

WHU-Forschungspapier Nr. 55 / August 1998

**Führung von lernenden Gemeinschaften
im Unternehmen**

Von Utz Schäffer*

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -
Burgplatz 2
56179 Vallendar/Rhein

* Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik an der WHU Koblenz

Führung von lernenden Gemeinschaften im Unternehmen

Dr. Utz Schäffer

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling und Logistik

RWE-Stiftungslehrstuhl, WHU Koblenz

E-mail: uschaeff@whu-koblenz.de

1. Motivation und Zielsetzung

Selbstabstimmende Gruppen als lernende Gemeinschaften nehmen in der betrieblichen Praxis einen immer größeren Raum ein.¹ Nicht wie teilautonome Gruppen in den siebziger Jahren durch Ideologie und sozialpolitische Wunschvorstellungen, sondern durch ökonomische Notwendigkeiten bedingt.

Innovative Problemlösung bei hohen Wissensbeschränkungen der Instanz und entsprechend qualifizierten Handlungsträgern als Effizienzbedingung für lernende Gemeinschaften findet sich u.a. in strategischen Planungs- und Kontrollprozessen², in industrieller und akademischer Forschung³ sowie in Beratungs- und Managementteams mit entsprechenden Fragestellungen⁴. Mit der Führung von lernenden Gemeinschaften tut sich die betriebliche Praxis und – wie es scheint – auch die Forschung schwer. Das vorliegende Papier versucht, diese Aufgabe prägnant und theoriegeleitet zu charakterisieren.⁵

1 Vgl. u.a. Takeuchi/Nonaka: New Product Development (1986), S.139f.; Reich: Team as Hero (1987), S.80f.; Albach: Non Universitati (1992), S.28; Katzenbach/Smith: Teams (1993), S.32; Dichter: Organization of the '90s (1991), S.148ff.

2 Vgl. u.a. Weber/Goedel/Schäffer: Gestaltung der Planung (1997).

3 Vgl. u.a. Weber: Controlling (1995), S.326ff.; Göpfert: Controlling (1992), S.254ff.; Weber: Hochschulcontrolling (1996), S.25ff.

4 Vgl. u.a. Lutz: Beratungsteam (1982) und Schäffer: Controlling (1996), S.190.

5 Das Papier basiert auf der Dissertationsschrift des Autors: Controlling (1996) und entwickelt die dort formulierten Gedanken weiter.

2. Selbstabstimmung als Koordinationsmechanismus lernender Gemeinschaften

Zunächst erscheint es erforderlich, Selbstabstimmung als Koordinationsmechanismus lernender Gemeinschaften zu charakterisieren. Dazu sei auf die grundlegenden Konfigurationen menschlichen Handelns und die ihnen zugrundeliegenden Koordinationsmechanismen rekuriert. Diese lassen sich durch die Ausprägungen zweier Gestaltungsdimensionen charakterisieren: der horizontalen (oder heterarchischen) bzw. vertikalen Ausrichtung der Koordination sowie dem Vorhandensein oder der Abwesenheit eines dominanten gemeinsamen Zwecks. Auf dieser Basis können Hierarchie, Markt und Netzwerk unterschieden werden:

- Die Hierarchie ist durch die vertikale Koordination der Handlungsträger und das Vorhandensein eines dominanten gemeinsamen Zweckwillens charakterisiert. Der dominante Handlungsträger koordiniert über Pläne und Anordnungen.
- Der Markt ist durch horizontale Koordination und unterschiedliche Zwecksetzungen der Handlungsträger gekennzeichnet. Die Koordination erfolgt über den Preismechanismus bzw. Verhandlungen.
- Das Netzwerk unterscheidet sich vom Markt dadurch, daß die Handlungsträger einen dominanten gemeinsamen Zweckwillen verfolgen. Die Koordination erfolgt somit durch die gegenseitige Abstimmung kooperierender Handlungsträger. Es existieren keine für die Leistungserstellung relevanten Über- oder Unterordnungsverhältnisse.

Diese Unterscheidung dreier grundlegender Koordinationsmechanismen findet sich ganz ähnlich auch schon bei Richardson⁶, Polanyi⁷ und Kaufmann/Hegner⁸, was in der betriebswirtschaftlichen Literatur leider weitgehend ignoriert wird.

Die vierte denkbare Konfiguration bei vertikaler Koordination ohne einheitlichen Zweckwillen aller Handlungsträger entspricht der Koordination durch Zwang,⁹

⁶ Vgl. Richardson: *Organisation of Industry* (1972), S.890.

⁷ Vgl. Polanyi: *Economy as Instituted Process* (1957), S.250ff.

⁸ Vgl. Kaufmann: *Steuerungsprobleme* (1983), S.483f. und derselbe: *Solidarität als Steuerungsform* (1984), S.158ff. sowie Hegner: *Solidarity and Hierarchy* (1986), S.413ff.

⁹ Etzioni und Homans sprechen von "coercive power", vgl. Etzioni: *Complex Organizations* (1961), S.5 und Homans: *Social Behavior* (1974), S.78ff.

Vanberg sieht "das Kriterium für das Vorliegen von Zwang darin ..., daß ein Akteur einem anderen Handlungsalternativen entweder unzugänglich macht oder für den Fall ihrer Wahl negative Sanktionen androht ..." Vanberg: *Markt und Organisation* (1982), S.56. Die Frage, ob und inwieweit Zwang und Gewalt vorliegen, wird nicht immer mit "Ja" oder "Nein" zu beantworten sein, auch hier liegt letztlich ein Kontinuum möglicher Formen der Einflußnahme vor. Vanberg schlägt daher vor, bei der Unterscheidung zulässiger und unzulässiger Formen der Einflußnahme darauf abzustellen, ob sie "in den formellen und informellen Regeln des sozialen Verkehrs" ent-

beispielsweise in einer Sklavenhaltergesellschaft oder Gefangenenlagern. Diese schließe ich (normativ!) aus.

	Vertikale Koordination	Horizontale Koordination
Gemeinsamer Zweck	Pläne und Anordnungen	Selbstabstimmung
Kein gemeinsamer Zweck	—	Preismechanismus bzw. Verhandlungen

Abbildung: Grundlegende Koordinationsmechanismen

Lernende Gemeinschaften sind nun durch die gemeinsame, kooperative Generierung von Wissen charakterisiert. Es erscheint daher an dieser Stelle unmittelbar einsichtig, daß die Koordination über die gegenseitige Abstimmung ihrer Mitglieder erfolgt.¹⁰ Damit dominiert jedoch ein anderer Koordinationsmechanismus als der, durch den die Unternehmung charakterisiert ist.

3. Regulierte Selbstabstimmung im Unternehmen

Die Unternehmung ist grundsätzlich durch die Hierarchie, d.h. durch die Ausrichtung aller Handlungsträger auf einen gemeinsamen Zweck und eine vertikale Ordnung gekennzeichnet.¹¹ Betriebliches Handeln wird von der Instanz nach dem Kriterium der Zweckrationalität beurteilt. Diese bemißt sich an der effektiven Mittelverwendung bei gegebenen Zwecken.¹² Ist ihre Realisierung das grundsätzlich im wirtschaftlichen Handeln anzustrebende Prinzip,¹³ kommt der

halten sind: "Im Sinne einer derartigen sozial-normativen oder rechtlichen Definition könnte man von Zwang dann sprechen, wenn Beeinflussungsmethoden angewandt werden, die expliziten Rechtsregeln oder informellen sozialen Normen widersprechen." Vanberg: Markt und Organisation (1982), S.58.

¹⁰ Eine ausführliche Ableitung erfolgt auf den Seiten 10ff.

¹¹ Vgl. u.a. Kieser/Kubicek: Organisation (1992), S.118.

¹² Vgl. ausführlich Weber/Schäffer: Controlleraufgabe (1998), S.12ff.

¹³ Vgl. Gutenberg: Unternehmung (1929), S.28.

Rationalität der Führung im Unternehmen zentrale Bedeutung zu. Auch der Einsatz von Selbstabstimmung muß sich daran messen lassen, muß also Mittel zum Zweck der Unternehmung sein.

Wenn die Instanz nicht ausreichendes Wissen besitzt, um durch Anordnungen zu koordinieren, wird es effizient sein, Ordnungen zu instrumentalisieren, mit denen trotz der Wissensdefizite und beschränkten Datentransformationsfähigkeiten der Instanz das Wissen genutzt werden kann, das über die Handlungsträger verstreut und nur ihnen zugänglich ist. Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich entsprechende Einsichten schon früh, unter anderem bei FAYOL¹⁴ und GUTENBERG¹⁵.

Horizontale (bzw. heterarchische) Ordnungen sind solche Instrumente der Instanz, vorhandene Wissensbeschränkungen zu heilen. So werden dem Gestaltungswillen der Instanz innerhalb des Unternehmens Bereiche zugänglich, die mittels hierarchischer Koordination durch Programme, Pläne oder persönliche Weisung nicht (effizient) gestaltbar sind. Dieser Vorteil heterarchischer Ordnung hat aber einen Preis: Die Instanz kann nicht die konkreten Einzelheiten der zu gestaltenden Ordnung bestimmen, ihre Macht beschränkt sich auf die abstrakten Züge einer solchen.¹⁶ Nach VON HAYEK ist das "... im physikalisch-biologischen Bereich bekannt. Wir können niemals durch bewußte Anordnung der einzelnen Moleküle einen Kristall aufbauen. Aber wir können die Voraussetzungen schaffen, unter denen sich der Kristall bilden wird."¹⁷ Pointiert formuliert: "... reliance on spontaneous orders both extends and limits our powers of control."¹⁸

Der Instanz stehen die bereits eingeführten Formen heterarchischer Ordnung zur Verfügung, um trotz eigener Wissensbeschränkungen die effiziente Koordination von Handlungen zu erreichen: gegenseitige Abstimmung kooperierender Handlungsträger und die ebenfalls horizontale Koordination über den Preismechanismus. Können Interdependenzen zwischen den einzelnen Teileinheiten im Prozeß der Leistungserstellung nicht vernachlässigt werden, muß die Ausrichtung der Teileinheiten auf einen gemeinsamen Zweck aufrechterhalten werden. Der Kooperationsgedanke muß den Konkurrenzgedanken dominieren. Dies wird aufgrund des Typs der zugrundeliegenden Produktionsfunktion regelmäßig in lernenden Gemeinschaften der Fall sein. Die Instanz kann dann den Koordinationsmechanismus der Selbstabstimmung – nicht

¹⁴ Fayol: Allgemeine und Industrielle Verwaltung (1929), S.29.

¹⁵ Vgl. Gutenberg: Unternehmensführung (1962), S.127.

¹⁶ Vgl. von Hayek: Arten der Ordnung (1969), S.35.

¹⁷ Von Hayek: Arten der Ordnung (1969), S.35.

¹⁸ Von Hayek: Law, Legislation, Liberty (1973), S.41. Vgl. auch Malik: Selbstorganisation im Management (1990), S.99.

aber den Preismechanismus - instrumentalisieren. An die Stelle von Plänen und Anordnungen der Instanz tritt die gegenseitige Abstimmung der Handlungsträger.

Die Instrumentalisierung der Selbstabstimmung kann auch als rationale Einsicht der Instanz in die Grenzen einer (zu) eng verstandenen Zweckrationalität, die sich an der Verfügbarmachung und Kontrolle von Objekten orientiert, interpretiert werden. ULRICH sieht "eine antibürokratische Gegenbewegung von innen her, das heißt aus der Entwicklungslogik funktionaler Systemsteuerung selbst heraus ... Aus Gründen der Funktionalität scheint sich eine Tendenz zur Reintegration lebensweltlicher Formen herrschaftsfreier Kommunikation mit systemischen Formen sozialer Organisation herauszubilden."¹⁹ Wissensbeschränkungen fordern einen Prozeß argumentativer Verständigung zwischen Subjekten, d.h. die rationale Kommunikation der Handlungsträger im Diskurs. Damit ist aber auch die traditionelle Sicht von Handlungsträgern als Angestellte oder "Mitarbeiter" unpassend geworden – an ihre Stelle treten Mitglieder einer lernenden Gemeinschaft.

In dem Maße, wie die Führung durch die Mitglieder in gegenseitiger Abstimmung erfolgt, wird die Gestaltung eines Rahmens der Selbstabstimmung zur eigentlichen Aufgabe der Instanz. Versucht man, die Rolle der Instanz bei dominanter Koordination durch Selbstabstimmung möglichst prägnant zu charakterisieren, stößt man auf den Begriff der Kontextgestaltung. Im Zusammenhang mit gesellschaftstheoretischen Fragen führten WILLKE und TEUBNER den Begriff in die Literatur ein.²⁰ Sie untersuchen die effiziente Ausgestaltung des Rechts vor dem Hintergrund zunehmender "Disjunktion von Staatsinterventionen und gesellschaftlichem Steuerungsbedarf"²¹. Herkömmliches Recht ist nach TEUBNER/WILLKE auf "den Operationsmodus hierarchisch strukturierter Gesellschaften eingestellt, in denen Staat und Politik Spitze und Steuerungszentrum der Gesellschaft darstellen."²² Die Datentransformations- und damit Koordinationskapazität zentraler Stellen kann aber nur begrenzt erhöht werden und stößt angesichts der ständig wachsenden Komplexität und Dynamik hoch entwickelter Gesellschaften zunehmend an Grenzen. TEUBNER/WILLKE sprechen vom "Unvermögen von Staat und Recht, die Steuerbarkeit komplexer Demokratien zu gewährleisten"²³. Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, entwickeln sie das Konzept des reflexiven Rechts. Dieses Recht zielt auf

¹⁹ Ulrich: Transformation (1987), S.144.

²⁰ Vgl. Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.4ff. Die zugrundeliegende Idee ist natürlich älter, man denke nur an die klassischen Arbeiten der Nationalökonomie.

²¹ Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.7ff.

²² Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.4.

²³ Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.7.

regulierte Autonomie.²⁴ Es läßt sich damit als Verschränkung von hierarchischer Kontextsteuerung und heterarchischer Koordination der Teileinheiten interpretieren. Es muß horizontale Abstimmungsbeziehungen zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen ermöglichen, ihnen aber jene Restriktionen auferlegen, die aus den Bedingungen des Zusammenspiels aller Teile erforderlich erscheinen.²⁵

OBRING unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen substantiellem und prozeduralem Führungshandeln. Während bei substantieller Führung die Erarbeitung und Durchsetzung inhaltlicher Weisungen dominiert, beschränkt sich prozedurale Führung darauf, einen Rahmen bzw. eine "Arena"²⁶ zu definieren, innerhalb derer sich die Handlungsträger unter Berücksichtigung spezifischer Spielregeln selbst abstimmen.²⁷ Führung entfernt sich damit vom Anspruch der Beherrschung und kann wohl treffender mit "Kultivierung" umschrieben werden. Dieser Begriff wurde von VON HAYEK geprägt.²⁸ Selbst wenn man nicht in der Lage ist, spezifische Ereignisse oder Umstände direkt zu schaffen, hat man dennoch die Möglichkeit, für das Auftreten bestimmter Arten von Ereignissen günstige Bedingungen zu gestalten. VON HAYEK verwendet das Beispiel eines Gärtners, der kaum einen Einfluß auf die exakte Ausprägung der verschiedenen Attribute von Pflanzen, wie ihre Größe, ihre Farbe, ihre Fruchtbarkeit usw. hat, dennoch aber in der Lage ist, für das Gedeihen der Pflanzen mehr oder weniger günstige Voraussetzungen zu schaffen. Es handelt sich also um eine Art indirekter Lenkung, die zu einem erheblichen Teil darauf abstellt, daß die einzelnen Elemente sich selbst koordinieren, die Leitung aber dennoch gewisse Möglichkeiten der Einflußnahme hat.²⁹

In dem Maße, in dem Wissensbeschränkungen der Instanz zunehmen, wandelt sich somit auch ihre Aufgabe von der direkten Führung zur mittelbaren Gestaltung und fokussierten Intervention, zur Initiierung und Katalyse eines rationalen Diskurses.³⁰ Wie dem Controller bei dominanter Koordination durch Pläne³¹ kommt bei regulierter Selbstabstimmung der Instanz die Aufgabe zu, subsidiär und engpaßorientiert die Rationalität der Führung in der Gruppe sicherzustellen. Sie tut dies präventiv durch das Einziehen von "Leitplanken" im

24 Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.7. Vgl. auch Teubner: Reflexives Recht (1982), S.13ff.

25 Teubner/Willke: Kontext und Autonomie (1984), S.13ff.

26 Zum Bild der Arena vgl. Knyphausen: Evolutionsfähige Systeme (1988), S.309ff.

27 Vgl. Obring: Strategische Unternehmensführung (1992), S.280.

28 Vgl. von Hayek: Studies (1967), S.19

29 Vgl. von Hayek: Studies (1967), S.18f.

30 Vgl. dazu auch Ulrich: Management (1984), S.295.

31 Vgl. Weber/Schäffer: Controlleraufgabe (1998), S.5f.

Rahmen der bereits diskutierten Kontextgestaltung und reaktiv durch fokussierte Interventionen.

Zwei Aspekte der Kontextgestaltung lassen sich unterscheiden: Nach innen gestaltet die Instanz einen Rahmen für die Selbstabstimmung der Handlungsträger, u.a. durch die Gestaltung von Anreizen und organisationalen Regeln. Nach außen kommt der Instanz die Funktion der Einbettung der gemeinschaftlichen Arbeit in die Unternehmung zu. Die Instanz steht somit an der Schnittstelle zwischen dominanter Koordination durch Selbstabstimmung und einem anderen dominanten Koordinationsmechanismus, in der Regel dominante Koordination durch Pläne. Sie muß daher bewußt zwischen den unterschiedlichen Koordinationsmechanismen und den jeweils inhärenten Verhaltensanforderungen hin- und herwechseln. Dabei hat sie den Trade-Off zwischen Kosten mangelnder Koordination innerhalb der Gruppe und Kosten mangelnder Koordination mit der Gesamtunternehmung zu bewältigen.

- Das Wissen der Handlungsträger legt es nahe, die Antizipation der Ausführungshandlung an die Handlungsträger zu delegieren. Andererseits bedarf die Planung der Gruppe jedoch auch der Koordination mit der Gesamtplanung des Unternehmens.
- Dem kontrollrelevanten Wissen der Handlungsträger steht die Notwendigkeit der Kontrolle durch die Instanz gegenüber. Diese ergibt sich aus der begrenzten Rationalität und dem Opportunismus der Handlungsträger sowie der (größeren) Kenntnis des Gesamtzusammenhangs der Instanz.
- Externe Dokumentations- und Informationsanforderungen machen unter Umständen einen Formalisierungsgrad erforderlich, der für die eigentliche Leistungserstellung nicht erforderlich oder gar kontraproduktiv ist.
- Die für die Lösung des zugrundeliegenden Problems optimale Zusammensetzung der Gruppe muß mit den personellen Anforderungen anderer Gruppen und Bereiche im Unternehmen austariert werden.
- Bei der Gestaltung des Anreizsystems muß die Instanz die Anforderungen der internen und der externen Belohnungsgerechtigkeit zum Ausgleich bringen.
- Gemeinsame Werte und Normen spielen für die Koordination der Gruppe eine zentrale Rolle, gefährden unter Umständen aber auch die Integration in das Gesamtunternehmen.

4. Gestaltung der einzelnen Führungsdimensionen

Im folgenden werden Willensbildung, Kontrolle und Informationsbereitstellung als Aspekte laufender Führung sowie Organisation, Anreizgestaltung und die zugrundeliegenden Werte und Normen als Dimensionen der in größeren zeitlichen Abständen anfallenden Führungsaufgaben im einzelnen beschrieben. Die bereits erfolgte grundsätzliche Charakterisierung der Führung bei regulierter

Selbstabstimmung im Unternehmen wird so durch die strukturierte Integration des in der Literatur zerstreut und bruchstückhaft vorzufindenden Wissens ergänzt.

4.1. Willensbildung

Liegen Wissensbeschränkungen vor, hat die Instanz zunächst mehrere Möglichkeiten, diese zu überwinden. Zum einen kann sie versuchen, durch eine Reduktion der Leitungsspanne ihren Informationsbedarf zu verringern. Dadurch werden jedoch Probleminterdependenzen zerschnitten. Der zusätzliche Koordinationsbedarf führt dazu, daß die bei geringerer Leitungsspanne notwendigerweise steile Hierarchie schnell überlastet wird. Unter der Prämisse hoher Interdependenzen scheidet die Reduktion der Leitungsspanne als Alternative daher weitgehend aus. Zum anderen kann das Wissen durch Investition in die Datentransformationsfähigkeit der Instanz vergrößert werden, z.B. durch Fortbildung oder Einstellung eines zusätzlichen Planungsträgers. Das ist ökonomisch jedoch nur sinnvoll, wenn der Nutzen der Investition größer ist als die dadurch verursachten zusätzlichen Kosten. In dem Maße, wie die Datentransformationsfähigkeit der Instanz nicht ausreicht, um das fehlende Wissen zu produzieren, stößt die Planung durch die Instanz an ihre Grenzen. In diesem Fall fehlt ihr auch häufig die Akzeptanz durch die Handlungsträger.³²

Die Instanz kann das für die Problemlösung verfügbare Wissen noch dadurch vergrößern, daß sie die Willensbildung an die Handlungsträger delegiert, die das Wissen und die Datentransformationsfähigkeit, um dieses Wissen zu erzeugen, in höherem Maße haben. Damit wird die Spezifität des Wissens³³ neben seiner handlungsträgerbezogenen Lokalisierung zu der zweiten Determinante der effizienten handlungsträgerbezogenen Zuordnung von Führungshandlungen. Die Spezifität erstreckt sich aber nicht nur auf das Wissen als Bestandsgröße, sondern in dynamischer Betrachtung auch auf die Datentransformationsprozesse der Handlungsträger. Auf der Basis der neueren philosophischen Literatur und der meisten psychologischen Arbeiten auf diesem Gebiet lassen sich Intuition auf der einen und Reflexion auf der anderen Seite als unterschiedliche kognitive Fähigkeiten charakterisieren. Sie sind untrennbar verbundene, komplementäre

32 Vgl. Weber: Controlling (1995), S.38; Schanz: Organisationsgestaltung (1982), S.189 und Laßmann: Organisatorische Koordination (1992), S.281. Entscheidend ist natürlich die subjektive Wahrnehmung der Planungskompetenz, die hier - stark vereinfachend - der objektiven gleichgesetzt wird.

33 Vgl. zur Spezifität des Wissens im Überblick Schäffer: Controlling (1996), S.92ff. sowie die dort angegebene Literatur. Entsprechende Hinweise finden sich u.a. bei Barnard, Marschak, Williamson und Polanyi.

Prozesse der menschlichen Erkenntnisfähigkeit³⁴ und stehen in einem fruchtbaren Spannungsverhältnis.³⁵

Die Reflexion stellt den bewußten und der Beobachtung zugänglichen Prozeß des Denkens dar. Sie entspricht dem rationalen Element GUTENBERGS³⁶ bzw. einer Planungshandlung, also einer Handlung, deren Produktionsfunktion vollständig bestimmt ist.³⁷ Intuition dagegen entspricht dem irrationalen Faktor bei Gutenberg bzw. einer Führungshandlung, deren Produktionsfunktion nicht vollständig beschreibbar ist.³⁸ Sie wird als unbewußter Prozeß empfunden, der "Träger von Impulsen"³⁹ ist. Gerade bei innovativen Problemstellungen lassen sich die relevanten Daten und Fakten aber nie in der Gänze bewußt erfassen - sind vielleicht auch gar nicht bekannt. So kann Intuition bei hohen Beschränkungen des bewußten Wissens die Planung der Handlungsträger ergänzen. Die Intuition erlaubt es, die Ausführungshandlung auch dann zu antizipieren, wenn das Bewußtsein nicht über ausreichendes Wissen verfügt.⁴⁰ Daher spielt Intuition bei entsprechenden Wissensbeschränkungen eine zentrale Rolle.⁴¹

Starke Beschränkungen des relevanten Wissens implizieren weiter, daß eine detaillierte Planung vor Beginn der Leistungserstellung nicht bzw. nur unter prohibitiv hohen Kosten erfolgen kann. Die Wissensbasis kann jedoch im Prozeß der Leistungserstellung vergrößert werden.⁴² Die vorhandene Basis und im Prozeß der Leistungserstellung neu aufgenommene Informationen werden im Hinblick auf den vorgegebenen Zweck verknüpft - die Gemeinschaft der Handlungsträger lernt. Dabei können Daten durch unmittelbare, persönliche Kommunikation ("face-to-face interaction") in der Gruppe übermittelt werden. Die Koordination erfolgt bedarfsgerecht, "on the spot, not by prior planning ... Coordination is then a group process, occurring on a minute-by-minute basis."⁴³

³⁴ Vgl. auch Sachsse: Intuition (1986), S.14f. und Barnard: Functions of the Executive (1938), S.302f.

³⁵ Vgl. Albach: Der dispositive Faktor (1990), S.537 und Weber/Schäffer: Reflexion und Intuition (1998).

³⁶ Vgl. Gutenberg: Produktion (1983), S.6f.

³⁷ Vgl. Weber/Brettel/Schäffer: Unternehmensführung (1996), S.57 und Schäffer: Controlling (1996), S.94.

³⁸ Vgl. Weber/Brettel/Schäffer: Unternehmensführung (1996), S.58.

³⁹ Gutenberg: Produktion (1983), S.6, mit Bezug auf den dispositiven Faktor.

⁴⁰ Vgl. Poincaré: Valeur de la Science (1912), S.20: "La logique toute pure ne nous mènerai jamais qu'à des tautologies; elle ne pourrait créer du nouveau; ce n'est pas d'elle toute seule qu'aucune science peut sortir."

⁴¹ Vgl. zum Beispiel Isenberg: Managers (1984), S.81.

⁴² Vgl. Simon: The Structure of Ill-Structured Problems (1973), S.197f.

⁴³ Hage: Organizational Control (1974), S.29.

In dem Maße, wie sich dabei die führungsrelevante Wissensbasis verändert, muß die zugrundeliegende Willensbildung modifiziert bzw. konkretisiert werden.⁴⁴ Dabei wird es auch regelmäßig nötig sein, die zu verfolgenden Ziele an den aktuellen Wissensstand anzupassen.⁴⁵ In den Termini von MARCH/SIMON wird Koordination durch Pläne durch Koordination durch Feedback ersetzt.⁴⁶ Die Willensbildung der Handlungsträger kann dann als kontinuierlicher, dezentraler Prozeß charakterisiert werden, der sich auf die einzusetzenden Faktoren, den Prozeß der Leistungserstellung und die gewünschten Ergebnisse bezieht. Einen solchen endogenen Kommunikationsprozeß bezeichnet VON HAYEK als Entdeckungsverfahren.⁴⁷

Auf der anderen Seite bedarf die Willensbildung in der Gruppe jedoch auch der Koordination mit der Gesamtplanung des Unternehmens.⁴⁸ Diese Koordination wird sinnvollerweise von denen wahrgenommen werden, die "aus ihrer Kenntnis des Gesamtzusammenhangs heraus"⁴⁹ handeln. Damit wird die Koordination der Willensbildung in der Gruppe mit der Gesamtplanung zur originären Aufgabe der Instanz. Gesucht ist der optimale (nicht der maximale) Koordinationsgrad, bei dem der Erwartungswert zusätzlicher Koordinationsgewinne gleich dem Erwartungswert zusätzlich entstehender Koordinationskosten ist.⁵⁰ Den oben aufgezeigten Grenzen der Planung durch die Instanz stehen die Kosten mangelnder Koordination von Willensbildung in der Gruppe und Gesamtplanung gegenüber.

Das Ausmaß an Planung durch die Instanz läßt sich in Anlehnung an MCCASKEY auf einem Kontinuum darstellen. Am einen Ende steht dabei die konventionelle Planung mit spezifischen, objektiven Zielvorgaben. Am anderen Ende des Kontinuums steht "a more intuitive type of planning for which there exists only scattered bits of evidence in the literature."⁵¹ Der zweite Planungstyp von MCCASKEY entspricht weitgehend der Willensbildung bei dominanter Koordination durch Selbstabstimmung. Die Instanz identifiziert dabei nur einen grob umrissenen Arbeitsbereich oder eine Richtung; MCCASKEY spricht von "Planning from Thrust" oder "Directional Planning". Dieser Planungstyp beschränkt sich darauf,

44 Vgl. Galbraith: *Designing Complex Organizations* (1973), S.14.

45 Vgl. McCaskey: *Contingency Approach* (1974), S.284.

46 Vgl. March/Simon: *Organisation und Individuum* (1976), S.150.

47 Vgl. von Hayek: *Arten der Ordnung* (1969), S.41.

48 Galbraith: *Designing Complex Organizations* (1973), S.13.

49 Gutenberg: *Unternehmensführung* (1962), S.60. Vgl. auch derselbe: *Planung im Betrieb* (1952), S.677.

50 Vgl. Albach: *Koordination* (1966), S.803.

51 McCaskey: *Contingency Approach* (1974), S.282; Vgl. auch Quinn: *Managing Strategies Incrementally* (1982), S.614.

einen Rahmen vorzugeben: "... the second type of planning identifies a preferred style of acting for the organization or individual and an arena for activity ... The choice or creation of a domain marks the boundaries for commitment and action on the part of an individual or organization."⁵²

Dem "Directional Planning" von MCCASKEY entspricht der Strategic Intent von HAMEL/PRAHALAD.⁵³ Der Intent wird von der Instanz vorgegeben, seine Präzisierung erfolgt im Verlauf des Entdeckungsverfahrens. Die theoretische Fundierung liefert wieder das grundlegende Argument VON HAYEKS. Bei hohen Wissensbeschränkungen kann die Instanz nicht die konkreten Einzelheiten der Planung bestimmen, ihre Macht beschränkt sich auf die abstrakten Züge einer solchen Planung.⁵⁴ Sie muß konkret genug sein, um von den Handlungsträgern mit Leben gefüllt werden zu können, und vage genug, um flexibel anpaßbar zu sein.

Konklusion: Hohe Wissensbeschränkungen bei innovativer Leistungserstellung können durch handlungsträgerspezifisches Expertenwissen und Intuition der Handlungsträger auch dann noch überwunden werden, wenn Planungshandlungen der Instanz an ihre Grenzen stoßen. Die Willensbildung erfolgt im Verlauf des Leistungserstellungsprozesses durch Selbstabstimmung der Handlungsträger. Von Hayek charakterisiert einen solchen spontanen Prozeß kontinuierlicher dezentraler Kommunikation als Entdeckungsverfahren. Die Instanz beschränkt sich ex ante auf die Vorgabe grober Zielvorgaben im Sinne eines "directional planning (McCAskey) bzw. Strategic Intent (Hamel/Prahalad).

Dezentrale Willensbildung in der lernenden Gemeinschaft bei zentraler Rahmenplanung durch die Instanz ermöglicht eine einheitliche Richtung bei größtmöglicher Ausschöpfung des dezentral vorhandenen Wissens. Das Gestaltungs- und Problemlösungspotential kann so durch die Willensbildung in der Gruppe erweitert werden.

4.2. Kontrolle

Liegen hohe Wissensbeschränkungen vor, werden der Prozeß und das Ergebnis der Leistungserstellung nur selten in für Kontrollen ausreichendem Maße prognostizier- und beschreibbar sein.⁵⁵ Zudem hat WAGENHOFER nachgewiesen,

⁵² McCaskey: Contingency Approach (1974), S.283f.

⁵³ Vgl. Hamel/Prahalad: Strategic Intent (1989), S.63ff.

⁵⁴ Vgl. von Hayek: Arten der Ordnung (1969), S.35.

⁵⁵ Vgl. u.a. Merchant: Control in Business Organizations (1984), S.19f.; Schainblatt: Productivity of Engineers and Scientists (1988), S.84f.; Schor: Lenkung ökonomischer Forschung (1991), S.246f.; Weber: Controlling (1995), S.153; Kuznets: Inventive Activity (1962), S.42.

daß Abweichungsanalysen durch die Instanz ex post nicht rational sind, wenn nicht oder nur unter Inkaufnahme prohibitiv hoher Kosten beobachtbar ist, ob die Planabweichungen zufällig sind oder ihre Ursache im Verhalten der Handlungsträger haben.⁵⁶ Eine Abweichungsanalyse durch die Instanz kann in einem solchen Kontext nur ex ante nützlich sein, falls sie Anreize für ein bestimmtes Verhalten schafft.⁵⁷ Kurz: In dem Maße, in dem Koordination durch Pläne unpraktikabel ist, sind Prozeß- und Ergebniskontrollen prohibitiv kostspielig.

Erfolgt die Leistungserstellung in Gruppen, muß die Instanz zudem Verbundeffekte in der Produktion berücksichtigen. Der Anreiz, sich vor der Arbeit zu drücken, nimmt in dem Maße zu, wie die Grenzproduktivitäten der Handlungsträger von der Instanz nur mit hohen Kosten bestimmt werden können. Dies ist auch der Ausgangspunkt der Überlegungen von ALCHIAN/DEMSETZ zum Shirking bei Team-Produktion, die häufig als Begründung für die Effizienz der Kontrolle durch die Instanz angeführt werden. Die Autoren kommen zum Schluß, daß es beim Vorliegen von Zurechnungsproblemen in der Gruppe zweckmäßig sein kann, einen Aufseher einzustellen, der das Anrecht auf den Residualerlös erhält.⁵⁸ Das ist ökonomisch jedoch nur sinnvoll, wenn der Effizienzvorteil des spezialisierten Aufsehers größer ist als seine Vergütung. Ist aber der Zusammenhang zwischen Verhalten und Leistung nicht oder nur sehr eingeschränkt durch die Instanz beschreibbar, wird auch die Verhaltenskontrolle durch die Instanz ineffizient.

Kann unzureichendes Wissen der Kontrollträger nicht durch Datentransformation geheilt werden, muß die Kontrollaufgabe in ihrem Umfang reduziert werden, oder es muß Sorge getragen werden, daß Wissen und Datentransformationsfähigkeit der Kontrollträger erhöht werden.⁵⁹ Eine naheliegende Strategie für die Instanz kann es nun sein, Kontrollhandlungen dorthin zu verlagern, wo Wissen und Datentransformationsfähigkeit in höherem Maße vorhanden sind. Die Studien von BORMAN⁶⁰ und EINHORN⁶¹ begründen Selbstkontrolle letztlich damit, daß jeder der an der Ausführung Beteiligten ein Teil des Puzzles, ein Teil des zur Kontrolle nötigen Wissens besitzt. Das ist aber letztlich das grundlegende Argument VON HAYEKS, daß ab einem bestimmten Grad von Komplexität und Dynamik der Umwelt keine zentrale Stelle das verstreute Wissen sammeln kann. In dem Maße, in dem bei der Instanz hohe

56 Vgl. Wagenhofer: Abweichungsanalysen (1992), S.319ff. Vgl. ähnlich auch Weber: Controlling (1995), S.159.

57 Vgl. Wagenhofer: Abweichungsanalysen (1992), S.334f.

58 Vgl. Alchian/Demsetz: Information Costs (1972), S.782.

59 Vgl. dazu auch Laux/Liermann: Organisation (1993), S.326f. und S.493.

60 Borman: The Rating of Individuals (1974), S.105ff.

61 Vgl. Einhorn: Expert Measurement (1972), S.86ff.

kontrollrelevante Wissensbeschränkungen vorliegen und das nötige Wissen auf die Handlungsträger verteilt ist, wird es effizient sein, auf das Wissen der Handlungsträger zuzugreifen.⁶² Selbstkontrolle kann dabei auf der Ebene der Gruppe und auf der Ebene des einzelnen Handlungsträgers⁶³ stattfinden. Die gegenseitige Kontrolle in der lernenden Gemeinschaft - MARCSON hat dafür den Begriff "colleague authority" geprägt⁶⁴, POLANYI spricht mit Bezug auf die "science community" von dem "Prinzip der gegenseitigen Kontrolle"⁶⁵ - erlaubt den Zugriff auf implizites Wissen und eine maximale Anzahl unterschiedlicher Perspektiven, die den Handlungsträgern in der Gruppe, aber nicht unbedingt der Instanz zugänglich sind.

Die Substitution von Fremd- durch Selbstkontrolle ist an eine Voraussetzung gebunden, das Vorhandensein von Vertrauen. So setzt FRIEDMAN der direkten Kontrolle ("direct control") traditioneller Führungsstrategien den Strategietyp der verantwortlichen Autonomie ("responsible autonomy") gegenüber. Hier überträgt die Führung den Handlungsträgern Verantwortung und Status, schränkt die Überwachung ein und setzt auf die positive Formbarkeit des Arbeitsvermögens.⁶⁶ Ebenso erfordert die Kooperation in der Gruppe gegenseitiges Vertrauen.⁶⁷ Handlungsträger, die anderen nicht vertrauen, kommunizieren nicht offen, halten Daten zurück oder kommunizieren nicht präzise. Auf der anderen Seite erscheint Vertrauen ohne den Austausch von Daten nur schwer möglich. Kommunikation und Vertrauen bedingen sich gegenseitig.⁶⁸

Schließlich macht Vertrauen auch nonkonformes Verhalten in der Gruppe möglich, ohne einen Ausschluß zu riskieren. Die von HOLLANDER entwickelte Theorie des sogenannten "Idiosynkrasiekredits" geht davon aus, daß jeder Handlungsträger "durch Anhäufung positiver Eindrücke" eine Vertrauensbasis schaffen kann. Aufgrund des erlangten Vertrauensvorschlusses erhält die Person einen als Idiosynkrasiekredit bezeichneten Verhaltenskredit, in dessen Rahmen ein von der Gruppennorm abweichendes Verhalten toleriert wird. Erst dieser Kredit macht es möglich, auch die Normen und das Verhalten der Handlungsträger zu beeinflussen und blindem Groupthink entgegenzuwirken, ohne einen Ausschluß von der Gruppe zu riskieren.

62 Vgl. Hage: Organizational Control (1974), S.34f.

63 Vgl. Bromley: Reputation (1993), S.67.

64 Vgl. Marcson: Scientist (1958), S.130.

65 Vgl. z.B. Polanyi: Implizites Wissen (1985), S.67.

66 Vgl. Friedman: Industry and Labour (1977).

67 Vgl. u.a. Deutsch: Cooperation and Trust (1962).

68 Vgl. Platzkörter (1989), S.39ff.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß das Handlungspotential der Instanz durch Selbstkontrolle und Vertrauen wächst. Gleichzeitig steigt aber auch ihr Risiko, da sie kein hinreichendes Wissen über die zukünftigen Ereignisse besitzt. Selbstkontrolle und Vertrauen bedürfen daher der Ergänzung durch Fremdkontrolle. Zur Begründung dieses Arguments wird im folgenden auf Opportunismus und begrenzte Rationalität als zentrale Annahmen rekuriert:⁶⁹

- Durch Selbstkontrolle lassen sich keine opportunistischen Handlungen aufdecken. Die Substitution von Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle kann deshalb nur in dem Maße vorgenommen werden, in dem das Risiko von Opportunismus seitens der Handlungsträger auf ein erträgliches Maß reduziert wurde. Hohe Beschränkungen des Wissens seitens der Instanz und Opportunismus der Handlungsträger sind nicht kompatibel.⁷⁰
- Die Rationalität der Handlungsträger ist annahmegemäß begrenzt. Auch für den Fall, daß die Wissensbasis und die Datentransformationsfähigkeit der Handlungsträger der Instanz überlegen ist, verbleiben die Tatsachen, daß die Instanz in der Regel über die größere "Kenntnis des Gesamtzusammenhangs" verfügt und daß einzelne Handlungsträger und Gruppen vielfach Opfer kognitiver Verzerrungen werden.

Die Substituierbarkeit von Fremd- durch Selbstkontrolle stößt angesichts der beschränkten Rationalität der Handlungsträger und der Gefahr opportunistischen Verhaltens an Grenzen. Andererseits ist die Instanz mit Wissensbeschränkungen konfrontiert, die "traditionelle" Kontrollformen nur beschränkt zulassen. Eine mögliche Strategie angesichts dieses scheinbaren Dilemmas besteht darin, Umfang und Intensität der Prozeß- und Ergebniskontrolle durch die Instanz zu reduzieren, also "tight control" durch "loose control"⁷¹ oder auch "subtle control"⁷² zu ersetzen. Im einzelnen stehen der Instanz verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um den Datentransformationsbedarf zu reduzieren. Diese stellen keine sich ausschließenden Alternativen dar, sondern können kombiniert eingesetzt werden: Kontrolle über Indikatoren, über Stichproben, relative Kontrolle, die Aufteilung des Kontrollhorizonts sowie Kontrolle auf Konsistenz und Plausibilität.

Die Grenzen einer solchen Prozeß- und Ergebniskontrolle bei hohen Wissensbeschränkungen der Instanz sind unmittelbar einsichtig. Zudem stellt der Mensch den wohl wichtigsten Inputfaktor bei innovativen Datentrans-

⁶⁹ Vgl. ausführlich Schäffer: Kontrolle (1996).

⁷⁰ Ouchi: Framework (1979), S.846.

⁷¹ Vgl. z.B. Anthony/Dearden: Control Systems (1980), S.13.

⁷² Vgl. Takeuchi/Nonaka: New Product Development (1986), S.143.

formationsprozessen dar.⁷³ Die Kontrolle der Faktoreignung der Handlungsträger rückt damit in den Mittelpunkt der Betrachtung.⁷⁴ Neben dem Wissen und der Datentransformationsfähigkeit des Handlungsträgers wird somit insbesondere das Vorhandensein von Commitment kontrolliert – die mentalen Modelle der Handlungsträger stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Kontrolle kann auch ex ante durch die Instanz in der Rekrutierung, durch die Gruppe in Form der Kooptation und durch die Handlungsträger selbst ("Self Selection") erfolgen.

Konklusion: Verfügt die Instanz über ausreichendes Wissen und Datentransformationskapazität, wird es optimal sein, wenn auch die Kontrolle weitgehend durch die Instanz erfolgt. In dem Maße, in dem (1) die Instanz an Grenzen stößt, (2) die Handlungsträger in der Lage sind, das so entstehende Vakuum zu füllen, und (3) hinreichendes Vertrauen besteht, wird die Instanz die Kontrollfunktion weitgehend auf die Handlungsträger verlagern. Selbstkontrolle und Vertrauen müssen (dennoch) durch spezifische Formen der Fremdkontrolle ergänzt werden, da die Instanz in der Regel die größere Kenntnis des Gesamtzusammenhangs besitzt und ihr die Residualverantwortung für die Rationalität der Führung im Unternehmen zukommt. Die Instanz nimmt daher noch eine Art Kontextkontrolle wahr und stellt die Faktoreignung der Handlungsträger sicher. Es ist also die Methode der weitgehenden Selbstkontrolle auf der Gruppenebene bei zentraler Rahmenkontrolle durch die Instanz, die eine optimale Kontrolle von lernenden Gemeinschaften im Unternehmen gewährleistet.⁷⁵

4.3. Informationsbereitstellung

In dem Maße, in dem die Wissensbasis der Handlungsträger nicht ausreicht, die Produktionsfunktion ex ante zu spezifizieren,⁷⁶ muß der Schwerpunkt der Informationsaufgabe in der Beschaffung von Informationen liegen, um die Produktionsfunktion der Ausführungshandlung bestimmen zu können. Daneben kommt der zeitnahen Dokumentation des generierten Wissens eine hohe Bedeutung zu. Es muß sichergestellt sein, daß neues Wissen in ökonomisch sinnvollem Umfang repräsentierbar und somit der ganzen Unternehmung (durch weitgehend formalisierte Kommunikation) zugänglich gemacht wird.⁷⁷

⁷³ Vgl. z.B. Born: Organisation (1992), Sp.332.

⁷⁴ Vgl. Eisenhardt: Control (1985), S.135.

⁷⁵ Vgl. Malik: Strategie des Managements (1984), S.240.

⁷⁶ Vgl. zum Beispiel zur Problematik von Produktionsfunktionen im Forschungsbereich, Backes-Gellner: Hochschulforschung (1989), S.16f. und Schor: Lenkung ökonomischer Forschung (1991), S.245.

⁷⁷ Es geht also darum, implizites Wissen explizit zu machen.

Ist die Ausführungshandlung nicht vollständig beschreib- und prognostizierbar, ist der Informationsbedarf nicht nur größer als im Falle einer vollständig spezifizierten Ausführungshandlung, der Handlungsträger wird zudem nicht oder nur eingeschränkt wissen, welche Daten er benötigt.⁷⁸ Er kann seinen Informationsbedarf nicht präzise beschreiben und prognostizieren. Dadurch ist aber auch eine gerichtete Informationsbeschaffung nur in Grenzen möglich. Es erweist sich unter diesen Bedingungen als effizient, die Selektivität der gerichteten Informationsbeschaffung durch eine laufende, weitgehend flächendeckende und ungerichtete Suche nach relevanten Daten zu ergänzen. Das Bild eines "Radars" erscheint hier passend. Der Prozeß der laufenden Umweltanalyse zur Beseitigung von Wissensdefiziten wird in der englischsprachigen Literatur zur strategischen Planung als "environmental scanning" (to scan = prüfen, überblicken) bezeichnet.⁷⁹ Das Konzept des Environmental Scanning erlaubt es, eine möglichst große Datenmenge auf Informationen abzusuchen. Letztlich bleibt jedoch auch die weitgehend flächendeckende und ungerichtete Datensuche selektiv.⁸⁰ Die Ursache hierfür liegt in der Kombination aus hohem, nur beschränkt beschreib- und prognostizierbarem Informationsbedarf und begrenzten Datentransformationsfähigkeiten der Handlungsträger.

Den Handlungsträgern kann zum Beispiel das Wissen fehlen, um einen Wirkungszusammenhang zwischen einem Datum und dem vorliegenden Problem herstellen zu können.⁸¹ Zum anderen kann es vorkommen, daß ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Datum und Problem vermutet wird, der in der Vergangenheit gut begründet war, zukünftig aber irrelevant ist, weil die zugrundeliegende Kausalverbindung durch eigene Handlungen oder Veränderungen der Umwelt gebrochen wurde.⁸² Hier wird Koordinationsbedarf zwischen Informationsbeschaffung und den zugrundeliegenden mentalen Modellen deutlich: Auf der einen Seite können mentale Modelle das Environmental Scanning dadurch gefährden, daß sie eine (frühzeitige) Wahrnehmung und adäquate Interpretation von Daten verhindern. Auf der anderen Seite sind gemeinsame Modelle, wie noch zu zeigen sein wird, eine unabdingbare Voraussetzung für eine wirkungsvolle Kooperation der Handlungsträger in der Gruppe.⁸³

Bei der Kommunikation handlungsträgerspezifischer Wissensinhalte in der Gruppe sind vergleichsweise hohe Verständigungsprobleme zu erwarten. Diese

⁷⁸ Vgl. Aguilar: Business Environment (1967), S.4.

⁷⁹ Vgl. Aguilar: Business Environment (1967); Kefalas: Business Environment (1971), S.77 und Horváth: Controlling (1994), S.401.

⁸⁰ Vgl. Aguilar: Business Environment (1967), S.9.

⁸¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg: Strategische Kontrolle (1984), S.31.

⁸² Vgl. Trux/Müller/Kirsch: Management strategischer Programme (1984), S.321.

⁸³ Vgl. Steinmann/Schreyögg: Strategische Kontrolle (1984), S. 31; Bate: Impact of Organizational Culture (1984), S.43ff.

können auf drei Ebenen auftreten: (1) der syntaktischen Ebene (bei Verlust von Daten), (2) der semantischen Ebene (bei verschiedener Interpretation der Bedeutung von Daten oder Datenbündeln) und (3) der pragmatischen Ebene (bei ungleicher Interpretation der mit einem Datum oder Datenbündel verbundenen Absichten). Die Auslegungsbedürftigkeit zahlreicher Begriffe, die Vielfalt der Erfahrungswelten der beteiligten Handlungsträger sowie unterschiedliche Interessen- und Arbeitsschwerpunkte begünstigen abweichende Interpretationen und selektive Wahrnehmungen im Kommunikationsprozeß.⁸⁴ Je geringer der gemeinsame Nenner der mentalen Kontexte, desto höher der Erklärungsbedarf und desto geringer die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich und ausreichend präzise kommunizieren zu können.

Mündliche "face-to-face"-Kommunikation mit ihren vielschichtigen Ausdrucksmöglichkeiten eignet sich bei hoher Spezifität und geringer Repräsentierbarkeit des Wissens am besten für die Informationsbeschaffung der Handlungsträger. Kommunikation geht dann weit über digitale Kommunikation hinaus, umfaßt explizite und implizite Komponenten. Nonverbale Elemente unterstützen die Kommunikation und minimieren so Verständigungsprobleme der Handlungsträger. Sie ermöglichen zudem eine schnelle Kommunikation und erleichtern die Rückkopplung.⁸⁵ Allerdings setzt eine effiziente "face-to-face"-Kommunikation einen gemeinsamen mentalen Kontext der Handlungsträger voraus und wird durch räumliche Nähe der Kommunikationspartner erleichtert. Von kaum zu unterschätzender Bedeutung ist weiter Transparenz und Beachtung elementarer Regeln der Kommunikation im Diskurs.⁸⁶

In dem Maße, wie die Handlungsträger in der Gruppe eng zusammenarbeiten oder eine starke gemeinsame Sozialisationsbasis ausweisen, verfügen sie wohl in der Regel über einen solchen mentalen Kontext in Form gemeinsamer Sprache sowie gemeinsamer Denk- und Orientierungsmuster. Die unmittelbare Kooperation der Handlungsträger innerhalb eines gemeinsamen Kontexts erleichtert so die Übermittlung von handlungsträgerspezifischem Wissen. Dabei muß es keineswegs immer harmonisch zugehen. Die unmittelbare Nähe läßt Emotionen schneller und unmittelbarer zum Ausdruck kommen. "Die berühmte 'Faust in der Tasche' ist im Team nun mal leichter zu erkennen, aber auch die 'innere Kündigung' durchkreuzt die Pläne der anderen Mitglieder schneller, als es im anonymen Abteilungskontext geschieht."⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Watzlawick et al.: Kommunikation (1990), S.22 und Picot: Organisation (1989), S.142f.

⁸⁵ Vgl. auch Reichwald: Zeitfaktor (1989), S.318ff.

⁸⁶ Vgl. u.a. Alexy: Theorie der juristischen Argumentation (1996), S.361ff. und Habermas: Theorie (1988) sowie Senge: Fifth Discipline (1990), S.200ff.

⁸⁷ Schmidt/Zucker: Wissen gewinnt (1996), S.139.

Die bisherigen Ausführungen zur Beschaffung von Informationen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Informationsbedarf in lernenden Gemeinschaften ist hoch sowie nur eingeschränkt beschreib- und prognostizierbar. Die Informationsbeschaffung läßt sich daher nur begrenzt ausrichten.
- Zudem richtet sich der Informationsbedarf in signifikantem Umfang auch auf handlungsträgerspezifisches Wissen.

Die Auswahl der Datenquellen und -kanäle sollte daher durch die Handlungsträger selbst erfolgen. Sie können als Experten am besten beurteilen, welche Daten problemlösungsrelevant sind und verfügen am ehesten über die Voraussetzungen für eine effiziente Kommunikation.⁸⁸ Jeder von ihnen besitzt möglicherweise ein Teil des Puzzles, ein Teil des zur Problemlösung nötigen Wissens. Die Handlungsträger müssen daher immer wieder neue zweckmäßige Verknüpfungen im Netzwerk bilden können; Der Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen sind enge Grenzen gesetzt.⁸⁹ Die Informationsbeschaffung sollte daher auch nicht primär auf bestehende Systeme bauen, sondern auf die flexible, weitgehend ungerichtete und ungebundene Kommunikation im Rahmen eines umfassenden Informationsnetzwerks.⁹⁰

4.4. Organisation

Versucht man die optimale Gruppengröße zu bestimmen, lassen sich zwei gegenläufige Effekte isolieren: (1) Ein Anwachsen der Anzahl von Gruppenmitgliedern mit den relevanten Faktoreigenschaften bedeutet eine Verbreiterung der Wissensbasis und der Datentransformationsfähigkeit der Gruppe. Die Leistungsfähigkeit der Gruppe nimmt daher mit jedem zusätzlichen, geeigneten Handlungsträger zu.⁹¹ (2) Auf der anderen Seite steigt nach den Gesetzen der Kombinatorik der Koordinationsaufwand mit zunehmender Gruppengröße und zunehmenden Interdependenzen im Prozeß der Leistungserstellung überproportional an.⁹² Die Koordination der Leistungserstellung nimmt einen immer größer werdenden Teil der Datentransformationskapazität der Gruppe in Anspruch. Zudem hat die

⁸⁸ Vgl. Laux/Liermann: Organisation (1993), S.329.

⁸⁹ Vgl. Albach: Entscheidungsprozeß (1961), S.400.

⁹⁰ Vgl. Picot/Reichwald: Informationswirtschaft (1991), S.297.

⁹¹ Vgl. Schlicksupp: Kreative Ideenfindung (1977), S.173. Dabei steht zu vermuten, daß der Grenznutzen jedes zusätzlichen Handlungsträgers - zumindest ab einer "kritischen" Gruppengröße - abnimmt.

⁹² Vgl. Glanzer/Glaser: Group Structure and Behavior (1961), S.16ff.

zunehmende Gruppengröße negative Wirkungen auf die Interaktion und das Verhalten der Handlungsträger.⁹³ Das Vorhandensein zweier gegenläufiger Effekte läßt vermuten, daß es in Abhängigkeit von der jeweils zugrundeliegenden Aufgabe und den relevanten Faktoreigenschaften der Handlungsträger eine optimale Gruppengröße gibt.⁹⁴ Versuche, die optimale Gruppengröße unabhängig vom jeweiligen Einzelfall zu quantifizieren,⁹⁵ erscheinen hingegen eher fragwürdig. Es gibt keine "... one team size [that] is best for all situations. The group should be large enough to include the resources and abilities to accomplish the task, but small enough so that people can coordinate without great costs."⁹⁶

Die Abwesenheit hierarchischer Anordnung als Bezugspunkt rückt die Bedeutung individueller Eignung der Handlungsträger hervor. Die Anforderungen an die Faktoreignung beziehen sich zum einen auf die Wissensbasis, die Fähigkeit zur Datentransformation und zur Kooperation in der Gruppe, zum anderen auf das Commitment jedes Handlungsträgers.⁹⁷ Der Aspekt des Commitment und der dahinterliegenden Nutzenfunktion wird im Rahmen der Diskussion der Anreizdimension wieder aufgenommen. Wissensbasis und Datentransformationsfähigkeit⁹⁸ sowie die Fähigkeit zur Kooperation in der Gruppe⁹⁹ determinieren die Selbstabstimmungsfähigkeit der Handlungsträger.

Unter der Prämisse grundsätzlich gegebener Faktoreignung der einzelnen Handlungsträger soll nun die Frage nach der optimalen Zusammensetzung der Gruppe näher betrachtet werden. Die Arbeit von WIEST ET AL. ergab, daß Gruppen erst dann effektiv und erfolgreich sind, wenn die Mitglieder ein ähnliches Niveau an Problemlösungsfähigkeiten haben.¹⁰⁰ Dabei ist es natürlich förderlich, wenn sich

⁹³ Vgl. Gibb: Effects of Group Size (1951), S.324; Bales et al: Channels of Communication (1951), S.461ff.; Stephan/Mishler: Distribution of Participation (1952), S.598ff. Vgl. Hare: Interaction and Consensus (1952), S.261ff. Vgl. Thomas/Fink: Group Size (1963), S.371ff.

⁹⁴ Vgl. Shaw: Group Dynamics (1981), S.173; Taylor/Faust: Twenty Questions (1952), S.366. Dabei sind natürlich auch finanzielle, räumliche oder sonstige Restriktionen zu berücksichtigen, die sich aus der vorliegenden Aufgabe ergeben.

⁹⁵ Vgl. z.B. Türk: Gruppenentscheidungen (1973), S.301; Schlicksupp: Kreative Ideenfindung (1977), S.173; Forster: Teams (1978), S.63f.

⁹⁶ Tjosvold: Team Organization (1991), S.116. Der geringe Präzisionsgrad dieser Aussage erscheint unbefriedigend, ergibt sich aber konsequent aus einem Vorgehen, das sich auf die Modellierung der abstrakten Züge des Führungssystems beschränkt.

⁹⁷ Vgl. Forster: Teams (1978), S.63 und Maister: One-Firm Firm (1988), S.458f.: "Hewitt Associates ... says that, in its recruiting, it looks for 'SWANs': people who are Smart, Work hard, and Ambitious, and Nice."

⁹⁸ Vgl. Türk: Gruppenentscheidungen (1973), S.304; Hackman: Self-Management (1986), S.106f.; Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.157 und ebenda S.148.

⁹⁹ Vielfach wird auch der Begriff "Teamfähigkeit" verwendet, vgl. z.B. Thom: Grundlagen (1980), S.363.

¹⁰⁰ Vgl. Wiest et al.: Team Performance and Efficiency (1961), S.435ff.

die einzelnen Wissensbasen ergänzen. Eine gewisse Heterogenität der Denkstrukturen und des vorhandenen Erfahrungsschatzes scheint die Kreativität der Handlungsträger zu fördern.¹⁰¹ "People with different temperaments, with different schooling and even from different nationalities¹⁰² working together produce the creative contrast which generates new product and new process ideas, given that their input can be integrated."¹⁰³ Je vielfältiger die vertretenen Ansichten und Perspektiven sind, desto geringer ist die Gefahr, daß sich ein Glaube an eine allein seligmachende Wahrheit ausbildet. Heterogenität fördert divergentes Denken und ermöglicht bessere, produktivere Lösungen.¹⁰⁴ Auf der anderen Seite hat die Homogenität der Handlungsträger einen positiven Einfluß auf die Kooperation und Kommunikationsfähigkeit der Handlungsträger,¹⁰⁵ so daß sich auch bei der Frage der optimalen Zusammensetzung der Gruppe zwei gegenläufige Effekte isolieren lassen. Anzustreben ist der optimale Grad an Heterogenität der Handlungsträger.

Die Gewährleistung eines optimalen Rahmens für die Leistungserstellung umfaßt auch die Koordination der Gruppe mit dem Umsystem. Die Instanz steht somit an der Schnittstelle zwischen dominanter Koordination durch Selbstabstimmung und einem anderen dominanten Koordinationsmechanismus. Die Schwierigkeit besteht darin "... to bridge two different organization philosophies. This requires leadership in an even more demanding sense. It requires leading an organization with a 'split personality' ... Little is known theoretically about management of a firm with a split personality ... There is no empirical work in evidence on management of adhocracies and on management of firms or subunits of firms with a split personality."¹⁰⁶ Die Instanz muß sicherstellen, daß Kommunikation auch über Gruppengrenzen hinweg stattfindet und die Handlungsträger so auf eine größere Wissensbasis zugreifen können. Sie sollte daher insbesondere auch Maßnahmen ergreifen, um die Außenorientierung der Handlungsträger zu stärken. Das Informationsnetzwerk sollte dabei über Gruppengrenzen hinweg das ganze Unternehmen umfassen und auch an den Unternehmensgrenzen nicht

¹⁰¹ Vgl. Albach: *Innovation Management und Operations Research* (1990), S.13.

¹⁰² Nicht unstrittig ist in der Literatur die Frage, ob sich eine gewisse Heterogenität in der Herkunft der Handlungsträger positiv auswirkt. Vgl. Albach: *Culture and Technical Innovation* (1993), S.149.

¹⁰³ Albach: *Culture and Technical Innovation* (1993), S.143.

¹⁰⁴ Vgl. Hoffman: *Homogeneity* (1959), S.32; Collins/Guetzkow: *Group Processes* (1964), S.101; Nemeth/Kwan: *Divergent thinking* (1987), S.788ff.

¹⁰⁵ Vgl. Haythorn et al.: *Leaders* (1956), S.219; Shaw: *Some Effects* (1959), S.382ff.; Collins/Guetzkow: *Group Processes* (1964), S.101; Doering: *Scientific Task Teams* (1973), S.29; Zander: *Making Groups Effective* (1982), S.3; Albach: *Culture and Technical Innovation* (1993), S.143; aber auch: Lundgren/Knight: *Member Attitudes* (1977), S.55f.

¹⁰⁶ Albach: *Culture and Technical Innovation* (1993), S.243.

anhalten.¹⁰⁷ Die Instanz muß auch hier zwei gegenläufige Effekte ausbalancieren und versuchen, das Optimum zu finden. Eine hohe Kommunikations- und Kooperationsintensität der lernenden Gemeinschaft ist zwar zu befürworten, birgt aber auch die Gefahr einer zu starken Fixierung auf die eigene Wissensbasis. Ein Phänomen, das in der Literatur unter der Bezeichnung des "not invented here"-Effekts diskutiert wird.¹⁰⁸

Ein wichtiges Instrument, um Kommunikationsbarrieren zwischen der lernenden Gemeinschaft und ihrer Umwelt zu überwinden, stellen sogenannte Gatekeeper dar. Sie sind Schlüsselpersonen bzw. "Knotenpunkte" im Kommunikationsprozeß und beschaffen Informationen aus den verschiedensten unternehmensexternen, aber auch internen Quellen. Als Informationskatalysator geben sie Daten problemrelevant weiter und unterstützen andere Handlungsträger bei der Kontaktaufnahme zu Experten.¹⁰⁹ Die Informationsbeschaffung der Handlungsträger über Gatekeeper stellt somit einen zweistufigen Prozeß dar.¹¹⁰ Die einfachere Überwindung von Kommunikationsbarrieren durch den Gatekeeper wird damit erkauft, daß ein signifikanter Bestandteil des neuen Wissens aus externen Quellen auf eine Stelle konzentriert ist und nur indirekt weitergegeben wird. Es gilt also wiederum, zwei gegenlaufende Effekte auszubalancieren und das Optimum anzustreben. Folgt man der Argumentation dieses Papiers, erscheint es unmittelbar einsichtig, daß es aufgrund der hohen Wissensbeschränkungen in lernenden Gemeinschaften in der Regel effizient sein wird, eine interpersonelle Spezialisierung zu vermeiden, so daß "... each individual feels the responsibility to be a gatekeeper by making it an intrinsic part of the job."¹¹¹

Dabei sind neben dem Datenfluß von der Umwelt zur lernenden Gemeinschaft auch die Informationsbedürfnisse des Unternehmens über die Leistungserstellung der Handlungsträger zu beachten. Dies wird häufig auch im ureigensten Interesse der Gruppe liegen.¹¹² Die Übermittlung entsprechender Daten kann wiederum durch einen darauf spezialisierten Handlungsträger (den Gatekeeper) oder durch alle Handlungsträger erfolgen.

107 "Information networking does not stop at company boundaries." Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.210.

108 Vgl. Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.153ff.; Allen: Communications (1967), S.31; Kanter: Change Masters (1983), S.269.

109 Vgl. Gerpott/Fleischer/Domsch: Technologische Gatekeeper (1987), S.307f.; Domsch/Gerpott/Gerpott: Technologische Gatekeeper (1989), S.5ff.; Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.193.

110 Vgl. Allen/Cohen: Information Flow (1969), S.12f.

111 Vgl. Bush/Frohman: Communication (1991), S.27f.

112 Vgl. McCall: Leadership and the Professional (1988), S.156f.

Formalisierung wird zumeist als Einsatzgrad schriftlich fixierter Regeln definiert.¹¹³ Inhaltlich steht Formalisierung jedoch für den Grad der Vorausbestimmung von Strukturen und Abläufen.¹¹⁴ Bei ausreichend vorhandenem Wissen und Routine der Leistungserstellung ist die schriftliche Fixierung von Regeln effizient.¹¹⁵ Umgekehrt erscheint es unmittelbar einsichtig, daß der Vorausbestimmung von Strukturen und Abläufen bei hohen Beschränkungen des relevanten Wissens enge Grenzen gesetzt sind. Wenn sich die Ausführungshandlung nicht exakt definieren läßt, so dürfte sich auch ein hoher Formalisierungsgrad als unzweckmäßig erweisen. Je höher der Formalisierungsgrad, desto größer ist die Gefahr, daß die Leistungen der irrationalen Schicht des dispositiven Faktors zugunsten fixierter Regeln abgebrochen werden.¹¹⁶ Zudem kann ein hoher Formalisierungsgrad negativ auf die Motivation der Gruppenmitglieder wirken. Diese Argumente wurden in zahlreichen empirischen Untersuchungen bestätigt.¹¹⁷

Eine wesentliche Aufgabe der Kontextgestaltung besteht nun darin, einen optimalen Grad der Formalisierung zu erreichen, bei dem die Selbstabstimmungsprozesse nicht durch eine Struktur begrenzt, sondern gefördert werden. Die Unternehmensleitung versucht den Prozeß dann nicht vorzustrukturieren, sondern mit Hilfe einer "intelligenten" Formalisierung den im wesentlichen selbstgesteuert ablaufenden Prozeß zu unterstützen. Sie nimmt die Funktion eines Prozeßkatalysators ein. Ob dies z.B. in Form einer themenspezifischen Interaktion erfolgt, bei der abstimmungsbedürftige Themen spezifiziert werden, oder in Form einer institutionalisierten Interaktion, bei der bestimmte Anlässe für das Zusammentreffen von Gruppen geschaffen werden, ist im Einzelfall festzulegen.

4.5. Anreizgestaltung

Im Zentrum der Verhaltensbeeinflussung bei hohen Wissensbeschränkungen steht der Aufbau von Commitment.¹¹⁸ Dies setzt eine starke Übereinstimmung der Ziele des Handlungsträgers mit den Zielen des Unternehmens voraus.¹¹⁹ Es führt zu einer Bereitschaft, sich für die Verwirklichung dieser Ziele aktiv

113 Vgl. Kieser/Kubicek: Organisation (1992), S.74 und S.159.

114 Vgl. Weber: Controlling (1995), S.238.

115 Vgl. Luhmann: Lob der Routine (1964), S.113ff.; Becker: Aufgabentyp und Organisationsstruktur (1976), S.294.

116 Vgl. Schmidt: Produkt-Innovation (1969), S.281: "Ausgeprägte Formalisierung hemmt die Kreativität", Thom: Grundlagen (1980), S.269; Mintzberg: Mintzberg über Management (1991), S.208.

117 Vgl. Leder: Innovationsmanagement (1989), S.21f.

118 Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.214.

119 Vgl. z.B. auch McGregor: Professional Manager (1967), S.127.

einzusetzen¹²⁰ und zu einer starken Bindung an das Unternehmen. Commitment geht so über Solidarität bzw. die Abwesenheit von Opportunismus hinaus und hat einen aktiven Charakter. Es gibt zahlreiche Belege dafür, daß sich Commitment, Leistung und Motivation gegenseitig verstärken. Für das Unternehmen kommt es darauf an, diesen dynamischen Prozeß in Gang zu bringen.¹²¹ Commitment kann nicht durch Weisung herbeigeführt werden. Die Instanz kann allenfalls günstige Voraussetzungen schaffen und ein Klima kultivieren, in dem Commitment wachsen kann. Diese Investition ist mit Kosten verbunden.

Die Wirksamkeit von Anreizen hängt dabei davon ab, ob und inwieweit sie in der Lage sind, individuenpezifische Motive zu aktivieren. Damit ein Anreiz überhaupt die gewünschte verhaltenssteuernde Wirkung zu entfalten vermag, bedarf es eines geeigneten "motivationalen Gegenstücks" beim Handlungsträger.¹²² Extrinsische Anreize in der Form von Entgeltanreizen und Karriereentwicklungsmöglichkeiten¹²³ werden in den meisten Studien, die sich mit der wahrgenommenen Bedeutung von Motiven beschäftigen, als wichtige Motive genannt. Vielfach wird das Motiv monetärer Entlohnung auch als nicht zu vernachlässigender Hygienefaktor¹²⁴ und Maßstab für die Anerkennung der kreativen Leistung interpretiert.¹²⁵ Zu abweichenden Ergebnissen bezüglich des Entgeltsystems kommt THOM. Er meint, "daß die Erhöhung der Entlohnung kaum einen unmittelbaren Einfluß auf die Kreativitätsentfaltung hat" und als Anreiz nicht im Vordergrund steht.¹²⁶ Die Arbeiten von KOPELMAN¹²⁷, LATHAM ET AL.¹²⁸ und GERPOTT ET AL.¹²⁹ bestätigen die positiven Leistungswirkungen von monetären Anreizen und von Karriereentwicklungsmöglichkeiten.¹³⁰

¹²⁰ Vgl. z.B. Mowday et al.: Employee-Organization Linkages (1982), S.27.

¹²¹ Vgl. Maister: Professional Service Firm (1993), S.165 und Kieser: Loyalität und Commitment (1987), Sp.1348.

¹²² Vgl. Becker: Steuerung (1990), S.114f.; Schanz: Motivationale Grundlagen (1991), S.13; Weber: Controlling (1995), S.259.

¹²³ Maister formuliert pointiert: "Professionals want careers, not jobs." Maister: One-Firm Firm (1987), S.185.

¹²⁴ Vgl. Thom: Grundlagen (1980), S.236f.; Brockhoff: Stärken und Schwächen (1990), S.73 und Albach: Culture and Technical Innovation (1993), S.218.

¹²⁵ Vgl. Thom: Grundlagen (1980), S.191; Eccles/Crane: Investment Banking (1987), S.191; Backes-Gellner/Sadowski: Lage der deutschen Universität (1991), S.17.

¹²⁶ Vgl. Thom: Grundlagen (1980), S.186

¹²⁷ Vgl. Kopelman: Organizational Control (1976), S.205ff.

¹²⁸ Vgl. Latham/Mitchell/Dossett: Participative Goal Setting (1978), S.163-171.

¹²⁹ Vgl. Gerpott/Domsch/Pearson: R&D Professionals (1986), S.277-298.

¹³⁰ Vgl. auch Gerpott/Domsch: Forschung und Entwicklung (1991), S.101.

Neben der Anforderung der Individualität muß die Gestaltung von Anreizen auch die Anforderung der Gerechtigkeit erfüllen.¹³¹ Dabei müssen einerseits die Aufgabe sowie die erbrachte Leistung berücksichtigt werden (interne Belohnungsgerechtigkeit), andererseits müssen aber auch das interne Lohnniveau und die Arbeitsmarktverhältnisse in Betracht gezogen werden (externe Belohnungsgerechtigkeit).

Die anreizgerechte Gestaltung aller Führungsdimensionen ergänzt explizite Anreize bei der Schaffung von Commitment.¹³² Gerade bei Handlungsträgern, die den Eignungsanforderungen bei Vorliegen hoher Wissensbeschränkungen genügen, erscheint die Bedeutung intrinsischer Anreize stark ausgeprägt. ZINK faßt die Ergebnisse seiner Studie wie folgt zusammen: "Hervorstechendstes Merkmal der Ergebnisse ... ist die extrem hohe Häufigkeit (64%), mit der die Aufgabe als Ursache besonderer Zufriedenheit genannt wird."¹³³ Zentral ist daher die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit des Strategic Intents für alle Mitglieder – unabhängig davon, ob er positiv ("goldmine story") oder negativ ("cliffhanger story") definiert ist.

Die Ergebnisse der Motivforschung zeigen weiter, daß für lernende Gemeinschaften geeignete Handlungsträger tendenziell ein hohes Maß an Selbstentfaltungsbedürfnissen besitzen. Ihr Selbstverständnis ist von einem hohen Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung geprägt.¹³⁴ Dies wird durch den Wertewandel der letzten Jahrzehnte verstärkt.¹³⁵ Gleichzeitig muß aber berücksichtigt werden, daß nicht alle Handlungsträger an der Anreicherung ihres Spielraums interessiert sind, sondern weiterhin ein nicht unbedeutender Anteil der Arbeitnehmer eher gering ausgeprägte Selbstentfaltungsbedürfnisse besitzt.¹³⁶ Damit ist aber auch von pauschalen Forderungen nach mehr Selbstabstimmung Abstand zu nehmen.

Konklusion: Commitment der Handlungsträger ist eine zentrale Voraussetzung für die effiziente Selbstabstimmung der Handlungsträger. Somit gewinnt die Gestaltung von Anreizen in lernenden Gemeinschaften einen Stellenwert, der über die Bedeutung der Verhaltensbeeinflussung im hierarchisch geprägten

¹³¹ Dabei ist das subjektive Gerechtigkeitsempfinden der jeweiligen Person entscheidend. Vgl. Weber: Controlling (1995), S.260.

¹³² Vgl. ausführlich Schäffer: Controlling (1996), S.167ff.

¹³³ Zink: Differenzierung (1975), S.135.

¹³⁴ Vgl. auch Franz/Herbert: Motivierungskonzepte (1987), S.18; Litwak: Models of Bureaucracy (1961), S.178f.

¹³⁵ Vgl. Inglehart: Silent Revolution (1977), S.21ff. Vgl. Klages: Wertorientierungen (1984), S.17; Klages/Kmieciak: Wertewandel (1979); Franz/Herbert: Motivierungskonzepte (1987), S.13.

¹³⁶ Vgl. Fotilas: Gruppen in der Fertigung (1978), S.72ff.; Thieme: Verhaltensbeeinflussung (1982), S.171; sowie Franz/Herbert: Motivierungskonzepte (1987), S.14ff.

Unternehmen hinausgeht. Es bedarf einer spezifischen Ausgestaltung, deren Grundzüge skizziert wurden.

4.6. Werte und Normen

Betrachtet man die Funktion gemeinsamer Werte und Normen genauer, lassen sich drei Aspekte unterscheiden: die Orientierungs-, die Integrations- und die Personalführungsfunktion:

- **Orientierungsfunktion:** Sind gemeinsame Werte und Normen die Basis der Kooperation von Handlungsträgern in einer Gruppe, existiert eine gewisse Konvergenz der relevanten Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse.¹³⁷ Die Varianz der möglichen, zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen bleibt so auf diejenigen beschränkt, die mit den gemeinsamen Werten und Normen vereinbart werden können. Die Orientierungsfunktion reduziert so den Bedarf an gegenseitiger Abstimmung.¹³⁸ Die verbleibenden Abstimmungsprozesse in der Gruppe gestalten sich auf der Basis einheitlicher Orientierungsmuster einfacher und wirkungsvoller.¹³⁹ Daten werden zuverlässiger interpretiert und weniger verzerrt weitergegeben.¹⁴⁰
- **Integrationsfunktion:** Die Notwendigkeit zur Koordination mit dem Um- system ergibt sich aus dem Problem der Systemdifferenzierung und den damit verbundenen zentrifugalen Tendenzen. Die Handlungsträger in einer Gruppe stehen in einem besonders intensiven Gedankenaustausch und damit auch in vielfältigen Interaktions- und Sozialisationsprozessen miteinander. Dies kann ungewollt zur Ausprägung gruppenspezifischer Werte und Normen führen,¹⁴¹ denn Kontext und Art der Interaktion unterscheiden sich in einzelnen Subsystemen.¹⁴² Ab einer gewissen "Schwelle der Unübersichtlichkeit" kann den zentrifugalen Tendenzen durch die Anwendung von Anordnungen und Plänen nicht mehr erfolgreich begegnet werden. Die Gefahr sich verselbständigender

¹³⁷ Vgl. z.B. Dill/Hügler: Unternehmenskultur (1987), S.151; Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.97.

¹³⁸ Vgl. Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.98; Dill/Hügler: Unternehmenskultur (1987), S.151; Kieser/Kubicek: Organisation (1992), S.118.

¹³⁹ Vgl. Gußmann: Unternehmenskultur (1988); Röpke: Strategie der Innovation (1977), Witt: Transaction Rights (1987), S.180-195.

¹⁴⁰ Vgl. u.a. Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.97; Steinmann/Schreyögg: Management (1993), S.598; Picot/Reichwald: Auflösung (1994), S.551.

¹⁴¹ Vgl. u.a. Dill/Hügler: Unternehmenskultur (1987), S.152; Vgl. auch Schein: Organizational Culture (1984), S.5: "There cannot be a culture unless there is a group that 'owns' it. Culture is embedded in groups ..."

¹⁴² Vgl. z.B. Bleicher: Strukturen und Kulturen (1986), S.102 und Staerke: Wechselwirkungen (1985), S.534ff.

und "abdriftender" Subsysteme kann dann durch das Integrationspotential gruppenübergreifender Werte und Normen verringert werden.¹⁴³ Gemeinsame Werte und Normen der Unternehmung fungieren dabei als eine Art "social glue"¹⁴⁴, die den Zusammenhalt der einzelnen Subsysteme fördert.

- Personalführungsfunktion: Die orientierungsstiftende Kraft gemeinsamer Werte und Normen vermag zentrale Bedürfnisse der Handlungsträger zu befriedigen. Nach DILL/HÜGLER können gemeinsame Werte und Normen im Falle der hinreichenden Sicherung der primären Existenzbedürfnisse den Wunsch nach mehr "relatedness" und "growth" erfüllen.¹⁴⁵ Dies kann darauf zurückgeführt werden, daß die gemeinsamen Werte und Normen dazu beitragen, den Handlungsträgern den Sinn ihres Handelns zu vermitteln. Das motivationale Element, das mit gemeinsamen Werten und Normen verbunden ist, trägt so auch zu einer Stärkung des Commitment bei. Die Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren und dies auch nach außen hin unmißverständlich zu dokumentieren, wird gestärkt.¹⁴⁶ Somit wird auch die Gefahr opportunistischen Verhaltens der Handlungsträger und die Notwendigkeit von Fremdkontrolle verringert.¹⁴⁷ Gemeinsame Werte und Normen können damit als eine wichtige Voraussetzung von Selbstkontrolle identifiziert werden.

Im Nutzenpotential gemeinsamer Werte und Normen liegen auch ihre möglichen Kosten begründet. Das Vorhandensein eines Orientierungsmusters kann dazu führen, daß neue Orientierungen blockiert werden und eine Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster stattfindet ("General Motors Syndrome"¹⁴⁸). Daneben besteht die Gefahr von Tendenzen, sich gegenüber der Umwelt abzuschließen.¹⁴⁹ Es gilt also, die gemeinsame Werte- und Normenbasis im Spannungsfeld zwischen Orientierungshilfe für die Handlungsträger und der Gefahr eines "Scheuklappeneffekts" optimal zu gestalten. Dabei ist der Inhalt der Werte und Normen von zentraler Bedeutung. Sie müssen Werte wie Offenheit, Kritikbereitschaft, Experimentierfreude und Toleranz gegenüber Fehlschlägen umfassen.¹⁵⁰

¹⁴³ Vgl. Weidermann: Das Management des Organizational Slack (1984), S. 214ff.

¹⁴⁴ Albert/Silverman: Cultural Reality (1984), S.13.

¹⁴⁵ Vgl. Dill/Hügler: Unternehmenskultur (1987), S.155.

¹⁴⁶ Vgl. Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.98; Steinmann/Schreyögg: Management (1993), S.598.

¹⁴⁷ Vgl. Ouchi/Price: Theory Z (1978), S.36ff.; Merchant: Control in Business Organizations (1985), S.41f.

¹⁴⁸ Pascale: Corporate Culture (1988), S.351.

¹⁴⁹ Vgl. Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.99.

¹⁵⁰ Vgl. Schreyögg: Konsequenzen starker Unternehmenskulturen (1989), S.108f.; Kieser: Unternehmenskultur (1986), S.47ff.; Corsten: Innovationsmanagement (1989), S.14

Die Kosten gemeinsamer Werte und Normen resultieren so zum einen aus den (möglichen) negativen Effekten. Zum anderen fallen Kosten an, die mit dem Aufbau oder der Veränderung von gemeinsamen Werten und Normen verbunden sind. Dabei ist zu beachten, daß die Basis an gemeinsamen Werten und Normen eines Unternehmens nur eingeschränkt einer bewußten Gestaltung zugänglich ist,¹⁵¹ "da sie tiefer in der Vergangenheit wurzelt und durch grundlegende Werthaltungen, Überzeugungen und Verhaltensnormen geprägt wird."¹⁵² Veränderung oder Bildung gemeinsamer Werte und Normen sind nur langfristig realisierbar.¹⁵³ Vor diesem Hintergrund bleibt es die ständige Aufgabe der Instanz, das Spannungsfeld zwischen sich über die Zeit entwickelnden gruppenspezifischen Werten und Normen und der bewußten Gestaltung und Durchsetzung gemeinsamer Werte und Normen auszubalancieren.

Neu in das Unternehmen bzw. in die Gruppe Eintretenden werden gemeinsame Werte und Normen in Sozialisationsprozessen vermittelt.¹⁵⁴ Unter Sozialisation versteht man dabei den Prozeß der Übernahme sozialer Handlungsmuster.¹⁵⁵ Der Handlungsträger lernt "..., vorwiegend solche Verhaltensweisen zu zeigen, sowie die Einstellungen, Werte, Bedürfnisse usw. zu übernehmen, die den in dieser sozialen Umwelt anerkannten Wertvorstellungen und Normen entsprechen, bzw. solche Verhaltensweisen, Einstellungen usw. abzubauen, die damit in Widerspruch stehen."¹⁵⁶ Die Sozialisation erfolgt im Rahmen alltäglicher Interaktionsprozesse¹⁵⁷ und kann durch die Personalentwicklung unterstützt werden.

5. Zusammenfassung

Lernende Gemeinschaften in strategischen Planungs- und Kontrollprozessen, in industrieller und akademischer Forschung sowie in Beratungs- und Managementteams lassen sich auf ein gemeinsames Führungsmuster zurückführen: eine durch die Instanz regulierte Selbstabstimmung der Handlungsträger. Die Aufgabe der Instanz wandelt sich somit von der direkten, "traditionellen" Führung zur subsidiären und engpaßorientierten Sicherung der Führungsrationalität durch die Gestaltung und laufende Kontrolle des Kontexts

¹⁵¹ Vgl. z.B. Kieser : Unternehmenskultur (1986), S.50.

¹⁵² Servatius: Auf Leistung Trimmen (1988), S.89.

¹⁵³ Vgl. Corsten: Gestaltung von Innovationsprozessen (1989), S.14.

¹⁵⁴ Vgl. Ebers: Organisationskultur und Führung (1987), Sp.1624.

¹⁵⁵ Vgl. Türk: Soziale Kontrolle (1981), S.48 und Delhees: Soziale Kommunikation (1994), S.359ff.

¹⁵⁶ Brandstätter et al.: Psychologie (1974), S.128. Vgl. dazu auch den lerntheoretischen Ansatz von Skinner: Human Behavior (1953).

¹⁵⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi: Knowledge-Creating Company (1995), S.62: "Socialization is a process of sharing experiences ..."

der Selbstabstimmung sowie bedarfsorientierte, fokussierte Intervention. Die individuelle Eignung und Kompatibilität der Mitglieder lernender Gemeinschaften tritt an die Stelle von führungsunterstützenden Systemen als kritischer Engpaß der Rationalität von Führung.

Die strukturierte Integration des in der Literatur zerstreut und bruchstückhaft vorzufindenden Wissens im zweiten Teil der Ausführungen macht deutlich, daß eine so in der Literatur noch nicht vorliegende, gesamthafte Beschreibung der Führungsaufgabe in lernenden Gemeinschaften durchaus möglich ist und so Forschern und Praktikern gleichermaßen der für diese Führungsaufgabe relevante Stand der Forschung an die Hand gegeben werden kann.

6. Literatur

- Aguilar, F. J. [Business Environment]: Scanning the Business Environment, New York et al. 1967.
- Albach, H. [Entscheidungsprozeß]: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, TFB Handbuchreihe, Berlin, Baden-Baden 1961.
- Albach, H. [Koordination]: Die Koordination der Planung in Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (36) 2/1966, S.790-804.
- Albach, H. [Innovation Management and Operations Research]: Innovation Management and Operations Research, Vortrag, gehalten auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Operations Research DGOR, Wien 1990.
- Albach, H. [Der dispositive Faktor]: Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (69) 5/6/1990, S.533-548.
- Albach, H. [Non Universitati]: Über die Praxisnähe betriebswirtschaftlicher Ausbildung - Non Universitati sed vitae oeconomicae discimus, in: Hochschulnachrichten aus der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, (7) Februar 1992, S.24-31.
- Albach, H. (Hrsg.) [Culture and Technical Innovation]: Culture and Technical Innovation: A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, Forschungsbericht Nr. 9 der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Berlin 1993.
- Albert, U./Silverman, M. [Cultural Reality]: Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part I: Get Started In, in: Personnel, January/February (61) 1984, S.12-21.
- Albert, U./Silverman, M. [Cultural Reality]: Making Management Philosophy a Cultural Reality, Part II: Design Human Resources Programs Accordingly, Personnel, March/April (61) 1984, S.28-35.
- Alchian, A. A./Demsetz, H. [Information Costs]: Production, Information Costs and Economic Organizations, in: American Economic Review (62) 12/1972, S.777-795.

- Alexy, R. [Theorie]: Theorie der juristischen Argumentation, Frankfurt am Main 1996.
- Allen, T. J. [Communications]: Communications in the Research and Development Laboratory, in: *Technology Review*, October/November 1967.
- Allen, T. J./Cohen, S. I. [Information Flow]: Information Flow in Research and Development Laboratories, in: *Administrative Science Quarterly* (14) 1969, S.12-19.
- Anthony, R. N./Dearden, J. [Management Control Systems]: Management Control Systems, Homewood, Illinois, 1980.
- Backes-Gellner, U. [Hochschulforschung]: Ökonomie der Hochschulforschung: Organisationstheoretische Überlegungen und betriebswirtschaftliche Befunde, Wiesbaden 1988.
- Backes-Gellner, U./Sadowski, D. [Lage der deutschen Universität]: Zur Lage der deutschen Universität: Eine organisationsökonomische Zwischenbilanz, in: Helberger, C. (Hrsg.): *Ökonomie der Hochschule*, Berlin 1991, S.1-37.
- Bales, F./Strodtbeck, F. L./Mills, T./Roseborough, M. E. [Channels of Communication]: Channels of Communication in Small Groups, in: *American Sociological Review* (16) 1951, S.461-468.
- Barnard, C. I. [Functions of the Executive]: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass., 1938.
- Bate, P. [Impact of Organizational Culture]: The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving, in: *Organization Studies* 1984, S.43-66.
- Becker, B. [Aufgabentyp und Organisationsstruktur]: Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden, in: *Die Verwaltung* (9) 3/1976, S.273-296.
- Bleicher, K. [Strukturen und Kulturen]: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch - Herausforderung für den Organisator, in: *Zeitschrift für Organisation* (55) 2/1986, S.97-108.
- Borman, W. C. [Rating of Individuals]: The Rating of Individuals in Organizations - An Alternate Approach, in: *Organizational Behavior and Human Performance* (12) 1974, S.105-124.
- Born, A. [Organisation]: Beratungsunternehmung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp.329-340.
- Brandstätter, H./Schuler, H./Stocker-Kreichgauer, G. [Psychologie]: Psychologie der Person, Stuttgart et al. 1974.
- Brockhoff, K. [Stärken und Schwächen]: Stärken und Schwächen industrieller Forschung und Entwicklung, Stuttgart 1990.
- Bromley, D.B. [Reputation]: Reputation, Image and Impression Management, Chichester et al. 1993.
- Bush, J. B. Jr./Frohman, A. L. [Communication]: Communication in a "Network" Organization, in: *Organizational Dynamics*, Autumn 1991, S.23-36.
- Collins, B. E./Guetzkow, H. [Group Processes]: A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making, New York et al. 1964.

- Corsten, H. [Innovationsmanagement]: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement - organisationale und personale Aspekte, in: Corsten, H. (Hrsg.): Die Gestaltung von Innovationsprozessen - Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin 1989, S.1-56.
- Delhees, K. H. [Soziale Kommunikation]: Soziale Kommunikation - Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft, Opladen 1994.
- Deutsch, M. [Cooperation and Trust]: Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes, in: Jones, M. R. (Hrsg.): Nebraska Symposium, Lincoln, Nebraska, 1962, S.275-319.
- Dichter, S. F. [Organization of the '90s]: The Organization of the '90s, in: The McKinsey Quarterly 1/1991, S.145-155.
- Dill, P./Hügler, G. [Unternehmenskultur]: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, Oldenburg et al. 1987.
- Doering, R. D. [Scientific Task Teams]: An Approach Toward Improving the Creative Output of Scientific Task Teams, in: IEEE Transactions on Engineering Management 1/1973, S.29-33.
- Domsch, M./Gerpott, H./Gerpott, T. J. [Technologische Gatekeeper]: Technologische Gatekeeper in der industriellen F&E - Merkmale und Leistungen, Stuttgart 1989.
- Ebers, M. [Organisationskultur und Führung]: Organisationskultur und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp.1619-1630.
- Eccles, R. G./Crane, D. B. [Investment Banking]: Managing Through Networks in Investment Banking, in: California Management Review (30) 1987, S.176-194.
- Einhorn, H. J. [Expert Measurement]: Expert Measurement and Mechanical Combination, in: Organizational Behavior and Human Performance (7) 1972, S.86-106.
- Eisenhardt, K. M. [Control]: Control - Organization and Economic Approaches, in: Management Science (31) 2/1985, S.134-149.
- Etzioni, A. [Complex Organizations]: A Comparative Analysis of Complex Organizations - On Power, Involvement, and Their Correlates, New York 1961.
- Fayol, H. [Allgemeine und industrielle Verwaltung]: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Oldenbourg et al. 1929.
- Forster, J. [Teams]: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung - Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis, Bern, Stuttgart 1978.
- Fotilas, P. [Gruppen in der Fertigung]: Betriebswirtschaftliche Problematik bei der Einführung teilautonomer Gruppen in der Fertigung, Berlin 1978.

- Franz, G./Herbert, W. [Motivierungskonzepte]: Wertorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung als Motivierungskonzept, in: Personalwirtschaft 1/1987, S.13-19.
- Friedman, A. L. [Industry and Labour]: Industry and Labour - Class Struggle and Monopoly Capitalism, London 1977.
- Galbraith, J. R. [Designing Complex Organizations]: Designing Complex Organizations, Reading, Mass., et al. 1973.
- Gerpott, T. J./Domsch, M. [Forschung und Entwicklung]: Anreize im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S.999-1024.
- Gerpott, T. J./Domsch, M./Pearson, A. W. [R&D Professionals]: R&D Professionals' View of Criteria for Intrafirm Job Mobility, in: Journal of Occupational Behavior 1986, S.277-298.
- Gerpott, T. J./Fleischer, H./Domsch, M. [Technologische Gatekeeper]: Technologische Gatekeeper, in: Das Wirtschaftsstudium (16) 1987, S.307-310.
- Gibb, J. R. [Effects of Groups Size]: The Effects of Group Size and of Threat Reduction upon Creativity in a Problem-Solving-Situation, in: American Psychologist (6) 1951, S.324-340.
- Glanzer, M./Glaser, R. [Group structure and Behaviour]: Techniques for the Study of Group Structure and Behaviour - Empirical Studies of the Effects of Structure in Small Groups, in: Psychological Bulletin (58) 1/1961, S.1-27.
- Göpfert, I. [Controlling]: Controlling von Forschungs- und Entwicklungsprozessen - Problemstellung und Lösungsansatz, in: Controlling 5/1992, S.254-259.
- Gussmann, B. [Unternehmenskultur]: Innovationsfördernde Unternehmenskultur - Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, Berlin 1988.
- Gutenberg, E. [Unternehmung]: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Frankfurt am Main 1929.
- Gutenberg, E. [Planung im Betrieb]: Planung im Betrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (22) 12/1952, S.569-684.
- Gutenberg, E. [Unternehmensführung]: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Gutenberg, E. [Produktion]: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre - Erster Band: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin et al. 1983.
- Hackman, J. R. [Self-Management]: The Psychology of Self-Management in Organizations, in: Pallak, M. S./Perloff, R. (Hrsg.): Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment, Washington, D.C., 1986, S.85-136.
- Habermas, J. [Theorie]: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt 1988.

- Hage, J. [Organizational Control]: Communication and Organizational Control - Cybernetics in Health and Welfare Settings, New York et al. 1974.
- Hamel/prahahald 1989
- Hare, A. P. [Interaction and Consensus]: A Study of Interaction and Consensus in Different Sized Groups, in: American Sociological Review (17) 3/1952, S.261-268.
- Hayek, F. A. von [Studies]: Studies in Philosophy, Politics and Economics, Chicago 1967.
- Hayek, F. A. von [Arten der Ordnung]: Arten der Ordnung, in: Hayek, F.A. von: Freiburger Studien, Tübingen 1969, S.32-46.
- Hayek, F. A. von [Law, Legislation, and Liberty]: Law, Legislation, and Liberty, Band 1: Rules and Orders, Chicago 1973.
- Haythorn, W. W./Coach, A./Haefner, S./Carter, U. [Leaders]: The Effects of Varying Combinations of Authoritarian and Equalitarian Leaders and Followers, in: Journal of Abnormal and Social Psychology (53) 1956, S.210-219.
- Hegner, F. [Solidarity and Hierarchy]: Solidarity and Hierarchy, Institutional Arrangements for the Coordination of Actions, in: Kaufmann, F.-X./Majone, G./Ostrom, V. (Hrsg.): Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector - The Bielefeld Interdisciplinary Project, Berlin et al. 1986, S.407-429.
- Hoffmann, L. R. [Homogeneity]: Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving, in: Journal of Abnormal and Social Psychology (58) 1959, S.27-32.
- Homans, G. C. [Social Behavior]: Social Behavior - Its Elementary Forms, 2. Auflage, New York 1974.
- Horváth, P. [Controlling]: Controlling, 5. Auflage, München 1994.
- Inglehart, R. [Silent Revolution]: The Silent Revolution - Changing Values and Political Styles Among Western Publics, Princeton, New Jersey, 1977.
- Isenberg, D. J. [Managers]: How Managers Think, in: Harvard Business Review, November/December 1984, S.51-89.
- Kanter, R. M. [Change Masters]: The Change Masters - Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, New York 1983.
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. [Teams]: Teams - der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien 1993.
- Kaufmann, F.-X. [Steuerungsprobleme]: Steuerungsprobleme im Wohlfahrtsstaat, in: Matthes, J. (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft?, Frankfurt am Main et al. 1983, S.474-490.
- Kaufmann, F.-X. [Solidarität als Steuerungsform]: Solidarität als Steuerungsform - Erklärungsansätze bei Adam Smith, in: Kaufmann, F.-X./Krüsseberg, H.-G. (Hrsg.): Markt, Staat und Solidarität bei Adam Smith, Frankfurt et al. 1984, S.158-184.
- Kefalas, A.G. [Business Environment]: Scanning the Business Environment, Ann Arbor 1971.

- Kieser, A. [Unternehmenskultur]: Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt am Main 1986.
- Kieser, A. [Loyalität und Commitment]: Loyalität und Commitment, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp.1345-1356.
- Kieser, A./Kubicek, H. [Organisation]: Organisation, 3. Auflage, Berlin 1992.
- Klages, H./Kmieciak, P. (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt am Main 1979.
- Klages, H. [Wertorientierungen]: Wertorientierungen im Wandel - Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt am Main et al. 1984.
- Knyphausen, D. zu [Evolutionsfähige Systeme]: Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme - Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988.
- Kopelman, R. E. [Organizational Control]: Organizational Control System Responsiveness - Expectancy Theory Constructs and Work Motivation: Some Interrelations and Causal Connections, in: Personnel Psychology 1976, S.205-220.
- Kuznets, S. [Inventive Activity]: Inventive Activity - Problems of Definition and Measurement, in: National Bureau of Economic Research (Hrsg.): The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton, New Jersey 1962, S.19-43.
- Laßmann, A. [Organisatorische Koordination]: Organisatorische Koordination - Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden 1992.
- Latham, G. P./Mitchell, T. R./Dosset, D. L. [Participative Goal Setting]: Participative Goal Setting, in: Journal of Applied Psychology 1978, S.163-171.
- Laux, H./Liermann, F. [Organisation]: Grundlagen der Organisation - Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin et al. 1993.
- Leder, M. [Innovationsmanagement]: Innovationsmanagement, in: Albach, H. (Hrsg.): Innovationsmanagement - Theorie und Praxis im Kulturvergleich, Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Ergänzungsheft 1/1989, S.1-54.
- Litwak, E. [Models of Bureaucracy]: Models of Bureaucracy which Permit Conflict, in: American Journal of Sociology (67) 2/1961, S.177-184.
- Luhmann, N. [Lob der Routine]: Lob der Routine, in: Verwaltungsarchiv, Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik (55) 1/1964, S.1-33.
- Lundgren, D. C./Knight, D. J. [Member Attitudes]: Trainer Style and Member Attitudes Toward Trainer and Group in T-Groups, in: Small Group Behaviour (8) 1977, S.47-64.
- Lutz, F. [Beratungsteam]: Das Beratungsteam: kritische Auseinandersetzung mit einem Organisationskonzept aus der Praxis der Unternehmensberatungen, Frankfurt am Main 1981.

- Maister, D. H. [One-Firm Firm]: One-Firm Firm - What Makes It Successful, in: Katz, R. (Hrsg.): *Managing Professionals - Managing Professionals in Innovative Organizations, A Collection of Readings*, Cambridge, Mass., 1988, S.457-468.
- Maister, D. H. [Professional Service Firm]: *Managing the Professional Service Firm*, New York 1993.
- Malik, F. [Strategie des Managements]: *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern, Stuttgart 1984.
- Malik, F. [Selbstorganisation im Management]: *Selbstorganisation im Management*, in: Kratky, K. W./Wallner, F. (Hrsg.): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, Darmstadt 1990, S.96-102.
- March, J. G./Simon, H. A. [Organisation und Individuum]: *Organisation und Individuum - Menschliches Verhalten in Organisationen*, 3. Auflage, Wiesbaden 1976.
- Marcson, S. [Scientist]: *The Scientist in American Industry - Some Organizational Determinants in Manpower Utilization*, New York 1958.
- McCall, M. W. Jr. [Leadership and the Professional]: *Leadership and the Professional*, in: Katz, R. (Hrsg.): *Managing Professionals in Innovative Organizations, A Collection of Readings*, Cambridge, Mass., 1988, S.148-161.
- McCaskey, M. B. [Contingency Approach]: *A Contingency approach to planning - Planning with goals and planning without goals*, in: *Academy of Management Journal* (17) 1974, S.281-291.
- McGregor, D. [Professional Manager]: *The Professional Manager*, New York 1967.
- Merchant, K. A. [Control in Business Organizations]: *Control in Business Organizations*, Boston et al. 1984.
- Mintzberg, H. [Mintzberg über Management]: *Mintzberg über Management - Führung und Organisation, Mythos und Realität*, Wiesbaden 1991.
- Mowday, R. T./Porter, L. W./Steers, R. M. [Employee-Organization Linkages]: *Employee-Organization Linkages*, New York et al. 1982
- Nemeth, C. J./Kwan, J. L. [Divergent Thinking]: *Minority Influence, Divergent Thinking and Detection of Correct Solutions*, in: *Journal of Applied Social Psychology* (17) 9/1987, S.788-899.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. [Knowledge-Creating Company]: *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York et al. 1995.
- Obring, K. [Strategische Unternehmensführung]: *Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen*, München 1992.
- Ouchi, W. G. [Framework]: *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, in: *Management Science* (25) 9/1979, S.833-848.
- Ouchi, W. G./Price, R. L. [Theory Z]: *Hierarchies, Clans, and Theory Z - A New Perspective on Organizational Development*, in: *Organizational Dynamics*, Autumn 1978, S.25-44.

- Pascale, R. T. [Corporate Culture]: The Paradox of "Corporate Culture" - Reconciling Ourselves to Socialization, in: Katz, R. (Hrsg.): *Managing Professionals in Innovative Organizations - A Collection of Readings*, Cambridge, Mass., 1988, S.343-354.
- Picot, A. [Organisation]: Organisation, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Egner, H. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, München 1989, 2. Band, S.99-209.
- Picot, A./Reichwald, R. [Informationswirtschaft]: Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Industriebetriebslehre*, Wiesbaden 1991, S.241-393.
- Picot, A./Reichwald, R. [Auflösung]: Auflösung der Unternehmung? - Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (64) 5/1994, S.547-570.
- Platzköster, M. [Vertrauen]: *Vertrauen: Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen*, Essen 1990.
- Poincaré, H. [Valeur de la Science]: *La Valeur de la Science*, Paris 1912.
- Polanyi, K. [Economy as Instituted Process]: The Economy as Instituted Process, in: Polanyi, K./Arensberg, Conrad M./Paerson, H. W. (Hrsg.): *Trade and Market in Early Empires*, Glencoe, Illinois, 1957, S.243-270.
- Polanyi, M. [Implizites Wissen]: *Implizites Wissen*, Frankfurt am Main 1985.
- Quinn, J. B. [Managing Strategies Incrementally]: Managing Strategies Incrementally, in: *Omega* (10) 6/1982, S.613-627.
- Reich, R. B. [Team as Hero]: Entrepreneurship Reconsidered - The Team as Hero, in: *Harvard Business Review*, November/December 1987, S.77-83.
- Reichwald, R. [Zeitfaktor]: Der Zeitfaktor in der industriellen Forschung und Entwicklung, in: Wildemann, H. (Hrsg.): *Gestaltung CIM-fähiger Unternehmungen*, München 1989, S.313-339.
- Richardson, G. B. [Organization of Industry]: The Organization of Industry, in: *The Economic Journal* (82) 1972, S.883-896.
- Röpke, J. [Strategie der Innovation]: *Die Strategie der Innovation - Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozeß*, Tübingen 1977.
- Sachsse, H. [Intuition]: *Die Bedeutung der Intuition - von der Einseitigkeit unseres wissenschaftlichen Denkens*, Bonn 1986.
- Schäffer, U. [Controlling]: *Controlling für selbstabstimmende Gruppen?*, Wiesbaden 1996.
- Schäffer, U. [Kontrolle]: Kontrolle von Teams bei hohen Wissensbeschränkungen der Instanz, in: *Zeitschrift für Planung* 7/1996, S.271-286.
- Schainblatt, A. H. [Productivity of Engineers]: How Companies Measure the Productivity of Engineers and Scientists, in: Katz, R. (Hrsg.): *Managing Professionals in Innovative Organizations - A Collection of Readings*, Cambridge, Mass., 1988, S.73-86.
- Schanz, G. [Organisationsgestaltung]: *Organisationsgestaltung - Struktur und Verhalten*, München 1982.

- Schein, E. [Organizational Culture]: Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review Winter 1984, S.3-16.
- Schlicksupp, H. [Kreative Ideenfindung]: Kreative Ideenfindung in der Unternehmung - Methoden und Modelle, Berlin et al. 1977.
- Schor, G. [Lenkung ökonomischer Forschung]: Zur rationalen Lenkung ökonomischer Forschung, Frankfurt et al. 1991
- Schreyögg, G. [Konsequenzen starker Unternehmenskulturen]: Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (41) 2/1989, S.94-113.
- Schmitz, C./Zucker, B. [Wissen gewinnt]: Wissen gewinnt – Knowledge Flow Management, Düsseldorf 1996.
- Senge, P. M. [Fifth Discipline]: The Art and Practice of the Learning Organization, New York et al. 1990.
- Shaw, M. E. [Some Effects]: Some Effects of Individually Prominent Behavior upon Group Effectiveness and Member Satisfaction, in: Journal of Abnormal and Social Psychology (59) 1959, S.382-386.
- Shaw, M. E. [Group Dynamics]: Group Dynamics - The Psychology of Small Group Behavior, 3. Auflage, New York 1981.
- Simon, H. A. [The Structure of Ill-Structured Problems]: The Structure of Ill-Structured Problems, in: Artificial Intelligence (4) 1973, S.181-201.
- Skinner, B. F. [Human Behavior]: Science and Human Behavior, New York 1953.
- Staerkle, R. [Wechselwirkungen]: Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst, G. J. B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift für Hans Ulrich, Bern und Stuttgart 1985, S.529-553.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. [Strategische Kontrolle]: Strategische Kontrolle - Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen, Nürnberg 1984.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. [Management]: Management: Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, Wiesbaden 1990.
- Stephan, F. F./Mishler, E. G. [Distribution of Participation]: The Distribution of Participation in Small Groups, in: American Sociological Review (17) 1952, S.598-608.
- Takeuchi, H./Nonaka, I. [New Product Development]: The New Product Development Game, in: Harvard Business Review, January/February 1986, S.137-146.
- Taylor, D. W./Faust, W. C. [Twenty Questions]: Twenty Questions: Efficiency in Problem Solving as a Function of Size of Group, in: Journal of Experimental Psychology (44) 1952, S.360-368.
- Teubner, G. [Reflexives Recht]: Reflexives Recht - Entwicklungsmodelle des Rechts in vergleichender Perspektive, in: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie (68) 1982, S.13-59.

- Teubner, G./Willke, H. [Kontext und Autonomie]: Kontext und Autonomie - Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie (6) 1984, S.4-35.
- Thieme, H.-R. [Verhaltensbeeinflussung]: Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle - Wirkung von Kontrollmaßnahmen und Folgerungen für die Kontrollpraxis, Berlin 1982.
- Thom, N. [Grundlagen]: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein 1980.
- Thomas, E. J./Fink, C. F. [Group Size]: Effects of Group Size, in: Psychological Bulletin (60) 1963, S.371-384.
- Tjosvold, D. [Team Organization]: Team Organization - An Enduring Competitive Advantage, Chichester et al. 1991.
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. [Management strategischer Programme]: Das Management strategischer Programme, München 1984.
- Türk, K. [Gruppenentscheidungen]: Gruppenentscheidungen: Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (43) 4/1973, S.295-322.
- Türk, K. [Soziale Kontrolle]: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981.
- Ulrich, H. [Management]: Management, Bern und Stuttgart 1984.
- Ulrich, P. [Transformation]: Transformation der ökonomischen Vernunft - Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern und Stuttgart 1987.
- Vanberg, V. [Markt und Organisation]: Markt und Organisation, Tübingen 1982.
- Wagenhofer, A. [Abweichungsanalysen]: Abweichungsanalysen bei der Erfolgskontrolle aus agency-theoretischer Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (44) 4/1992, S.319-338.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. [Kommunikation]: Menschliche Kommunikation, 8. Auflage, Bern et al. 1990.
- Weber, J. [Controlling]: Einführung in das Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 1995.
- Weber, J. [Hochschulcontrolling]: Hochschulcontrolling, Das Modell WHU, Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz - Otto-Beisheim-Hochschule -, Management, Band 9, Stuttgart 1996.
- Weber, J./Schäffer, U. [Controlleraufgabe]: Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April 1998.
- Weber, J./Schäffer, U. [Reflexion und Intuition]: Sicherung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition, WHU-Forschungspapier Nr. 51, Mai 1998.
- Weber, J./Brettel, M./Schäffer, U. [Unternehmensführung]: Gedanken zur Unternehmensführung, WHU-Forschungspapier Nr. 35, April 1996.

- Weber, J./Goedel, H./Schäffer, U. [Gestaltung der Planung]: Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung 4/1997, S.273-296.
- Weidermann, P. H. [Slack]: Das Management des Organizational Slack, Wiesbaden 1984.
- Wiest, W. M./Porter, L./Ghiselli, E. E. [Team Performance and Efficiency]: Relationship Between Individual Proficiency and Team Performance and Efficiency, in: Journal of Applied Psychology (45) 6/1961, S.435-440.
- Witt, U. [Transaction Rights]: How Transaction Rights are Shaped to Channel Innovativeness, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft (143) 1/1987, S.180-195.
- Zander, A. [Making Groups Effective]: Making Groups Effective, San Francisco et al. 1983.
- Zink, K. J. [Differenzierung]: Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F.Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme, Frankfurt am Main, Zürich 1975.

Forschungspapiere
der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU)
- Otto-Beisheim-Hochschule -

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1.	Weber, Jürgen	Theoretische Herleitung eines Controlling in Software-Unternehmen (Juni 1991)
2.	Heinzl, Armin	Spinning off the Information Systems Support Function (Juni 1991)
3.	Setzer, Ralf	Ergebnisse einer Befragung zur Beschaffungsplanung für zentrale Rechner-system (August 1991)
4.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Die Messung von Progressionswirkungen (Oktober 1991)
5.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Income Tax Progression and Redistributive Effect: The Influence of Changes in the Pre-Tax Income Distribution
6.	Pfähler, Wilhelm Leder, Thomas	Operative Synergie – von der Theorie zur Unternehmens-praxis (z. Zt. nicht erhältlich, wird überarbeitet)
7.	Wiese, Harald	Network Effects and Learning Effects in a Heterogeneous Dyopoly (Dezember 1991)
8.	Heinzl, Armin Stoffel, Karl	Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der be-trieblichen Datenverarbeitung (Januar 1991)
9.	Bungenstock, Christian Holzwarth, Jochen Weber, Jürgen	Wegfallkosten als Informationsbasis strategischer Ent-scheidungen (Januar 1992)
10.	Lehner, Franz	Messung der Software-Dokumentationsqualität (August 1992)
11.	Heinzl, Armin Sinß, Michael	Zwischenbetriebliche Kooperationen zur kollektiven Entwicklung von Anwendungssystemen (August 1992)
12.	Heinzl, Armin	Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung
13.	Lehner, Franz	Expertensysteme zur Unterstützung der Strukturorganisa-torischen Gestaltung von Unternehmen
14.	Lehner, Franz	Brauchen wir eine Theorie der Wirtschaftsinformatik?

Lfd. Nr.	Autor	Titel
15.	Lehner, Franz Setzer, Ralf Hofmann, Hubert	Wartung und Pflege von Wissensbanken
16.	Müller, Wolfgang Klein, Sebastian	Grundzüge einer verhaltensorientierten Preistheorie im Dienstleistungsmarketing
17.	Lehner, Franz	Considerations on Information System Based on an Empirical Study
18.	Lehner, Franz Hofmann, Hubert Hofmann, Hubert	Maintenance of Knowledge Based Systems
19.	Lehner, Franz Sikora, Hermann	Wartung objektorientierter Softwaresysteme
20.	Lehner, Franz Röckelein, Wolfgang	Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse zur Diagnose der betrieblichen Informationsverarbeitung
21.	Lehner, Franz	Gedanken und Notizen zur Entwicklung von Informatik-Strategien
22.	Albach, Horst	La Economia de la Empresa Como Ciencia
23.	Müller, Wolfgang	Konzeptionelle Grundlagen des Integrativen Dienstleistungsmarketing
24.	Weber, Jürgen Hamprecht, Markus	Stand und Anwendungsperspektiven des Controlling in Verbänden und ähnlichen Non-Profit-Organisationen (März 1994)
25.	Weber Jürgen Kummer, Sebastian Großklaus, Armin Nippel, Harald Warnke, Dorothee	Methodik zur Generierung von Logistik-Kennzahlen (Juni 1994)
26.	Kummer, Sebastian	Controlling Logistics in the German Automotive Industry (Juni 1994)
27.	Weber, Jürgen	Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren (August 1994)
28.	Weber, Jürgen Kaminski, Arndt	Zum Promotionsverhalten in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (Oktober 1994)

Lfd. Nr.	Autor	Titel
29.	Rösler, Frank	Target Costing für komplexe Produkte Ein Diskussionsbeitrag zur Anwendungsproblematik des Zielkostenmanagements (März 1995)
30.	Weber, Jürgen Brettel, Malte Großklaus, Armin Hamprecht, Markus Rösch, Barbara E. Schäffer, Utz	Grundgedanken zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmensführung (Mai 1995)
31.	Weber, Jürgen	Kostenrechnung-(s)-Dynamik - Einflüsse hoher unternehmensex- und -interner Veränderungen auf die Gestaltung der Kostenrechnung (Mai 1995)
32.	Weber, Jürgen	Selektives Rechnungswesen (Mai 1995)
33.	Weber, Jürgen	Controlling versus New Public Management als alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen? (März 1996)
34.	Weber, Jürgen Goedel, Hanns Schäffer, Utz	Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung (April 1996)
35.	Weber, Jürgen Brettel, Malte Schäffer, Utz	Gedanken zur Unternehmensführung (April 1996)
36.	Jost, Peter-J.	Crime, Coordination, and Punishment: An Economic Analysis (Mai 1996)
37.	Jost, Peter-J.	A Positive Economic Analysis of Law Enforcement (September 1996)
38.	Weber, Jürgen Weißberger, B	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung: A Critical Evaluation of Riebel's Approach (November 1996)
39.	Weber, Jürgen Weißberger, B	Rechnungslegungspolitik und Controlling: Zur Gestaltung der Kostenrechnung (November 1996)

Lfd. Nr.	Autor	Titel
40.	Weißberger, B.	Accounting as a Credence Good: An Attempt to Throw Some Light on the Recent Loss of Relevance of German Management Accounting (November 1996)
41.	Weißberger, B.	Kundenbindung und Vertrauen in der Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant (November 1996)
42.	Weber, Jürgen	Kostenrechnung am Scheideweg? (November 1996)
43.	Weber, Jürgen Aust, René Weißberger, B.	Benchmarking des Controllerebereichs: Ein Erfahrungsbericht
44.	Weißberger, B.	Die Regelung zum Prüferwechsel im Referentenentwurf zum KonTraG: Eine neo-institutionale Analyse
45.	Weber, Jürgen	Zur Abgrenzung von Führung und Controlling (Dezember 1997)
46.	Olber, Jochen Schweizer, Christoph Sturm, Patrick	Forschung und Lehre in Entrepreneurship, Stand der Disziplin in den USA und Schlußfolgerungen für Deutschland Band 1: Hauptteil
47.	Olber, Jochen Schweizer, Christoph Sturm, Patrick	Forschung und Lehre in Entrepreneurship, Stand der Disziplin in den USA und Schlußfolgerungen für Deutschland Band 2: Dokumentation
48.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Sicherstellung einer angemessenen Rationalität der Führung als Funktion des Controlling (Januar 1998)
49.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe? (April 1998)
50.	Hommel, Ulrich Pritsch, Gunnar	Investitionsbewertung mit dem Realoptionsansatz (April 1998)
51.	Weber, Jürgen Schäffer, Utz	Sicherung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition. (Mai 1998)
52.	Dufey, Günter Hommel, Ulrich	Financing the German Mittelstand. (Mai 1998)

Lfd. Nr.	Autor	Titel
53.	Dufey, Günter Hommel, Ulrich	Why there is never Peace in International Trade: The Case of Canada-U.S. Economic Relations. (Mai 1998)
54.	Weber, Jürgen	Logistik als akademische Disziplin am Ende des 20. Jahrhunderts – ein deutscher Standpunkt (Juli 1998)
55.	Schäffer, Utz	Führung von lernenden Gemeinschaften im Unternehmen (August 1998)
56.	Weber, Jürgen Bach, Sabine Brettel, Malte Grothe, Martin Schäffer, Utz	Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure (August 1998)

Rektorat / August 1998