



AUSTRIAN **8**
MANAGEMENT
REVIEW

RAINER HAMPP VERLAG

Wolfgang H. Güttel (Hg.):

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW. Volume 8

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, 114 S.,

ISBN 978-3-95710-220-1 (print), € 19.80

ISBN 978-3-95710-320-8 (e-book pdf), € 17.99

Volume 8 enthält folgende Beiträge:

Vorwort von Dr. Meinhard Lukas

Editorial von Stefan Konlechner

Rupert Hasenzagl, Wolfgang H. Güttel: Wozu Unternehmensberatung?

*Gordon-Müller Seitz, Werner Weiss: Kunst und Wissenschaft als
Widerspruch?*

*Katharina Musil, Stefan Musil: Mit dem Krisenmanagement sicher
durchs Hochwasser*

Renate Kratochvil: Wer ständig rudert sieht den Grund nicht mehr

Barbara Müller, Sylvia Schweiger: Führungsbilder, Fallen und HeldInnen

Karin Link, Gina Falkner: Führung – was macht Sinn?

Stefan Konlechner, Markus Latzke: A Song of Power and Influence

Nina Gusenleitner, Irina Koprax: Fit für Industrie 4.0?!

Interview mit Bernhard Winkler: „Managing Change @ Trescon“

Interview mit Stephan Klinger: Diskussionsimpulse zu Wissen in Praxis
und Theorie: Die Austrian Academy of Management & Leadership

iHRCM News

Austrian Management Review

Editorial Board

Herausgeber/Editor:

Wolfgang H. Güttel,

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

Redaktionsleitung/Editor-in-chief:

Stefan Konlechner

Herausgeber-Board/Editorial Board:

Christian Garaus, Johanna Grünauer, Rupert Hasenzagl,
Irina Koprax, Hubert Lackner, Karin Link, Barbara Müller,
Georg Reischauer, Sylvia Schweiger

AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW

Volume 8

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95710-220-1 (print)
ISBN 978-3-95710-320-8 (e-book)
AUSTRIAN MANAGEMENT REVIEW: ISSN 2191-2920
ISBN-A/DOI 10.978.395710/3208
1. Auflage, 2018

Anschrift der Redaktion

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

Umschlaggestaltung: Claudia Christof
Layout und Satz: Stefan Konlechner

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

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg, Deutschland

www.Hampp-Verlag.de

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

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

Liebe Leserinnen und Leser!

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

Inhalt

Vorwort von Meinhard Lukas	7
Editorial von Stefan Konlechner	9
<i>Rupert Hasenzagl, Wolfgang H. Güttel</i> Wozu Unternehmensberatung? (Beratung)	11
<i>Gordon Müller-Seitz, Werner Weiss</i> Kunst und Wissenschaft als Widerspruch? (Management)	25
<i>Katharina Musil, Stefan Musil</i> Mit dem Krisenmanagement sicher durchs Hochwasser (Management)	35
<i>Renate Kratochvil</i> Wer ständig rudert sieht den Grund nicht mehr (Führung)	44
<i>Barbara Müller, Sylvia Schweiger</i> Führungsbilder, Fallen und HeldInnen (Führung)	52
<i>Karin Link, Gina Falkner</i> Führung – was macht Sinn? (Führung)	62
<i>Stefan Konlechner, Markus Latzke</i> A Song of Power and Influence (Macht und Mikropolitik)	71
<i>Nina Gusenleitner, Irina Koprax</i> Fit für Industrie 4.0?! (Change)	81
<i>Interview mit Bernhard Winkler</i> „Managing Change @ Trescon“	92
<i>Diskussion: Wolfgang H. Güttel, Stephan M. Klinger, René Voglmayr</i> Diskussionsimpulse zu Wissen in Praxis und Theorie: Die Austrian Academy of Management & Leadership	100
iHRCM News	108

Wirtschaft und Wissenschaft – Impulse, die bereichern



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

seit 2011 bringt das Institut für Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität jedes Jahr den „Austrian Management Review“ heraus. Er richtet sich an Sie: an Führungskräfte großer und mittlerer Unternehmen, an Entscheidungsträger aus allen Branchen der Wirtschaft. Warum braucht es – in der Fülle an Zeitschriften und Publikationen – diesen Review? Und warum rate ich Ihnen, die Zeit für die Lektüre zu investieren?

Dafür gibt es viele Gründe: Eine moderne Universität lehrt, forscht und publiziert nicht allein für eine kleine Schicht von Fachgelehrten. Selbst theoretische Forschung und Grundlagenforschung stehen in einer Wechselwirkung mit der Wirtschaft, die global agiert. Wer unter diesem immensen Konkurrenzdruck bestehen will, muss vernetzt sein, muss am Puls der wissenschaftlichen Entwicklung sein. Unternehmen und Universitäten sind keine getrennten Bereiche, die sich da und dort begegnen. Sie sind wechselseitige Impulsgeber, die sich durchaus herausfordern, aber auch bereichern – und gegenseitig bedingen.

In diesem Review finden Sie den aktuellsten Stand der wissenschaftlichen Entwicklung und Forschung. Er stellt Ihnen das Know-how zur Verfügung, Ihre Entscheidungen und Pläne anhand des wissenschaftlichen State of the Art zu entwickeln. Und er erlaubt uns als Universität, die ursprünglich als reine Hochschule für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften geplant war, unsere Aufgabe umfassend zu erfüllen. Denn Forschung ist kein Selbstzweck. Sie dient den Menschen, der Verbesserung unserer Lebensumstände und – als Triebfeder unserer Gesellschaft – der wirtschaftlichen Entwicklung. Und die Aufgabe einer Hochschule ist es, dazu mit aller Kraft beizutragen.

Nur wer weiß, was morgen aktuell ist, kann schon heute auf den Märkten bestehen. Dieser Review leistet einen Beitrag, damit Sie und Ihr Unternehmen zu diesen Playern gehören. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Univ.-Prof. Dr. Meinhard Lukas
Rektor der Johannes Kepler Universität

Acht-ung!

Die Austrian Management Review wird Acht.
Worauf wir auch in Zukunft Acht geben wollen.



Wenn Sie diese Zeilen lesen halten Sie die mittlerweile achte Ausgabe unserer Austrian Management Review in Händen. Es ist die erste Ausgabe die ich als editor-in-chief begleiten durfte. Womit ich in große Fußstapfen trete. Karin Link und Barbara Müller, die uns weiterhin als geschätzte editorial board member unterstützen, haben diese Aufgabe die ersten sieben Ausgaben der Austrian Management Review übernommen und stark dazu beigetragen die Zeitschrift zu dem zu formen, was wir heute kennen und schätzen. Meinen herzlichen Dank und meine größte Anerkennung dafür. Ich werde mich bemühen sorgsam mit dem Erbe umzugehen.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, so eine alte Weisheit (und nebenbei auch der Titel eines Beitrags von Barbara in der ersten Ausgabe der Austrian Management Review). Dem ist zweifelsfrei zuzustimmen. Selten offenbart sich der Wandel als radikale Revolution, oft als inkrementelle Evolution. Gleichzeitig benötigt jeder Wandel eine gewisse Stabilität als Kontrapunkt. Eine stabile Grundlinie gegen die er erst sichtbar wird. Um genau diese Stabilität bemühen wir uns –trotz allen Wandels– in der Grundausrichtung der Austrian Management Review. Worauf wir daher auch in Zukunft Acht geben wollen:

Wir geben weiter Acht auf das Brückenbauen: Seit der ersten Ausgabe versteht sich die Austrian Management Review als Transferzeitschrift; also als Zeitschrift, die den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis fördert. Wir sind stolz, dass sich die Zeitschrift im Laufe der Jahre tatsächlich zu einem Dialogforum entwickelt hat, in dem sich Wissenschaft und Praxis nicht nur austauschen, sondern sich nicht selten sogar zusammenschließen, um neue Einsichten zu generieren; zu einem Forum, in dem WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen gemeinsam praktische Probleme mit wissenschaftlichen Methoden angehen, um neue Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die gegenseitige Anschlussfähigkeit der unterschiedlichen Welten von Wissenschaft und Praxis sicherzustellen und gegenseitiges Lernen zu ermöglichen wird auch in Zukunft eines unserer zentralen Bestreben bleiben.

Wir geben weiter Acht auf Vielfalt: Wir freuen uns über Perspektivenvarietät und über das breite Spektrum unterschiedlicher Themen, das stets Eingang in die Austrian Management Review findet. In dieser Ausgabe fragen Rupert Hasenzagl und Wolfgang Güttel in ihrem Beitrag „Wozu Unternehmensberatung?“. Dabei kontrastieren die Autoren unterschiedliche Beratungsansätze und analysieren systematisch deren Grundlagen und Einsatzbedingungen. Gordon Müller-Seitz und Werner Weiss setzen sich mit

dem Zusammenspiel von Kunst und Wissenschaft auseinander, welches sie nicht als Widerspruch sehen, sondern als Symbiose, die die Innovationskraft von Organisationen antreiben kann. Katharina und Stefan Musil entführen uns in die Welt von Hochzuverlässigkeitsorganisationen und berichten über jene Prinzipien, die Organisationen Halt geben, auch wenn die Welt um sie –wortwörtlich– zu versinken droht. Renate Kratochvil analysiert wie die Fähigkeit zur Problemformulierung strategisches Denken fördert. Barbara Müller und Sylvia Schweiger räumen mit romantisch-verklärten Vorstellungen über Führungskräfte auf, analysieren Fallen, in die Führungskräfte tappen können und betonen die Notwendigkeit eigenes Verhalten, sowie die eigene Haltung kontinuierlich zu hinterfragen, um die eigene Rolle als Führungskraft zu finden und daran (bzw. darin) zu wachsen. Ebenfalls mit Führung setzen sich Karin Link und Gina Falkner auseinander. Die Autorinnen analysieren die Rolle von Sinnstiften als Führungsaufgabe und plädieren für eine Refokussierung der Debatte vom Sinn-Geben zum Sinnerleben-Ermöglichen. In „A Song of Power and Influence“ gehen Stefan Konlechner und Markus Latzke der Frage auf den Grund, was wir von der populären TV Serie Game of Thrones für Macht und soziale Einflussnahme in Organisationen lernen können. Nina Gusenleitner und Irina Koprax, schließlich, berichten über Erkenntnisse eines Forschungsberichts zum Status von Industrie 4.0 in Österreich. Die Vielfalt an Themen, Perspektiven, Methoden aber auch von Formaten –neben Originalartikeln finden sich auch wieder Interviews und unsere etablierte iHRCM News Spalte in der Zeitschrift– wollen wir auch in Zukunft beibehalten.

Wir geben weiter Acht auf Reflexion: Unser Ziel ist es nicht nur all unseren LeserInnen Gedankennahrung mitzugeben, sondern auch unsere AutorInnen bei der Erstellung ihrer Beiträge zu unterstützen. In diesem Sinne möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bei allen KollegInnen bedanken, die die AutorInnen mit ihren Gutachten unterstützt und so dazu beigetragen haben die Manuskripte zu schärfen und zu verbessern. Noch etwas, das wir gerne so beibehalten möchten.

Das Wichtigste worauf wir Acht geben wollen: Unsere Leserschaft. Denn letztlich wäre eine Zeitschrift ohne LeserInnen wie ein Hafen ohne Schiffe. In diesem Sinne bedanke ich mich für das Interesse an unserer Zeitschrift und wünsche eine inspirierende Zeit mit der achten Ausgabe der Austrian Management Review.

Stefan Konlechner



Rupert Hasenzagl

Professor für industrielles und systemisches Management
Managementforscher und Unternehmensberater
HAZ@aon.at



Wolfgang H. Güttel

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

Wozu Unternehmensberatung?

Grundtypen, Möglichkeiten und Grenzen

Unternehmensberatung ist eine seit mehr als einem Jahrhundert eingesetzte Dienstleistung, um Veränderungsprozesse zu steuern. Die theoretische Reflexion über die Grundlagen und Wirkungsweisen von Beratung hat erst in den letzten Jahrzehnten zaghaft begonnen. Eine weitere Professionalisierung von Beratung - wie auch von Management und Führung - ist notwendig, um über Einsatzbedingungen und Nebenwirkungen von Unternehmensberatern besser Bescheid zu wissen. Wissen über Beratung fehlt nämlich oft auf beiden Seiten: Berater tun gut daran ihre Aktivitäten stärker theoriegeleitet zu reflektieren und Entscheider profitieren bei der Auswahl von Unternehmensberatern von einem soliden Grundverständnis zu den verschiedenen Formen und damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen von Beratung. Der vorliegende Beitrag skizziert drei Grundtypen von Unternehmensberatung - ingenieurwissenschaftlich-ökonomische Beratung, humanistisch-sozialpsychologische Beratung und systemisch-soziologische Beratung - um Wissen über Beratung und deren Aktivitäten in Veränderungsprozessen zu elaborieren.

Einleitung

Unternehmensberatung boomt. Mit ähnlichen Statements beginnen seit drei Jahrzehnten Artikel, die sich mit Unternehmensberatung (synonym: Management Consulting) auseinandersetzen. Die Unternehmensberatungsbranche wächst in den letzten Jahren deutlich (z.B. 2016 in Europa mit einem Umsatzzuwachs von 7%)¹. Die Gründe mögen von einem verschärften globalen Wettbewerbsumfeld über neue technologische Möglichkeiten (Stichwort: Digitalisierung) bis hin zu steigenden Outsourcingaktivitäten reichen. In diesem Kontext lastet großer Druck auf Manager, die wahrnehmen, dass sie mit ihrem Change-Wissen an Grenzen stoßen. Allerdings ist der Markt für Beratungsdienstleistungen wenig transparent und neben Veränderungswissen fehlt Führungskräften oft auch das notwendige Wissen über Möglichkeiten und Grenzen von