

Wolfgang H. Güttel(Hg.):

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 7

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2017, 119 S.,
ISBN 978-3-95710-096-2 (print), € 19.80
ISBN 978-3-95710-196-9 (e-book pdf), € 17.99

Volume 7 enthält folgende Beiträge:

Wolfgang H. Güttel: Leistungskern

Jutta Camen, Michael Müller-Camen, Markus Stelzmann: Management
und Quantenphysik

Stephan M. Klinger, Phillip Strasser: No Risk – No Management?

Rupert Hasenzagl, Karin Link: Agil – das neue Paradigma in der
Unternehmensführung?

Barbara Müller: Theorie für die Praxis

Stefan Konlechner: Schwarze Katze von rechts!

Christiane Müller, Alexander Schmidt: Change it or leave it

Siegfried Lachmair: Konfliktmanagement in Organisationen

Marcel Schütz, Heinke Röbbken: We want to be modern

Martin Rost, Marcel Stölzel, Arjan Kozica, Birgit Renzl:
Neue Arbeitsaufgaben und Anforderungen durch Industrie 4.0
in der Automobilbranche

iHRCM News

OeNB-Forschungsprojekt: Komplexitätsmanagement

Nachwuchs-Werkstatt

vordenken – nachdenken – querdenken – mitdenken

Austrian Management Review

Editorial Board

Herausgeber/Editor:

Wolfgang H. Güttel,

Institute of Human Resource and Change Management
an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz

Redaktionsleitung/Editors-in-chief:

Karin Link, Barbara Müller

Herausgeber-Board/Editorial Board:

Christian Garaus, Johanna Grünauer, Rupert Hasenzagl,
Arjan Kozica, Stefan Konlechner, Irina Koprax,
Hubert Lackner, Christian Mahringer, Georg Reischauer,
Sylvia Schweiger

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 7

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 978-3-95710-096-2 (print)
ISBN 978-3-95710-196-9 (e-book)
AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW: ISSN 2191-2920
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1969
1. Auflage, 2017

Anschrift der Redaktion

Johannes Kepler Universität (JKU) Linz, Institute of Human Resource and Change Management, Altenbergerstr. 69, A – 4040 Linz

Umschlaggestaltung: Claudia Christof
Layout: Karin Link

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge, allen Begutachterinnen und Begutachtern, die durch ihre konstruktive Kritik die Qualität der Beiträge sichern halfen sowie Beate Hörmanseder für die administrative Unterstützung.

© 2017 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 D – 86150 Augsburg

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

Editorial von Karin Link und Barbara Müller	7
<i>Wolfgang H. Güttel</i> Leistungskern (Management)	9
<i>Jutta Camen, Michael Müller-Camen, Markus Stelzmann</i> Management und Quantenphysik (Management)	32
<i>Stephan M. Klinger, Phillipp Strasser</i> No Risk – No Management? (Management)	40
<i>Rupert Hasenzagl, Karin Link</i> Agil – das neue Paradigma in der Unternehmensführung? (Agilität)	47
<i>Barbara Müller</i> Theorie für die Praxis (Managementansätze)	56
<i>Stefan Konlechner</i> Schwarze Katze von rechts! (Change)	64
<i>Christiane Müller, Alexander Schmidt</i> Change it or leave it (Change)	72
<i>Siegfried Lachmair</i> Konfliktmanagement in Organisationen (Change)	81
<i>Marcel Schütz, Heinke Rübken</i> We want to be modern (HRM)	90
<i>Martin Rost, Marcel Stölzel, Arjan Kozica, Birgit Renzl</i> Neue Arbeitsaufgaben und Anforderungen durch Industrie 4.0 in der Automobilbranche (HRM)	97
iHRCM News	104
OeNB-Forschungsprojekt: Komplexitätsmanagement	107
Nachwuchs-Werkstatt	112
vordenken – nachdenken – querdenken – mitdenken	116
Austrian Management Review Vol. 7 2017	v

Sieben.

Die Zahl der Veränderung.



Nicht erst seit der Antike, vielmehr schon bei den alten Babyloniern und in weiterer Folge in zahlreichen Kulturen nimmt die Zahl Sieben eine Sonderstellung ein. Sie bringt Glück und/oder Unglück. Unsere Woche hat sieben Tage, wir haben sieben Weltmeere, kennen sieben Weltwunder und Schneewittchen mit den sieben Zwergen. Die Zahl Sieben hat auch besondere Bedeutung für unsere Wahrnehmung und ist die häufigste Antwort auf die Frage nach einer beliebigen Zahl. Sieben steht aber vor allem auch für Veränderung. Die Symbolik der Zahl Sieben als Wandelzahl nutzen nicht nur Schriftsteller wie Daniel Glattauer. „Alle sieben Wellen“ etwas Neues.

Auch für uns bringt die Sieben Veränderung. 2011 erschien die erste Ausgabe der *Austrian Management Review*, heute halten Sie die siebte Ausgabe in Händen. Für uns, Karin Link und Barbara Müller, ist es die letzte Ausgabe, die wir in unserer Funktion als *editors-in-chief* begleiten. Es war eine bewegte Zeit von der ersten Idee, eine Zeitschrift zur Förderung des Dialogs zwischen Theorie und Praxis ins Leben zu rufen, bis hin zu dem, was die *Austrian Management Review* heute ist: ein Dialogforum, in dem sich Wissenschaft und Praxis austauschen; in dem vielfältige Meinungen und Perspektiven mehr als willkommen sind; in dem Gedankenanstöße anregen, unser aller Sichtweisen und Blickwinkel zu erweitern.

Zahlreiche Autoren und Autorinnen halfen uns dabei. Angefangen mit Beiträgen von Alfred Kieser, oder dem leider viel zu früh verstorbenen Lutz von Rosenstiel bis hin zu Arbeiten zahlreicher renommierter Kollegen und Kolleginnen aus dem Wissenschaftsbereich – die Liste ist zu lang um sie hier alle anzuführen. Sie kommen nicht nur aus unserem Team am Institut für Human Resource & Change Management, sondern auch von zahlreichen anderen Instituten der JKU Linz, der WU Wien, der TU Wien, der FH Wien der WKW, der Karl-Franzens-Universität Graz, der Alpe-Adria-Universität Klagenfurt, der Universität Innsbruck, der Universität St. Gallen, der Universität der Bundeswehr München, der Hochschule Reutlingen, der TU Kaiserslautern, der AKAD University Stuttgart, der Universität Stuttgart oder der Universität Hamburg. Zudem lieferten engagierte Praktiker und Praktikerinnen mit ihren Beiträgen immer wieder neue Perspektiven und Einsichten in den Organisationsalltag. Wir begleiteten Autoren und Autorinnen von Unternehmen wie Dynea, Oberbank, Österreichische Volksbanken AG, technosert, Trescon, osb consulting, redmont consulting, GCI Management, novomatic, Hofer aber auch Verfasser und Verfasserinnen der LIMAK Business School

oder der OÖ. Gebietskrankenkasse. Sie alle bieten in ihren Beiträgen in den ersten sieben Ausgaben der Austrian Management Review einen vielschichtigen Blick auf Organisationen und deren Management. – Ein Blick, der auch durch die Arbeit einer Vielzahl von Gutachtern und Gutachterinnen an Schärfe und Qualität gewonnen hat. – Herzlichen Dank dafür!

Diese vielfältigen Sichtweisen, die uns zum Reflektieren anregen (sollen), finden Sie auch in der aktuellen Ausgabe wieder. Wolfgang Güttel stellt mit seinem „Leistungskern“ ein umfassendes Konzept zum Management in und von Organisationen vor, Jutta Camen & Kollegen diskutieren Parallelen zwischen Management und Quantenphysik und Stephan Klinger & Phillip Strasser stellen die grundsätzliche Frage, ob Management ohne Risiko überhaupt denkbar ist. Rupert Hasenzagl & Karin Link nähern sich dem Hype um Agilität in und von Organisationen aus einer kritischen Perspektive heraus, Barbara Müller greift diese auf und diskutiert, warum ein Paradigmenwechsel sowohl der Managementforschung als auch der -praxis gut täte. Stefan Konlechner warnt vor einer „schwarzen Katze von rechts“ und beleuchtet Aspekte abergläubischen Lernens in Organisationen. Christiane Müller & Alexander Schmidt befassen sich grundsätzlich mit dem Thema Change und ihren Erfahrungen im Beratungsalltag, während Siegfried Lachmair Ideen zum organisationalen Konfliktmanagement diskutiert. Marcel Schütz & Heinke Rübken liefern interessante Einsichten in Bezug auf die Frage, was Managementkonzepte im Managementalltag tatsächlich leisten können und Martin Rost & Kollegen schließen an die aktuelle Diskussion um Industrie 4.0 an, indem sie zeigen, wie sich Arbeitsaufgaben und Anforderungen durch den digitalen Wandel in der Automobilbranche ändern (können).

Wir wünschen Ihnen wieder eine inspirierende Zeit mit der Austrian Management Review – Volume 7 und bedanken uns für Ihr langjähriges Interesse an uns, unseren Themen und unserer Zeitschrift. Im siebten Jahr ist es Zeit für Veränderung. Manches geht zu Ende und öffnet Raum für Neues!

Herzliche Grüße

Karin Link & Barbara Müller

**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
wolfgang.guettel@jku.at

Führung und Wandel des Leistungskerns von Organisationen

Warum sind Apple und Novartis erfolgreich wohingegen Kodak und PanAm in den Untergang stürzten? Was entscheidet über die kurz- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen? Die Antwort auf die Kernfrage im Management liegt in der Auseinandersetzung mit der organisationalen Genstruktur – dem Leistungskern – verborgen. Bei der Leistungserstellung verschmelzen im Leistungskern organisationale und individuelle Ebenen. Das organisationale Leistungssystem schafft den Rahmen, um aus individuellen Leistungspotenzialen Leistungsverhalten zu erzeugen. Führungskräfte koppeln durch ihre Führungsentscheidungen den Leistungskern an die Strategie. Dabei müssen Unternehmen kurzfristige Profitabilität und langfristiges Überleben gleichermaßen gewährleisten. Dynamische Umfeldbedingungen machen evolutionäre oder revolutionäre Modifikationen der organisationalen Genetik notwendig. Auf die Weiterentwicklung des Leistungskerns können Führungskräfte mittels Prioritätensetzung, Teamprozesssteuerung und Organisationsgestaltung Einfluss nehmen. Die von ihnen gesetzten Wandelimpulse reichen von inkrementeller Entwicklung bis zur radikalen Erneuerung. Sie versuchen über Führungs- und Wandelprozesse die Wettbewerbsfähigkeit des Leistungskerns in einem sich disruptiv wandelnden Umfeld dauerhaft zu sichern.

Leistungskern von Organisationen

Der Leistungskern¹ - die organisationale Genetik - beschreibt konzeptionell, wie das organisationale Leistungssystem mit den individuellen Leistungspotenzialen verschmolzen ist, um kollektive Leistungen zu erbringen (Abbildung 1). Es ist daher jener Baustein der New Austrian School of Management², der zeigt, wo angesetzt werden kann, um in Zeiten turbulenter Umfeldbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

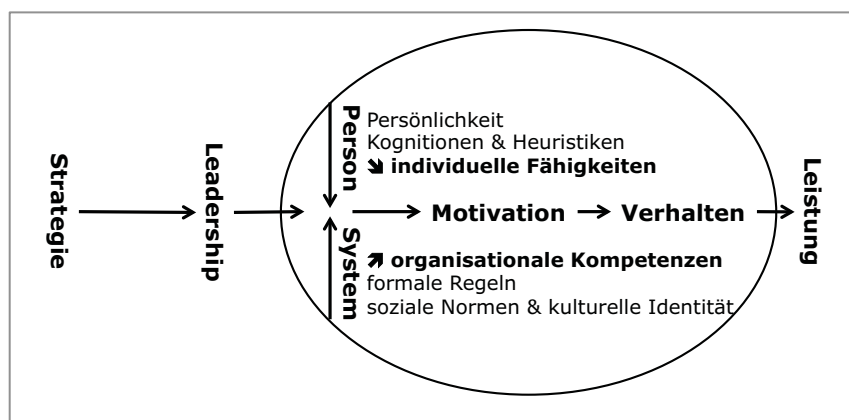


Abb. 1: Leistungskern

Das *organisationale Leistungssystem* umfasst organisationale Kompetenzen, die auf formalen Regeln sowie sozialen (informellen) Normen und Werten basieren. Je nach Geschäftsmodell und kultureller Identität ist das Regel- und Normensystem verschiedenartig ausgeprägt. Formale Regeln und soziale Normen sind kollektive Verhaltenserwartungen³, die organisationales Wissen für Führungskräfte und Mitarbeiter bereitstellen, das zur kontinuierlichen und personenunabhängigen Reproduktion des Unternehmens mit seinen organisationalen Kompetenzen dient. Daraus erschließt sich die metaphorische Analogie mit der organisationalen Genetik.

Der Einfluss der verschiedenen *organisationalen Kompetenzen* auf den Wettbewerbserfolg ist in Forschung und Praxis unbestritten.⁴ Einzigartige Technologien (Intel) oder Geschäftsmodelle (Amazon), eine besondere Reputation (Mercedes-Benz), konsequente Kostenführerschaft (Ryanair), privilegierte Zugänge zu Entscheidungsträgern (McKinsey), der Aufbau von synergetischen Netzwerken (Apple), das Beherrschen komplexer Modularisierung (Scania) oder eine besonders innovationsoffene Unternehmenskultur (Google) können einen markanten Unterschied zu Mitbewerbern ausmachen. Neben einzigartigen und nicht imitierbaren Kernkompetenzen verfügen Unternehmen über verschiedene organisationale Kompetenzen, die notwendig sind, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, herzustellen oder zu vertreiben und zudem das administrative Grundgerüst einer Organisation zu gewährleisten. Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing & Vertrieb, Einkauf & Logistik basieren genauso auf organisationalen Kompetenzen wie IT, administratives Personalmanagement oder Controlling. Zudem kultivieren Unternehmen dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities⁵), um ihre Kompetenzbasis kontinuierlich an neue Gegebenheiten anzupassen oder proaktiv weiterzuentwickeln (z.B. Innovationsgenerierung Geschäftsprozessoptimierung oder Post-Merger-Integration).

Formale Regeln als kodifizierte Verhaltenserwartungen versuchen in Form von Strukturen (z.B. Abteilungsstrukturierung), Prozesse (z.B. Geschäftsprozesse) und Systeme (z.B. Gehaltssystem) das Handeln der Organisationsmitglieder zu beeinflussen. Regeln

entfalten ihre Wirkung indem sie einerseits Wissen bereitstellen, um Aktivitäten im Sinne der Organisation auszuführen. Durch verbundene Sanktionsmechanismen legen sie aber andererseits auch fest, welche Konsequenzen Regelverstöße haben (z.B. Entlassungsgründe). Die formale Regelgestaltung liegt in den Händen der Führungskräfte, wo besonders dem Top-Management großer Einfluss zukommt. Doch auch auf unteren Führungsebenen besteht innerhalb des festgelegten Regelrahmens Gestaltungsfreiheit. Denn selbst auf der untersten Führungsebene können noch immer formale, d.h. kodifizierte und durch die Hierarchie abgesicherte Entscheidungen in Regeln gegossen werden (z.B. in den Protokollen der Jour-fixe-Meetings). Fallweise werden formale Bypässe in Form kontinuierlicher Verbesserungsprozesse oder durch Ideenmanagement-Systeme gelegt, um auch unteren Ebenen die Möglichkeit zu geben, auf formalem Weg Regeländerungen auf höheren hierarchischen Ebenen anzuregen.

Unternehmen unterscheiden sich durch ihre Regelungsdichte. Darunter ist das Verhältnis aus formalen Entscheidungsregeln und sozialen Normen zu verstehen. McDonalds beispielsweise hat ein System perfektioniert, um durch den strikten Einsatz formaler Entscheidungsregeln die organisationalen Kompetenzen (z.B. Standortwahl, Restaurantbetrieb, Burger-Zubereitung) global und personenunabhängig zu nutzen. Fliegen ist nur deshalb so sicher, weil Fluglinien ihre Piloten über formale Regeln rigoros zur Einhaltung von Sicherheitsstandards zwingen. In beiden Fällen basiert die organisationale Intelligenz auf dem in den formalen Regeln eingebetteten Wissen. Umgekehrt entstehen bahnbrechende Innovationen nur in Kreativräumen, die über lose Strukturen markiert werden oder sich der Überwachung gänzlich entziehen.⁶ Für Marketingagenturen oder forschungsintensive Organisationen geben formale Regeln nur grob den Rahmen vor, in dem sich Kreativität entfalten kann. Die organisationale Intelligenz resultiert dann primär aus sozialen Normen, die der individuellen Intelligenz den notwendigen kreativen Freiraum geben.

Soziale Normen steuern über kollektive Erwartungen, die unmittelbar in der Arbeitsumgebung des Individuums eingebettet sind, das Verhalten.⁷ Charakteristisch für soziale Normen (bzw. implizite „Spielregeln“) sind etwa Leistungsnormen, Normen zu Kommunikation und Wissensaustausch, zur Form der Entscheidungsfindung bzw. zum Umgang mit Kritik und Ideen. In einer großen Studie bei Google zeigte sich, dass nicht individuelle Faktoren (z.B. Persönlichkeit oder Kompetenzausstattung der Teammitglieder) sondern besonders Leistungsnormen (Zielklarheit) und vor allem Lernnormen (z.B. Ausmaß an psychologischer Sicherheit beim Umgang mit Kritik und Ideen) große Bedeutung für die Erklärung von Teamerfolg haben.⁸ Jeder soziale Kontext (z.B. Teams) besteht aus einer Vielzahl sozialer Normen mit unterschiedlicher Verbindlichkeit (z.B. Muss-, Darf- oder Kann-Regelungen). Durch kontinuierliches Reproduzieren der sozialen Normen im alltäglichen Verhalten werden sie tief internalisiert, wenig hinterfragt und als „normal“ betrachtet. In dieser Form liefern sie auch kollektiv akzeptierte Interpretationen der formalen Regeln, die erst dadurch überhaupt handlungswirksam werden. Ist eine soziale Einheit (z.B. Team) gefestigt, dann wird zumindest implizit ein gewisses Ausmaß an Konformität mit den tradierten sozialen Normen erwartet.

Akzeptanz und Anerkennung durch Teammitglieder signalisieren erwartungskonformes Handeln. Abweichendes Verhalten verursacht hingegen Irritation. Beispielsweise werden markante Abweichungen von etablierten Leistungsnormen (Mehr- oder Minderleistung) durch die Teammitglieder zu korrigieren versucht. In der Alltagssprache wird von Faulenzer oder Akkordbrecher bzw. Streber gesprochen, wenn auf Leistungsdivergenzen in Teams verwiesen wird. Mit unterschiedlichen Formen von Sanktionierung (z.B. negatives Feedback, Ausschluss aus dem Informationsfluss oder aus sozialen Aktivitäten bis zu Mobbing) reagieren Teams auf abweichendes Verhalten eines Mitglieds, um doch Konformität mit den in sozialen Normen eingebetteten kollektiven Erwartungen zu erzwingen.⁹

Im Grunde könnte über soziale Prozesse (z.B. Diskussion, Kritik und Überzeugung) Einfluss auf die Normenentwicklung genommen werden. Allerdings entziehen sich vor allem zentrale Grundwerte (z.B. Leistungsorientierung, Alleinstellung des Patriarchen), die hinter sozialen Normen liegen, einer Diskussion, da sie für die Identitätskonstruktion der Organisation von fundamentaler Bedeutung sind. Die *kulturelle Identität* repräsentiert das Wertefundament einer Organisation, in dem sich deren Selbstverständnis ausdrückt. Handlungswirksam werden Werte (Bewertungen) über das Geflecht an sozialen Normen. Speist sich die kulturelle Identität etwa aus den Werten zu Kostenführerschaft, dann werden im Arbeitsalltag soziale Normen wirksam und nicht weiter hinterfragt, die Führungskräfte und Mitarbeiter zur konsequenten Suche nach Einsparungspotenzialen leiten (z.B. Hofer bzw. Aldi, Ryanair oder Chrysler). Ist hingegen Kreativität ein für die kulturelle Identität konstitutiver Wert, dann wird sozialen Normen gefolgt, die eine möglichst kreative Produktion von Produkten fördern (z.B. Google, Coop Himmelblau oder Young & Rubicam). Der Nukleus einer kulturellen Identität auf Unternehmensebene geht vielfach auf Unternehmensgründer zurück. Im Gründungs- und Entwicklungsprozess der Organisation übertragen sie durch ihre Kommunikation und ihr Handeln Wertvorstellungen aus ihrer Persönlichkeit auf die Organisation.¹⁰

Das *individuelle Leistungspotenzial* hängt von den *individuellen Fähigkeiten*¹¹ einer Person ab. Individuelle Fähigkeiten resultieren aus den Persönlichkeitscharakteristika und Kognitionen sowie Heuristiken und ermöglichen Individuen die kompetente Ausführung von Tätigkeiten. Sie können in theoretisch-methodische, soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten differenziert werden. Theoretisch-methodische Fähigkeiten (z.B. Fachwissen, Management-Know-how) dienen als Grundlage, um fachliche Aktivitäten auszuführen, operativ zu führen und Methoden des Managements anzuwenden. Sie tragen unmittelbar zu Leistungsergebnissen bei. Soziale Fähigkeiten (z.B. Kommunikation, Empathie) unterstützen die Interaktionsfähigkeit einer Person mit der sozialen Umwelt und ermöglichen kooperatives Handeln. Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten ermöglichen die Orientierung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, um Veränderungen bzw. Veränderungsnotwendigkeiten frühzeitig zu erkennen (sensing), Schlussfolgerungen aus mehrdeutigen Informationen zu ziehen und Entscheidungen zu treffen (seizing) sowie Wandelimpulse in Richtung Team und Organisation zu setzen (reconfiguring).