



Bruno Sternath (Autor)

Reziproke Adaptationsprozesse zwischen Führungskräften und Organisationen



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6663>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

I Einleitung

Viele Organisationen und insbesondere Führungskräfte müssen sich in immer kürzeren Zeitzyklen an eine im wirtschaftlich-technologischen und auch kulturellen Bereich zunehmend komplexer werdende und sich wandelnde Umwelt anpassen. Diese Adaptationsbereitschaft zur Veränderung auf Seiten der Organisation sichert ihren wirtschaftlichen Fortbestand. In Bezug auf Organisationsveränderungen spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen organisationalen und persönlichen Ziel- und Wertvorstellungen. So können Organisation und Führungskraft in ihren Visionen, Zielen, Werthaltungen und ihrem strategischen Denken und Handeln konvergenter oder divergenter zueinander positioniert sein. Wenn es das Ziel ist, eine neue Strategie zur Unternehmensführung oder einen Restrukturierungsplan zu entwerfen, sollte vor allem eine neu eintretende Führungskraft die Stärken und Schwächen einer Organisation kennen. Denn ohne fundiertes Wissen über die organisationalen Prozesse und Strukturen ist das Fehlerrisiko für die Führungskraft – im Sinne von Fehlentscheidungen, der Setzung falscher Prioritäten oder der Nichtbeachtung der bestehenden Führungs- und Organisationskultur – erhöht. Solche Fehler haben oft direkt oder indirekt negative Auswirkungen auf die Organisation sowie auf deren Mitglieder. Diese (un)willkürliche Einflussmöglichkeit erschwert der Führungskraft, Respekt und Achtung – beides unerlässlich für eine effektive Führung – von ihren Mitarbeitern zu gewinnen (Kouzes & Posner, 2003). Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass neuen Führungskräften Mitarbeiter unterstellt sind, die im Gegensatz zur Führungskraft über spezifisches Fachwissen oder spezielle Fähigkeiten in Bezug auf die Organisationskultur, aber auch auf ihr jeweiliges Fachgebiet verfügen. Hier stellt sich die Frage, welche zentralen Mechanismen und Prinzipien im Spiel sind, die es der Führungskraft ermöglichen, diese Unterschiede und Differenzen zu erkennen und anzugehen.

Anhand nachfolgender exemplarischer Erläuterungen der geführten Interviews mit Führungskräften sowie anhand von Statements sollen diese Adaptationsprozesse bei neu eintretenden Führungskräften in eine Organisation beispielhaft verdeutlicht werden.

Man stelle sich folgende Situation vor: Besonders durch den Neueintritt einer Führungskraft in eine Organisation werden Adaptationen vonseiten der Führungskraft und auch der Organisation erforderlich. Geleitet von eigenen Ziel- und Wertvorstellungen, will die neu eintretende Führungskraft ihre organisationalen Ziele und die daraus abgeleiteten Massnahmen schnell und pragmatisch umsetzen. Die Organisation ihrerseits hat klare Normen, Regeln und Erwartungen an die Führungskraft, unter welchen strukturellen und prozessualen Bedingungen die Ziele der Organisation umzusetzen und zu erreichen sind. Wenn die Ziel- und Wertvorstellungen der Organisation und der Führungskraft auseinanderliegen, d. h. divergent sind, ist eine Adaptation erforderlich. Folgende Antworten der Führungskräfte aus den Interviews⁴ sollen diese Adaptationsprozesse verdeutlichen:

⁴ Zur Methodik der Transkription siehe Kapitel 4.6.1.1 Transkription.

Ja, wie soll ich das sagen? Eben einerseits, dass ich die – wie sagt man dem? – ich sage das immer so: ‚An welchen Rädern muss ich drehen, damit etwas passiert?‘ ... Die habe ich jetzt gefunden. Ich brauchte relativ lange, bis ich die Schlüsselräder gefunden habe, wo ich ansetzen konnte, damit sich etwas verändert. Ich brauchte eine lange Anlaufzeit. ... Ja, darum habe ich so lange gebraucht, bis ich den Widerstand zum Teil durchbrechen konnte. ... Die haben das System eben viel besser gekannt als ich. Ich hatte ein Defizit im Wissen über die informellen Gesetze. Jetzt kenne ich die informellen Gesetze (IV2007/FK14)⁵.

(ÜBERLEGT) Die Anpassungsphase ist irgendwie abgeschlossener. Im ersten halben Jahr ist es extremer für einen selber. Man hat neu eine Funktion und versucht zuerst sehr stark, sich anzupassen. Das ist bei mir so. Man hat das Gefühl, es ginge vielleicht einfach, wenn man mal in das Ganze einsteigt und versucht, sich in der jetzigen Situation zurechtzufinden; wenn man nicht gleich gross alles verändert. Jetzt habe ich nicht mehr das Gefühl, ich müsse mich wahnsinnig an die Organisation anpassen. Es ist eher umgekehrt. Ich kann mir sogar Freiräume herausnehmen und sagen: ‚Ich mache das jetzt nicht mehr so, wie es gewesen ist. Ich will es aus diesen und diesen Gründen ändern.‘ ... (ÜBERLEGT) Ich glaube, die Ziele, welche wir erreichen wollen oder welche meiner Meinung nach wichtig sind und die ich einbringe, bedeuten schon eine gewisse Anpassung der Organisation. ... Gewisse Erwartungen, die im Raum stehen, kann und will ich nicht erfüllen, weil ich merke, dass für mich das Gleichgewicht nicht mehr stimmt. Am Anfang war ich sicher sehr stark dazu bereit, noch mehr zu geben, als ich vielleicht geben kann bezüglich des Gleichgewichts. Jetzt sage ich: ‚Ich muss mich auch abgrenzen‘. Ich brauche den Freiraum, dass ich Zeit für meine Familie habe, dass ich die Möglichkeit habe, einem Hobby nachzugehen, auch meine Freundschaften pflegen kann und nicht nur für das Geschäft da bin (IV2007/FK26).

In welchen besonderen Situationen beeinflusst die Führungskraft die Organisation und wann wird wiederum die Organisation von der Führungskraft beeinflusst? Ausgangspunkt ist die Annahme, dass sowohl die Organisation als auch die Führungskraft sich gegenseitig anpassen. Nicholson (1984) beschreibt diesen wechselseitigen Prozess der Anpassung durch das Rollenaushandeln. Demnach bedeutet Adaptation nicht nur die Rollenübernahme („role taking“), sondern auch eine Rollengestaltung („role making“) durch den Neuling (vgl. Katz & Kahn, 1978). Im Weiteren wird für diesen sich gegenseitig beeinflussenden Anpassungsprozess zwischen Organismus und Umwelt zur Hervorhebung der wechselseitigen Beeinflussung der Begriff ‚reziproker Adaptationsprozess‘ verwendet. Die Adaptation kann in zwei komplementäre Mechanismen unterteilt werden: Die Adaptation des Individuums an die Organisation und die Adaptation der Organisation an das Individuum (Häcker & Stapf, 2004). Folgende Aussagen der interviewten Führungskraft stützen die Annahme der reziproken Adaptationsprozesse zwischen Führungskraft und Organisation:

Es ist noch schwierig zu sagen, wer sich jetzt anpasst. Passt sich die Organisation an mich an oder ich mich an die Organisation? Wenn ich jetzt weiss, wie ich auftreten muss oder kann, weil

⁵ IV2007= Interview und Erhebungsjahr, FK = Führungskraft

ich weiss wie der Karren läuft, passe ich mich ja eigentlich an, aber letzten Endes passt sich durch meine Anpassung die Organisation an. Also, das ist jetzt wirklich eine Interaktion. ... Das finde ich eine schwierige Frage, weil es direkt voneinander abhängig ist. Wenn ich mich anpasse, muss sich die Organisation auch anpassen in der Integrationsphase. Sonst knallt es. ... Wenn ich sage: ‚Schaut her, ich weiss, was dort passiert, mit welchen Voraussetzungen wir kommen, also da müssen wir uns anpassen‘, dort müssen wir unsere Vorstellungen, was eigentlich könnte und sein sollte, ich sage, das kann gar nicht sein. Es hat ja mit dem Know-how, das ich von aussen mitbringe, auch ein wenig zu tun und im Verhalten ist es genau das Gleiche ... wo wir uns gegenseitig anpassen. Ich passe mich an, also passen sich die Anderen auch an (IV2007/FK10).

Es brauchte also eigentlich eine gegenseitige Anpassung. ... Die Organisation musste sich sicher mehr mir anpassen als umgekehrt. Zu Beginn mussten sie sich nicht gross anpassen. Es lief auf eine Art ‚gegenläufig‘. Am Anfang passte ich mich mehr an, aber als ich mehr Sicherheit hatte, habe ich dann angefangen, ‚Schub‘ zu geben (IV2007/FK24).

Um weitere Erkenntnisse aus diesen reziproken Adaptationsprozessen zwischen Führungskräften und Organisationen zu erhalten, wird in der vorliegenden Forschungsarbeit mithilfe von Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung das Erleben kritischer adaptiver Ereignisse aus der Perspektive der Führungskraft analysiert. Diese Einzelfallbeschreibungen ermöglichen ein besseres Verständnis der wahrgenommenen und interpretierten Adaptationen und der Reaktionen darauf. Diese reziproken Adaptationsprozesse sollen vor dem theoretischen Hintergrund des ‚Social Identity Approach‘ und der Systemtheorie, im engeren Sinne unter dem Aspekt der Rollentheorie analysiert werden.

2 Überblick der Forschungsarbeit

In diesem Kapitel werden das Ziel der Dissertation, die Forschungsfragen und deren praktische Relevanz kurz dargelegt. Des Weiteren wird die angewandte Forschungsmethodik skizziert und Hinweise zum Aufbau und Lesen der vorliegenden Forschungsarbeit gegeben.

2.1 Ziele der vorliegenden Forschungsarbeit

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit ist es, herauszufinden, unter welchen kritischen Ereignissen, Situationen und in welchen Bereichen in Bezug auf die Dimensionen Ziel-/Wertvorstellungen und Verhalten sich eine Führungskraft der Organisation anpasst oder eine Anpassung seitens der Organisation erfolgt, wie dies bereits in Kapitel 1 Einleitung mit einem prototypischen Fall-Szenario dargestellt wurde. Weiterhin wird geprüft, ob sich die Passung, auch ‚fit‘ genannt, zwischen Führungskraft und Organisation nicht nur durch validierte Skalen von Indikatoren für die Adaptation, sondern auch durch ein selbst entwickeltes piktorales Einzelitem abbilden lässt.

2.2 Forschungsfragen

Tritt eine Führungskraft neu in eine Organisation ein, wird der Adaptationsprozess einerseits durch die Merkmale der Organisation wie beispielsweise Visionen, Strategien, Ziele und Werte, Organisationskultur sowie deren organisationalen Parameter (Kontextfaktoren), Branche, wirtschaftliche Lage, Entwicklungsphase der Organisation etc. und andererseits von der Führungskraft und deren Disposition, Fähigkeiten, Erwartungen, Einstellungen, Motivationen, Zielen und Werten etc. geprägt und beeinflusst. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, nimmt man an, dass sich sowohl die Organisation als auch die Führungskraft gegenseitig anpassen. Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit folgender Hauptfragestellung:

A. Welche zentralen Mechanismen und Prinzipien spielen bei der Adaptation zwischen Führungskraft und Organisation eine wichtige Rolle?

Daraus lassen sich weitere Detail-Fragestellungen ableiten:

- B. Welche Merkmale der Führungskraft und welche der Organisation stehen in Zusammenhang mit den Indikatoren der Adaptation?
- C. Welche Zusammenhänge ergeben sich erstens zwischen dem Adaptationsausprägungsgrad zwischen Organisation und Führungskraft und den Merkmalen der Organisation, zweitens zwischen diesem Adaptationsausprägungsgrad und den Merkmalen der Führungskraft, und drittens zwischen dem Adaptationsausprägungsgrad und den Indikatoren der Adaptation?
- D. Welche kritischen Ereignisse aus der Perspektive der Führungskraft führen zu Adaptationen seitens der Organisation bzw. Führungskraft?
- E. Wie kann die Passung zwischen Führungskraft und Organisation gemessen und abgebildet werden?

- F. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Veränderungen des relativen Kongruenzindex der Führungskräfte und Organisationen in der Ziel-/Wertdimension und zum einen anderen Veränderungen von Indikatoren der Adaptation, sowie zum anderen dem Ausprägungsgrad des Adaptationsindex?
- G. In welchen Indikatoren der Adaptationsprozesse zwischen Organisation und Führungskräften sind Muster erkennbar, aus denen sich Typen bilden lassen?
- H. Worin bestehen aus Sicht der Führungskräfte wichtige strukturelle und prozessuale Verbesserungspotenziale in ihren Organisationen und worauf sollte eine neu in eine Organisation eintretende Führungskraft besonders achten?

Die Fragestellungen sind bewusst offen und abstrakt gehalten, da es bei der angelegten Forschungsarbeit darum geht, Muster und Zusammenhänge aus den erhobenen Daten zu entdecken. Die theoretische Herleitung und Fundierung in Bezug auf die Forschungsfragen werden im Kapitel 3 Theoretische Grundlagen abgehandelt.

2.3 Praktische Relevanz der Forschungsfragen

Kommt es aufgrund einer erfolgreich verlaufenden ersten Selbst- und Fremdselktion zu einer Anstellung, ist der Wandel vom ‚Neuling, Newcomer, Outsider‘ zum ‚integrierten Mitglied, Insider‘ sowohl für die Führungskraft als auch für die Organisation relevant (Nerdinger, Rosenstiel, Spiess, & Stengel, 1988).

Der Neueintritt einer Führungskraft in eine Organisation ist oft ein Abenteuer mit unsicherem Ausgang. Die Führungskraft ist bestrebt, ihre persönlichen Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse in der Rolle und Funktion als Führungskraft zu befriedigen. Zudem setzt die Führungskraft alles daran, ihre eigenen Visionen und Ziele erfolgreich umzusetzen. Je früher verschiedene Divergenzen zwischen Organisation und Führungskraft in Bezug auf Anforderungen, Erwartungen, Visionen, Ziele und Werte usw. offensichtlich werden, desto schneller können Massnahmen und Entscheidungen getroffen werden, um diese Divergenzen zu bereinigen. Praktiker wie Rytz (1998) sehen aus ihrer Erfahrung einen wesentlichen Zusammenhang zwischen dem Verlauf der Einführungsphase einer neu eintretenden Führungskraft in die Organisation und dem künftigen Erfolg. Die Übernahme einer ‚neuen‘ Führungsposition ist verbunden mit der Vorfreude auf einen Neuanfang und der Unsicherheit in Bezug auf die erwarteten und unerwarteten Schwierigkeiten. Meist ist die neue Führungskraft aufgefordert, die Aufgaben besser, erfolgreicher oder auf eine andere Art und Weise als der Vorgänger umzusetzen. Zu Beginn kennt die neue Führungskraft weder die Organisation noch die zu lösenden Aufgaben und Probleme im Detail. „Die Narrenfreiheit der ersten Monate verführt allzu leicht dazu, diese kritische Phase zu unterschätzen“ (Rytz, 1998, S. 5).

Die Organisation ihrerseits erstrebt, dass die Führungskraft in möglichst kurzer Zeit ihren Arbeitsauftrag effizient und effektiv ausführt, um operativ und strategisch führen zu können. Dazu ist es wichtig, dass sich die Führungskraft mit den organisationalen Visionen, Strategien und Zielen, d. h. im weiteren Sinne mit der Organisationskultur identifiziert. Aus der Sicht der Organisation sollte demnach die Führungskraft die organisationalen Erwartungen in Bezug auf die Führungsrolle erfüllen.

Aus der Beantwortung der Forschungsfragen lassen sich praxisrelevante Hinweise für zukünftige Führungskräfte wie auch für die Organisationen ableiten. Diese Hinweise sollen dazu beitragen, dass sowohl bei Führungskräften wie auch bei Organisationen das Bewusstsein entsteht, in welchen Bereichen bezüglich Ziel-/Wertvorstellungen Konvergenzen oder Divergenzen bestehen oder entstehen können. Das piktorale Einzelitem soll als ein weiteres, ergänzendes Instrument eingesetzt werden, um gegenseitige Klarheit durch explizites und implizites Wissen über die Ziele und Wertvorstellungen der Führungskraft sowie der Organisation zu erlangen. Diese kritische Auseinandersetzung mit den Ziel- und Wertvorstellungen kann sowohl bei Neuanstellungen als auch in Situationen, in denen eine langjährige Führungskraft intern eine neue Aufgabe oder Handlungsfeld besetzt, helfen, Fehlbesetzungen zu vermeiden.

2.4 Forschungsmethodik

Für die Beantwortung der Forschungsfragen sind die Wahl geeigneter Datenquellen, Forschungsmethoden und Messinstrumente und deren Verknüpfung von besonderer Bedeutung. Die Kombination unterschiedlicher Messverfahren und Methoden ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie des multimodalen (d. h. unterschiedlichen Datenquellen und -sorten und mit unterschiedlichen Methoden) und multimethodalen Vorgehens. Auch im Ansatz der Triangulation werden die Daten multimodal gesammelt, analysiert und synthetisiert. Unter dem Begriff der Triangulation werden in der qualitativen Forschung u. a. auch die Verknüpfung und die wechselseitige Ergänzung unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden verstanden (vgl. Flick, 2008, S. 13ff). „Mit der methodologischen Triangulation wird die Begrenztheit einzelner Methoden durch die Kombination unterschiedlicher qualitativer oder quantitativer Methoden zu überwinden versucht (siehe Abbildung 2 S. 7). Auch hierbei ist zu unterscheiden, ob die Triangulation der Erkenntniserweiterung oder der ein- oder wechselseitigen Überprüfung von Ergebnissen dienen soll. Die Triangulation verschiedener Methoden sollte dabei an unterschiedlichen Perspektiven oder auf verschiedenen Ebenen ansetzen“ (Flick, 2008, S. 41). Denzin (2000) spricht verschiedene Arten von Triangulationen an, auf die in Kapitel 4 Forschungsmethoden näher eingegangen wird.

Neben der wissenschaftlichen Messung der Ausprägungsgrade der Adaptationsprozesse wird ein piktorales Einzelitem in Form eines Kreisdiagramms zur Messung der Kongruenz zwischen den Ziel-/Wertvorstellungen der Organisation und der Führungskräfte entwickelt. Danach soll untersucht werden, welche Zusammenhänge zwischen dem piktoralen Einzelitem und anderen Indikatoren bezüglich Adaptation bestehen, das heißt, wie gut das piktorale Einzelitem Zusammenhänge der geleisteten Adaptation und den Identifikationsgrad der Führungskraft zur Organisation abbildet. Neben dem Ausprägungsgrad der Anpassungsleistungen sollen auch die Inhalte in der Dimension Ziel-/Wertvorstellungen zwischen Führungskräften und Organisationen auf ihre Kongruenz und Divergenz hin erfragt werden.

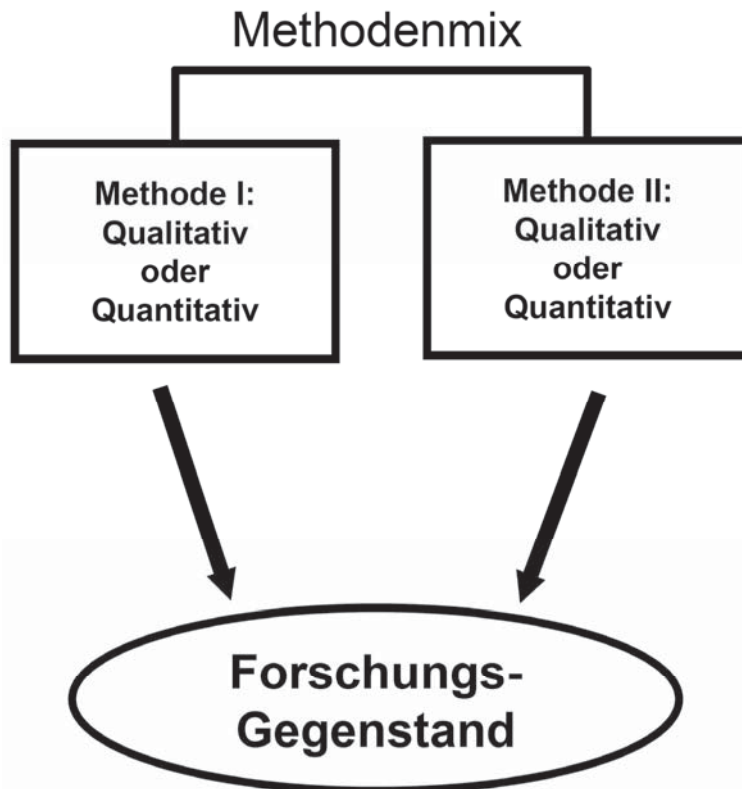


Abbildung 2 Triangulation verschiedener Methoden in Anlehnung an Flick (2008), modifiziert durch den Autor dieser Studie

Des Weiteren werden Aussagen zum Forschungsgegenstand sowohl auf Einzelfallebene als auch basierend auf der gesamten Stichprobe gemacht. Die Inhaltsanalyse auf Fallebene bietet die Möglichkeit, inhärente Muster aufzudecken und Typen mit ähnlichen Mustern zu bilden, während die Datenanalysen in Bezug auf die gesamte Stichprobe Tendenzen aufzeigen.

Schlussendlich sollen mit dieser Forschungsarbeit für die Praxis begründete Handlungsempfehlungen sowohl für die Führungskraft als auch für die Organisation vorliegen, die bei Neueinstellungen, Beförderungen oder Versetzungen von Führungskräften berücksichtigt werden können.

2.5 Aufbau und Lesehinweise zur Dissertation

Dieses Kapitel soll dem Leser der vorliegenden Forschungsarbeit einen kurzen Überblick über die wichtigsten Themen und über die Hauptkapitel Theoretische Grundlagen, Forschungsmethoden, Ergebnisse und Diskussionen sowie Schlussbetrachtungen geben. Grundsätzlich sollte jedes Kapitel für sich verständlich sein, wichtige Bezüge zu anderen Kapiteln werden mit Verweisen hergestellt. Lesern, die sich einen Überblick über die Arbeit verschaffen wollen, wird empfohlen, das Summary, die Einleitung, den Überblick über die Forschungsarbeit sowie die Handlungsanweisungen und Schlussfolgerungen zu lesen. Forschende, welche mit soziologischen Theorien vertraut sind, können die theoretischen Grundlagen überspringen oder sich nur in einzelne Kapitel vertiefen. Der Methodenteil basiert auf der Triangulation, bei der versucht wird, die Forschungsfragen anhand verschiedener Methoden und Datenquellen zu beantworten. Im Ergebnis- und Diskussionsteil werden die Ergebnisse aus der Längsschnittstudie entsprechend den Fragestellungen aus quantitativ und qualitativ erhobenen Daten analysiert, in-

terpretiert und diskutiert. Das Kapitel Handlungsanweisungen für Führungskräfte sollen Organisationen und Führungskräften helfen, die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit für die Praxis nutzbar zu machen. Zusätzlich werden die Ergebnisse mit Erkenntnissen der aktuellen Coaching-Literatur ergänzt. Im letzten Kapitel, Schlussbetrachtungen, wird auf Einschränkungen der vorliegenden Forschungsarbeit hingewiesen sowie deren praktische Relevanz hervorgehoben. Mit dem Ausblick sollen weitere Forschungsbereiche und -themen, welche im Zusammenhang mit der vorliegenden Längsschnittstudie stehen, aufgezeigt werden. So sollen andere Forscher und Forscherinnen ermuntert werden, weitere Arbeiten und Studien über ‚Reziproke Adaptationsprozesse zwischen Organisationen und Führungskräften‘ oder ähnliche Themen zu verfassen.

3 Theoretische Grundlagen

Die Beziehung zu verschiedenen Organisationen und die Identifikation mit diesen sind für jeden Menschen von Bedeutung. Die System- und Sozialisationstheorien setzen sich insbesondere mit dieser Thematik auseinander. Diese beschäftigen sich mit dem Menschen und dessen genetischer Ausstattung, Trieben, Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen usw. sowie dessen angeborenen Temperaments- und Persönlichkeitsmerkmalen im Kontext der zu bewältigenden Anforderungen der Gesellschaft, deren Kultur und Ökonomie (Hurrelmann, 2006). Hieraus ergibt sich die Frage, unter welchen Bedingungen sich Menschen in ihrer Persönlichkeit frei entfalten und ihre Identität entwickeln können. Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung findet in sozialen Beziehungen statt (Abels & König, 2010; Krappmann, 2010). Diese sozialen Beziehungen entstehen zwischen interagierenden Individuen, Gruppen oder Organisationen, die ihr Denken, Handeln sowie ihre Affekte gegenseitig aufeinander beziehen (Vester, 2009b). Weitere wichtige Prägungen und die Stärkung der persönlichen biografischen Entwicklung eines jeden Individuums entstehen in der Erziehung und Bildung. Da Erziehung und Bildung nicht im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit stehen, wird auf weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Filipp & Staudinger, 2005; Flammer, 2003b; Hörner, Drinck, & Jobst, 2008; Oerter & Montada, 2002).

Beziehungen und Wirkungen zwischen Individuen und Organisationen werden auch in der Führungsforschung, und dort vor allem in Bezug auf Führungskräfte und Mitglieder einer Organisation analysiert. Auch die Führungsforschung ist so facettenreich und vielfältig, dass nicht alle Führungsideologien und -theorien vorgestellt und diskutiert werden können. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, werden sowohl aus der Perspektive der Rollentheorie als auch aus der Perspektive des ‚Social Identity Approach‘ die Mechanismen der Adaptationsprozesse zwischen Führungskräften und Organisationen erklärt. Auch in Bezug auf die Führungsforschung wird auf weitere Literatur verwiesen, welchen interessierten Lesern dieser Arbeit eine Vertiefung ermöglicht (Kieser, Reber, & Wunderer, 1995; Neuberger, 2002; Wunderer, 2007; Yukl, 2006). Der folgende Abschnitt behandelt systemtheoretische Überlegungen in Bezug auf Adaptationsprozesse.

3.1 Systemtheoretische Überlegungen

Aus systemtheoretischer Sicht wird das System z. B. einer Organisation⁶ durch den Neueintritt einer Führungskraft gestört. Eine Störung bedeutet für die Organisation, dass ein Gleichgewichtszustand in einen Ungleichgewichtszustand fällt. Unsicherheiten bei den Organisationsmitgliedern, ungeordnete Strukturen und Prozessabläufe können Folgen eines Ungleichgewichtszustandes sein. Nun liegt es an der Organisation und an der Führungskraft, den Ungleichgewichtszustand in einen Gleichgewichtszustand zurückzuführen. Die systemtheoretische Betrachtung von Adaptationen zwischen Organisationen und Führungskräften ermöglicht, ein Verständnis dieser Adaptationsprozesse und -mechanismen zu erlangen (Ellebracht, Lenz, & Osterhold, 2009; F. B. Simon, 2008).

Die Rollentheorie von Katz und Kahn (1978) ist eine Herleitung aus der Systemtheorie, bei der zwei Mechanismen (‚role making‘ und ‚role taking‘) wichtig sind, um Adaptationsprozesse im Sinne von Rollenaushandlung und -übernahme zu verstehen. Auf diese Theorie wird im Kapitel 3.16.1 Rollentheorie näher eingegangen. Eine weitere Theorie, deren Ursprung ebenfalls in der Systemtheorie liegt, und die zur Erklärung von Adaptationsprozessen herangezogen wird, ist die Theorie des ‚Social Identity Ap-

⁶ Eine Organisation wird als Subsystem betrachtet, das sich mit der Umwelt als System aller Subsysteme austauscht (Bronfenbrenner, 1983).

proach' mit ihren beiden zentralen Subtheorien, der Theorie der ‚Sozialen Identität' und der Theorie der ‚Selbstkategorisierung'. Diese beiden theoretischen Ansätze werden im Kapitel 3.15.1, Theorie des ‚Social Identity Approach', detailliert dargelegt.

Um Adaptationsprozesse und deren Mechanismen zwischen Führungskräften und Organisationen zu erklären und zu verstehen, bedarf es neben jener Beziehung zwischen Führungskraft und Organisation einer weiteren Sichtweise. Diese zeigt auf, dass Organisationen sich ständig an die verändernde Umwelt anpassen müssen, um ihren Fortbestand sichern zu können. Organisationen, denen es gelingt, sich an die neuen Anforderungen und Umweltbedingungen anzupassen, können so ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhalten (Fisch, Müller, & Becker, 2008; Six & Felfe, 2004). Aus diesem Grund ist nicht nur die Adaptation zwischen Person und Organisation, sondern auch die Passung zwischen Person und Umwelt relevant und kann wertvolle theoretische Antworten auf die Hauptfrage, welche zentralen Mechanismen und Prinzipien eine wichtige Rolle bei der Adaptation zwischen Führungskraft und Organisation spielen, geben.

3.2 Passung zwischen Person und Umwelt

Unterschiedliche Theorien haben sich mit dem Thema der Passung zwischen Person und Umwelt beschäftigt. Im Folgenden sollen einige theoretische Modelle und Gedanken skizziert werden, die sich mit der Beziehung zwischen Person und Umwelt befassen. Ausserdem soll aufgezeigt werden, wie es zur Passung zwischen Person und Umwelt kommt.

Nach Lewin und Cartwright (1963) bestimmen nicht die objektiven Merkmale einer Situation oder Person das Verhalten, sondern vielmehr die in einem Moment wahrgenommenen subjektiven Kräfte. Um diese Aussage zu verstehen, wird das Konzept kurz erläutert. Der Lebensraum einer Person wird als Feld bezeichnet, das durch diese Person wahrgenommen und bewertet wird. In der Funktion zwischen Person und Umwelt entstehen positive und negative Valenzen, die zu Kraftfeldern werden. Unter Valenzen sind wünschenswerte und bedeutsame Zustände sowohl für die Person als auch für die Umwelt zu verstehen. Diese Kraftfelder üben eine spezifische Anziehung oder Abstoßung gegenüber anderen Akteuren aus. Als Akteure werden Personen bezeichnet, die mit einem Lebensraum in interaktionaler Beziehung stehen. Das Feld im Sinne eines Lebensraums wird durch Regeln definiert. Diese Regeln legen sowohl das Feld als auch die Kapitalstruktur und den Kapitalumfang fest, welche die von aussen vorgegebenen ‚Zwänge' in Form von Rahmenbedingungen bilden. Ein Feld besteht aus Positionen, welche durch die Akteure bezogen werden. Die Akteure, die in einem Feld agieren, müssen also nach den bestehenden Regeln handeln. Sie versuchen jedoch, Einfluss auf diese Regeln zu nehmen, um eine Verbesserung der Position zu erreichen. Denn je mehr Einfluss ein Akteur durch das Erlangen einer Position gewinnt, desto geringer ist der Zwang der Feldstruktur und desto besser können eigene Interessen durchgesetzt und verwirklicht werden. Gemäss Lewins (1963) Feldtheorie ist der Lebensraum die subjektive Konstruktion der objektiven Gegebenheiten im psychischen System eines Akteurs. Der Lebensraum enthält die figurale Repräsentation der Akteure sowie die gesamte phänomenale Welt, wie sie dem Akteur bewusst durch seine Wahrnehmung erschliessbar wird (Lewin & Cartwright, 1963). Diese theoretische Darstellung der Interaktionsprozesse zwischen Person und Umwelt sowie die daraus abzuleitenden Adaptationsprozesse stehen in Analogie zu den Rollenverständnissen ‚role taking' und ‚role making', die die Rollenübernahme und -gestaltung beinhalten. Für weitere Ausführungen zur Rollentheorie wird auf Kapitel 3.16.1. verwiesen.

Auch Bronfenbrenner (1983) befasst sich mit den Systembedingungen der menschlichen Entwicklung und stellt eine fortschreitende wechselseitige Adaptation zwischen dem Individuum und den wechselnden Eigenschaften seiner unmittelbaren Lebensbereiche fest. In Bezug auf Lewin betont Bronfenbrenner im ökosystemischen Ansatz, dass es die wahrgenommene oder die erlebte Umwelt – bzw. im Sinne von Lewin der Lebensraum – ist, mit der das Individuum interagiert und sich so entwickelt. Der Lebensraum wird in Subsysteme aufgeteilt, die jeweils vom nächsthöheren Subsystem eingeschlossen werden. Diese Subsysteme nennt Bronfenbrenner (1986) Mikro-, Meso-, Exo- und Makrosysteme. Das Mikrosystem bildet Tätigkeiten, Rollen und zwischenmenschliche Beziehungen ab. Im Mesosystem stehen Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen, mit denen die Person aktiv interagiert und an denen sie aktiv beteiligt ist, im Mittelpunkt. Demgegenüber stellt das Exosystem Lebensbereiche dar, an denen sich die Person selbst nicht aktiv beteiligt. Allerdings haben aus dem Exosystem resultierende Ereignisse Einfluss auf das Mikro- und Mesosystem der Person. Letztendlich bezieht sich das Makrosystem auf die ganze Kultur, einschliesslich der zugrunde liegenden Werte und Ideologien (vgl. Bronfenbrenner, 1979). Auch in dieser Darlegung von Adaptationen geht es um die Passung zwischen Eigenschaften des Individuums und Eigenschaften der Umwelt sowie darum, wie sich diese gegenseitig beeinflussen.

Eine weitere Sichtweise wird in Hollands (1997) theoretischen Rahmenmodell zwischen Person und Umwelt kurz erläutert. Von sechs Persönlichkeitstypen – ‚realistic‘, ‚investigative‘, ‚artistic‘, ‚social‘, ‚enterprising‘ und ‚conventional‘ – können analog sechs modellhafte Umwelten abgeleitet werden, die in gleicher Weise wie die Persönlichkeitstypen benannt werden. Demnach suchen Menschen eine berufliche Umwelt, in der sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einsetzen, ihre Einstellungen und Werte ausdrücken und sich mit Themen befassen können, die sie interessieren. So manifestiert sich das Resultat einer Interaktion zwischen Person und Umwelt im Verhalten und in den Handlungen einer Person (Arnold, 2004).

Nun stellt sich die Frage, welche Prozesse bei Adaptationen zwischen dem Individuum und seiner Umwelt ablaufen und wie ein System, beispielsweise eine Organisation, auf ein neues Mitglied, im Besonderen auf eine neu eintretende Führungskraft, reagiert. Allerdings kommt es dabei selten auf Anstoss zur Passung zwischen Person und Umwelt, weshalb im folgenden Kapitel die zugrunde liegenden Prozesse beschrieben werden.

3.3 Adaptation

Um Veränderungen und die Reaktion in Form von Adaptationsprozessen zu erklären, wird auf Modelle zurückgegriffen, welche die inhärenten Mechanismen und Prinzipien beschreiben. Zum Beispiel schreibt F. B. Simon (2008):

Wo immer Menschen etwas bewirken wollen, brauchen sie Modelle, die Veränderung erklären. Wird ein bestehender Zustand negativ bewertet, so ist damit meist der Wunsch verbunden, ihn zu verändern. Soll ein bestimmtes Ziel erreicht werden, dann braucht man Vorstellungen darüber, mit welchen Mitteln es zu erreichen ist. (S. 78)

Es werden auf hypothetische Weise Mechanismen für den Wandel und die dafür nötigen Handlungsanweisungen entwickelt, nach denen Prozesse zielführend zu organisieren und umzusetzen sind. Viele interne Veränderungen setzen an den bereits bestehenden Strukturen und Prozessen an, welche

von aussen bzw. durch die Umwelt induziert werden. Ereignisse in der Umwelt wirken auf das jeweilige System als Perturbation in Sinne einer Störung mit positiven Folgen oder Irritationen. Das System versucht die Störungen dadurch zu kompensieren, dass es eine neue Ordnung herzustellen versucht. Diese neue Orientierung durch Ordnung kann in Form von sich aus der Störung neu entwickelnden Strukturen und Prozessen entstehen. Folglich kann die Anpassung hier nicht nur aufseiten des Systems, also des Individuums erfolgen, sondern auch aufseiten der Umwelt, in der das System ‚operiert‘ (vgl. Abels & König, 2010; Vester, 2010b; Weinbach, 2009b). Die folgenden Erläuterungen zu den Adaptationsmechanismen beziehen sich auf das Individuum und darauf, wie sich Adaptationen zwischen einzelnen Individuen und anderen Akteuren eines Systems vollziehen.

3.3.1 Adaptations-Mechanismen

Im folgenden Kapitel werden relevante Mechanismen wie Habitualisierung, Internalisierung, Lernen und Identifikation eingeführt. Adaptationsmechanismen sind im Sinne von Prinzipien zu verstehen, welche sich aus theoretischen Konzeptionen ableiten und sich auf Adaptationsprozesse anwenden lassen. Die Mechanismen sind nicht als ‚exclusive‘, d. h. sich gegenseitig ausschliessend, anzusehen. Vielmehr handelt es sich um eine sukzessive Abfolge von Mechanismen, welche auf dem zuvor vorgestellten Mechanismus beruhen kann.

3.3.1.1 Habitualisierung

Die Habitualisierung ist ein Prozess, bei dem externe Verhaltenserwartungen durch repetitives Ausführen eines Verhaltens zu nicht mehr bewusst kontrollierbaren und steuerbaren internen Erwartungen werden. Demzufolge wird das Verhalten durch die wiederholte Ausführung gestärkt, dies reduziert aber wiederum den Einfluss bewusster Kontrollen und Entscheidungen zwischen anderen möglichen Verhaltensalternativen. Durch den Prozess der Habitualisierung entsteht eine Gewohnheit, in der Verhalten und Kognitionen automatisiert werden und zum grössten Teil unbewusst ablaufen. Die Gewohnheit sichert dem Individuum das Bewältigen des Alltags und reduziert zudem den kognitiven Aufwand bei der Handlungsausführung sich wiederholender Tätigkeiten und Aufgaben (Ortmann, 2000).

3.3.1.2 Internalisierung

Eine erfolgreiche Internalisierung basiert auf Habitualisierung. Bei der Internalisierung geht es um einen Prozess, bei dem externe, neue Erwartungen zu internen, nicht in Frage gestellten Überzeugungen mutieren. Dieser Prozess der Mutation wird Internalisierung genannt. Internalisierung bezeichnet die Verinnerlichung von sozio-kulturellen Werten, Normen, Rollenerwartungen und Verhaltensmustern der jeweiligen Umwelt der Person sowie der Person selbst in ihrer Persönlichkeitsstruktur. Aus soziologischer Perspektive werden Werte, Einstellungen und normative Überzeugungen als verhaltensrelevant angesehen (Vester, 2009e). Alternative theoretische Auffassungen vom ‚Homo oeconomicus‘ stellen diese Auffassung in Frage. Demnach wird Verhalten als direkt beobachtbar angesehen. Aus diesem Grund werden latente Konstrukte, die in soziologischen Theorien Anwendung finden, abgelehnt. So geht es bei der Internalisierung um Werte und Normen, deren habitualisierte Akzeptanz das Verhalten modifizieren kann (Hurrelmann, 2006). Der Bezug zur Persönlichkeitsstruktur verweist darauf, dass

Werte und Normen Teil der Identität des Sozialisand⁷ werden. Reinhold, Lamnek und Recker (2000, zitiert nach Mühler, 2008) bezeichnen Internalisierung als:

Prozess, in dessen Verlauf eine Person Einstellungen, Werte, Motive, Normen und Erwartungen anderer Personen (Eltern Lehrer, Freunde etc.), bzw. über diese vermittelt, gesellschaftliche Verhaltensmuster übernimmt, die dann Bestandteil der eigenen Persönlichkeit werden. Das Handeln richtet sich nicht an den für Abweichungen angedrohten Sanktionen aus, sondern es ist konform durch Überzeugung. (S. 63)

Die Internalisierung von Werten, Normen und Verhaltensweisen ist eine wichtige Grundvoraussetzung für das Lernen. Lernen ist im Zusammenhang mit Adaptationsprozessen eine zentrale Fähigkeit der Menschen, sich an neue Umweltbedingungen anzupassen und so das eigene Überleben zu sichern (Oerter, 1992).

3.3.1.3 Lernen

Das von Thorndike (1970) entworfene Gesetz des Effekts, welches er aus Experimenten mit Katzen abgeleitet hat, besagt, dass Organismen ihr Verhalten basierend auf dem ‚Versuch-Irrtum-Verhalten‘ ausführen und dass dabei jede Verhaltensweise, auf die eine Verstärkung folgt, in Zukunft wahrscheinlicher wird. Lernen kann als relativ überdauernde Verhaltensänderung definiert werden, in der vier Grundformen unterschieden werden. Habitualisierung wird nach Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, und Nolen-Hoeksema (2001) als ein Prozess definiert, bei dem der Organismus lernt,

(a) Habituation, [...] einen vertrauten, folgenlosen Reiz zu ignorieren; (b) klassisches Konditionieren, [...] dass ein Reiz auf einen anderen folgt; (c) operantes Konditionieren [auch instrumentelles Konditionieren genannt ...], dass eine bestimmte Reaktion bestimmte Konsequenzen nach sich zieht; (d) komplexes Lernen, bei dem das Lernen mehr umfasst als die Bildung von Assoziationen. (S. 256)

In Verbindung mit den Adaptationsmechanismen ist das instrumentelle Lernen von besonderem Interesse, bei dem das Individuum die Fähigkeit erwirbt, Verhaltensweisen hinsichtlich der daraus resultierenden Konsequenzen anzupassen. Diese Konsequenzen können positiv verstärkend (ein angenehmer Reiz folgt auf ein gewünschtes Verhalten), negativ verstärkend (Entfernung eines unangenehmen Reizes nach Auftreten eines erwünschten Verhaltens), positiv bestrafend (Auslösen eines unangenehmen Reizes nach Auftreten eines unerwünschten Verhaltens) oder negativ bestrafend (Entfernung eines angenehmen Reizes nach Auftreten eines unerwünschten Verhaltens) ausfallen (Atkinson, et al., 2001). Gelernt wird aufgrund des Verhaltens und der daraus resultierenden Konsequenzen, je nachdem, ob diese belohnend auf das Individuum wirken oder nicht. Ein Verhalten wird gelöscht (auch ‚Extinktion‘ genannt), wenn über einen bestimmten Zeitraum keinerlei Verstärkung oder aversive Reize dem Verhalten folgen. Die daraus entstehenden Assoziationen zwischen Verhalten und wahrgenommenen Konsequenzen können ein Verhalten löschen. „Wenn eine Person zwischen alternativen Handlungen wählt, wird sie diejenige

⁷ Sozialisand ist ein Individuum, das durch den Prozess der Sozialisation Normen und Regeln internalisiert und dem Verhaltensweisen durch den Sozialisator, z. B. eine Organisation, vermittelt werden (Münch, 2002).

Handlung auswählen, für welche der von der Person wahrgenommene Wert der Handlungskonsequenz multipliziert mit der geschätzten Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens grösser ist" (Mühler, 2008, S. 100). Da in diese Arbeit auf Entscheidungstheorien nicht näher eingegangen wird, wird auf weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Haslam, 2004; Kirchler & Schrott, 2005; Neuberger, 2002; Yukl, 2006).

Parsons (1999) sieht in der lerntheoretischen Erklärung die Ausbildung von stabilem Verhalten durch Interaktionen für unzureichend an, da gelerntes Verhalten beim Wegfall der Belohnung von Extinktion bedroht ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie sich normkonformes Verhalten entwickelt und erklären lässt. Aus diesem Grund folgt nun ein Exkurs zur Entstehung von normkonformen Verhalten. Aus einer Einzelaufforderung kann sich durch Wiederholung der Aufforderung ein generelles Normverstehen entwickeln. Neue dominante Assoziationen bilden sich demzufolge auf der Basis latenter Normen. Massgebend ist dabei die Entdeckung von ‚Gratifikationen‘ im Sinne von Belohnung und ‚Deprivationen‘ im Sinne von Entzug oder Bestrafung. Die daraus resultierende dominante Assoziation zwischen Norm und positiven Affekten führt zur Entstehung einer inneren Belohnungsquelle (Mühler, 2008). Das heisst, normkonformes Verhalten führt zu einer inneren Gratifikation, indem positive Affekte ausgelöst werden. So kann sich auch erwünschtes Verhalten zunehmend ohne Fremdkontrolle stabilisieren. Diese Fremdkontrolle wird in lerntheoretischen Modellen und Theorien als ‚Trigger‘ im Sinne von Auslöser und zugleich Grund für normkonformes Verhalten dargestellt. Lernprozesse werden durch die Interaktion zwischen Person und Umwelt ermöglicht. Demnach wird mit ‚Lernen‘ die Aktion und Aktivität von Menschen bezeichnet, die durch eigene Anstrengungen und Adaptationen an Umweltbedingungen bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben.

Die soziale Lerntheorie von Rotter (1981) betont die wechselseitige Beeinflussung von Person und Umwelt. Sonach wird die Umwelt als sozialer und strukturierter Kontext verstanden, in dem durch die Wirkungen der sozialen Umwelt Adaptationsprozesse erfolgen. Das soziale Lernen basiert auf der Aneignung und Verarbeitung von Normen, Erwartungen und Regeln der sozialen Umwelt. Aus dieser Perspektive ist Lernen ein Adaptationsprozess, der verschiedene Funktionsbereiche der Persönlichkeit – von der Wahrnehmung über Motive, Einstellungen, Bewertungen bis zu sozialen Verhaltensdispositionen – umfasst. Im Unterschied zur klassischen Auffassung von Lernen werden die menschlichen Eigenaktivitäten stärker betont, die auf individuellen, subjektiven Verarbeitungen von Erfahrungen basieren. Zudem geht die soziale Lerntheorie von einem permanenten Lernen über die ganze Lebensspanne hinweg aus.

Eine weitere Konzeption ist die ‚sozialkognitive‘ Lerntheorie von Bandura (1976), welche zusätzliche Erkenntnisse hinsichtlich Adaptationsmechanismen liefert. Lernen entsteht auch durch Nachahmung von Verhaltensweisen anderer Menschen. Dieses imitative Lernen oder, wie Bandura es nennt, ‚Modelllernen‘, ist vor allem beim Erwerb von Sprache, Werthaltungen, Gewohnheiten und sozialen Normen zentral. Die Modellfunktion ist so zu erklären, dass das Individuum durch Wahrnehmung, Attributionen und kognitive Strukturen sowie durch Selektion von Informationen ein Regelsystem aus Verhaltensweisen anderer konstruiert. Diese Regelsysteme aus Verhaltensweisen werden Schemata genannt. Durch die Beobachtung einer anderen Person, ihrer Nachahmung und Identifikation lässt sich das Modelllernen erklären. Lernen wird als aktive Aneignung, Verarbeitung und Strukturierung von Erfahrungen verstanden, dessen Ziel es ist, Komplexität zu reduzieren und neue Perspektiven zu entwickeln (Hurrelmann, 2006).

3.3.1.4 Identifikation

Identifikation ist ein Prozess zwischen interagierenden Akteuren, bei dem Werte wie Interessen und Ziele des Einen zu den eigenen des Anderen werden. Hierfür gibt es bestimmte Situationen, die eine Identifikation ermöglichen oder erleichtern. Eine Person, mit der sich ein Akteur identifiziert, ist erfolgreich, beispielsweise ein Idol oder eine erfolgreiche Führungskraft. Die Identifikation zwischen Individuen kann durch gemeinsames Erleben und Erfahren von Ereignissen entstehen, zum Beispiel wenn gemeinsame Erfahrungen durch das Erleben von Schicksalen gemacht werden (Haslam, et al., 2011). Auch Abhängigkeiten können zur Identifikation mit anderen Personen führen, was in der klassischen Eltern-Kind-Beziehung der Fall ist (Drinck, 2008). Ebenso in Organisationen, wo in Handlungen das Kontrollrecht auf andere Akteure übertragen wird. Die sich daraus entwickelnde Identifikation zum Akteur mit Kontrollrecht kann sich in einer übersteigerten Empathie zum Akteur, wie z. B. im Falle eines charismatischen Führers, manifestieren. Weitere Mechanismen, etwa wie eine ‚Soziale Identität‘ entsteht, werden in den Kapiteln 3.14.2, Identität, und 3.15.1, Theorie des ‚Social Identity Approach‘, weiter ausgeführt.

3.3.1.5 Fazit zu Adaptationsmechanismen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Individuen Verhaltenstendenzen zeigen, im Sinne einer Gratifikation angenehme, lebensverbessernde Zustände den lebensverschlechternden vorzuziehen. Weiter wird durch Generalisierung und Diskriminierung hinsichtlich der vorgefundenen Bedingungen erfolgreiches Verhalten bestimmt und in Form von Assoziation gespeichert. Diese Assoziationen werden in einer bestimmten Umwelt aktiv erworben und in kognitiver Form in einem Verhaltensrepertoire gespeichert. Weiter wird das individuelle Verhalten aus spontanen Erfahrungen mit den sozialen Umwelten geprägt. Aus diesen spontanen Erfahrungen bilden sich Assoziationen zwischen Verhaltenskonsequenzen und positiven Affekten. Das Verhalten kann einerseits den kulturellen Erwartungen entsprechen und eine Gratifikation im Sinne von positiven Affekten oder bei widersprechenden kulturellen Erwartungen eine Deprivation auslösen, z. B. durch Verlust einer angenehmen Sache. Die Stabilisierung der Assoziation zwischen Norm und positiven Affekten führt bei normkonformem Verhalten zu einer sicheren inneren Gratifikation.

3.3.2 Adaptation aus Sicht der Systemtheorie

Die Systemtheorie formuliert auch Adaptationsmechanismen, wie ein System sich gegenüber seiner Umwelt einerseits abgrenzt und sich selbst erhält, und andererseits wie es mit dieser Umwelt in den Austausch tritt. Parsons, Bales und Shils (1953, nach Weinbach, 2009b) haben eine Einteilung aus zwei dichotomen Dimensionen vorgenommen, welche vier Funktionen von Austauschbeziehungen zwischen Systemen und seiner Umwelt darstellen. Die erste Dimension stellt die Orientierung des Systems mit folgendem dichotomen Wertepaar dar: ‚intern‘, das sich am Innern des Systems orientiert, versus ‚extern‘, das sich auf äussere Rahmenbedingungen bezieht. Die zweite Dimension unterscheidet, ob ein Objekt als Mittel, d. h. instrumentell zur Erreichung eines Systemzustands oder als Zweck in der Befriedigung des Systemzustandes in Sinne von ‚konsumatorisch‘ genutzt wird. Um ein System am Leben zu erhalten, müssen die vier folgenden dargestellten Funktionen – ‚adaptation‘, ‚goal attainment‘, ‚integration‘ und ‚latent pattern maintenance‘ – erfüllt werden (siehe Abbildung 3) (vgl. Gertenbach, Kahlert, Kaufmann, Rosa, & Weinbach, 2009).