

Markus Gmür et al.
(Herausgeber)

Entwicklungsorientiertes Management

weitergedacht

Zur Erinnerung an

Prof. Dr. Rüdiger Klimecki

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

ISBN 978-3-89958-720-3 (Druckversion)
ISBN 978-3-89958-721-0 (Onlineversion)
URN: urn:nbn:de:0002-7214

© 2009, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Umschlagbild: Ingrid Klimecki „Tanz“, Acryl auf Karton (1993)
Umschlaggestaltung: Jörg Batschi Grafik Design, Kassel

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Entwicklungsorientiertes Management weitergedacht

Zur Erinnerung an Prof. Dr. Rüdiger Klimecki

von:

Markus Oliver Altehage

Wolfgang Behr

Andreas Beilharz

Georg Bonn

Julia Brandl

Michael Bucher

Ulf Dombrowsky

Daniela Eberhardt

Peter Eberl

Astrid Erbsen

Hanna Fearn

Nicola Gesing

Markus Gmür

Markus Hertrampf

Matthias Herwarth

Michael Hohlbauch

Karsten Hoyer

Constanze Kathan

Hermann Laßleben

Stefan Litz

Ronald Meka

Tanja Möhle

Frank Morath

Judith Müller

Gunter Nittbaur

Isabell Osann

Stefan Rumpf

Verena Schäfer

Martina Schott

Helga Schulze

Markus Thomae



0

Markus Gmür

Entwicklungsorientiertes Management weitergedacht Zur Erinnerung an Rüdiger Klimecki

Es ist eine gute Tradition in der deutschen Universitätslandschaft, angesehenen Professoren – vorzugsweise zum 60. Geburtstag – eine Festschrift zuzueignen, in der akademische Schüler und Weggefährten die Person und ihr Werk mit Fachbeiträgen um ein kennzeichnendes Leitthema würdigen.

Rüdiger Klimecki war eine angesehene Persönlichkeit, aber er ist kurz nach seinem 58. Geburtstag verstorben. Im Frühjahr 1989 war er auf den Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz berufen worden. Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Tätigkeit der folgenden 20 Jahre war die Idee des Entwicklungsorientierten Management. Sie mündete in die gemeinsam mit Gilbert Probst und Peter Eberl verfasste Monographie unter demselben Titel, war Ausgangspunkt für eine Reihe von Forschungsprojekten und Managementkonzepten sowie zentraler Referenzpunkt für die universitäre Lehre und Weiterbildung.

Als akademischer Forscher und Lehrer hatte Rüdiger Klimecki große Ausstrahlungskraft. Er hat viele Jahrgänge von Konstanzer Absolventen der verwaltungswissenschaftlichen Studiengänge in ihrer späteren Berufstätigkeit geprägt und einige Nachwuchsforscher auf dem Weg zur erfolgreichen Promotion oder Habilitation als Betreuer begleitet. Er hat sie mit seiner Idee des Entwicklungsorientierten Management beeinflusst, und viele unter ihnen hat er zum ‚Weiter denken‘ angeregt, in Forschung und Lehre, in der Organisationsberatung oder in Führungs- und Fachpositionen von Unternehmen, Verbänden oder der Öffentlichen Verwaltung.

Mit den jährlichen Treffen des Netzwerks ‚Entwicklungsorientiertes Management in Forschung und Praxis‘ an der Universität Konstanz wurde vor zehn Jahren eine Plattform geschaffen, die den regelmäßigen Austausch zwischen dem Lehrstuhl und den Absolventen ermöglichte. Dieses Netzwerk ist auch die Keimzelle für die vorliegende Textsammlung. Sie vereinigt die Beiträge von 31 Absolventen und Mitarbeitern am Lehrstuhl, die zeigen, wie sie durch die Person und das Werk von Rüdiger Klimecki beeinflusst wurden und wie sie ihrerseits die Grundgedanken des Werks aufgegriffen und in ihrer späteren Forschungs- oder Praxistätigkeit weiter geführt und konkretisiert haben.

Die Vielfalt der Beiträge ist groß und beleuchtet die unterschiedlichsten Wirkungsaspekte: Die Entwicklungsorientierung in der Strategie-, Führungs-, Organisations- und Personalforschung, ihre Wurzeln in Kybernetik und Systemtheorie und ihre Relevanz für das Management in Krankenhäusern, der industriellen Fertigung und in der ganzen Bandbreite des Dienstleistungssektors und der Öffentlichen Verwaltung sowie der internationalen Beziehungen.

Aber auch die persönliche Beziehung zur Person findet ihren Niederschlag, sei es als persönliche Einfärbung der Fachbeiträge oder als anekdotische Erinnerungen an die Zusammenarbeit am Lehrstuhl.

Als derjenige, der als Diplomand, Doktorand und Habilitand auf dem akademischen Weg zum eigenen Lehrstuhl am längsten mit Rüdiger Klimecki zusammen arbeitete, habe ich im Februar 2009 die Initiative ergriffen, den vorliegenden Sammelband zu realisieren. Ich habe Kollegen aus meiner aktiven Zeit angeschrieben, und sie haben die Anfrage wiederum an ihre engen Bekannten aus der Umgebung des Lehrstuhls weiter geleitet. So entstand nach kurzer Zeit der Kreis der Autorinnen und Autoren, die wohl zwei Inspirationen verbindet: die Inspiration durch die Persönlichkeit von Rüdiger Klimecki und die Inspiration durch seine Idee des entwicklungsorientierten Management. Gemeinsam hoffen wir, sie auch in seinem Sinne weiter gedacht und damit weiter entwickelt zu haben.

Konstanz im April 2009

1 - 25

Inhaltsübersicht

1	Peter Eberl Die Idee des Entwicklungsorientierten Management	5
2	Hermann Laßleben Lehren und Lernen: Wie wissen wir, was wir lernen müssen?	11
3	Gunter Nittbaur Bionik und Kybernetik: Vier Milliarden Jahre Entwicklungsorientierung	17
4	Markus Thomae Die Intelligenz der Netze	23
5	Hanna Fearn Entwicklungsorientiertes Management aus Strategischer Perspektive: Die Entwicklung von Kernkompetenzen in Unternehmen	27
6	Martina Schott Schwerter zu Pflugscharen: Organisationales Lernen in Konversionsprojekten der Rüstungsindustrie	37
7	Tanja Möhle Organisationales Lernen in den Internationalen Beziehungen	45
8	Daniela Eberhardt Entwicklungsorientierte Managementvorstellungen: Eine Bereicherung für die Führungspraxis?	49
9	Markus Gmür Entwicklungsorientiertes Personalmanagement: Eine Zwischenbilanz	53
10	Andreas Beilharz Entwicklungsorientiertes Personalmanagement im Führungskräftebereich	61
11	Karsten Hoyer, Stefan Rumpf & Ulf Dombrowsky Internationales Human Resources Management entwicklungsorientiert: Gestaltungsimpulse für die Praxis	67
12	Constanze Kathan & Georg Bonn Entwicklungsorientiertes Management im Krankenhaus: Eine Bestandsaufnahme der Praxisrelevanz	71
13	Julia Brandl Macht der Leiter die Abteilung aus? Zum Stellenwert von Persönlichkeit bei der Beurteilung der Qualität von Organisationseinheiten	75
14	Markus Oliver Althage Lernen in Zeiten der gesellschaftlichen Krise: Ein essayistischer Zuruf	79

15	Wolfgang Behr Es irrt der Mensch solange er strebt: Entwicklung von Risiko Management Kompetenz	85
16	Stefan Litz Fortschritt durch Rückschritt: Entwicklung bei Nichtentwicklung?	93
17	Frank Morath Entwicklungsorientierung als Förderung der Selbstorganisation: Ein persönliches Fazit	101
18	Markus Hertrampf Entwicklungsorientiertes Management in Aktion, oder wie man einen Managementansatz zum Leben erweckt	105
19	Ronald Meka Ist EOM praxisrelevant?	113
20	Judith Müller Aus der Praxis: ‚Variation-Selektion-Retention‘ heißt hier ‚Change-Management‘	117
21	Martina Schott Der Inspirator: Ein Interview	121
22	Michael Bucher, Markus Gmür & Helga Schulze Von Feuerwehreinsätzen und Eindämmungsübungen	125
23	Mathias Herwarth & Michael Hohlbauch Student, Tutor, Hiwi, Diplomand und mehr: Persönliche Erinnerungen an Rüdiger Klimecki	129
24	Astrid Erbsen, Nicola Gesing, Isabell Osann & Verena Schäfer Erinnerungen an den Lehrstuhl für Management, oder wie wir das wissenschaftliche Laufen lernten	131
25	Markus Gmür Epilog: Nachwuchsförderung: Fünf gute Gründe dagegen und zwei bessere dafür	137
	A-Z Autorenverzeichnis	141

1

Peter Eberl

Die Idee des Entwicklungsorientierten Management

Anfang der 1990er Jahre wurden die grundlegenden Vorstellungen eines entwicklungsorientierten Managements konzeptionell umrissen (Klimecki et al. 1991, 1994). Diese Idee wurde in der deutschen Betriebswirtschaftslehre sehr schnell und durchaus auch kritisch aufgegriffen (Kieser 1994). Die Kraft und Weitsicht dieser Idee zeigte sich in zahlreichen darauf fußenden Publikationen, die zu konzeptionelle Weiterentwicklungen, spezifischen Anwendungen oder empirischen Überprüfungen führten. Die Eckpunkte des entwicklungsorientierten Managements sind nach wie vor aktuell und relevant. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass zahlreiche Anknüpfungspunkte an aktuelle Problemstellungen der im internationalen Raum geführten Diskussionen in der Managementlehre vorhanden sind. Insofern liefert Entwicklungsorientiertes Management nach wie vor eine tragfähige konzeptionelle Klammer für grundlegende Fragen der Managementtheorie und des Managementhandelns. Im Folgenden werden die Grundaussagen des Entwicklungsorientierten Managements noch einmal hervorgehoben und aktuelle Bezugspunkte aufgezeigt.

Anliegen und theoretische Wurzeln des EOM

Mit der Idee des Entwicklungsorientierten Management wird in erster Linie das Anliegen eines konzeptionellen Rahmenentwurfs für die Managementlehre verfolgt, in das sich verschiedene theoretische Strömungen und Handlungsansätze integrieren lassen. Dabei ist der Ansatz trotzdem hochgradig selektiv ausgerichtet. Das bedeutet, dass es nicht darum geht, alle möglichen Strömungen der Managementlehre unter einem Dach zu vereinen, sondern theoretische Strömungen vor dem Hintergrund ihrer Tauglichkeit für die Erklärung der Entwicklungsfähigkeit von Organisationen zu beurteilen und entsprechende Handlungsempfehlungen in den Vordergrund zu rücken. Die Entwicklungsfähigkeit ist der Dreh- und Angelpunkt eines solchen Ansatzes und wird als das zentrale Problem des Managementhandelns herauskristallisiert. Einen konzeptionellen Vorschlag für die Ausrichtung des Managementhandelns zu liefern, ist grundsätzlich ambitioniert, aber zugleich auch aufgrund der Basisannahmen äußerst kritikanfällig. Die Managementlehre hat sich deshalb gerade in den letzten Jahren immer mehr in Richtung empirisch orientierter Forschung verlagert, die aufgrund definierter methodischer Standards vermeintlich weniger unter Rechtfertigungsdruck steht. So sinnvoll diese Forschungsbemühungen im einzelnen auch sein mögen, besteht insgesamt die Gefahr, dass sich die Managementlehre zunehmend im Kleinklein der empirischen Forschung verliert und sprichwörtlich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Dagegen liefert der Ansatz des Entwicklungsorientiertes Management einen konzeptionellen Kontrapunkt, dessen meta-theoretischen Wurzeln in der Systemtheorie (Luhmann 1984), der Entwicklungspsychologie (Piaget 1983, 1985) und der Evolutionstheorie (Weick 1969) liegen.

Diese drei Theoriestränge liefern denn auch eine erste Erklärung was Entwicklungsfähigkeit bedeutet. Systemtheoretisch wird auf die dezidierte Kollektivität oder Organisationalität des Handelns im Gegensatz zum so genannten methodologischen Individualismus hingewiesen. Entwicklungsfähigkeit wird hier als soziales und nicht als individuelles Problem betrachtet, das sozialen Dynamiken, Rationalitäten und Grenzziehungen zur Umwelt unterliegt. Insofern stehen Organisationen als kollektive Handlungseinheiten sowie das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt im Vordergrund. Die zentrale Fragestellung des entwicklungsorientierten Managements wird hier deutlich: Wie sollen Organisationen sich auf dynamische Umweltveränderungen einstellen? Die Antwort auf diese Frage besteht weder in einer naiven Planungsgläubigkeit noch in einer fatalistischen Position der zwanghaften Anpassung an Umweltbedingungen. Vielmehr werden die proaktiven Möglichkeiten von Organisationen und damit unterschiedliche Wahrnehmungsmöglichkeiten von Umweltfaktoren sowie die Beeinflussbarkeit von Umweltbedingungen betont. Insofern ist die Begründung für die Fokussierung auf Entwicklungsfähigkeit im Kern eine strategische und weniger eine humanistische: Organisationen können sich nur langfristig im Wettbewerb behaupten, wenn sie ausreichend entwicklungs-fähig sind.

Die Entwicklungspsychologie kann aufgrund der gerade geschilderten systemtheoretischen Annahmen nur in einer bestimmten Variante und entsprechend selektiv ins Spiel kommen. Ihr wesentlicher Beitrag ist die Klärung des Entwicklungsbegriffs. Die Idee, dass Entwicklung eine Höherentwicklung im Sinne einer besseren gelingenden Auseinandersetzung mit der Umwelt impliziert und dass eine solche Entwicklung fundamental mit Lernprozessen zusammenhängt, ist für die Konzeption des entwicklungsorientierten Managements von zentraler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wird Höherentwicklung als Verbesserung des Problemlösungspotenzials in qualitativer Hinsicht konzipiert. Der Begriff Potenzial macht deutlich, dass es um die Möglichkeiten geht, sich mit verschiedenen Umweltsituationen auseinanderzusetzen. Gleichzeitig wird unterstellt, dass verschiedene Umweltsituationen auch qualitativ unterschiedliche Anforderungen an die Organisationen stellen. Von daher geht mit ‚Potenzial‘ wesentlich eine niveaubezogene Bestimmung einher. Der Rekurs auf den entwicklungspsychologischen Entwicklungsbegriff (und nicht etwa auf den soziologischen Begriff der Evolution) ermöglicht es somit zwei Punkte dezidiert zu betonen:

- 1) Es wird nicht jede Veränderung, die sich durchgesetzt hat, gleich als Entwicklung begriffen, sondern es wird eine weitere Reflexion in Richtung Innovationsgrad und ethischer Vertretbarkeit der Veränderung eingefordert. Die Bedeutung einer solchen Reflexionseinforderung lässt sich sehr aktuell an der momentanen Weltwirtschaftskrise festmachen. Offensichtlich ist diese Reflexion in einer globalisierten Wirtschaft immer mehr verloren gegangen und kann nur dringend wieder angemahnt werden.
- 2) Entwicklung bedeutet zugleich Formbarkeit und damit die immer bestehende Möglichkeit einer grundlegenden Veränderung – bestehender Pfadabhängigkeiten (Schreyögg et al. 2003) oder struktureller Trägheiten (Hannan & Freeman 1984) zum Trotz.

Die dritte theoretische Wurzel, die in späteren Veröffentlichungen stärker akzentuiert wurde (Klimecki & Gmür 2005, 2004), ist die Evolutionstheorie. Wie bereits angedeutet gab es gute Gründe sich vom Grundsatz her nicht für ein evolutionäres, sondern für ein entwicklungsorientiertes Management zu entscheiden. Mit Evolution wird häufig ein deterministischer Ansatz beschrieben (z.B. im so genannten Population Ecology Ansatz (vgl. Hannan & Freeman 1977), in dem Sinne, dass die Umwelt die entscheidende Instanz ist, die über das Schicksal von Organisationen waltet. Die Umwelt entscheidet welche Organisationen überleben und welche

nicht, ohne, und das ist entscheidend, dass dieser Selektionsprozess durch das Managementhandeln entscheidend beeinflusst werden kann. Eine solche evolutionstheoretische Perspektive die im Kern auf Anpassung an als gegeben betrachtete Umwelten konzipiert ist, wird von einem entwicklungsorientierten Management dezidiert nicht vertreten. Wie oben beschrieben betont ein entwicklungsorientiertes Management geradezu anders herum die aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten des Managements. Auch um solchen Missverständnissen von vornherein entgegen zu treten, beschreibt der Entwicklungsbegriff das zentrale Anliegen besser als der Evolutionsbegriff. Die Stärke der Evolutionstheorie liegt aber darin, dass sie eine Prozessstruktur (Variation, Selektion, Retention) liefert, die eine veränderungsbezogene Sortierung von verschiedenen Handlungsinitiativen, Instrumenten und Routinen erlaubt. Diese Stärke kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn weniger auf System-Umwelt-Beziehungen, sondern auf interne Abläufe und deren Konsistenz fokussiert wird. Letzteres entspricht einer evolutionstheoretischen Auffassung, die insbesondere durch die organisationspsychologische Perspektive von Weick (1969) einen prominenten Status erreicht hat und als organisationsinterne Evolutionsperspektive bezeichnet werden kann. Für die Beschreibung und Analyse interner Prozesse erweist sich denn auch ein solches evolutionstheoretisches Verständnis im Rahmen eines entwicklungsorientierten Managements als besonders fruchtbar.

Anknüpfungspunkte zu aktuellen Diskussionsfeldern in der Managementlehre

Im Folgenden sollen einige Bezüge zu aktuellen theoretischen Diskussionssträngen in der Managementlehre hergestellt und kurz skizziert werden. Anknüpfungspunkte bestehen vor allem zum in der Strategieforschung vertretenen ressourcenbasierten Ansatz, zu den wissenschaftstheoretischen Grundannahmen des Wissensmanagements, zum lerntheoretischen Zielkonflikt zwischen exploitativem und explorativem Lernen sowie zu den neuen Formen der modularen oder dualistischen Organisationsgestaltung.

Aus einer strategischen Sicht betont der Ansatz des entwicklungsorientierten Managements, dass in erster Linie überlegene Problemlösungspotenziale und nicht Produkt-Markt-Kombinationen das langfristige Überleben von Organisationen sicherstellen. Durch die Fokussierung auf Problemlösungspotenziale wird der strategische Erfolg auf eine abstraktere und nachhaltigere Ebene gehoben. Parallelen zur Diskussion um Kernkompetenzen (Freiling 2004; Hamel 1994) und strategische Ressourcen (Barney 1991; Barney & Clark 2007) drängen sich geradezu auf. Es geht, ähnlich wie bei Kernkompetenzen, um den Aufbau interner Fähigkeiten auf einer geschäftsfeld- und produktübergreifenden Ebene, die es ermöglichen, sich schnell auf neue Problemkonstellationen einzustellen. Solche Problemkonstellationen sind dabei nicht etwas, was sich auf Märkten etwa durch systematische Marktforschung feststellen ließe, sondern Organisationen konstruieren ihre Probleme selbst, aufgrund ihrer spezifischen Wahrnehmung von Markt- oder Umweltentwicklungen – idealerweise antizipativ. Solche organisationalen Problemlösungspotenziale entstehen in einem komplexen, zeitintensiven sozialen Prozess, wobei der Komplexitätsgrad mit der Höherentwicklung zunimmt. Insofern führt eine Niveausteigerung des Problemlösungspotenzials im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes zu erschwerter Imitierbarkeit oder in zeitlicher Hinsicht zu höheren ‚diseconomies of time compression‘ (Dierickx & Cool 1989).

Inhaltlich betrachtet stellen Problemlösungspotenziale nichts anderes als spezifisches organisationales Wissen dar. Die Idee, dass organisationales Wissen, genau-

er bestimmte Bestandteile des Wissens, eine strategische Ressource darstellen (Probst et al. 2003), führt konsequent weiter gedacht dazu, dass Wissen als organisational konstruiert zu betrachten ist. Letztlich stehen Organisationen unter einem doppelten Selektionszwang: Zum einen ist es notwendig, Wissen als solches überhaupt aus der Fülle der (wahren und falschen) Informationen zu selektieren und zum anderen strategisches Wissen von nicht strategischem zu unterscheiden. Beide Selektionsanforderungen hängen zusammen. Je strategisch relevanter das organisationale Wissen, desto weniger kann man sich auf bereits etablierte Wissensqualifikationen verlassen. Die Organisation muss selbst entscheiden, bei allem Risiko. Da Organisationen um die besten Wissensselektionen konkurrieren, kann es keine objektive Instanz geben, die die Relativität des selektierten Wissens aufheben kann. Falls es diese Instanz (z.B. Wissenschaft) gäbe, wäre der Kampf um das inhaltlich beste organisationale Wissen hinfällig, sondern es ginge nur darum, sich das allgemeingültige Wissen schnellstmöglich anzueignen. Wenn Wissensmanagement propagiert wird, steht man wissenschaftstheoretisch relativ unwillkürlich auf einer konstruktivistischen Seite. Das aktuell häufig beanspruchte Wissensmanagement (z.B. Bogner & Bansal 2007) bedeutet im Kern den Umgang mit kollektiv konstruierten Wirklichkeiten. Aus diesem aktuell Bezug wird deutlich, warum das ‚Konstruieren von Wirklichkeiten‘ einen zentralen Theoriebaustein im Rahmen eines entwicklungsorientierten Management einnimmt.

Der Aufbau von Problemlösungspotenzialen impliziert eine dynamische Betrachtung. Damit geht es nicht nur um die Selektion und Retention von organisationalem Wissen, sondern fundamental auch um die Veränderung (Variation) der organisationalen Wissensbasis, also um Lernprozesse. Die aktuelle Diskussion zum organisationalen Lernen ist getragen von Überlegungen zur Auflösung eines Zielkonflikts, auf den March (1991) hingewiesen hat: Wie lassen sich die für das Überleben in gleichem Maße wichtigen explorativen und exploitativen Lernprozesse zusammen bringen? Während es bei explorativen Lernprozessen um eine fundamentale Veränderung der Wissensbasis geht, steht bei exploitativen Lernprozessen die marginale Verfeinerung der bestehenden Wissensbasis im Vordergrund. Etwas vereinfacht: Explorative Lernprozesse zielen auf (radikale) Innovation und exploitative Lernprozesse auf Effizienz. Da beide Lernformen mit sehr unterschiedlichen und sich zum Teil widersprechenden Gestaltungsimplikationen verbunden sind, ergibt sich daraus ein schwer aufzulösendes Managementproblem (Gupta et al. 2006).

Der entwicklungsorientierte Managementansatz betont die Notwendigkeit explorativer Lernprozesse. Eine qualitative Verbesserung des organisationalen Problemlösungspotenzials ist ohne Exploration nicht möglich. Exploitative Lernprozesse hingegen bleiben auf der gleichen Stufe des Problemlösungspotenzials. Angesichts des zu beobachtenden Übergewichts effizienzorientierter Lernprozesse, die einen kurzfristigen Erfolg versprechen – zu Lasten von radikaleren Innovationen – ist die Anforderung von mehr Exploration aktueller denn je. Radikale Innovationen stellen zwar eine relativ hohes unternehmerisches Risiko dar, dessen erfolgsbezogene Rechtfertigung sich darüber hinaus erst langfristig zeigt, jedoch verdeutlicht z.B. der Blick auf den aktuellen Zustand der deutschen Automobilindustrie die äußerst problematischen Konsequenzen einer allzu starken Fokussierung auf Effizienz. Vor diesem Hintergrund ist das entwicklungsorientierte Basiskonzept des organisationalen Lernens nach wie vor eine zentrale, wenn nicht so gar die zentrale theoretische Perspektive (siehe auch die aktuelle Debatte zu den ‚dynamic capabilities‘, die sehr starke lerntheoretische Bezüge aufweist, z.B. bei Zollo & Winter 2002) in der Managementlehre.

Für die gestalterische Lösung einer Höherentwicklung des Problemlösungspotenzials wird aus entwicklungsorientierter Sicht auf das Basiskonzept der Selbstorganisation zurückgegriffen. Dies ist insofern konsequent, als dass explorativ ausgerichtete Organisationsformen auf diesem Prinzip aufbauen. Selbstorganisation betont vor allem, dass es in Organisationen zu spontanen, ungeplanten Strukturbildungen kommt, die sich nur aus der spezifischen Systemdynamik erklären lassen. Da sich radikale Innovationen nicht (fremd-) organisieren lassen (auch nicht durch den Aufbau riesiger F&E-Abteilungen) bleibt aus der Managementperspektive nicht anderes übrig, als die spontane Ordnungsbildung zuzulassen und zu nutzen. Auf einer weniger abstrakten Ebene lässt sich konstatieren, dass alle modernen Organisationsvorstellungen (Galunic & Eisenhardt 2001; Sanchez & Mahoney 1996) weniger auf eine effektive Arbeitsteilung ausgelegt sind, sondern vielmehr persönliche Abstimmungsprozesse jenseits von Hierarchien und Routinen in den Vordergrund rücken. Hier zeigt sich organisatorisch eine Verschiebung von Fragen der effektiven Arbeitsteilung (Stellenbildung) hin zu Fragen der effektiven Koordination. Der Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation bedarf allerdings einer weiteren Klärung. Aktuell wird die gestalterische Lösung des Zielkonflikts zwischen Effizienz (Prinzip der Fremdorganisation) und Innovation (Prinzip der Selbstorganisation) in der so genannten ‚ambidexterity‘ von Organisation und Netzwerken gesucht (Raisch & Birkinshaw 2008; Gupta et al. 2006; Gibson & Birkinshaw 2004; Tushman & O'Reilly 1996). Die Idee einer solchen dualistischen Organisationsgestaltung basiert im Prinzip auf dem Prinzip der losen Kopplung (Orton & Weick 1990), wie sie auch im Entwicklungsorientierten Management angedacht ist. Organisatorische Einheiten oder Aufgaben die auf Effizienz ausgerichtet sind, stehen lose gekoppelt neben innovativen Einheiten oder Aufgaben. Die bis dato noch nicht überzeugend gelöste organisationstheoretische Frage bleibt allerdings, wie genau die Kopplungsmuster in lose gekoppelten Systemen und spezifisch in solchen dualistischen Organisationsformen aussehen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Fragen, die durch eine Orientierung an einem entwicklungsorientierten Management aufgeworfen wurden, bis heute nicht an Brisanz verloren haben. Im Gegenteil: Wenngleich neuere Diskussionen zu begrifflichen Spezifizierungen geführt haben, das Anliegen eines entwicklungsorientierten Managements ist hochgradig aktuell. Darin zeigt sich die Substanz des Ansatzes.

Literatur:

- Jay Barney (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management 17(1): S. 99-120.
- Jay Barney & Delwyn N. Clark (2007): Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford u.a.: Oxford University Press.
- William C. Bogner & Pratina Bansal (2007): Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. In: Journal of Management Studies 44(1): S. 165-188.
- Ingemar Dierickx & Karel Cool (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science 35(12): S. 1504-1511.
- Jörg Freiling (2004): Competence-based View der Unternehmung. In: Die Unternehmung 58(1): S. 5-25.
- D. Charles Galunic & Kathleen M. Eisenhardt (2001): Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. In: Academy of Management Journal 44(6): S. 1229-1249.

- Christina B. Gibson & Julin Birkinshaw (2004): The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. In: *Academy of Management Journal* 47(2): S. 209-226.
- Anil K. Gupta, Ken G. Smith & Christina E. Shalley (2006): The Interplay Between Exploration and Exploitation. In: *Academy of Management Journal* 49(4): S. 693-706.
- Gary Hamel (1994): The Concept of Core Competence. In: Gary Hamel & Aime Heene (Eds.): *Competence-based Competition*. Chichester/New York: Wiley: S. 11-33.
- Michael T. Hannan & John H. Freeman (1977): The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociological Review* 82(5): S. 929-964.
- Michael T. Hannan & John H. Freeman (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review* 49(2): S. 149-164.
- Alfred Kieser (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46(3): S. 199-228.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2004): Evolutionstheoretische Ansätze des Personalmanagements. In: Wolfgang Weber et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 742-750.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): *Personalmanagement : Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1991): Systementwicklung als Managementproblem. In: Wolfgang Staehle & Jörg Sydow (Hrsg.): *Managementforschung, Band 1: Selbstorganisation und systemische Führung*. Berlin: DeGruyter, S. 103-162.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Niklas Luhmann (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- James G. March (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science* 2(1): S. 71-87.
- J. Douglas Orton & Karl E. Weick (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review* 15(2): S. 203-223.
- Jean Piaget (1983): *Meine Theorie der geistigen Entwicklung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jean Piaget (1985): *The Equilibration of Cognitive Structures: The Central Problem of Intellectual Development*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gilbert J.B. Probst, Steffen Raub & Kai Romhardt (2003): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Sebastian Raisch & Julin Birkinshaw (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. In: *Journal of Management* 34(3): S. 375-409.
- Ron Sanchez & Joseph T. Mahoney (1996): Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. In: *Strategic Management Journal* 17(1): S. 63-76.
- Georg Schreyögg, Jörg Sydow & Jochen Koch (2003): Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.): *Managementforschung, Band 13: Strategische Prozesse und Pfade*. Wiesbaden: Gabler: S. 257-294.
- Michael L. Tushman & Charles O'Reilly (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: *California Management Review* 38(4): S. 8-30.
- Karl Weick (1969): *The Social Psychology of Organizing*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Maurizio Zollo & Sidney G. Winter (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science* 13(3): S. 339-351.

2

Hermann Laßleben

Lehren und Lernen:

Wie wissen wir, was wir lernen müssen?

Rüdiger Klimecki war mein Lehrer. Ich habe viel von ihm gelernt. Er machte einen Unterschied: Mein Leben wäre anders verlaufen, wären wir uns nicht über den Weg gelaufen.

Unsere wissenschaftliche Zusammenarbeit fokussierte das Lernen, insbesondere das Lernen von Organisationen - einen wichtigen Baustein des entwicklungsorientierten Managements (Klimecki et al. 1994). Aus dieser Zusammenarbeit sind einige wissenschaftliche Beiträge entstanden, andere blieben unvollendet. Ein Thema, das unvollendet blieb möchte ich in Erinnerung an Rüdiger Klimecki hier aufgreifen. Es handelt sich um die Modellierung von Lernauslösern (Klimecki & Laßleben 1998), die ich an dieser Stelle um das intentionale Auslösen von Lernprozessen („Lehren“) erweitern möchte.

Lernen

In seiner alltagssprachlichen Verwendung bezeichnet Lernen eine Veränderung des Wissens oder Könnens - genauer einen Prozess, der bewirkt, dass wir nachher etwas wissen oder können, was wir vorher nicht wussten oder konnten. Allgemeiner formuliert: Lernen bezeichnet einen Prozess der zu einer Differenz führt, einer Differenz des Wissens oder Könnens. Wie aber funktioniert der Prozess?

In der Psychologie gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, die sich zwei grundlegenden Paradigmen zuordnen lassen: Dem Behaviorismus und dem Kognitivismus. Im Behaviorismus steht Lernen für die Etablierung neuer Reiz-Reaktions-Verknüpfungen. Diese entstehen, wenn identische Reize zu veränderten Reaktionen führen und durch Übung ein verbessertes Verhalten in gleichen Situationen erreicht wird. Sie entstehen, wenn veränderte Reize zu veränderten Reaktionen führen, d.h. durch Versuch-und-Irrtum neue Verhaltensweisen zur Bewältigung neuer Situationen gefunden werden. Und sie entstehen, wenn veränderte Reize zu identischen Reaktionen führen und bewährte Verhaltensmuster in neuen Situationen angewendet werden. Dabei bleibt in behavioristischen Analysen das, was im Lernenden passiert, aus der Analyse ausgeklammert. Nicht so in kognitivistischen Lernkonzepten. Sie versuchen, die dem Lernen zugrunde liegenden Prozesse zu modellieren. Ausgehend von der Grundannahme, dass menschliches Verhalten nicht extern gesteuert – reizinduziert, sondern intern gesteuert – wissensbasiert erfolgt, verstehen sie Lernen als Informationsverarbeitungsprozess. Demzufolge findet Lernen statt, wenn Informationen aufgenommen und in vorhandenes Wissen eingearbeitet werden, dieses dadurch verändern und im Anschluss daran neue Verhaltensmöglichkeiten eröffnen. Lernen wird insofern als Prozess konzipiert, der zu einem Wissensunterschied führt, wobei das neue Wissen das Ergebnis der Verrechnung des alten Wissens mit neuen Informationen darstellt. Informationen

sind mithin die Auslöser von Lernprozessen. Da stellt sich die Frage: Was sind Informationen?

Diesbezüglich ist ein positivistischer von einem konstruktivistischen Informationsbegriff zu unterscheiden. Ersterem zu Folge sind Informationen sprachlich gefasste Repräsentationen der Wirklichkeit, also Mitteilungen, die den Zustand der Welt beschreiben. Sie werden wie Güter behandelt. Man kann sie sammeln, speichern, handeln und übertragen. Um Lernen auszulösen, müssen sie von außen – durch einen Nürnberger Trichter oder auf dem Weg der Kommunikation – in ein lernendes Subjekt gelangen. Dort werden sie zu immer genaueren und aktuelleren Repräsentationen der externen Welt zusammengebaut. Diese Möglichkeit bestreitet der Konstruktivismus. Ihm zu Folge ist Wissen nicht übertragbar, auch nicht in Form zu Informationen zerlegter Wissens-Bits. Die einzige Möglichkeit Wissen zu erwerben, besteht darin, es selbst aufzubauen. Insofern beschreibt Information kein Gut, sondern einen Prozess, den Prozess des Wissensaufbaus. Die maßgebliche konstruktivistische Definition von Information stammt von Gregory Bateson. Ihm zu Folge ist, was wir mit Information meinen – die elementare Informationseinheit (...) ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht (Bateson 1994: 582). Wenn wir den zweiten Unterschied mit dem Wissensunterschied des kognitivistischen Lernverständnisses gleichsetzen, dann ist der erste Unterschied die Information, die ihn bewirkt. Damit ist die konstruktivistische Wendung des Informationsbegriffs aber nicht abgeschlossen, müssen wir aus konstruktivistischer Sicht doch ausschließen, dass Unterschiede Repräsentationen tatsächlich gegebener Ungleichheiten sind. Was also sind Unterschiede?

Wenn wir die Definition von Gregory Bateson (1994) mit dem logischen Kalkül von George Spencer-Brown (1969) verbinden, erfahren wir, dass Unterschiede das Ergebnis von Unterscheidungen sind. Spencer-Brown zufolge ist der Akt des Unterscheidens die grundlegende, informierende Operation. Es ist erforderlich, Unterscheidungen zu treffen, um Unterschiede zu produzieren, die Unterschiede machen. Mit dieser Spezifikation wird Information zu einer intrasystemischen Errungenschaft und Lernen wandelt sich von Instruktion zu Konstruktion (Laßleben 2002). Damit ist aber immer noch offen, welche Unterscheidungen die Unterschiede produzieren, die einen Wissensunterschied ausmachen – welche Unterscheidungen am Ende zu Lernen führen?

Um einen Unterschied in Bezug auf das Wissen eines Lernenden zu machen und damit Lernen zu bewirken, muss auf einer Seite der Unterscheidung das Wissen des Lernenden oder Ausschnitte desselben stehen. Ausgehend davon gibt es mehrere Möglichkeiten, dieses zu unterscheiden.

- 1) Lernen aus Erfahrungen: Wissen, das Handlungen mit bestimmten Ergebniserwartungen zugrunde liegt, wird von Wissen unterschieden, das sich von den eingetroffenen Ergebnissen dieser Handlungen zurückrechnen lässt.
- 2) Gezieltes Lernen: Wissen, das gegenwärtig bestimmte Handlungsmöglichkeiten eröffnet, wird von Wissen unterschieden, das erforderlich wäre, um über andere Handlungsmöglichkeiten zu verfügen.
- 3) Lernen am Vorbild: Wissen, das dem Lernenden ein bestimmtes Handeln erlaubt, wird von Wissen unterschieden, auf dessen Basis ein anderer Akteur andere Handlungsmöglichkeiten genießt.
- 4) Lernen aus Widersprüchen: Dominierendes Wissen wird von konkurrierendem Wissen unterschieden, das heißt, aus Dissonanzen zwischen Wissensbestandteilen zu lernen.

Die ersten beiden Unterscheidungen nutzen die Zeit als Unterscheidungskriterium, die anderen beiden die Systemgrenze.

Lernen von Organisationen

Übertragen wir diese vier Möglichkeiten auf organisationale Kontexte und stellen uns vor, es sollen im Rahmen eines Workshops zum Einstieg in selbst initiierte Veränderungsprozesse lernrelevante Informationen generiert werden, könnte dies entlang folgender Leitfragen geschehen:

- 1) Welche Erwartungen lagen getroffenen Entscheidungen oder verfolgten Entscheidungsprogrammen zu Grunde? Wurden diese Erwartungen erfüllt? Wenn nicht, warum nicht? Das sind typische Fragen, wie sie im Rahmen von Maßnahmen- oder Programmevaluationen gestellt werden.
- 2) Was wollen wir in Zukunft erreichen? Welche Ziele streben wir an? Über welche Handlungsmöglichkeiten wollen wir verfügen? Welche Voraussetzungen sind dazu erforderlich? Das sind typische Fragen, wie sie im Rahmen einer visionsgetriebenen strategischen Planung gestellt werden.
- 3) Was machen Wettbewerber oder Akteure in funktional äquivalenten Kontexten anders oder besser als wir und wie und weshalb? Das sind typische Fragen, wie sie im Rahmen von Best-Practice-Analysen gestellt werden.
- 4) Gibt es von den derzeit vorherrschenden Meinungen und Sichtweisen auf bestehende Verfahren und Praktiken abweichende Positionen im Unternehmen? Gibt es Oppositionen, und wenn ja: Was sind deren Argumente? Das sind typische Fragen, wie sie im Rahmen von politischen Analysen gestellt werden.

Lässt man diese vier Fragenblöcke im Rahmen eines Workshops in Kleingruppen durch kompetente Mitarbeiter bearbeiten, sollten konstruktive Informationen (im Sinne von Unterschieden zum Status Quo Wissen) entstehen, auf deren Basis die Organisation lernend (im Sinne von Änderungen des Status Quo Wissens) weiter entwickelt werden kann.

Die Informationen generierenden Unterscheidungen lassen sich auch institutionell in Organisationen verankern, indem beispielsweise

- 1) alle Entscheidungen über Programme und Verfahren grundsätzlich mit einer Evaluationspflicht in einem zu definierenden zeitlichen Abstand überzogen werden,
- 2) ein revolvierender strategischer Planungsprozess etabliert wird, in dessen Rahmen konsensfähige Zukunftsvisionen für die Organisation regelmäßig (weiter-) entwickelt und in strategische Ziele für unterschiedliche Domänen übersetzt werden, deren Erreichung mittels Kennzahlensystemen (z.B. Balanced Scorecard) kontrolliert wird,
- 3) im Rahmen von Best-Practice Analysen und Benchmarking Studien eine kontinuierliche Wettbewerbsbeobachtung (auch über Branchen und Sektoren hinweg) betrieben wird, aus deren Ergebnissen Lehren im Sinne von Anhaltspunkten für die stete Verbesserung eigener Verfahren und Praktiken gezogen werden,
- 4) ein aktives Diversity Management betrieben wird, das Meinungsverschiedenheiten nicht nur respektiert, sondern fördert, und die dem Pluralismus inhärente Dialektik als Quelle des Fortschritts nutzt.

Werden diese Informationsgeneratoren in einem Unternehmen institutionell genutzt, besteht die Chance, dass dieses Unternehmen mehr lernt als der Durchschnitt, weil es systematisch mehr lernrelevante Informationen produziert.

Lehren und Beraten

In dieser konstruktivistischen Interpretation des Lernens und lernauslösender Informationen bleibt aber kein Platz mehr für Lehrer, oder? Doch, allerdings ein anderer als der, der ihnen typischer Weise zugewiesen wird. In herkömmlichen, positivistischen Lern- und Informationsvorstellungen nimmt der Lehrer die Rolle des ‚Besser-Wissers‘ ein, der die Schüler durch kommunikative Entäußerung an seiner Weisheit teilhaben lässt. Er verfügt über das Wissen, dem es den Schülern mangelt. Seine Aufgabe respektive Kunst ist es, brachial (Pauker) oder feinfühlig (Pädagoge) den Transfer seines Wissens auf die Schüler zu managen. Ganz ähnlich verhält es sich mit den Lehrern von Organisationen, den Organisationsberatern oder Consultants. Auch sie finden sich in der Regel – willentlich oder unwillentlich – in der Rolle der ‚Besser-Wisser‘ wieder, die auf Basis ihrer Expertise Konzepte verfertigen, mit denen sie den Klienten mitteilen, was sie anders machen sollen und wie – und vielleicht noch weshalb. Das Gejammer über Probleme damit, den richtigen Zugang zu Schülern zu finden respektive Berater zu engagieren, deren Konzepte umsetzbar sind, bringt das Gewährwerden der Unwahrscheinlichkeit gelingender Wissensübertragung zum Ausdruck. Der konstruktivistischen Interpretation von Lernen folgend ist diese auch gar nicht möglich, da Information kein übertragbares Gut, sondern ein intrasystemischer Prozess ist. Was aber dann – wenn nicht Wissensvermittlung – kann die Funktion eines Lehrers sein?

Vereinfacht ausgedrückt: Das Ermöglichen von Lernprozessen. Wie dies geschehen kann, darüber wird in Erkenntnis von Übertragungsschwierigkeiten viel rasoniert: Lernumgebungen sollen gestaltet, das Selbstlernen angeregt oder das Lernen selbst gelehrt werden, um nur einige Ansatzpunkte zu nennen. Eine Orientierung an den oben dargelegten lernrelevanten Unterscheidungen kann zusätzliche Anregungen liefern. Beim Treffen dieser Unterscheidungen kann der Lehrer kommunikativ assistieren. Wir neigen nämlich dazu,

- 1) das Nichteintreffen von Ergebniserwartungen vorschnell externen Umständen zuzuschreiben statt eigenen Fehlannahmen,
- 2) den Kraftaufwand grundlegender Veränderungen vorschnell mit Verweis auf die minimale Realisierungswahrscheinlichkeit zu vermeiden,
- 3) die Anerkennung von Wissens- und damit einhergehenden Handlungsvorsprüngen Anderer vorschnell mit Verweis auf die mangelnde Übertragbarkeit abzutun, und
- 4) die Auseinandersetzung mit Minderheitspositionen vorschnell mit Verweis auf die Majorität als Wahrheitskriterium abzuwehren.

Mit anderen Worten: Wir tun alles, damit die Unterscheidungen, so wir sie denn überhaupt treffen, nicht zu lernwirksamen Unterschieden führen. Wir versuchen Unterschiede einzuebnen, um nicht lernen zu müssen. Das gilt für Individuen wie für Organisationen.

Genau an dieser Stelle ist der Lehrer respektive Berater gefragt. Er kann erstens dafür Sorge tragen, dass Informationen generierende Unterscheidungen überhaupt getroffen werden und zweitens, dass die entstehenden Unterschiede nicht vorschnell planiert, sondern so lange als möglich offen gehalten werden, damit Lernen stattfinden kann. Er kann zu diesem Zweck

- 1) den Finger in die Wunde legen und den Lernenden auf Fehlannahmen aufmerksam machen,
- 2) den Lernenden inspirieren, ihm Mut machen, sein Selbstvertrauen stärken, um damit die Einschätzung der Realisierbarkeit herausfordernder Zielvorstellungen positiver zu gestalten,

- 3) dem Lernenden helfen, das Allgemeine und Übertragbare am Besonderen und Partikulären des Wissens und Handelns Anderer heraus zu arbeiten,
- 4) Zweifel im Lernenden am tradierten Wissen schüren, ihm helfen zu erkennen, dass Mehrheit und Wahrheit nicht identisch sind und Erkenntnisfortschritt immer als Minderheitsposition beginnt.

Was hat dies alles mit Rüdiger Klimecki zu tun?

Rüdiger Klimecki war mein Lehrer. Ich möchte deshalb diesen Essay mit ein paar persönlichen Worten schließen.

Lieber Rüdiger, ich habe viel von Dir gelernt. Du machtest einen Unterschied. Mein Leben wäre anders verlaufen, wären wir uns nicht über den Weg gelaufen. Dabei warst Du gar nicht sonderlich gut darin, (1) den Finger in meine Wunden zu legen. Dazu warst Du zu nett, zu höflich. Du hast alle Entschuldigungen und Rationalisierungen bezüglich des zähen Arbeitsfortschritts meiner Dissertation akzeptiert. Ich konnte dadurch das Lernen immer wieder umgehen, und am Ende hat es acht Jahre gedauert, bis die Dissertation fertig war. Du hast mich gleichwohl, wie kaum ein Anderer (2) inspiriert. Gemeinsam, in Gesprächen Visionen zu entwickeln, das war Dein Ding. Ob es sich dabei um eine gemeinsame Veröffentlichung, ein neues Lehrkonzept, ein Beratungsprojekt oder sonst was handelte, Du schafftest es, Begeisterung entstehen zu lassen, auch für die akademische Karriere. Du hast immer an mich geglaubt – wie hätte ich da zweifeln können. Eigentlich wollte ich nur zwei Jahre an Deinem Lehrstuhl bleiben, am Ende bin ich selbst Professor geworden. Du warst mir in vielem (3) Vorbild. Du warst begeisterter Jazz-Fan. Auch in Deinen Vorträgen hast Du oft und gerne improvisiert. Manche glichen der reinsten ‚Jam-Session‘. Sie begannen überraschend, manchmal dissonant. Das konnte einen als Ko-Referenten ganz schön ins Schwitzen bringen. Aber irgendwie hast Du immer wieder die Kurve gekriegt und am Ende Dein Publikum und auch mich überzeugt und begeistert. Ich probiere das heute selbst gelegentlich, komme aber bei weitem nicht an Dich ran. Ich lerne noch. Du warst immer (4) kritisch, wenn Dir etwas zu dogmatisch erschien: die rein ökonomische Interpretation des Personalmanagement, die ausschließliche Verwendung quantitativer Methoden in der Managementforschung und auch meine teilweise sehr selbstreferentiell geschlossenen systemtheoretischen Positionen haben Deinen Widerspruch herausgefordert. Dann hast Du dagegen argumentiert und Zweifel gesät. Mich haben diese Gespräche weiter gebracht. Danke. Du warst mir ein guter Lehrer und ein Freund.

Literatur:

- Gregory Bateson (1994): Ökologie des Geistes. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rüdiger Klimecki & Hermann Laßleben (1998): Was veranlasst Organisationen zu lernen? In: Harald Geißler et al. (Hrsg.): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog (System und Organisation, Band 5). Weinheim: Deutscher Studien Verlag: S. 65-89.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Hermann Laßleben (2002): Das Management der lernenden Organisation. Eine systemtheoretische Interpretation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- George Spencer-Brown (1969): Laws of Form. London: George Allen and Unwin.

3

Gunter Nittbaur

Bionik und Kybernetik: Vier Milliarden Jahre Entwicklungsorientierung

Gemessen an vier Milliarden Jahren Evolutionsgeschichte sind zwei Jahre an einem Lehrstuhl für Management sehr viel weniger als der berühmte Wimpernschlag. Für mich war es aber als Mitarbeiter von Rüdiger Klimecki ein bedeutender und tief prägender Lebensabschnitt. Angefangen hat alles mit einer Anfrage der Messe Friedrichshafen, die im Zuge des Neubaus ihres Messegeländes die Umwegrentabilität berechnen wollte. Diese Kennzahl gibt den regionalwirtschaftlichen Nutzen eines Messestandorts wieder und hat hohe Relevanz im politischen Entscheidungsprozess, zumal sie hier ja auch durch die entsprechende professorale und universitäre Glaubwürdigkeit untermauert werden konnte. Aus der empirischen Studie wurde auf Initiative von Rüdiger eine Strategie für den Messeplatz und daraus wiederum entstand meine Dissertationsschrift mit dem Titel ‚Wettbewerbsvorteile in der Messewirtschaft. Aufbau und Nutzen strategischer Erfolgsfaktoren‘. Dank vieler Nachtschichten war die ‚Diss‘ nach nur zwei Jahren abgeschlossen, Rüdiger bezeichnete die Feier im Anschluss an das Rigorosum als ‚die längste Party nach der kürzesten Dissertation‘, die bei ihm je geschrieben wurde.

Von Konstanz über Friedrichshafen nach St. Gallen

Obwohl der veröffentlichten Promotionsschrift der KölnMesse Preis 2002 zuteil wurde und sich der Berufseinstieg in dieser Branche angeboten hätte, hat mich eher das durch Rüdiger inspirierte entwicklungs- und später das systemorientierte Management angezogen. Die inhaltliche und geographische Nähe zu St. Gallen hatte immer wieder den Austausch mit der Universität St. Gallen bewirkt und so lag es nahe, meine Bewerbung in die nahe Schweiz zu senden. Nicht an die Hochschule sondern an das Malik Management Zentrum St. Gallen, das Mitte der siebziger Jahre als Stiftung aus der HSG hervorgegangen war mit dem Ziel, die von Hans Ulrich und Walter Krieg begründete systemorientierte Managementlehre in die Praxis zu bringen. Am Malik Management Zentrum war gerade ein neuer Geschäftsbereich im Aufbau begriffen, der sich mit den Themen Managementkybernetik und Bionik befasste und das Ziel verfolgte, von biologischen Systemen zu lernen und Anleihen zu nehmen für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung komplexer sozialer Systeme. Ich hatte damit eine berufliche Entscheidung getroffen, die für mich in den kommenden sieben Jahren sehr spannend und fruchtbar werden sollte, die aber auch mit viel Arbeit, insbesondere mit viel Überzeugungsarbeit im Markt verbunden war.

Entwicklungsfähigkeit = Lebensfähigkeit

Was in Konstanz die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation war, wurde in St. Gallen als deren Lebensfähigkeit bezeichnet. Auch wenn beide Ansätze aus unterschiedlichen Richtungen an derselben Fragestellung interessiert waren, nämlich der Wirksamkeit eines Unternehmens und damit seiner Effizienz und seiner Effektivität, gab es doch viele Parallelen zwischen dem Denken meines alten Chefs Rüdiger Klimecki und meines neuen Chefs Fredmund Malik. Malik gilt insbesondere im deutschsprachigen Raum als profilierter Berater und Trainer. Zuletzt zählte sein Unternehmen rund 300 Mitarbeiter. Er ist maßgeblich beeinflusst von dem amerikanischen Management-Vordenker Peter F. Drucker, von Philosophen wie Karl Popper und Kybernetikern wie Norbert Wiener, Heinz von Foerster und Stafford Beer. Letzterer war es auch, der die Gründung des besagten Geschäftsbereichs inspiriert hatte, in dem ich während sieben Jahren tätig war. Malik und Beer waren über lange Jahre hinweg wissenschaftliche Partner und Freunde. Ich durfte Beer kurz vor seinem Tod im Jahr 2002 noch persönlich in seinem Londoner Club kennen lernen. Ihm ist es im Wesentlichen zu verdanken, dass die Ideen und Prinzipien der Kybernetik als der Wissenschaft von der Kommunikation und Kontrolle von lebenden Organismen und Maschinen auf das Management von Organisationen übertragen worden sind.

Die Sache mit der Komplexität

Aber machen wir nun gemeinsam einen Zeitsprung in die Mitte des letzten Jahrhunderts. Als der gebürtige Brite Stafford Beer vor rund fünfzig Jahren konstatierte, dass das eigentliche Problem von Management die Beherrschung von Komplexität, und dementsprechend die Kybernetik als Wissenschaft der Steuerung komplexer Systeme die Grundlagenwissenschaft für das Management sei, konnten nur wenige seiner Zeitgenossen die Bedeutung und Tragweite seiner Argumentation erkennen. Was heute als unbestrittenes reales Phänomen gilt, war damals für viele Menschen schlicht Science Fiction: Wir leben in einer Welt von Systemen, deren Vernetzung und Komplexität alles bisher Gekannte bei weitem übertrifft. Um in dieser Welt langfristig erfolgreich handeln zu können, muss man sich mit Systemen und ihren Eigenschaften und Gesetzmäßigkeiten beschäftigen – ob man will oder nicht!

Der Glaube, die Betriebswirtschaftslehre könnte uns im Umgang mit Komplexität wirklich weiterhelfen, weil wir es ja mit Unternehmen zu tun haben, offenbart sich immer mehr als Irrglaube. Die Betriebswirtschaft hat im Kern nicht die Unternehmen im Visier, sondern lediglich die wirtschaftlichen Aspekte der Unternehmen. Dass dies wichtig ist, mag niemand bezweifeln, aber reicht das aus, um Unternehmen zu verstehen und sie erfolgreich in die Zukunft zu führen? Wohl kaum. Es braucht dazu eine Sichtweise, die wir als ganzheitlich bezeichnen, und die heute zwar fast überall gefordert wird, die aber meist selbst durch ihre Protagonisten nicht richtig und konsequent verstanden wird. Ganzheitliches Denken – sei es im entwicklungsorientierten oder im kybernetisch-systemorientierten Verständnis - bedeutet an das Ganze zu denken, die Unternehmung nicht nur in ihren wirtschaftlichen Größen zu begreifen, sondern in all ihren Facetten. Im Vordergrund stehen in der ganzheitlichen Sichtweise nicht mehr die Einflussfaktoren an sich, sondern wie die Dinge zusammenhängen, sich beeinflussen und interagieren. Und da unternehmerisches Handeln immer in die Zukunft gerichtet ist, bedeutet es zugleich die Integration von Gegenwart und Zukunft und ihre Berücksichtigung in den anstehenden Entscheidungen.

Die ganzheitliche Sichtweise ist im Grunde nur in der Biologie und den Systemwissenschaften zu finden. Beide stehen in engem Zusammenhang – während die

Biologie den lebenden Organismus als Ganzes zum Gegenstand hat, ist es in den Systemwissenschaften das System als Ganzes. Und in Bezug darauf ist zu vermuten, dass wir für das Management von Organisationen von der Biologie mehr lernen können, als von den Wirtschaftswissenschaften. Dahinter steht ein echter Paradigmenwechsel: eine grundlegende Veränderung des Denkens und Handelns. Und dieser ist angesichts der enormen Herausforderungen, vor denen Gesellschaft und Wirtschaft stehen, dringend notwendig. Gerade die jüngsten Ereignisse, der Kollaps der internationalen Finanzsysteme und die schiere Hilflosigkeit der staatlichen Akteure zeigen auf, dass es nicht damit getan sein kann, auf der Achse zwischen schrankenlosem Liberalismus und Staatsinterventionismus einfach mal wieder die Richtung zu ändern.

Organisch statt mechanisch

Organisation ist ein 'Mittel', um Komplexität zu bewältigen, um ein komplexes System in einer dynamischen Umwelt unter Kontrolle zu halten. Die Geschichte der Organisationstheorie beginnt mehr oder weniger mit Frederik Winslow Taylor und seinem 1911 veröffentlichten Buch 'Principles of Scientific Management'. Zwar war Taylor nicht der Erste, der sich mit Organisationsfragen auseinandergesetzt hat. Es gibt ausreichend historische Beispiele hervorragender Organisation - die katholische Kirche, der Pyramidenbau der Ägypter usw. Taylor war jedoch derjenige, der sich als Erster den Fragen guter Organisation aus wissenschaftlicher Perspektive näherte. Er prägte eine Art des Denkens, die wir aus heutiger Sicht als 'mechanistisch' bezeichnen und welches das letzte Jahrhundert als das unbestrittene Denk- bzw. Organisationsmodell dominiert hat. Taylor hat mit seinen Prinzipien die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg, Produktivitätswachstum und Wohlstand der breiten Bevölkerung gelegt. Im Übrigen hat er damit nicht zuletzt dazu beigetragen, die Ausbreitung des Kommunismus in Europa zu verhindern. Die Art des Denkens, die Taylor geprägt hat, basiert im Grunde auf wenigen Eckpfeilern: Teile die Arbeit in einzelne Schritte, spezialisieren Arbeiter, gestalte perfekte Werkzeuge. Taylor ging es damit um die Organisation von Tätigkeiten, die von vornherein geplant und bis in jedes Detail optimal gestaltet werden konnten. Alleiniger Maßstab für die Beurteilung der Organisation war deren Effizienz. Der enorme Erfolg, den das mechanistische Denken in Zeiten der Industriegesellschaft feierte, mag auch der Grund sein, warum viele darin immer noch ein adäquates Organisationsmodell sehen. Man muss jedoch beachten, dass die Erfolge in einer Zeit relativ stabiler Marktbedingungen und geringer Komplexität erzielt wurden. Das heißt in einer Zeit, in der die Fragen der Effizienz wichtiger waren als die der Effektivität; in der es wichtiger war, die Dinge richtig zu machen, anstatt die richtigen Dinge zu machen.

Was ist aber nun, wenn die Welt so komplex und dynamisch ist, dass die vor uns liegenden Entwicklungen nicht mehr zu prognostizieren sind? Neue Technologien, in den Markt eintretende Konkurrenten, Lieferanten, Preiskämpfe, Veränderung der politischen Rahmenbedingungen, Terroranschläge, Börsencrashes usw. Spätestens in einer solchen Welt stößt der mechanistische Denkansatz unvermeidlich an seine Grenzen. Wir brauchen deshalb ein radikal neues Verständnis von Organisationen. Im Zentrum dieser neuen Strukturen müssen die Organisation von Informationsflüssen und Wissen und die Verstärkung der in der Organisation vorhandenen Intelligenz stehen. Und da die Dinge eben so komplex sind, können wir sie auch nicht mehr im Detail konstruieren. Stattdessen müssen durch Organisation günstige Rahmenbedingungen für wirksame Selbstorganisation des Systems geschaffen werden. Die dahinter liegenden Prinzipien orientieren sich an denen der belebten Welt - diese Art des Denkens wird deshalb auch als 'organismischer' Denkansatz bezeichnet.

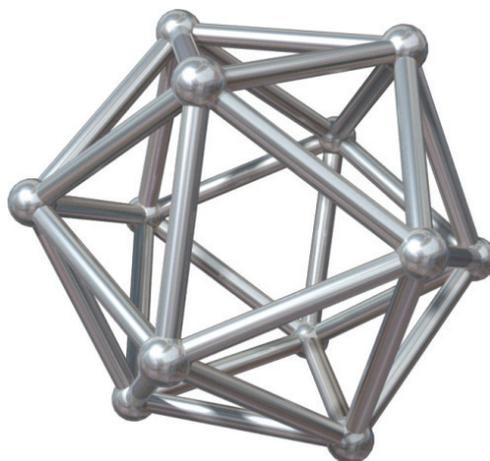
nisation tatsächlich funktioniert. Wo sind die Kunden im Organigramm? Wo findet man die Lieferanten? Wo sind die Verbindungen zwischen den Funktionen? Wo findet man die vielen Meetings?

Das Viable System Model setzt genau hier an und offenbart die Tiefenstrukturen der Organisation, die hinter dem Organigramm liegen. Welche Management-Funktionen müssen wahrgenommen werden, um das System in einer komplexen Umwelt unter Kontrolle zu halten? Wie sind Information und Kommunikation zwischen diesen Funktionen zu gestalten? Wo entstehen Interaktionen? Es sind genau jene Tiefenstrukturen, die die Lebensfähigkeit der Organisation ausmachen. Das klassische Denken in Abteilungen weicht im VSM den systemischen Kategorien, die beschreiben, was tatsächlich bewirkt wird: operieren, koordinieren, optimieren, auditieren, aufklären und Werte setzen.

Syntegration – die Kieselalge als Vorbild für wirksame Kommunikation

Aber nicht nur in der Organisationsgestaltung hat sich Stafford Beer der Vorbilder der belebten Natur bedient und Strukturen genutzt, die sich über Jahrtausende in einem kontinuierlichen Evolutionsprozess ausgebildet haben. Auch bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen griff er in die Schatzkiste der Bionik und entdeckte in den Strukturprinzipien von Ikosaeder und Oktaeder, zwei regulären Polyedern, den Schlüssel für die bestmögliche Vernetzung des Sachverstands von vielen Personen.

Abb. 2: Das Ikosaeder als Strukturprinzip für effektive Kommunikation



Die Eckpunkte in diesen dreidimensionalen und hierarchiefreien Körpern stellen Teilthemen in Bezug auf eine komplexe Fragestellung dar, die Streben werden von Personen besetzt, welche diese Teilthemen miteinander verbinden. In einem iterativen, Syntegration genannten Prozess entstehen so in wenigen Tagen Konsens und Commitment etwa für die strategische Ausrichtung des Unternehmens, für komplexe Reorganisationen oder nach Fusionen. Durch die minimale Informationsdistanz aller Beteiligten und die maximale Wissensdiffusion leistet dieser Ansatz ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Entwicklungs- bzw. Lebensfähigkeit der Organisation.

Kybernetes heißt Steuermann

Und so schließt sich der Kreis: Ross Ashby, Stafford Beer, Fredmund Malik, Rüdiger Klimecki. Jeder hat auf seine Weise einen Beitrag geleistet für die Gestaltung und Lenkung wirksamer Organisationen. Jetzt ist es an uns, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen und damit die Voraussetzungen zu schaffen für das dauerhafte Funktionieren von Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Begriff Kybernetik leitet sich ab aus dem griechischen kybernétes, was sich mit Steuermann übersetzen lässt. Ich durfte Rüdiger während meinen Jahren als Student und Doktorand als einen wirksamen Steuermann erleben, der seinen Lehrstuhl, die Lehre und die Forschung sicher durch den akademischen Ozean lenkte. Rüdiger war für mich viel mehr als nur der ‚Prof‘. Er war Mentor, Wegweiser und Freund. Dafür bleibe ich ihm immer in tiefer Dankbarkeit verbunden.

Literatur:

- William Ross Ashby (1956): An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall.
- Stafford Beer (1972): Brain of the Firm: A Development in Management Cybernetics. New York: Herder and Herder.
- Stafford Beer (1979): The Heart of Enterprise. Chichester/New York: Wiley.
- Stafford Beer (1985): Diagnosing the System for Organizations. Chichester/New York: Wiley.
- Stafford Beer (1994): Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity. Chichester/ New York: Wiley.
- Gunter Nittbaur (2001): Wettbewerbsvorteile in der Messewirtschaft. Aufbau und Nutzen strategischer Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler.
- Frederick W. Taylor (1911): The Principles of Scientific Management. New York: Harper.
- Hans Ulrich & Walter Krieg (1973): St. Galler Management Modell. Bern: Haupt.

4

Markus Thomae

Die Intelligenz der Netze

Ausgehend vom Konzept des Entwicklungsorientierten Management waren Fragen des Organisationalen Lernens und dessen Steuerung im Rahmen von Wissensmanagement eines der Forschungsfelder, denen sich Rüdiger Klimecki besonders intensiv gewidmet hat. Mit Kopfschütteln kommentierte er allerdings immer, dass in vielen Unternehmen, wenn es um die Einführung von Wissensmanagement geht, sehr großer Wert auf informationstechnologische Lösungen gelegt wird: Elektronische Datenbanken werden aufgebaut, ein Intranet eingerichtet und Managementinformationssysteme installiert. Seine erfolgreiche Einführung war aus Rüdiger Klimeckis Sicht jedoch dann am besten gewährleistet, wenn Wissensmanagement nicht als separates Aufgabenfeld des Management behandelt wird (auch nicht als Fortschreibung des Informationsmanagement unter anderen Vorzeichen), sondern als Querschnittsfunktion, die es in allen Managementfeldern einzulösen gilt. Besonders den Organisationsstrukturen räumte er als Kanälen des formellen und informellen Informationsaustausches große Bedeutung für den Erfolg von Wissensmanagement ein und forderte entsprechend deren ‚wissensfreundliche‘ Gestaltung.

Die Organisationsgestaltung kann unter diesen Bedingungen ein wesentliches Instrument zur optimalen Einbindung des persönlichen Wissens der Mitarbeiter in die kollektiven Wissensbestände des Unternehmens. Konventionelle Strukturen, die am Prinzip der Hierarchie ausgerichtet sind, enttäuschen die Erwartungen allerdings immer wieder: Hierarchische Organisationsstrukturen behindern den Austausch von Informationen und die Entstehung neuer Meinungen. Gebremst durch eine Vielzahl von Abteilungsgrenzen und Führungsebenen fließt wichtiges Wissen nicht an die richtigen Stelle im Unternehmen, sondern bleibt versteckt auf einzelnen ‚Wissensinseln‘. Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, wird zunehmend die besondere Wissensintensität interner Netzwerke entdeckt (Brown & Duguid 1998): Vergleichbar den Net-Communities im World Wide Web, sind interne Netzwerke ein Zusammenschluss von Netzwerkmitgliedern, die an einem gegenseitigen Wissensaustausch interessiert sind. Dabei wird nicht nur die Entstehung gemeinsam geteilter Wissensbestände forciert, sondern auch deren regelmäßige Aktualisierung gesichert. Beides zusammen macht die besondere Intelligenz der internen Netzwerke aus.

Diese Intelligenz hat ihre Ursache im Steuerungsprinzip der Selbstorganisation, das in solchen Netzwerken vorliegt. In dessen Mittelpunkt steht die spontane Abstimmung der einzelnen Netzwerkteilnehmer. Daraus leiten sich zwei typische Merkmale interner Netzwerke ab, die ihre besondere Leistungsfähigkeit erklären:

- Formal sind interne Netzwerke ‚loosely coupled systems‘ (Weick 1976). Das Beziehungsgeflecht, auf dem sie beruhen, ist ausgesprochen flexibel und weist eine hohe Eigendynamik auf. Dadurch können neue Meinungen vergleichsweise leicht artikuliert und zur Diskussion gestellt werden. Aus der Sicht des Wis-

- Inhaltlich haben interne Netzwerke den Charakter von Kompetenzzentren (Zündorf 1994). Sie stellen einen Zusammenschluss von Fachexperten dar, die vom wechselseitigen Informationsaustausch motiviert sind. Neue Meinungen werden daher nach sachorientierten Kriterien und frei von eingeschliffenen Denkweisen diskutiert. Auch in diesem Punkt sind interne Netzwerke hierarchischen Organisationsformen überlegen, denn Bereichsegoismen und Machtinteressen haben darin wenig Platz.

Interne Netzwerke übernehmen auf diese Weise die Funktion von Wissensgemeinschaften, die eine parallel existierende Schattenorganisation zur Wissensproduktion in Unternehmen bilden. Bei ihrer Installierung können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden:

- Praxisgemeinschaften (Brown & Duguid 1991) entstehen aus der Vernetzung von Mitarbeitern inhaltlich ähnlicher Funktionen, die sich regelmäßig über ihre Alltagsarbeit austauschen (z.B. Netzwerke von Vorarbeitern in der Produktion). Dabei werden gemeinsame Probleme aufgedeckt und Ideen zur deren Lösung diskutiert. Merkmal der Kommunikation in Praxisgemeinschaften ist also der unmittelbare Erfahrungsbezug: Es werden Meinungen über die Leistungserstellungsprozesse in einem Unternehmen ausgetauscht und neue Positionen dazu entwickelt („Tun wir die Dinge richtig? Gibt es schon erprobte Problemlösungen in anderen Bereichen? Wie könnten wir es besser machen?“). In Praxisgemeinschaften wird deshalb in erster Linie operatives Wissen (Know how) expliziert.
- Die Vernetzung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen, die sich mit den längerfristigen Zielen eines Unternehmens auseinandersetzen, führt zu Innovationsgemeinschaften (z.B. Netzwerke von Marketingexperten und strategischen Planern) (Storck & Hill 2000). Die in ihnen diskutierten Themen abstrahieren von der Erfahrungswelt der Alltagsarbeit. Im Gegensatz zu Praxisgemeinschaften sind hier dann nicht mehr die Leistungserstellungsprozesse eines Unternehmens, sondern die dort erstellten Leistungen selbst Gegenstand des Meinungsbildungsprozesses („Tun wir die richtigen Dinge? Worauf sollen wir uns konzentrieren?“). In Innovationsgemeinschaften findet daher in erster Linie die Explikation strategischen Wissens (Know what) statt.
- Wertegemeinschaften (Kofman & Senge 1993) schließlich entstehen aus der Vernetzung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen organisationalen Subkulturen (z.B. Netzwerke von F&E- und Produktionsmitarbeitern). Hier kreist die Kommunikation nicht um Fragen der Leistungen eines Unternehmens oder die dazu notwendigen Leistungserstellungsprozesse. Die Diskussionen haben ein grundsätzlicheres Niveau: Subkulturelle Werte werden thematisiert und integrierende Positionen entwickelt, die eine gemeinsame organisationale Identität definieren („Warum ist unsere Arbeit wichtig und berechtigt?“). In Wertegemeinschaften wird deshalb in erster Linie normatives Wissen (Know why) expliziert.

Interne Netzwerke stellen also ein besonders geeignetes organisatorisches Instrument des Wissensmanagement dar: Im Vergleich zu konventionellen hierarchischen Strukturen verläuft der Wissensaustausch und die damit verbundene Generierung kollektiver Wissensbestände leichter und weniger stark gefiltert. Dabei kann abhängig von der spezifischen Ausprägung der Netzwerke das ganze Spektrum organisationalen Wissens (Know how, Know what und Know why) abgedeckt werden. Die

Wirkung findet ihre volle Entfaltung allerdings erst, wenn das in internen Netzwerken produzierte Wissen organisationsweite Relevanz bekommt; dazu müssen sie auf der Ebene der Gesamtorganisation koordiniert werden. Eine Lösung dazu bietet die Hypertextorganisation (Nonaka & Takeuchi 1995): Einem Hypertext-Dokument vergleichbar werden in ihr Liniensystem, Projekte und interne Netzwerke in mehreren Ebenen gestaffelt und miteinander verbunden. Ziel ist, auf diese Weise die Vorteile interner Netzwerke bei der Generierung neuen Wissens mit denen konventioneller Abteilungen bei dessen Standardisierung zu verbinden; Projekte übernehmen dabei die Funktion, die Rückkopplung zwischen diesen beiden Ebenen herzustellen, indem sie situativ das in den Netzwerken generierte Wissen verwerten und so der Linienorganisation erschließen.

Literatur:

- John S. Brown & Paul Duguid (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice. In: *Organization Science* 2(1): S. 40-55.
- John S. Brown & Paul Duguid (1998): Organizing Knowledge. In: *California Management Review* 40(3): S. 90-111.
- Rüdiger Klimecki & Markus Thomae (2000): Interne Netzwerke. In: *Personalwirtschaft* 23(10): S. 60-63.
- Rüdiger Klimecki & Markus Thomae (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens. In: *Personal* 52(11): S. 588-592.
- Fred Kofman & Peter Senge (1993): Communities of Commitment. The Heart of Learning Organizations. In: *Organizational Dynamics* 22(2): S. 5-23.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- John Storck & Patricia Hill (2000): Knowledge Diffusion Through Strategic Communities. In: *Sloan Management Review* 41(1): S. 63-74.
- Karl Weick (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21(1): S. 1-19.
- Lutz Zündorf (1994): Manager- und Expertennetzwerke in innovativen Problemverarbeitungsprozessen. In: Jörg Sydow & Arnold Windeler (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 244-257.

5

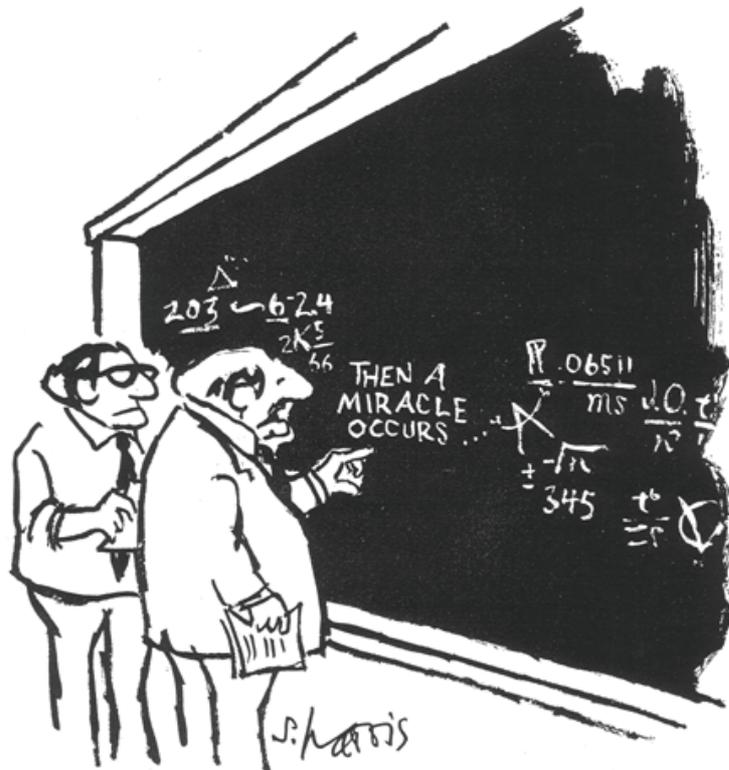
Hanna Fearn

Entwicklungsorientiertes Management aus Strategischer Perspektive: Die Entwicklung von Kernkompetenzen in Unternehmen

Das Konzept des Entwicklungsorientierten Managements (EOM) beschäftigt sich intensiv mit der Frage, wie es Unternehmen gelingen kann, in einer ausgewogenen Balance zwischen Veränderung und Flexibilität auf der einen Seite und Bewahren und Stabilität auf der anderen Seite den Erfolg in einer dynamischen und komplexen Umwelt dauerhaft sicher zu stellen. Die ressourcenorientierte Strategieperspektive, welche den langfristigen Erfolg von Unternehmen in ihrer spezifischen Ausstattung mit einzigartigen Ressourcen sieht, hat das Konzept der Kernkompetenzen entwickelt, die den Unternehmen ermöglichen sollen, diese Balance zu erreichen und in einer sich ständig verändernden Umwelt erfolgreich zu sein. Um langfristige Wettbewerbsvorteile in dynamischen Märkten zu generieren, sind nach den Kernaussagen der ressourcen- und kompetenzbasierten Strategielehre die Identifikation und Nutzung von Kernkompetenzen zur zentralen Managementaufgabe geworden. Die Frage nach den Möglichkeiten einer gezielten Steuerung der langfristigen Kernkompetenzentwicklung ist noch nicht zufrieden stellend beantwortet. Erklärungsversuche zur Entstehung von Kernkompetenzen beschreiben einen ‚mysteriösen Prozess spontaner Geburt‘ (Boos & Jarmai 1994: 20), bei dem das ‚kollektive Lernen der Organisation‘ und die ‚Beharrlichkeit der Topmanager‘ (Prahalad & Hamel 1991; 1994) eine zentrale Rolle spielen. Aus entwicklungsorientierter Perspektive stellt sich zusätzlich die Frage, wie es Unternehmens gelingen kann, diese strategisch wertvollen Kernkompetenzen aufzubauen und zu nutzen, ohne zu erstarren. Reorientierung und Wandelfähigkeit des Unternehmens und seiner Kompetenzen sind erforderlich, da sich andernfalls so genannte ‚core rigidities‘ (Leonard-Barton 1992: 111ff.) ausbilden. Verlieren Kernkompetenzen durch entsprechende Umweltentwicklungen an Wert, fällt es den Organisationsmitgliedern schwer, die bislang so erfolgreichen Kompetenzen zu reflektieren und zu verändern. Somit stellen ‚core rigidities‘ ein hohes Risiko für die Unternehmensentwicklung dar. Ein kompetenzfokussiertes Unternehmen riskiert „...to fall victim to past glories“ (Grant 1991: 115).

In meiner Doktorarbeit, die unter der Betreuung von Rüdiger Klimecki am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz entstand, habe ich das Evolutionsmodell der Kernkompetenzen entwickelt, welches die beschriebenen Lücken in der Forschung zu Kernkompetenzen schließt und die Entstehung bzw. Entwicklung von Kernkompetenzen in Unternehmen theoretisch erklärbar und praktisch gestaltbar macht. Dabei war Rüdiger ein starker Unterstützer, der nie daran gezweifelt hat, dass sich aus den vielen losen Fäden, abenteuerlichen Nebenkriegsschauplätzen und Ideen mit der Zeit und nach intensiven Diskussionen ein theoretisch fundiertes und praxistaugliches Modell entwickeln würde. Wir haben beide sehr über den nachstehenden Comic gelacht. Dieser Comic steht für mich für Rüdigers große Fähigkeit, durch die richtigen Fragen an den richtigen Stellen einen Entwicklungs-

prozess in Gang zu setzen – sei es auf individueller Ebene bei seinen Studenten und Doktoranden oder aber auf organisationaler Ebene im Rahmen seiner Tätigkeit an der Universität und in der Unternehmensberatung.



"I THINK YOU SHOULD BE MORE EXPLICIT HERE IN STEP TWO."

In meinen anschließenden Überlegungen möchte ich nun das entstandene Modell und seine Implikationen sowie die Weiterentwicklungen für die (Beratungs-) Praxis darstellen. Die Weiterentwicklung des Modells entstand in der (praktischen wie wissenschaftlichen) Zusammenarbeit mit Martina Schott und wurde für die Tagung ‚Strategisches Kompetenzmanagement‘ im Jahr 2007 veröffentlicht.

Das Evolutionsmodell der Kernkompetenzen – Die Theorie

Das Evolutionsmodell der Kernkompetenzen basiert auf der Annahme, dass Unternehmen auf dem Markt nicht nur in Bezug auf ihre Produkte im Wettbewerb stehen, sondern unterschiedliche Kompetenzportfolios aufweisen (z.B. Beschaffungs-, Vertriebs-, Marketing-, Innovations- und Herstellungskompetenzen), die ihren Erfolg sicher stellen. Dabei werden Basiskompetenzen und Kernkompetenzen unterschieden: Basiskompetenzen sichern grundlegende Abläufe im Betrieb; Kernkompetenzen erzeugen strategische Wettbewerbsvorteile. In welchen Bereichen ein Unternehmen Basis- und Kernkompetenzen ausprägt, hängt von den strategischen Entscheidungen des Managements ab. So hat z.B. eine Firma wie Nike eine ausgeprägte Kernkompetenz in den Funktionen Design und Marketing, während Aldi diese Unternehmensfunktionen weitgehend vernachlässigt. Der Erfolg von Aldi basiert dagegen auf der Fähigkeit, einfache Produkte für kleines Geld anzubieten.

Dies erfordert Kernkompetenzen im Einkauf und der Logistik, während die Funktionen Marketing und Design bei Aldi Basiskompetenzen darstellen.

Unternehmen, die ein Kompetenzportfolio aufweisen, das optimal an die Umwelterfordernisse angepasst ist, bestehen am Markt, während die anderen scheitern. Die entscheidende Frage für das strategische Management ist nun, wie dieses Kompetenzportfolio entsteht und wie es in Abhängigkeit von dynamischen Umweltveränderungen entwickelt werden kann.

Mein Modell erklärt die Entstehung und Veränderung von organisationalen (Kern-) Kompetenzen durch interne Evolutionsprozesse, die an verschiedenen Stellen des Unternehmens wirksam werden. Unternehmen werden als Systeme definiert, die sich aus verschiedenen hierarchisch angeordneten Teil- oder Subsystemen zusammensetzen. Die organisationalen Kompetenzen des Unternehmens stellen dabei die oberste hierarchische Systemebene dar. Die (Kern-) Kompetenzen setzen sich aus verschiedenen Komponenten, den so genannten Elementarressourcen und organisationalen Routinen, zusammen. Dieser Aufbau der Kompetenzen wird als die strukturelle Dimension des Kompetenzmodells bezeichnet und bildet die Grundlage für das Verständnis der Kompetenzentwicklung.

Die strukturelle Dimension des Kompetenzaufbaus

Betrachtet man beispielsweise die Vertriebskompetenz eines Unternehmens, so ist diese Kompetenz mehr als nur die Fähigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter im Vertrieb. Die Vertriebskompetenz beinhaltet eine Vielzahl von Komponenten, die im Evolutionsmodell als organisationale Routinen und Elementarressourcen bezeichnet werden:

Organisationale Kompetenz:	Vertriebskompetenz
Organisationale Routinen:	Kundenansprache, Ablauf Erstkontakt, Ablauf Verkaufsgespräch, Abstimmung der Kommunikationsprozesse zwischen Innen- und Außendienst, Bestellvorgang, Verfügbarkeitsprüfung usw.
Elementarressourcen:	Mitarbeiter im Innen- und Außendienst, Geschäftswagen, Adresslisten, Software, Hardware, Telefon, Verkaufsmuster usw.

Für die strukturelle Dimension gelten im Evolutionsmodell dabei die folgenden Definitionen:

- Unter dem Begriff ‚Elementarressource‘ werden alle Ressourcen verstanden, die ein Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt beziehen kann, da sie handelbar, transferierbar und mobil sind. Hierzu zählen alle Arten von Rohstoffen, Zwischenerzeugnissen, Humanressourcen usw. Die Elementarressourcen bilden die Grundlage für jede Tätigkeit eines Unternehmens und damit auch für seine Kompetenzen.
- Organisationale Routinen sind Handlungsmuster, ‚patterns of activity‘ (Nelson & Winter 1982), in denen das Handlungswissen der Organisation gespeichert wird und die den Einsatz der Elementarressourcen unternehmensspezifisch steuern. Durch die Ausführung von organisationalen Routinen erfolgt eine erste Bündelung und Koordination der Elementarressourcen zu koordinierten Aktivitäten (Grant 1991: 122).

- Organisationale Kompetenzen werden in Anlehnung an von Krogh & Roos (1992) als aufgabenbezogene Bündelung organisationaler Routinen definiert, die in Hinblick auf ihren Beitrag zur Aufgabenerfüllung eines Unternehmens bewertet werden. Die organisationalen Kompetenzen werden somit als dynamische Phänomene konzipiert, welche sich durch die Dimensionen ‚Wissen‘ und ‚Aufgabe‘ spezifizieren lassen. Kompetenzen der Organisation entstehen, ‚when the knowledge (and the skill) meets the task‘ (von Krogh & Roos 1996: 425). Nur durch die Kombination dieser beiden Dimensionen entstehen wettbewerbsrelevante Kompetenzen und Erfolge für Unternehmen.

Wenn die organisationalen Kompetenzen durch die Zuordnung einzelner Wissensbestände zu bestimmten Aufgaben entstehen, so folgt daraus, dass die organisationalen Kompetenzen eines Unternehmens durch subjektive Interpretationsleistungen der Organisationsmitglieder zustande kommen: Je nachdem, wie die Aufgaben des Unternehmens spezifiziert werden, ergeben sich unterschiedliche Zuordnungen der entsprechenden organisationalen Routinen. Definiert man beispielsweise die Aufgaben des Unternehmens anhand der Unternehmensfunktionen, wie sie in der Wertkette von Porter (1986) systematisiert sind (Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Personal usw.), ergibt sich daraus ein anderer Kompetenzbestand bestehend aus anderen organisationalen Routinen, als wenn Aufgaben über Querschnittsbereiche definiert werden, wie beispielsweise die Lern- und Innovationsaufgaben eines Unternehmens.

Will ein Unternehmen organisationale Kompetenzen gezielt aufbauen, ist es nach dem Kompetenzmodell erforderlich, die strukturellen Komponenten der zu entwickelnden Kompetenz zu ermitteln, um dann auf den verschiedenen Systemebenen Veränderungen vorzunehmen. Diese Veränderungen werden im Evolutionsmodell als interne Variationen bezeichnet. Die interne Variation ist einer von drei Evolutionsmechanismen, die im Evolutionsmodell der Kernkompetenzen erklären, wie organisationale Kompetenzen entstehen und sich entwickeln.

Die prozessuale Dimension des Kompetenzaufbaus

Die prozessuale Dimension des Kompetenzaufbaus beschreibt, wie durch die Wirkung der verschiedenen Evolutionsmechanismen der internen Variation, Selektion und Speicherung im Unternehmens auf den beschriebenen Systemebenen der Elementarressourcen und Routinen die Basis- und Kernkompetenzen in Unternehmen entstehen und sich im Zeitablauf verändern.

- Interne Variation wird im Evolutionsmodell der Kernkompetenzen als jegliche Form von Veränderung definiert, die auf den verschiedenen Modellebenen stattfinden kann.
- Interne Selektion beschreibt einen Auswahlmechanismus, dem die auftretenden Variationen unterliegen. Positive Selektion bedeutet, dass sich eine Variation im System durchsetzen kann und überlebt; negative Selektion bedeutet das Aus-sortieren der aufgetretenen Variation.
- Interne Speicherung oder Retention beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Erfolg generierendes Wissen und Handeln zu speichern und bei Bedarf zu reproduzieren.

Aufgrund der Systemhierarchie der strukturellen Dimension unterliegen die organisationalen Kompetenzen des Unternehmens immer dann einer Veränderung oder Weiterentwicklung, wenn sich auf der Ebene der Ressourcen und Routinen Variationen durchsetzen, also positiv selektiert und anschließend reproduzierbar abge-

speichert werden. Will ein Unternehmen ein marktkonformes Kompetenzportfolio entwickeln, müssen demnach geplante Variationen initiiert werden. Diese können zum Ziel haben,

- bestehende Kompetenzen zu verstärken und verbessern (Kompetenzaufbau),
- bestehende Kompetenzen abzuschwächen (Kompetenzabbau) oder
- gänzlich neue Kompetenzen aufzubauen (Kompetenzveränderung).

Variationen können geplant oder ungeplant auftreten. So kann ein Mitarbeiter durch Zufall, Missgeschick oder nach einer Lernerfahrung aus einem Seminar eine Tätigkeit anders ausführen als üblich und erzeugt damit eine Variation im System. Oder im Zuge einer Prozessoptimierung kommt es zu Variation in den organisationalen Routinen, da bestimmte Abläufe neu definiert werden. Eine solche geplante oder ungeplante Variation kann sowohl positive als auch negative Effekte auf den Kompetenzbestand haben. Wichtig ist hierbei, dass selbst geringfügige Variationen bei den (scheinbar unwichtigen) Elementarressourcen negativen Einfluss auf die oberste Systemebene, die organisationalen Kompetenzen, haben können: „A billion-dollar development aircraft, for example, can fail if one inexpensive part in its 100.000 components fails“ (Quinn 1995: 703).

Durch diese Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass an vielen Stellen eines Systems jeden Tag bei jeder Tätigkeit unzählige Variationen entstehen können. Dennoch sind Organisationen stabile Gebilde, in denen über Tage, Monate und Jahre zuverlässig Produkte und Dienstleistungen erzeugt werden. Bedeutsam ist offensichtlich nicht die Anzahl der Variationen innerhalb eines Systems sondern ihre Durchsetzungswahrscheinlichkeit, die wiederum von der internen Selektion abhängt. Das Verständnis der internen Selektionsmechanismen ist entscheidend, um die Frage nach der Gestaltung des Kompetenzportfolios aus strategischer Sicht zu beantworten.

Das Evolutionsmodell der Kernkompetenzen unterscheidet im Rückgriff auf den Biologen Riedl (1975) vier verschiedene interne Selektionsmechanismen (normativ, interdependent, hierarchisch und historisch), die dafür sorgen, dass die Durchsetzungswahrscheinlichkeit von Variationen im System verringert wird.

- Die normative Selektion beschreibt, dass ein System Abweichungen von der Norm nur in festgelegten Toleranzgrenzen zulässt. Dies stellt sicher, dass auftretende Variationen in das Gesamtsystem integrierbar bleiben (Riedl 1975: 146f.). Jede Elementarressource, die von der üblichen Norm abweicht, jede Änderung in den organisationalen Routinen, die nicht als professionell oder branchenüblich eingeschätzt wird, würde im Fall von ‚perfekter‘ normativer Selektion überprüft. Ein Beispiel: Gilt in einem Unternehmen der Hochschulabschluss als Muss für die Karriere, werden Bewerber eines Führungskräfteachwuchsprogramms ohne akademischen Abschluss negativ selektiert.
- Mit der interdependenten Selektion wird die Stimmigkeit einer Systemeinheit mit den hierarchisch auf gleicher Ebene angeordneten Einheiten überprüft. Dieser Mechanismus stellt sicher, dass bewährte Kombinationen von Ressourcen und Routinen beibehalten werden, weil ihnen ein besondere ‚Schutz‘ zukommt, der sich auf optimierte Vernetzungen bezieht. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenstellung eines Teams von Mitarbeitern, das bereits mehrere Projekte erfolgreich bearbeitet hat. Die interdependente Selektion stellt sicher, dass bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters überprüft wird, ob und wie die bestehenden Teamstrukturen und -leistungen durch die Neueinstellung betroffen sind.
- Mittels der hierarchischen Selektion wird die Stimmigkeit von Variationen bei den Elementarressourcen und Routinen zu den jeweils hierarchisch übergeord-

neten Routinen und Kompetenzen des Unternehmens überprüft. Dabei muss analysiert werden, ob der Kompetenzbestand durch Variationen gefährdet wird. So kann beispielsweise die variierende Qualität eines Bauteils die Durchführung einer Herstellungsroutine gefährden. Die hierarchische Selektion verhindert, dass dieses Bauteil in den Herstellungsprozess gelangt.

- Historische Selektion beschreibt, dass nur die Veränderungen in das System integriert werden, welche mit der Vorgängerstruktur vereinbar sind. Der Mechanismus der historischen Selektion ist damit in besonderem Maße dafür verantwortlich, dass die Evolutionsprozesse nicht revolutionär sondern in kleinen Schritten ablaufen. Interne Veränderungsmöglichkeiten des Unternehmens hängen vom aktuellen Status quo ab, wodurch bestimmte Entwicklungsschritte nicht übersprungen werden können.

Während es in biologischen Evolutionsmodellen einen Automatismus in Hinblick auf die Entstehung der Selektionsmechanismen gibt, ist beim Transfer der internen Selektionsmechanismen in den organisationalen Kontext die Frage zu beantworten, wer in sozialen Systemen selektiert und wie diese Selektionsmechanismen zustande kommen. Interne Selektion kann an allen Stellen des Unternehmens erfolgen: Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft kann auftretende Variationen positiv oder negativ selektieren. Dies bedeutet, dass Variationen auch mehrfach einem Selektionsmechanismus unterworfen werden können, womit die Durchsetzungswahrscheinlichkeit für Variationen immer geringer wird, je stärker sie von den kollektiv geteilten Vorstellungen über die Ausgestaltung des Unternehmens abweichen. Selbst wenn z.B. eine Veränderungsmaßnahme im Kreis der Führungskräfte beschlossen und anschließend im Unternehmen kommuniziert wird, kann ihre Durchsetzungswahrscheinlichkeit gering sein, wenn die Mitarbeiter die Veränderung nicht akzeptieren und negativ selektieren. Diese leidvolle Erfahrung machen viele Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Es ist also möglich, dass in Unternehmen der interne Selektionsgrad (als Summe aller einzelnen internen Selektionsentscheidungen) zu stark ausgeprägt ist und das Unternehmen dadurch zu erstarren droht. Ebenso ist denkbar, dass an wichtigen Stellen im Unternehmen der interne Selektionsgrad unzureichend ist, beispielsweise bei mangelhaften Qualitätskontrollen (ungenügende normative Selektion) oder bei unzureichender Berücksichtigung der unternehmensweiten Auswirkungen von Entscheidungen auf Abteilungsebene (ungenügende hierarchische und interdependente Selektion). Beides kann dazu führen, dass der notwendige Aufbau strategischer Kernkompetenzen scheitert.

Im Rahmen eines erfolgreichen Kompetenzmanagements ist es daher absolut notwendig, nicht nur Variationen zu erzeugen, sondern auch die Durchsetzungswahrscheinlichkeit dieser Variationen zu beeinflussen, d.h. die internen Selektionsmechanismen zu erkennen und ebenfalls zu gestalten.

Implikationen für die (Beratungs-)Praxis

Die vorherrschende Unternehmenspraxis ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Unternehmen beim Aufbau von Kernkompetenzen bisher primär auf den Evolutionsmechanismus der geplanten Variation konzentrieren. Will ein Unternehmen beispielsweise ‚Innovationskompetenz‘ aufbauen, ergeben sich als mögliche Maßnahmen:

- die Einstellung neuer innovativer Mitarbeiter,
- Weiterbildungen im Bereich Problemlösungs- und Kreativitätstechniken,
- Führungskräfte trainings,
- systematische Gestaltung des Ideenmanagements, Ideenworkshops,
- neue Prozessbeschreibungen.

Die angestrebte Entwicklung der Innovationskompetenz löst also eine Vielzahl von Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens aus, die im Evolutionsmodell als geplante Variationen beschrieben wurden. Der Evolutionsmechanismus der Selektion wird in Unternehmen dagegen praktisch nicht betrachtet, der Evolutionsmechanismus der Speicherung erfolgsrelevanten Wissens nur teilweise. Die sich daraus ergebende Arbeitshypothese ist, dass die angestrebten Ergebnisse der geplanten Variationen zum Aufbau von Kernkompetenzen nicht erreicht werden können, weil sie permanent durch organisationsinhärente Selektionsprozesse gefährdet werden. Diese Problematik der internen Selektion wird von den Unternehmen zwar alltags-praktisch wahrgenommen (O-Ton: „Jetzt haben wir so viele Trainings durchgeführt, aber geändert hat sich nichts!“), aber es fehlt in der Praxis das Wissen darüber, woran die Variationen scheitern, nämlich an der Wirkung der internen Selektionsmechanismen. Und selbst wenn ein Bewusstsein über die Selektion vorhanden ist, fehlt den Unternehmen das Wissen darüber, wie die identifizierten internen Selektionsmechanismen aktiv gestaltet werden können.

Anhand eines Beispiels soll zunächst vermittelt werden, wie sich Selektionsmechanismen ausbilden:

Eine Person gründet ein Unternehmen und bringt persönliche Wertvorstellungen und Ideen darüber ein, wie das Unternehmen, seine Produkte, Prozesse usw. gestalten soll. Der Unternehmer prägt die Organisation, indem er maßgebliche Entscheidungen selbst trifft oder die wichtigsten Entscheidungskriterien benennt, z.B. im Hinblick auf die Qualität der Produkte, auf den Umgang mit Kunden usw. Er steuert mit seinen Entscheidungen maßgeblich die Entwicklung der organisationalen Kompetenzen: Ist ihm Qualität besonders wichtig, so wird die Beschaffungs- und Produktionskompetenz des Unternehmens anders sein, als wenn er den Kosten eine hohe Bedeutung beimisst. Neu hinzukommende Organisationsmitglieder erlernen diesen Stil durch Beobachtung oder durch Anleitung.

Durch diesen Prozess des organisationalen Lernens bilden sich mit der Zeit spezifische Selektionsmechanismen heraus, die den Organisationsmitgliedern Orientierung und Entscheidungshilfe bieten. Je stringenter der Gründer in seinen Entscheidungen ist, desto klarer prägen sie die Kultur seiner Organisation. Es lässt sich sagen, dass sich die organisationalen Kompetenzen des neu gegründeten Unternehmens und die sie beschützenden Selektionsmechanismen sich in einem Prozess der Co-Evolution gemeinsam entwickeln. Mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens wird die Ausprägung der Selektionsmechanismen stärker automatisiert und dezentralisiert. Aus der Vielzahl von Einzelentscheidungen entwickeln sich Entscheidungsregeln, in denen sich die Selektionsmechanismen manifestieren. Als typische Beispiele für die Entwicklung personenunabhängiger interner Selektionsregeln auf der Ebene der Ressourcen können die Etablierung von Wareneingangskontrollen, Richtlinien für den Einkauf von Betriebsmitteln, Durchführung von Assessment-Centers usw. gesehen werden. Auch neue Mitarbeiter beeinflussen in ihren jeweiligen Bereichen die Ausprägung der Selektionsmechanismen. Mit ihrem individuellen Wissen gestalten sie z.B. die organisationalen Routinen ihres Arbeitsbereichs. Diese kleinen Veränderungen werden aber nicht tagtäglich kommuniziert und dokumentiert. Dies führt dazu, dass bereits in der Gründungsphase von Unternehmen kein umfassendes Wissen mehr über alle dezentralen Selektionsmechanismen an einer zentralen Stelle vorliegt. So entstehen über die Jahre unterschiedlichste unternehmensinterne Selektionsmechanismen, die nicht alle allen bekannt sind und deren Wirkung auf Variationen unterschiedlich sein kann.

Für die Praxis bedeuten diese Überlegungen, dass für den Aufbau von Kernkompetenzen die Kenntnis der im Unternehmen vorhandenen Selektionsmechanismen und ihre Stärkung bzw. Schwächung der Ansatzpunkt zur Gestaltung des Kompetenzportfolios ist. Die Möglichkeit der Gestaltung und die Intensität der erforderlichen Maßnahmen hängen davon ab, ob es sich um bewusste oder unbewusste Selektionsprozesse handelt und ob diese individuell oder kollektiv ausgeprägt sind. Insbesondere die kollektiven unbewussten Selektionsvorgänge erfordern intensive Lernprozesse im Unternehmen, die der Form nach so genanntes Veränderungslernen (Lernen 2. Ordnung) erfordern. Je nach angestrebtem Lernziel müssen die internen Selektionsmechanismen gestärkt oder geschwächt werden. Organisationen mit einem hohen Grad an Kompetenzbewusstsein besitzen häufig stark ausgeprägte Selektionsmechanismen, die reduziert werden müssen, um Variationen überhaupt implementieren zu können. Im Gegensatz dazu stehen Organisationen mit einem schwach ausgeprägten Kompetenzbewusstsein vor der Aufgabe, ausgewählte Selektionsmechanismen zu stärken um erfolgsgenerierende, organisationale Kompetenzen dauerhaft zu stabilisieren.

Die Entwicklung der Unternehmen im Hinblick auf ihre organisationalen Kompetenzen ist also ein höchst anspruchsvolles Unterfangen. Das umfassende Verstehen der internen Evolutionsprozesse und die entwicklungsorientierte Gestaltung derselben sind für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens von höchster Bedeutung. Dieses Verständnis eröffnet neue Wege für die entwicklungsorientierte Beratung und die erfolgreiche Begleitung von Unternehmen beim Aufbau ihrer Kernkompetenzen.

Literatur:

- Frank Boos & Heinz Jamai (1994): Kernkompetenzen – Gesucht und Gefunden. In: Harvard Manager 16(4): S. 19-25.
- Hanna Fearn (2004): Entstehung von Kernkompetenzen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hanna Fearn & Martina Schott (2007): Kernkompetenzentwicklung durch selektionsbezogene Lernprozesse - Ein evolutionstheoretischer Ansatz. In: Alexander Eisenkopf et al. (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag: S. 301-326.
- Robert Grant (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review 33(3): S. 114-135.
- Rüdiger Klimecki, Hermann Laßleben & Markus Thomae (2000): Organisationales Lernen: Ein Ansatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung, Band 10: Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler: S. 63-98.
- Georg von Krogh & Jan Roos (1992): Towards a Competence Based Perspective of the Firm. Working Paper 92/15, Norwegian School of Management, Sandvika.
- Georg von Krogh & Jan Roos (1996): Five Claims on Knowing. In: European Management Journal 14(4): S. 423-426.
- Augustine Lado, Nancy Boyd & Peter Wright (1992): A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage. Towards a Conceptual Interpretation. In: Journal of Management 18(1): S. 77-91.
- Dorothy Leonard-Barton (1992): Core Capabilities and Core Rigidities. In: Strategic Management Journal 13(1): S. 111-125.
- Richard R. Nelson & Sidney G. Winter (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge MA: Belknap.
- Michael Porter (1986): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main: Campus.
- Coimbatore K. Prahalad & Gary Hamel (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager 13(2): S. 66-78.
- Coimbatore K. Prahalad & Gary Hamel (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? In: Strategic Management Journal 15(1): S. 5-16.
- Gilbert J.B. Probst & Bettina Büchel (1998): Organisationales Lernen. Wiesbaden: Gabler.
- James B. Quinn (1995): Strategies for Change. In: Henry Mintzberg et al. (Eds.): The Strategy Process. London/New York: Prentice-Hall: S. 5-13.
- Rupert Riedl (1975): Die Ordnung des Lebendigen. Systembedingungen der Evolution, Hamburg/Berlin: Parey.
- Martina Schott (2003): Zielgerichtetes Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel. Dissertation, Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), Hamburg.

6

Martina Schott

Schwerter zu Pflugscharen: Organisationales Lernen in Konversionsprozessen der Rüstungsindustrie

Von 1990 bis 1995 verloren 75'000 Menschen in der Bundesrepublik Deutschland ihren an Rüstung gebundenen Arbeitsplatz. Mit dem Wegfall der Blockkonfrontation zwischen Ost und West und der Auflösung des Warschauer Pakts nahm der Rüstungswettlauf zwischen den Großmächten ein Ende. In der Bundesrepublik Deutschland wurden die Militärausgaben auf Grund der wirtschaftlichen Situation in den Jahren 1991 bis 1996 um 22 Prozent gesenkt. Die Rüstungsindustrie reagierte mit innerbetrieblichen Rationalisierungen und Produktionsoptimierungen, die diese Umsatzeinbußen jedoch nicht auffangen konnten.

Deshalb legte die Europäische Kommission Programme zur Unterstützung des Strukturwandels durch Konversion auf. In der ersten KONVER-Projektphase (1994-1997) kamen die mit der Evaluation der Projekte beauftragten Wissenschaftler zu dem Ergebnis, dass die finanzielle Unterstützung der Entwicklung ziviler Produkte als einziges Instrument zum Wandel nicht ausreichte, um die Unternehmen erfolgreich zu verändern. Es wurde die These aufgestellt, dass die Unternehmensleitungen und die Belegschaft mit den notwendigen Veränderungsprozessen überfordert seien und Fachwissen zur Planung und Umsetzung eines komplexen Veränderungsprozesses fehle.

In einer zweiten Projektphase wurden Qualifizierungskonzepte für die Unternehmen entwickelt, um die identifizierten Wissensdefizite zu beseitigen. Dieses Qualifizierungsprogramm wurde von 1997 bis 2000 unter dem Projektnamen ADAPT/OCEAN in fünf schleswig-holsteinischen Rüstungsunternehmen umgesetzt. Die beobachtbaren Veränderungen in den Unternehmen waren gering.

Angesichts der nicht unerheblichen Fördermittel, die in das Projekt flossen und der konkreten Folgen für die Betroffenen, die ihren Arbeitsplatz verloren, weil der angestrebte Wandel nicht vollzogen wurde, stellt sich die Frage, warum die Unternehmen nicht in der Lage waren, in notwendiger Qualität zu lernen und sich dadurch auf veränderte Umweltbedingungen erfolgreich einzustellen. Gleichzeitig ist die aktuelle Krise den oben beschriebenen Vorgängen vom Muster her nicht unähnlich. Heute wie damals ist es wichtig Organisationen zu befähigen Krisen und Umweltveränderungen als etwas Normales zu akzeptieren und Kompetenzen aufzubauen, die es ihnen erlauben, konstruktiv damit umzugehen. Ein Ansatz ist die Ausbildung der organisationalen Metakompetenz Lernen.

Da ich ab 1997 zu dem Wissenschaftlerteam gehörte, das die Konversionsprojekte in Schleswig-Holstein evaluierte, nutzte ich die Chance, die gewonnenen Daten im Rahmen meiner Promotion auszuwerten. Inspiriert von dem Integrationsmodell zum organisationalen Lernen nach Klimecki et al. (1999) untersuchte ich die Bedingungen, die ein Lernprozess erfüllen muss, um fundamentalen Wandel in Unternehmen und somit die erfolgreiche Anpassung an neue Umweltbedingungen zur Folge zu haben.

Dieses Integrationsmodell eignete sich für diesen Zweck, weil es auf Basis einer fundierten Analyse der damals bestehenden Ansätze zu organisationalem Lernen im amerikanischen und europäischen Sprachraum entwickelt wurde. Darüber hinaus unterzogen die Autoren ihr Modell vor der Veröffentlichung einer ersten empirischen Überprüfung, so dass ich davon ausgehen konnte, dass die Praxisrelevanz, wie so oft bei Arbeiten von Rüdiger Klimecki und seinen Kollegen, hoch sein würde; ich also im Umkehrschluss mit den Kategorien des Modells tatsächlich auch praktische Vorgänge in Organisationen untersuchen konnte.

Im Folgenden stelle ich kurz das Integrationsmodell von Klimecki et al. (1999) vor, bilde ich die Spezifikationen ab, die sich auf Basis meiner Daten herauskristallisierten, und präsentiere ein Modell zu organisationalen Lernprozessen, die fundamentalen Wandel in Unternehmen zum Ergebnis haben. Damit möchte ich deutlich machen, wie wertvoll und richtungsweisend die Vorarbeiten von Klimecki und seinen Kollegen gewesen ist, um die oben gestellte Frage nach der Entwicklung der Meta-kompetenz Lernen beantworten zu können.

Das Integrationsmodell zum organisationalen Lernen

Klimecki et al. definieren organisationales Lernen ‚als einen Vorgang kommunikativer Informationsverarbeitung, durch den als Wissen gespeicherte Sinnhorizonte nach systemeigenen Gesetzen weiter entwickelt werden‘ (Klimecki et al. 1999: 6). Sie gehen davon aus, dass soziale Systeme eigene Vorstellungen von Wirklichkeit entwickeln, um sich in der Umwelt zu orientieren (Luhmann 1984). So werden Informationen darauf hin untersucht, ob sie für das soziale System einen Nutzen haben und wenn ja, werden sie eingelagert: Sie bilden die organisationale Wissensbasis, auf deren Grundlage die Regeln des Systems fußen und das beobachtbare Verhalten erfolgt. Lernen ist in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung dieser Wissensbestände. Nach Ansicht der Autoren lernen Individuen und Gruppen, und ihr Lernen trägt dazu bei, dass die Wissensbasis der Organisation ein Bild der Umwelt erhält und sich an Veränderungen anpassen kann (Klimecki et al. 1991).

Im Gegensatz zum individuellen Lernen ist organisationales Lernen kein psychischer Verarbeitungsprozess, sondern ein kommunikativer. Individuen treten als ‚learning agents‘ auf. Die Organisation ist auf den Input von Individuen angewiesen, und diese wiederum lernen durch Sozialisation von der Organisation. Laut Klimecki et al. wird der allgemeine Lernprozess zu einem organisationalen Lernprozess, wenn die soziale Informationsverarbeitung durch die in der unten stehenden Tabelle aufgelisteten zusätzlichen Faktoren ergänzt wird.

Komponenten organisationalen Lernens	Analyseleitende Fragestellung
Lernauslöser	Wie entstehen Informationen, und wie lösen sie organisationales Lernen aus?
Lernträger	Wer ist auf welche Weise an der kommunikativen Gestaltung organisationalen Lernens beteiligt?
Lernmedien	In welchen Kommunikationsformen werden Informationen transportiert?
Lernfaktoren	Wodurch und auf welche Weise wird organisationales Lernen beeinflusst?
Lernergebnisse	Wie schlagen sich Lernprozesse in der organisationalen Wissensbasis nieder?

Lernauslöser

Klimecki et al. unterscheiden vier Kategorien von Informationen, die organisationales Lernen auslösen können:

- Erfahrungsinduzierte Information, als Differenz zwischen Erwartung und Ergebnis einer Aktion.
- Zielinduzierte Information, als Differenz zwischen Idee und Wirklichkeit.
- Vergleichsinduzierte Information, als Differenz zwischen eigenem und fremdem Wissen.
- Dissensinduzierte Information, als Ergebnis unterschiedlicher Vorstellungen von Mitgliedern einer Organisation oder eines Systems.

Lernträger

Da Kommunikationsprozesse mit zunehmender Zahl der Beteiligten schwieriger werden (Luhmann 1982) differenzieren sich Organisationen aus. Diese Arbeitsteilung kann auch bei organisationalen Lernprozessen beobachtet werden. Da es fast unmöglich ist, dass alle Mitglieder einer Organisation lernen, werden organisationale Subsysteme mit dem Lernen beauftragt. Dabei lernen sowohl formelle Subsysteme (Abteilungen, Bereiche) als auch informelle Subsysteme (abteilungs- und fachbereichsübergreifende Gruppen).

Lernmedien

Damit ein System lernen kann, müssen neue Informationen für das System verständlich gemacht werden. Als Lernmedien kommen die Managementsysteme und die Organisationskultur in Frage. Den Vorstellungen von Shrivastava (1983) folgend, unterscheiden Klimecki et al. drei Ebenen von Lernmedien im Rahmen der Managementsysteme:

- Personelle Medien (Stellenbeschreibung, Qualifizierungsebene, Karrierepläne)
- Gruppenbezogene Medien (Abteilungs- und Bereichsziele, Qualitätszirkel)
- Organisationsbezogene Medien (Unternehmensverfassung, Ziel- und Planungssystem der Organisation)

Lernfaktoren

In verschiedenen Phasen des Informationsverarbeitungsprozesses treten Faktoren auf, die nach Ansicht von Klimecki et al. diesen Prozess besonders beeinflussen: In der Phase der Wahrnehmung spielen die Charakteristika (stark/schwach, eindeutig/mehrdeutig) der Informationen eine entscheidende Rolle. In der Phase der Informationsinterpretation kommt es ihrer Ansicht nach auf die Homogenität der organisationalen Wissensbasis an. Während der Informationsspeicherung sind die Anschlussfähigkeit des Wissens und die Fähigkeit der Organisation zum aktiven ‚Verlernen‘ die wichtigsten Faktoren.

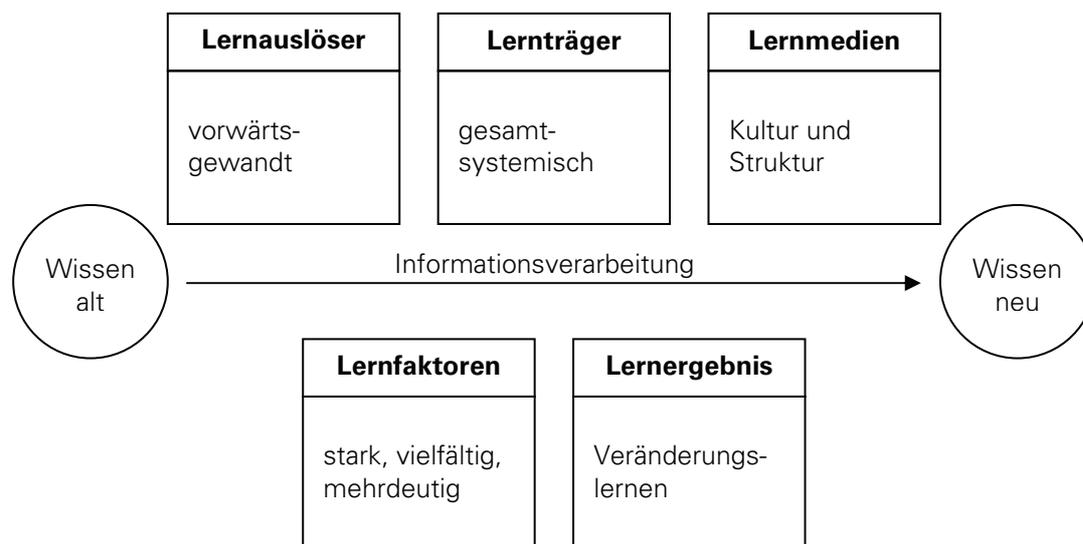
Lernergebnisse

Im Verlauf des organisationalen Lernprozesses werden die Wissensbestände der Organisation durch Integration neuer Informationen verändert. Die Ergebnisse der Lernprozesse lassen sich anhand ihrer Reichweite und Transferierbarkeit unter-

scheiden. Hinsichtlich der Reichweite lässt sich Veränderungslernen ausmachen, welches die Tiefenstruktur organisationalen Wissens erfasst, und Verbesserungslernen, welches die formellen Managementsysteme der Organisation betrifft.

Um einordnen zu können, inwieweit organisationales Lernen die Lernfähigkeit der Organisation steigert, unterscheiden Klimecki et. al. die Begriffe Proto- und Deutero-Lernen. Sie legen fest, dass Proto-Lernen nicht vom eigentlichen Lernanlass abstrahiert, so dass es beim basalen Wissenserwerb bleibt. Im Gegensatz dazu ergänzt Deutero-Lernen den Prozess mit einer Reflexionsschleife (Probst & Büchel 1994) und führt dazu, dass zusätzlich auch die Technik des Wissenserwerbs weiterentwickelt wird (Klimecki et. al. 1999: 13).

Durch die erläuterten Komponenten organisationalen Lernens kann nun das eingangs vorgestellte allgemeine Lernmodell zu einem organisationalen Lernmodell ergänzt werden, das von Klimecki et al. als Integrationsmodell organisationalen Lernens bezeichnet wird. Im Zuge meiner Untersuchung von fünf Rüstungsunternehmen, die an den oben beschriebenen Konversionsprojekten teilnahmen, ließen sich zunächst einmal belegen, dass das Modell von Klimecki et al. dazu geeignet ist, Lernprozesse in Organisationen zu untersuchen. Folgende Aspekte ließen sich hinsichtlich der Kriterien des Integrationsmodells identifizieren, die zu einer erfolgreichen Veränderung des Unternehmens auf Basis eines Lernprozesses führten:



Alle Unternehmen, die erfolgreich einen fundamentalen Wandel vollzogen, wiesen folgende Merkmale im Hinblick auf die Kategorien des Integrationsmodells auf:

- Lernauslöser: Zukunftsweisende Vorstellungen und Ziele aktivieren mehr Menschen zur Beteiligung an Lernprozessen als rückwärts-gewandte Leistungsvergleiche.
- Lernträger: Möglichst viele Organisationsmitglieder sollten in den Lernprozess eingebunden werden, damit das neu erworbene Wissen für viele Subsysteme innerhalb der Organisation zur Verfügung steht.
- Lernmedien: Verändert sich die Kultur einer Unternehmung nicht, dann kann dies zu Irritationen hinsichtlich der geltenden Regeln und Verfahren führen. Die Veränderung von Strukturen kann Kulturveränderung unterstützen, weil Veränderungen auf der Strukturebene leichter und schneller wahrnehmbar sind. Die Beschränkung auf Strukturveränderungen oder die Verbesserung von Abläufen reicht nicht aus, um fundamentalen Unternehmenswandel abzusichern.

- Lernfaktoren: Die Informationen zu angestrebten Veränderungen sollten stark und mehrdeutig sein, wobei der Lernprozess unterstützt wird, wenn das Wissen vielfältig anknüpfbar ist, weil sich die Möglichkeiten der Implementierung dadurch erhöhen.
- Lernergebnis: Ziel ist ein Prozess des Veränderungslernen. Reines Verbesserungslernen löst keinen fundamentalen Unternehmenswandel aus.

Damit ließen sich schon erste Aussagen im Hinblick auf die gezielte Gestaltung von Lernprozessen treffen, es fehlten aber noch wichtige Komponenten, um aus einem beschreibenden Modell ein handlungsanleitendes Modell zu machen.

Im Rahmen meiner empirischen Untersuchung ließen sich eine Reihe von Merkmalen identifizieren, die den Lernprozess beeinflussten, ohne dass sie in dem Integrationsmodell abgebildet werden könnten. Sie sind dennoch ergänzend bei der Gestaltung von Lernprozessen zu beachten, um den das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Förderliche Merkmale:

- Externe Begleitung (Feedback, Beitrag zur Kommunikation über den Prozess)
- Überorganisationaler Austausch in den Expertenarbeitskreisen
- Kombination aus extrafunktionalen und funktionalen Qualifizierungen
- Veränderungswille und aktive Unterstützung der Machtpromotoren
- Erfolgreiche Produkte, die den Veränderungswillen stärken
- Offene Kommunikation über den Prozess und die verfolgten Ziele
- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter

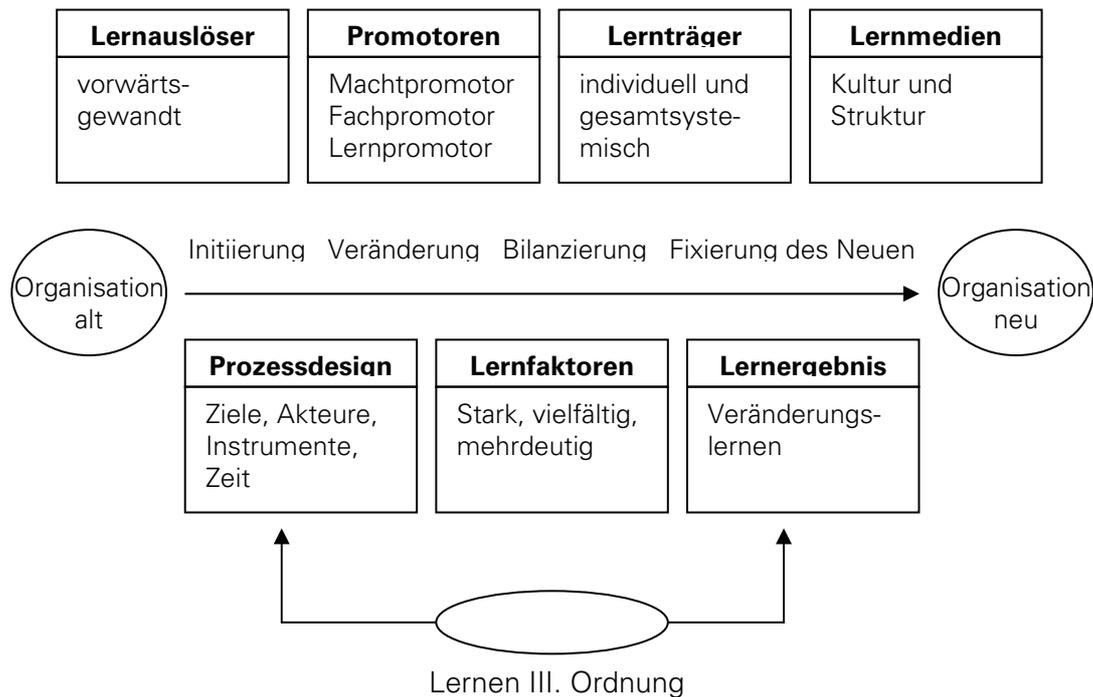
Als hinderliche Merkmale sind zu benennen:

- Mangelhafte Planung des Prozesses, der Instrumente und Maßnahmen
- Fehlen von Fach- und Lernpromotoren
- Zögern und Zweifeln der Führungskräfte
- Abwertung von Lern- und Veränderungsaktivitäten seitens der Mitarbeiter
- Schaffung und Akzeptanz von dysadaptiven Subsystemen
- Fehlverhalten wird nicht sanktioniert, zielgerichtetes Verhalten nicht gelobt
- Mangelhafte oder gänzlich fehlende Prozesskommunikation
- Zielunklarheit, verhaltensferne Formulierung von Zielen

Organisationales Veränderungslernen kann fundamentalen Unternehmenswandel unterstützen, hat ihn aber nicht zwangsläufig zur Folge. Das nachfolgende Modell bildet einen organisationalen Lernprozess ab, der fundamentalen Organisationswandel zum Ziel hat. In Anlehnung an das Integrationsmodell sind weitere Komponenten hinzugefügt, die im Rahmen der empirischen Untersuchung identifiziert wurden und die aus dem allgemeinen Integrationsmodell nunmehr ein Modell zum Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel machen.

Die auf das Lernen bezogenen Komponenten – Lernauslöser, Lernträger, Lernmedien, Lernfaktoren und Lernergebnis - wurden aus dem Integrationsmodell übernommen. Als notwendige Ergänzungen kamen hinzu – Promotoren, Prozessdesign, Prozessphasen und Prozessfeedback. Durch diese Ergänzungen werden die Einflüsse von Planung, veränderungsbezogenen Funktionen der Akteure und kontinuierlicher Kommunikation zum Veränderungsprozess als zentrale Komponenten in das Modell integriert. Die empirischen Daten lassen sich dahingehend interpretie-

ren, dass die Berücksichtigung dieser Komponenten positiven Einfluss auf das durch Lernen angestrebte Ergebnis hat.



Alte Krisen, neue Krisen – es wurde daraus gelernt!

Inzwischen weitete ich dieses Modell in gemeinsamer Arbeit mit Hanna Fearn zu einem entwicklungsorientierten Beratungsansatz aus (Fearn & Schott 2007), der den theoretischen Bezugsrahmen unserer Arbeit als Beraterinnen bildet.

Im Herbst 2009 werden die Ergebnisse eines vierjährigen organisationalen Lernprozesses veröffentlicht, den ich in einem deutschen Unternehmen umgesetzt habe. Schon jetzt ist klar, dass es gelungen ist, einen gezielten Lernprozess umzusetzen, an dessen Ende Veränderungslernen steht. Das heißt, dass die Vorarbeiten, die durch Klimecki et al. geleistet wurden, wichtige Impulse gegeben haben, um zehn Jahre später umsetzungsfähige Konzepte für Manager deutscher Unternehmen zu generieren. Wenn man sich aber die Krise und die aktuellen Maßnahmen anschaut, dann kann man sagen – ja, es wurde gelernt, aber von zu Wenigen! Immer noch werden Krisen mit alten Maßnahmen bekämpft, anstatt sie über gezielte Lernprozesse zu einem akzeptierten Teil der Unternehmenswirklichkeit zu machen, mit dem man konstruktiv umgehen kann.

Es ist ausgesprochen schade, dass Rüdiger dieses Ergebnis nicht mehr selbst mit erlebt, denn ich bin sicher, dass er Spaß daran gehabt hätte. Danke an dieser Stelle für das Integrationsmodell und die wichtigen Impulse im Hinblick auf entwicklungsorientiertes Management!

Literatur:

- Hanna Fearn & Martina Schott (2007): Kernkompetenzentwicklung durch selektionsbezogene Lernprozesse – Ein evolutionstheoretischer Ansatz. In: Alexander Eisenkopf et al. (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag: S. 301-326.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (1997): Organisationale Transformation – grenzenlos? Struktur- und Prozessmuster in der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit. In: Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung, Band 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin: DeGruyter, S. 235-270.
- Rüdiger Klimecki & Markus Thomae (1997): Organisationales Lernen. Eine Bestandsaufnahme der Forschung. Diskussionsbeitrag Management Forschung und Praxis, Nr. 18. Universität Konstanz.
- Rüdiger Klimecki, Hermann Laßleben & Markus Thomae (2000): Organisationales Lernen: Ein Ansatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.): Managementforschung, Band 10: Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler: S. 63-98.
- Daniel A. Levinthal & James G. March (1993): The Myopia of Learning. In: Strategic Management Journal 14(1): S. 95-112.
- Niklas Luhmann (1982): Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung. In: Zeitschrift für Soziologie 11(3): S. 366-379.
- Charles C. Manz & Henry P. Sims (1981): Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Learning. In: Academy of Management Review 6(1): S. 105 - 113.
- Paul Shrivastava (1983): A Typology of Organizational Learning Systems. In: Journal of Management Studies 20(1): S. 7-28.
- Martina Schott (2003): Zielgerichtetes Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel. Dissertation, Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), Hamburg.

7

Tanja Möhle

Organisationales Lernen in den Internationalen Beziehungen

Vor ungefähr 10 Jahren war ich auf der Suche nach einem Thema für meine Diplomarbeit zu einem ersten Gespräch bei Rüdiger Klimecki in der Sprechstunde. Damals meinte er zu mir, er würde es sehr interessant finden, wenn einmal ein Studierender die beiden Schwerpunkte Management und Internationale Beziehungen in seiner Arbeit verbinden würde. Im Verlaufe unseres Gesprächs äußerte er die konkretere Idee, das Konzept des Organisationalen Lernens – eine der Grundideen, auf denen der Ansatz des Entwicklungsorientierten Managements aufbaut – auf internationale Organisationen anzuwenden.

Nun mag so mancher Leser sich fragen, warum ich diese Anekdote hier zum Besten gebe – zumal ich mich dann doch für ein anderes Diplomarbeitsthema entschieden habe. Um das zu illustrieren will ich im Folgenden einen kurzen Ausflug in die Disziplin Politikwissenschaft, genauer gesagt in den Bereich der Internationalen Beziehungen wagen.

Ein Blick zurück: Organisationen – ein Stiefkind der internationalen Politik

Die internationale Politik ist zweifelsohne ein hochgradig organisiertes Phänomen. Für nahezu alle denkbaren Sachbereiche existieren internationale Organisationen von denen einige, so etwa die Vereinten Nationen (UN) und die Welthandelsorganisation (WTO), erhebliche Bedeutung erlangt haben. Auch Institutionen, die gemeinhin nicht als internationale Organisationen verstanden werden, wie zum Beispiel das Nichtverbreitungsregime für Nuklearwaffen oder die Friedensmissionen der Vereinten Nationen, umfassen organisatorische Komponenten, die für die Funktionsfähigkeit der betreffenden Institutionen von außerordentlich hoher Bedeutung sind. Dennoch bildeten internationale Organisationen in den 1980er und 1990er Jahren einen insgesamt wenig beforschten Gegenstand.

In der Disziplin Internationale Beziehungen war die Beschäftigung mit internationalen Organisationen auf das engste mit der Herausbildung des modernen Staatensystems verknüpft. Es galt eine Antwort auf die Frage zu finden, wie die Beziehung zwischen souveränen Staaten in friedliche und allseits vorteilhafte Bahnen gelenkt werden könnte. Diese staatszentrierte Perspektive spiegelt sich auch in den beiden zu dieser Zeit dominierenden Theorien – dem Neorealismus (Waltz 1979) und der Regimetheorie (Hasenclever et al. 1997) – wider. In der theoretischen Sichtweise des Neorealismus kommt internationalen Organisationen lediglich die Rolle eines Instrumentes zu, welches als Werkzeug zur Durchsetzung staatlicher Interessen fungiert. Organisationen wird keine Akteursqualität eingeräumt und das Innenleben von Organisationen wird dabei vollständig ausgeblendet. Die Regimetheorie ihrer-

seits untersucht zwischenstaatliche Kooperation in und durch Organisationen. Organisationen bilden die Infrastruktur für die Errichtung und Absicherung von Kooperationsarrangements und tragen zur Senkung von Transaktionskosten bei. Ein Eigenleben oder Akteursqualität wird ihnen aber auch hier nicht eingeräumt.

Durch diesen kurzen Blick in die Geschichte der Internationalen Beziehungen wird deutlich, dass zwar die Kooperation sowie die Bildung und Wirkung von Institutionen in diesen Jahren intensiv und theoretisch gehaltvoll beforscht wurden, Organisationen wurden dabei aber stets als Instrument mächtiger Staaten oder als Arena für zwischenstaatliche Verhandlungen betrachtet. Es fehlte an einer Betrachtung der Organisationen **als** Organisationen. Ein Perspektivwechsel in die Managementlehre zeigt, dass es mit deren Beitrag zur Analyse von internationalen Organisationen zu dieser Zeit nicht viel besser bestellt war. Die Disziplin verfügt zwar über zahlreiche Konzepte und Theorien zur Untersuchung von Organisationen, eine explizite Beschäftigung mit internationalen Organisationen war aber auch hier Mangelware.

Stand der Forschung heute: Internationale Organisationen im Fokus der Diskussion

In den letzten Jahren ist das Verhältnis von Internationalen Beziehungen und Managementlehre, das zuvor durch weitgehende Nichtkenntnisnahme von Forschungsarbeiten der jeweiligen anderen Disziplin charakterisiert war, in Bewegung geraten. In der Disziplin Internationale Beziehungen werden vermehrt internationale Organisationen als selbstständige Akteure, die ein Eigenleben gegenüber den sie konstituierenden Staaten entwickeln, in den Blick genommen. Das starke Interesse an dieser Thematik spiegelt sich in zahlreichen Tagungen wieder, die sich speziell dieser Fragestellung widmen (Bauer & Knill 2007). Auch in der Managementlehre ist ein wachsendes Interesse an der Untersuchung transnationaler und internationaler Institutionen unterschiedlichen Typs (von multinationalen Unternehmen bis hin zu internationalen Organisationen) und deren Rolle als politische Akteure in einer globalisierten Welt zu verzeichnen (Scherer 2003).

Ein besonders ausgeprägter wissenschaftlicher Fokus liegt derzeit auf dem Wandel von internationalen Organisationen. Dieses Interesse kommt nicht von ungefähr: Der steigende Veränderungsdruck auf Unternehmen und Organisationen hat sich auch in der internationalen Politik niedergeschlagen. Internationale Organisationen entwickeln sich nach ihrer Gründung fort. Sie interpretieren und konkretisieren ihr Mandat, wandeln sich zusammen mit ihrer Umwelt, und entfernen sich dadurch auch von ihrer ursprünglichen inhaltlichen Ausrichtung und dem anfänglichen institutionellen Design. So ist zum Beispiel das Thema Reform bei den Vereinten Nationen seit deren Gründung bereits ein ständiger Begleiter. Dabei geht es nicht nur um ‚politische‘ Reformen, wie beispielsweise die Reform des Sicherheitsrates, sondern auch um die Verwaltungsreform.

Wenig verwunderlich ist daher, dass in allerjüngster Zeit die Nachfrage nach Konzepten zur Beschreibung und Gestaltung institutionellen Wandels stark angestiegen ist. Das Konzept des organisationalen Lernens bildet hierfür einen geeigneten Ansatzpunkt. Es bietet die Möglichkeit, die Veränderungs- und Problemlösungsfähigkeit von Organisationen als eigenständige Kategorie zu erfassen und somit neue Wege zu finden, mit komplexen, turbulenten und unvorhersehbaren Umwelteinflüssen besser fertig zu werden (Klimecki et al. 1994). Beiträge zur Idee des organisationalen Lernens finden sich heute zunehmend auch in den Internationalen Beziehungen wieder.

„Bekanntlich ist nichts so überzeugend wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ (Klimecki 1997: 82). Dieser von Rüdiger Klimecki geschriebene Satz – damals bezogen auf die generelle Attraktivität einer Organisationalen Lernperspektive – scheint nun auch auf die Anwendung des Konzeptes auf internationale Organisationen zuzutreffen. Auch Rüdiger Klimecki hat ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Konstruktion kollektiver Identität und Dynamik Organisationalen Lernens in UN-Friedensmissionen“ ins Leben gerufen, in welchem untersucht wird, wie sich UN-Friedensmissionen als eine Form fragiler Netzwerk-Organisationen integrieren und handlungsfähig werden (Döring & Schreiner 2008). Bei meinem letzten Besuch in Konstanz hat er mir ganz begeistert davon erzählt.

Zurück zu der Frage, warum ich diese kleine Anekdote erzähle? Ich tue dies in der Hoffnung, durch einen kleinen Einblick in persönliche Erinnerungen zum Ausdruck zu bringen, was Rüdiger Klimecki aus meiner Sicht ganz besonders ausgezeichnet hat: seine zahlreichen Ideen und sein disziplinenübergreifendes Denken, verbunden mit einem außerordentlichen Gespür für innovative Themen. Ich bin mir sicher, dass seine Ideen auch weiterhin die wissenschaftliche Forschung inspirieren werden.

Literatur:

- Michael W. Bauer & Christoph Knill (Hrsg.) (2007): Management Reforms in International Organization. Baden-Baden: Nomos.
- Sebastian Döring & Melanie Schreiner (2008): Inter-Agency Coordination in United Nations Peacebuilding. Practical Implications from a Micro-level Analysis of the United Nations Family in Liberia. Projektbericht. Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz.
- Andres Hasenclever, Peter Mayer & Volker Rittberger (1997): Theories of International Regimes. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rüdiger Klimecki (1997): Führung in der Lernenden Organisation. In: Harald Geißler (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand: S. 82-105.
- Rüdiger Klimecki & Gilbert Probst & Peter Eberl (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Andreas G. Scherer (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Heidelberg: Physica.
- Kenneth N. Waltz (1979): Theory of International Politics, New York: Random House.

8

Daniela Eberhardt

Entwicklungsorientierte Managementvorstellungen: Eine Bereicherung für die Führungspraxis?

Entwicklungsorientiertes Management EOM ist eine Modellvorstellung in der Managementlehre, die von Rüdiger Klimecki, Gilbert Probst, Peter Eberl entwickelt und in der Folge von zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter entwickelt, ausdifferenziert, gelehrt und gelebt wurde und wird. Modellvorstellungen geben uns immer eine Brille mit, wie wir die Welt betrachten können. Damit ist schon der erste Schritt in die Konstruktion von Wirklichkeit getan. Unsere eigene Wahrnehmung steckt auch unseren individuellen Gestaltungsspielraum ab. Wenn wir uns mit den Prinzipien von Modellvorstellungen oder Theorien beschäftigen, können wir unsere Konstruktion von Realität bereichern, wir stecken neue Deutungsspielräume ab und entdecken neue Weg zur Gestaltung der Realität.

Als Psychologin und Mitarbeiterin der benachbarten Professur, die gerade neu ausgerichtet wurde, wurde ich von Rüdiger Klimecki, der auch Co-Referent meiner Dissertation war, zeitweise zum ‚adoptierten Lehrstuhlmitglied‘ gemacht. Da es so was normalerweise nicht gibt, war die Rolle im System zunächst unklar. Konkret bedeutete das aber, in den inneren Kreis der spannenden Diskussionen um die EOM-Perspektive einzutauchen, zu verstehen, was sich da weiter entwickelt, und dennoch mit Distanz das Thema zu betrachten. Es bedeutet auch mit Studierenden in den Diskurs zum EOM einzutreten, gemeinsam Tagungen zu veranstalten und sich selbst die Frage zu stellen, wo verankere ich meine eigene wissenschaftliche und praktische Arbeit im Kontext dieser Vorstellungen?

Noch spannender ist aber die Frage, was kommt in der Folge in der praktischen Umsetzung dabei heraus? Als Beraterin/Trainerin für Führungsfragen, in internationaler Verantwortung für die Entwicklung von Führungssystemen und -personen, als angewandte Forscherin, Dozentin und als Führungskraft konnten viele der Perspektiven des EOM aufgegriffen und umgesetzt werden.

Beispiel 1: Die Perspektive der Organisations- und Führungsberatung

Von 1996-2009 wurde der Prozess der nachhaltigen Führung und Entwicklung einer mittelständischen Organisation (in Deutschland) in einem sich verändernden Umfeld begleitet und der Hauptgeschäftsführer dieses Unternehmens beraten. Zu Beginn des Veränderungsprozesses war das Unternehmen stark hierarchisch geführt, eine Integration der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens fand kaum statt. Dem Hauptgeschäftsführer ging es darum, den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass die Organisation auch in Zeiten grosser Umbrüche und Herausforderungen problemlösungsfähig bleibt und die Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten die Möglichkeit zur eigenen Entwicklung nutzen und das Unternehmen gemeinsam voranbringen.

Aufbau und Erhalt der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens konnten nur erreicht werden, indem die Prozesse der Selbstorganisation, eine Veränderung von Werthaltungen in der Zusammenarbeit und das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt wurden. Als konkreter Startpunkt für die Gestaltung des Veränderungsprozesses wurde eine unternehmensweite und interaktive Leitbildentwicklung ‚Gemeinsam zum Ziel‘ (und nach mehreren Jahren eine Neuausrichtung ‚Zukunft gestalten‘) gewählt. Die Leitideen wurden in teilautonomen Projektgruppen (Eberhardt 1998) konkretisiert und mündeten z.B. in einem Mitarbeiterkongress, der für die Kolleg/innen gestaltet wurde. Weitere Beispiele sind eine Vernetzung von Wissen im Unternehmen (‚Sie fragen – wir antworten‘), die Aufnahme einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung unter Einbezug aller Führungskräfte, die strategische Fokussierung der Personalarbeit, die Entwicklung eines Weiterbildungsangebotes für Führungskräfte etc. Aus der Perspektive des entwicklungsorientierten Management waren in diesem Beratungsprozess zwei Aspekte erfolgskritisch.

a) Die Gestaltung des Veränderungsprozesses: Einerseits wurde der Veränderungsprozess aus einer konstruktivistischen Perspektive heraus gestaltet: Die Gestaltung des Veränderungsprozesses setzte an der Konstruktion der Wirklichkeit der Hauptakteure des Unternehmens an (z.B. wurde der erste Leitbildprozess im stark hierarchischen Umfeld noch Top-Down durchgeführt). Nach und nach wurde das gemeinsame Fundament der intersubjektiv geteilten Wirklichkeitskonstruktion verändert und in der Prozessgestaltung die neue, veränderte Situation, abgebildet. Jahre später wurde die Neuausrichtung des Leitbildes dann übergreifend über alle Hierarchiestufen und Unternehmensteile durchgeführt. Andererseits wurden in die Gestaltung des Veränderungsprozesses immer wieder Strukturen der aktiven Auseinandersetzung zu wechselnden Themen mit verschiedenen Angehörigen der Organisation eingebaut und damit organisationales Lernen initiiert und der reflexive Austausch im Unternehmen gepflegt. Eine Dialogkultur und gemeinsam getragene Entscheidungsprozesse entstanden.

b) Die Beratung der verantwortlichen Führungsperson: In der Beratung des Hauptgeschäftsführers ging es neben der gemeinsamen inhaltlichen Gestaltung des Veränderungsprozesses und der Prozessarchitektur als rollendes Vorhaben vor allem auch darum Zeit zu finden, um die eigene Führungssituation zu durchleuchten. Durch die Einnahme verschiedener Blickwinkel von unterschiedlichen Akteuren konnten die verschiedenen Realitäten innerhalb der Organisation durchleuchtet, die Motivation in einem Reframing neu eingeordnet und neue Ordnungsmuster identifiziert werden. Das war auch der Ausgangspunkt für eine laufend stattfindende Rollenklärung und Klärungshilfe für eigene Führungsentscheidungen.

Beispiel 2:

Die Perspektive der Gestaltung von Führungsweiterbildungen

Führungsweiterbildungen finden in unterschiedlichem Kontext statt und sind niemals ‚wertneutral‘ gestaltbar. Das sind Erkenntnisse die in der Rolle als Führungskräfteentwicklerin dann spürbar werden, wenn sich dieser Kontext verändert: Kommen die Teilnehmenden aus einem oder verschiedenen Unternehmen, aus einer oder mehreren Kulturen? Welche Erwartungen sind an diese Weiterbildung gebunden, z.B. der Erwerb eines Teilnahmezertifikats, die eigene Weiterentwicklung oder die Klärung offener Führungsfragen. Führungsentwicklung ist in weiten Teilen immer auch Persönlichkeitsentwicklung und hat aber auch damit zu tun, dass ich mit meinen Führungs- und Wertvorstellungen zu den kollektiven Vorstellungen der Organisation passé und die Organisation weiter entwickeln und mit den Kolleg/innen gestalten kann. Mit Blick auf die Vorstellungen des EOM bedeutet das,

dass zunächst Ansprüche an die Gestaltung des individuellen Lernprozesses zu stellen sind: Die Beschäftigung mit eigenen Facetten der Persönlichkeit sowie der reflexive Austausch mit anderen Personen tragen zur Entwicklung der Führungspersönlichkeit und je nach Intensität des Austausches und Zusammensetzung der Teilnehmergruppe zum gemeinsamen Führungsverständnis einer Organisation (z.B. bei Inhouse-Schulungen) oder interkulturellen Verständnis (z.B. bei internationaler Zusammenstellung) bei. Weiterbildungen, die ausserhalb der Organisation stattfinden bieten andere Vorteile und Gestaltungsmöglichkeiten: eigene Verhaltensweisen, Unsicherheiten und Fragen können im neutralen und sanktionsfreien Raum überprüft und weiterentwickelt werden. Feedback ist in einem solchen Kontext oftmals besser annehmbar.

Das EOM hat als festen Bestandteil seiner Managementvorstellungen neben dem individuellen Lernen das Organisationale Lernen, das ein Lernen der gesamten Organisation und damit der Akteure in Organisation und in der Auseinandersetzung miteinander und mit den eigenen und übergeordneten Führungsthemen vorsieht. Klassische Inhouse-Schulungen können diesem Anspruch bereits Rechnung tragen: In solchen Gremien können gemeinsame Führungsgrundsätze erarbeitet, diskutiert und geklärt werden. Die Anwendung von Führungsinstrumenten kann aufeinander abgestimmt, gemeinsame Werte entwickelt und interpretiert werden. Im aktiven Austausch findet neben dem individuellen Lernen immer auch kollektives Lernen in und mit der Organisation statt. Als praktisches Anwendungsbeispiel für die Vernetzung von individuellem und institutionellem Lernen in der Führungsweiterbildung ist das Beispiel der Leadership Circles zu nennen. Leadership Circles wurden während zwei Jahren als Formen der kollegialen Beratung für Führungskräfte mit ca. 180 teilnehmenden Führungskräften im ehemaligen IT-Unternehmen der SAirGroup (Schweiz) initiiert und supervidiert. Ein solches Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte wird der Tatsache gerecht, dass jede Führungskraft einen enormen Erfahrungsschatz hat und die Schwierigkeiten der aktuellen Führungssituation sehr gut einschätzen kann. Etwa alle sechs Wochen trafen sich eine Gruppe von ungefähr sechs Führungskräften zum systematischen und strukturierten Austausch über Führungsfragen. Die eigene Reflexion der Führungsfragen wurde durch Interpretation der Situation durch andere Führungskräfte und durch die Sammlung von alternativen Handlungsmustern / Vorgehensweisen ergänzt. Durch den intensiven Austausch innerhalb der Gruppe von Führungspersonen kam es neben dem individuellen Lernen auch zu einem kollektiven Lernen. Durch die Art der Gestaltung des Lernprozesses wurde das institutionelle Wissen im Umgang mit bestimmten Situationen erweitert, neue kollektiv geteilte Handlungsmuster entstanden.

Neben regelmässigen positiven Rückmeldungen der teilnehmenden Führungskräfte wurde der Erfolg eines solchen Vorgehens in einer besonders dramatischen Führungssituation am deutlichsten: Nach dem Grounding der Swissair war die Führungssituation belastend und von hoher Unsicherheit geprägt. Teilnehmer aus gut funktionierenden Leadership Circles berichteten zu dieser Zeit von einem wesentlich häufigeren Treffen mit ihren Gruppenmitgliedern und der erfolgreichen gegenseitigen Unterstützung in dieser schwierigen Führungssituation. (Meyer-Ferreira & Eberhardt, 2006)

Persönliches Fazit:

Die Perspektive der Gestaltung von Führung

Entwicklungsorientiertes Management baut auf die Auseinandersetzung mit anderen Perspektiven, die Initiierung von Lernprozessen die über das individuelle Lernen hinausgehen und die interaktive Auseinandersetzung mit den Angehörigen der Organisation und Akteuren ausserhalb. Die Gestaltung von Führung erfordert die

Gestaltung von Strukturen, die eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Akteuren unterstützen, Raum für Entwicklungen lassen und gleichwohl die Handlungsfähigkeit des Systems erhalten, dem Ganzen eine Gestalt geben. Strukturelle Führung, und sei sie noch so umfassend und abgewogen durch die Schaffung von überlappenden Gruppen, die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen, die Arbeit in Projekten etc. kann niemals die interaktionelle Führung ersetzen. Die Konstruktion der Wirklichkeit – auch oder vor allem im Führungsalltag – geschieht im gemeinsamen Austausch. Die Rolle der Führung kann nur wahrgenommen werden, wenn die verschiedenen Erwartungen erkannt und abgewogen werden, wenn Intersubjektivität der Situation immer wieder neu erkannt und im Austausch geklärt wird. Führung gestalten ist gleichbedeutend mit Entwicklung bei den Einzelnen und bei der Organisation unterstützen und fördern, es ist eine konstruktivistische Aufgabe. Immer neue Puzzleteile suchen ihren Platz im Ganzen und müssen erkannt und geordnet werden. Die Grundgedanken des EOM helfen dabei, diese Komplexität und Subjektivität zu akzeptieren und mit Freude zu gestalten.

Literatur:

Daniela Eberhardt (1998). Kleingruppenorientiertes Projektmanagement - Eine empirische Untersuchung zur Gestaltung ganzheitlicher Aufgabenbearbeitung durch teilautonome Projektarbeitsgruppen. München: Hampp.

Peter Meyer & Daniela Eberhardt (2006). Leadership Development bei Fusionen – die Rolle des HRM. In: HR Today, 04/2006: S. 21-23.

9

Markus Gmür

Entwicklungsorientiertes Personalmanagement: Eine Zwischenbilanz

Mit dem Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement wurde die Idee des Entwicklungsorientierten Management (EOM) auf die Steuerung von Qualifikationen und Motivationen als Schlüsselressourcen für die Unternehmensleistung angewandt. Eine Weiterentwicklung erfolgte durch die Verwendung eines evoluti-onstheoretischen Modells zur Beschreibung der Entwicklungsprozesse. Mit dem darauf aufbauenden Personallehrbuch wurde das Wagnis unternommen, vertraute Inhalte eines bereits gut erschlossenen Lehrgebiets einer neuartigen entwicklungsorientierten Ordnung zu unterwerfen und dennoch auch unabhängig vom gewählten Ansatz nutzbar zu machen. Der folgende Beitrag fasst die wesentlichen Elemente des entwicklungsorientierten Personalmanagement zusammen und stellt die Frage, inwieweit sich dieser Ansatz bewährt hat.

Die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen wird durch Flexibilisierung und Stabilisierung unter komplexen und dynamischen Bedingungen bestimmt. Die Suche nach dem optimalen Gleichgewicht zwischen bewahren und verändern, und damit Stabilisierung und Flexibilisierung, vollzieht sich durch ein Zusammenspiel von Aktivierung (Variation), Lenkung (Selektion) und Bindung (Retention) von Personalressourcen, d.h. Qualifikationen und Motivationen.

Dem Personalmanagement kommt die Aufgabe zu, die Ressource Personal hinsichtlich ihrer Qualifikationen und Motivationen so auszuwählen und einzusetzen, dass in der Organisation ein optimales Gleichgewicht von Stabilisierung und Flexibilisierung erreicht wird. Über den Prozess der Personalaktivierung werden der Organisation neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich. Im Prozess der Personallenkung werden erwünschte Qualifikationen und Motivationen bestätigt bzw. nicht erwünschte negativ sanktioniert. Schließlich werden die positiv selektierten Motivationen und Qualifikationen im Prozess der Personalbindung für die Organisation gesichert.

Grundlagen des entwicklungsorientierten Management

Nach welchen Grundsätzen ist ein Unternehmen zu führen, damit es in der Lage ist, sich als Mittel zur wirtschaftlichen und sozialen Zielerreichung und als Problemlösungseinheit laufend fortzuentwickeln? Das ist die Ausgangsfrage der entwicklungsorientierten Managementlehre, die von komplex veränderlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung ausgeht. Demnach unterliegt das anzustrebende Optimum der Ressourcenallokation einer laufenden Veränderung. Die Erhöhung der Fähigkeit zur fortwährenden Anpassung wird zur zentralen Aufgabenstellung.

Der Begriff der Entwicklung bezeichnet eine Veränderung von einem geringer- zu einem höherwertigen Zustand mit dem Ergebnis einer gesteigerten Problemlösungsfähigkeit. Der Begriff kann auf Personen, Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften angewandt werden. Auf die Unternehmensführung als entwicklungsorientiertes Management übertragen, ist der Entwicklungsbegriff weiter zu spezifizieren:

- Entwicklung ist eine niveaubezogene Größe: Sie steht für den Fortschritt einer Organisation von einem Niveau zu einem nächst höheren. Die Erreichung eines Niveaus ist mit neuen Potenzialen verbunden, die aus dem bisher erreichten Niveau hervorgegangen sind, jedoch eine andere, d.h. vor allem differenziertere Qualität aufweisen. Damit ist verbunden, dass eine Organisation nur entwickeln kann, was zuvor bereits angelegt ist.
- Entwicklung zeigt sich in einer Verbesserung des Problemlösungspotenzials: Die Qualität der Entwicklung misst sich an der Fähigkeit der Organisation bzw. ihrer Teile, Probleme auf dem angestrebten Weg zur Zielerreichung lösen oder zumindest kontrollieren zu können. Nicht abgeschlossene Lösungen bestimmen das Problemlösungspotenzial, sondern Lernerfahrungen, welche die Chance erhöhen, zukünftige Problemstellungen zu bewältigen.
- Entwicklung entsteht aus der inneren Dynamik der Organisation und ihrer Teile: Entwicklungen vollziehen sich in der betreffenden Einheit selbst. Organisationen können nicht entwickelt werden, sie können sich nur selbst entwickeln. Impulse von außen sind Auslöser von Entwicklungsprozessen, sie bestimmen jedoch nicht ihren Verlauf. Entwicklung ist als Ergebnis von Kommunikationsprozessen zu verstehen, welche die Form des kollektiven Problemlösungsverhaltens verändern.

Die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation drückt sich in der Wahrscheinlichkeit aus, dass es in Auseinandersetzung mit gegenwärtigen oder zukünftig abzusehenden Problemstellungen zu einer Veränderung ihrer Strukturen kommt, welche die Chance einer erfolgreichen Bewältigung dieser Problemstellungen erhöht.

Entwicklungsorientiertes Management zielt darauf, alle Ressourcen einer Organisation so einzusetzen, dass sie auch unter veränderten Bedingungen problemlösungs- und leistungsfähig in Hinblick auf ihre Ziele ist. Neben den finanziellen und anderen sachbezogenen Ressourcen kommt dem Personal, das als Gesamtheit aller Qualifikationen und Motivationen die anderen Ressourcen zum Einsatz bringt und damit das Organisationsgeschehen bestimmt, eine zentrale Bedeutung zu.

Jede Organisation verfügt mit dem Zeitpunkt ihrer Gründung über einen Ausgangsbestand an Ressourcen. Im Evolutionsprozess werden diese Ressourcen durch Neubeschaffungen oder Veränderungen variiert. Ihre Einsatzmöglichkeiten werden dadurch erweitert, und es werden zusätzliche Anpassungschancen geschaffen. Diese Vielfalt reduziert sich im Prozess der Selektion wieder. Hier erfolgt die Zuordnung der Ressourcen in die Leistungserstellungs- und Wertschöpfungsketten der Organisation: Technische Hilfsmittel kommen zum Einsatz, Ausgangsstoffe gelangen in den Verarbeitungsprozess, finanzielle Mittel werden investiert, Informationen ausgewertet und Personal wird ausgewählt. Entscheidungen über den Ressourceneinsatz zur Erreichung der Organisationsziele reduzieren die Ressourcenvielfalt zugunsten eines gezielten Einsatzes. Damit vermindern sich gleichzeitig die Anpassungsmöglichkeiten bei veränderten Anforderungen. Mit der Retention der Ressourcen werden die einmal getroffenen Entscheidungen fortgesetzt und wiederholt. Das ist eine Voraussetzung für wirtschaftliche Effizienz des Ressourceneinsatzes. Das Ergebnis dieses Evolutionsprozesses ist ein Ressourcenportfolio, das den Handlungsspielraum für die Unternehmensentwicklung unter veränderlichen Bedingungen bestimmt.

Flexibilisierung und Stabilisierung

Das Management der Evolutionsprozesse, welche jede dieser Ressourcen durchläuft, kann je nach dem zugrunde liegenden Prinzip zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Dabei spielen die Ziele der Effizienz unter gegenwärtigen Bedingungen und der langfristigen Anpassungsfähigkeit eine wichtige Rolle. Das erste Ziel wird durch das Stabilisierungsprinzip und das zweite Ziel durch das Flexibilisierungsprinzip erreicht. Dabei handelt es sich um idealtypische Prinzipien. In der Praxis trifft man in aller Regel auf Mischformen.

Das Stabilisierungsprinzip beruht darauf, bisher bewährte Entscheidungen fortzusetzen und auf zukünftige Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung und Ressourceneinsatz anzuwenden. Die Zahl möglicher Alternativen wird dadurch laufend reduziert. Das Ressourcenportfolio ist durch geringe Differenzierung und deutliche Schwerpunkte gekennzeichnet. Der positive Effekt des Stabilisierungsprinzips besteht in der ökonomischen Effizienz der Leistungserstellung, solange die ursprünglichen Anforderungen erhalten bleiben. Diese Chance ist aber mit der Gefahr verbunden, die Anpassungsfähigkeit zu verlieren, wenn sich die Bedingungen ändern.

Dem Stabilisierungsprinzip steht das Flexibilisierungsprinzip gegenüber. Danach versucht die Organisation, die Anpassung an die äußeren Rahmenbedingungen mit dem Ziel langfristiger Effektivität aufrecht zu erhalten und stellt die kurzfristige Effizienz zurück. Das Ressourcenportfolio ist breiter gestreut. So wird die Ressourcenverwendung offen gehalten und kann sich im Zeitverlauf ändern.

Die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation ergibt sich aus dem Zusammenwirken beider Prinzipien. Eine Organisation muss sowohl effizient in ihrer Leistungserstellung, als auch langfristig anpassungsfähig sein. Ob das eine oder andere Prinzip stärker ausgeprägt sein sollte, ist davon abhängig, wie sich die Umweltbedingungen für die Organisation darstellen. Von entscheidender Bedeutung sind die folgenden beiden Merkmale äußerer Rahmenbedingungen:

- Komplexität, d.h. das Ausmaß an Vielfalt, Dynamik und Diskontinuität, mit denen die jeweiligen Bedingungen verbunden sind. Vielfalt steht für die Zahl relevanter Elemente und ihrer Verknüpfungen. Dynamik bezeichnet die Veränderungen in diesen Elementen und ihren Verknüpfungen. Diskontinuität steht für die Sprunghaftigkeit von Veränderungen und ist ein Grund dafür, dass diese auch nicht annähernd abschätzbar sind. Je komplexer die Bedingungen sind, umso größer ist die Notwendigkeit einer Flexibilisierung, während wenig komplexe Bedingungen eine Stabilisierung erfolgreich erscheinen lassen.
- Kontrollierbarkeit, d.h. das Bestehen bzw. Fehlen von Möglichkeiten für die Organisation, komplexe Faktoren aktiv zu beeinflussen. Je geringer die Kontrollierbarkeit ist, umso größer ist der Bedarf an Flexibilität; je größer die Kontrollierbarkeit ist, umso größer sind die Vorteile einer Stabilisierung.

Organisationen befinden sich in einem fortlaufenden Evolutionsprozess und zwar unabhängig davon, ob gezielte Eingriffe durch das Management stattfinden oder nicht. Es besteht ein ständiger Zugriff auf die Ressourcen. Die Organisationsmitglieder greifen auf Informationen zurück, sie nutzen technische Einrichtungen, verfolgen individuelle Ziele und setzen dazu ihre Fähigkeiten ein. Managementeingriffe sind nur als zusätzliche Impulse für die drei Teilprozesse der Variation, Selektion und Retention anzusehen, durch welche die selbsttätig verlaufenden Prozesse unterstützt oder durch eine Gegensteuerung umgelenkt werden sollen – je nachdem, ob sie zur Erreichung der Organisationsziele beitragen oder ihnen zuwiderlaufen.

Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement

Gegenstand des entwicklungsorientierten Personalmanagements sind die Entscheidungen über den Einsatz der Ressource Personal im evolutionären Prozess. Personal ist dabei nicht als Gesamtheit aller abhängig Beschäftigten in einer Organisation anzusehen, wie es in der Regel der Perspektive der Personallehre in der Folge der Human-Relations-Bewegung entspricht. Im Mittelpunkt stehen die von den Beschäftigten in die Leistungserstellungs- und Wertschöpfungsprozesse eingebrachten Qualifikationen und Motivationen.

Eine Motivation als Ressourceneinheit ist der individuelle Antrieb eines Organisationsmitglieds, der zu Handlungen mit Bezug auf seine Rollen und Aufgaben in der Organisation führt. Eine Motivation drückt sich in einem Ziel oder einem Beweggrund einer Handlung aus. Sie kann auf positiven Emotionen wie Hoffnung oder Freude aber auch auf negativen Emotionen wie Angst oder Widerwille beruhen. Die Handlungen einer Person können immer auch von mehreren Motivationen getragen sein, die sich gegenseitig ergänzen oder sogar in einem Konflikt zueinander stehen können.

Qualifikation ist die Befähigung zum Handeln und umfasst alle Kenntnisse und Fertigkeiten, aus denen der Mensch als Problemlöser im Rahmen seiner Tätigkeit für die Organisation schöpft. Sie kann bereits vor dem Eintritt in die Organisation oder im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit erworben worden sein. Eine Person kann immer auch über mehrere Qualifikationen verfügen, und ebenso können in eine Handlung verschiedene Qualifikationen einfließen. Motivationen und Qualifikationen werden stets in Kombination wirksam, d.h. in jede Handlung fließen Motivationen und Qualifikationen ein.

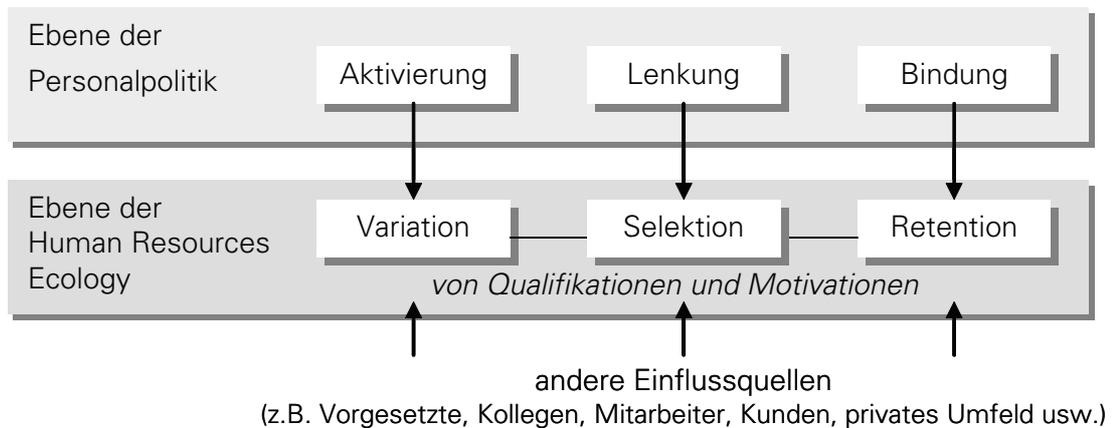
Die Human Resources Ecology als Evolution von Qualifikationen und Motivationen in einer Organisation ist eine Abfolge von Variations-, Selektions- und Retentionsprozessen, die dem Prozess der natürlichen Evolution der Arten ähnlich ist. Das Konzept des entwicklungsorientierten Personalmanagements zeigt, wie sich personalwirtschaftliche Instrumente als gezielte Gestaltungseingriffe auswirken.

Entwicklungsorientiertes Personalmanagement ist die Steuerung der Human Resources (Qualifikationen und Motivationen) in einem Evolutionsprozess. Dieser Prozess verläuft in Teilprozessen der Variation, Selektion und Retention, die durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt werden, von denen die Personalpolitik einen Teil abdeckt. Er ist also nur teilweise steuerbar und wird durch personalpolitische Eingriffe beeinflusst, ohne dass er dadurch vollständig determiniert würde. Diese Steuerungseingriffe der Personalpolitik werden den drei Teilprozessen der Evolution zugeordnet:

- Personalaktivierung (nimmt Einfluss auf die Variation). Durch diese Funktion werden dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich gemacht. Dadurch wird die Ressourcenvielfalt für die potenzielle Nutzung in den Wertschöpfungsprozessen erhöht.
- Personallenkung (nimmt Einfluss auf die Selektion). Sie umfasst alle Maßnahmen, mit denen die Vielfalt der Qualifikationen und Motivationen in Hinblick auf die Wertschöpfungsprozesse reduziert wird. Im Ergebnis setzen sich so die wichtigen gegenüber den weniger wichtigen Ressourcen durch.
- Personalbindung (nimmt Einfluss auf die Retention). Dazu zählen die Maßnahmen, die gewährleisten, dass die positiv selektierten Ressourcen erhalten und reproduziert werden.

Für die Analyse und Gestaltung des Entwicklungsorientierten Personalmanagements sind somit zwei Analyseebenen zu unterscheiden: Erstens die Human Resources, welche Evolutionsprozesse der Variation, Selektion und Retention durch-

laufen (Human Resources Ecology), und zweitens die Ebene der Personalpolitik, auf der Managementeingriffe der Aktivierung, Lenkung und Bindung angesiedelt sind, die als gezielte Steuerung auf die Human Resources Ecology Einfluss nehmen.



Ob die Personalpolitik eines Unternehmens eher stabilisierend oder flexibilisierend wirkt, hängt nicht nur von dem isolierten Einsatz aktivierender, lenkender und bindender Maßnahmen ab, sondern auch von deren Verknüpfung. Sind aktivierende und lenkende Maßnahmen sowie lenkende und bindende Maßnahmen eng gekoppelt, wirken sie stabilisierend, andernfalls eher flexibilisierend. Ebenso sind die Rückkopplungen von der Bindung zur Aktivierung und Lenkung bedeutsam: Sofern sich die bindenden Maßnahmen in nachfolgenden Aktivierungs- und Lenkungsmaßnahmen fortsetzen (positive Bestätigung), wirkt das stabilisierend. Wenn die bindenden Maßnahmen jedoch in Frage gestellt werden (negative Bestätigung), ergeben sich flexibilisierende Effekte.

Entwicklungsorientierung bedeutet, flexibilisierende und stabilisierende Effekte so auszutarieren, dass die Human Resources auf die Anforderungen aus den Unternehmenszielen abgestimmt sind. Je größer die Veränderungen auf der Unternehmensebene sind, umso stärker sollten flexibilisierende gegenüber stabilisierenden Maßnahmen wirken. Umgekehrt legen seltenere Veränderungen eine Stärkung der stabilisierenden Wirkungen nahe.

Personalfunktionen entwicklungsorientiert

Der Prozess der Personalaktivierung umfasst alle Aktivitäten, über die dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich werden. Grundlage dafür bildet eine Bedarfsanalyse, die bestehende Ressourcen erfasst und mit dem zukünftigen Bedarf zur Realisierung der Unternehmensziele abgleicht. Im Anschluss daran ist zu entscheiden, ob die resultierenden Differenzen zwischen Bestand und Bedarf über den externen Arbeitsmarkt ausgeglichen werden (Personalbeschaffung) oder ob durch Personalentwicklung Qualifikationen und Motivationen im Unternehmen selbst aufgebaut bzw. verändert werden sollen. Beschaffung und Entwicklung stehen in einem direkten Substitutionsverhältnis. Auf der Ebene der Unternehmensbereiche kommt als dritte Aktivierungsfunktion der Personaleinsatz hinzu, d.h. die dauerhafte oder vorübergehende Versetzung von Personal innerhalb des Unternehmens. Durch den Aktivierungsprozess werden dem Unternehmen neue Ressourcen zugänglich. Damit diese auch wirklich im Sinne der Unternehmensziele wirksam werden, sind Selektionsleistungen durch die Personallenkung notwendig.

Der Prozess der Personallenkung steht für die Auswahl erwünschter Qualifikationen und Motivationen und das damit verbundene Zurückdrängen der weniger geeigne-

ten Personalressourcen. Das geschieht über die Funktionen der Personalauswahl und -beurteilung, mit denen eine unmittelbare Steuerung erfolgt. Personallenkung findet im Unternehmen jedoch auch durch die Integration des Einzelnen in sein soziales Umfeld, in Auseinandersetzung mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern statt. Menschen in Organisationen werden in ihrer Motivation und Qualifikation durch Erfahrungen mit anderen Organisationsmitgliedern geprägt und erfahren darin das Hineinwachsen in die sozialen Strukturen des Unternehmens. Personallenkung findet aber auch durch Entgeltsysteme und die Anreizgestaltung statt. Die Realisierung von Qualifikationen und Motivationen in den betrieblichen Prozessen wird durch das Management der äußeren Rahmenbedingungen von Ort und Zeit sowie Leistungsentgelten gesteuert. Steht im Prozess der Aktivierung die Erzeugung möglichst vieler und vielfältiger Ressourcen im Mittelpunkt, ist das Oberziel der Personallenkung, aus der Vielzahl vorhandener Qualifikationen und Motivationen diejenigen herauszufiltern, welche zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich beitragen, und andere demgegenüber zu verdrängen.

Der Prozess der Personalbindung soll die vollzogenen Lenkungsleistungen für das Unternehmen sichern. Dies geschieht zum einen durch die motivationale Bindung, die Integration des Einzelnen in der Organisation. Die Führungskräfte und Mitarbeiter binden sich an das Unternehmen, weil die Anreize, die es bietet, den individuellen Bedürfnissen entsprechen oder weil ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen mit hohen Kosten verbunden wäre. Alternativ können Qualifikationen auch in Wissenssystemen gesichert werden. Das bedeutet, dass sich das Unternehmen von seinen Mitarbeitern unabhängig macht, indem es einzelne Arbeitsprozesse mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien automatisiert. Das Ziel des Bindungsprozesses ist nach der Ausweitung bzw. Konzentration von Personalressourcen die Schaffung von Effizienzvorteilen, indem Wechsel und Veränderungen auf ein Minimum reduziert werden.

Eine Personalpolitik, die sich an dem obersten Ziel der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens orientiert, muss ein optimales Gleichgewicht zwischen der laufenden Anpassung an die Rahmenbedingungen (Flexibilisierung) und der bestmöglichen Allokation in den Wertschöpfungsketten (Stabilisierung) finden. Darin sind die Prozesse der Aktivierung, Lenkung und Bindung verschieden. Personalaktivierung und Personallenkung sind ein Gegensatzpaar: Durch die Personalbeschaffung und -entwicklung (Aktivierung) werden neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich, während sie durch den Lenkungsprozess, d.h. Personalauswahl oder Anreizgestaltung, in Hinblick auf die Unternehmensziele konzentriert und somit in ihrer Vielfalt reduziert werden. Während mit Beschaffungs- und Entwicklungsmaßnahmen einer Veränderung der äußeren Rahmenbedingungen Rechnung getragen wird, soll durch die Maßnahmen der Personallenkung die Vielfalt wieder reduziert werden. Beide Teilprozesse stehen wiederum mit der Personalbindung in einem gegensätzlichen Verhältnis: Die ersten beiden Prozesse stehen für Veränderungen der Personalressourcen. Dagegen reduziert der Bindungsprozess die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen, indem er bestehende Strukturen aufrechterhält.

Besonderheiten des entwicklungsorientierten Ansatz

Ein entwicklungsorientierter Ansatz, der auf einem evolutionstheoretischen Modell aufbaut, weist gegenüber alternativen Konzepten des Personalmanagements einige Besonderheiten auf:

- Das Personal eines Unternehmens sind nicht die Beschäftigten als Personen, sondern die von ihnen eingesetzten Qualifikationen und Motivationen. Sie sind die Ressourcen für die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse.

- In der Human Resources Ecology befinden sich Qualifikationen und Motivationen eines Unternehmens in einem stetigen Evolutionsprozess. Sie verändern sich laufend, und diese Veränderung vollzieht sich auch ohne gezielte personalpolitische Steuerung.
- Qualifikationen und Motivationen entstehen in der Regel fortlaufend neu: z.B. durch den Eintritt neuer Mitarbeiter, durch Veränderungen ihrer Tätigkeiten und ihrer Organisation sowie durch Lernerfahrungen. Diesem Prozess der Variation steht die Selektion gegenüber, mit der die entstandene Vielfalt der Ressourcen wieder reduziert wird: durch Anreize und andere Feedbacks. Die positiv bestätigten Qualifikationen setzen sich so gegenüber den negativ sanktionierten durch und reproduzieren sich durch Verbreitung (Retention).
- Personalpolitik kann auf diesen Evolutionsprozess beschränkt einwirken. Maßnahmen der Aktivierung wirken auf die Variation, Lenkungs- und Bindungsmaßnahmen auf die Selektion bzw. Retention. Personalpolitik ist der Versuch der Steuerung eines fortlaufenden Evolutionsprozesses.
- Die Personalressourcen verändern sich umso schneller, je mehr Variation stattfindet, je stärker sich die Selektionskriterien verändern und je schneller die Selektion die entstehende Varietät wieder reduziert.
- Die Personalressourcen bleiben stabil, wenn nur wenig Variation stattfindet und wenn sich auch die Selektionskriterien nicht verändern, so dass neue Variationen gleich wieder zurückgedrängt werden.
- Die Erfolgsfaktoren des Personalmanagements sind Maßnahmen der Aktivierung, Lenkung und Bindung, die zu denjenigen flexibilisierenden bzw. stabilisierenden Impulsen für die Human Resources Ecology führen, welche die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens unter den gegebenen Bedingungen erhöhen.

Der entwicklungsorientierte Ansatz verändert die Herangehensweise an Personalfragen sowohl in forschender wie auch in führungspraktischer Hinsicht, das ist wohl unbestritten. Aber hat sich diese gezielte Veränderung auch bewährt?

Entwicklungsorientiertes Personalmanagement – eine Zwischenbilanz

Eine konzeptionelle Veränderung in der Behandlung eines gut erschlossenen Fachgebiets kann ebenso erhellend wie verdunkelnd wirken und das entscheidet maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg einer wissenschaftlichen Veröffentlichung.

Am Anfang stand der Ehrgeiz der Autoren, für die Personalforschung und -lehre etwas Neues zu wagen. Entfacht worden war dieser Ehrgeiz durch die Anfrage des Lucius-Verlags an Rüdiger Klimecki im Spätherbst 1995, ob er interessiert sei, für die UTB-Reihe ein Personalmanagementbuch zu verfassen. Ich selbst hatte gerade meine Dissertation fertig gestellt und mich dafür entschieden, die akademische Laufbahn einzuschlagen. Rüdiger Klimecki bot mir die Koautorenschaft an. Im Juli 1996 wurden die ersten Manuskriptseiten geschrieben, und im September 1997 war die erste Rohfassung fertig. Im Sommer 1998 erschien die erste Auflage, der in 2001 und 2005 zwei erweiterte Neuauflagen folgten. Insgesamt sind in den letzten 10 Jahren über 6'000 Exemplare verkauft worden. Das übersteigt die Zahl der Studierenden in den Vorlesungen zum Personalmanagement der Universitäten in Konstanz und Oestrich-Winkel im selben Zeitraum um den Faktor 4. Also hat das Lehrbuch über den unmittelbaren Wirkungskreis der Autoren hinaus Aufmerksamkeit erzielt. In der deutschsprachigen Forschungsliteratur zum Personalmanagement zählt es zu den meistzitierten Publikationen, und für das Standardwerke der Personalwirtschaftslehre, das Handwörterbuch des Personalwesen, wurden die Autoren eingeladen, einen Beitrag zu Evolutionstheorien des Personalmanagement zu ver-

fassen. Für das Lehrbuch hat sich der Ansatz bewährt, und er hat zur Reputation seiner Verfasser nicht unerheblich beigetragen.

Der Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement diente aber nicht nur als Keimzelle eines Lehrbuchs, sondern er bildete auch die Grundlage für eine Reihe von empirischen Studien. Hier fällt die Bilanz aus heutiger Sicht ernüchternd aus, was allerdings bei näherer Betrachtung Niemanden erstaunen kann, der Erfahrungen in der empirischen Organisationsforschung gesammelt hat. Wer glaubt, er könne ein Jahrzehnte altes Forschungsgebiet mit einer kühn erdachten Theorie einfach vom Kopf auf die Füße stellen (oder gar von den Füßen auf den Kopf, weil es ihm so gefällt), der wird in mehr als neun von zehn Fällen abgestraft, wenn er den Fehler begeht, seine Überzeugungen in falsifizierbare Hypothesen zu übersetzen und sie danach der empirischen Realität aussetzt. Das Zusammenspiel aktivierender, lenkender und bindender Mechanismen ließ sich in den untersuchten Unternehmen nicht abbilden. Als Theorie hat sich der Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement nicht oder nur unter Inkaufnahme einer großzügigen Dehnung der Konzeptbegriffe bestätigen lassen. Damit ist der Ansatz kaum schlechter als der Rest dessen, was sich als personalwirtschaftliche Theorie bezeichnet, aber er ist eben auch nicht besser – und das war immerhin die ursprüngliche Erwartung.

Konzeptionell nach wie vor reizvoll, aber empirisch immer noch enttäuschend – so ambivalent fällt die Zwischenbilanz nach 10 Jahren entwicklungsorientiertes Personalmanagement aus. Den Ansatz von spitzfindigen Nebensächlichkeiten zu befreien, ohne seinen erhellenden, innovativen Kern zu zerstören, ist bleibt meiner persönlichen Überzeugung nach eine lohnende Aufgabe.

Literatur:

Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage Stuttgart: Lucius & Lucius.

Rüdiger Klimecki, Markus Gmür, Georg Bonn & Stefan Litz (2003): Personal als Flexibilitätsressource: Empirische Studien zum Einfluss flexibilisierender HRM-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg; in: A. Martin (Hrsg.) Personal als Ressource. München/ Mering: Hampp: S. 81-98.

Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2004): Evolutionstheoretische Ansätze des Personalmanagements; in: Wolfgang Weber et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Sp. 742-750.

10

Andreas Beilharz

Entwicklungsorientiertes Personalmanagement im Führungskräftebereich

Ausgangspunkt für die entwicklungsorientierte Managementlehre bildet die Feststellung, dass sich Unternehmen zunehmend mit komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen konfrontiert sehen. Ein wesentliches Resultat dieser Entwicklung ist ein gestiegener Anpassungsdruck bei gleichzeitig fundamental verminderter Beherrschbarkeit der Entscheidungssituation. Diese Erkenntnis wirft die Frage auf, welche Handlungsoptionen dem Management zur Verfügung stehen, um auch in derartigen Umweltgegebenheiten die Überlebensfähigkeit und den langfristigen Erfolg ihres Unternehmens sicherstellen zu können (Klimecki et al. 1991; Klimecki et al. 1994).

Das entwicklungsorientierte Management beantwortet diese Frage, indem es die Unternehmenssteuerung als ein Zusammenspiel des Stabilisierungsprinzips und des Flexibilisierungsprinzips konzipiert. Das Stabilisierungsprinzip zielt darauf ab, durch entsprechenden Ressourceneinsatz, eine ökonomisch effiziente Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Gutes Management bedeutet in dieser Logik folglich, die bekannten Ziele durch bestmögliche Arbeitsabläufe zu erreichen. Dazu werden die bisherigen Entscheidungen zur Beschaffung und zum Einsatz von Ressourcen fortgeführt und optimiert. Den Gegenpool zum Stabilisierungsprinzip bildet dann das Flexibilisierungsprinzip, dessen Vorteile gerade in dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen zum Tragen kommen. Der Fokus im Rahmen der Ressourcenbeschaffung und dem Ressourceneinsatz ist dabei nicht mehr auf kurzfristige Effizienz im Rahmen der Leistungserstellung gerichtet. Vielmehr wird das Ziel verfolgt, langfristige Anpassungsfähigkeit durch einen breiten Bestand an nichtgebundenen Ressourcen aufrecht zu erhalten. Die Anpassungsfähigkeit resultiert in diesem Zusammenhang aus der erhöhten Wahrscheinlichkeit, dass bei einer auftretenden Veränderung in der Umwelt die notwendigen Ressourcen für eine entsprechende Reaktion vorhanden sind (Klimecki & Gmür 2005: 109f.).

Die skizzierten Grundgedanken des entwicklungsorientierten Managements werden im Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagements auf das Personal – als eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens – übertragen und weiterentwickelt. Ein wesentliches Element dieser Weiterentwicklung besteht darin, dass die Steuerung der Humanressourcen in einem Evolutionsprozess modelliert wird. Die Humanressourcen durchlaufen dabei die Teilprozesse der Variation, Selektion und Retention. Diesen Teilprozessen entsprechend werden die personalpolitischen Steuerungseingriffe in aktivierende, lenkende und bindende Maßnahmen unterteilt (Klimecki & Gmür 2005: 118).

Die Frage nach den Steuerungsoptionen des Managements unter zunehmend komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen wird im entwicklungsorientierten Personalmanagement durch die Möglichkeit einer flexibilisierenden Personalpolitik beantwortet. Eine flexibilisierende Personalpolitik bedeutet in diesem Kontext

eine Personalpolitik, die auf die Schaffung von breiten Qualifikations- und Motivationsprofilen ausgerichtet ist. Dies kann zum einen durch eine entsprechende Ausprägung der einzelnen Personalfunktionen und zum anderen durch die Kopplungsbeziehungen (positive vs. negative Bestätigung) zwischen der Aktivierung, der Lenkung und der Bindung untereinander erreicht werden (Klimecki & Gmür 2005: 120). Als vorteilhaft erweist sich hierbei ein relativ breit gestreutes Portfolio an Qualifikationen und Motivationen deswegen, weil damit eine erhöhte Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an neue Handlungsroutrinen erreicht werden kann (vgl.: Klimecki et al. 1993: 65f.; Litz 2007: 92). Somit stehen dem Unternehmen wesentlich mehr Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen in ihrer Umwelt offen, als dies bei einem sehr spezialisierten Humanressourcenprofil der Fall wäre.

Flexibilisierende Personalpolitik im Führungskräftebereich

In diesem Abschnitt werden Argumente dafür vorgestellt, weshalb eine flexibilisierende Personalpolitik im Führungskräftebereich eine viel versprechende Option zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen darstellt. Der Begriff der Führungskraft wird dabei für alle Personen im Unternehmen verwendet, die Führungsaufgaben wahrnehmen und die für die Erfüllung dieser Aufgaben die Verantwortung gegenüber anderen Personen übernehmen (Behrens 2004: 130 mit Verweis auf Wild 1997). Ausgeschlossen aus dieser weit gefassten Definition werden die Mitglieder der Unternehmensleitung sowie anleitendes Personal der untersten Leitungsebene. Somit deckt sich das hier verwendete Begriffsverständnis für Führungskraft weitgehend mit dem, was in der angelsächsischen Literatur häufig als Mittleres Management bezeichnet wird (Dutton & Ashford 1993; Wooldridge et al. 2008).

Nach dieser begrifflichen Spezifizierung gilt es nun zu klären, weshalb es für das Personalmanagement sinnvoll ist, zwischen Führungskräften und den übrigen Mitarbeitern zu unterscheiden. Worin liegt der Vorteil einer derartigen Differenzierung?

Allgemein gesprochen liegt dieser Vorteil in der differenzierteren Betrachtung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen in Bezug auf deren expliziten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Für das Personalmanagement erwächst daraus die Möglichkeit, das Potential verschiedener Mitarbeitergruppen entsprechend durch fokussierte Personalpolitik zu fördern (Lepak & Snell 2002). Unter der Prämisse, dass nicht allen Mitarbeitern im Unternehmen dieselbe strategische Bedeutung zukommt (Becker & Huselid 2006; Huselid et al. 2005; Lepak & Snell 1999; 2002), ergeben sich dabei vor allem zwei Vorteile:

- Gesteigerte Effizienz: Die knappen Ressourcen, die dem Personalmanagement zur Verfügung stehen, können vermehrt dort eingesetzt werden, wo sie die größten Erfolgsaussichten haben.
- Gesteigerte Effektivität: Die inhaltliche Ausrichtung der Personalmaßnahmen kann gezielt danach erfolgen, welche strategischen Ziele durch die jeweilige Mitarbeitergruppe vorangetrieben werden sollen.

Die strategische Bedeutung der Führungskräfte als separate Mitarbeitergruppe liegt nun darin begründet, dass, bedingt durch ihre Stellung in der Hierarchie des Unternehmens, Kontakt zur Unternehmensspitze einerseits und zur operativen Ebene andererseits besteht. Damit einhergeht, dass diese Mitarbeiter Einblick in die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben und im Rahmen ihrer Aufgabenbewältigung in vielfältigem Kontakt mit der Unternehmensumwelt (Kunden, Lieferanten, Behörden) stehen (Floyd & Wooldridge 1997). Diese Zwischenposition birgt nun gerade unter komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen besonderes Potenzial:

- Durch die Interaktion mit der Umwelt können auftretende Veränderungen zunächst von den Führungskräften wahrgenommen werden.
- Bedingt durch den Einblick in die strategische Ausrichtung des Unternehmens können die Führungskräfte darüber hinaus die strategische Relevanz dieser Veränderungen für das Unternehmen einschätzen.

Die Kombination dieser beiden Fähigkeiten stellt ein zentrales Element bei der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen dar (Floyd & Wooldridge 2000: 112f.).

Die zentrale Bedeutung der Führungskräfte für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen wirft die Frage auf, wie dieses Potential systematisch durch das Personalmanagement gefördert werden kann. Ziel muss dabei sein, dem Trend zur Betriebsblindheit entgegenzuwirken und die Aufnahmefähigkeit strategisch relevanter Informationen aus der Umwelt des Unternehmens zu steigern. Levinthal & March (1993) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass Individuen dazu tendieren, besser und besser in weniger und weniger Bereichen zu werden. Diese Fokussierung auf einen spezialisierten Expertenbereich führt jedoch dazu, dass andere Wissensgebiete vernachlässigt werden und zunehmend aus dem kognitiven Repertoire verschwinden. Problematisch ist diese Tendenz zur Spezialisierung vor dem Hintergrund der Feststellung, dass externe Informationen, beziehungsweise deren Bedeutung, nur dann erkannt werden können, wenn diese mit der vorhandenen Wissensbasis in Verbindung stehen (Cohen & Levinthal 1990: 129). In dieser Argumentationslogik entsteht also durch die Spezialisierung auf ein eng abgestecktes Expertengebiet ein kognitiver Filter, der Informationen aus der Umwelt des Unternehmens nur noch sehr selektiv durchdringen lässt. Gerade bei komplexen Rahmenbedingungen herrscht aber Unsicherheit darüber, welche Informationen aus der Umwelt strategische Bedeutung für das Unternehmen haben und welche nicht. Die Schaffung von breiten Qualifikationsprofilen stellt deshalb eine Option dar, durch die die Wahrscheinlichkeit erhöht werden kann, dass Informationen aus der Umwelt anschlussfähig sind - und folglich ihre strategische Bedeutung erkannt wird (Cohen & Levinthal 1990: 131).

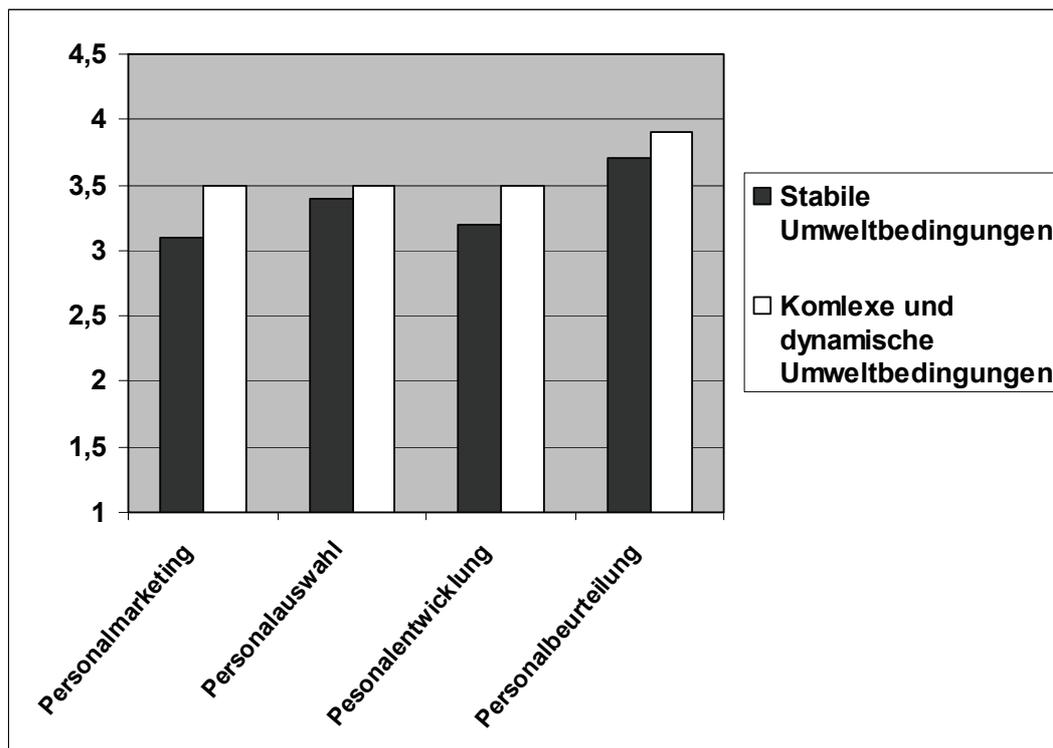
Zusammenfassend kann an dieser Stelle also festgehalten werden, dass durch eine flexibilisierende Personalpolitik im Führungskräftebereich eine Erhöhung des anschlussfähigen Wissensbestandes erfolgen kann. Aufgrund der besonderen Stellung dieser Mitarbeitergruppe in der Hierarchie, resultiert daraus folglich eine erhebliche Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an auftretende Veränderungen in der Umwelt.

Empirische Befunde

Nachfolgend finden sich einige empirische Ergebnisse der aktuellen Erhebungswelle im Forschungsprojekt zum Entwicklungsorientierten Personalmanagement. Bei der vorgestellten Auswertung wurde der Frage nachgegangen, ob Unternehmen mit komplex-dynamischen Rahmenbedingungen eher zu einer flexibilisierenden Personalpolitik im Führungskräftebereich tendieren, als dies bei Unternehmen mit stabilen Rahmenbedingungen der Fall ist. Die Auswertung basiert auf den Antworten von 191 Unternehmen.

Diese Frage soll anhand der Ausprägungen einzelner Personalfunktionen beantwortet werden. Nicht analysiert werden dagegen die Kopplungsbeziehungen zwischen den Personalfunktionen. Abb. 1 stellt den Zusammenhang zwischen den Umweltbedingungen und der Ausprägung der Personalpolitik bei den Unternehmen dar.

Abb. 1: Flexibilisierung der Personalpolitik in Abhängigkeit der Umweltbedingungen



Bei der Erstellung der Graphik wurde folgendermaßen vorgegangen: Die Unternehmen wurden in zwei Gruppen unterteilt. Erstens in Unternehmen, die ihre Umweltbedingungen als eher stabil einstufen und zweitens in Unternehmen, die ihre Umweltbedingungen als eher dynamisch und komplex einstufen. Im Schaubild ist die erstgenannte Gruppierung durch die dunkeln Balken und die zweitgenannte Gruppe durch die weißen Balken dargestellt. Die Höhe der Balken gibt die Durchschnittswerte dazu an, inwieweit die einzelnen Personalfunktionen auf Flexibilisierung ausgerichtet sind. Ein Wert von 1 würde dabei ‚völlig stabilisierende Personalpolitik‘ und ein Wert von 5 ‚völlig flexibilisierende Personalpolitik‘ bedeuten.

Bei der Betrachtung des Schaubildes sind insbesondere drei Merkmale auffallend:

- Sowohl die Unternehmen in der Gruppe mit den komplex-dynamischen Umweltbedingungen als auch die Unternehmen in der Gruppe mit den stabilen Umweltbedingungen verfolgen tendenziell eine flexibilisierende Personalpolitik bei ihren Führungskräften. So liegt beispielsweise der niedrigste Durchschnittswert beim Personalmarketing für die Gruppe mit den stabilen Umweltbedingungen immer noch bei 3,1. Folglich ist auch hier noch eine deutliche Tendenz in Richtung Flexibilisierung der Personalpolitik erkennbar.
- Beim Vergleich der Werte zu den einzelnen Personalfunktionen wird deutlich, dass die Flexibilisierung insbesondere in den Maßnahmen zur Personalbeurteilung stark ausgeprägt ist. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen mit stabilen Umweltbedingungen hier sogar höhere Werte aufweisen als die Unternehmen mit komplex-dynamischen Umweltbedingungen in den anderen Personalfunktionen Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung.
- Bei allen im Schaubild aufgeführten Personalfunktionen kann festgestellt werden, dass Unternehmen mit komplex-dynamischen Umweltbedingungen eher zu einer flexibilisierenden Personalpolitik im Führungskräftebereich tendieren,

als dies in Unternehmen mit stabilen Umweltbedingungen der Fall ist. Die Differenz zwischen den beiden Unternehmensgruppen fallen in den einzelnen Personalfunktionen jedoch unterschiedlich groß aus. Die größte Differenz kann dabei beim Personalmarketing und die geringste bei der Personalauswahl festgestellt werden.

Fazit

Aus der Analyse ergeben sich einige interessante Implikationen. Zunächst deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Personalpolitik im Führungskräftebereich eine wichtige Stellschraube zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen darstellt. So wiesen die Unternehmen mit komplex-dynamischen Umweltbedingungen in allen Personalfunktionen höhere Werte bei der Flexibilisierung der Personalpolitik auf, als die Unternehmen mit stabilen Umweltbedingungen.

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, weshalb auch die Unternehmen, die sich in einer stabilen Umwelt befinden, eine flexibilisierende Personalpolitik bei ihren Führungskräften verfolgen. Eine mögliche Antwort könnte der erhöhte Anpassungsdruck sein, dem sich selbst die Unternehmen in dieser Gruppe ausgesetzt sehen. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass die Analyse mit aggregierten Daten durchgeführt wurde. Die Unterteilung der Unternehmen in eine Gruppe mit stabilem Umfeld und einer Gruppe mit komplex-dynamischem Umfeld ist dabei nicht im Sinne einer dichotomen Ja/Nein-Unterteilung zu verstehen. Vielmehr nimmt eine der beiden Gruppen ihre Umwelt eben noch komplexer und dynamischer wahr, als dies bei Unternehmen der Gruppe mit den (vergleichsweise) stabilen Umweltbedingungen der Fall ist.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist die hervorgehobene Bedeutung der Personalbeurteilung für die Flexibilisierung im Führungskräftebereich. Eine mögliche Interpretation dieser Befunde könnte darin bestehen, dass die Unternehmen den direkten Lenkungsingriff der Personalbeurteilung als besonders geeignet ansehen, um Flexibilisierung relativ unmittelbar und umfassend umzusetzen. Im Vergleich dazu wird beispielsweise durch eine flexibilisierende Ausrichtung der Personalauswahl kein derartig umfassender Einfluss auf die vorhandene Qualifikations- und Motivationsstruktur der Führungskräfte im Unternehmen ausgeübt, da ein direkter Lenkungsingriff jeweils nur bei der neu eingestellten Führungskraft erfolgt. Die Personalbeurteilung stellt dagegen ein Steuerungseingriff dar, der unmittelbar die Gesamtheit der Führungskräfte erfasst und somit relativ direkt die vorhandene Qualifikations- und Motivationsstruktur im Unternehmen beeinflusst.

Abschließend bleibt anzumerken, dass durch die vorgestellte Analyse nur ein Teilaspekt des entwicklungsorientierten Personalmanagements betrachtet wurde. Zum einen wurden nicht alle Personalfunktionen aufgegriffen und zum anderen wurden die Kopplungsbeziehungen zwischen den Personalfunktionen nicht beachtet. Generell erweist sich eine umfassende empirische Überprüfung des Ansatzes in seiner Gesamtheit als relativ schwierig. Weshalb dies so ist, wird klar, wenn man sich den Ausgangspunkt zur Entwicklung des Ansatzes noch einmal vor Augen führt: ‚Denn komplexe Situationen können nicht mehr kausalanalytisch berechnet werden und sind damit nicht beherrschbar‘ (Klimecki et al. 1991: 7). Vor diesem Hintergrund scheint es nur logisch, dass sich auch ein konzeptioneller Ansatz, der sich mit der Unternehmenssteuerung in derartigen Rahmenbedingungen befasst, in seiner Gesamtheit nur schwer mit einigen Hypothesen kausalanalytisch abbilden lässt – dazu ist dieser einfach zu komplex.

Literatur:

- Brian E. Becker & Mark A. Huselid, M.A. (2006): Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? In: *Journal of Management* 32(6): S. 898-925.
- Stefan Behrens, S. (2004). Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes zur Vermittlung aktueller Kompetenzen für mittlere Führungskräfte. München/Mering: Hampp.
- Wesley M. Cohen & Daniel A. Levinthal (1990). Absorbitive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1): S. 128-152.
- Jane E. Dutton & Susan J. Ashford (1993): Selling Issues to Top Management. In: *Academy of Management Journal* 18(3): S. 397-438.
- Steven W. Floyd & Bill Wooldridge (1997): Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. In: *Journal of Management Studies* 34(3): S. 465-487.
- Steven W. Floyd & Bill Wooldridge (2000): *Building Strategy from the Middle*. Thousand Oaks: Sage.
- Mark A. Huselid, Richard W. Beatty & Brian E. Becker (2005): A Players or A Positions? In: *Harvard Business Review* 83(12): S. 110-117.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge und Entwicklungsperspektiven*. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1991): *Perspektiven eines Entwicklungsorientierten Managements*. Diskussionsbeitrag Nr.1 in der Reihe *Management Forschung und Praxis*, Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Markus Gmür (1993). *Flexibilisierungsmanagement*. Die Orientierung Nr. 102. Bern: Schweizerische Volksbank.
- David P. Lepak & Scott A. Snell (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: *Academy of Management Review* 24(1): S. 31-48.
- David P. Lepak & Scott A. Snell (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. In: *Journal of Management* 28(4): S. 517-543.
- Daniel A. Levinthal & James G. March (1993): The Myopia of Learning. In: *Strategic Management Journal* 14(1): S. 95-112.
- Stefan A. Litz (2007): *Organisationaler Wandel und Human Resource Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Walter Wild (1997). *Aufgaben und Rollen von Führungskräften – Neue Herausforderung und ihre Konsequenzen*, Universität St. Gallen.
- Bill Wooldridge, Torsten Schmid & Steven W. Floyd (2008): The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. In: *Journal of Management* 34(6): S. 1190-1221.

11

Karsten Hoyer, Stefan Rumpf & Ulf Dombrowsky

Internationales Human Resources Management entwicklungsorientiert! Gestaltungsimpulse für die Praxis

Forschende Unternehmen, deren Wertschöpfung auf innovativen Produkten und integrierten Lösungen basiert, bewegen sich in einem hoch komplexen Gestaltungsumfeld, insbesondere dann, wenn die Wertschöpfung in einem globalen Marktumfeld erfolgt. Für das internationale Human Resources Management ergeben sich aus dieser Komplexität spezifische Anforderungen an die Förderung von Motivation und Bereitstellung von Qualifikation im Unternehmen. Gefragt ist zum einen ein integratives Managementverständnis, das eine aktive Auseinandersetzung von sozialen Systemen mit komplexen Umwelten ermöglicht. Genau dieses erreicht das Konzept des entwicklungsorientierten Managements. Gefragt sind zum anderen auch Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Personalportfolios im Anforderungsspagat zwischen sich konstant verändernden unternehmensstrategischen Vorgaben und externen Rahmenbedingungen auf der einen und der bestmöglichen Allokation in den Wertschöpfungsketten auf der anderen Seite. Der Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagements bietet hierzu die passende Referenz.

Rüdiger Klimecki liefert auf beide Fragestellungen erhellende Antworten. Ihn interessierte die Beschreibung systemischer Potentiale, ihn interessierte die Gestaltung des Einsatzes der Ressource Personal (Motivation und Qualifikation) im evolutionären Prozess im Unternehmen. Sein Ansatz, das entwicklungsorientierte (Personal-) Management, ist – spätestens – im Kontext der internationalen Personalarbeit, des ‚International Human Resource Management‘ zukunftsweisend und Wert bringend. Er beginnt da, wo andere aufhören, indem sie den Faktor Komplexität ‚ceteris paribus‘ vor die Klammer setzen, statt ihn systematisch zu adressieren. Klimecki ‚nagelt die Qualle Komplexität an die Wand‘, er macht sie fest an den Dimensionen Vielfalt, Dynamik und Diskontinuität und empfiehlt dem forschenden, globalen Unternehmen ein systematisches, pro-aktives und eben insbesondere entwicklungsorientiertes Personalmanagement.

Die folgenden drei exemplarisch interpretierten Gestaltungsimpulse aus der Perspektive praktischer entwicklungsorientierter Personalarbeit im internationalen Unternehmen sollen Appetit machen auf diesen wichtigen und trotz oder gerade aufgrund seiner Ganzheitlichkeit in hohem Maße praxisorientierten Ansatz.

Internationales HRM – geschäftsorientiert

Die Rolle der klassischen Personalfunktion ist administrativ-regulativ. Im Vordergrund stehen stabile – primär arbeitsrechtliche – Rahmenbedingungen, die Personalabteilung wickelt die relevanten Prozesse entlang dieser Rahmenbedingungen und strukturiert nach HR-Funktionsbereichen routiniert ab. Entwicklungsorientiertes Personalmanagement erweitert den funktionsbezogenen Kontext um eine unter-

nehmensstrategische und damit geschäftsorientierte Dimension. Globale HR Business Partner – über Serviceabteilungen von administrativen Aufgabenstellungen entlastet – verstehen sich auf Ebene der Unternehmens-, Regions- und Funktionsleitung als Teil der Geschäftsführung, entwickeln auf Basis der unternehmensstrategischen Zielsetzungen passende HR-Konzepte und stimmen die verschiedenen HR-Instrumente zielgruppenspezifisch aufeinander ab. In einem globalen, von Vielfalt, Dynamik und Diskontinuität geprägten Unternehmensumfeld erlaubt die Rolle des HR Business Partners eine kontinuierliche Bewertung (Rückkopplung), Aktivierung und Lenkung des personalpolitischen Repertoires entlang sich verändernder strategischer Vorgaben. Entsprechend muss das Anforderungsprofil dieser Rolle neben einer breiten HR-funktionsbezogenen Expertise idealerweise auch Erfahrung im Linienmanagement und internationale Erfahrung beinhalten. Das Postulat der Geschäftsorientierung legitimiert also durchaus auch flexibilisierende Impulse in die eigenen Reihen.

Internationales HRM – portfolioorientiert

In einem von hoher Komplexität gekennzeichneten Wirkkontext reicht strukturelles Denken nicht aus, es bedarf einer weiteren, der systemorientierten Dimension. Wenn das ‚Ganze‘ nach Niklas Luhmann mehr ist als die Summe seiner Teile, dann lohnt sich eine strukturunabhängige, portfolioorientierte Perspektive. Im Bereich des Human Resources Management gewinnt der aus anderen Unternehmensbereichen bekannte Ansatz des Portfoliomanagements folgende zusätzliche, die Komplexität nochmals erhöhende Anspruchsebene: Es reicht hier nicht, die Ressourcen im Portfolio top-down zu bewerten und anzupassen. Die Ressourcen im HR-Portfolio sind Human Ressourcen. Sie haben eigene Erwartungs- und Anspruchsebenen, eigene Motivationen, welche im Rahmen des entwicklungsorientierten Personalmanagements kontinuierlich rückgekoppelt und im Rahmen des Portfoliomanagements genauso systematisch berücksichtigt werden wollen, wie die unternehmensstrategischen Maßgaben. Während die Regions- und Funktionsbereiche im Unternehmen jeweils allenfalls Teile des sich ergebenden globalen HR-Portfolios im Fokus haben, legitimiert sich ein entwicklungsorientiertes Personalmanagement durch die flexible, bedarfsgerechte Bildung und Ableitung (lose Kopplung) unterschiedlicher Zielgruppen im Gesamtportfolio – global nach Funktion, lokal nach Profession, regional nach Expertise, etc. Entscheidend für die entwicklungsorientierte Gestaltung des Gesamtportfolios wiederum ist die Differenzierung der Zusammensetzung mit dem Ziel, Innovation zu fördern (Aktivierung von Variation) und flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen (Demographie, Marktnachfrage, etc.) reagieren zu können, ohne ineffizient zu werden.

Internationales HRM – kompetenz- und potenzialorientiert

Das Konzept des entwicklungsorientierten Personalmanagements beschreibt Personal als die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Qualifikationen und Motivationen. Qualifikationen und Motivationen schreiben sich im Laufe der Human Resource Ecology im Unternehmen fort oder verändern sich. Das Internationale Human Resource Management beeinflusst diese Veränderung durch gezielte aktivierende, lenkende und bindende Gestaltungsimpulse. Je nach unternehmensstrategischen Rahmenbedingungen, d. h. abhängig von der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens, sollten diese Gestaltungsimpulse mehr oder weniger flexibilisierend wirken. Ein polyzentrisch orientiertes Talent Management z.B. erlaubt jenseits der in den einzelnen Ländern definierten Nachfolgeplanung wenig Opportunitäten zugunsten der Konzernperspektive. Ein ethnozentrisches, an den

Belangen des Headquarter orientiertes Talent Management übersieht lokale Talente und verpasst deren internationale Entsendung und Entwicklung. Ein geozentrisch motiviertes Talent Management schließlich erlaubt die Bezugnahme auf- und Ausschöpfung eines breitest-möglichen Portfolio aller zur Verfügung stehenden Qualifikations- und Motivationsprofile im Konzernverbund, Entwicklungsmaßnahmen können konzernweit initiiert und Motivationsimpulse damit umfassend berücksichtigt werden. Was für das Talent Management gilt, mag auch für das Competency Management nicht falsch sein. Die Strategie der Flexibilisierung ist in diesem Fall aber nicht in jedem Kompetenzfeld der richtige Weg. Gerade Fachtrainings für spezifische Berufsgruppen etwa berücksichtigen neben globalen Standards auch lokale Gesetzgebungen und Regelungen, Flexibilisierungsimpulse aus dem globalen Umfeld können hier nur begrenzten Mehrwert liefern. Aus entwicklungsorientierter Sicht sind allerdings die beiden Kompetenzfelder ‚Business Context Competencies‘ und ‚Leadership Competencies‘ interessant. Hier lassen sich Anforderungsprofile und entsprechende Entwicklungsmodule global definieren und orchestrieren, ganz im Sinne einer systematischen Aktivierung von Führungskompetenz und unternehmerischen Denkens und Handelns.

Rüdiger Klimecki hat als Wissenschaftler, als Lehrer und als Mensch immer Wert auf aktivierende, variationsfördernde Impulse gelegt, hat seine Schüler stets angespornt, jede bloße Fleißarbeit, jeden simplen Verstehensbeweis, jede reine Erklärungsfähigkeit um ein ‚Sahnehäubchen‘, einen innovativen Mehrwert, zu erweitern und zu bereichern. Wir werden das nicht vergessen. Wir werden ihn nicht vergessen.

Literatur:

- Peter J. Dowling, Randall S. Schuler & Denice E. Welch (1994): International Dimensions of Human Resource Management. 2nd edition. Belmont CA: Wadsworth.
- David A. Heenan & Howard V. Perlmutter (1979): Multinational Organization Development. Reading MA: Addison-Wesley.
- Karsten Hoyer (2005): Internationales Personalmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): Personalmanagement: Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Niklas Luhmann (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mark A. Mendenhall & Gary G. Oddou (1991): International Human Resource Management Belmont CA. Wadsworth.
- Vladimir Pucik, Noel M. Tichy & Carole Barnett (Hrsg.) (1993): Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization. New York: Wiley.
- Sully Taylor, Schon Beechler & Nancy Napier (1996): Towards an Integrated Model of Human Resource Management. In: Academy of Management Review 21(4): S. 959-986.

12

Constanze Kathan & Georg Bonn

Entwicklungsorientiertes Management im Krankenhaus: Eine Bestandsaufnahme der Praxisrelevanz

Der von Klimecki et al. (1994) vorgestellte Ansatz des Entwicklungsorientierten Management ist – wie hinreichend bekannt – von Klimecki & Gmür (2005) zum Modell des evolutionären Personalmanagement (EOPM) weiter entwickelt worden. Die prägende Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass in Unternehmen ständig Prozesse der Variation, Selektion und Retention ablaufen. Hierbei lassen sich die beiden Analyseebenen der Human Resources (Variation, Selektion, Retention) und der Personalpolitik (wo diese drei Elemente als Aktivierung, Lenkung und Bindung auftreten) unterscheiden. Das im EOPM postulierte Spannungsfeld zweier divergierender Prinzipien der Unternehmensführung, der Stabilisierung und der Flexibilisierung, spiegelt sich auch im deutschen und europäischen Krankenhauswesen auf unterschiedlichen Aktionsebenen wider. Die Autoren dieses Beitrags – durch Rüdiger Klimeckis Lehre und Handlung nachhaltig in Ihrer akademischen Sozialisation beeinflusst – haben unterschiedliche Betätigungsfelder im Gesundheitswesen als berufliche Herausforderung gefunden.

Constanze Kathan baute bereits während ihres verwaltungswissenschaftlichen Studiums und ihrer Diplomarbeit einen engen Bezug zum Gesundheitswesen auf. Dieser zog sich als roter Faden durch unterschiedliche akademische und Management-Positionen in Deutschland, den Niederlanden, England und der Türkei, mit dem Schwerpunkt der Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung in Krankenhäusern. Die internationalen Erfahrungen tragen dabei vor allem dazu bei, aus objektiv vergleichender Perspektive die Übertragbarkeit bestehender – funktionierender - Modelle in andere Gesundheitssysteme abschätzen zu können, gemäß der Frage ‚Müssen wir das Rad wirklich stets neu erfinden?‘. Ein Schwerpunkt von Constanze Kathan ist der Einsatz neuer Berufe in Krankenhäusern. Schlüsselaspekte hierbei sind die Neudefinition von Verantwortlichkeiten, die formale und tatsächliche Abgrenzung von ‚alten‘ zu ‚neuen‘ Berufen, sowie die organisatorische Umsetzung und Konsequenzen für die Performance. Die dargestellten EOPM-Prinzipien kommen in all diesen Aspekten deutlich zum Tragen und nehmen somit in Constanze Kathans Arbeit einen zentralen Stellenwert ein.

Georg Bonn kam aus der Beratung zum Lehrstuhl und ging zurück in die Beratung. Das Entwicklungsorientierte Management im allgemeinen und das evolutionäre Personalmanagement in besonderem haben sein Handeln – betrachtet man die Entwicklung retrospektiv – nachhaltig beeinflusst. Einerseits hinsichtlich der Personalentwicklung der von ihm aufgebauten und verantworteten Beratungseinheit andererseits bei der Wahrnehmung und Bewertung der Normen und Werte der Mandanten in der Krankenhauslandschaft. So ist von Georg Bonn personalpolitisch bei seinem derzeitigen Wirkungsfeld im Rahmen der Personalaktivierung ein – von den Qualifikationen her betrachtet – völlig heterogenes Team aufgebaut worden.

Bewusst daher, damit für die anstehenden Beratungsaufgaben, ein ‚... Pool von Motivationen und Qualifikationen für das Unternehmen...‘ geschaffen werden kann. Aus diesem Ressourcenpool wird gelenkt und die unterschiedlichen Qualifikationen dann auch gebunden (oder aber gegebenenfalls auch nicht). Diese sicherlich unangenehme Führungsaufgabe muss aber wahrgenommen werden, damit der Rückkopplungs- bzw. Bestätigungsprozess die gewünschte Wirkung zeigt. Gerade die geplant breite Aktivierung ermöglichen Flexibilität und Sichtweisen, die bei einer homogenen Zusammensetzung nicht vorstellbar sind. So wurde z.B. ein Wirtschaftsjurist eingestellt, der das aus Gesundheitsökonomien, ehemaligen Pflegedirektoren und Medizincontrollern bestehende Team verstärkt.

Ein solcher Ansatz der breiten Aktivierung ist dagegen auf Klinikseite in den unterschiedlichen Disziplinen leider nur selten zu beobachten. Vereinzelt sind Fälle, die aber eher als ‚Mikroaktivierung‘ bezeichnet werden können. Aufgrund der in den Krankenhäusern in der Vergangenheit stattgefundenen medizinischen Spezialisierung lassen sich breite Qualifikationsprofile nur bedingt abrufen. Nicht nur die Trennung zwischen diesen beiden großen Fächern der schneidenden und inneren Disziplinen, auch die Aufgliederung in Subspezialgebiete führen hierzu. Teilweise lässt sich sogar eine ‚Qualifikationsdegenerierung‘ beobachten. In der Pflege erfahren examinierte Krankenschwestern eine relativ breite Ausbildung. Nach einigen Jahren Tätigkeit z.B. in der Hals-Nasen-Ohren Klinik eines Maximalversorgers lassen sich diese Personen nicht mehr ohne weiteres sofort auf einer Gynäkologischen Station einsetzen.

Paradoxerweise sind im Gesundheitswesen aufgrund des ökonomischen Drucks, der steigenden Subspezialisierung und der steigenden Patientenkomplexität durch Überalterung in den vergangenen Jahren Tendenzen zu beobachten, welche die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen medizinischen Disziplinen aber auch zwischen traditionell unterschiedlichen Berufsgruppen zunehmend notwendig machen. Dieser Prozess wird, man kann es sich denken, von extern und vom Qualifikations- und Erfahrungspotential breit aufgestellten (!) externen Beratern forciert. Die Zusammenarbeit bei interdisziplinären Notaufnahmen und Behandlungspfaden erfordert, zumindest größtenteils in Deutschland, ein Umdenken aller Beteiligten. Die verstärkte Zusammenlegung von peripheren, den einzelnen Disziplinen zugeordneten, Organisationseinheiten hin zu einer zentralen interdisziplinären Notaufnahme als zentraler Anlaufpunkt aller Notfälle eines Krankenhauses zwingt hier zu neuem Denken und auch zu veränderten Qualifikationsprofilen. Eine Fachgesellschaft Notfallmedizin ist entstanden und beginnt, erste Qualifikationsprofile zu entwickeln.

Sehr interessant in diesem Zusammenhang ist weiterhin die engere Verzahnung von einzelnen klinischen Disziplinen, z.B. die Annäherung der Disziplinen Unfallchirurgie und Orthopädie. Die beiden Fachgesellschaften haben mittlerweile einen gemeinsamen Facharztstandard entwickelt, der vereinzelt in den jeweiligen Aufbauorganisationen der Krankenhäuser zu finden ist. Durch das Zusammenlegen dieser beiden getrennten Disziplinen in eine Organisationseinheit werden erweiterte Spezialisten, d.h. erweiterte Qualifikationsprofile, notwendig und vom Markt abgefragt.

Inzwischen lassen sich bei der Berufung und Besetzung von Chefarztpositionen zunehmend Kandidaten mit einer betriebswirtschaftlichen Zusatzausbildung (M.B.A., o.ä.) beobachten. Die Zunahme des ökonomischen Drucks hat die Erkenntnis reifen lassen, dass ein breiteres Qualifikationsprofil für zukünftige Heraus-

forderungen und Anforderungen notwendig ist. Dennoch bestehen hierzulande überwiegend noch die traditionellen festen und deutlich erkennbaren Grenzen zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen: schneidende vs. interne medizinische Disziplinen, medizinische vs. pflegerische Disziplinen und alle beide (medizinische und pflegerische) vs. Administration. Doch nicht nur solch horizontale Grenzen zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen sind starr; die vertikale hierarchische Differenzierung ist ebenso rigide und schwer zu durchbrechen, sogar wenn dies oftmals lange Entscheidungswege und damit eine verzögerte – im schlimmsten Falle fatal schlechtere – Patientenversorgung beinhalten kann. Die Presse berichtet immer wieder von Beispielen mangelhafter Patientenbetreuung nicht zuletzt aufgrund der organisatorischen Abgrenzung einzelner Akteure eines Krankenhauses.

Die Zurückhaltung von Krankenhaus-Management, den zunehmend komplexen Bedingungen durch vermehrte Flexibilisierung zu begegnen, ist nicht nur in Deutschland vorherrschend. Beispiele aus dem europäischen Ausland zeigen mitunter ein ebenso traditionell geprägtes und festgefahrenes Bild. So ist im reformgeplagten britischen National Health System (NHS) die Trennung zwischen Krankenhaus-Ärzten und dem Rest der Welt mitunter unvergleichbar hoch: Während der Gebrauch des Vornamens, wie im angelsächsischen Raum üblich, den normalen Umgangston zwischen pflegerischen Mitarbeitern, Administration und sogar den Patienten darstellt, werden Ärzte traditionell als einzige mit vollem Titel und Nachnamen angesprochen. Ebenso ist die Einbindung und Beteiligung von Medizinern an der Arbeit von Projektgruppen verschwindend gering. Die Konsequenzen für die Akzeptanz und Umsetzungsdynamik mancher Maßnahmen ist vorstellbar. Auch an niederländischen Kliniken haben Ärzte mitunter eine starke traditionelle Autonomiestellung inne. So sind sie an den meisten kleinen Häusern nicht fest als Mitarbeiter angestellt sondern eigenständig im Verband ihrer Fachdisziplin organisiert (so genannte ‚maatschappen‘). Jegliche Aktivierungs- und Flexibilisierungs-Entscheidungen sind demnach nicht nur Sache des Klinik-Managements sondern müssen zudem von allen beteiligten Fachdisziplinen - deren Interessen mitunter heterogen oder gar gegensätzlich sind - getragen werden.

Allerdings gibt es sowohl in den Niederlanden als auch in Großbritannien Tendenzen, die zeigen dass die traditionellen horizontalen und vertikalen Spezialisierungs- und Differenzierungsstrukturen dort in Bewegung sind:

- In beiden Ländern werden in zunehmendem Maße sogenannte ‚Nurse Practitioners‘ eingesetzt. Dabei handelt es sich um Pflegepersonal mit spezialistischer Zusatzausbildung, das selbstständig und in eigener Verantwortung bestimmte diagnostische und therapeutische Entscheidungen fällt und selbstständig klar definierte medizinische (zumeist Routine-) Handlungen zu verrichten in der Lage und befugt ist. Nurse Practitioners stellen somit eine Schnittstelle zwischen Pflege und Medizin dar, dank der bestimmte medizinische Routinetätigkeiten qualitativ konstant jedoch vergleichsweise kosteneffizienter erbracht werden können.
- Als Schnittstelle zwischen schneidenden und inneren medizinischen Disziplinen existieren in mehreren europäischen Ländern Notaufnahme-Ärzte (nicht zuletzt seit der TV-Serie ER und George Clooney ist dieser Beruf zumindest weiblichen Patienten zumeist geläufig). In den Niederlanden haben diese Ärzte keinen Facharzt-Status, und stellen somit auch ein Integrations-Element vertikaler Hierarchie dar. Über Fachgebietsgrenzen hinweg sind diese Ärzte in der Lage, oftmals komplexe Notfallpatienten zu stabilisieren, ganzheitlich zu diagnostizieren und adäquat zu versorgen oder zuzuweisen.

- Ein weiteres Beispiel horizontaler Integration stellen die so genannten ‚Medical Coders‘ dar, die mittlerweile auch in Deutschland als Medizinkodierer mehr und mehr zum Einsatz kommen. Sie stellen ein Bindeglied zwischen Medizin und Finanz-Administration dar und sind ein Beispiel par excellence für das Erreichen einer Win-Win-Situation durch Flexibilisierung der traditionellen Personalstruktur. Einerseits tragen diese Mitarbeiter dazu bei, Leistungen so korrekt wie möglich DRG-gerecht abzubilden und abrechnen zu können. Andererseits ermöglichen sie medizinischen Abteilungen wieder mehr Fokus auf das operative Kerngeschäft und leisten damit möglicherweise einen Beitrag zu höherer Arbeitszufriedenheit, bzw. gebieten dem Steigen von Arbeitsunzufriedenheit Einhalt.

Eine der Stärken des EOM und EOPM-Ansatzes im Bezug auf Krankenhäuser liegt darin, der großen Komplexität der heterogenen Personalstruktur gerecht werden zu können, und sie vereinfachend abzubilden und handhabbar machen zu können. In dieser Hinsicht hat Rüdiger Klimecki einen tief greifenden Eindruck in unserer täglichen Arbeit hinterlassen: Versuche, die Komplexität des ‚Großen Ganzen‘ zu reduzieren und einzelne Schritte erkennbar zu machen. Nur so können einzelne Ziele erkannt und realistisch definiert werden, und nur so kann Veränderung erfolgreich eingeleitet und gemanagt werden.

Und mit einem Motto hat Rüdiger Klimecki beide Autoren geprägt: ‚Ohne ein freundliches Wort hier und da geht gar nichts voran – weder im Management noch im Leben.‘

Literatur:

- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge und Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

13

Julia Brandl

Macht der Leiter die Abteilung aus? Zum Stellenwert von Persönlichkeit bei der Beurteilung der Qualität von Organisationseinheiten

„Und wie erklären Sie sich, dass in den empirischen Ergebnissen bei der Beurteilung der Personalabteilung der Personalleiter so im Vordergrund steht?“ fragte mich Rüdiger Klimecki am 14.05.2004.

Als Zweitgutachter meiner Dissertation (Titel: ‚Die Legitimität von Personalabteilungen‘) war er für gerade einmal vier Stunden Aufenthalt nach Wien eingeflogen, um die Defensio abzuhalten. Ich weiß nicht mehr genau, was ich damals geantwortet habe. Ich erinnere mich aber gut genug, dass ich die Antwort noch während ich sie formulierte nicht besonders befriedigend fand. Mir ist nicht bekannt, ob Rüdiger Klimecki das auch so sah. Falls ja, hat er sich dankenswerterweise diesbezüglich jedenfalls nichts anmerken lassen. Nachdem wir später nicht mehr über diese Frage diskutiert haben und ich das Thema Personalleiter in den letzten Jahren im Rahmen einiger Studien vertieft habe, möchte in diesem Beitrag eine Antwort versuchen, die ich Rüdiger Klimecki damals gern gegeben hätte.

Ich beziehe mich bei meinen folgenden Überlegungen auf die Ökonomie der Konventionen von Luc Boltanski und Laurent Thévenot. Deren Ansatz hat in der Wirtschaftssoziologie in den letzten Jahren einige Prominenz erlangt und scheint mir für das Verständnis der Beurteilung der Qualität organisationaler Einheiten viel versprechend. Ich werde zunächst die relevanten Aspekte des Ansatzes überblicksartig darstellen und dann darauf eingehen, in welchem Kontext die Persönlichkeit des Leiters für die Qualität einer Personalabteilung zentral ist. Es bleibt dem Leser überlassen, inwieweit die Überlegungen auf den Lehrstuhl für Management übertragbar sind.

Boltanski und Thévenot gehen davon aus, dass Qualität sich nicht absolut fassen lässt, sondern wir bei ihrer Definition auf Konventionen zurückgreifen. Eine Konvention umfasst spezifische Regeln des spontanen Handelns einzelner, sinnvolle Übereinkünfte zwischen Akteuren und relevante Institutionen für kollektives Handeln. Diese sind in Form spezifischer Handlungen, Objekte und Konzepte aufeinander bezogen und erscheinen uns als kohärentes System. In einer Konvention spiegelt sich für uns eine Logik der Leistungserbringung wider, die die Handlungen aufeinander abstimmt.

Auf Konventionen beziehen wir uns immer dann, wenn wir unsere Handlungen mit denen von anderen abstimmen müssen, um ein Ziel zu erreichen. Wenn wir in einer Situation ein Qualitätskriterium äußern, beinhaltet dies die Erwartung, dass eine spezifische Konvention gilt. ‚Es kommt auf die Persönlichkeit des Personalleiters an‘ ist insofern mehr als eine persönliche Einschätzung. Es ist ein Hinweis darauf, welche Logik wir in dieser Situation als akzeptiert ansehen, um uns mit anderen abzustimmen. Damit legen wir eine ganze Reihe weiterer Erwartungen zugrunde –

die wir aber nicht alle anführen, weil wir meinen, dass sich der andere mit dem einen Stichwort ein Bild über unsere Logik machen kann. Solange wir daraufhin keinen Widerspruch erhalten und unser Ziel erreichen, gilt die Konvention für uns als bestätigt und wir können uns mit anderen, wichtigeren Dingen beschäftigen.

Aus diesem Verständnis ergeben sich zwei wichtige Konsequenzen für den Umgang mit Äußerungen zu Qualitätskriterien: zum einen sind die empirisch vorgefundenen Qualitätsdefinitionen nicht völlig beliebig (bzw. liegen im Auge des Betrachters). Sie stützen sich vielmehr auf spezifische Vorstellungen der Leistungserbringung, welche zugleich notwendige Voraussetzungen für die Gültigkeit der Qualitätsdefinition sind. Zum anderen bilden empirische vorgefundene Elemente von Qualitätsdefinitionen Anhaltspunkte für die Gültigkeit einer spezifischen Logik der Leistungserbringung. In anderen Worten: man kann davon ausgehen, dass jemand, der die Qualität einer Organisationseinheit maßgeblich an deren Leiter festmacht, dazu passende Vorstellungen hat, wie diese Abteilung intern organisiert ist, wie sie mit anderen zusammenarbeitet und wodurch sich ihre Ergebnisse auszeichnen. Wenn wir dazu tendieren, uns diese Aspekte im Zusammenhang vorzustellen, lässt sich erahnen, dass jemand, der die Basis für eine gute Qualität einer Organisationseinheit an Stellenbeschreibungen festmacht, eine andere Vorstellung über interne Organisation, Einbettung in übergeordnete Beziehungen und Ergebnisse zugrunde legt. Auf diese Weise lassen sich unterschiedliche Konventionen abgrenzen und ihre Elemente beschreiben.

Welche Logik der Leistungserbringung für Personalabteilungen wird unterstellt, wenn jemand die Persönlichkeit des Leiters in den Mittelpunkt stellt? Die Hervorhebung der Persönlichkeit ist nach Boltanski und Thévenot ein zentrales Merkmal einer Qualitätskonvention mit einer familiären Logik (diese wird gelegentlich auch ‚familienbetrieblich‘ genannt). Im Folgenden werde ich die Aspekte der Leistungserbringung einer Personalabteilung in dieser Qualitätskonvention skizzieren und damit einige Bedingungen identifizieren, von denen jemand ausgeht, wenn er sagt, dass es auf den Leiter der Einheit ankommt.

In der familiären Qualitätskonvention besteht die Vorstellung, dass die Leistung einer Personalabteilung (z.B. ein Konzept zur Neuregelung der Vergütung, die Entscheidung über die Beförderung eines Mitarbeiters) etwas Individuelles ist, das durch eine persönliche Note geprägt sein soll. In der Ausformung der Leistung vorkommende Schwankungen werden als natürlich angesehen. Sie sind auch ausdrücklich gewünscht, um einen individuellen Zuschnitt des Ergebnisses zu erreichen und damit die Individualität des Empfängers zu würdigen. Für Beförderungsentscheidungen wird dann beispielsweise das spezifische Profil der Kandidaten mit ihren individuellen Stärken und Schwächen in einem persönlichen Gespräch abgeschätzt statt dieses anhand eines standardisierten Kriterienkataloges zu erheben. Daraus resultierende Ungleichbehandlungen werden dabei in Kauf genommen.

Die Herstellung der Leistung erfolgt unter Einbeziehung eines langfristig angelegten Netzwerks, in dem die Beteiligten langfristig eingebunden sind und Funktionen einnehmen, in denen sie sich bereits bewährt haben. Konkret heißt dies beispielsweise, dass die dienstältesten Beschäftigten bevorzugt einbezogen werden, um notwendige Informationen für Entscheidungen zu beziehen. Absprachen erfolgen informell, beispielsweise telefonisch und benötigen keine schriftliche Basis, um ihre Einhaltung sicherzustellen. Die interne Organisation der Personalabteilung ist dauerhaft angelegt; innerhalb der Strukturen hat jeder Mitarbeiter ein fest umrissenes Aufgabengebiet, in das er sich einfügt.

Es wird erwartet, dass die Eigenheiten der Fachbereiche Berücksichtigung finden in der Konzeption von Lösungen und dass Lösungen auf lange Haltbarkeit angelegt sind. Die individuelle Abstimmung zeigt sich beispielsweise in zahlreichen Anpass-

sungen (auch: Ausnahmen), Änderungen werden in geringem Umfang und mit äußerster Bedachtsamkeit durchgeführt, um die bisherigen guten Lösungen nicht zu unterwandern. In diesem Kontext besteht nur ein begrenztes Interesse am Einsatz von externen Beratern zur Unterstützung bei der Entwicklung von Lösungen, da unterstellt wird, dass diese sich nicht hinreichend mit den betrieblichen Besonderheiten auskennen. Auch die Auslagerung von Prozessschritten macht vor diesem Hintergrund wenig Sinn.

Um personalwirtschaftliche Konzepte implementieren zu können, wird davon ausgegangen, dass intensive Gespräche mit den Geschäftsbereichen nötig sind, bei denen deren Anliegen aufgegriffen und eingearbeitet werden. Dies setzt voraus, dass die Geschäftsbereiche bereit sind, Zeit zu investieren, um an Konzepten mitzuarbeiten. Daraus resultierende Unterschiede nehmen sie in Kauf, solange sichergestellt ist, dass die Leistungen an ihre Bedürfnisse angepasst sind.

Die oben beschriebene Ausgestaltung des Leistungsprozesses legt nahe, dass ein hohes Maß an personengebundenem Wissen erforderlich ist, um die darin enthaltenen Qualitätsansprüche einzulösen. Beispielsweise setzt die hohe Wertschätzung bewährter Lösungen und langfristig angelegter Netzwerke eine Vertrautheit oder Kenntnis der Besonderheiten seitens der Beteiligten voraus. Die in der familiären Qualitätskonvention angelegte Bevorzugung informeller Regeln zur Behebung von Störungen und die Bemühung, Konflikte möglichst nicht aufkommen zu lassen, setzt die Kenntnis der Eigenheiten der Mitwirkenden und die Bereitschaft, sich auf diese einzulassen voraus. So können Betriebsräte auch ohne rechtliche Schritte ins Boot geholt werden und damit der soziale Frieden gewahrt werden, wenn die Personalabteilung über Einfühlungsvermögen für die lokale Kultur der Verhandlung verfügt, die relevanten Wünsche stillschweigend umsetzt, ohne dass es zu einer formalen Diskussion kommt. In dieser Qualitätskonvention sind zentrale Anforderungen die langjährige einschlägige Erfahrung, Vertrauenswürdigkeit und lokale Herkunft des Leiters. Kurz: die Persönlichkeit des Personalleiters steht im Vordergrund.

Zusammenfassend würde ich Rüdiger Klimecki's Bitte zur Erhellung des Befunds zum hohen Stellenwert der Persönlichkeit des Personalleiters also damit beantworten, dass die Interviewpartner davon ausgegangen sind, die Leistungserbringung von Personalabteilungen am erfolgreichsten (das heißt in meinem Fall: am unverfänglichsten) auf Basis einer familiären Qualitätskonvention mit mir diskutieren zu können. Das ist durchaus nicht selbstverständlich. Moderne Konzepte der Leistungsbeurteilung im Personalbereich appellieren seit vielen Jahren, sich stärker auf quasi-monetäre Leistungsbeiträge zu konzentrieren. Wie es kommt, dass sich die familiäre Konvention in Unternehmen dennoch hartnäckig hält, ist eine spannende Frage für meine künftige Forschung.

Literatur:

Luc Boltanski & Laurent Thévenot (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.

14

Markus Oliver Altehage

Lernen in Zeiten der gesellschaftlicher Krise: Ein essayistischer Zuruf

Menschen lernen täglich durch das tägliche Leben. Ganz ohne Anstrengung hat ein jeder Mensch am Abend eines jedes Tages etwas Neues gelernt. So sagt man. Er lernt, indem er sich in der morgendlichen Routine optimiert. Er lernt, indem er sich mit anderen Menschen im Laufe des Tages austauscht. Und er lernt, dass er schlafen muss, damit er seine morgendliche Routine am nächsten Tag wieder aufs Neue verbessern kann. Der Mensch scheint demnach ein sich optimierendes Wesen zu sein. Diese vielen kleinen Verbesserungen nennt man in der Wissenschaft: single-loop learning.

Von einem erweiterten oder gar grundsätzlichen Lernprozess spricht man, wenn der Mensch sich und sein Handeln hinterfragt und auch dann verändert. Nun, in unseren alltäglichen Beispielen bedeutet das natürlich nicht, sich morgens nicht mehr die Zähne zu putzen oder gar sich einzubilden die Nacht zum Tage machen zu können und die Schlafphase ohne äußeren Anlass in den Tag zu legen. Ein passendes Beispiel ist aber die Gestaltung des Arbeitsweges. Hier lassen sich zwar auch Zeiten und Wegstrecke optimieren, im Sinne eines Anpassungslernens. Doch erst die Reflexion über Zeit, Raum und Fortbewegungsmittel lassen den Menschen über den Sinn der ausgeübten Tätigkeit nachdenken: Warum lege ich eigentlich täglich 2x50 Min. zu meiner Arbeit zurück? Sollte ich nicht besser woanders wohnen oder eine andere Tätigkeit ausüben? Wenn nach einer solchen Phase des Nachdenkens die Parameter ‚Arbeit‘ und ‚Wohnen‘ verändert werden, hat der Mensch einen reflexiven Lernprozess durchlaufen. Diese grundsätzlichen Veränderung nennt man in der Wissenschaft: double-loop learning. Damit hätten wir erst einmal zwei unterschiedliche Lernprozesse festgehalten: Verbesserungs- und Veränderungslernen, oder eben single- und double-loop learning.

Und genau mit dieser Unterscheidung beginnt meine Erinnerung an Prof. Dr. Rüdiger Klimecki. Allerdings lag der zu erforschende Gegenstand nicht in der Trivialität des Alltäglichen, sondern in der Komplexität des Besonderen, einer Behörde. Es galt heraus zu finden, ob Sozialverwaltungen zweier Städte unterschiedliche Lernmuster aufweisen. Dieses Lern- und Forschungsfeld unterscheidet sich in vor allem in einer Hinsicht von den Lernmustern eines Menschen: Es sind mehrere Menschen. Es geht um die Lernmuster, die durch Interaktionen von und zwischen Menschen entstehen.

Die zentrale Forschungsfrage lautete: Wie lässt sich das unterschiedliche Lernverhalten von zwei Sozialverwaltungen nachweisen? (Dass es organisationale Lernprozesse per se gibt, wurde nicht hinterfragt). Am Ende gelangte man zur Überzeugung, dass beide Sozialverwaltungen trotz vergleichbarer Ausgangsparameter unterschiedliche Lernmuster aufwiesen: Die eine Sozialverwaltung ließ sich von der Zukunft anziehen, die andere meinte, von der Vergangenheit getrieben zu sein. In die Sprache der Wissenschaft übertragen hieße das dann, die Unterscheidung

zwischen einem pull-learning und einem push-learning in die Lernarithmetik einzuführen. Und schon kristallisiert sich eine Matrix heraus, die als Grundlage für unterschiedliche Lernmuster dienen kann. Dieser Lernmuster wiederum bedienen sich vier unterschiedliche Lerntypen.

	pull-learning	push-learning
single-loop-learning	Pragmatiker	Optimist
double-loop-learning	Skeptiker	Visionär

Der Pragmatiker geht in kleinen Schritten von gemachten Lernerfahrungen aus seinen den gewohnten Weg weiter. Der Optimist träumt von der schönen Zukunft und versucht diese mit seinem vertrauten Lernmuster zu erreichen. Der Skeptiker hinterfragt seine Lernerfahrungen fortlaufend, aber ohne Mut etwas Neues zu probieren. Der Visionär will Vieles ganz anders machen, um (s)eine neue Idee durchzusetzen. Und nun kommt der Sprung in die heutige Debatte über die Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise: Welchem der Lerntypen begegnet man hier. Natürlich vielen. Aber um das Ergebnis vorweg zu nehmen: Visionäres Lernen ist weit und breit nicht in Sicht. Aber wo und wie könnte es sich zeigen? Und vor allem: Welche Lernkompetenz ist an welcher Stelle gefragt?

Ein erstes Beispiel: Finanzkrise oder Bankenkrise

Die Bankenkrise sind ein schönes Beispiel für Erwartungsmanagement – oder eben ‚Erwartungs-Missmanagement‘. Die Erwartungen an Werte werden so lange zerstückt und neu zusammengestellt, bis die Kopplung an reale Wertigkeiten verloren gegangen ist und Niemand mehr weiß, wie die Kopplung wieder hergestellt werden kann. Die Werte-Vermehrung geht und ging solange gut, wie sich jeder beteiligte Akteur mit der Wertsteigerung eines Buchwertes zufrieden gab. Als erste institutionelle Anleger wieder ihre Buchwerte gegen Goldwerte eintauschen und damit letztlich ihre Wertsteigerung auf dem Papier vergolden wollten, wurde eine Kettenreaktion ausgelöst, an deren Ende der Versuch scheiterte, einen golden angestrichenen Geräteschuppen für eine Villa mit 3 Bädern, 14 Zimmern und einer Anliegerwohnung für den Hausmeister auszugeben. Es war eben letztlich nur ein Zertifikat und keine Villa. So oder so ähnlich offenbarten sich einige als wertvoll testierte und zertifizierte Papiere als Altpapier – vielleicht ist deswegen der Preis für Altpapier in den letzten 8 Monaten um mehr als 80% gefallen.

Als Ursachen werden von selbst ernannten Analysten und unentbehrlichen Wissenschaftlern die unterschiedlichsten anführt. Da wird die zu starke Deregulierung ins Feld geführt. Da werden die kriminellen Machenschaften von Finanzjongleuren und die fehlende Aufsicht der internationalen Finanzmärkte angeprangert. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Eine der interessantesten Erklärungen ist ein sich hochschaukelnder Prozess der Schnitzelvermarktung, oder vielleicht ist es auch eine Schnitzeljagd. Durch eine zunehmende Verlagerung der Gewinne von der breiten Masse auf die schlanke Elite seit Beginn der 80ziger Jahre in den Industrieländern entstand ein riesiger Schnitzelberg. Bekanntlich kann ein Mensch durchschnittlich pro Tag nur ein Schnitzel essen. Doch nun existierten Menschen, die am Tage vier Schnitzel auf dem Teller liegen hatten. Drei davon trugen sie als Rücklage zur Bank in der Hoffnung in einem Jahr vier Schnitzeln zurück zu bekommen. Als dies gelang, versuchten sie die Vermehrung in immer größere Dimensionen zu steigern. Auf der anderen Seite saßen die Banker oder andere schlaue Anleger, die

versuchten, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Dazu benötigten sie immer mehr Berater, Anlageprodukte und auch mehr institutionelle Einrichtungen. Das Gut Kalbsschnitzel wurde immer knapper, sodass letztlich nur der Weg übrig blieb die Schnitzelqualität zu minimieren (Schweineschnitzel, Putenschnitzel, Schnitzel aus Pappe oder einfach nur das Panierte als Schnitzel). Zu guter Letzt entstand ein Schnitzelmarkt, auf dem jeder Akteur dem anderen misstraute. In guten alten Zeiten nannte man diese Akteure Rosstäuscher. Heute haben die Rosstäuscher Konkurrenz von Bankern, Anlagenberatern, Versicherungsagenten und auch Stiftungsvorsitzenden bekommen.

Und was passiert nun, als das Schnellballsystem der Immobilien und der Schnitzelmarkt zusammen bricht? Man klagt und bittet den Vater Staat um Hilfe, wieder Vertrauen in den Markt zu geben; ansonsten müsste man ganz viele Wähler arbeitslos machen. Und was macht der Staat: er stützt die Banken, von denen er glaubt sie seien systemrelevant, verteilt großzügig Garantien zulasten der kommenden Generationen und pumpt Liquidität in den Geldmarkt. Diese wird erst einmal zur Verschönerung der ruinösen Bilanzen verwendet.

Die beiden Akteure, Banken und Politik, agieren bislang rein pragmatisch. Die Banken hinterfragen nicht Ihre Politik der Kreditvergabe und auch nicht Ihre Produktdefinition. Ebenso entpuppen sich die demokratisch legitimierte Regierungen als Pragmatiker: Sie erkaufen sich Wählerstimmen durch Wohltaten und vertagen die Analyse in Arbeitskreise und -gruppen. Der politische Akteur Bundesregierung hinterfragt nicht wirklich seine Handlungsweise. Das Rettungsverhalten ist geprägt von mehr vom Gleichen. In Teilen offenbart sich die Politik als naiver Optimist, indem sie als aktiver Akteur in den Finanzmarkt einsteigt und hofft mit der ihr angeeigneten Routine, Banken zu verstaatlichen.

Ein zweites Beispiel: Rettung von Opel oder die Stützung der Realwirtschaft

Der Automobilwirtschaft droht ein Selektionsprozess. Das hat es eigentlich schon oft gegeben. Und wie immer versucht man das Ergebnis nicht wahr zu haben. Wie konnte es eigentlich soweit kommen, dass eine Branche droht in sich zusammen zu fallen und alle versuchen es aufzuhalten, obwohl sie es alle haben kommen sehen?

Alles begann eigentlich schon Anfang der 90iger Jahre. Die Autokonzerne produzierten nach einem Jahrzehnt der grünen Politik verstärkt wieder hoch motorisierte Autos – gleichwohl forschten sie hinsichtlich alternativer Antriebsverfahren. Die Dot.Com-Gesellschaft um die Jahrhundertwende benötigte nun diese technisch ausgereiften und protzigen Autos auch dringend, denn schließlich waren plötzlich allesamt Geschäftsführer, Vice-Presidents und CEO – gleichwohl im Mickey Mouse Format. Und da das Auto auch der Deutschen wichtigstes Repräsentationsobjekt war und ist, mussten letztlich die SUVs her und das auch noch steuerlich begünstigt. Denn nach der Versteuerung der Autos waren die Meisten plötzlich Förster, Landwirte oder zumindest landwirtschaftliche Gutsbesitzer. Der Zusammenbruch der Dot.Com-Blase bewirkte nur einen geringen Dämpfer in der Motorisierungspolitik, denn Dank der Banken ließen sich solche Autoträume plötzlich auch für Otto Normalbürger auf Pump verwirklichen. Alles wäre so schön weiter gelaufen, wenn nicht eine medial wirksame Klimakatastrophen-Politik mit hochfliegenden Preisen auf den Rohstoffmärkten zu einem High-Noon zusammen getroffen wären. Plötzlich will keiner mehr Autos, die mehr als 6 Liter verbrauchen. Und was ist aus den Forschungsaktivitäten für neue Antriebssysteme oder gar neuer Fortbewegungsmittel geworden? Anscheinend sind die Ressourcen aufgrund akuter Nachfrage in die hoch motorisierten Limousinen gewandert. Und diese stehen sich jetzt in den Lagerhallen die Reifen platt.

Eine Strukturkrise trifft Finanzkrise und daraus entsteht eine Wirtschaftskrise – so ließe es sich nur die Handlungsweise der verschiedenen Akteure, vor allem auch der Politik erklären. Wenn jetzt Opel untergeht, eine deutsche Traditionsmarke, dann wäre das doch ungerecht. Denn schließlich liegt die Schuld doch bei den Amerikanern, der amerikanischen Mutter GM, die eine hoffnungslos veraltete Technologie an kaufmüde und ausgereizte Amerikaner zu bringen versucht. Man stelle sich nur vor, die konjunkturelle Krise ginge vorüber und die GM, Fords, Fiats existierten dank staatlicher Zuwendungen alle noch mit Ausnahme von Opel, weil der deutsche Michel plötzlich die Marktwirtschaft entdeckt hat. Das geht natürlich nicht! Also wird dagegen gehalten mit der höchsten Abwrackprämie aller Industrienationen. Und die Deutschen kaufen und kaufen und kaufen – aber nur die Kleinwagen, die meist von ausländischen Hyundais produziert werden. Auch für die Auto-konzerne lohnt es sich, denn endlich dürfen offen Rabatte gepriesen werden, die es auch schon vorher gab. Man gewinnt plötzlich den Eindruck, die gesamte Autobranche hänge nur vom Überleben von Opel ab. Denn der Untergang dieser Marke scheint die gesamte Zulieferindustrie in den Abgrund zu reißen.

In diesem Falle wird wieder pragmatisches staatliches Handeln offensichtlich: Kauft Autos liebe Bürger, heißt die Botschaft. Und wenn dann alle alten Kleinwagen gegen neue eingetauscht worden sind, ist die Konjunkturkrise vorbei und alles wird wieder gut. Diese Rechnung hat einen gravierenden Fehler: So denken alle anderen politischen Akteure der Auto produzierenden Industrienationen auch. Im Wettlauf der Nationen wird es folglich keinen Sieger geben. Alle sind im Ziel gleichauf dank des ‚Zaubertranks Staatshilfe‘ und alle werden den Ermüdungstod sterben, wenn die Wirkung nachlässt, weil kein Geld mehr in der Kasse ist. Erst dann kommt die wirkliche Krise in der Automobilwirtschaft.

Die spannende Frage lautet: Kann denn ein Staat wirklich Bankrott gehen? Das war bislang immer unangetastet: Der Staat kann immer zahlen. Das Reaktionsmuster des Staates folgt dem bekannten bürokratischen Muster, des sich Aufblähens: Schulden machen, Geld drucken, eben ‚Planstellen schaffen‘. Plötzlich wirken die Rufe nach dem schlanken Staat wie Hohn und deswegen hört man sie auch nicht mehr. Das derzeitige staatliche Handeln ist zutiefst pragmatisch und in Teilen skeptisch: Der Markt versagt und der Staat rettet. Zumindest wird offensichtlich, dass demokratisch legitimierte Systeme mit dem Wachstums-Genom einer Marktwirtschaft infiziert sind: ohne Wachstum, keine hinreichende Legitimation des politischen Systems.

Und nun? Was wäre denn, wenn es nun visionäres Lernen gäbe? Wenn der politische Akteur sich magisch von der Zukunft anziehen lässt und bereit ist grundlegende Änderungen durchzusetzen? Was wären denn grundlegende Änderungen? Und wie sähe denn die erstrebenswerte Zukunft aus?

Ver-rückte Ideen

Hierzu nur ein Auszug einiger ‚ver-rückter‘ Ideen:

- Bundestags- und Landtagswahlen in 2009 und 2010 sollten ausgesetzt werden, damit vernünftiges Handeln möglich wird.
- Der Staat verschenkt eine Mobilitätsgarantie an seine Bürger, wonach sich Jeder mit den Öffentlichen Verkehrsmitteln umsonst fortbewegen kann, oder der Staat verschenkt an jeden Bürger jährlich 50'000 Euro zur freien Verfügung für die Fortbewegung.
- Banken ist es verboten Gewinn zu machen.
- Hedgefonds werden verboten, und es wird eine Spekulationssteuer von 50% auf Spekulationsgewinne eingeführt.

- Der Staat darf nur Schulden bis zu einer Gesamthöhe von 5% des Bruttoinlandsprodukts machen.
- Die Geldmenge wird international festgelegt und transparent gemacht.
- Der Wohlfahrtsstaat wird abgeschafft und damit eine Entkopplung des politischen vom wirtschaftlichen System erreicht.

Diese Liste ließe sich sicherlich noch beliebig fortsetzen. Fest steht, dass solange solche Vorschläge nicht ernsthaft im öffentlichen Raum diskutiert werden, kein visionäres Lernen stattfindet. Doch warum sollten wir denn auch uns mit solchen unbequemen Lernmustern beschäftigen, wenn wir dadurch unser Reihenmittelhaus, den VW Kombi und die 1,3 Kinder gefährden?

Lernen kann unbequem sein. Vor allem wenn damit Grundlegendes verändert werden soll. Es wird mal wieder Zeit ein neues Forschungsprojekt zu initialisieren: Gesellschaftliches Lernen – Vergleich der Lernmustern von Gesellschaften der Moderne. Leider ist dafür nun ein Initiator verloren gegangen: Prof. Dr. Rüdiger Klimecki. An seine Stelle müssten jetzt jene treten, die mit dem Lern-Genom von ihm infiziert wurden.

15

Wolfgang Behr

Es irrt der Mensch so lang er strebt: Entwicklungsorientierung und Risiko Management Kompetenz

„Komplexe Situationen können nicht mehr kausalanalytisch berechnet werden und sind damit auch nicht beherrschbar. So ist es unmöglich, sich alle notwendigen Informationen zu beschaffen, um etwa sichere Entscheidungen zu fällen, deren Auswirkungen auf die Situation genau kalkulierbar sind. Zudem sind im Zeitablauf immer neue Faktoren und neue Verknüpfungen zu berücksichtigen, wobei sich die Funktionen der Teile in den Interaktionen ständig verändern.“

Diese Herausforderung für das Management, geschrieben vor 18 Jahren (siehe Klimecki et al. 1991: 7), hat sich seitdem mehr als relevant erwiesen, ja wurde durch Wirtschafts-, Finanz- und Umweltkrisen seitdem eher noch verschärft:

- Wir erleben gerade die größte Wirtschafts- und Finanzkrise seit der Weltwirtschaftskrise vor 90 Jahren.
- Globalisierung und Technologisierung, insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich, haben Abhängigkeiten zu räumlich weit entfernten Ereignissen und Krisen deutlich erhöht (unter anderem durch Bündelung von finanziellen Forderungen mittels so genannter Verbriefungen, aber auch durch elektronische Handelssysteme).
- Risiken durch neue Technologien nehmen zu (Mobilfunkstrahlung, Nanotechnologie, Gentechnik, Revival von Risiken aus der Atomtechnik).
- Naturkatastrophen sind vermehrt ein Thema – nicht unbedingt, weil zum Beispiel Erdbeben häufiger sind als früher, sondern weil die Versicherungssummen und damit wiederum die Interdependenzen zum wirtschaftlichen Gesamtkreislauf viel größer geworden sind (SZ vom 18.4.2005). Beispiele finden sich zuhauf (Vogelgrippe, Hurrikan, Tsunami, Stürme, Überschwemmungen, generell Auswirkungen, die häufiger dem Klimawandel zugeschrieben werden).
- Der Terrorismus ist eine latente Gefahr geworden seit den Ereignissen im September 2001.
- Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverhältnisse sind weniger stabil, prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu, und durch das zunehmend kurzfristige Denken in der Steuerung von Unternehmen (neue Bilanzierungsvorschriften wie US-GAAP sowie das Shareholder Value Paradigma), werden auch Arbeitsplätze kurzfristiger geplant.
- Risikosportarten erfreuen sich zunehmender Beliebtheit – Fachleute (zum Beispiel Bergretter) stellen eine erhöhte Risikobereitschaft von Freizeitsportlern fest, die sich eventuell in zahlreichen Lawinenunfällen in diesem Winter insbesondere in Bayern auf traurige Weise gezeigt hat. Und das trotz eines gleichzeitigen Trends zu mehr Sicherheit in vielen Lebensbereichen.

Zumindest subjektiv, aber eben auch durch die genannten Beispiele begründbar, haben also die Risiken in unserem Alltagsleben eher zu- denn abgenommen (Risiko im Sinne der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines negativen Ereignisses).

Wieder eine neue Management-Disziplin: Risiko Management

Die Reaktion darauf bestand in der neuen (alten) Disziplin des Risiko Management. Egal ob im Finanzdienstleistungssektor, der Unternehmensführung allgemein, der Energieversorgung, der Medizin, im Ingenieur- oder Umweltwesen, im Cockpit von Flugzeugen, im Projekt-Management oder beim Bergsteigen im Winter und Sommer: es wird der Versuch unternommen, Risiken plan- und steuerbar zu machen, beziehungsweise sie zu gestalten und zu lenken. In Anlehnung an diese Definition von Management am Lehrstuhl für Management (siehe auch Klimecki et al. 1991) wird also mit ‚Risiko Management‘ der Versuch unternommen, das letztlich Unsteuerbare steuerbar zu machen. Die Grundfragen sind dabei in verschiedenen Handlungsfeldern des Risiko Managements dieselben:

- Risiko-Identifizierung: welchen Risiken ist man überhaupt potentiell ausgesetzt? Allein für Finanzdienstleister lässt sich leicht ein ‚Risikouniversum‘ von ca. 100 Risikotypen aufzählen. In der Regel sind die Risiken von ihrer Art her grundsätzlich dort aber bekannt (z.B. Kreditrisiko, Marktrisiko, operationelles Risiko). Ein Großprojekt wird die Risiken, denen man ausgesetzt ist, aber vorab erstmal ermitteln müssen (zum Beispiel Zulieferungen, Budgetgrenzen, Komplexität, Top Management Entscheidungen).
- Risiko-Bewertung: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit? Je nach Handlungsfeld werden hier mehr oder weniger komplexe mathematische Verfahren verwendet, zum Beispiel ‚Value at Risk‘ Kalkulationen im Finanzbereich.
- ‚Was-Wäre-Wenn‘-Analysen: Mit Hilfe von Stress Tests und Szenarioanalysen (siehe Finanzdienstleistungssektor) oder ähnlichen Überlegungen (z.B. beim Bergsteigen) wird zum einen abgeschätzt, was passieren muss, damit ein Risiko eintritt. Zum anderen werden Maßnahmen vorbereitet, die im Falle eines Falles greifen sollen um die Auswirkungen zu begrenzen.
- Risiko-Limitierung: Limitsysteme helfen dabei, auf Basis klarer Regeln das Risiko in seiner Höhe zu begrenzen. Typischerweise werden dabei Risiko reduzierende Maßnahmen schon mit berücksichtigt: Ein Kredit ist weniger riskant mit hinterlegten Sicherheiten, einen Steilhang im Grenzbereich kann mit Abständen zwischen den Gruppenteilnehmern gegebenenfalls noch befahren werden (‚Gelbbereich‘).
- Risiko-Reduzierung: Mit Hilfe verschiedener Techniken können Risiken von vorneherein reduziert werden (siehe ‚Limitierung‘).
- Krisenmanagement: Auch zum Risiko Management können alle Maßnahmen gezählt werden, die im Falle eines Falles ergriffen werden, um nicht mehr das Risiko selber, sondern dessen Auswirkungen zu begrenzen (Gmür 1996).

Die Quadratur des Kreises: Risiko Management Kompetenz

Parallel dazu wurde in der Managementliteratur der Begriff der ‚Kompetenz‘ kultiviert (Prahalad & Hamel 1990) – hier verstanden als die Verfügbarkeit von Leistungspotenzialen. Risiko Management Kompetenz besteht damit dann, wenn hohe Gestaltungs- und Lenkungspotentiale vorhanden sind im Hinblick auf mögliche unerwünschte Ereignisse.

Das klingt erst einmal gut, ist aber die Quadratur des Kreises, wenn man mal genauer hinschaut: Es soll versucht werden etwas zu gestalten, zu lenken, zu steuern,

was gar nicht vorhersehbar ist. Was ist, wenn eines dieser Ereignisse nun doch eintritt? Hat dann das Risiko Management versagt, haben wir es also mit Inkompetenz zu tun? Im Nachhinein ist das immer leicht zu behaupten – doch nachher ist man bekanntlich immer klüger.

Daher kann nicht automatisch aus Eintreten oder Nichteintreten eines Schadens auf (In-)Kompetenz geschlossen werden. Vielmehr sind die VORHER getroffenen Entscheidungen und deren Merkmale entscheidend bei einer nachträglichen Beurteilung. Risiko Management Kompetenz besteht dann, wenn Entscheidungen in riskanten Umgebungen geprägt sind durch Nachvollziehbarkeit, Fachkundigkeit, Urteilsicherheit, und Stimmigkeit.

Auf den Punkt gebracht: $RMK^2 = R + W + D + I$

Wie erreicht man nun diese Eigenschaften in Entscheidungen? Dies gibt die nachfolgende Tabelle wieder.

Risiko Management Kompetenz (RMK ²)			
Regeln	Wissen	Distanz	Intuition
führen \rightarrow zu	führt \rightarrow zu	führt \rightarrow zu	führt \rightarrow zu
Nachvollziehbarkeit	Fachkundigkeit	Urteilsicherheit	Stimmigkeit
Regeln und klare Handlungsempfehlungen im Sinne planmäßiger, folgerichtiger Verfahren. Sie machen eine Entscheidung nachvollziehbar, weil sie jederzeit wiederholbar sind und sich an allgemein beobachtbaren Dingen orientieren. Beispiele: Prozessuale Regeln bei Limitüberziehungen von Wertpapierhändlern; Limitsysteme in der Lawinenkunde mit Ampellogik; Räumungspläne in Bürogebäuden und Hochhäusern; Regelsysteme in Autopiloten von Verkehrsflugzeugen.	Regelsysteme basieren meist auf statistischen Gegebenheiten. Spezifische (Risiko-) Situationen erfordern aber meist Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen. Durch dieses Wissen werden Entscheidungen fachkundig. Beispiele: Risikoanalyse in Finanztransaktionen; vertieftes Schneewissen in der Lawinenkunde.	Normalerweise werden Risiken nicht um ihrer selbst Willen eingegangen, sondern man nimmt sie in Kauf um ein Ziel zu erreichen. Bei ausreichender Distanz zu den Zielen werden urteilsichere Entscheidungen in riskanten Situationen wahrscheinlicher, da Wunschen, Fixierung, Gruppendruck u.a. Fehlerquellen, die uns die Psyche beschert, eher ausgeschaltet werden. Beispiele: vorgebeschriebene Trennung von Markt und Marktfolge in Banken; Bergführer mit Gästen.	Jede Entscheidung hat eine mehr oder weniger große ‚Bauchkomponente‘. Wir entscheiden nicht nur über den Kopf, halten uns ungern nur an Regeln, können nicht alle Einzelkomponenten rational zusammenbringen. Auch eine noch so reife Persönlichkeit wird nur zu einer Entscheidung gelangen, wenn auch der Bauch einer Entscheidung zustimmt und diese dadurch stimmig wird. Beispiel: Beinahe-Flugzeugunglück in New York Anfang 2009: der Pilot hat innerhalb von Sekunden die ‚intuitive‘ Entscheidung getroffen, auf dem Hudson River zu landen.

Alle vier Bausteine sind für eine kompetente Entscheidung notwendig, allerdings wird und muss der Schwerpunkt in jeder Entscheidung anders liegen. Dies hängt ab von situativen und individuellen Faktoren:

- Situative Faktoren: bei der Wegsuche in der Watzmann-Ostwand wird die Intuition einen großen Stellenwert haben, weil nicht jeder Schritt und Tritt im Detail in einer Karte oder Tourenbeschreibung vorgegeben ist und abgelesen werden kann. Ziehen die ersten Wolken über den Gipfel, wird sich dieser Schwerpunkt

ändern, weil sich die Situation ändert: Wetterkunde und Kenntnis des Wetterberichts werden wichtiger und dann wird Urteilssicherheit und eine gewisse Distanz gefragt sein, um zu entscheiden, ob man wieder absteigt oder weitergeht, da man das Gewitterrisiko entweder als noch gering einschätzt oder es in Kauf nimmt. Oder eine Alltagssituation: an einer viel befahrenen Straße reicht die Befolgung einfacher Regeln (ich benutze die Ampel und gehe nur bei grün) zumeist aus. Vertieftes Wissen und Intuition sind nicht zwingend notwendig.

- Individuelle Faktoren: Alle vier Bausteine sind in Abhängigkeit von Ausbildung und Erfahrung individuell unterschiedlich. Insbesondere intuitive Entscheidungen erfordern viele reflektierte Erfahrungen und Erlebnisse, die nicht jeder ausgebildet hat.

Situative und individuelle Faktoren zeigen auch, dass Risiko Management Kompetenz in einem unterschiedlichen Reifegrad vorhanden sein kann und in zunehmend riskanten Situationen auch sein muss. Um wieder ein Beispiel aus dem Bergsport zu bemühen: beim Hallenklettern reichen einige klare und trainierte Regeln, beim eigenverantwortlichen Klettern in nicht ‚plaisirmäßig‘ abgesicherten Alpinrouten an großen Wänden brauche ich ein ganzes Repertoire an Risiko Management Fähigkeiten, die über einfache Regeln weit hinausgehen. Dasselbe gilt sinngemäß für Hobbyflieger und Verkehrspiloten, für Erste-Hilfe-Leistende und Notärzte und so weiter.

Ein Beispiel: Glaciér de Trient, ca. 3100m Seehöhe, April 2004

Der folgende kurze Erlebnisbericht soll ein Beispiel für kompetentes Risiko Management anschaulich machen:

Bei schönstem Wetter sind wir morgens von der Argentiè-re-Hütte aufgebrochen. Die erste ‚echte‘ Etappe der Haute-Route steht an. Um insgesamt zügig voranzukommen und um das Käsefondue in Bourg St-Pierre genießen zu können, haben wir einen langen Tag mit einer abschließenden Abfahrt bis ins Tal nach Champex geplant.

Alles passt zunächst, die Sonne scheint und wir schwitzen den Glacier de Saleina entlang, aber nach dem steilen Anstieg zum Glacier de Trient dann die Überraschung: Dichte Wolken ziehen zügig zu uns empor und nach zehn Minuten stehen wir im ‚Whiteout‘; es beginnt langsam zu schneien, Minus 10 Grad, der Tag ist bereits fortgeschritten. Zurück: weit, kompliziert, mit steilen Abschnitten. Zur nächsten erreichbaren Hütte, der Cabane de Trient: keinerlei Spuren nach dem Neuschnee am Vortag. Bleibt noch der Weg über eine äußerst versteckte, jetzt im dichten Nebel auf der anderen Seite des berühmten Gletscherplateau liegende Scharte, die uns ins Val d’Arpette leitet. Von dort geht es zwar ‚nur noch runter‘, aber die Sicht in diesem Tal wird ebenfalls schlecht sein, zudem ist es von steilen Riesenhängen begrenzt und durchzogen von Endmoränen, Runsen, Hügeln, die uns immer wieder von der Zielrichtung (Osten) abbringen werden...

Eine typische Durchquerungssituation im winterlichen Hochgebirge (unbekanntes Gelände, verstärkte Ballistik und Zielfixierung, der Rückweg ist zunehmend keine Alternative), die letztendlich dann doch bewältigt wird mit einem Mix aus den oben genannten Komponenten:

- Regeln im Sinne einer klaren Tourenplanung (wir haben ohne lange nachzudenken die an dieser Stelle verfügbaren verschiedenen Alternativen parat, kennen das Gelände anhand der Karte vorab auswendig, sind gut ausgerüstet und ‚in der Zeit‘).
- Wissen über Orientierung (spaltenarmes, verschneites großes Gletscherplateau bis zum Gletscherbruch, Navigation mit Kompass, Karte und Höhenmesser bis kurz oberhalb des Gletscherbruches, dann 90 Grad rechts, Richtung Osten bis

zur Felswand am Rand des Gletschers OBERHALB der Höhenmarke der nicht genau eingezeichneten Scharte; 2. Person peilt und sagt an, Vordermann führt, Abfahrt bzw. Gehen am Seil).

- Gefühl für den Weg durch die verschneiten und tückischen Spalten am Gletscherrand und dann genau die Stelle, an der wir uns (mittlerweile zudem in dichtem Schneefall) auf einem Schneeband an den Felsen entlang tasten, dann zu Fuß durch steiles Gelände auf Tuchfühlung an einer Felswand entlang in die Scharte hoch kraxeln und schließlich auch den Weg durch das Val d'Arpette bis ins Tal finden.
- Distanz zur Unternehmung, so dass uns mögliche Fehlerquellen deutlich auffallen, und das lockende Käsefondue im Tal nicht stärker zieht als die evtl. doch nötige Umkehr.
- Vielleicht auch ein bisschen Glück ...

Wie geht's weiter?

Risiko Management Kompetenz entwickeln

Es stellt sich nun die Frage, wie sich die so beschriebene Risiko Management Kompetenz entwickelt. Das Verständnis dieses Prozesses ist Voraussetzung für die Entwicklung von Ausbildungsstrategien und -konzepten und für die Beurteilung des Repertoires an Entscheidungspotenzialen und -fähigkeiten von Führungskräften und durchaus auch Organisationen (eine entsprechende Übertragung muss wohl noch geleistet werden).

Folgendes Konzept für die Entwicklung von Risiko Management Kompetenz dient dabei als Strukturierungshilfe. Es ist dabei nicht zwingend notwendig, dass jeder diese Entwicklung durchläuft, es muss nicht jeder zum Experten werden.

Der Anfänger lernt zu Beginn vor allem klare Regelsysteme und Methoden, an die er sich hält. Einige willkürliche Beispiele: Regeln zur Statikberechnung von Bauwerken oder Häusern, Evakuierungspläne in Hochhäusern, strategische Methoden in der Lawinenkunde, Erste-Hilfe Regeln. Einfache Regeln bewahren vor dem Schlimmsten, sind einfach zu erlernen und so weiter. Der Wissensanteil ist recht gering, die Distanz aufgrund von Unkenntnis der Gefahren und Risiken noch sehr gering, der intuitive Anteil zu vernachlässigen, da noch verlässlich.

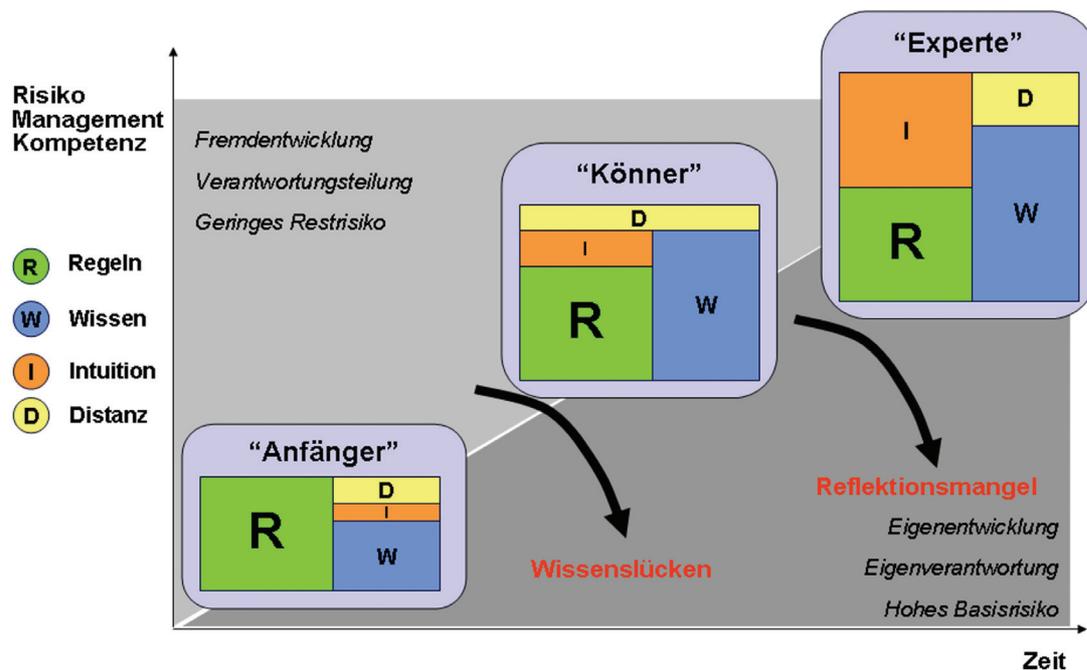
Der Schritt zum Könnler ist vor allem geprägt durch eine Erweiterung des Wissens. Beispiele: der Ersthelfer erlernt erweiterte Methoden, vertieft sein Wissen und schert so gegebenenfalls nicht jeden Verletzten über einen Kamm. Ein Akteur am Finanzmarkt handelt nicht mehr nur mit einfachen Aktien und Fonds sondern hat das Wissen, um auch einfache Finanzderivate wie Optionen oder Futures in Kenntnis des Risikos zu handeln.

Findet dieser Schritt der Wissenserweiterung nicht statt oder funktioniert nicht, stockt die Weiterentwicklung. Dies ist dann unproblematisch, wenn die Tätigkeiten und Herausforderungen in Bereichen bleiben, die kein erweitertes Wissen voraussetzen.

Der weitere Weg zum Experten ist erstmal weiterhin gekennzeichnet durch Wissensvertiefung. Aber auch einfache Regelsysteme bleiben wichtig, denn sie schützen ihn vor krasen Fehleinschätzungen. Wesentliches Merkmal ist in diesem Schritt aber die Ausbildung von intuitiven und ganzheitlichen Entscheidungspotenzialen durch intensive Reflexion und bewussten Erfahrungsaufbau. Finden dieser Erfahrungsaufbau nicht statt, droht wiederum eine Falle: die Entwicklung bleibt auf der Könnlerstufe stehen. Es gibt zu wenige und zu wenig komplexe Muster, welche automatisch in verschiedenen Situationen auch ohne bewusstes Nachdenken

schnell wieder erkannt werden. Machen, Machen und noch einmal Machen sind hierbei unverzichtbar.

Abb. 1: Entwicklung der Risiko Management Kompetenz



Mit dieser Entwicklung sind drei Dinge verbunden:

- Die Anteile der Fremdentwicklung sinken: während für den Anfänger fremd vermitteltes Lernen im Vordergrund steht (Kurse, Bücher) und in riskanten Umfeldern auch stehen muss, lernt man auf fortgeschrittenen Stufen stärker selber (allenfalls unterstützt durch Coaching).
- Die Eigenverantwortung wird größer: der beschriebene Regelfokus auf der Anfängerebene beinhaltet eine starke Abgabe von Verantwortung an Risikosysteme (z.B. Verkehrsampeln). Sie entfallen in der weiteren Entwicklung nicht (Schutzfunktion), sind aber nicht mehr ausreichend, da Situationen, in denen sich Könnern oder Experten bewegen, anspruchsvoller werden.
- Das Restrisiko steigt trotz höherer Risiko Management Kompetenz: Das insgesamt größere Risiko in anspruchsvollem Gelände kann durch noch so viel Wissen, Erfahrung und persönliche Distanz nicht auf das Maß der Anfängerstufe reduziert werden.

Aus aktuellem Anlass:

Weiterentwicklung des Risiko Managements in Banken

Auf Basis des hier Gesagten lässt sich in Bezug auf das Risiko Management in Banken folgende These aufstellen: Im Risiko Management von Banken wird Weiterentwicklung vorrangig auf der Ebene von Regeln und Wissen diskutiert.

Natürlich ist die Verbesserung und Weiterentwicklung von Risiko Management Kompetenz auch in Banken ein Thema – und das auch bereits vor den dramatischen Entwicklungen an den weltweiten Finanzmärkten. Allerdings werden die Aspekte Distanz sowie Intuition ausgeblendet. Und damit genau die beiden Bausteine, die in der Weiterentwicklung von Risiko Management Kompetenz zum Experten in dem

hier vorgestellten Modell die entscheidende Rolle spielen. Distanz hieße, hie und da Verzicht auf Ertragsmöglichkeiten, Intuition bezieht sich in Organisationen auf die Risikokultur – die vielleicht noch in den für Risiko Management zuständigen Abteilungen, nicht aber immer in allen Handels- und Vertriebsseinheiten ausreichend ausgebildet war und ist. Man orientiert sich an Ergebnissen hochkomplexer Modelle (die trotzdem exponentielle Entwicklungen nicht vorher sehen können), dem demnächst winkenden, am kurzfristigen Ertrag orientierten, Bonus sowie den extern vorgegebenen Vorschriften, die in internen Regeln abgebildet sind. Das Weltbild im Risiko Management von Banken war und ist vor allem von Mechanismus, externen Regulierungen (Basel II) und quantitativen Modellen geprägt.

Hieran schließt sich direkt das Prinzip der Selbstorganisation an, welches auf Organisationen bezogen ein intuitiveres und ganzheitlicheres Entscheidungsverhalten induzieren würde. Interessanterweise wird die ebenfalls in diesem Kontext angesiedelte Luhmann'sche Systemtheorie gerade in diesen Zeiten für die Analyse der Banken interessant, deren Risikomanagement dort als Verfahren bezeichnet wird, mit dem sich eine Bank über die Beobachtung von Risikostrukturen am Markt so positioniert, dass sie ‚Optionen des Zugriffs auf uns des Einsatzes von Risikoinstrumenten gewinnt‘ (Baecker 1991: 140). Aus einem so geprägten Blickwinkel gelangt Baecker zu dem nachvollziehbaren Schluss, dass das Risiko Management eine Nischenkonzeption (S. 153) ist, die den gegenwärtigen Bedingungen auf den Finanzmärkten aber nicht mehr gerecht wird. Vielmehr läge der Gedanke nahe, heterarchische oder an der Durchführung von Projekten orientierte Organisationsformen einzuführen.

Und damit schließt sich der Kreis zum Entwicklungsorientierten Management, welches hier Ausgangspunkt der Überlegungen war.

Literatur:

- Dirk Baecker (2008): Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Markus Gmür (1996): Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1991): Perspektiven eines Entwicklungsorientierten Managements. Diskussionsbeitrag Nr.1 in der Reihe Management Forschung und Praxis, Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz.
- Jan Mersch & Wolfgang Behr (2009): Es irrt der Mensch so lang er strebt. In: bergundsteigen 1/2009.
- Jan Mersch (2008): Intuition, Wiedererkennung & Muster. In: bergundsteigen 4/2008.
- Coimbatore K. Prahalad & Gary Hamel (2006): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 68(3): S. 79-91.

16

Stefan Litz

Fortschritt durch Rückschritt: Entwicklung bei Nichtentwicklung?

I.

Einer der interessantesten wissenschaftlichen und zugleich unterhaltsamsten Texte, die ich bislang gelesen habe, stammt aus der Feder des französischen Soziologen und Philosophen Bruno Latour. In diesem Text wird auf zwei Ebenen mit dem Leser kommuniziert (Texte die einem die Augen für Dinge öffnen, die man täglich sieht aber dennoch nicht wahr nimmt, und dabei gleichzeitig nicht durch die Trockenheit der Sprache langweilen, sind leider eher selten). Einmal stehen bei Latour der herkömmliche wissenschaftliche Text und dann in Klammern eingefügt Überlegungen und Anmerkungen des Verfassers (mit denen er oft den Leser direkt anspricht). Die Kombination von unpersönlicher wissenschaftlicher Sprache und persönlicher Anmerkungen bringt dem Leser nicht nur die ‚Message‘ des Verfassers näher, sondern dem Leser auch den Verfasser als Person. Der vorliegende Text wird nach demselben Muster verfasst sein (in der Hoffnung dem Leser auch einen kleinen Einblick in persönliche Erinnerungen an Rüdiger Klimecki geben zu können). Nach diesen einführenden Hinweisen zu der Art des vorliegenden Essay (da diese Form ansonsten vielleicht einigen Lesern als zu seltsam erscheinen mag) nun zum Anknüpfungspunkt und Inhalt des Beitrages (der leider nur zur posthumen Würdigung von Rüdiger Klimecki verfasst werden konnte): dem Entwicklungsorientierten Management. Mit Bezug auf das Entwicklungsorientierte Management als Bezugsrahmen wird in diesem Beitrag eine Typologie von Entwicklungsideologien entwickelt.

Entwicklungsorientiertes Management beinhaltet ein spezifisches Verständnis von Entwicklung (das Verständnis der spezifischen Inhalte des besonders von Rüdiger Klimecki propagierten Entwicklungsorientierten Management stellte für mich selbst wiederum einen wichtigen Teil meiner eigenen intellektuellen Entwicklung dar). Entwicklung steht für den Fortschritt einer Organisation, einer qualitativen Veränderung, einem Wandel von einem bestimmten Problemlösungsniveau zu einem besseren oder höheren Problemlösungsniveau. Die Entwicklung zeigt sich also somit in einer Verbesserung des Problemlösungspotenzials und entsteht dabei aus der inneren Dynamik der betreffenden Einheit oder des sich entwickelnden Systems (die Definition von System erspare ich mir hier und verweise auf Rüdiger Klimecki, Gilbert Probst und Peter Eberls Ausführungen hierzu), wie eben einer Organisation (Rüdiger Klimecki praktizierte diese Denkweise des Entwicklungsorientierten Management aus meiner Sicht übrigens auch im eigenen Lehrstuhlmanagement und im Umgang mit Studenten und Mitarbeitern: Entwicklungsimpulse wurden gegeben, waren Chefsache, aber die Umsetzung und somit Verarbeitung der Entwicklungsimpulse war eigene Angelegenheit). Entwicklung beinhaltet damit eine spezifische, teleologische Sichtweise von Wandel, nämlich ein Wandel auf ein bestimm-

tes vorgegebenes Ziel hin. Dabei wird allerdings das Ziel recht allgemein als Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit eines sozialen Systems definiert und beschrieben. Was dann im konkreten Fall an Problemen existiert und wie der Erfolg der Bewältigung dieser Probleme und damit im Sinne einer Längsschnittbetrachtung die Veränderung des Problemlösungsniveau gemessen oder bestimmt werden kann, muss im Einzelfall entsprechend der zentralen Operationslogik des jeweiligen Systems, das da beobachtet wird, konkretisiert werden. Doch welche grundsätzlichen Herangehensweisen an die Herausforderung Systemwandel vor dem Hintergrund von gleichzeitig notwendiger Stabilität und Flexibilität zu gestalten und damit das Problemlösungsniveau i.S. der Entwicklung zu verbessern können dabei sinnvoll unterschieden werden?

Ausgangspunkt für diesen kurzen Beitrag (im Rahmen der Erstellung von einem mit Rüdiger Klimecki gemeinsam verfassten Beitrag meinte er einmal, dass wir um jedes Wort und jeden Satz feilschen würden: er mit der Absicht den Beitrag kürzer zu halten und ich mit der Absicht diesen umfangreich zu halten oder umfangreicher zu machen) ist somit also die Frage, wie sich verschiedene Entwicklungsansätze oder Entwicklungsideologien unterscheiden lassen. Dabei wird auf bekanntes und bewährtes methodologisches Werkzeug der Managementlehre zurückgegriffen, nämlich auf die Konstruktion einer Typologie von Entwicklungsideologien mit Hilfe einer Matrix, die vier Felder oder Quadranten beinhaltet und dabei auf der Grundlage einer Dichotomisierung von zwei als weitgehend unabhängig gedachten Dimensionen basiert (dieses methodische Werkzeug habe ich zuvor bei gemeinsam mit Rüdiger Klimecki erstellten Texten unter natürlich jeweils anderen Fragestellungen mehrfach angewandt). In einem ersten Schritt wird kurz auf wichtige Grundlagen der Typenbildung eingegangen bevor dann die entwickelte Typologie von Entwicklungsideologien dargestellt wird. Mit Hilfe dieser Typologie wird deutlich werden, dass Fortschritt dabei nicht nur als Fortschritt im klassischen und herkömmlichen Sinne, sondern auch die Sichtweise eines möglichen Fortschrittes durch einen Rückschritt (mit der Formulierung von Paradoxien erzeugt man nebenbei auch gleichzeitig eine höhere Aufmerksamkeit, denn wer denkt schon bei Fortschritt gleichzeitig an Rückschritt?) und Entwicklung durch Nichtentwicklung beinhaltet.

II.

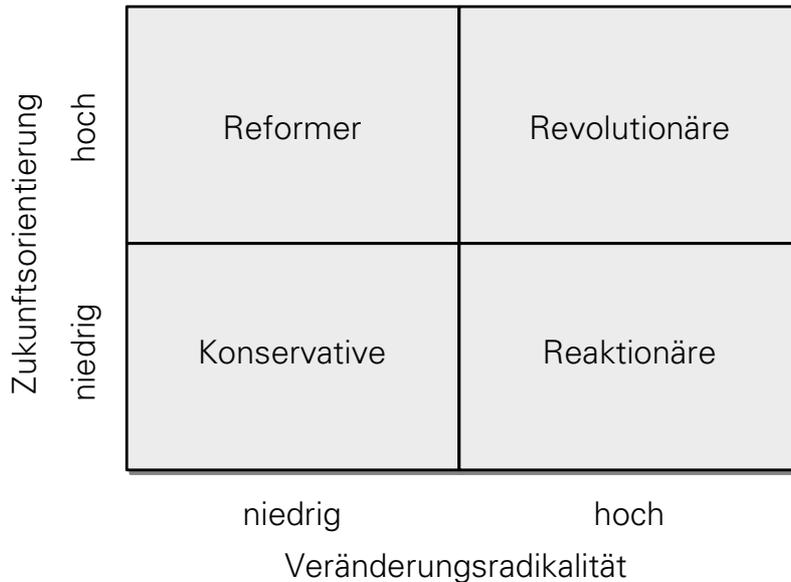
Die Typenbildung und damit die Kategorisierung von einzelnen Phänomenen oder Ereignissen, und damit die gleichzeitige Suche nach Gemeinsamkeiten und Differenzen von Objekten im Rahmen eines bestimmten Erkenntnisinteresses, stellt eine konzeptionell fruchtbare Unternehmung dar (die Bildung von Kategorien, von Typen im Sinne einer systematischen Zusammenfassung von einzelnen Ereignissen oder Phänomenen liegt wohl aller Wissenschaft zugrunde, da nur so nach nomologischen d.h. also in einem bestimmten Kontext verallgemeinerbare Aussagen gesucht werden kann). Typisierungen im Sinne von Systematisierungen findet man bereits in den Werken griechischer Philosophen (man schaue sich nur einmal Aristoteles ‚Nikomachische Ethik‘ oder ‚Politik‘ an). Die Methode der Bildung von Idealtypen in den modernen Sozialwissenschaften, also gedankliche Abstraktionen an denen man dann Phänomene der Realität kontrastieren kann, wurde (jeder der in Konstanz Verwaltungswissenschaft studiert hat, wird das wissen) vor allem von Max Weber propagiert und perfektioniert (der übrigens wiederum auf Heinrich Rickert rekurriert hat, und dieser wiederum, auf wen wohl...? Wissensentwicklung beruht in der Akademie auf einer Weitergabe und Weiterentwicklung von explizitem aber auch implizitem Wissen durch die Übergabe der Arbeit einer Generation an die nachfolgende, von akademischen Lehrern auf akademische Schüler, von denen

dann einige wiederum akademische Lehrer werden und akademische Schüler haben usw.). Dabei bleibt aber zunächst bei deduktiv gebildeten Typologien immer ein Hauch von Idiosynkrasie übrig oder, um es klarer und allgemeinverständlicher zu formulieren (was auch immer ein Anliegen von Rüdiger Klimecki war), ein Hauch von Beliebigkeit. Diese Beliebigkeit wird allerdings durch die Berücksichtigung von Konstruktionsregeln oder Konventionen bei der Bildung von Typologien wesentlich reduziert. Daher hat sich in der Managementlehre insbesondere eine spezifische Art der Bildung von Typologien durchgesetzt: die der deduktiven (manchmal auch induktiven) Bildung von Typologien mit Hilfe der Unterscheidung von zwei wesentlichen, als unabhängig gedachten Dimensionen und ihre Dichotomisierung. Wenn gleich zwar die gedankliche Wahl der Bezugspunkte der zwei Dimensionen weitgehend frei ist und von dem Erkenntnisinteresse und dem Kriterium der Nützlichkeit und/oder durch das Datenmaterial bestimmt wird so gilt doch: dass jeder bei der Verwendung dieser beiden Dimensionen und einer Dichotomisierung zwangsläufig zu derselben Matrix kommen muss (damit ist Intersubjektivität als ein Wissenschaftskriterium erfüllt). Dabei mögen sich vielleicht die präferierten Bezeichnungen (oder die Labels) sowie die konkrete Beschreibung der einzelnen Typen etwas unterscheiden, aber die Logik der Typologie wird zwangsweise identisch sein. Die Freiheit bei der Erstellung von Typologien wird durch die spezifische Methodik also wesentlich eingeschränkt, aber dadurch wissenschaftlich. Dennoch bedarf es immer einer gewissen Kreativität (wenn das Produkt von Gedanken gut formuliert vorliegt und diese rund und einfach dargestellt sowie ohne logische Widersprüche nachzuvollziehen sind kann man sich oft die dahinter steckende Wissensarbeit nicht richtig vorstellen), um mit Hilfe dieser Systematik eine neue Typologie zu bilden.

III.

Mit Hilfe der nachfolgend dargestellten Typologie von Entwicklungsideologien wird deutlich, dass die Frage nach der Entwicklung und die Herangehensweise an die Entwicklung oder das Management von Entwicklung unterschiedlich verstanden und ideologisch begründet werden kann. Die Konstruktion der hier entwickelten Typologie basiert auf der Differenzierung von zwei als unabhängig angenommenen Dimensionen und der Dichotomisierung jeder dieser Dimensionen mit einer Unterscheidung in hoch und niedrig. Mit Hilfe der ersten Dimension wird die hohe oder niedrige Zukunftsorientierung (bzw. Vergangenheitsorientierung) und somit die temporale Bezugsdimension einer bestimmten Entwicklungsideologie erfasst. Mit der zweiten Dimension wird die durch eine Entwicklungsideologie propagierte Veränderungsradikalität erfasst, die ebenfalls in hoch und niedrig unterschieden wird. Auf den ersten Blick mag man vielleicht denken, dass beide Dimensionen eigentlich dasselbe erfassen und somit tautologisch sind. Es wird die Aufgabe der weiteren Darlegungen sein zu zeigen, dass dem aber gerade nicht so ist (und ist es nicht gerade das Unverhoffte, das zunächst Irritierende, welches Entwicklungsprozesse initiiert?) und Entwicklung im Sinne der Erhöhung des Problemlösungsniveau nicht zwangsläufig nur mit hohem Zukunftsbezug sondern auch mit hohem Vergangenheitsbezug (und damit gleichzeitig niedrigem Zukunftsbezug) ideologisch begründet werden kann.

Im Rahmen der Typologie werden nun vier verschiedene Veränderungsideologien unterschieden, die alle (in ihrer je spezifischen Art) erhöhtes Problemlösungsniveau eines Systems sicherstellen oder erreichen wollen. Das sind: Reformismus, Revolutionismus, Konservatismus und Reaktionismus. Diese verschiedenen Typen werden nun nachfolgend kurz (in der Kürze liegt ja bekanntlich die Würze) beschrieben (somit hoffe ich diesen Text ganz im Sinne von Rüdiger Klimecki verfasst zu haben).



Reformer

Nach Ansicht der Reformer sollte Entwicklung durch schrittweise und graduelle Veränderungen oder Modifikationen der Elemente eines bestehenden Systems erreicht werden. In Anknüpfung und Anlehnung an die zu einem bestimmten Zeitpunkt existierende Konfiguration wesentlicher Systemkomponenten (z.B. Struktur, Strategie, Kultur etc. eines sozialen Systems wie einer Organisation) werden nach Ansicht der Reformer einzelne Elemente graduell verändert, um damit die Problemlösungsfähigkeit eines Systems zu erhöhen. Schritt für Schritt kann es dabei letztlich zu einem kompletten Umbau des Systems kommen, so dass es ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr viel mit dem ursprünglich existierenden System (oder Systemzustand zum Zeitpunkt vor den ersten Reformen) zu tun haben mag. Dabei wird durch die schrittweise Herangehensweise die Unsicherheit im Wandel reduziert und Turbulenzen vermieden. Langfristig aber ist die eingeschlagene Richtung der Veränderung und des Wandels aus Sicht der Reformer eindeutig – wobei hierzu eben schrittweise graduelle Veränderungen in die vorgesehene Richtung der Systementwicklung angestrebt werden. Dabei wird jede graduelle Systemveränderung mit dem Argument der Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit untermauert, d.h. begründet und muss sich auch daran messen lassen.

Revolutionäre

Wenn es darum geht durch Veränderungen die Problemlösungsfähigkeit eines Systems zu verändern, plädieren Revolutionäre zu einer radikalen Veränderung der gesamten Systemarchitektur. Nicht nur einzelnen Elemente in ihrer Konfiguration sollten graduell modifiziert werden damit in der Zukunft die bestehenden Probleme besser gelöst werden können (oder sogar Probleme, die im Schatten des alten Systemzustandes existierten, dann gar keine Rolle mehr spielen), sondern die fundamentalen Bauprinzipien, also die gesamte Architektur eines sozialen Systems soll revolutionär umgewälzt werden. Der Begriff der Revolution ist dabei unabdingbar mit der Französischen Revolution verknüpft. Ein gewaltsamer Umsturz des ‚Ancien Régime‘, was die Destruktion, die Demolierung einer lang etablierten Ordnung eines sozialpolitischen Systems (der Monarchie, Aristokratie) und Einführung

einer fundamental neuen Ordnung beinhaltete. Dabei wird von den Verfechtern der neuen Ordnung die notwendige gewaltsame Durchsetzung einer neuen Ordnung (wie auch immer diese aussehen mag) gegen den Widerstand derjenigen angestrebt, welche die alte Ordnung aufrechterhalten wollen (dass diese Denkweise in eine Terrorherrschaft ausarten kann, zeigte die Jakobinerzeit). Die fundamentale Argumentation der Revolutionäre lautet, dass es durch den blitzartigen zeitlich beschränkten revolutionären Umsturz der alten Ordnung und Etablierung einer fundamental neuen Ordnung schnell zu einer Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit des Systems kommt. Entsprechend dieser Logik kann man auch Revolutionäre und revolutionäre Veränderungen in und von Organisationen beobachten.

Konservative

Ganz nach dem bekannten Motto wiederum (dieses praktiziere ich übrigens weitgehend selbst wenn es um mein Computersystem geht): ‚Interveniere nie oder verändere nie die Elemente eines (einigermaßen) funktionierenden und etablierten Systems wenn nicht absolut unumgebar‘ ist die Argumentationslogik der Konservativen gestrickt. Denn jede Veränderung des status quo, d.h. Veränderung eines einzelnen Elementes eines funktionierenden Systems beinhaltet aufgrund der Komplexität des Systems (also der Vielzahl der Verbindungen zwischen den Elementen eines Systems) eine ungeahnte Anzahl von möglichen unerwünschten Nebenwirkungen. Diese können wiederum nur durch weitere Veränderungen (eventuell) wieder in den Griff bekommen werden, die allerdings durchaus wiederum ungewünschte Nebenwirkungen erzeugen können. Schnell kommt man also durch selbst kleinste Veränderungen in einen unendlichen Regress von weiteren Veränderungsnotwendigkeiten, die letztlich vielleicht zu fundamentalen und nicht gewünschten Veränderungen im System führen können (und seit der Schmetterlingsanalogie in der Chaostheorie wissen wir, dass theoretisch schon der Flug eines Schmetterlings das Wetter nachhaltig beeinflussen kann). Gerade wenn also durch die Komplexität eines Systems und damit durch die Ungewissheit des Zusammenspiels der Elemente nicht genau vorhergesagt werden kann welche Konsequenzen die geringste Veränderung auch nur eines Elements des Systems haben wird, dann, so die Argumentation der Konservativen, sollten am besten erst gar keine Experimente angestellt werden. Die beste Entwicklung ist damit also keine gezielt initiierte Entwicklung! Das besagt aber nun natürlich nicht, dass sich das System gar nicht entwickelt, denn emergente Entwicklungen finden in Systemen immer statt (wobei ja im Sinne des entwicklungsorientierten Management von außen immer nur Entwicklungsimpulse gegeben werden können). Im Rahmen von internen Selektionsprozessen kann es (muss es aber nicht) bei emergenten Veränderungen zu einer Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit einer Organisation als soziales System kommen. Dieses führt dann nach dem Argumentationsmuster der Populationsökologen letztendlich dazu, dass solche Organisation aufgrund emergenter Prozesse eine – temporäre – effiziente Anpassung der Komponenten an die existierende Umwelt aufweisen werden (zumindest im Vergleich zu Unternehmen in denen die emergenten Veränderungen nicht zu einer solchen Entwicklung im Sinne einer Erhöhung des gegebenen Problemlösungsniveau führt) und sich (vorübergehend) im Wettbewerb um knappe Ressourcen durch die vergleichsweise bessere Problemlösungsfähigkeit als andere im Wettbewerb stehende Organisationen durchsetzen wird (Rüdiger Klimecki meinte einmal zu mir, dass „die Zeit“ über die Bedeutung des entwicklungsorientierten Ansatzes entscheiden wird: ganz im Sinne eines Selektionsprozess unterliegendem und um Aufmerksamkeit und Relevanz in der Wissenschaft und Praxis konkurrierenden Modells). Diese Entwicklungsideologie findet man in den Reihen des Management mancher Organisationen ganz nach

dem Motto des Problemaussitzens und entsprechend der Ansicht, Probleme werden sich schon irgendwie von selbst lösen.

Reaktionäre

Die reaktionären Kräfte proklamieren hingegen, dass der ehemalige Systemzustand vor einer stattgefundenen Systemänderung eine höhere Problemlösungsfähigkeit beinhaltete als der nach einer meist radikalen Veränderung erreichte neue Systemzustand. In anderen Worten: der Rückschritt wird zum Fortschritt (proklamiert)! Der Begriff wird im Rahmen der politischen Philosophie und Theorie (und natürlich auch Praxis) vor allem zur Kennzeichnung solcher Bestrebungen verwendet, die den vor einer meist revolutionären Veränderung existierenden Systemzustand wieder herstellen wollen. Dieses Vorhaben wird durch die Reaktionäre im Sinne eines Fortschrittes durch einen Rückschritt verkauft. Die sozialen und ökonomischen Turbulenzen und das Regime der Jakobiner im Rahmen der epochalen Französischen Revolution führte (vorübergehend) in der Tat dazu, dass die Problemlösungsfähigkeit des Staates als politisches System im Vergleich zu dem Zustand vor der Revolution als reduziert angesehen werden kann. Der Rückschritt zur Monarchie wurde mit dem Argument verkauft, dass dieser Rückschritt im Sinne der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit des Systems – im Vergleich zu den gesellschaftlichen Zuständen unmittelbar während und kurz nach der Revolution – ein Fortschritt i.S. einer besseren Problemlösungsfähigkeit bedeutet. Reaktionäre Tendenzen und Argumentationen findet man entsprechend auch im Management von Organisation (ich denke hier sollte ein konkretes Beispiel angesagt sein, da die Argumentation Fortschritt durch Rückschritt zu begründen erst einmal sehr kontraintuitiv ist). Der M&A Prozess von Daimler und Chrysler (die meisten Beobachter gehen übrigens eher von einer Akquisition von Chrysler durch Daimler als von einem Merger unter gleichen Partnern aus), zum Beispiel, hat letztlich dazu geführt, dass die Problemlösungsfähigkeit schlechter wurde. Die Problemlösungsfähigkeit wird hierbei vor allem unter der Perspektive der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gesehen. Ähnlich erging es z.B. auch der Allianz durch die Übernahme der Dresdner Bank. In beiden Fällen wurde oder wird durch die Rückabwicklung des M&A versucht, wieder den fundamentalen Systemzustand vor der Übernahme herzustellen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Rückschritt niemals eine identische Wiederherstellung eines vorherigen Zustandes eines sozialen Systems bedeuten kann, da in der Zwischenzeit Veränderungen stattgefunden haben, die unweigerlich ihren Niederschlag in der annähernden Rekonstruktion des Systems haben werden. In den meisten Fällen kommt es also im Rahmen einer reaktionären Bewegung zu Modifikationen (Variationen) des Systems: entscheidend ist aber, dass im Sinne der Reaktionäre die fundamentale Systemarchitektur durch die Veränderung weitgehend restauriert werden soll und somit der Fokus der Entwicklung vergangenheitsbezogen ist (soweit möglich also der Status Quo wieder hergestellt werden soll).

IV.

Damit kann man die in der Überschrift und in der Einleitung formulierte Fragestellung, ob Rückschritt auch Fortschritt sein kann, oder zumindest eine solche Argumentation überzeugend vertreten werden kann, durchaus affirmativ beantworten. Ebenfalls zeigt sich, dass Entwicklung auch bei Nichtentwicklung (im Sinne von fehlenden gezielten Entwicklungsimpulsen durch ein Systemmanagement) möglich ist und argumentativ begründet werden kann.

Mit Hilfe der für diesen Beitrag entwickelten Typologie der Entwicklungsideologien kann man nun einzelne Organisationen (und die Entwicklung von Organisationspopulationen) analysieren. Es stellen sich dann die Fragen: In welchem Zeitraum der Entwicklung einer Organisation herrschte welche Entwicklungsideologie vor? Warum herrschte in einer gegebenen Organisation welche der Entwicklungsideologien vor? Dabei sollte und kann man auch weiter in die Black Box zoomen, denn in den meisten Fällen wird es in einer Organisation immer Vertreter der verschiedenen Entwicklungsideologien geben oder gegeben haben. Welche konkrete Akteure vertraten (oder vertreten) also welche Entwicklungsideologie? Es stellt sich die Frage nach der Mengen- und Machtverteilung sowie - eventuell - nach der (auch legalen) Verantwortung der einzelnen Akteure, die übrigens ganz im Sinne von Bruno Latour (1988) in menschliche und nicht-menschlichen Akteure eingeteilt werden sollten (zur Frage der legalen Verantwortung von nichtmenschlichen Akteuren mag die Lektüre eines Aufsatzes von Günter Teubner (2006), der bei den Literaturhinweisen aufgeführt ist, interessant sein). Man kann sich aber vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Typologie der Entwicklungsideologien aber auch die Frage stellen, welchem Typus der Entwicklungsideologie der Ansatz des entwicklungsorientierten Management selbst im Spiel von Stabilität und Flexibilität am ehesten zuzuordnen ist – wenn dieser überhaupt eindeutig einem Typ zuzuordnen ist. Ebenfalls kann man sich vor dem Hintergrund der in diesem Beitrag unterschiedenen Entwicklungsideologien auch die Frage stellen, welche Entwicklung der entwicklungsorientierte Ansatz selbst, den Rüdiger Klimecki so vehement verfochten hat, aufgrund welcher vertretenen oder vorherrschenden Entwicklungsideologien bei den damit verknüpften Akteuren in der Zukunft nehmen wird. Wie dem auch immer sein mag, Rüdiger Klimecki ist und wird auch in der Zukunft für den entwicklungsorientierten Ansatz in der deutschsprachigen Managementlehre die zentrale Referenzfigur bleiben, und sein Name wird mit dem Begriff des entwicklungsorientierten Management verbunden bleiben.

Literatur:

- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1991): Systementwicklung als Managementproblem, in: Wolfgang Staehle & Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung, Band 1: Selbstorganisation und systemische Führung. Berlin: DeGruyter: S. 103-162.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (1997): Organisationale Transformation – grenzenlos? Struktur- und Prozessmuster in der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit. In: Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung, Band 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin: DeGruyter, S. 235-270.
- Rüdiger Klimecki & Stefan Litz (2004): Personalmanagement und Unternehmenserfolg – Theorieperspektiven und empirische Befunde. In: Georg Müller-Christ & Michael Hülsmann (Hrsg.): Modernisierung des Managements. Wiesbaden: Gabler: S. 71-100.
- Bruno Latour (1988): Mixing Humans and Non-Humans Together: The Sociology of a Door-Closer. In: Social Problems 35(3): S. 298-310.
- Günter Teubner (2006): Rights of Non-Humans? Electronic Agents and Animals as New Actors in Politics and Law. In: Journal of Law and Society 33(4): S. 497-521.

17

Frank Morath

Entwicklungsorientierung als Förderung der Selbstorganisation: Ein persönliches Fazit

An: rüdiger.klimecki@uni-konstanz.de

Betreff: Bewerbung auf die Stelle als Forschungsassistent im DFG-Projekt 'Public Sektor'

Sehr geehrter Prof. Klimecki,

hiermit bewerbe ich mich auf die Stelle als Forschungsassistent für das DFG-Projekt 'Public Sektor'. Wie Sie meiner Bewerbung entnehmen können, habe ich an der Uni Konstanz Verwaltungswissenschaften studiert, unter anderem auch bei Ihnen. Was mir damals gut gefallen hat, war Ihr sehr anschaulicher Lehrstil ('Ich zitiere Sie immer gerne mit dem Bonmot 'Er beginnt als Tiger, und endet als Bettvorleger') und die sehr studentenorientierten Übungen. Leider waren Sie da die Ausnahme, was mich zur Studienflucht nach USA veranlasst hat.

In meinem momentanen Job als PR Referent sehe ich keine Entwicklungsmöglichkeit, deshalb finde ich die Aussicht sehr reizvoll, an den See zurückzukehren, eine solide Managementfundierung zu erhalten und mit einer Promotion auch einen deutschen Abschluss zu erhalten. Ich würde mich freuen, wenn Ihnen meine Bewerbungsunterlagen so zusagen, dass ich mich nochmals in einem persönlichen Gespräch vorstellen darf.

Mit freundlichen Grüßen

F. Morath

Betreff: Dissertation und die Welt der Wissenschaft

Lieber Prof. Klimecki,

nach den ersten sehr motivierenden Arbeitstreffen arbeite ich mich langsam in die 'Welt der Wissenschaft' ein. An der Stelle schon mal ein 'Dankeschön' für Ihre Geduld mit dem 'Quereinsteiger'. Wie besprochen, habe ich mir erste Gedanken zu einem möglichen Promotionsthema gemacht. Ich will das Thema 'Netzwerke' in meiner Dissertation näher beleuchten. Den geforderten wissenschaftlichen Nachweis als Diplomarbeit-Äquivalent werde ich entsprechend auch schon in die Richtung schreiben. Ihr Angebot, dies im Rahmen der Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls zu publizieren, ist sicherlich gleichermaßen motivierend wie herausfordernd.

Beste Grüße

F. Morath

Betreff: Zusage

Sehr geehrter Prof. Klimecki,

ich freue mich sehr über die Zusage! Ich fand das Gespräch mit Ihnen und Oliver Altehage auch sehr inspirierend. Sie haben es wirklich geschafft, mir das wissenschaftliche Arbeiten sehr schmackhaft zu machen. Ich finde Ihren empirischen Ansatz (Cognitive Mapping, Netzwerkanalyse) sehr spannend. Ich bin auch froh, dass Sie kein reiner Empiriker sind, sondern auch die praktische Relevanz der Forschung im Auge haben. Ich glaube wir können da wirklich im Forschungsprojekt etwas bewegen. Mir hat die kollegiale Atmosphäre bei Ihnen am Lehrstuhl gut gefallen. Ich hatte das Gefühl, dass alle wirklich gerne dort arbeiten. Deshalb freue ich mich sehr darauf, bald Teil Ihres Forschungsteams zu sein.

Bis bald in Konstanz!

Frank Morath

Betreff: Team-Event

Lieber Rüdiger,

ich fand unser Outdoor-Teamtraining mit dem ganzen Lehrstuhl sehr lustig, obwohl ich bei der Vertrauensübung ganz schön auf den Hinterkopf gefallen bin. Das zum Thema 'Vertrauen'!. Aber das war nichts im Vergleich zu Markus Thomae, den seine Führerin mit verbundenen Augen auf einen Laternenpfahl hat laufen lassen. Das tat schon beim Zugucken richtig weh! Wir sind schon eine lustige Truppe aus unterschiedlichen Charakteren. Es ist toll zu sehen, wie du es geschafft hast, durch deine Nahbarkeit und dein persönliches Zugehen auf Menschen uns zu einem Team zusammenzuschweißen.

Freu mich auf das nächste Event!

Frank

Betreff: Netzwerk-Paper

Lieber Rüdiger,

die graue Version des Diskussionspapiers ist fertig! Bitte schau nochmal drüber, und sag mir, ob das vom wissenschaftlichen Niveau als Lehrstuhl Diskussionspapier passt. An der Stelle auch nochmal Dankeschön für die entscheidenden konzeptionellen und theoretischen Impulse. Ohne die hätte ich meinen Weg durchs theoretische Dickicht nicht gefunden. Du warst der entscheidende Knoten in meinem Wissensnetzwerk!

Liebe Grüße

Frank

Betreff: Mut für einen Mutlosen

Hallo Rüdiger,

schön, dass es mit unserem Gespräch nach dem langen Vorlauf doch noch geklappt hat. Danke für das gute Gespräch Danke fürs Mutmachen mit der Diss. Wenn ich mir die theoretisch und wissenschaftlich deutlich beschlageneren Kollegen erlebe, rutscht mir schon manchmal das Dissertationsherz in die Hose und ich zweifle daran, in der Wissenschaft gut aufgehoben zu sein und das wirklich hinzukriegen. Unser Gespräch hat mir das Gefühl gegeben, dass du mir die Diss - trotz der noch bestehenden theoretischen und konzeptionellen Defizite - zutraust. Danke. Wie du gesagt hast: 'Jeder große Weg beginnt mit einem kleinen Schritt'.

Mit dankbaren Grüßen

Frank

Betreff: New Public Management Buch

Hallo Rüdiger,

Oli und ich haben es geschafft. Die graue Version unseres 'New Public Management' Buches ist fertig! Ich weiß, dass du gerade mit anderen wichtigen Dingen beschäftigt bist. Trotzdem wäre es toll, wenn wir das Buch innerhalb der nächsten Monate fertig stellen könnten. Das Thema ist jetzt heiß und es wäre schade, wenn wir den Hype um New Public Management nicht mitnehmen würden.

Mit hoffnungsvollen Grüßen

Frank

Betreff: graue Version Diss

Hallo Rüdiger,

schön, dass es mit unserem Termin jetzt doch geklappt hat. Unser Treffen war für mich inhaltlich natürlich ernüchternd, weil du mir die Augen geöffnet hast dafür, wie weit die Arbeit noch von Diss-Level weg ist. An der einen und anderen Stelle hätte ich heulen können. Wüsste, wir hätten das Gespräch schon früher führen können. Ich glaube aber, dass ich deinen (leider!) allzu richtige theoretische und konzeptionelle Kritik an der Arbeit in einem neuen und klareren theoretischen Bezugsrahmen umsetzen kann.

Herzliche Grüße aus der Diss-Hölle ;-)

Frank

Betreff: Geschafft!

Hallo Rüdiger,

es ist vollbracht! das Rigorosum habe ich als sehr fair empfunden (auch wenn meine Mutter fand, dass ihr kein Recht habt, mich so auseinander zu nehmen. Mütter halt ;-)). Was ich ebenfalls als sehr wohltuend empfunden habe, war dass du es geschafft hast, eine sehr kollegiale Atmosphäre zu erzeugen, in der man (insbesondere ich) auch mal befreit auflachen konnte. Deine Worte beim Sektempfang haben mir Mut gemacht. Ich hatte das Gefühl, dass du als mein Doktorvater wirklich stolz auf mich warst, weil ich es 'am Ende' doch geschafft habe und stolz auf dich warst, dass du mir vertraut hast. Ich glaube, dass dir andere Assistenten wissenschaftlich wie menschlich immer ein Stückchen näher waren. Oft habe ich mich am Lehrstuhl auch fremd und eingeschüchtert gefühlt. Bin froh, dass das Oli im Projekt so gut funktioniert hat und wir uns da ganz gut ergänzt haben.

Ich hoffe, ich kann vieles von dem was ich an Managementwissen jetzt in der Praxis auch nutzen kann. Was ich definitiv mitnehme, ist das konzeptionelle Denken, das du so perfekt beherrscht hast. Ich werde sicherlich die Freiheit vermissen, die wir am Lehrstuhl immer hatten. Und ich werde den Luxus vermissen, sich auf hohem Niveau über etwas Gedanken zu machen und sich über Systemtheorie, Konstruktivismus und Selbstorganisation mit allen intellektuellen Finten zu streiten. Das war schon was Besonderes. Und natürlich werde ich deine 'Wortschöpfungen' in Anführungsstrichen vermissen.

Mit herzlichen promovierten Grüßen

Frank

Betreff: Grüsse aus Köln

Lieber Rüdiger,

ich bin inzwischen zurück in der angewandten Wissenschaft. Als 'Edutainment Supervisor' (wir gehören zu einem amerikanischen Konzern!) eines neuen Erlebnis- und Wissensmuseums bin ich für die interessante und kindgerechte Vermittlung von Wissen, von technischen und gesellschaftlichen Innovationen und wissenschaftlicher Erkenntnis verantwortlich. Das heisst ich gebe Forschung ein Gesicht und darf spannende Geschichten erzählen.

Ich habe das Gefühl da schließt sich ein Kreis in meinem Lebensweg, der vor 14 Jahren (ist das wirklich schon so lange her!) einen ganz wichtigen Impuls bekommen hat. Du hast mich damals für die Präzision wissenschaftlichen Denkens und die unbändige Kreativität des menschlichen Geistes begeistert. Ich habe damals mein Faible fürs Unterrichten und Schreiben entdeckt. Du hast mir Mut gemacht, mutige Schritte zu gehen. Du hast mich darin gefördert und gefordert zu promovieren (etwas, das einem keiner mehr nehmen kann). Und du hast mir gezeigt, dass man tolle Arbeit machen kann und dabei sogar Spaß haben kann. Dabei hast vorgelebt, dass man Menschen am besten fördert, indem man ihnen Mut zur Entwicklung Raum zur 'Selbstorganisation' gibt: 'Leve und leve losse' (wie man in Köln sagt). Ich habe dich als ein Lebe- und Familienmensch im 'hier und jetzt' erlebt. Mit vielen Ecken und Kanten, an denen man sich herrlich reiben konnte. Du hast für meine persönliche Entwicklung und für mein Lebensmanagement eine ganz wichtige Rolle gespielt.

Danke, Rüdiger!

Frank

18

Markus Hertrampf

Entwicklungsorientiertes Management in Aktion, oder wie man einem Managementansatz zum Leben erweckt

„Man muss das Gummi auf die Strasse bringen“. Diese Aussage war für Rüdiger Klimecki charakteristisch und handlungsleitend. Sie kennzeichnet einen Managementforscher der seine Disziplin weniger im akademischen Elfenbeinturm zu Hause sah, sondern in der Praxis der Unternehmen verankert. Rüdiger Klimecki lebte die Idee des entwicklungsorientierten Managements als anwendungsorientiertes Konzept konsequent. Diese spiegelte sich nicht zuletzt in der Führung seines Lehrstuhls, seinem stetigen Engagement in der Organisationsberatung und in innovativ konzipierten Lehrveranstaltungen, wie „Management in Aktion“ wider, die schon durch ihren Titel klar darauf hinwies, dass der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis das oberste Ziel für ihn war.

In seinem für seine spätere akademische Tätigkeit fundamentalen Werk „Entwicklungsorientiertes Management“, das er zusammen mit seinen Kollegen Gilbert Probst und Peter Eberl im Jahre 1994 auflegte, widmet er sich im letzten Teil dieser „Managementbibel“ ausführlich den praktischen Hinweisen zu einem Gestaltungsrahmen für seine theoretischen Überlegungen – die Autoren geben Hinweise, wie man das Gummi auf die Strasse bringt.

Was ein qualmender Reifen mit modernen Management gemeinsam hat

Das zentrale Fazit aus den vielen Anhaltspunkten, die aus dem zunächst eher theoretischen Managementkonzept schließlich einen praxisrelevanten Ansatz machen, ist der besondere Fokus auf den Mitarbeiter. Die strategische und erfolgskritische Relevanz des Faktors Mensch wurde von Rüdiger Klimecki und seinen Fachgenossen stets erkannt und besonders gewürdigt. Schließlich folgte wenige Jahre nach dem ersten großen Wurf und der Gestaltung des managementtheoretischen Fundaments, der fokussierende Blick auf die Mitarbeiter im Unternehmen durch die erste Auflage des für viele Studentinnen und Studenten der Verwaltungswissenschaft gut bekannten Lehrbuchs „Personalmanagement“ (2005).

Sowohl aus dem Werk „Entwicklungsorientiertes Management“ als auch aus dem Werk „Personalmanagement“ lässt sich das stark von der St. Galler Schule geprägte Menschenbild der Forscher erkennen, das im Folgenden genauer unter die Lupe genommen wird.

Mitunternehmer statt Mitarbeiter

Nach Ansicht von Rüdiger Klimecki und seinen Weggefährten liegt der Schlüssel der erfolgreichen Umsetzung ihres entwicklungsorientierten Ansatzes im Mitarbeiter selbst. Dieser ist notwendigerweise „selbstinitiativ“ (Klimecki et al. 1994:170).

Die Autoren versuchen erst gar nicht der klassischen Leitidee zu verfallen und ‚technisch perfekt ausdifferenzierte und bürokratisch ‚feinversponnene‘, d.h. an umfassende Anwendungsregeln gebundene, Instrumente‘ (Klimecki et al. 1994: 169) zu propagieren. Das wäre schließlich eine der entwicklungsorientierten Managementidee klar widersprüchliche Aussage. Anstatt eines rein stabilisierenden Managementverständnis ohne flexible Potential, erkennen die Autoren stattdessen die systemimmanente Ohnmacht, der eine typische Führungskraft im Unternehmensalltag ausgesetzt ist. Sie teilen daher die Verantwortung für das richtige Handeln im Alltag einer Organisation auf bzw. erklären es zur Pflicht aller Mitarbeiter, einen Beitrag zu dem langfristigen Erfolg ihres Unternehmens durch eigeninitiatives Verhalten zu leisten. Schließlich erkannte Rüdiger Klimecki bereits in seiner Habilitationsschrift aus dem Jahr 1986 die Vorzüge einer dezentralen Arbeitsorganisation. Klimecki et al. nehmen die Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter ernst und fordern dazu auf, das Potential des ‚Humankapitals‘ in einem Unternehmen konsequent zu nutzen.

Mit dieser Idee machten sie bereits in einer relativ frühen Phase der modernen Managementlehre einen Erkenntnisfortschritt, der sich heutzutage in den internationalen Forschungsbemühungen bzw. den internationalen ‚top-tier‘ Journals fortsetzt: Der Schlüssel zum Erfolg liegt, wer hätte es auch anders vermutet, in jedem Mitarbeiter selbst begründet und die Aufgabe des Unternehmens und im Besonderen des modernen Human Resource Management ist es gemäß dem klassischen ‚AMO framework‘ (A = ability; M = motivation; O = opportunity to participate (Pauwe 2009: 133)), die Fähigkeiten und Motivationen aller Mitarbeiter dahingehend zu unterstützen und zu fördern, dass diese ihre eigeninitiativ gewonnen innovativen Ideen auch im Alltag einsetzen können und dürfen.

Mittlerweile gibt es zu diesem Thema zahlreiche Forschungsbemühungen aus den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen – sei es z.B. aus dem Feld der Organizational Behavior oder der Arbeits- und Organisationspsychologie. Gemeinsam ist allen Forschungsprojekten, dass sie auf der Suche nach den Verhaltensweisen der Mitarbeiter sind, die nicht klar in der individuellen Arbeitsrolle beschrieben sind und trotzdem oder gerade deshalb den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Konzepten wie ‚Organizational Citizenship Behavior‘ (OCB) (Organ et al. 2006), ‚Personal Initiative‘ (Frese et al. 1996) oder ‚Taking Charge‘ (Morrison & Phelps 1999) ist allen gemeinsam, dass sie die Eigeninitiative eines Mitarbeiters als Extrarollenverhalten in den Fokus rücken und konstatieren, dass derartige Verhaltensweisen in einem modernen Unternehmen förderungswürdig und erfolgskritisch sind. Diese Konzepte werden heutzutage in verschiedenen Wirkungsketten diskutiert und in der Empirie getestet.

Die Ergebnisse dieser Forschungsprojekte zeigen einen positiven Einfluss dieser Extrarollenverhaltensweisen auf den Unternehmenserfolg. Schließlich repräsentiert dieses Verhalten genau den notwendigen Schmierstoff, der durch die Mitarbeiter generiert wird und ermöglicht, dass die Zahnräder der Unternehmensprozesse effizient und effektiv ineinander greifen können. Die Wissenschaft kann die Praktiker optimistisch stimmen, dass die Führungskräfte in Zukunft endlich zu ihren eigentlichen Aufgaben, der strategischen Steuerung und Planung zurückkehren können. Rüdiger Klimecki hat die Kernaufgabe der Führungskräfte im Rahmen seiner organisationsberaterischen Tätigkeit in einem einfachen Slogan ausgedrückt: Der Tag einer Führungskraft muss nach dem Verhältnis 70:30 aufgebaut sein. 70% der Zeit des Tagesgeschäfts muss mit strategisch-relevanten Tätigkeiten ausgefüllt sein und nur 30% mit der Betreuung des operativen Geschäfts. Die Empirie zeigte und zeigt jedoch ein diametrales Verhältnis. Die Führungskräfte vertrauen noch nicht genug auf das Potential ihrer Mitarbeiter oder fördern dies dahingehend, so dass sie langfristig das operative Steuer aus der Hand geben könnten.

Mittlerweile werden in der Forschungspraxis immer mehr Hebel identifiziert, die das eigeninitiative Verhalten der Belegschaft aktivieren können und langfristig strategisch steuerbar werden lassen. So werden Ansatzpunkte durch konsequent ergebnisorientierte personalpolitische Maßnahmenbündel, die im englischen Sprachgebrauch mit dem viel versprechenden Terminus High Performance Work Systems bezeichnet werden, als ‚enabler‘ diskutiert, die Mitarbeiter im Unternehmen zu mehr unternehmerischen Denken, auch außerhalb ihrer formalen Arbeitsrolle, zu bringen. Der Mitarbeiter darf heutzutage nicht nur noch Lohnempfänger sein, sondern muss Entrepreneur sein und dafür sorgen, sowohl die Unternehmensentwicklung als Ganzes als auch strategische Erneuerungsprozesse und Innovationen voran zu treiben (Ireland et. al. 2006).

Wie Du mir, so ich Dir!

Jedoch gilt es, die Forderung nach mitdenkenden Mitarbeitern nicht nur bloß als Postulat über die Eingangstür eines Unternehmens zu plakatieren. Stattdessen ist es notwendig, den Mitarbeitern dieses Verhalten schmackhaft zu machen. Ein moderner homo oeconomicus verspürt keinen sonderlich großen Drang, ohne Weiteres in Vorleistung zu treten oder rein aus Barmherzigkeit Dinge zu tun, wohl wissend, dass diese in keiner Weise gewürdigt oder belohnt werden würden. Die Tatsache, dass sich Unternehmen und Mitarbeiter in einem Austauschverhältnis befinden, wurde auch im Ansatz des entwicklungsorientierten Management erkannt und angemessen Rechnung getragen. Nicht aus purem Zufall wird als Gestaltungsempfehlung die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen empfohlen, die den Mitarbeitern zumindest die Voraussetzungen an die Hand geben, ein Unternehmer im Unternehmen zu werden.

Bereits Blau hat 1964 mit seiner ‚Social exchange theory‘ treffend darauf hingewiesen, dass nur mit einem ausgewogenem Verhältnis an Reziprozität in einem sozialen Verhältnis, wie es im Unternehmen zu finden ist, damit gerechnet werden kann, dass es überhaupt zum gegenseitigen Austauschverhältnis kommt. Im diskutierten Fall ist es also notwendig und verständlich, dass für eigeninitiatives Verhalten auf Seiten der Mitarbeiter eine Gegenleistung von Unternehmensseite erfolgen muss.

Eigeninitiativenförderliches Personalmanagement

Damit rücken die bereits angesprochenen Personalmaßnahmen im Sinne eines High Performance Work Systems in den Fokus, die ein Unternehmen nutzen kann, den Mitarbeiter zu einem ‚Wie Du mir, so ich Dir‘ Verhalten zu motivieren. So hat die Investition des Unternehmens in die individuelle Entwicklung für jeden Mitarbeiter einen großen Wert, den er auch anerkennt. Schließlich wird dadurch seine langfristige Beschäftigungsfähigkeit für den Arbeitsmarkt gewährleistet. Außerdem sind wir in einem Zeitalter angelangt, in dem das Konzept des lebenslangen Lernens nicht mehr auf Verwunderung oder sprachlose Gesichter stößt, sondern ein Anliegen von jedem modernen Mitarbeiter geworden ist. Ferner rücken auch Vergütungsmodelle in den Vordergrund, die den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg entsprechen honorieren.

Doch bevor diese Personalmaßnahmen ihre Wirkung zeigen können muss zunächst im Unternehmen dafür Sorge getragen werden, dass schon im Rahmen der Rekrutierungsbemühungen darauf geachtet wird, eine sorgfältige Auswahl vorzunehmen, die hauptsächlich die Personen berücksichtigt, die ein viel versprechendes Potential für Eigeninitiative mitbringen. Sollte ein Mitarbeiter eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber selbstinitiativen Verhalten haben, wird es schwierig bis unmöglich, diesen im Laufe seiner Tätigkeit zu einem derartigen Verhalten zu motivieren.

Auswahltests sollten auf diese Notwendigkeit hin dementsprechend gestaltet werden. Darüber hinaus sind derartig anspruchsvoll gestaltete Personalauswahlmaßnahmen ein wichtiges Signal für die Stammbesellschaft, das dementsprechend offen und aktiv kommuniziert werden sollte. Diejenigen, die einen derart konzipierten Auswahlprozess bestanden haben, fühlen sich wertgeschätzt und sind stolz auf ihre Leistungen. Sie fühlen sich als eine besondere Klasse von Mitarbeitern, die in einem außergewöhnlichen Unternehmen arbeiten und daher auch außergewöhnliche Leistungen vollbringen sollen.

Sind die richtigen Mitarbeiter erst einmal gefunden, ist es notwendig, die Voraussetzungen zu schaffen, damit ein Mitarbeiter seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg überhaupt leisten darf. Partizipation ist hier das Stichwort. In modernen Unternehmen wird eine Mitwirkung an Entscheidungsprozessen durch eine breite Basis von Mitarbeitern aus vielen Fachrichtungen begrüßt und gefördert. Gerade in Projektteams sind derartig gemeinsam getragene Entscheidungsprozesse von zentraler Bedeutung für den Erfolg und diese Erkenntnis zieht sich mittlerweile durch das gesamte Unternehmen – auch außerhalb von Projektteams.

Ist die Grundvoraussetzung zur Partizipation erst einmal gegeben, ist es sinnvoll, den Mitarbeitern Qualifikationsmöglichkeiten zu bieten, die vom Unternehmen gefördert bzw. getragen werden. Weiterbildung, sowohl in fachlicher als auch persönlicher Richtung, stellen Maßnahmen mit besonderer Signalwirkung dar. Sie zeigen den Mitarbeitern, dass man sie in diesem Unternehmen als langfristiges Investitionsgut betrachtet. Sie sollen mit den wachsenden Anforderungen an die Organisation mitwachsen. Aktuelle Initiativen zum Kompetenzmanagement in der Unternehmenspraxis tragen diesen Ideen Rechnung. Sie sind ferner die Voraussetzung für die Realisierung individueller Karrierepläne der Mitarbeiter in dem Unternehmen und binden die Belegschaft an die Organisation.

Schließlich ist es für jeden Mitarbeiter besonders reizvoll, wenn sich sein persönliches Engagement auch in seinem Geldbeutel bemerkbar macht. Schlagworte wie leistungsorientierte Entlohnung oder Bonuszahlungen sind im entwicklungsorientierten Kontext keine Fremdworte, sondern unterstreichen einmal mehr die Notwendigkeit, einen Mitarbeiter stärker an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen und somit das Unternehmen noch mehr zur eigenen Sache werden zu lassen. Die für individuelle Vergütungssysteme notwendigen personenbezogenen Beurteilungssysteme werden ebenfalls in einer entwicklungsorientierten Sicht als integraler Bestandteil betrachtet und als Chance begriffen, die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters stets im Auge halten zu können und auf dieser Basis die individuelle Karriereplanung ernst zu nehmen und zu fördern.

Ein weiterer Baustein von High Performance Work Systems stellt die Arbeitsplatzsicherheit dar. Gerade in den leider gerade sehr aktuellen prekären Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, stellt ein Versprechen, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten, einen großen, wenn nicht sogar den größten Wert für einen Mitarbeiter dar. Es kann ihn ebenfalls motivieren, sich für ein derartiges Entgegenkommen seines Unternehmens mit besonders viel persönlichem Einsatz erkenntlich zu zeigen.

Alle diese personalpolitischen Maßnahmen gelten mittlerweile als geeignete Instrumentarien, um die Belegschaft eines Unternehmens zu Teilhabern und das Unternehmen zur persönlichen Angelegenheit der Mitarbeiter werden zu lassen, so dass diese besonderes Engagement zeigen. Das personalpolitische Erfolgspotential wird erkannt und ist mittlerweile durch wissenschaftliche Untersuchungen messbar geworden. Bereits 1994, ein Jahr bevor der für die Forschungen um HPWS zentrale Artikel von Huselid (1995) im Academy of Management Journal erschien, haben Klimecki et al. auf erfolgskritische Personalmaßnahmen, wie Partizipation oder der Personalförderung hingewiesen und forderten, die Gestaltungsebenen im Unter-

nehmen zu vernetzen und eine gleichartige Ausrichtung von organisations-, personal- und führungsbezogenen Instrumenten vorzunehmen (Klimecki et al. 1994: 172-173). Ihre Gedanken darf man daher getrost antizipativ und innovativ nennen, da ihre Ideen heute einen großen Stellenwert in der Managementforschung einnehmen.

Wie es ist, das EOM am eigenen Leib zu erfahren – die Fallstudie ‚Lehrstuhl für Management‘

Nachdem im vorherigen Teil auf weitgehend normativ-theoretischer Basis die Hebel identifiziert wurden, die ein modernes Personalmanagement zur Förderung der Eigeninitiative im Unternehmen zur Verfügung hat, empfiehlt es sich, die Hinweise auf ihre praktische Relevanz und Nützlichkeit zu prüfen. Die wohl beste Möglichkeit für einen Abgleich der theoretischen Anregungen aus den ersten Teilen dieses Artikels, ist die Hinzuziehung einer Fallstudie.

Rüdiger Klimecki hat seinen Lehrstuhl nach entwicklungsorientierten Grundsätzen geführt, so dass in dieser Fallstudie ein Für und Wider für jemanden, der einige Jahre dieses Umfeld genießen durfte, gut erkennbar wird. Die Darstellung der wichtigsten entwicklungsorientierten Aspekte dieser Fallstudie gibt sowohl Wissenschaftlern, als auch Praktikern wichtige Anhaltspunkte für ein ganzheitliches Verständnis dieses Ansatzes. Der Autor hat die entwicklungsorientierte Praxis im Rahmen seiner Tätigkeit am Lehrstuhl für Management bei Herrn Prof. Dr. Rüdiger Klimecki am eigenen Leib erfahren und viele Gespräche mit seinen Kollegen haben ein detailliertes Bild der Praxis des entwicklungsorientierten Managements am Lehrstuhl für Management entstehen lassen. Daher ist es möglich, auf Basis der Fallstudie Lehrstuhl für Management die theoretisch empfohlenen Aspekte sowohl für ein General Management als auch im Sinne des Human Resource Management zu diskutieren und die wichtigsten Erfahrungen zu akzentuieren.

1. Erfahrung:

Schon im Prozess der Rekrutierung wird darauf geachtet, nur Mitarbeiter mit einem hohen Potential zur Eigeninitiative auszuwählen.

Schon vor Beginn des Arbeitsverhältnisses bekam ein Lehrstuhlmitarbeiter, sei es eine wissenschaftliche Hilfskraft oder ein Doktorand den klaren Hinweis, dass der Lehrstuhl nur mit und von Eigeninitiative leben kann. Zu groß wäre das gebotene Potential zur flexiblen Gestaltung der Arbeit gewesen bzw. zu weit wären die Rahmenbedingungen gestaltet gewesen, als dass sich hier jemand hätte wohl fühlen können, der präzise formulierte Prozesse und Arbeitsanweisungen gebraucht hätte. Schon bei der Rekrutierung der Mitarbeiter achtete Rüdiger Klimecki auf Charaktere, die bereits von sich aus einen gewissen Drang zur Freiheit und Selbstbestimmung mitbrachten.

2. Erfahrung:

Man benötigt ausreichend Freiraum und Ressourcen, um einen fruchtbaren Nährboden für Eigeninitiative zu haben.

Die Mitarbeiter des Lehrstuhls bekamen viel Freiraum für die eigene Gestaltung des Arbeitsplatzes und Vorschläge für Veränderungen oder konkrete Hinweise zur Gestaltung der alltäglichen Arbeit wurden ernst genommen und berücksichtigt. Ferner wurde den Mitarbeitern ausreichend Zeit für Ihre Kreativität gewährt und Rüdiger Klimecki bemühte sich stets, auch die notwendigen finanziellen Grundlagen zur

Verfügung zu stellen, die seine Mitarbeiter für die Entwicklung selbstinitiativer Ideen benötigten. Dementsprechend waren im Lehrstuhllalltag stets ausreichende Ressourcen gegeben, um die eigeninitiativ entwickelten Pläne auch verfolgen bzw. mit ihnen experimentieren zu können.

3. Erfahrung:

Es müssen genügend Lernauslöser vorhanden sein, um Eigeninitiative zu fördern.

Der Treiber der Entwicklung ist das Lernen. Lernen konnte man am Lehrstuhl für Management bei Rüdiger Klimecki viel und oft. Schon die wissenschaftlichen Hilfskräfte wurden in Forschungsprojekten und der Planung von Lehrveranstaltungen einbezogen und sahen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die neu beschrittenen Wege mitzugehen und sich fehlendes Wissen durch Lernen anzueignen. Der Austausch unter den Kollegen des Lehrstuhls war eine weitere Quelle für die Generierung neuen Wissens. Als Doktorand sah man sich mit der Gestaltung der eigenen Lehrveranstaltungen stets neuen Fragen gegenübergestellt, die entweder in eigener Regie oder im Dialog mit dem Team des Lehrstuhls diskutiert werden konnten.

Auch die Gestaltung der Forschungsinitiativen wurde besonders lernfreundlich und eigeninitiativenförderlich gestaltet. Überwiegend wurde den Doktoranden freie Hand bei der Suche und dem Design des eigenen Forschungsfeldes gelassen. So entwickelte sich mit den Jahren ein bunter Strauß an Forschungsinitiativen, dem keine strikt einheitliche Richtung aufgezwungen wurde. Forschungsarbeiten zum Umgang mit Krisen, Kompetenzen oder personalpolitischen Maßnahmen und ihren Erfolgsbeitrag sind entstanden, die ihre eigenen Charaktere und Nischen fanden, aber alle ein Merkmal gemeinsam hatten: Die Entwicklungsorientierung als theoretischer Unterbau. Der Lehrstuhl war also nicht nur ein lernfreudiger sondern aufgrund seiner strategischen Zielsetzung, Forschung und Lehre zu betreiben, ein Ort der Lernverhalten geradezu andauernd provozierte. Die freiwillige und von außen angestoßene Suche nach Herausforderungen ließ eine lernverweigernde Haltung seiner Mitarbeiter nicht zu.

4. Erfahrung:

Es muss ein offenes, diskussionsfreudiges Klima herrschen.

Hierarchie oder Entscheidungen nach Gutsherrenart waren am Lehrstuhl für Management kein Thema. Dafür war das Klima zu kommunikations- und diskussionsfreudig. Auch noch so junge Mitarbeiter konnten eine abweichende Meinung vertreten, die, sobald sich ihr positiver Nutzen gezeigt hatte, ohne weiteres im gesamten Team akzeptiert wurde. Die Möglichkeit, sich jederzeit ein Feedback von allen Mitgliedern des Lehrstuhls zu holen oder diesen zu geben, ermutigte die Mitarbeiter, Chancen und Probleme offen und lösungsorientiert im Team zu debattieren.

5. Erfahrung:

Man braucht den richtigen Chef.

Entwicklungsorientiertes Management zu leben stellt eine große Herausforderung an die eigene Disziplin dar. Auf Feldern, die nur wenige oder gar keine Begrenzungen haben, kann man sich leicht verlaufen oder gar verloren fühlen. Außerdem kann viel Freiraum dazu verleiten, sich eine kleine, gemütliche Nische zu suchen, die den Bewohner vor Druck und unangenehmen Erfahrungen unmittelbar schützt. Eigeninitiative kostet auch Kraft und beinhaltet, auch dann nicht aufzugeben, wenn sich manche Prozesse schwieriger gestalten, als ursprünglich erwartet.

In einer derartigen Umwelt braucht man trotz allem individuellen Potential eine Führungskraft, die einen nicht aus den Augen verliert. Sie muss Mut machen, wenn es mal nicht so läuft, wie gewollt. Sie muss aber auch wachrütteln, wenn man es sich mal zu gemütlich gemacht hat. Rüdiger Klimecki war eine Führungskraft, die sich dieser Notwendigkeit stets bewusst war. Dennoch war er eine Führungskraft des neuen Managementdenkens, in der sie weniger Chef sondern Partner und Freund ist und die einem auch außerhalb der originären Rolle zur Seite steht.

Rüdiger Klimecki erwartete von seinen Mitarbeitern ein klares Statement zur Eigeninitiative und zum Extrarollenverhalten. Dies hat er aber nur getan, weil er es von sich genauso verlangt hat und darüber hinaus mit seiner persönlichen Art seinen Mitarbeitern weit mehr gegeben hat.

Zur Zukunft des entwicklungsorientierten Managements

Zum Schluss dieses Beitrags ist noch die Frage offen, ob gemäß dem Titel dieses Sammelbandes der Ansatz des Entwicklungsorientierten Managements weitergedacht werden muss. Eigentlich nicht, denn Rüdiger Klimecki et al. haben bereits mit ihren grundlegenden Ideen vor Jahren sehr weit voraus gedacht! Nun ist es an der Zeit, diese Ideen mit der empirischen Forschung zu konfrontieren, was derzeit in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen Schritt für Schritt geschieht.

Auch der Autor dieses Artikels trägt dazu bei, die Gedanken von Klimecki et al. in empirische Forschung zu übersetzen. Dabei wird einmal mehr deutlich, dass Rüdiger Klimecki im höchsten Maß innovative Ideen entwickelt hat und durch sein Wirken stets darauf geachtet hat, dass diese keine Papiertiger bleiben. Es hat sehr viel Freude bereitet, dem Forscher und Menschen Rüdiger Klimecki bei seinem Wirken über die Schulter schauen zu dürfen und von ihm zu lernen.

Für alles bin ich ihm zu Dank verpflichtet – ich werde ihn vermissen.

Literatur:

- Michael Frese, Wolfgang Kring, Andrea Soose & Jeannette Zempel (1996): Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. In: *Academy of Management Journal* 39(1): S. 37-63.
- Mark A. Huselid (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In: *Academy of Management Journal* 38(3): S. 635-672.
- R. Duane Ireland, Donald Kuratko & Michael H. Morris (2006): A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part I. In: *Journal of Business Strategy* 27(2): S. 10-17.
- Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): *Personalmanagement Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Elizabeth W. Morrison & Corey C. Phelps (1999): Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. In: *Academy of Management Journal* 42(4): S. 403-419.
- Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie (2006): *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Jaap Paauwe (2009): HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, In: *Journal of Management Studies* 46(1): S. 129-142.

19

Ronald Meka

Ist EOM praxisrelevant?

Rüdiger Klimecki hat uns Verwaltungswissenschaftlern viel hinterlassen. An dieser Stelle sollen zwei Aspekte der Praxisrelevanz hervorgehoben werden, die mich im Rückblick auf meine Zeit mit ihm, Kollegen und Freunden an seinem Lehrstuhl besonders bewegen. Es ist sein Verdienst an der Entwicklung der Studierenden und Absolventen der Verwaltungswissenschaft - und es ist ein Rückblick auf 15 Jahre Praxiserfahrung mit Entwicklungsorientiertem Management.

Wer sich intensiv mit Rüdiger Klimeckis Wirken auseinander gesetzt hat, dessen akademische, politisch-soziale oder unternehmerische Karriere ist nicht unbeeindruckt von der Begegnung geblieben – aus unterschiedlichen Gründen:

- Inhaltlich war es spannend, seinen Ansatz der Managementlehre mit denen in Konstanz traditionell starken organisationstheoretischen, politisch-systemischen und soziologischen Ansätzen zu vergleichen. Aus dieser Auseinandersetzung hat sich auch für mich ein solides Fundament für meine spätere fachliche Orientierung ergeben.
- Aus heutiger Sicht kaum hoch genug einzuschätzen war die Motivation, die er Studierenden für eine weitere akademische oder berufliche Perspektive mit auf den Weg gab. Unsere Generation der Absolventen (Anfang der 90er) hat es maßgeblich Rüdiger Klimecki zugeschrieben, dass der Studiengang der Verwaltungswissenschaften damals nicht eingestampft wurde. Dies mag an dem enormen Zulauf gelegen haben, den vor allem sein Lehrangebot ausgelöst hat – aber auch an der Akzeptanz, die er bei Praktikern in der Wirtschaft gefunden hat. Dies hat wiederum den guten Ruf der Konstanzer Verwaltungswissenschaftler in den Unternehmen gestärkt.
- Diese Beziehungen waren es auch, die er nutzte, um Absolventen weiterzuhelfen. Für mich – wie für viele andere – hat sein Netzwerk den Einstieg in den Beruf geebnet.
- Das Arbeiten mit ihm hat Spaß gemacht: Seine Neugier, Assoziationsstärke, Hilfsbereitschaft und sein Witz konnte vor allem genießen, wer eine gefestigte Position zu seinem Thema gefunden hatte. Und vielleicht auch zu sich selbst. Die Rolle des allwissenden Wegweisers hat er dankend Anderen überlassen. Das hat manche zur Verzweiflung, einige zur Ernüchterung und die meisten zur Demut gegenüber ihrem Erkenntnisgegenstand geführt. Die unschätzbare akademische Lektion, die ich aus den Gesprächen mitgenommen habe: Mach dir viel mehr Gedanken über die Frage, dann fällt dir auch die Antwort leichter.
- Schließlich hat er mit der Gründung seines Netzwerkes dazu beigetragen, dass die ‚Ehemaligen‘ Kontakt zur Entwicklung des Lehrstuhls und der Hochschule – und zueinander gehalten haben.
- Seine Verdienste um die Hochschulreform und die strategische Ausrichtung der Universität Konstanz haben wir Alumni immer als seine Konsequenz verstanden,

sich auch – vielleicht: vor allem – als Unternehmer im Wissenschaftsbetrieb zu verstehen.

All diese Aspekte zusammen genommen, hat sich für mich in den letzten Tagen des Erinnerns und Rekapitulierens vor allem eins gezeigt: Seine Art und seine Arbeit boten für uns viele Ausgangs- und Bezugspunkte.

Für mich war die akademische Ausbildung in Konstanz mit dem seltenen Glücksfall verbunden, dass ich mich praktisch nahtlos in der Praxis austoben konnte: Als Unternehmensberater waren es vor allem die Ansätze der Policy Analysis (Projekte der öffentlichen Hand) und der Managementlehre (strategische Unternehmensberatung), bei denen es tatsächlich praktische Bezüge zum Studium gab!

Dabei irritiert im Management das Dilemma von Theorie und Praxis: Wer etwas erklärt, kann es noch lange nicht verändern. Und wer etwas (erfolgreich) verändert, kann es noch lange nicht erklären. Kurioserweise trägt das erste zum Glaubwürdigkeitsverlust der Wissenschaft, das zweite zum Mythos von Managern bei.

Als taugliches Praxisrezept aus dieser Zwickmühle hat sich bei der Auseinandersetzung – auch mit Aspekten des entwicklungsorientierten Managements – in der umsetzungsorientierten Beratung folgende Vorgehensweise herausgearbeitet:

- Eine Konsequente Reduzierung der Analyse auf das, was man vorher sorgsam als erfolgsrelevant herausgearbeitet hat.
- Konzentration auf (wenige) Lösungsansätze mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit
- Die Einbettung der Lösungsansätze in eine organisatorische Entwicklung, die den Erfolgsparametern folgt
- Die Absicherung der Möglichkeit, diese Systematik der Veränderung selbst wieder zu hinterfragen.

Gerade der letzte, „kybernetische“ Aspekt entscheidet darüber, ob eine Veränderung nachhaltig oder einmalig, möglicherweise sogar erfolgsmindernd ist.

Ein aktuelles Beispiel aus meiner Firma

In einem laufenden Projekt führen wir Wissensmanagement ein und etablieren lernende Systeme. Dies kann nur praxisrelevant (=ergebnisorientiert) funktionieren, wenn dabei mutig operationalisiert wird:

Wissensmanagement haben wir daher definiert als die Sicherung und Entwicklung der Alleinstellungsmerkmale. Alles andere können die ernstzunehmenden Mitbewerber auch – und ist letztlich in den branchenspezifischen Standard-Prozeduren hinterlegt. Warum sich also mit diesem Ballast beschäftigen, während die Alleinstellungsmerkmale zu versinken drohen?

Die Prozesseigner (= verantwortlich für die Qualitätsstandards von Erstellungsprozessen) wurden daher dafür verantwortlich gemacht, die konkret prozessbezogenen Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens zu dokumentieren und Maßnahmen vorzuschlagen, die zur Sicherung und Entwicklung dieser Alleinstellungsmerkmale beitragen. Das Managementteam hat aus diesen Dokumentationen und Maßnahmen Schlüsse zur Sicherung von Erfolgsfaktoren des Unternehmens gezogen. Sie wurden Teil der Unternehmensstrategie. Künftig werden Prozessveränderungen und Strategieveränderungen darauf hin abgeklopft, ob sie Alleinstellungsmerkmale gefährden und – wenn ja – sorgfältiger als sonst überprüft. Dies wiederum ist die Voraussetzung, Kostbares bewusst zu riskieren, um dem Unternehmen weitere Chancen zu eröffnen.

Lernende Systeme werden fokussiert auf die besonderen Beziehungen zwischen Rollen (Funktionen) innerhalb von Organisationen. In diesem Projekt haben wir uns darauf geschränkt, das Zusammenspiel zwischen den Standard-Wahrern (Prozess-

eignern) und den Ergebnisverantwortlichen (Produktmanagern) so zu optimieren, dass Regeln so lange eisern eingehalten werden (Standards = Effizienzvorteile) bis sie die Ziele gefährden (= Ergebnisse nicht erreicht zu werden drohen). Das Lernende System der Prozessoptimierung sieht also vor, dass inkrementales Lernen innerhalb der Regeln so lange OK ist, wie die dadurch erzeugten Resultate genügen. Wird mehr gefordert, sind Verletzungen des Standards gewollt. Jetzt darf/muss darüber nachgedacht werden, welche neuen Entwicklungsschritte zu realisieren sind. Dabei ist zu beachten, dass der Diskurs, Prozesse radikal neu zu denken bzw. andere Produkte zu kreieren davon entkoppelt ist. In der Regel liegen in Organisationen daher schon Alternativen parat, deren Abwendung bis dahin jedoch nicht opportun ist.

Die Effektivität des Lernprozesses ist dabei eingebettet in ein ganzes Set an Regeln: Letztlich soll etwa das Festhalten an Rollen und Standards dazu beitragen, die Koordination innerhalb der Organisation in Veränderungsprozessen überhaupt erst zu ermöglichen und Veränderungen gezielt eskalieren zu lassen – mit der Chance, dass dadurch nicht einmalig, sondern evolutionär (= nachhaltig) verändert wird. Beispielsweise dadurch, dass eine Veränderung auch einen neuen Standard in anderen Prozessen festlegt. Veränderung wird dabei bewusst als konfliktärer Prozess organisiert, dessen Ergebnisse offen sind, dessen Aushandlungsregeln jedoch fest stehen.

Ein unschätzbare Vorteil eines ganzheitlich konzipierten Ansatzes – wie es auch das entwicklungsorientierte Management für sich beansprucht – ist, dass der Blick über den Tellerrand entscheidend für die Performance ist. Dies gilt sowohl für das systematische Operationalisieren als auch für den ‚proof of concept‘ – wenn die Teil-Lösung in ihrer Vernetztheit bewertet wird. Kaum ein Berater analysiert heute ein Problem oder strickt eine Lösung, die nicht zumindest die Organisation, das Personal, die Systeme und die notwendigen Daten berücksichtigt. Daran, wie sich diese Lösungen stabilisieren oder gar weiterentwickeln, denken immer noch erstaunlich wenig. Das Konzept eines entwicklungsorientierten Managements hat also alles andere als Staub angesetzt.

Die Praxisrelevanz eines entwicklungsorientierten Managements liegt für mich im Blick aufs Ganze und dem Herunterbrechen auf das situativ Wesentliche für die Veränderung. Dabei widerfährt einem immer wieder Überraschendes. Es ist also ein bisschen wie ein Gespräch mit Rüdiger Klimecki.

Literatur:

Rüdiger Klimecki, Gilbert J.B. Probst & Peter Eberl (1991): Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements. Diskussionsbeitrag Nr.1 in der Reihe Management Forschung und Praxis, Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz.

Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (1997): Organisationale Transformation – grenzenlos? Struktur- und Prozessmuster in der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit. In: Georg Schreyögg & Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin: DeGruyter: S. 235-270.

Joachim-Jens Hesse & Thomas Ellwein (1992): Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland. 7. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.

20

Judith Müller

Aus der Praxis: ‚Variation-Selektion-Retention‘ heißt hier ‚Change-Management‘

Als ich vor knapp zehn Jahren durch Prof. Klimecki das erste Mal vom Entwicklungsorientierten Management hörte, ahnte ich nicht, in welchem Ausmaß mir diese Theorie in meinem späteren beruflichen Leben begegnen würde. Tatsache ist, dass ich mittlerweile fast täglich damit konfrontiert bin und sämtliche meiner Projekte bei näherer Betrachtung einen Bezug zu seiner Theorie haben. Als Personalentwicklerin werde ich immer wieder für eine Veränderungsbegleitung in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens angefragt. Dabei fällt mir auf: Die wenigsten Mitarbeiter lassen Variation überhaupt zu. Bestenfalls kommt diese aus dem Top-Management und wird mit großer Skepsis beäugt. Jede Veränderung scheint doch zunächst aus der gewohnten Routine, aus den bekannten, bequemen Abläufen, herauszureißen. Unsere jüngste Mitarbeiterbefragung hat einem beträchtlichen Anteil der Mitarbeiter hohe Zufriedenheit, aber wenig Engagement bescheinigt. Böse Zungen nennen diese Masse ‚Unternehmensbewohner‘ oder ‚Arbeitsplatzbesitzer‘. Aus diesem Grund wird die Arbeit im Change-Management groß geschrieben und ist es doch für die Menschen so schwierig, mit den vielen Veränderungen klar zu kommen. Dabei ist der Umgang hier wesentlich behutsamer als es die Evolutionstheorie beschreibt, als die Natur Veränderungen hervorbringt.

Ein Beispiel

Mit vielen tausend kleinen Schritten habe ich erst kürzlich eine Reorganisation in einem Bereich begleitet. Diese hatte mehr mit Variation, Selektion und Retention zu tun, als mir zunächst bewusst war. Die strategischen Entscheidungen aus einer Vielzahl an Möglichkeiten der Restrukturierung wurden ausführlich diskutiert, Standpunkte ausgetauscht, wieder verworfen, anders genannt, verfeinert, beschönigt, verklausuliert und beinahe tot definiert. Zuletzt die Einigung der Hierarchieebenen auf ein Modell (hier war meine Beratungs- und Moderationsenergie eigentlich schon verbraucht...). Es ging darum, Mitarbeiter aus Abteilung A, welche die Aufgabe A erledigen und Mitarbeiter aus Abteilung B, welche die Aufgabe B erledigen, so zu entwickeln und neu aufzuteilen, dass beide Bereiche beides erledigen können. Ganz im Sinne der Entwicklung wie sie Klimecki & Gmür (2005) definieren ‚von einem geringeren zu einem höherwertigen Zustand mit dem Ergebnis einer gesteigerten Problemlösungsfähigkeit.‘

Nach der Grundsatzentscheidung folgten viele Überlegungen zur Information und Einbindung der Mitarbeiter. Ein ausgefeiltes Kommunikationskonzept musste her, das zunächst nur verriet, dass sich das Management Gedanken über eine Neuaufstellung macht; wir nannten es unter uns ‚Duftnote setzen‘. Nach angemessener Verdauungsphase folgte Stufe 2 der Kommunikation: ‚Wir haben uns Gedanken gemacht und wir werden uns neu aufstellen; dabei wird es klar sein, dass sich die Teams neu mischen und das Aufgabespektrum eines Jeden erweitert wird‘. Man

möchte doch denken: Prima: Job-enrichment – das sollte doch per se schon motivieren. Aber weit gefehlt. Die Aufregung, Sorge und Angst musste sich auch hier erst einmal einige Wochen lang legen. Erst dann gab es den Startschuss, der mit viel Tam-Tam und Brimborium in einer Veranstaltung gegeben wurde. Selbstverständlich mit gutem Essen, abseits des Konzerns in einem speziell ausgewählten Seminarhotel. Dabei wurde das Warum der Veränderung gut erklärt und visualisiert, das Wie und Was genau erläutert, sogar erlebbar gemacht. Die Emotionen reichten weit.

Und nun?

Wandel vollzogen – alles erledigt? Oder war da noch die Stufe der Retention? Natürlich umfasste die Veränderungsbegleitung den inzwischen klassischen Ansatz ‚Betroffene zu Beteiligten zu machen‘ und sorgte dafür, dass die Mitarbeiter einen gehörigen Anteil an der Gestaltung der Umsetzung übernehmen. Zunächst durften oder mussten (je nach Sichtweise) die Mitarbeiter einen neuen Sitzplan ausarbeiten (Verhaltensforscher hätten sicher ihre Freude bei der Beobachtung gehabt). Aufwändige Workshops ermöglichten den Mitarbeitern, am neuen Arbeitsprinzip zu arbeiten. Dabei wurde völlig frei gestellt, ob sie sich für ein ‚Tug‘- oder ein ‚Press‘-Prinzip entscheiden. ‚Tug‘ bedeutet: Mitarbeiter nehmen sich aus den Auftragseingängen selbstständig die Arbeitspakete und erledigen sie nach eigenem Tempo – mit dem jeweiligen Tagesziel, das gemeinsam geschafft werden muss. Alternativ das ‚Press-Prinzip‘: Die Teamleiter stellen gleichwertige Arbeitspakete für jeden Mitarbeiter zusammen. Man möchte doch auch hier meinen, dass eigenverantwortliches Arbeiten, also die klare Entscheidung für das ‚Tug‘-Prinzip, die deutliche Mehrheit habe. Doch weit gefehlt: Die Diskussionen, die ich moderiert habe, erinnerten mich an eine Mischung aus Abstimmung zum Schulausflug und Überlegungen, ob eine freie Marktwirtschaft dem Kommunismus überlegen sei. Hier und da die sanfte Steuerung durch die Teamleiter, intern auch gern ‚Motipulation‘ genannt, kaum spürbar. Dabei drängte sich mir der Eindruck auf, die Mitarbeiter rufen nach Führung und klaren Anweisungen und Regelungen, an die sich halten, und waren insgeheim dankbar dafür. So können sie wenigstens auf jemanden schimpfen, wenn es nicht läuft. Dabei hatten sie jetzt die undankbare Aufgabe, die Entscheidungen im Kollektiv selbst zu treffen und zu vertreten. Das schien weitaus unangenehmer. Es folgten Workshops, in denen sich die neu zusammen gestellten Gruppen finden mussten, flankiert von zahlreichen Teambuilding- und Teamentwicklungsübungen. Diese halfen, die Arbeitsinhalte und -abläufe so zu gestalten, dass (fast) alle glücklich damit waren (Eine relative Mehrheit hat sich schlussendlich mit dem selbstverantwortlichen und von den Teamleitern so sehr gewünschten ‚Press‘-Prinzip durchgesetzt).

Momentaner Stand

Die Testphase läuft. Einarbeitungen und Schulungspläne werden erstellt und kommen ins Rollen. Der nächste Workshop steht in einigen Wochen an (Rückblick auf den Veränderungsprozess), es wird dabei um die Festigung der neuen Struktur, den Umgang mit den anderen Aufgaben, Emotionen und Befindlichkeiten gehen. Man sieht also: GANZ vorsichtig geht das Management an solche Veränderungen heran. Mühselig wird aus den Variationen der Veränderungsmöglichkeiten selektiert, sorgfältig die Kommunikation und Umsetzung geplant; danach wird die Veränderung sauber weiter begleitet und man hofft auf die Stabilisierung des Modells. Bis zur nächsten Umstrukturierung (in 6 Monaten?)...

Resümee

Der Beitrag mag überspitzt, ja sarkastisch wirken, doch dies waren die Eindrücke, die sich mir aufdrängten. Ich fragte mich dabei: Bei allem Willen, Veränderungen in unserem Unternehmen so zu begleiten, dass sie nachhaltig und positiv implementiert werden: Wie viel Rücksicht auf die veränderungsaversen Unternehmensbewohner ist nötig? Was wird die Zukunft bringen? Sind wir mit dem kooperativen Führungsstil an eine Effizienzgrenze gekommen? Ist es eine Frage der Zeit, bis Veränderungsprozesse wieder folgende Struktur annehmen: ‚Chef sagt: Mitarbeiter X macht jetzt Aufgabe Y in Team Z. Bitte entwickeln Sie dazu eine positive Einstellung. Vielen Dank, das war’s. Das nächste Jour Fixe findet am Freitag in zwei Wochen statt!‘

Ich weiß es nicht. Aber solange der momentane Zustand vorherrscht, werde ich noch viele Beratertage nach bestem Wissen und Gewissen in dieses Thema investieren und hoffen, dass Veränderungen auf diese Weise tatsächlich besser angenommen werden. Langfristig tragbar und hilfreich wäre aus meiner Sicht ein Konzept zur Veränderung der Veränderungsfähigkeit. Nun, ich arbeite daran...

Wofür ich Herrn Prof. Klimecki – auch dank solcher Erfahrungen - dankbar bin, ist seine Art, Theorie mit Praxisbezug zu vermitteln. Er verstand es, Themen so aufzubereiten, dass sie anschaulich und interessant waren und lehrte sie so, dass ich mich auch heute noch lebhaft daran erinnern kann. Für mich persönlich war das beste Lernfeld der Kurs ‚Management in Aktion‘, der nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, dass ich mich selbst in meinem Beruf als Beraterin und Trainerin wieder gefunden habe. Das Netzwerk ‚Entwicklungsorientiertes Management in Forschung und Praxis‘, das Prof. Klimecki an der Universität Konstanz mitgeschaffen hatte, hat mich schon oft weiter gebracht. Neben den persönlichen Kontakten daraus werden auch die Denkanstöße, Forschungsergebnisse und Impulse aus diesen Treffen weiterhin eine wichtige Rolle in meinem Leben spielen. Vielen Dank dafür.

Literatur:

Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

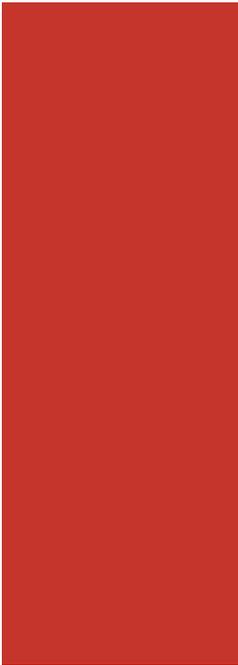
21

Martina Schott

Der Inspirator – ein Interview

„Ideen großzügig verteilen und sich nicht von Routine lähmen lassen“

DER INSPIRATOR



Ideen großzügig verteilen und sich von Routine nicht lähmen lassen

Sein Lieblingsgericht kenne ich nicht

Frage: **Wie haben Sie Rüdiger Klimecki kennen gelernt?**

Ehrlich gesagt, ich kenne ihn gar nicht. Ich könnte keine einzige Frage aus dem FAZ-Fragebogen für ihn beantworten. Ich weiß nicht mal, was sein Lieblingsgericht ist, ich kenne seine Wohnung nicht, ich habe keine Ahnung, welche Bücher er gerne liest. Das bedaure ich. Zum ersten Mal begegnet sind wir uns auf einem Uniball in St.Gallen an einer Bar. Wir plauderten eine Weile und er hat mich vor einem Begleiter

gerettet, den ich nicht losgeworden bin.

Frage: **Und dann?**

Zum zweiten Mal haben wir uns dann in einem Vorlesungsraum gesehen. Rüdiger begann als Professor in Konstanz und ich arbeitete an meinem letzten Leistungsnachweis. An diesem Morgen war ich allerdings nicht ganz auf der Höhe und es war peinlich als ich immer wieder einnickend von ihm angesprochen wurde: „Der Flirt mit Fernost birgt große Möglichkeiten, ist aber auch anstrengend.“ Flirt mit Fernost war das Motto des Uniballs auf dem wir uns an dem Tag zuvor kennen gelernt hatten, ohne dass ich damals wusste, dass er mein Prof sein würde. Das finde ich

übrigens sehr angenehm, dass er überhaupt nicht nachtragend ist. Zumindest habe ich das nicht erlebt.

Er ist überhaupt nicht nachtragend

Das ist mir noch mal aufgefallen, als ich meine Diplomarbeit bei ihm schrieb und er mich in der mündlichen Prüfung darauf aufmerksam machte, dass ich kein einziges seiner Bücher im Inhaltsverzeichnis hatte. Ich meine, welcher Professor lässt einem denn so etwas durchgehen? Im Gegenteil, als ich darauf hinwies, dass ich davon ausgegangen sei, dass er seine eigenen Werke kennt und sie zum Thema in Beziehung setzen

könne, lachte er einfach nur. Das gefällt mir so an Rüdiger. Er steht über solchen Dingen und er kann Leute so lassen, wie sie sind.

Frage: Sie haben Ihre Diplomarbeit bei Rüdiger Klimecki geschrieben, wie kam das?

Nun, ich wollte unbedingt zu Frauen im Management arbeiten, das war Ende der 80er ein Thema, das bei Professoren nicht auf allzu große Begeisterung stieß, aber Rüdiger hat sich drauf eingelassen. Ich glaube, er sagte: „Was soll der Emanzenkram?“ Und ich argumentierte, dass es sich um ein Thema handeln könnte, mit dem er sich als moderner Mann profilieren kann.

Lust auf Experimente

Auf jeden Fall klappte das mit uns ganz gut, weil er Lust auf Experimente hat und sich nicht scheut, unsicheren Stoff anzufassen. Die mündliche Prüfung war eins der interessantesten Gespräche meines Lebens. Es war richtig schade als wir nach zwei Stunden abrechnen mussten, weil Rüdiger noch andere Termine hatte.

Die mündliche Prüfung war eins der interessantesten Gespräche meines Lebens

Was mir aber richtig gut gefallen hat, war die lockere Art, die Rüdiger bei der Betreuung an den Tag gelegt hat. Insgesamt trafen wir uns viermal, um die Arbeit zu besprechen. Mir hat das völlig ausgereicht, weil ich genau wusste, was ich wollte und ich glaube, das war auch ganz gut so, denn Rüdiger sprudelt immer so viele Ideen raus, dass man ganz schön vom Kurs abkommen kann. Mich haben diese Treffen begeistert, weil ich immer mit neuen Perspektiven rausgegangen bin, aber unsichere Leute, die hat es ganz schön vom Kurs abbringen können. „Pampern“ von suchenden Geistern ist nicht Rüdigers Sache, vermutlich langweilt ihn das.

„Pampern“ ist nicht gerade seine Stärke

Frage: Haben Sie an seinem Lehrstuhl gearbeitet?

Nein, leider nicht, als Rüdiger nach Konstanz kam, war ich schon auf dem Sprung nach Karlsruhe. Ich gründete in der Phase gerade eine Firma, so dass für mich die Arbeit an der Uni nicht mehr in Frage kam.

Frage: Trotzdem sind Sie in Kontakt geblieben?

Ja, weil Markus Gmür angeregt durch mein Diplomthema eine Vorlesungsreihe zu „Frauen im Management“ initiierte und ich in diesem Zusammenhang hin und wieder in Konstanz zu tun hatte. Rüdiger stand der Veranstaltung zunächst skeptisch gegenüber, ließ Markus aber freie Hand.

Er wirft eigene Vorurteile locker über Bord

Das war wirklich der Hit, erst foppt er mich mit dieser Themenwahl und dann lässt er eine Seminarreihe an seinem Lehrstuhl dazu laufen. Das ist übrigens eine Eigenschaft, die ich inzwischen rückhaltlos bewundere: die Größe zu besitzen eigene Vorurteile über Bord zu schmeißen und vom Skeptiker zum Fan zu werden. Rüdiger kann das. Und er besitzt einen guten Instinkt dafür, welche Themen einen Marktwert haben und auf Interesse stossen.

Frage: Nach Abschluss der Vorlesungsreihe haben Sie sich länger nicht mehr gesehen?

Genau, ich besuchte Markus häufiger in Konstanz und bei der Gelegenheit traf ich auch Rüdiger auf einen Kaffee, aber das waren eher Gespräche zwischen Tür und Angel, weil es immer lustig ist, sich mit ihm zu unterhalten. Ich mag seine intelligente Art von Blödelei und seinen Wortwitz. Und die Neugierde. Immer über alles alle ausfragen und über eigene Projekte total begeistert berichten.

Frage: Im Rahmen Ihrer Promotion griffen Sie auf ein Modell zu organisationalem Lernen zurück, das Rüdiger Klimecki entwickelte.

Ja, mir gefällt dieses Modell, weil es mehr als alle anderen Realitätsbezug hat und auf die nachhaltige Fortentwicklung der Organisation abzielt.

Frage: Herr Klimecki hat sich für die EOM-Treffen stark engagiert. Wieso? Rüdiger ist ein starker Vernetzer. Er bringt die richtigen Leute zusammen und sorgt dafür, dass es spannend und lustig wird. Das ist seine Gabe. Vermutlich ist er davon überzeugt, dass solche Treffen neues Wissen in die Welt bringen und dafür ist ihm, glaube ich, jedes Mittel recht. Hauptsache Entwicklung!

Frage: Wenn Sie die letzten zwanzig Jahre Revue passieren lassen, was ist es, was Ihre Beziehung zu Rüdiger Klimecki ausmacht?

Zu Beginn unseres Interviews dachte ich, ich hätte wenig mit ihm zu tun, aber das sieht jetzt anders aus. Er ist für mich Vorbild, wie entwicklungsorientiert Forschung sein kann und das hat mich mit der Universität versöhnt. Durch ihn konnte ich mich der Wissenschaft wieder annähern. Außerdem habe ich von ihm gelernt, dass man Menschen Ideen geben kann, aber ihnen auch den Freiraum geben muss, sich selbst weiterzuentwickeln und dabei sogar zu scheitern, wenn sie nicht genug Eigenenergie aufbringen. Das prägt meine Beratungsarbeit bis heute. Dann natürlich meine Dissertation, durch seine Forschung konnte ich mein Modell zu organisationalem Lernen in die richtige Richtung vorantreiben. Und letztendlich verdanke ich ihm den Kontakt zu zwei Menschen, die für mich sehr wichtig sind: Markus Gmür, mit dem ich nicht nur befreundet bin, sondern immer wieder tolle Projekte mache und Hanna Fearn, Freundin und unentbehrliche Geschäftspartnerin.

Er ist inspirierend

Und das macht den Inspirator aus, es geht nicht um die Menge an Kontakten zu Rüdiger oder darum Dinge bis ins Letzte auszuarbeiten. Es geht um die Qualität der Ideen, die durch die Begegnungen in die Welt kommen. Danke Rüdiger!

22

Michael Bucher, Markus Gmür & Helga Schulze

Von Feuerwehreinsätzen und Eindämmungsübungen

Professoren sind eine Spezies eigenwilliger Menschen, und sie werden für ihre Eigenwilligkeit sogar gut bezahlt, denn diese gilt als Quell der Kreativität zum wissenschaftlichen Fortschritt. Das ist der Haupteffekt von Eigenwilligkeit und zu dessen Unterstützung gibt es so genannte wissenschaftliche Mitarbeiter. Freilich hat die Eigenwilligkeit auch Nebeneffekte, die beherrscht werden wollen. Dafür gibt es dann die so genannten nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter mit mehr oder weniger klar definierten Anforderungsprofilen.

Rüdiger Klimecki war ein eigenwillig sprühender Professor, und als solcher hatte er besondere Verwendung für Brandbekämpfer im weitesten Sinne. Daraus machte er auch gar keinen Hehl.

Der Bedarf an Feuerwehrleuten

„Herr Michael Bucher war in der Zeit vom 1.9.1991 bis 31.3.1994 am Lehrstuhl für Management tätig. Sein Aufgabengebiet umfasste unter anderem die folgenden Tätigkeiten:

- Betreuung des EDV- Systems
- Zusammenstellung und Redaktion von Skripten zu Vorlesungen des Lehrstuhls
- Organisatorische Vorbereitung von Veranstaltungen und Vortragsreihen [...]

Durch sein Organisationstalent unterstützte Herr Bucher den reibungslosen Ablauf der vom Lehrstuhl für Management und der Fakultät für Verwaltungswissenschaft angebotenen Veranstaltungen in vorbildlicher Weise. Insbesondere in meiner Zeit als Dekan konnte mich Herr Bucher von vielen operativen Tätigkeiten entlasten. Seine Bereitschaft, auch in arbeitsintensiven Phasen jederzeit mit vollem Engagement und weit über das normale Maß hinaus zur Verfügung zu stehen, wurde von allen Mitarbeitern des Lehrstuhls und der Fakultät sehr geschätzt.

Herr Bucher war somit nicht nur ein sehr guter **Feuerwehrmann**, sondern hatte immer auch den Blick für das Wesentliche, so dass alle ihm übertragenen Aufgaben effizient und kompetent erledigt wurden. Seine Eigenständigkeit und Teamfähigkeit ermöglichten nicht nur eine fruchtbare, sondern auch eine effektive Zusammenarbeit.

Ich bedanke mich bei Herrn Bucher für die erfolgreiche Mitarbeit und wünsche ihm, dass er die (teamorientierten) Organisationen findet, in denen er seine Fähigkeiten voll einbringen und weiter entwickeln kann.

gez. Prof. Dr. R. Klimecki'

Eigenwilligkeit kann spontane oder fixierte Züge tragen. Im letzten Fall ist man als Mitarbeiter mit Pederanterie konfrontiert, im ersten Fall mit einer Fülle von Überraschungen. Beides macht Arbeit, aber nur das eine auch Freude. Ist der Chef von der

fixierten Sorte, haben die Mitarbeiter im Idealfall eine Buchhalterseele; wenn er dem spontanen Muster folgt, so bringen sie besser Herz und Statur von Feuerwehrleuten mit. Die Anforderungen steigen mit der persönlichen Überzeugungskraft des Chefs. Als Mitarbeiter muss man das mögen und im einen wie im anderen Fall sein eigenes, gut gepolstertes Nervenkostüm mitbringen. Rüdiger Klimecki hatte sehr wenig Verwendung für Buchhalter, und wir drei aus der ersten Generation seiner Mitarbeiter mochten ihn dafür. Nerven hatten wir auch.

Jede Sekunde früher wäre wohl Zeitverschwendung gewesen

Eine prägende Erinnerung an die Zusammenarbeit mit Rüdiger Klimecki bleibt, dass an seinem Lehrstuhl über weite Strecken wie in einer Feuerwache gearbeitet wurde, in einem steten Wechsel von Kontemplation und Hektik – beides wohlgemerkt mit Stil. Stil bedeutete hier, dass erwartet wurde, auch in Phasen der Hektik souverän zu bleiben – als Chef ebenso wie als Mitarbeiter.

Zu den Aufgaben der Mitarbeiter gehörte es Ende der 80er Jahre in der zivilisatorischen Übergangsphase von der traditionellen Hand- und Wandbemalung zu modernen computerbeschrifteten Foliensätzen, ganze Stapel von kühnen Entwürfen, von Rüdiger Klimecki spontan erdacht, im Rahmen der Möglichkeiten eines Macintosh SE von Apple mit verschwenderischen 8 Zoll Bildschirmdiagonale und puristischem Schwarz-Weiß-Kontrast den bescheidenen Möglichkeiten von Claris MacDraw zu unterwerfen. Gelegentlich schien es, als würde man im Auftrag von Michelangelo die Decke der sixtinischen Kapelle mittels einer Zahnbürste kolorieren.

Nach Rüdiger Klimeckis Erfahrungswerten sollte das übrigens vorzugsweise nachts erfolgen. Einer der Autoren erinnert sich, wie er einmal (einmal?) in tiefer Nacht im Auto von Konstanz nach Dettingen gefahren ist, um einen Stapel Folien bei Rüdiger Klimecki abzuliefern, der kurz danach ins Flugzeug nach Kiew steigen sollte. Während des Abends und im Verlauf der Nacht war noch regelmäßig telefoniert worden, teils weil der Chef wissen wollte, wie der Mitarbeiter zeitlich stand, teils weil dieser die handschriftlichen Anweisungen nicht entziffern konnte: *Da komme ich morgens um halb drei zu ihm nach Hause und denke, der steht im Schlafanzug da, weil es so spät ist. Da hat er noch ganz normale Klamotten an und fragt mich seelenruhig, ob ich noch einen Schluck Wein mittrinke, als wäre es Freitagabend um acht.* (Anm. für die Nachgeborenen: Damals waren noch 0,8 Promille am Steuer erlaubt ...).

Ein anderes Mal hatte er in der Uni einen Vortrag vor einigen wichtigen Menschen, und ich erinnere mich, dass er zwei Minuten, bevor der Vortrag losgeht, aus seinem Büro rauskommt, und aus dem Drucker laufen noch die letzten Folien. Helga schaut schon etwas besorgt auf die Uhr und er fragt: ‚Fertig?‘ Und ich sage: ‚In diesem Moment – jede Sekunde früher wäre wohl Zeitverschwendung gewesen.‘ Allgemeines Gelächter.‘

Auch in der Hektik Haltung und Humor zu bewahren, gehörte zur Arbeitshaltung am Lehrstuhl. Als Mitarbeiter kam man mit Ungeduld genauso wenig weiter wie mit beleidigtem Schmollen. Feuerwehrleute reagieren ja schließlich auch nicht pikiert, wenn sie an die Brandstelle gerufen werden. Und noch wichtiger: Sie sollten nicht nach jedem erfolgreich gelöschten Brand eine Ehrenmedaille erwarten, sondern sich an einem herzlichen Schulterklopfen erfreuen können. *Ich erinnere mich, im ersten Jahr zusammen mit Ute Steinbrücker zusammen bis spätabends an einem Skript für eine Managementvorlesung gebastelt zu haben. ‚Basteln‘ ist wörtlich zu verstehen, denn ohne Schere und Klebstoff war das nicht zu realisieren. Zwischen den Bastelvorgängen war der Kampf mit störrischen Kopiergeräten zu führen. Spätabends war das Werk fertig und wir trotteten müde und auf viel Lob und Trost hoffend, zum Lehrstuhl. Dort stand Rüdiger mit Sektglas in der Hand und plauschte angeregt mit ein paar Kollegen. Statt der erhofften Belohnung gab es ein angehei-*

tertes ,Na, warum hat das denn so lang gedauert – vielleicht hätte euch ein Gläschen gut getan!’ Für die Rolle des sorgenden Elternteils war Rüdiger Klimecki nicht wirklich zu haben. Aber schließlich haben wir alle einmal gelernt, dass Selbst-motivation die beste Wirkung entfaltet. Zudem sind Feuerwehrleute eine Art Indianer in Uniform und kennen keinen Schmerz.

Eindämmungsübungen

Es gab von Zeit zu Zeit Anläufe, an die Stelle kurzfristiger Hektik mittelfristige Planung und Disposition zu setzen, und Rüdiger Klimecki hat sich an solchen Überlegungen gern beteiligt. Aber die Idee, dass Brandstifter und Feuerwehrleute zusammenhocken könnten, um ihre Urlaubspläne abzustimmen, ist lustiger als aussichtsreich.

Vergebliche Eindämmungsversuche gab es auch gegenüber einer besonderen Gattung von Brandherden, und die meisten von uns hätten sich gelegentlich einen echten Feuerwehrschauch gewünscht, um die diversen Tabakverqualmungen gleich am Ort ihrer Entstehung aus der Welt zu schaffen. Aber als Mitarbeiter hatten wir uns ebenso wie Kollegen, Prüflinge oder Besucher damit zu arrangieren, dass es keinen Toast Hawaii ohne Ananas und kein Entwicklungsorientiertes Management ohne Tabakqualm gibt. Quasi als Gegenleistung hat sich Rüdiger Klimecki dafür viele Jahre lang damit arrangiert, dass es keinen Volvo ohne optisch-akustische Anschnallerinnerung gab.

Zumindest an einer Stelle schien aber vorsorgende Brandverhinderung zumindest vorübergehend Erfolge zu zeigen. Bezeichnenderweise war eine der Hauptaufgaben im Sekretariat nicht die Terminplanung, sondern das ‚Terminmanagement‘, während parallel dazu in einer Lehrstuhlveröffentlichung die Ablösung der Langfristplanung durch das Flexibilisierungsmanagement propagiert wurde (Klimecki & Gmür 1997). Terminmanagement für einen Chef mit einem Zeitverständnis, wie es Salvador Dalí so treffend verbildlicht hat, ist keine einfache Aufgabe und erfordert besondere Brandvorkehrungen: *Ich hatte mir in den letzten 2 Jahren angewöhnt, in Rüdigers Terminkalender die Prüfungen eine Viertelstunde früher einzutragen als diese festgesetzt waren, um einigermaßen sicher zu sein, dass die Prüfung doch in etwa pünktlich beginnen kann, und vor allem, um mir das Beruhigen nervös wartender Prüflinge und das Stirnrunzeln der Mitprüfer zu ersparen. Aber dann kam irgendwann Rüdiger genau zu der in seinem Terminkalender eingetragenen Zeit, fragte nach den Teilnehmern, und es blieb mir nichts anderes übrig, als meine List zu gestehen – er hat sich halb schlapp gelacht. Man sollte die Erwartungen der Mitarbeiter eben von Zeit zu Zeit unterlaufen!*

Am Ende können wir doch sagen, dass wir viel Freude am hellen Schein des Lagerfeuers hatten, das Rüdiger Klimecki ohne Unterlass mit Brennholz versorgt hat.

Literatur:

Rüdiger Klimecki & Markus Gmür (1997): Strategie und Flexibilität – Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 66/4: S. 206-212.

23

Mathias Herwarth & Michael Hohlbauch

Student, Tutor, Hiwi, Diplomand und mehr – persönliche Erinnerungen an Rüdiger Klimecki

Wintersemester 1995 – Scatman John stand gerade mit 'Scatman's World' auf der Pole Position der deutschen Charts – und wir wussten noch nicht so genau worauf wir uns eingelassen hatten: Verwaltungswissenschaften – klingt ein wenig nach ‚Stotter-Start‘. Aber so hieß unser frisch gewähltes Studienfach nun mal. Bei der Lektüre des Vorlesungsverzeichnisses gab es jede Menge Fragezeichen – eines davon bei der Vorlesung ‚Einführung in die Managementlehre‘ von Prof. Klimecki. Dem Stotter-Start folgten aber schnell die ersten Aha-Erlebnisse. Eben kein trockenes Stoff vorkauen, sondern Vorlesungen mit vielen Praxisbeispielen und mindestens genauso viele Anekdoten haben den Stoff lebendig gemacht. Die Fragezeichen, die für uns hinter der Überschrift ‚Entwicklungsorientiertes Management‘ standen, wurden abgelöst von den Ideen Rüdiger Klimeckis, die er uns Studienanfängern einpflanzte.

1996 besangen Foolsgarden den ‚Lemontree‘, und auch für uns hingen die Früchte als frischgebackene Tutoren hoch in den Bäumen. Kaum waren die Fragezeichen der ersten Begeisterung für die Managementlehre gewichen, galt es den Stoff selbst an die nächste Jahrgangsstufe zu vermitteln. Eine echte Herausforderung, aber Rüdiger Klimecki traute sie uns zu. Dieses Vertrauen ermutigte uns die Tutorate mit Selbstvertrauen und Spaß anzugehen, denn enttäuschen wollten wir ihn natürlich auf keinen Fall.

Den Tutorien folgte unsere Zeit als Hiwis am Lehrstuhl von Rüdiger Klimecki. Hits gab es in diesen Jahren viele – stellvertretend sei hier Coolio mit ‚Gangsta's Paradise‘ aus dem Jahr 1997 genannt. Stellvertretend deswegen, weil wir am Lehrstuhl zwar nicht das Paradies, aber ein Stück Heimat an der Uni Konstanz gefunden hatten. In der Zwischenzeit hatte Rüdiger Klimecki einen weiteren Mitbewohner aus unserer Vier-Personen-WG als Hiwi engagiert. Es war also manchmal schon fast wie in der Küche unserer Wohngemeinschaft, wenn wir uns mit Helga Schulze, der guten Seele des Lehrstuhls, auf einen Kaffee zusammen taten. Es lag aber vor allem an der entspannten Atmosphäre mitten im Uni-Alltag, an der guten Laune der Lehrstuhl-Mitarbeiter, den offenen Gesprächen, an der schönen Lage der Lehrstuhl-Räume mit dem Blick auf den Bodensee. Rüdiger Klimecki hat diesbezüglich den Ton gesetzt. Seine Entspanntheit, seine gute Laune und vor allem seine fühlbare Menschlichkeit, waren für die Atmosphäre ausschlaggebend. Lernen, Arbeiten, und sich Wohlfühlen – das schließt sich nicht aus. Wie heißt es doch so schön: ‚Der Fisch stinkt vom Kopf her‘. Am Lehrstuhl für Management hat er dann wohl gut gerochen.

Es folgten viele weitere schöne Momente die unsere Erinnerung an Rüdiger Klimecki wach halten werden: Die Beratungen zu Haus- oder Diplomarbeiten. Der Hit dazu kommt nicht aus dem passenden Jahr – trägt aber den richtigen Titel: Scooter mit ‚The question is – what is the question?‘ Fragen, die wir auch in einem Interview für die Fachschaftszeitschrift PoWalter über den Disziplinen-Streit an der Fakultät zu klären versuchten. Was über die eigentlichen Inhalte hängen blieb, war einmal mehr die Erkenntnis: Rüdiger Klimecki war ein echter Netzwerker. In diesen Zusammenhang passen auch die von ihm initiierten Treffen im Absolventen-Netzwerk mit den wirklich tollen Kickoffs im Restaurant Wessenberg. Es werden viele schöne Momente bleiben.

Rüdiger Klimecki hat unsere persönliche und berufliche Entwicklung positiv beeinflusst. Sicher ist das auch ein Aspekt des entwicklungsorientierten Management, den wir am eigenen Leib zu spüren bekommen haben. Schade, dass er es nicht mehr hört, aber vielleicht kommt es ja trotzdem an: Vielen Dank.

„MFG“ (die Fantastischen 4, 1999)

24

Astrid Erbsen, Nicola Gesing, Isabell Osann & Verena Schäfer

Erinnerungen an den Lehrstuhl für Management oder wie wir das wissenschaftliche Laufen lernten

Wie vier Personen ihre Erinnerungen an eine gemeinsame Zeit und einen bestimmten Menschen zusammen bringen? So wie wir es durch Herrn Klimecki aus dem EO(P)M, dem entwicklungsorientierten (Personal)Management, kennen – durch Variation, Selektion und Retention. Wir haben zunächst Ereignisse, Geschichten und Erinnerungen aus der gemeinsamen Zeit gesammelt (d.h. bewusst Variation zugelassen). Dieses Material haben wir dann auf das reduziert, das uns für Herrn Klimecki besonders charakteristisch erschien (d.h. selektiert). Und auf Basis dieser Stoffsammlung haben wir unseren Beitrag verfasst. Und die Retention, die Erhaltung? Nun, wir hoffen mit dem vorliegenden Text zur Retention, der Erinnerung an Herrn Klimecki beizutragen.

Das wissenschaftliche Laufen lernen ...

Zum ersten Mal begegneten wir Herrn Klimecki als Studentinnen in seiner Vorlesung ‚Einführung in die Managementlehre‘. Als Dozent konfrontierte er uns mit einer breiten Variation an Managementwissen. Er sprach von Fayol, Taylor, Gutenberg, McGregor, Herzberg oder Fiedler, berichtete von Hawthorne-Experimenten, Organisationskonfigurationen und Organisationsin- und -umwelten und erklärte, Management sei die Steuerung von Organisationen. Bei dieser Reise durch die Welt von Organisation, Führung, Strategie und Personal tauchte über unseren Köpfen nicht selten ein großes Fragezeichen auf und alles erschien zwar irgendwie wichtig, aber das ‚Bigger Picture‘ ließ sich damals noch nicht erkennen. In solchen Momenten machte uns Herrn Klimeckis Aussage Mut, dass wir Verwaltungswissenschaftler als Generalisten bessere Berufschancen hätten als die Fachspezialisten und jeder für sich mit der Zeit noch die nötige Fokussierung finden würde.

Was beim Lichten unseres Managementbegriffe- und -theoriennebels besonders hilfreich war, war Herrn Klimeckis einmalige Gabe, zentrale Managementweisheiten mit humorigen Sprüchen an die Studenten zu bringen. Hier unsere Favoriten:

- ‚Wer nach allen Seiten offen ist, ist nicht ganz dicht‘. Damit unterstrich er die Bedeutung von Fokussierung für Unternehmen. Ohne diese ist Erfolg lediglich dem Zufall geschuldet.
- ‚Sammeln Sie in Ihrem theoretischen Teil nur so viele Wäscheklammern, wie Sie später auch Wäschestücke aufhängen wollen‘: Die bildlich gesprochene Anleitung dazu, wie man eine fokussierte wissenschaftliche Arbeit aufbaut. Theorie- und Empirieteil müssen ausgewogen und gut aufeinander abgestimmt sein.
- ‚Killerbienen‘: So nannte Herr Klimecki Forschungsvorhaben, die zwar gut, aber kaum umsetzbar sind. Solche zu erkennen, sei das A und O bei der Formulierung von Forschungsfragen.

- ‚Es ist nicht alles steuerbar‘: Da Unternehmen dem EO(P)M folgend einem organisationalen Evolutionsprozess unterliegen, in den nur partiell eingegriffen werden kann, kann das Management nicht alles beeinflussen, sondern lediglich Impulse geben.
- ‚Das einzig Beständige ist der Wandel‘: Diesen Ausspruch hörte man öfter von Herrn Klimecki. Insbesondere im Zusammenhang mit der Vorstellung des EO(P)M, dass Management einen ständigen Balanceakt zwischen Stabilität (kurzfristiger Effizienz) und Flexibilität (langfristiger Effektivität) erfordert. Um überleben zu können, muss sich ein Unternehmen beständig an interne und externe Rahmenbedingungen anpassen.
- ‚Die eierlegende Wollmilchsau‘: Auch das hörte man nicht selten aus seinem Mund. Etwa wenn er von Unternehmen sprach, die Mitarbeiter mit einer Palette an Fähigkeiten suchen, die ein Individuum (aller Wahrscheinlichkeit nach) nicht in sich vereinen kann.

Nach diesem ersten Einblick in die Vielfalt des Managements sammelten wir durch unsere nächste Etappe nach dem abgeschlossenen Grundstudium – dem Arbeitsaufenthalt – erste eigene Erfahrung in der Management-Praxis. Dort zeigte sich, dass die gelernten Theorien und Modelle zwar nicht direkt das Vorgehen in der Praxis erklären konnten, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit Managementfragen aber durchaus ihre Relevanz bewies, nämlich wenn – wie uns Herr Klimecki zuvor erklärt hatte – sie als anwendungsorientierte Wissenschaft Handlungsempfehlungen für die Praxis generiert.

Zurück an der Uni begann für uns mit dem Hauptstudium die Phase der Selektion. Mit der Wahl des Hauptstudiumsschwerpunkts ‚Management und Verwaltung‘ gingen wir den ersten Schritt in Richtung Fokussierung. Parallel zum Hauptstudium begannen wir die Arbeit am Lehrstuhl von Herrn Klimecki. Im Zeitraum von 2001 bis 2004 durften wir in unterschiedlichen Funktionen (HiWis, Tutorinnen, Unterstützung bei Führungskräfte trainings seines Instituts für Managementberatung Konstanz IMb.K) eine Reihe von neuen, fachlichen wie persönlichen Erfahrungen machen. Während in den Hauptstudiumsseminaren die wissenschaftliche Ausbildung weiterging, bot uns die Mitarbeit am Lehrstuhl die Möglichkeit hinter die Kulissen zu schauen und praktische Erfahrung mit der auch so theoretisch geglaubten Forschung zu sammeln. Zudem lernte man durch die Arbeit als Tutorin die didaktischen Fähigkeiten seiner Dozenten erst richtig zu schätzen, wo man selbst ein Semester lang 90 Minuten die Woche für Aufmerksamkeit, Konzentration und vor allem die Vermittlung von Inhalten verantwortlich war.

Neben dem Fachlichen haben wir Herrn Klimecki auch persönlich zu schätzen gelernt. Bereits in seinen Lehrveranstaltungen hatten wir ihn als studentennahen Professor erlebt, der sein Seminar mal in die Hafenhalle einlud oder für knifflige Wissensrätsel in der Vorlesung eine Flasche Wein versprach und dies dann auch einlöste. Als Lehrstuhlmitarbeiter bekamen wir noch mehr von der Person, speziell seinem Humor mit bzw. ab. Auf Humor gepaart mit einer Prise Charme stieß man etwa dann, wenn Herr Klimecki – egal, wie viele Andere bereits Korrektur gelesen hatten – auch noch den letzten Fehler in einem Text fand. In der Hinsicht stimmte einfach, was auf einer Janosch-Postkarte, die neben seiner Bürotür hing, stand: ‚Little Tiger sieht alles!‘

Als Chef am Lehrstuhl erlebten wir ihn zudem als jemanden, der seine Mitarbeiter an der langen Leine Erfahrungen machen ließ, dabei aber stets offen und ansprechbar für Anliegen war – egal, ob es um die Organisation der Weihnachtsfeier oder den Vorschlag zur Neukonzeption von Vorlesung und begleitendem Tutorat ging. So

wurde in unserer Zeit etwa seine Vorlesung ‚Einführung in die Managementlehre‘ von Folien auf eine PowerPoint-Präsentation umgestellt. In diesem Wandelprozess bewies Herr Klimecki absolute Flexibilität – auch wenn die zwei Mouse-Tasten des ‚IBM-Vorlesungslaptop‘ ihm als passionierten Mac-Nutzer höchste Anpassungsfähigkeit abverlangten. Aber selbst wenn der Laptop einmal ausfiel, ließ er sich nicht beirren – er zückte einfach den Folienstift und sicherte sich die Aufmerksamkeit des Auditoriums allein durch gekonnte Rhetorik.

Für die gute Arbeitsatmosphäre am Lehrstuhl waren neben ‚Little Tiger‘ auch noch andere Personen wichtig. In den Jahren, die wir überblicken können, erinnern wir uns an eine sympathische Truppe aus Doktoranden (Georg Bonn, Hanna Fearn, Stefan Litz, Gunter Nittbaur, Markus Thomae), einem Habilitanden (Markus Gmür), einer Sekretärin (Helga Schulze) sowie anderen HiWis und Tutoren. Was am Lehrstuhl zu unserer Zeit häufiger für Heiterkeit sorgte, war, dass der weibliche Anteil des Lehrstuhls deutlich anstieg, so dass es unter den HiWis lange nur einen männlichen Vertreter gab (Markus Hertrampf). Dieser wurde von Herrn Klimecki sowie uns, seinen weiblichen Kolleginnen, dann auch öfter als ‚Hahn im Korb‘ bezeichnet (und behandelt). Somit war der Lehrstuhl – Anzahl weibliche HiWis zusammen mit Hanna Fearn und Helga Schulze gerechnet – dann zeitweise quasi in Frauenhand...

All diese Erfahrungen haben uns sehr geprägt und so wurde der Lehrstuhl für Management eine Art wissenschaftliches Zuhause an der Universität und rückblickend der Ort, an dem wir das wissenschaftliche Laufen lernten. Nicht nur dies haben wir Herrn Klimecki zu verdanken. Er hat auch noch Einfluss darauf genommen, in welche Richtung wir nach dem Studium – um bei der Lauf-Analogie zu bleiben – gelaufen sind. Durch diese gelenkte Evolution hat sich jede von uns für eine Promotion entschieden. Damit arbeiten wir heute alle an der Retention unserer eigenen Forschungsergebnisse, haben zuvor erfolgreich den Kampf mit Killerbienen ausgefochten, mussten immer wieder erleben, dass nicht alles steuerbar ist, um dann aber die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität wieder zu finden und uns nun durch die Erstellung von Konferenz-Präsentationen, Arbeitspapieren oder Publikationen daran zu versuchen, eigenständig Fleisch, Eier, Milch und Wolle zu produzieren.

Astrid Erbsen:

Wie ich durch Herr Klimecki (in)direkt zur Promotion kam

Direkten Einfluss hatte Herr Klimecki auf meine Entscheidung zur Dissertation, nachdem er mir nach Lesen meiner Diplomarbeit dazu riet. Er hielt meine genaue Arbeitsweise für eine gute Voraussetzung und – so meinte er schmunzelnd – ‚mit Ihren 130 Seiten haben Sie ja ohnehin schon eine halbe Diss geschrieben‘. Indirekt eingewirkt hat er auf die Ausgestaltung der Arbeit, indem ich durch sein Lehrangebot und -personal (s. Beiträge von Georg Bonn und Gunter Nittbaur) auf mein Forschungs- und heutiges Arbeitsumfeld sowie meine theoretische Brille stieß. So gesehen würde ich ohne Herrn Klimecki (et al.) nicht diese (oder ggf. gar keine) Dissertation schreiben.

In meiner Doktorarbeit untersuche ich Wege zur nachhaltigen Förderung von Interdisziplinarität in Krankenhäusern – einer Kooperationsform zur Integration des Wissens von Ärzten autonomer Fachgebiete, die der optimalen Versorgung komplexer Erkrankungen dient (z.B. Gefäßleiden). Die bisherigen Krankenhausstrukturen unterstützen das Zustandekommen von Interdisziplinarität nicht systematisch. Abhilfe sollen so genannte Zentren schaffen (z.B. Gefäßzentren). Wie sehen nun aber Zentrumsstrukturen zur Förderung von Interdisziplinarität aus? Die Zentrumsliteratur

gibt hierauf keine ausreichende Antwort. Ihr fehlt es weitestgehend an Theorie- und Kontextbezug und so verliert sie den Zweck von Zentren, dem die Interdisziplinarität dienen soll, ebenso aus den Augen wie das, was es für die Entstehung von Interdisziplinarität in Krankenhäusern wirklich braucht (vgl. – für den aufmerksamen Leser: die Retention eines ersten eigenen Forschungsergebnisses – Erbsen et al. Interdisziplinäre Zentren in Krankenhäusern? Ein Literaturüberblick. Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen. Im Druck). Diesem Mangel wird auf verschiedenen Wegen begegnet: Im Mittelpunkt der theoretischen und empirischen Betrachtungen steht dabei das organisationskybernetische Viable System Model (VSM). Durch seine ganzheitliche, am Zweck eines Systems ausgerichtete, Betrachtungsweise lassen sich Zentrumsstrukturen erarbeiten, die Interdisziplinarität nachhaltig fördern können.

Nicola Gesing:

Wie mir Herr Klimecki die Forschungswelt zeigte

Das Wort Strategisches Management hörte ich das erste Mal aus dem Mund von Rüdiger Klimecki. Inspiriert durch seine Seminare und meine Tätigkeit am Lehrstuhl wuchs mein Interesse für Strategie. Unter der Betreuung von Markus Gmür und Herrn Klimecki widmete ich meine Diplomarbeit der Strukturierung dieses facettenreichen Forschungsfelds. Einmal fasziniert, wollte ich genauer erforschen, wie man den Erfolg von Organisationen erklären kann. Am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen fand ich bei Christoph Lechner ein gleichsam forschersches wie unternehmensnahes Umfeld und begann dort als Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin.

In meinem Dissertationsprojekt untersuche ich Strategien im Kontext von Multi-partnerallianzen (MPAs). Viele gleichberechtigte Partner kooperieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, doch nicht alle Partner profitieren gleichermaßen. Zusätzlich erschwert die Unsicherheit darüber, in welchem MPA sich ein Engagement auszahlt, die Entscheidung über das Investment der Firmenressourcen. Derartige Abwägungen folgen oft mehr dem Bauchgefühl einzelner Manager als taktisch-strategischen Überlegungen. Ziel des Projektes ist es, die Dynamik solcher Kooperationsformen genauer zu untersuchen, Handlungsempfehlungen für Manager zu erarbeiten und einen Beitrag in der Forschung zu interorganisationalen Partnerschaften zu leisten. Als empirisches Feld dient die Branche der Informationstechnologie mit einer Vielzahl von Konsortien aus mehreren hundert Firmen, die sich um konkurrierende WLAN-Standards herum bilden. Einige Firmen konzentrieren ihre Kräfte auf den etablierten Standard, während andere ihre Ressourcen streuen, und zusätzlich bereits früh in mögliche Nachfolgestandards investieren. Solche Governance-Entscheidungen haben einen Einfluss auf den Erfolg mit den einzelnen Standards. Firmen, die sich eher fokussieren, sind effizienter bei der Produktzertifizierung mit dem etablierten Standard als Firmen, die ihre Ressourcen auf mehrere Standards streuen. Je länger ein solches Doppelengagement jedoch aufrechterhalten wird, desto höher ist der Ertrag aus dem zusätzlichen Informationsvorsprung.

Isabell Osann:

Klimecki und Management: Studium, Promotion, Beratung

Meine ersten Stunden in der Einführungsveranstaltung Management erlebte ich 1999 als – wie Herr Klimecki immer sagte – Flug durch die Nebelbank. Durch die Teilnahme an seinen Seminaren im Hauptstudium und meine Tätigkeit als studentische Hilfskraft und Tutorin am Lehrstuhl für Management lichtete sich dann der Nebel und mein Interesse für die Themengebiete Organisation und Personal wuchs.

Im Rahmen der Betreuung meiner Diplomarbeit stellte Herr Klimecki nicht nur seine wissenschaftliche Expertise und sein fachliche Unterstützung zur Verfügung, sondern war darüber hinaus für Fragen und erste Planungen meines Promotionsvorhabens ein sehr hilfreicher Diskussionspartner. So führte es mich im Herbst 2004 an die TU Berlin, wo ich eine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung bei Axel v. Werder begann.

Untersuchungsgegenstand meiner Dissertation ist die Beratungsfunktion öffentlicher Aufsichtsorgane als Unterstützungsgremium im Prozess der strategischen Entscheidungsfindung. Insbesondere bei der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung steht das Entscheidungsverhalten von Managern im Mittelpunkt der Betrachtung: Die Auswahl und die Bewertung der Handlungsalternativen wird dabei von den kognitiven Strukturen der Führungskräfte geleitet. Hierbei stehen notwendigerweise – in Abkehr von der typischen strukturellen Betrachtung hin zu einer verhaltens-orientierten Perspektive – die Entscheidungsprozessanalysen innerhalb des Aufsichtsorgans im Fokus der Betrachtung. Mit der Entwicklung eines Forschungsmodells werden ein besseres Verständnis und eine genauere Vorhersage der Effekte von Teamheterogenität auf die Fundierung der Beratungsleistung ermöglicht. Aus der Erklärung relevanter Problemkreise lassen sich gezielte Interventionen ableiten. Die Arbeit leistet einen theoretischen Beitrag zur Heterogenitäts-Prozess-Forschung und verbindet die Themenkreise Corporate Governance und Public Management.

Darüber hinaus hat mich Herr Klimecki auch hinsichtlich der Wahl meiner jetzigen beruflichen Tätigkeit, der Beratung des öffentlichen Sektors, inspiriert. Erste Erfahrungen auf dem Gebiet der Unternehmensberatung konnte ich im Rahmen seines Praxis-Seminars Management in Aktion sammeln.

Verena Schäfer: Wie mich Professor Klimecki auf dem Weg der Promotion begleitet hat

Nach Abschluss meines Studiums in Konstanz und zwei Jahren Berufserfahrung im Change Management reizte mich wieder das wissenschaftliche Arbeiten und so startete ich meine berufsbegleitende Promotion bei Professor Klimecki zum Thema „Kompetenzen für Innovationsentscheidungen“. Professor Klimecki war nach einer ersten Ideenskizze sofort bereit, die Betreuung zu übernehmen und ermöglichte mir durch Verständnis und gesunde Kritik die Verknüpfung zwischen Wissenschaft und Praxis zu finden.

In meiner Promotion verbinde ich das Innovations- mit dem Personalmanagement über folgenden Handlungsrahmen: Kontinuierliche Innovationen sichern Unternehmen Wettbewerbsvorteile. In den meisten Unternehmen besteht aber zwischen den tatsächlichen Innovationen und dem angestrebten Innovationsniveau eine deutliche Lücke, die sich auf die zahlreichen Herausforderungen und Hindernisse im Innovationsprozess zurückführen lässt.

In der Untersuchung wird dargestellt, dass Unternehmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen vor allem Führungskräfte benötigen, die über ein spezielles Set an Kompetenzen in der spezifischen Phase der Innovationsentscheidung verfügen. Darüber hinaus bedarf es eines Personalmanagement, das die gezielte Aktivierung und Ausrichtung der Innovationskompetenzen beherrscht. Mit Hilfe eines qualitativen Ansatzes wird im Forschungs- und Entwicklungsbereich eines deutschen Automobilherstellers untersucht, welche Kompetenzen unerlässlich für erfolgreiche Innovationsentscheidungen sind. Um eine Überprüfung dieser Kompetenzen auch

in anderen Unternehmen einfach vornehmen zu können, wird erstmals eine transparente Darstellung über ein Kompetenzportfolio entwickelt. Dieses wird ergänzt um konkrete Ergebnisse zu Einflussmöglichkeiten durch das Personalmanagement mittels eines konsistenten personalpolitischen Musters über Personalentwicklung und Personalbeurteilung.

Mit Herrn Klimecki verlieren wir Lehrer, Mentor und Doktorvater. Wir sind dankbar für alles, was wir gelernt haben, die Unterstützung, die wir erhalten haben, das Netzwerk, das er gesponnen hat. Wir bedauern, dass er nicht mehr da ist und werden ihn in Erinnerung behalten. Wir sprechen seiner Familie unser aufrichtiges Beileid aus.

25

Markus Gmür

Epilog: Nachwuchs fördern – fünf gute Gründe dagegen und zwei bessere dafür

Nachwuchsförderung ist eine Zukunftsinvestition. Das ist unbestritten – für Unternehmen wie für Lehrstühle. Der Begriff wird aber leicht zum Euphemismus, mit dem sich die ältere Generation mitsamt ihrer Portemonnaies von der jüngeren über den Tisch ziehen lässt. Zukunftsinvestition bedeutet nämlich auch, dass ich heute für etwas bezahle, das andere morgen vielleicht doppelt und dreifach zurück bekommen – und nur wenn ich Glück habe, bin ich bei der Bescherung noch dabei. Warum sollten wir uns als Unternehmer, Manager oder Lehrstuhlinhaber um Nachwuchsförderung bemühen?

Investitionsentscheidungen bei sich rasch verändernden Anforderungen sind mit hoher Unsicherheit verbunden: Wie kann ich bei einer Investition sicher sein, dass sich meine Erwartungen am Ende auch erfüllen? Wenn Nachwuchsförderung mehr als ein Hochglanzappell sein soll, ist sie mit beträchtlichem Aufwand verbunden: Ausgaben für Aus- und Weiterbildung, administrativer Aufwand, Freistellung von Leistungsträgern als Mentoren, usw. Das sind aber nur die sichtbaren Kosten. Darüber hinaus gibt es weitere verdeckte Aufwände, die es zu bedenken gilt – gute Gründe, von Nachwuchsförderung abzusehen:

1

Nachwuchskräfte stehen für die Fähigkeit einer Organisation, Wege in die Zukunft einzuschlagen und dabei aus neuen Ideen unternehmerische Erfolge zu machen. Sie erinnern uns Manager oder Professoren aber auch ständig daran, wie viele gute Ideen wir früher selbst einmal hatten und nicht in die Tat umgesetzt haben. Warum sollten wir Nachwuchskräfte fördern, wenn sie uns nichts weiter als Projektionsflächen bieten, um uns über die eigenhändig begrabenen Träume zu ärgern?

2

Nachwuchskräfte neigen dazu zu glauben, dass man alles anders und vieles besser machen kann. Als erfahrene Manager und Lehrstuhlinhaber wissen wir jedoch, dass alles schwierig und vieles unmöglich ist. Wozu streiten?

3

Nachwuchskräfte sollen die Zukunft der Organisation oder der Forschungsdisziplin verkörpern. Diese sind unter den Bedingungen von allgegenwärtiger Komplexität

und Dynamik aber ungewiss. Nur wenn man die Zukunft bereits hinter sich hat, kann man sie auch klar und deutlich sehen.

4

Nachwuchskräfte stehen ihrer Organisation in etwa so gegenüber wie Kinder ihren Eltern. Unter großen Mühen und Entbehrungen werden sie erzogen, und ob sie das ihren Eltern einmal danken werden, steht in den Sternen. Als Hochschulabsolventen ohne entsprechende Praxiserfahrung werden sie schrittweise aufgebaut. Sobald sie aber die berufliche Reife erreicht haben, sehen sie sich nach neuen Herausforderungen um. Sie wollen auf eigenen Beinen stehen, und ihre Werke sollen ihre eigenen Namen tragen. Sie sind nur noch ungern bereit, Empfehlungen erfahrener Kollegen und Lehrmeister zu folgen. Und am Ende freuen sich auf den Tag, an dem sie die Gelegenheit haben, die Nachrufe auf ihre abtretenden Förderer zu verfassen.

5

Nachwuchskräfte sind tickende Zeitbomben: Sie könnten stolze Organisationen und blühende Forschungslandschaften eines Tages so verändern, dass wir sie gar nicht mehr wieder erkennen. Warum sollten wir das wollen?

Das sind gute Gründe, Nachwuchsförderung zu überdenken, aber sie beruhen auf einem groben Denkfehler: Der Lebenszyklus einer Organisation ist nicht der Lebenszyklus ihrer Manager. Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschungsdisziplin sind nicht einfach die gesammelten Überzeugungen der Mitglieder im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Organisationen und Forschungsdisziplinen sind darauf angewiesen, dass sie von Menschen geleitet und voran getrieben werden, die in der Lage sind, von ihren persönlichen Interessen Abstand zu nehmen, und die bereit sind, Entscheidungen zu treffen, die anderen zugute kommen – jenseits von Tradition und persönlicher Eitelkeit. In der Psychologie spricht man dabei vom altruistischen Machtmotiv. Nachwuchsförderung ist im besten Fall durch die Einsicht motiviert, dass wir wohl immer nur vorübergehend Recht haben und uns deshalb für Andere einsetzen sollten, die selbst einmal Recht haben werden. Dieser Essay schließt deshalb mit zwei besseren Gründen FÜR Nachwuchsförderung:

6

Im Jahr 1882 stellte die Firma Siemens & Halske in Berlin den 18-jährigen schlesischen Hilfsarbeiter Hermann Remané in der Glühlampenabteilung ein. Aufgrund seiner besonderen Begabung finanzierte ihm das Unternehmen in den folgenden Jahren erst eine Mechanikerausbildung und anschließend ein Hochschulstudium. Remané war maßgeblich an der Entwicklung der Osmium-Wolfram-Glühbirne beteiligt und baute die danach benannten Osram-Werke auf, die unter seiner Leitung 8'000 Mitarbeiter beschäftigten und damit Anfang des 20. Jahrhunderts ein wesentliches Standbein des Siemens-Konzerns waren. Remané hat in seinem Leben mehr als einmal großes Glück gehabt – unter anderem auch am 10. April 1912, als er den Zug von London nach Southampton versäumte, der ihn zur Titanic bringen sollte. Er hatte aber auch das Glück, dass er in einem Unternehmen beschäftigt war, das jenseits von Standesdünkeln auf Mitarbeiterentwicklung setzte. Übrigens war er mein Urgroßvater, und für mich persönlich ist seine Geschichte allemal ein gutes Argument für Nachwuchsförderung.

7

Im Herbst 1988 erhielt ein Schweizer Student der Hochschule St. Gallen, der damals ziemlich unschlüssig über seinen Berufsweg nach dem wenig geliebten BWL-Studium war, das Angebot eines frischgebackenen Privatdozenten an dieser Hochschule, ihm an seinen ersten Lehrstuhl zu folgen: ‚Wenn es dir egal ist, an welcher Universität ich den Ruf auf eine Professur annehme, hast du hiermit die feste Zusage für die Assistentenstelle!‘. Der Privatdozent konnte nicht sicher wissen, worauf er sich mit diesem Blankoscheck eingelassen hatte, denn sein Zögling würde noch mehr als einmal seine Unschlüssigkeit bemühen, bis er am Ende im Sommer 2006 doch noch die Habilitation zu Wege brachte. Aber Rüdiger Klimecki glaubte wohl, dass die Investition nicht verloren sei, und er hat seinem ehemaligen Assistenten diese Förderung bis zu dessen erfolgreicher Berufung an die Spitze eines angesehenen Forschungsinstituts nie vorenthalten.

Ich habe Rüdiger Klimecki zu danken. Leider habe ich es ihm nicht mehr rechtzeitig gesagt.

A – Z

Autor(inn)enverzeichnis

Altehage, Markus Oliver: Studium der Verwaltungswissenschaft, wissenschaftlicher Hilfsmitarbeiter und Assistent am Lehrstuhl für Management; mehrere Jahre in der Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers (später IBM) als Senior Manager; danach als Unternehmensentwickler und Abteilungsleiter für Qualitäts- und Projektmanagement bei o2 Germany; derzeit als Leiter Beratung bei RES Projects tätig. Zudem jahrelang Dozent an der Frankfurt School of Finance & Management.

Behr, Wolfgang: Studium der Verwaltungswissenschaft und zeitweise wissenschaftlicher Hilfsmitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz 1991-1997; derzeit Senior Manager bei Accenture mit den Beratungsschwerpunkten Risiko Management und Kreditprozesse in Banken; Fachübungsleiter Ski-bergsteigen und Skihochtouren beim Deutschen Alpenverein, verschiedene Veröffentlichungen und Vortragstätigkeit im Bereich Risiko Management und Lawinenkunde

Beilharz, Andreas: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz 1996-2002. Seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz.

Bonn, Georg: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz 1991 – 1997; dazwischen Studium der internationalen Politik an der University of North Texas 1994 – 1996. Nach Tätigkeit bei einer amerikanischen Unternehmensberatung ab 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management und Promotion im Themengebiet Personalmanagement und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ab 2003 Leiter der Managementgruppe am Universitätsspital Basel, Schweiz – seit 2005 Leiter des Bereichs Unternehmensberatung / Betriebsplanung der Hospitaltechnik Planungsgesellschaft mbH, Krefeld.

Brandl, Julia: Studium der Verwaltungswissenschaft und zeitweise wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz 1992 – 1998, Beraterin bei KPMG Consulting 1998 – 2001, seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department für Management an der Wirtschaftsuniversität Wien, Promotion 2004 mit einer Dissertation über „Die Legitimität von Personalabteilungen, geplante Habilitation 2009 mit einer kumulativen Habilitationsschrift über ‚Institutionelle Kontexte und Handeln in Organisationen‘, 2009 Vertretungsprofessur für Personalwirtschaft an der Bundeswehruniversität München.

Bucher, Michael: Studium der Verwaltungswissenschaften und Hiwi am Lehrstuhl für Management. Diplomarbeit bei einem Startup in der Medizintechnik zum Thema ‚Strategie für Startup-Unternehmen‘. Nach mehrjähriger Selbstständigkeit im EDV-Einzelhandel einige Zeit für einen taiwanesischen Elektronik-Konzern tätig. Inzwischen im Suchmaschinen-Marketing bei der orange8 interactive (Deutschland) AG in Konstanz.

Dombrowsky, Ulf: 2002 – 2008 Studium der Verwaltungswissenschaft an den Hochschulen Konstanz und Madrid. 2008, Diplomarbeit über die Koordination und Kommunikation von virtuellen Teams. 2004, Shanghai Maglev Train Project (Transrapid), Shanghai, Assistant to the Project Director, 2007 T-Systems Enterprise Services GmbH, Frankfurt, Human Resources International. Seit 2008, International Human Resource Trainee Program, Bayer AG Leverkusen.

Eberhardt, Daniela: Studium der Verwaltungswissenschaft (Fachhochschule des Bundes/Mannheim) und der Psychologie (Universität Konstanz). Wissenschaftliche Tätigkeiten in der angewandten Forschung und Ausbildung von Studierenden in psychologischen und betriebswirtschaftlichen Fakultäten in Deutschland und den USA. Interdisziplinäre Promotion (Psychologie und Managementlehre) zum Thema Kleingruppenorientiertes Projektmanagement bei Werner Nienhüser, Margarete Boos und Rüdiger Klimecki. Mehrjährige Erfahrung als freiberufliche Trainerin und Beraterin. Leiterin Management Development mit internationaler Verantwortung bei einem IT-Unternehmen der Flugbranche. Seit 2001 Dozentin/Professorin an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seit 2007 Leiterin des Instituts für Angewandte Psychologie IAP der ZHAW. Das IAP bietet mit seinen ca. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine breite Palette an Weiterbildungen und Dienstleistungen in verschiedenen Anwendungsgebieten der Psychologie an.

Eberl, Peter: 1990-1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt ‚Flexibilisierungsmanagement‘ der Universitäten Genf und Konstanz, 1991-1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz; Promotion 1996 bei Rüdiger Klimecki mit einer Dissertation unter dem Titel ‚Die Idee des Organisationalen Lernens‘; 1996-2003 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Organisation und Führung an der Freien Universität Berlin bei Georg Schreyögg, Habilitation 2003 in Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, Titel der Arbeit: ‚Vertrauen und Management‘. 2003-2007 verschiedene Vertretungsprofessuren im Bereich Personal und Organisation, 2007-2008 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich). Seit Oktober 2008 Professor für Personalwirtschafts- und Organisationslehre an der Universität Kassel.

Erbsen, Astrid: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und von 2001 bis 2003 wissenschaftliche Hilfskraft und Tutorin am Lehrstuhl für Management. Seit 2004 Ausübung verschiedener Funktionen am Universitätsspital Basel, Schweiz, derzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin im Direktionsstab. Seit 2005 berufsbegleitende Promotion an der Universität St. Gallen (HSG), Schweiz, zum Thema ‚Gestaltung interdisziplinärer Versorgungsstrukturen in Spitälern am Beispiel problemorientierter Zentren – eine organisationskybernetische Perspektive‘, betreut durch Professor Dr. Markus Schwaninger und Professor Dr. Johannes Rüegg-Stürm.

Fearn, Hanna: 1997-2003 Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz. Promotion im Bereich Strategisches Management mit dem Thema ‚Entstehung von Kernkompetenzen – ein evolutionstheoretisches Modell‘. Seitdem selbstständige Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Führungskräfte trainings, Change Management. Verschiedene Lehraufträge an der Zeppelin University Friedrichshafen, der Züricher Hochschule Winterthur und der European Business School, Oestrich-Winkel (ebs) zu Kompetenzmanagement, Führungspsychologie und Projektmanagement.

Gesing, Nicola: Studium der Verwaltungswissenschaft im Profil Management und Verwaltung und von 2001 bis 2003 wissenschaftliche Hilfskraft und Tutorin am

Lehrstuhl für Management. Seit 2003 Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin bei Professor Dr. Christoph Lechner, Lehrstuhl für Strategisches Management, am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen. Projektleiterin des internationalen Forschungsprojekts ‚Performance Heterogeneity of Multi-Partner Alliances‘. Thema der Dissertation ‚The Effects of Participation and Involvement on Productivity in Multi-Partner Alliances‘, betreut durch Professor Dr. Christoph Lechner und Professor Dr. Oliver Gassmann.

Gmür, Markus: Studium der Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen; ab 1989 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz, Promotion 1996 mit einer Dissertation über ‚Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem‘ und Habilitation 2006, beides an der Universität Konstanz; 2002 Vertretungsprofessur für BWL der öffentlichen Verwaltung an der Universität Konstanz; 2003 Vertretungsprofessur für Personal und Organisation an der European Business School, Oestrich-Winkel (ebs) und ab 2006 Professor für Human Resources Management sowie Prorektor für Lehre. Seit Herbst 2008 Professor für NPO-Management und Forschungsdirektor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Fribourg.

Hertrampf, Markus: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; ab 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz; Anfertigung der Dissertation zu den Einflüssen von High Performance Work Systems auf das Initiativverhalten der Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg.

Herwarth, Matthias & Hohlbauch, Michael: Während des Studiums der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz mit dem Schwerpunkt Managementlehre waren die Autoren als Tutoren, Wissenschaftliche Hilfskräfte und Diplomanden am Lehrstuhl von Rüdiger Klimecki beschäftigt oder beschäftigten diesen. Nach Abschluss des Studiums folgten bei Matthias Herwarth berufliche Stationen bei der Deutschen Bank AG und im Daimler Konzern, in dem er heute als Manager im Personalbereich der Omnibus Sparte beschäftigt ist. Michael Hohlbauch war sieben Jahre für die UBS AG in Zürich aktiv und berät seit 2007 Genossenschaftsbanken im Leistungsfeld Vertrieb bei der GenoConsult GmbH mit Sitz in Frankfurt.

Hoyer, Karsten: 1991-1993 Deutsche Bank AG. Bankkaufmann. 1994-1999 Studium der Verwaltungswissenschaft an den Hochschulen Konstanz und Barcelona. Tutor am Lehrstuhl für Management und am Lehrstuhl für Internationale Politik. 2005 Promotion mit einer Dissertation über ‚Internationales Personalmanagement‘. 1999-2004 Schering AG, Berlin zuletzt Subsectional Head International Assignment Management. 2004-2006 Nihon Schering KK, Japan, Head of Organizational Systems and Auditing Dept., ab 2005 zusätzlich Head of Corporate Communications Japan. 2006-2007 Schering AG, Berlin, Head of Organizational Development 3 Dept. Seit 2007 Bayer Cropscience AG, Monheim, Head of HR Bayer Cropscience Industrial Operations & QHSE.

Kathan, Constanze: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz (1994-2000) und studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Management (1998-2000); nach dem Studium Management-Positionen für Personal und Organisation im PR-Bereich (wbpr Public Relations) und anschließend im Krankenhaus (Krankenhaus München-Schwabing); Promotion 2008 in Wirtschaftswissenschaft an der Universität Groningen (Niederlande) zum Thema Krankenhausorganisation und neue Ärzte (‘Emergency Physicians in the Netherlands: The Development and Organizational Impact of New Multidisciplinary Professionals in Hospitals’); anschließend Senior Analyst beim Pathway Team (hausinternes Beraterteam) Derby

Hospitals NHS Foundation Trust (Großbritannien); derzeit als Guest Lecturer und Research Fellow an der Bilkent University in Ankara (Türkei).

Laßleben, Hermann: Studium der Soziologie an den Universitäten Regensburg und Bielefeld, Organisationsplaner bei der Wacker-Chemie AG (1988-1990), Personalreferent bei der Intel Corporation (1990-1992), Forschungsmitarbeiter im DFG-Projekt „Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen“ an der Universität Konstanz (1992-1994), Assistent am Lehrstuhl für Management (Prof. Dr. Rüdiger Klimecki) der Universität Konstanz (1994-2000), Promotion zum Thema „Management organisationalen Lernens“ an der Universität Konstanz (2001), seit 2000 Professor für Personalmanagement an der Hochschule Reutlingen, ESB Business School, Gastprofessor an der Xi'an Polytechnic University, China.

Litz, Stefan: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; ab 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz; Promotion 2006 mit einer Dissertation zu ‚Human Resource Management und Organisationaler Wandel‘ an der Universität Konstanz. Ab 2007 Lecturer an der Universität Hamburg und seit Herbst 2008 Assistant Professor in Organizational Behaviour und Human Resource Management an der Gerald Schwartz School of Business Administration, St. Francis Xavier University (Kanada).

Meka, Ronald: Studium der Verwaltungswissenschaften. Mitarbeit am Lehrstuhl für Managementlehre. Diplomarbeit über Wissen in Organisationen. Strategieberater bei Kienbaum Management Consultants, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung für die Bereiche Government, Bildung und Innovation in Berlin und Düsseldorf verantwortlich. Seit 2007 geschäftsführender Gesellschafter der m+p consulting in Düsseldorf.

Möhle, Tanja: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; 1996-1997 Tutorin am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz; 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaft, insb. Personalwirtschaft und Organisation an der Universität Jena; 2001-2004 Promotionsstipendiatin in dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Graduiertenkolleg ‚Europäische Gesellschaft‘ an der Universität Duisburg-Essen; ab 2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen; derzeit Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

Morath, Frank: Studium Verwaltungswissenschaft und Public Management in Konstanz, London und Denton (Texas). Von 1995 bis 2002 am Lehrstuhl für Management, zunächst als Forschungsassistent (bis 1997) dann als Promotionsstudent. 2002 Promotion zu ‚Innovation in Netzwerken: Wie kommt das Neue in die Welt?‘. Danach als Unternehmer, Berater, Trainer und Lehrbeauftragter (FH Furtwangen und Winterthur, Zeppelin University) selbstständig. Zuletzt als Performer und als Performance Coach für kreative Selbstständige und Existenzgründer aktiv. Seit März 2009 als Edutainment Supervisor für die Wissensvermittlung in einem innovativen Wissens- und Erlebnismuseum in Köln tätig.

Müller, Judith: Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz, 2004 Trainerin/Beraterin bei der Unternehmensberatung commax Consulting in München. Seit 2007 Referentin für Personalentwicklung bei der EnBW Akademie GmbH in Stuttgart/Karlsruhe.

Nittbaur, Gunter: Studium der Verwaltungswissenschaft an den Universitäten Konstanz und Angers (F). Ab 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management der Universität Konstanz. Promotion 2000 mit einer Dissertation zu

„Wettbewerbsvorteile in der Messewirtschaft. Aufbau und Nutzen strategischer Erfolgsfaktoren“. 2001 bis 2007 Mitarbeiter am Malik Management Zentrum St. Gallen, zunächst als Consultant, später als Vorsitzender der Geschäftsleitung im Bereich Management Kybernetik und Bionik. Seit 2008 Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Brainpunkt GmbH mit Sitz in Bottighofen (CH).

Osann, Isabell: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und von 2001 bis 2004 wissenschaftliche Hilfskraft und Tutorin am Lehrstuhl für Management. Von 2004 bis 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl Organisation und Unternehmensführung, Professor Dr. Axel v. Werder, TU Berlin. Thema der Dissertation: „Die Beratungsfunktion von Aufsichtsorganen in öffentlichen Unternehmen – Eine verhaltensorientierte Prozessperspektive der Public Corporate Governance“. Seit 2008 Mitarbeiterin im Bereich Advisory Public Sector der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Rumpf, Stefan: 1998-2004 Studium der Verwaltungswissenschaft an den Hochschulen Konstanz und Warwick. Tutor am Lehrstuhl für Management und am Lehrstuhl für Innenpolitik/Öffentliche Verwaltung. Diplomarbeit über „Bewertungs- und Bilanzierungsmöglichkeiten von Humankapital“ bei der E.ON AG. 2005-2006 International HR Trainee Program, Bayer CropScience AG. Seit Nov. 2006 HR Business Partner Industrial Operations & QHSE, Bayer CropScience AG.

Schäfer, Verena: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und von 2000 bis 2002 wissenschaftliche Hilfskraft und Tutorin am Lehrstuhl für Management. Seit 2003 in der Automobilindustrie in den Bereichen Change Management Beratung und Prozessmanagement tätig. Start der berufsbegleitenden Promotion in 2005 zum Thema „Kompetenzen für Innovationsentscheidungen. Eine empirische Untersuchung zum Kompetenzportfolio und Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements“ an der Universität Konstanz betreut durch Professor Klimecki.

Schott, Martina: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; 1990 Unternehmensberaterin für Konsumgütermarketing bei der Project Consulting, Karlsruhe und ab 1991 Unternehmensberaterin für Organisationsentwicklung und Projektmanagement bei der Contract KG, Karlsruhe. Von 1997-2001 Projektleitung Konversion am Friedensforschungsinstitut der Carl-Albrechts-Universität zu Kiel. 2003 Promotion zum „Organisationales Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel“ an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg (heute Universität Hamburg). Verschiedene Lehraufträge an der Universität Konstanz, an der Bankhochschule Frankfurt und an der European Business School, Oestrich-Winkel (ebs). Seit 1996 selbstständige Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Changemanagement und Organisationale Lernprozesse.

Schulze, Helga: seit 1981 als Sekretärin an der Universität Konstanz und ab September 1989 am Lehrstuhl Prof. Klimecki tätig bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Berufsleben im Februar 2008.

Thomae, Markus: Studium der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; dort 1994-2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management; Promotion 2008 mit einer Dissertation zu „Organisationale Kognition als Steuerungsgegenstand“ an der Universität Konstanz; 2001 – 2006 verschiedene Tätigkeiten im Bereich der Unternehmensberatung und Lehraufträge an diversen Hochschulen; seit 2006 Lehrer an einem Pforzheimer Gymnasium und Dozent in der Erwachsenenbildung; parallel dazu Zweitstudium an den Universitäten Karlsruhe und Heidelberg (Germanistik, Pädagogik, Politikwissenschaft).