

Wolfgang H. Güttel(Hg.):
AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW.
Volume 6

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 122 S.,
ISBN 978-3-95710-071-9 (print), € 19.80
ISBN 978-3-95710-171-6 (e-book pdf), € 17.99

Volume 6 enthält folgende Beiträge:

Arjan Kozica, Anna Schneider: Économie des conventions

Timo Braun, Gordon Müller-Seitz, Jutta Thielen-del Pozo: Alle reden über das globale Wetter. Wir auch!

Stefan Konlechner: Alles in Deckung

Karin Link, Sylvia Schweiger: Transfer weiter gedacht – vom individuellen zum organisationalen Lernen

Christian A. Mahringer, Birgit Renzl: Employer Branding 2.0 – Change Smart!

Interview mit Klaus Niedl und Angelika Autherit: Die strategische Bedeutung eines nachhaltigen Employer Branding Ansatzes

Karin Link, Irina Koprax: Industrie 4.0 im Spannungsfeld zwischen Vision und Realität

Rupert Hasenzagl, Karin Link: Industrie 4.0: Managementmode oder Dresscode?

Georg Reischauer, Karl-Heinz Leitner: Innovation 4.0

Wolfgang Güttel, Johannes Gschwandtner, Andreas Gschwandtner: Die inkrementelle Revolution: Industrie 4.0 bei technosert electronic

Bernhard Winkler, Bertram Klinger: Smart working, smart leadership

Claudia Schnugg: Impulse durch Kunst in Forschung und Wirtschaft (Insights)

iHRCM News

Nachwuchs-Werkstatt

vordenken – nachdenken – querdenken – mitdenken

Austrian Management Review

Editorial Board

Herausgeber/Editor:

Wolfgang H. Güttel, Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz

Redaktionsleitung/Editors-in-chief:

Karin Link, Barbara Müller

Herausgeber-Board/Editorial Board:

Christian Garaus, Rupert Hasenzagl, Stefan Konlechner,
Irina Koprax, Hubert Lackner, Sylvia Schweiger,
Julia Süss-Reyes, Rick Vogel

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 6

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 978-3-95710-071-9 (print)

ISBN 978-3-95710-171-6 (e-book)

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW: ISSN 2191-2920

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1716

1. Auflage, 2016

Anschrift der Redaktion

Johannes Kepler Universität (JKU) Linz Institute of Human Resource & Change Management, Altenbergerstraße 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.

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
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

Vorwort von Andrea Wesenauer	7
Editorial von Barbara Müller	9
<i>Arjan Kozica, Anna Schneider</i> Èconomie des conventions (Change)	12
<i>Timo Braun, Gordon Müller-Seitz, Jutta Thielen-del Pozo</i> Alle reden über das globale Wetter. Wir auch! (Innovation)	22
<i>Stefan Konlechner</i> Alles in Deckung (Organisationales Lernen)	30
<i>Karin Link, Sylvia Schweiger</i> Transfer weiter gedacht – vom individuellen zum organisationalen Lernen (Organisationales Lernen)	39
<i>Christian A. Mahringer, Birgit Renzl</i> Employer Branding 2.0 – Change Smart! (Strategisches HRM)	48
<i>Interview mit Klaus Niedl und Angelika Autherit</i> Die strategische Bedeutung eines nachhaltigen Employer Branding Ansatzes (Strategisches HRM)	56
Themenschwerpunkt Industrie 4.0	
<i>Karin Link, Irina Koprax</i> Industrie 4.0 im Spannungsfeld zwischen Vision und Realität	62
<i>Rupert Hasenzagl, Karin Link</i> Industrie 4.0: Managementmode oder Dresscode?	67
<i>Georg Reischauer, Karl-Heinz Leitner</i> Innovation 4.0	76
<i>Wolfgang Güttel, Johannes Gschwandtner, Andreas Gschwandtner</i> Die inkrementelle Revolution: Industrie 4.0 bei technosert electronic	84

<i>Bernhard Winkler, Bertram Klinger</i> Smart working, smart leadership	98
<i>Claudia Schnugg</i> Impulse durch Kunst in Forschung und Wirtschaft (Insights)	108
iHRCM News	112
Nachwuchs-Werkstatt	115
vordenken – nachdenken – querdenken – mitdenken	121

Wissenschaftlicher Transfer schafft Dialog



Universitäten bestehen nicht im luftleeren Raum. Sie stehen mitten in unserer Gesellschaft und erfüllen eine große Bandbreite an gesellschaftlichen Funktionen, die weit über die akademische Ausbildung junger Menschen hinausgehen.

Gerade die JKU hat sich als wertvolle Dialogpartnerin für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik positioniert. Damit geht die Johannes Kepler Universität auch weit über das landläufige Forschungsverständnis hinaus. Dieser Dialog zu den brennenden Fragen unserer Gesellschaft, auf Augenhöhe mit den Verantwortungsträgerinnen und gesellschaftlichen Akteuren, steht in der besten Tradition der griechischen Akademeia und entspricht gleichzeitig auch dem modernen, systemischen Verständnis von Gesellschaft. Praxisrelevantes Wissen wird in unserer modernen Gesellschaft eben nicht nur mehr dadurch produziert, dass eine Forschungsfrage an eine wissenschaftliche Institution gestellt, und von dieser nach entsprechender Forschung beantwortet wird. Erst der Dialog und die Kooperation sind in der Lage, komplexe Fragestellungen in zufriedenstellender Qualität zu bearbeiten und fortschrittliche Lösungen zu produzieren.

Diese Rolle und dieses Rollenverständnis der JKU spiegelt sich im dichten Netzwerk an Kooperationen, die sich rund um die Universität und die LIMAK entwickelt haben. Als OÖ Gebietskrankenkasse tragen wir Verantwortung für die Gestaltung und Steuerung der oö. Gesundheitsversorgung und die Gesundheit unserer Versicherten. Die daraus resultierenden Fragestellungen sind überaus vielfältig: Sie reichen von der wert- und zielorientierten Unternehmensführung über die Entwicklung von Führungskräften, Fragen des Managements bis zu gesundheitsökonomischen, medizinischen und volkswirtschaftlichen Fragestellungen. In JKU und LIMAK finden wir in allen relevanten Fragestellungen wertvolle Dialogpartner, die höchstes Interesse daran haben, ihre akademischen Kompetenzen im besten Sinne wirksam werden zu lassen – im Interesse der Bürgerinnen und Bürger dieses Landes, im öffentlichen Interesse. Denn die JKU ist und versteht sich als eine öffentliche Institution, eine Institution der Öffentlichkeit.

Die Wissenschaft kann vor allem dazu beitragen, den Blick in die Zukunft zu werfen. Die Fragestellungen wie auch die Lösungsansätze von morgen zu antizipieren, innovative Lösungswege zu finden und zu erproben, und damit den Fortschritt positiv mitzugestalten. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können muss Wissenschaft aber

auch wirksam werden, den wechselseitigen Transfer zwischen Theorie und Praxis managen. Fehlt dieser Transfer, kann produktiver Dialog nicht entstehen. Wird er aber als integrativer Teil von Wissenschaft verstanden wie das bei der JKU und der LIMAK der Fall ist, dann entsteht ein tragfähiges Netz an Kooperationen, die wechselseitigen Nutzen schaffen, Innovation vorantreiben und damit neuartige Lösungen ermöglichen. Ganz besonders gilt dies dann, wenn es gelingt interdisziplinäre Projekte zu initiieren, wie sie an der JKU seit langem gelebt werden.

Aus vielen Gesprächen mit Partnern aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, aus der Wirtschaft und Kultur sowie aus der Politik weiß ich, dass diese Sichtweise über die JKU von vielen getragen wird. Medizin und Recht, Technologie und Soziologie, die wechselseitigen Potenziale sind ebenso vielfältig wie die zwischen Forschung, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Wissenschaftlicher Transfer ermöglicht Dialog, und Dialog erschafft neue Lösungen. Wenn es einen OÖ Weg der Wissenschaft gibt – dann sieht er so aus.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Andrea Wesenauer
Mitglied des Universitätsrates der Johannes Kepler Universität
Direktorin der OÖ. Gebietskrankenkasse

Das Problem mit der Komplexität

Oder doch der Stoff aus dem die Welt besteht ...



Die Aussage, dass Unternehmen mit zunehmender Komplexität konfrontiert sind, muss inzwischen schon fast als Plattitüde bezeichnet werden, so oft wird sie verwendet. Ist es nur eine Floskel oder gar eine Ausrede, um schwer zu lösende Probleme oder risikohafte Entscheidungen rechtfertigen zu können, weil es „halt eben komplex ist“? Oder nimmt Komplexität tatsächlich zu und stellt uns damit vor immer größer werdende Managementherausforderungen?

Wir stehen nicht nur *vor* großen Veränderungen, wir sind bereits mitten drin. Schlagwörter wie Industrie 4.0, Digitalisierung, Flexibilisierung, Diversifizierung, Generationenwandel oder Globalisierung versuchen die Veränderungen des gesellschaftspolitischen Geschehens und ihre Auswirkungen auf neue Arbeitswelten mit neuen Arbeitsformen und -zeiten, veränderten Kommunikationsstrukturen, vielfältigeren Rollen, Erwartungen und Zielsetzungen zu erfassen. Komplexität – sowohl jene der Umwelt als auch jene der Unternehmen – scheint also tatsächlich zuzunehmen. Doch was genau macht Komplexität aus und wie gehen wir mit ihr um?

Komplexität als Problem

In unserem klassischen betriebswirtschaftlichen Verständnis wird Komplexität oft als ein Problem gesehen: ein Problem, das sich ergibt, weil (zu) viel miteinander zusammenhängt; ein Problem, das es zu lösen gilt, indem man versucht, zu vereinfachen und damit Komplexität zu reduzieren.

Aber wenn wir davon ausgehen, dass alles immer komplexer wird, wie passend sind dann diese rein komplexitätsreduzierenden, auf Vereinfachung ausgerichteten Managementkonzepte? Denn das Problem dabei ist ja: einmal vereinfacht kommt die Komplexität gleich (selten etwas verspätet) wieder zur Hintertür (oder irgendwo anders) herein, weil in komplexen Systemen jede Vereinfachung gleichzeitig wieder die Komplexität steigert. Wir könnten also auch sagen, Komplexität ist ganz „normal“ – sie ist der „Stoff aus dem die Welt besteht“ (Baecker, 1998) – warum also sehen wir sie als Problem?

Viele verschiedene, miteinander in Verbindung stehende Elemente, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf unterschiedliche Art und Weise reagieren, machen Systeme wie Organisationen zu komplexen Systemen. Die Komplexität ergibt sich dadurch, dass nicht alle Elemente gleichzeitig miteinander verknüpft werden können, sondern Selektionen erforderlich sind. Solche Selektionen sind immer so, aber auch anders möglich.

Komplexität als Lösung von Problemen, die mehr als eine Lösung haben

Organisationen gehen im Umgang mit Komplexität also selektiv vor, und das im Sinne ihrer eigener Selektionskriterien. Und diese können sehr unterschiedlich sein, je nachdem was für eine Organisation Sinn macht. Wenn Organisationen ein hohes Maß an Umweltkomplexität verarbeiten wollen, muss man für ein hohes Maß an Systemkomplexität sorgen. Die Komplexität eines Systems kann gesteigert werden, indem seine Selektivität gesteigert wird.

Ziel von Komplexitätsmanagement – oder aus dieser Perspektive besser „Management *durch* Komplexität“ – sollte es also vielmehr sein, es der Organisation zu ermöglichen, der eigenen und der Umweltkomplexität gegenüber immer wieder andere Selektionen zu wählen und insofern komplex zu reagieren.

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Geschehnisse und Veränderungen gehören einfache Rezepte der Organisationsgestaltung der Vergangenheit an. Was gesellschaftlich möglich und nicht möglich ist, wird von Organisationen mitgestaltet. Sie haben daher eine besondere gesellschaftliche Verantwortung, Entscheidungen reflektiert und fundiert zu treffen. Dazu ist es erforderlich in andere Bereiche zu blicken, die eigene Selektivität zu reflektieren und damit die Vielfalt an Möglichkeiten zu erweitern.

Vielfalt statt Mehr vom Selben

Auch in der Gestaltung der Austrian Management Review versuchen wir, Komplexität in ihren verschiedenen Dimensionen darzustellen: *Sachlich* durch die Vielzahl und Vielfalt an präsentierten Themen von Industrie über Kunst und Technik, von Employer Branding bis hin zur Flüchtlingskrise; *sozial* durch unterschiedliche Rollen, die mit unterschiedlichen Perspektiven auf diese Themen blicken, von PraktikerInnen und Studierenden über NachwuchswissenschaftlerInnen bis hin zu ProfessorInnen aus den unterschiedlichsten Bereichen; *zeitlich*, indem wir versuchen Veränderungen, zukünftigen Rollen und Erwartungen genauso Platz einräumen, wie der Reflexion über Vergangenes.

Wir möchten die Austrian Management Review – im Baecker'schen Sinne – als „Resource des Nachdenkens über und des Gestaltens von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen nutzen“. Wir bieten Platz für Beiträge, die sich mit zentralen Herausforderungen des Managementalltags beschäftigen. Die Autorinnen und Autoren der aktuellen Ausgabe der Austrian Management Review widmen sich dabei Fragen, wie: Was braucht es, um in komplexen Situationen reflektierte und fundierte Entscheidungen

gen treffen zu können? Welche Rolle spielt Angst bei Veränderungen? Was braucht es, damit Organisationen lernen? Welche Rolle spielen dabei MitarbeiterInnen und wie können diese gezielt gefunden und gebunden werden?

Alle Beiträge rund um den Schwerpunkt Industrie 4.0 appellieren ans „Weiterdenken“ von Industrie 4.0 über technologische Aspekte hinausgehend und stellen dabei Fragen wie: Wie revolutionär wird eine angeblich neue industrielle Revolution gelebt? Was braucht es, um die Potenziale von Industrie 4.0 nutzen zu können? Und welche Führungskompetenzen brauchen neue Arbeitswelten?

Über die Grenzen blicken

Die Autorinnen und Autoren geben uns Einblicke sowohl in Unternehmen und ihren Alltag als auch in aktuelle Forschungsprojekte. Die Rubrik „vor-nach-mit-quer-denken“ stellt MORE, ein für die JKU im Zusammenhang mit ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung wichtiges Projekt, vor und vermittelt in einem zweiten Beitrag Eindrücke von Erfahrungen junger WissenschaftlerInnen, die diese durch ihre Auslandsaufenthalte gewinnen konnten.

Abschließend möchten wir uns bei allen Mitwirkenden herzlich bedanken, die mit ihrer Beteiligung und Unterstützung auch den vorliegenden Band wieder zu dem gemacht haben, was uns mit der Austrian Management Review wichtig ist: Ein Dialogforum zu schaffen, übliche Grenzen zu hinterfragen und damit unseren Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre zu bieten, die es erlauben soll, die eigene Selektivität zu erhöhen. Es ist so, aber immer auch anders möglich.

Barbara Müller
für die Herausgeberinnen

**Arjan Kozica**

Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School, Hochschule Reutlingen, arjan.kozica@reutlingen-university.de

**Anna Schneider**

Assistant Professor am Institut für Organisation und Lernen, Fachbereich Human Resource Management, Universität Innsbruck anna.schneider@uibk.ac.at

Économie des conventions

Eine Theorieperspektive für PraktikerInnen?

Die „Économie des conventions“ (EC) leistet einen wertvollen Beitrag dazu, das Geschehen in und zwischen Organisationen zu erklären und kann Führungskräfte dabei unterstützen, reflektierte und fundierte Entscheidungen zu treffen. Der Beitrag zeigt dies exemplarisch anhand einer Personalentscheidung auf. Dadurch bekommen interessierte PraktikerInnen, denen diese Theorie bislang fremd ist, einen ersten Einblick in die Relevanz der „Économie des conventions“ (EC) für ihre Arbeit.

Worin besteht die Aufgabe von ManagerInnen? In einer einfachen, aber nicht trivialen Annäherung bedeutet „Managen“ schlicht, etwas erfolgreich durchzuführen oder zu bewältigen. Diese Definition beinhaltet zwei Kernelemente: ein Ziel zu erreichen und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräfte treffen dabei eine Vielzahl von Entscheidungen, zum Beispiel über neue Strategien, angewandte Technologien, Budgetverteilung und Personalbesetzungen. Dabei ziehen Führungskräfte implizit und explizit Theorien heran – wie beispielsweise psychologische Motivationstheorien, soziologische Systemtheorie oder Institutionenökonomik. Nicht alle Theorien jedoch werden in der unternehmerischen Praxis in gleichem Umfang berücksichtigt.

Eine Theorie die bei Führungskräften bislang kaum Berücksichtigung findet, ist die *Économie des conventions* (EC).¹ Diese Theorie wurde in den 80er Jahren in Frankreich begründet, und wird zunehmend in der Organisationsforschung angewandt und weiterentwickelt. Die geringe Rezeption der EC in der Führungspraxis ist eine (bislang) verpasste Chance. Die EC leistet einen wertvollen Beitrag dazu, das Geschehen in und zwischen Organisationen zu erklären² und kann Führungskräfte dabei unterstützen, reflektierte und fundierte Entscheidungen zu treffen.

In dem vorliegenden Artikel zeigen wir exemplarisch, wie die EC Führungskräfte dabei unterstützen kann, komplexe *Situationen erfolgreich zu deuten und so zu bewältigen*. Dabei argumentieren wir, dass Führungskräfte durch Kenntnis und Anwendung der EC besser dazu in der Lage sind, mehrdeutigen Entscheidungssituationen mit Gelassenheit zu begegnen und Kompromisse zwischen verschiedenen Anforderungen herzustellen. Dies gelingt, weil sie über ein tieferes Verständnis der Argumente und Handlungen der anderen Beteiligten an Entscheidungssituationen verfügen und somit Widerstände antizipieren und adressieren können.

Relevanz der Managementforschung in der Praxis

Diskutiert man die Relevanz der EC – beziehungsweise wie in diesem Beitrag spezifisch den Einfluss der EC auf die Managementpraxis – dann gilt es Trivialisierungen zu vermeiden und das komplexe Verhältnis von Theorie und Praxis zu berücksichtigen. Wie Managementtheorien auf die unternehmerische Praxis wirken, ist ein vielfach diskutiertes Thema.³ In jüngerer Zeit verbreitet sich die (Wunsch-)Vorstellung, die Managementforschung könne die Praxis analysieren und auf Basis (empirischer) Evidenz die besten Handlungsmöglichkeiten identifizieren.⁴ Ein solches „evidenzbasiertes Management“ geht davon aus, dass wissenschaftliches Wissen die Praxis unmittelbar beeinflusst und zu besseren Entscheidungen führt. Da dies häufig nicht passiert, wird immer wieder die unmittelbare Relevanz der Managementforschung in Frage gestellt.

Allerdings greift die Vorstellung eines *evidenzbasierten Managements* zu kurz. Die Managementpraxis ist zu komplex, um sie analytisch so zu durchdringen, dass evidenzbasierte Entscheidungen zum Standard werden. Zudem wird nicht anerkannt, dass (soziale) Situationen interpretiert werden müssen und folglich unterschiedlich bewertet werden können.⁵ Auch verweist das evidenzbasierte Management selektiv auf *eine* Möglichkeit, wie Theorien die Praxis beeinflussen können. Ein komplexeres Bild des Zusammenhangs zwischen Theorie und Praxis liefern Nicolai und Seidl.⁶ Demnach gibt es drei unterschiedliche Arten, wie Theorien die Praxis beeinflussen:

- *Konzeptionelle Relevanz*: Theorien beeinflussen, wie Akteure Situationen wahrnehmen, welche Bedeutung sie bestimmten Ereignissen geben und wie sie ihr jeweiliges Entscheidungsfeld strukturieren. Auch welche Kausalitäten Akteure zwischen verschiedenen Elementen annehmen, wird von Theorien beeinflusst.
- *Instrumentelle Relevanz*: Theorien beeinflussen konkret die Entscheidungsfindung, und zwar indem Alternativen vorstrukturiert werden (bspw. durch theoretische Modelle wie durch Strategietypologie) oder durch konkrete Wenn-Dann-Empfehlungen.
- *Legitimatorische Relevanz*: Akteure verweisen auf Theorien, um Kompetenz (bei sich und anderen) darzustellen. So wird häufig angenommen, dass sich diejenigen, die sich in Theorien gut auskennen (wie bspw. bei AbsolventInnen akademischer Studiengänge tendenziell zu vermuten), Probleme besser lösen können, als die erfahrenen, aber unstudierten MitarbeiterInnen. Auch können Entscheidungen gerechtfertigt werden, indem auf die Theorie verwiesen wird.