

**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
wolfgang.guettel@jku.at

New Austrian School of Management

Wissen, Lernen und Unternehmertum in dynamischen Märkten

In diesem Beitrag – namensgebend für unsere Transferbuchreihe „Austrian Management Review“ – werden Konsequenzen der ökonomischen Austrian School (z.B. Schumpeter, von Hayek, Krizner) für die Managementwissenschaft im beginnenden 21. Jahrhundert diskutiert. Wir als Institute of Human Resource and Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz lancieren die „New Austrian School of Management“, die die derzeit in der Managementwissenschaft dominante und von uns angewandte Behavioral Theory of the Firm (verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie) um Erkenntnisse der Austrian School of Economics im Rahmen eines konstruktivistischen Weltbildes ergänzt. Im Mittelpunkt stehen Entscheidungsprozesse, die eine konzeptionelle Klammer von der Strategie über die Organisationsgestaltung zu den Human Resources bilden.

1989 hob sich der eiserne Vorhang zwischen West- und Osteuropa. Im Jahrzehnt danach wandelten E-Mail, Internet und mobile Telefonie substanziell unser Kommunikationsverhalten. Gegenwärtig erheben sich Teile der arabischen Welt gegen diktatorisch-autoritäre Strukturen und vormalige Schwellenländer wie China oder Brasilien fordern ihren Platz in den Institutionen der Industrienationen. Unternehmen stürzten vor wenigen Jahren in eine der tiefsten Krisen der letzten 50 Jahre, um zum Teil gestärkter als zuvor im Wettbewerb zu bestehen. Die globale Entwicklung pendelt zwischen geopolitischer Öffnung, technologischer Euphorie und wirtschaftlichen Schocks; nur das stabile Gleichgewicht der klassischen ökonomischen Modelle lässt sich in der Realität nirgendwo erkennen. Die Austrian School of Economics geht paradigmatisch von solchen Diskontinuitäten auf Märkten, Informationsasymmetrien und schöpferischer Zerstörung aus. In der Managementwissenschaft ist dieses Wissen bislang nur punktuell angekommen. Die Zeit scheint reif für eine realitätsgerechtere Perspektive, die mit der New Austrian School of Management ihren konzeptionellen Rahmen erhält.

Historische Wurzeln

In führenden Zeitschriften der Managementwissenschaft beziehen sich Autor/inn/en zunehmend explizit auf die Erkenntnisse der „Austrian School“ of Economics¹. Durch diese Bezugnahme der Managementwissenschaft wird an eine volkswirtschaftliche Tradition angeschlossen, die bestrebt ist, ein realistischeres Bild von Märkten, Wirtschaftssubjekten und deren Entscheidungen zu geben, als dies in der klassischen Ökonomie mit der statischen Gleichgewichtsperspektive vorherrscht. Starke Management-Bezüge weist schon die volkswirtschaftliche Arbeit von Richard Nelson und Sidney Winter auf. Aus der Beschäftigung mit Komplexität und Dynamik an der RAND Corporation, einem Forschungsinstitut zur Analyse komplexer Systemdynamiken in Pittsburgh (Pennsylvania), entwickelten sie den Forschungsansatz der Evolutionary Economics². Im Kern werden darin Unternehmen als Netz organisationaler Routinen (umgangssprachlich als Geschäftsprozesse benannt) konzeptualisiert, die sich in einer dynamischen und daher nicht vollständig erfassbaren Umwelt bewähren müssen. Wissen, Lernen, Unternehmertum und der Umgang mit Ungewissheit sind zentrale Bausteine ihres ökonomischen Modells.

Die historischen Wurzeln der „Austrian School“ of Economics reichen bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück, als Carl Menger³ eine konsequent subjektivistische Sicht der Ökonomie formulierte. Menschen werden als kreativ handelnde Wirtschaftssubjekte verstanden, die den Wert von Gütern über die subjektive Einschätzung ihrer Nützlichkeit beurteilen. Dieser Tradition folgte Ludwig von Mises⁴ mit der mikroökonomischen Analyse zu Konjunkturzyklen. Die Abkehr von den Gleichgewichtsmodellen der Volkswirtschaftslehre wird hier vorgelegt, deren Grundlage eine (unrealistisch) statische Betrachtung von Märkten und das Vorhandensein vollständiger Information war. Von Mises hingegen betonte die unternehmerische Komponente des Handelns. Unternehmensgewinne entstehen weniger durch ein mathematisches Kalkulieren von Risiken für eine Zukunft, die ohnedies kaum planbar ist, sondern – in der heutigen Sprache formuliert – durch die Identifikation von Kundenbedürfnissen und durch ein daran orientiertes Angebot.

Joseph Schumpeter⁵ hob in seinen Überlegungen die schöpferische Kraft von Entrepreneuren zur Durchsetzung „neuer Kombinationen“ hervor. Der Impuls der „schöpferischen Zerstörung“ bringt Märkte in ständiges Ungleichgewicht, da Unternehmer/innen danach streben, Risiken einzugehen, um über neue Produkte oder Produktionsprozesse kurzfristig die Marktspielregeln zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. Bestehende Muster auf Märkten (z.B. eingeführte Technologien) und in Unternehmen (z.B. etablierte Produktionsmethoden) werden „zerstört“, um mit Neuerungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Beispielsweise löste Apple mit dem iPhone als „Smartphone“ die konventionelle Technologie bei Mobiltelefonen ab und verursachte bei Nokia nachhaltige Marktanteilsverluste. Die Bedeutung von Wissen und das Entdecken neuer Marktchancen nahm zunehmend eine größere Rolle in den Überlegungen der Austrian School ein. Friedrich August von Hayek⁶ strich die Rolle der Überlegenheit spontaner Ordnung zur Informationsverarbeitung und zur Verteilung von Wissen hervor. Zentrale Instanzen an der

Unternehmensspitze sind nur ungenügend in der Lage der Komplexität von Wissen gerecht zu werden und dieses umfassend und sinnvoll zu verarbeiten. Da zentrale Stellen nie über vollständige Information verfügen, die für vernünftige Planungen notwendig wären, sind Strukturen auf unteren Ebenen zu schaffen, in denen sich spontane Ordnung bilden und dezentral rekonfigurieren kann.

Der unternehmerische Entdeckungsprozess und die Rolle von unvollständiger Information stehen bei Israel Kirzner⁷ im Vordergrund. Unternehmer/innen zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch Wachsamkeit („alertness“) Informationen im Markt erfolgreicher deuten und in Innovationen umsetzen können als Wettbewerber. Die Gewinnung überlegenen Wissens durch geschickte Nutzung von Informationsvorsprüngen in dynamischen Märkten, führt zu neuen Chancen für Unternehmen. Die Umsetzung dieser Möglichkeiten durch die Markteinführung von Innovationen fungiert als schöpferische Zerstörung der bisherigen Marktbeziehungen und versetzt Märkte kontinuierlich in Ungleichgewicht, wodurch erneut Informationsasymmetrien entstehen. Für Ludwig Lachmann⁸ ist die Entwicklung von Unternehmen durch die Verdichtung von Information und die zunehmende Bindung von Kapital zur Ausbeutung von Geschäftsmodellen (z.B. durch das Anwerben von Mitarbeiter/inne/n mit spezifischen Erfahrungshintergründen, durch Investitionen in einzigartige Produktionsanlagen) pfadabhängig. Dadurch wird allerdings der Handlungsspielraum für pfadbrechende Innovationen und Veränderungen zunehmend eingeschränkt. Die Entwicklung von Unternehmen ist folglich ein Lernprozess im Spannungsfeld zwischen schöpferischer Zerstörung und der Nutzung überlegener Wissensbestände in dynamischen Märkten.

New Austrian School of Management

In der Forschung und Lehre am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz greifen wir die volkswirtschaftlichen Erkenntnisse der Austrian School auf, um unseren durch die Behavioral Theory of the Firm geprägten theoretischen Zugang zur Managementwissenschaft zu bereichern. Die Behavioral Theory of the Firm⁹ baut maßgeblich auf den Erkenntnissen Chester Barnards auf und wird durch die Arbeiten des Nobelpreisträgers Herbert A. Simon, James March und Richard Cyert geprägt. Aktuelle Special Issues führender wissenschaftlicher Zeitschriften, beispielsweise jenes von Organization Science¹⁰ aus dem Jahre 2007, verdeutlichen die Aktualität und Relevanz des konzeptionellen Rahmens der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für die zeitgenössische Managementwissenschaft. Das Herzstück der Behavioral Theory of the Firm besteht aus der Betrachtung von Entscheidungsprozessen in Organisationen, um in einer dynamischen Umwelt als Unternehmen zu bestehen. Dem konzeptionellen Ansatz gelingt eine stringente Verbindung von strategischen Entscheidungsprozessen in Organisationen mit individuellen Entscheidungsmustern. Organisationale Routinen dienen in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie als Bindeglied zwischen der Organisation und den Mitarbeiter/inne/n. Womit sich der Bogen zur von der Austrian School beeinflussten ökonomischen Denkrichtung der Evolutionary Economics hier schließt.¹¹

Wir ergänzen diese Überlegungen zusätzlich, im Peter Drucker'schen Sinne der Interdisziplinarität in der Managementwissenschaft,¹² um Erkenntnisse aus dem Bereich des (radikalen) Konstruktivismus der „Österreicher“ Paul Watzlawick, Ernst von Glasersfeld oder Heinz von Foerster.¹³ Ein (radikal) konstruktivistischer Zugang verdeutlicht das schon in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eingebettete Verständnis einer begrenzten Rationalität (bounded rationality), durch die Entscheidungsprozesse stark eingeschränkt werden. Die Zukunft lässt sich nur erfinden. Auch der detaillierteste Strategieentwicklungsprozess scheitert an der Unmöglichkeit exakter Prognosen, wie nicht zuletzt die globale Finanzkrise aus 2007/2008 verdeutlichte. Sowohl die für Unternehmen notwendige Planung als auch die Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit enden durch den fehlenden Zugang zu einer „objektiven“ Realität im Bereich der Fiktion. Die „New Austrian School of Management“ führt die konzeptionellen Ideen der Behavioral Theory of the Firm in zwei Richtungen weiter. Erstens verdeutlicht ein konstruktivistisches Paradigma die Einschränkungen bei der Suche und Bewertung von Informationen und erklärt dadurch, wie sich in der organisationalen Entscheidungsfindung durch Führungskräfte und Top-Management Teams Muster um subjektive Anspruchsniveaus (z.B. in Bezug auf die Definition von Erfolg, das Ausmaß an Innovativität, die Höhe der Veränderungsbereitschaft) entwickeln und über lange Zeit große Stabilität aufweisen. Zweitens führt die Austrian School of Economics eindringlich vor Augen, in welchem turbulenten Spannungsfeld Organisationen Entscheidungen zwischen Stabilität und Wandel zu treffen haben. Die Rolle der Komplexitätsreduktion der Behavioral Theory of the Firm wird um dynamische und diskontinuierliche Facetten verschärft. Die Erweiterung durch die „New Austrian School of Management“ zeigt Möglichkeiten auf in turbulenten, chaotischen und unberechenbaren Umfeldern zu bestehen. Interne schöpferische Zerstörung, spontane Ordnung, Routinenrekonfiguration oder Modularisierung dienen als Beispiele, wie die Fitness der Entscheidungsgene von Organisationen deren Wettbewerbsstärke gewährleistet.

Kathleen Eisenhardt, eine der zentralsten zeitgenössischen Managementforscher/innen der Stanford University (Kalifornien), und Peter Roberts fordern in ihrem programmatischen Beitrag in *Strategic Organization* eine stärkere Integration von Erkenntnissen der ökonomischen Austrian School in die Managementwissenschaft und eine verstärkte empirische Forschung unter der Perspektive der Austrian Economics.¹⁴ Als Institute of Human Resource and Change Management der Johannes Kepler University Linz folgen wir mit dem Konzept der „New Austrian School of Management“ in Forschung und Lehre diesem Ruf.

Unternehmen bewegen sich vielfach in dynamischen Märkten, Wissen und Information sind notwendigerweise unvollständig und die Suche nach Innovationen und deren konsequente Umsetzung prägen das Wirtschaftsleben. Wir sind bestrebt jene Entscheidungsstrukturen offen zu legen, quasi die Genetik von Organisationen zu entschlüsseln, durch die Lernprozesse auf individueller, Gruppen- und organisationaler Ebene gesteuert werden, um Neues zu entdecken und gleichzeitig Bewährtes mit großer Effizienz zu nutzen. Sind die entscheidungsrelevanten Beobachtungs- und Handlungsmuster offengelegt, können Führungskräfte und Top-Management Teams über Reflexion Lernprozesse

se anstoßen und Veränderungen in ihrem Entscheidungsverhalten initiieren. Nachfolgend werden die Anknüpfungspunkte der ökonomischen Austrian School an eine „New Austrian School of Management“ vorgestellt und mit Beispielen illustriert, um Gestaltungsalternativen für die Managementpraxis aufzuzeigen.

Marktdynamik und Anpassungsprozesse. Die Austrian School of Economics hebt den dynamischen und oftmals diskontinuierlichen Charakter von Märkten hervor. Unternehmen müssen einerseits in ihren Entscheidungen auf diese oftmals überraschenden Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld eingehen. Andererseits wird die unternehmerische Kraft, Marktspielregeln schöpferisch zu zerstören, um von der dadurch erzeugten Diskontinuität zu profitieren, betont. Für die Gestaltung der Organisation sowie für das Human Resource Management System ist daher das Ausmaß an Offenheit für Neuerungsimpulse entscheidend. Unternehmen können Proaktivität fördern, indem sie Schnelligkeit beim Erkennen und Umsetzen von Innovationen forcieren. Lose Strukturen, eine flexibilitätsorientierte Organisationskultur sowie die laufende Sicherstellung von Diversität durch das Human Resource Management fördern produktive Impulse. Dies kann auch durch die Ermöglichung von Freiraum innerhalb der Organisation geschehen, wie dies etwa Google und 3M gewähren. Die Mitarbeiter/innen können rund 20 % (Google) bzw. 15 % (3M) ihrer Arbeitszeit der Entwicklung eigener Projekte widmen und neuen Ideen nachgehen. Umgekehrt benötigt es in jenen Bereichen, die mit der Umsetzung von Innovationsimpulsen betraut sind, Effizienz und Schnelligkeit, damit die schöpferische Kraft tatsächlich in den Markt gebracht werden kann. Hier weist 3M etwa stark strukturierte Prozesse auf, damit gute Ideen nicht am Weg zur Realisierung verloren gehen.

Schöpferische Zerstörung oder der Regelbruch kann innerhalb der Organisation Platz für Neuerungen schaffen.

Flexibilitätsoffene Strukturen oder eine modulare Rekonfigurationsmöglichkeit effizienzgetriebener Prozesse versorgt Unternehmen mit ausreichendem Spielraum, um auf neue Gegebenheiten rasch reagieren zu können. Beispielsweise basiert der Erfolg des schwedischen LKW-Herstellers Scania auf der flexiblen Kombination aus Modularität und Effizienz. Der Aufbau und die Pflege spezifischer Veränderungskompetenzen, als Dynamic Capabilities¹⁵ bezeichnet, ermöglichen ebenfalls eine rasche und strukturierte Anpassung an neue Gegebenheiten. Große Unternehmen wie Daimler AG oder Volkswagen AG verfügen über eigene Inhouse Consulting-Abteilungen, die über ausreichende Veränderungsexpertise verfügen, um entweder rasch mit eigenen Lösungen einen Wandel zu initiieren oder fachlich kompetent das Top-Management Team bei der Auswahl und der Steuerung von externen Beratungsunternehmen zu unterstützen. Die Flexibilitätsforderung gilt aber beispielsweise auch für Management-Development-Programme, in denen Führungskräfte jene Kompetenzen erwerben sollen, um Veränderungen mit ihren Teams zu bewältigen. Dies drückt sich bei führenden Unternehmen wie der Deutschen Telekom etwa darin aus, dass Top-Führungskräfte in

Kooperation mit der Stanford Graduated School of Business (Kalifornien) und der Harvard Business School (Massachusetts) Trainingsprogramme absolvieren, um ihr Change-Management-Knowhow auszubauen. Da die Entwicklung in dynamischen Märkten weniger vorhersehbar ist, kommt dem Aufbau von Grundflexibilität und der Erweiterung dieses Knowhows auf individueller, Gruppen- und organisationaler Ebene zumindest ebenso große Bedeutung zu wie der Spezialisierung fachlicher Expertise.

Innovativität und schöpferische Zerstörung. Innovation ist in vielen Unternehmen zu einer Phrase mutiert, die stärker die Fortschreibung des gegenwärtigen Zustands betont als das Brechen existierender Regeln. Werden Erkenntnisse der ökonomischen Austrian School näher betrachtet, dann zeigt sich, dass etwa Schumpeter auch den internen Regelbruch, d.h. die interne schöpferische Zerstörung, zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen hervorhebt. Wird dieser Gedanke weiterverfolgt, rückt mit der Frage nach dem Umgang mit Abweichungen ein zentrales Gestaltungselement von Organisationen in den Mittelpunkt. Das Ausmaß eines vorteilhaften Regelbruchs hängt jedoch von der strategischen Positionierung ab, denn was für flexible IT-Unternehmen gilt, mag für Atomkraftwerksbetreiber weniger angebracht erscheinen.

Hochzuverlässigkeitsorganisationen (z.B. Spitäler, Fluglinien), die alles daran setzen müssen um Fehler zu vermeiden, und Replikatororganisationen (z.B. McDonalds, Palmers), d.h. Unternehmen die möglichst gleichförmig oftmals als Franchiseketten ihr Angebot an vielen Standorten offerieren, würden durch unkontrollierte Regelbrüche im Bestandskern verletzt werden. Eine interne schöpferische Zerstörung hätte für beide Organisationstypen ausgesprochen negative Konsequenzen. Dennoch müssen auch hier

Führungskräfte brauchen neben fachlicher Expertise zunehmend Change-Management-Knowhow.

innovative Impulse für die Weiterentwicklung gewonnen und verarbeitet werden. Reflexions- und Lernworkshops schaffen in diesen Organisationen geschützte Kontexte abseits des operativen

Geschäfts, um Optionen und Konsequenzen möglicher Regelbrüche detailliert zu analysieren. Erst nach sorgfältigster Prüfung kann eine Adaption bestehender Regeln stattfinden und die Neuerung aus dem geschützten Kontext in die Organisation übertragen werden. Ein Regelbruch während des operativen Betriebs wäre fatal, wie das Beispiel eines Piloten, der sich wie beim Tenerife Air Disaster nicht an Regeln hält, schön vor Augen führt.¹⁶

Umgekehrt können viele Unternehmen davon profitieren, wenn sie der Gewinnung und Umsetzung von Innovationen breiten Raum gewähren. Alessi organisiert beispielsweise eine eigene Workshop-Reihe mit Architekt/inn/en, Soziolog/inn/en oder Philosoph/inn/en, um fern ab der Organisation zu reflektieren, in welche grobe Richtung sich die Gesellschaft in den nächsten 20 Jahren entwickeln könnte. Das Abschlussdokument der Workshops wird erst im Anschluss an die interne F&E-Abteilung weitergeleitet. Dadurch wird versucht, möglichst neue Impulse aus der Organisationsumwelt zu selektieren und ein reines Fortschreiben des bisherigen Status-quo, auch im F&E-Bereich, zu verhindern. Unternehmen können aber auch das Außmaß

der Strukturierung soweit reduzieren, dass interne Regelbrüche wahrscheinlicher werden. Dies ist dann besonders vorteilhaft, wenn Schnelligkeit im Ergreifen von Marktchancen Wettbewerbsvorteile verspricht. „Simple Rules“, d.h. einfache Grundregeln, die den strategischen Rahmen abstecken, wie sie beispielsweise der IT-Konzern Cisco Systems hat, gewähren den verschiedenen Unternehmensbereichen ein großes Ausmaß an Flexibilität. Spontane Ordnung wird dort gefördert, wo zentralistische Lösungen durch fehlende Detailkenntnisse des Marktes oder durch langwierige Entscheidungsprozesse scheitern würden. Ein zu langes Festhalten an Regelungen oder zu komplizierte Entscheidungswege können zum Verlust von Kund/inn/en führen, wie die Beispiele von Microsoft und Nokia im Bereich der Mobiltelefonie-Software zeigen. Viel zu spät und zu zögerlich wurden Initiativen gestartet um die Software an jene von Apple oder Google (Android) anzupassen. Erfolgskritisch sind deshalb Entscheidungsprozesse im Top-Management Team, das über die Bändigung bzw. Forcierung der – auch internen – schöpferischen Zerstörung entscheidet.

Spontane Ordnung und Informationsverarbeitung. Entscheidungsprozesse sind deshalb so schwierig, da Information immer unvollständig und die Informationsverarbeitungskapazität von Organisationen limitiert ist. Zentralistisch strukturierte Organisationen werden dann im Nachteil sein, wenn die Komplexität im Markt hoch und eine schnelle und effektive Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten notwendig ist. Ein strategischer Korridor und lose Strukturen, wodurch sich eine spontane Ordnung entfalten kann, sind hier von Vorteil. Dezentrale Entscheidungsprozesse und leichte Rekonfigurationsmöglichkeiten sollen Flexibilität primär an jenen Stellen fördern, wo eine Adaption ohne Qualitätsverlust in der Leistungserstellung möglich ist. Beispielsweise basiert der nachhaltige Erfolg der voestalpine AG auf dezentralen Strukturen, die Schnelligkeit und eine optimale Erfüllung von Kundenwünschen weltweit gewährleisten.

Die Beschränktheit der Informationsverarbeitungskapazität in Unternehmen rückt auch jene Prozesse in den Vordergrund, durch die Information innerhalb der Organisation verteilt, für die Entscheidungsfindung gebündelt und zwischen unterschiedlichen Bereichen ausgetauscht wird. Initiativen aus dem Bereich des Wissensmanagements zielen darauf ab, die Möglichkeiten der Informationsverarbeitung in Unternehmen zu verbessern. Unternehmens-WIKIs bei Pixelwings, als flexible IT-basierte Wissensmanagement-Lösung, fördern über die Optimierung der Strukturiertheit von Information deren Nutzung für operative und strategische Entscheidungen. Auf sozialer Ebene lässt sich der Erfahrungsaustausch innerhalb einer Abteilung bzw. zwischen unterschiedlichen Bereichen durch die Einrichtung von Communities-of-Practice (CoP) verbessern, wie dies etwa bei Siemens geschieht. Durch die kontinuierliche Interaktion der CoP-Mitglieder entwickelt sich ein gemeinsamer Bezugsrahmen, durch den Informationen in ähnlicher Weise interpretiert werden.

Wissen entsteht durch die Selektion von Daten aus einer vieldeutigen Umwelt auf Basis des vorhandenen Bezugsrahmens und dessen Verknüpfung mit der bestehenden

Wissensbasis. Dadurch rücken Beobachtungs- und Entscheidungsmuster von Führungskräften und Teams in den Vordergrund, wie Information gewonnen und in Entscheidungen weiterverarbeitet wird. Beispielsweise war Apple in der Lage, die Möglichkeiten des digitalen Musikvertriebs durch iTunes und iPod besser zu erkennen und mit bestehenden technologischen Potenzialen in Verbindung zu bringen, als dies den großen Tonträgerunternehmen Universal Music Group, Warner Music Group oder Sony Music gelang.

Routinen und Regelungsdichte. In der Managementpraxis ist das Denken in Routinen weit verbreitet, wenngleich diesbezüglich meist von Geschäftsprozessen gesprochen wird. Innovationen, Produktionsabläufe, Verkaufsgespräche, Aktivitäten der Personalauswahl oder das Controlling erfolgen weder zufällig noch ständig anders. Vielmehr basieren sie auf Routinen und Regeln, wodurch Mitarbeiter/innen, die diese Aktivitäten ausführen, auf jenes Wissen zugreifen können, das darin verankert ist. Vielfach sind es implizite Anweisungen und Daumenregeln die die Komplexität, aus einer Unzahl an Entscheidungsmöglichkeiten wählen zu müssen, auf eine handhabbare Zahl reduzieren. Dadurch wird Stabilität und Sicherheit auch in einem sich schnell wandelnden Umfeld erzeugt. In Routinen und Regeln speichern Organisationen personenunabhängig Wissen, das durch Mitarbeiter/innen im Zuge ihrer täglichen Aktivitäten laufend verbessert wird. Neue Mitarbeiter/innen können auf dieses Wissen zugreifen und schnell Handlungsfähigkeit im Aktivitätsfluss der Geschäftsprozesse erlangen. Routinen und Regeln dienen daher als Bindeglied zwischen Mitarbeiter/inne/n, Technologien, Kund/inn/en, Lieferant/inn/en und weiteren Wissensbeständen, um kollektive Leistungen zu erbringen.

In Entscheidungssituationen greifen Mitarbeiter/innen auf jene Wissensbestände zurück, die in den Regeln verankert sind, die die Ausführung der Routine steuern. Wenn, wie beim US-Airways-Flug 1549, nach dem Start in rund 1000 Höhenmeter über New York beide Turbinen mitten im Steigflug durch Vogelschlag ausfallen, dann wäre es auch für den ausgebildeten Militärpiloten Chesley Sullenberger ohne Rückgriff auf organisationales Wissen unmöglich gewesen, den Airbus A 320 sicher auf dem Hudson River notzuwassern. Nur der Rückgriff auf exzellente Notfallsroutinen (emergency procedures) der Fluglinien und Flugzeugbauer ermöglichte während der verbleibenden fünf Minuten bis zum Aufschlag das Abfangen eines antriebslosen Flugzeuges, die Kommunikation mit dem Tower bezüglich Landeoptionen, die eigenständige Suche nach Landeplätzen, die Vorbereitung auf die Notwasserung sowie die Planung der Evakuierung der Passagiere. An diesem Beispiel ist auch gut ersichtlich, warum Fluglinien als Hochzuverlässigkeitsorganisationen substanzielle Ressourcen in die Aufarbeitung der wenigen Zwischenfälle investieren. Denn die Perfektionierung von operativer Routinen und Regeln ist für diese Unternehmen (über)lebenswichtig.

Die notwendige Regelungsdichte von Routinen hängt von der strategischen Positionierung ab. Dadurch wird entschieden, inwieweit eine flexible Anpassung ermöglicht werden soll. Denn die Überregulierung von Routinen, beispielsweise wie von Mary Benner und Michael Tushman am Beispiel von Prozessmanagement-Initiativen wie

ISO 9000 oder Six Sigma aufgezeigt¹⁷, führt zu organisationaler Trägheit, die Veränderung und Innovation auch dann verhindert, wenn ein Wandel angebracht wäre. Kodak hielt beispielsweise viel zu lange an sehr erfolgreichen Routinen zur analogen Bildbearbeitung fest und optimierte diese, obwohl der Übergang zur digitalen Fotografie notwendig gewesen wäre. Umgekehrt führen aber zu flexible Routinen dazu, dass Erfahrung nicht ausreichend in den Geschäftsprozessen eingebettet wird. Wenn in Restaurants die Speisen nicht gleichzeitig serviert werden, die Zuständigkeit der Kellner/innen laufend wechselt und Bestellungen verloren gehen oder wenn die falschen Getränke serviert werden, dann führt das nicht zu Begeisterung über Flexibilität und Spontanität sondern zu Ärger und Missmut.

Modularität und Rekonfiguration Die Betrachtungsweise von Unternehmen als System verschiedenster organisationaler Routinen führt zur Überlegung, durch die Schaffung von Modularität und Komplexität in Märkten gut zu bewältigen. Modularität ermöglicht die schnelle Rekonfiguration organisationaler Routinen zur Bewältigung überraschender und komplexer Aufgabenstellungen. Große Unternehmen wie IBM verfügen über klare Verfahren, um neue Geschäftsideen als kleine weitgehend selbständige Geschäftsfelder aus der bestehenden Struktur auszugliedern. In diesem abgegrenzten Raum konnten sich Lernprozesse frei entfalten. Bewährt sich das neue Geschäftsfeld, wird die ausgelagerte Organisationseinheit wieder in das bestehende Unternehmen integriert. Scheitert hingegen die Bearbeitung eines neuen Marktes, dann ist zwar die einzelne Einheit verloren, für das Gesamtunternehmen entsteht hingegen kein Schaden.

Die Daimler-Benz AG initiierte in den 1990er Jahren die Schaffung modularer Lerninseln. Das bekannteste Beispiel ist die Entwicklung und Herstellung des Smarts. Neben der Kreation eines neuen Automarktes für Kleinwagen wurde mit dem Smart-Projekt die intensive Zusammenarbeit mit Zulieferern bei der gemeinsamen Fahrzeugentwicklung und beim Fahrzeugbau gelernt. Diese Lernerfahrungen konnten über den Smart hinausgehend im ganzen Konzern genutzt werden. Darüber hinaus ist auch die Fertigung des Smarts stark modularisiert, sodass das gesamte Fahrzeug in nur vier Stunden gefertigt wird.

Einzelne Routinen können schneller an neue Möglichkeiten angepasst werden, wenn die Integration mit anderen Routinen an den Schnittstellen lose geregelt ist. Große Bedeutung kommt dem Management der Schnittstellen zu, damit die Geschäftsprozesse insgesamt bei Veränderungen der Routinen-Konfiguration keinen Schaden nehmen.

Eine modulare Konfiguration erleichtert auch die Steuerung von innovationsorientierten und effizienzorientierten Einheiten. Die Entwicklungslogiken zwischen exploration (innovative Weiterentwicklung) und exploitation (effiziente Nutzung bestehender Kompetenzen) sind völlig verschieden. Exploration benötigt den Zufluss budgetärer Mittel, um hohes Risiko bei der Suche von Neuerungen in einem weiten und unbekanntem Umfeld einzugehen. Umgekehrt resultieren die Erträge des Unternehmens aus der risikolosen und effizienten Ausbeutung (exploitation) aktueller Kompetenzen. Die freie Entfaltung beider Entwicklungslogiken auf hohem Niveau innerhalb der

strategischen Leitlinien ist vorteilhaft.¹⁸ Eine enge Koppelung würde in vielen Fällen eine Spezialisierung verhindern und sich nachteilig auf die langfristige Unternehmensentwicklung auswirken, da weder von der Innovativität in vollem Ausmaß profitiert werden kann, noch die Effizienzpotenziale vollständig genutzt werden können. In einer modularen Konfiguration, etwa als eigene Abteilungen oder in Form von Projekten, können sich beide Bereiche entfalten solange die Schnittstellen einen Informationsfluss ermöglichen und zumindest ein minimaler gemeinsamer Bezugsrahmen besteht, um Informationen sinnstiftend zu verarbeiten. Neben dem Smart errichtete die Daimler-Benz AG in den späten 1990er Jahren noch eine Produktionsstätte in den USA, um in Tuscaloosa (Alabama) ungelernete Arbeiter/innen zu günstigen Konditionen in den Arbeitsprozess zu integrieren und die Effizienz markant zu steigern. In der F&E-Abteilung wurde zur gleichen Zeit mit einem Entwicklungsteam, das außerhalb der Hierarchie agierte, ein revolutionäres Fahrzeugkonzept (A-Klasse) erarbeitet. Wie beim Smart wurden in beiden Fällen modulare Lernarenen geschaffen, um möglichst ganzheitlich neue Produkte bzw. Prozesse für Daimler-Benz AG zu entwickeln. Die Steuerung der verschiedenen Module erfolgt durch das Top-Management Team. Dieses muss die Kooperation zwischen den Teilbereichen sicherstellen sowie den Transfer von Informationen bzw. von Lernergebnissen zwischen den unterschiedlichen Lernarenen und der bestehenden Organisation gewährleisten.

Entscheidungsgene und Musterbildung. Der Blick in den Kern von organisationalen Routinen legt die Entscheidungsgene in Organisationen offen. Die Selektion aus Entscheidungsoptionen erfolgt immer auf Basis subjektiver Nutzenzuschreibungen, wie dies schon durch den Begründer der Austrian School of Economics Carl Menger beschrieben wurde. Entscheidungsgene prägen die Routinen, durch die eine Organisation an verschiedenen Stellen ihr Umfeld beobachtet und Schlüsse über Chancen und Gefahren ableitet (z.B. Top-Management Team bei Strategieworkshops, Vertriebsmitarbeiter/innen im Kundengespräch). Die Wachsamkeit (alertness) für Innovations- oder Veränderungsimpulse ist zwischen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt und abhängig davon, was eine Organisation im Laufe ihrer Geschichte gelernt hat zu beobachten und als relevant zu klassifizieren. Während für einige Unternehmen die Sensibilität für Umweltereignisse an den Bundesländergrenzen endet, bauen Großunternehmen wie Daimler AG eigene Stabstellen nahe dem Top-Management auf, sogenannte „War-Rooms“, um 24 Stunden am Tag über globale Entwicklungen am Laufenden gehalten zu werden. Hinzu kommen umfangreiche Studien zu Marktentwicklungen, technologischen Trends oder regulatorischen Veränderungen. Der dänische Hörgerätehersteller Otikon baute beispielsweise ein eigenes Forschungszentrum auf, das vollständig in die Welt der Wissenschaft (scientific community) eingebettet wurde, um dort neben Universitätsinstituten als gleichwertiger Partner betrachtet zu werden. Durch die vollständige Anwendung der Spielregeln des Wissenschaftssystems (z.B. wissenschaftliche Publikationen, Präsentation von Forschungsergebnissen auf wissenschaftlichen Fachtagungen) wurden für Otikon die weltweit bedeutendsten Trends in der Hörforschung zugänglich. Das Forschungszentrum

wurde zudem in jenem Vorort Kopenhagens angesiedelt, der die höchste Überalterung aufwies. Die Forscher/innen hatten die Abnehmer/innen ihrer Produkte vor Augen und konnten diese in ihre Forschungsexperimente einbinden.

Gleichermaßen folgt die Entscheidungsfindung, wie mit Neuerungsimpulsen verfahren wird, d.h. ob sie aufgegriffen oder ignoriert werden, ebenfalls etablierten Mustern. Innovations- oder Veränderungsideen müssen immer durch das Nadelöhr hierarchischer Entscheidungsprozesse. Dadurch reguliert die Organisation das Ausmaß an Flexibilität. Schließlich sind auch Innovations- und Veränderungsaktivitäten geprägt durch Wissen, das in jenen Routinen eingebettet ist, das die Wandelprozesse steuert. Beobachtungen und Handlungen von Führungskräften und Mitarbeiter/innen folgen Entscheidungsregeln, in denen ein subjektives Anspruchsniveau eingebettet ist. Das Anspruchsniveau legt fest, wie die Organisation in ihrer spezifischen Kultur Erfolg, Qualität, Leistung, Zufriedenheit etc. einschätzt und welche Erwartungen in Richtung Führungskräfte und Mitarbeiter/innen daraus resultieren. Sichtbar werden die dadurch erzeugten Muster bei jenen Entscheidungen, die außerhalb der Erwartungen liegen, denn dann sind negative Sanktionen durch die unmittelbare Arbeitsumgebung erwartbar, wie dies Beispiele von „Akkordbrechern“ oder „Drückebergern“ zeigen. In beiden Fällen liegt die Leistung außerhalb des Anspruchsniveaus, d.h. außerhalb der Norm, wodurch Personen die davon abweichen durch ihre unmittelbaren Arbeitskolleg/innen als negative Beispiele stigmatisiert und zur Normkonformität gedrängt werden. Teammitglieder lernen dadurch implizit die Entscheidungen an den bestehenden Entscheidungsstrukturen auszurichten. Mit jeder zusätzlichen Entscheidung gewinnen diese Muster an Bedeutung und prägen als selbstverstärkende Kräfte zukünftige Entscheidungen. In vielen Fällen ist dies für Organisationen vorteilhaft, da dadurch die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Mitarbeiter/innen entlang der Routinen stattfinden kann. Problematischer wirkt sich die Einhaltung der Entscheidungsregeln dann aus, wenn ein Hinterfragen oder eine Veränderung angebracht wäre. Das Brechen der Pfade bei Entscheidungen über Innovationen oder Veränderungen wird erschwert, solange keine Entscheidungsregeln höherer Ordnung bestehen, durch die eingeschliffene Entscheidungsmuster unterbrochen werden können. Workshops, in denen Entscheidungsmuster und der Umgang mit Abweichungen reflektiert und adaptiert werden, können hier als Lösung dienen, um die selbstverstärkende Trägheit von Entscheidungsregeln zu überwinden; die organisationale Genetik wird dadurch manipuliert, um Mutationen zu erzeugen.

Fazit

Die „New Austrian School of Management“ geht über die Behavioral Theory of the Firm hinaus und richtet durch die Integration der konzeptionellen Ideen der ökonomischen Austrian School verstärkt den Fokus auf den Umgang mit dynamischen Entwicklungen im Unternehmensumfeld. Unternehmen müssen auch unter Unsicherheit Entscheidungen treffen und eine strategische Balance in ihrer Entwicklung zwischen Innovativität und Effizienz finden. Zentral durchziehen Entscheidungsprämissen als

Gene Organisationen, die Führungskräften und Mitarbeiter/inne/n Orientierung in ihrer Entscheidungsfindung geben. Darin definieren Organisationen auch ihr Anspruchsniveau in Bezug auf Erfolg, Anpassungsfähigkeit, Innovativität oder Flexibilität und gestalten die Regelungsdichte von Routinen oder das Ausmaß an Modularität zwischen unterschiedlichen Lernbereichen. Für die Managementwissenschaft bedarf es daher vermehrter Anstrengungen, um die Formen der dynamischen Anpassung an neue Umfeldbedingungen empirisch weiter zu erforschen. Insbesondere die Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen Stabilität und Wandel in der organisationalen Entwicklung rückt in den Vordergrund, denn Unternehmen müssen Bestehendes bewahren und gleichzeitig Neues entdecken. Nahezu jede Entscheidung in Organisationen betrifft dieses Spannungsfeld, von der strategischen Entscheidung über Geschäftsfelder bis zur Entscheidung über die Auswahl eines Weiterbildungsseminars. Für die Managementpraxis resultiert daraus die Möglichkeit, über Lernprozesse die Muster der Entscheidungsfindung zu reflektieren und gegebenenfalls das Ausmaß im Verhältnis von Flexibilität und Effizienz zu adaptieren und dadurch den Versuch zu unternehmen die Kraft der schöpferischen Zerstörung zu beherrschen.

Literatur

-
- ¹ z.B. Jacobson, R. 1992. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
 - ² Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA), London.
 - ³ Menger, C. 1871/1990. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Düsseldorf.
 - ⁴ von Mises, L. 1948/2007. *Human Action: A Treatise on Economics*. Auburn (Alabama).
 - ⁵ Schumpeter, J. 1911/2006. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin; Schumpeter, J. 1942/1975. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York (NY).
 - ⁶ von Hayek, F.A. 1973, 1976, 1979. *Law, Legislation and Liberty. A New Statement of the liberal principles of justice and political economy*, 3 Bde., London.
 - ⁷ Kirzner, I. 1989. *Discovery, capitalism, and distributive justice*. Oxford etc.
 - ⁸ Lachmann, L. 1977. *Capital, expectations, and the market process*. Kansas City.
 - ⁹ Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA); Simon, H. A. 1957/1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York (NY); March, J. G. & Simon, H. A. 1958/2010. *Organizations*. Cambridge (MA) etc.; Cyert, R. M. & March, J. G. 1963/2003. *A behavioral theory of the firm*. Oxford etc.
 - ¹⁰ Argote, L., & Greve, H.R. 2007. A Behavioral Theory of the Firm – 40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
 - ¹¹ Gavetti, G., & Levinthal, D.A.. 2004. The strategy field from the perspective of management science: Divergent strands and possible integration. *Management Science*, 50, 1309-1318.
 - ¹² Drucker, P.F. 2008. *Management*. New York (NY).
 - ¹³ Watzlawick, P. 1984. *The invented reality: How do we know what we believe we know?* New York (NY); von Glasersfeld, E. 1995. *Radical constructivism: A way of knowing and learning*. London etc.; von Foerster, H. 2003. *Understanding understanding: Essays on cybernetics and cognitions*. New York (NY) etc..
 - ¹⁴ Roberts, P.W., & Eisenhardt, K.M. 2003. a.a.O.
 - ¹⁵ Güttel, W.H. 2009: *Corporate Entrepreneurship und Dynamic Capabilities: Strategien für Innovation und Kompetenzentwicklung*. In: Frank, Hermann (Ed.): *Corporate Entrepreneurship*. Wien, 125-165.
 - ¹⁶ Weick, K. E. 1990. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3): 571-593.
 - ¹⁷ Benner, M.J., & Tushman, M. 2002. Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-706.

¹⁸ Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.

Angaben zum Autor

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor und Vorstand des Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG in Stuttgart, bei Diebold Management Consulting in Wien sowie als selbständiger Berater in verschiedenen Beratungsnetzwerken. Seine Forschung widmet sich dem Thema "Strategic Learning", d.h. wie Lern- und Veränderungsprozesse auf organisationaler, Gruppen- und individueller Ebene an strategischen Zielsetzungen ausgerichtet werden können, um eine für Organisationen passende Balance zwischen Stabilität und Wandel zu erreichen.