



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institut of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie
Dean & Co-Geschäftsführer
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@limak.jku.at



Gerhard Leitner

Geschäftsführer
LIMAK Austrian Business School
gerhard.leitner@limak.jku.at

Strategischer Wandel: Die New Austrian School of Management in der Praxis

Neugestaltung der LIMAK Austrian Business School

Die Verschiebung der tektonischen Platten der Weltwirtschaft führt zu turbulenten Entwicklungen auf vielen Märkten. Mit der New Austrian School of Management liegt ein konzeptioneller Rahmen vor, um neben Effizienz ausreichend Flexibilität zum Umgang mit diskontinuierlichen Entwicklungen zu schaffen. In diesem Beitrag wird anhand des strategischen Veränderungsprozesses der LIMAK Austrian Business School gezeigt, wie die Grundprinzipien der New Austrian School of Management handlungswirksam umgesetzt werden können. Der Kern der LIMAK-Restrukturierung besteht in einer Modularisierung des Produktprogramms und in der Schaffung verbindlicher Standards, um mit großer Flexibilität Module anzufügen und bestehende zu optimieren ohne den Gesamtkontext in der Grundstruktur laufend verändern zu müssen. Die Modularisierung ermöglicht zudem die Einbettung von Lernerfahrungen in die Modulkomponenten und dadurch den Wissenstransfer zwischen den Programmen. Im Rahmen der neuen LIMAK-Strategie bilden Strukturen und Geschäftsprozesse einen formellen Kontext, der durch die modularen Rekonfigurationsmöglichkeiten auch MitarbeiterInnen unternehmerisches Agieren ermöglicht.

New Austrian School of Management

In der ersten Ausgabe der Austrian Management Review 2011 ist ein Beitrag zu finden, der sich mit der Frage auseinandersetzt, was die Managementwissenschaft, ausgehend von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Simon, Cyert, March), von der ökonomisch-orientierten Austrian School of Economics lernen kann.¹ Diese Integration ist besonders relevant, da gegenwärtig die Entwicklungen in vielen Märkten sehr turbulent verlaufen und Entscheidungen durch die dadurch vorhandene

Komplexität unter großer Unsicherheit getroffen werden müssen. In diesem Beitrag wird anhand des strategischen Wandelprozesses bei der LIMAK Austrian Business School gezeigt, wie die Prinzipien der New Austrian School of Management konkret in der Praxis wirken können.

Organisationen bewegen sich immer in einem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel. Auch zur Zeit hochgradig innovative Unternehmen wie Apple oder Google verfügen über stabilitätsorientierte Entscheidungsmuster, um ihre einzigartigen Kernkompetenzen über einen längeren Zeitraum zu nutzen. So vorteilhaft stabilitätssichernde Mechanismen in Organisationen sind, so differenziert ist deren Wirkung in sich dynamisch und turbulent entwickelnden Umwelten einzuschätzen, wie sie derzeit das Wirtschaftsleben prägen. Erfolgreiche Lösungsmuster der Vergangenheit verlieren unter sich rasch wandelnden Umweltbedingungen schnell an Wert und aus Kernkompetenzen können Kernrigiditäten entstehen², die Anpassungsprozesse verhindern. Vergangene Erfolgsstrategien sind plötzlich durch neue, unsichere Vorgehensweisen zu ersetzen sind. Organisationen tun deshalb gut daran, neben der Nutzung und Optimierung bestehender Kompetenzen (exploitation) auch ein ausreichendes Maß an exploration zuzulassen (z.B. über F&E, durch Ventures, mittels Freiräumen für MitarbeiterInnen für kreative Aktivitäten)³. In vielen Branchen ist dies überlebensnotwendig, da nicht nur der Kostendruck aus den aufstrebenden BRICS-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) sehr hoch ist, sondern auch deren Innovativität und Fähigkeit zur Technologieentwicklung rasant zunimmt.

Hier kommt nun die New Austrian School of Management in Spiel. Wenn Organisationen über stabilitätssichernde Mechanismen verfügen, wie sie von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie beschrieben werden – und ein Blick in die Unternehmenspraxis bestätigt rasch dieses Bild –, dann stellt sich die Frage, wie Unternehmen ein ausreichendes Flexibilitätspotenzial aufbauen können, um turbulenten Entwicklungen in Märkten zu begegnen. Die Austrian School of Economics hat sich genau mit diesem Phänomen aus volkswirtschaftlicher Sicht auseinandergesetzt, indem von der Perspektive abgerückt wird, dass sich Märkte in Gleichgewichtszuständen befinden. Vielmehr zeichnen Turbulenzen, Diskontinuitäten, unvorhergesehene Entwicklungen oder unternehmerisches schöpferisches Zerstören Märkte aus, in denen Unternehmen mit ihren Wissens- und Kompetenzbeständen um Wettbewerbsvorteile

ringen. Neue Technologien, veränderte Kundenbedürfnisse, neue Geschäftsmodelle oder der Eintritt in neue Märkte sorgen für ständige Bewegungen in den Märkten. Die Turbulenzen erhöhen die Komplexität, unter der Entscheidungen getroffen werden müssen, um insgesamt als Organisation zu überleben.

6 Prinzipien der New Austrian School of Management

1. Marktdynamik und Anpassungsprozesse
2. Innovativität und schöpferische Zerstörung
3. Spontane Ordnung und Informationsverarbeitung
4. Routinen und Regelungsdichte
5. Modularisierung und Rekonfiguration
6. Entscheidungsgene und Musterbildung

Die New Austrian School of Management (Güttel 2011) hebt deshalb sechs aus der Austrian School of Economics abgeleitete Prinzipien hervor, die Unternehmen bei der Reflexion und Festlegung des Ausmaßes an Stabilität und Flexibilität in turbulenten Märkten helfen sollen. In welcher Form diese Prinzipien beim Veränderungsprozess an der LIMAK Austrian Business School Anwendung fanden, um neuen Herausforderungen durch veränderte Marktbedingungen gerecht zu werden, zeigen wir im nächsten Abschnitt.

„Die Entwicklung der Organisation muss mit den Veränderungen in den Märkten Schritt halten, um Wettbewerbsvorteile zu sichern.“

LIMAK Austrian Business School: Von der Verwaltung zur unternehmerischen Business School

LIMAK (seit 2010: LIMAK Austrian Business School) wurde Anfang der 1990er Jahre als Spin-off der Johannes Kepler Universität Linz gegründet und ist die älteste österreichische Business School. Der große Erfolg der Anfangsjahre und die lange Alleinstellung in Österreich haben allerdings zu einem Phänomen geführt, das in der Literatur als Erfolgsfalle bezeichnet wird.⁴ Erfolgsmuster aus der Vergangenheit werden auch dann beibehalten, wenn sich das Umfeld verändert, da sie zur Bewältigung der Komplexität bislang ausreichend beigetragen haben. Ändern sich jedoch die Umweltcharakteristika, dann sind die bisherigen Entscheidungsprämissen ungenügende Voraussetzungen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen. Beispiele aus der Managementpraxis (z.B. Kodak, PanAm) zeigen, dass Unternehmen auch dann an bestehenden Entscheidungsprämissen festhalten, wenn neue Lösungsmuster angebracht wären. Dies liegt daran, dass neue Ideen für Innovationen nicht nur gefunden werden müssen, sondern auch daran, dass Konformitätserwartungen zu konservativerem Entscheidungsverhalten führen, da Neuerungen als risikoreicher und als eine Gefahr für das bestehende Machtgefüge betrachtet werden.

Die Alleinstellung der LIMAK führte dazu, dass weder eine ausgeprägte Vertriebsstärke notwendig war, noch eine kompetitive Positionierung der Programme über Erfolg oder Misserfolg entschied. In der Anfangszeit füllten sich die Kurse quasi von selbst, da durch die Privatisierung der Großunternehmen in Oberösterreich großer Nachholbedarf bezüglich der Qualifizierung der Führungskräfte wahrgenommen wurde. Ein aktiver Vertrieb von Weiterbildungsprogrammen außerhalb dieser wohlwollenden Umgebung war deshalb kaum notwendig. Vielmehr war die Gewinnung weiterer Unternehmen als LIMAK-Partner ein Schlüssel dafür, dass Führungskräfte in die offenen Programme geschickt wurden.

Seit einigen Jahren ist der postgraduale Weiterbildungsmarkt (z.B. für Master of Business Administration; MBA) jedoch ausgesprochen hart umkämpft. Universitäten der deutschsprachigen Länder haben sehr erfolgreich Business Schools aufgebaut und internationale Top-Business Schools sind aktiv am globalisierten Markt präsent. Hinzu kommen spezialisierte TrainingsanbieterInnen, die ohne akademische Anbindung Wei-

terbildungsprogramme offerieren, und Privatuniversitäten, die mit ihren Angeboten am Markt für Management Development vertreten sind. Der Markt ist daher gleichzeitig internationalisiert, da in Europa nahezu alle Business Schools innerhalb von 2-3 Stunden von jeder größeren Stadt aus per Flugzeug erreichbar sind, und regionalisiert, da nahezu alle Universitäten mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät über Business Schools ihre Dienstleistungen zur Qualifizierung von Führungskräften den regionalen Wirtschaftsunternehmen anbieten. Neben der geographischen Ausdifferenzierung sind Business Schools zwischenzeitlich auch in der Breite stärker diversifiziert und decken mit Inhouse-Akademien (Corporate Universities) und Führungskräfteentwicklungsprogrammen den Business-to-Business-Markt ab. Das Geschäftsmodell im Markt für offene postgraduale Weiterbildungsprogramme (z.B. MBAs) hat sich hingegen zunehmend von Business-to-Business zu Business-to-Customer entwickelt, wo die TeilnehmerInnen innerhalb der Unternehmen um eine Finanzierung ihrer Weiterbildungsambitionen kämpfen müssen oder die Kosten zur Gänze bzw. zum Teil selbst tragen. Die Wettbewerbsdynamik in den Märkten für Management Development ist folglich hoch, da viele AnbieterInnen mit auf den ersten Blick ähnlichen Angeboten hart um KundInnen kämpfen. Nur eine Organisation, die Marktbedürfnisse schnell aufgreifen kann und den KundInnen mit ihren Angeboten einen klaren Mehrwert liefert, wird unter diesen Bedingungen langfristig erfolgreich sein. Für die LIMAK Austrian Business School standen daher die Zeichen auf Veränderung, um die Top-Position im Markt zu sichern.

Im Geschäftsfeld „Offene Programme“ war bis Mitte 2011 das LIMAK-Programmportfolio auf zwei Executive MBA-Programme, zwei Master of Science (MSc)-Programme und einen Professional MBA begrenzt. Hier bestand Anpassungsbedarf, um Schnelligkeit und Flexibilität bei der Weiterentwicklung des Programmportfolios zu gewährleisten. Gleichzeitig mussten für die MBA-Programme stabile Strukturen geschaffen werden, um den Anforderungen der Akkreditierungsinstitutionen (Johannes Kepler Universität Linz bzw. Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)) zu entsprechen. Eine Lösung musste für KundInnen gleichzeitig die qualitätssichernde Stabilität und die innovative Weiterentwicklung der MBA-Programme gewährleisten. Das vergleichsweise neue Geschäftsfeld „In.Spire“ zur Entwicklung und Durchführung von maßgeschneiderten Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwicklungsprogrammen entfaltete hingegen schon seit einiger Zeit große Dynamik, da die Bedürfnisse von Unternehmen für die Qualifizierung ihrer Führungskräfte punktgenau getroffen werden konnten.

Der strategische Wandelprozess wurde im Herbst 2011 eingeleitet und beinhaltete klare Entwicklungsschritte, um eine zukunftsfähige Organisation zu schaffen.⁵ Konkret wurden (1) ein kundenspezifischeres Agieren am Markt, (2) eine stärkere Sensitivität für Kundenwünsche, (3) eine Modifikation des Programmportfolios und (4) ein verstärktes Engagement bei Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwicklungsprogrammen im Geschäftsfeld In.Spire vorgenommen.

Kundenspezifischeres Agieren am Markt: Die Analyse der Veränderungen der Geschäftsmodelle für Business Schools (Wandel von Business-to-Business- zu Business-to-Customer in den offenen Programmen, große Vielfalt an Management Development-Programmen, gleichzeitige Internationalisierung und Regionalisierung von AnbieterInnen, Ausdifferenzierung des Angebotsspektrums bei Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwicklungsprogrammen) machte ein kundenspezifischeres Agieren am Markt notwendig. Die Restrukturierung der Aufgaben und Rollen durch Reduktion administrativer Aktivitäten ermöglichte den MitarbeiterInnen eine stärkere Marktpräsenz. Unterstützt wird diese Orientierung durch eine zielgruppenspezifischere Ansprache potenzieller Märkte und durch die Etablierung von Veranstaltungsformaten (z.B. Brush-up- und Kurzprogramme), die Interessenten ein persönliches Erleben der Möglichkeiten zur Veredelung ihrer Führungskompetenzen im Rahmen der LIMAK-Programme bieten. In diesen Formaten werden ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis eingesetzt, die entweder neueste Trends aus der Forschung vorstellen oder wertvolle Einblicke in die organisationsinterne Erfahrungswelt bieten. Insgesamt dient die verstärkte Marktpräsenz auch den bisherigen LIMAK-AbsolventInnen, denn der Wert ihrer Abschlüsse wird unter anderem an der Reputation der verleihenden Institution gemessen. Konsequenterweise bedeutet dies, dass eine Steigerung der LIMAK-Reputation eine Steigerung des Werts der Abschlüsse der LIMAK-Alumni bedeutet.

Sensitivität für Kundenbedürfnisse: Eine Sensitivität für die Kundenbedürfnisse ist gefordert, wenn in Gesprächen mit Führungskräften, LIMAK-Alumni, PersonalistInnen oder VorständInnen neue Themenbereiche identifiziert werden. Weitere Marktinformationen werden über Studien zu verschiedenen aktuellen Themen (z.B. Innovationsmanagement mit dem Trade-off zwischen Neuproduktentwicklung und Effizienzsteigerung) gewonnen, die zeigen in welche Richtung sich Management Development-Aktivitäten entwickeln sollen, um Unternehmen einen Nutzen zu stiften. Den Forschungsarbeiten liegen Interviews mit CEOs, Top-ManagerInnen oder Bereichsverantwortli-

LIMAK Austrian Business School

LIMAK Austrian Business School ist die älteste österreichische Business School. Sie wurde Ende der 1980er Jahre gegründet und bietet seitdem in internationalen Kooperationen etwa mit kanadischen, US-amerikanischen oder chinesischen Universitäten MBA-Programme an. Gegenwärtig bedient die LIMAK zwei Geschäftsfelder. Im Geschäftsfeld In.Spire werden Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwicklungsprogramme gestaltet und betrieben. Bei den offenen Programmen werden ein Executive MBA (Global Executive MBA; GEMBA) und sieben LIMAK Management MBA-Programme angeboten. Letztere bauen auf betriebswirtschaftlichen Basisthemen auf (Management Facts), veredeln Führungskompetenzen (Leadership Skills) und bieten eine inhaltliche Spezialisierung. 2013 werden Management MBAs zu Innovationsmanagement 2.0, Management for Engineers, Sales Management Excellence, Leading Change, Controlling & Enterprise Risk Management, Change Management, Quality, Project, & Process Management sowie International Business Development starten. Hinzu kommen Kurzformate in Form von 15-tägigen In.Tensive-Programmen, 12-tägigen Leadership-Programmen mit Outdoor-Elementen (Leadership Winter Summits) und 1-2-tägigen LIMAK Labs.

chen zu Grunde, die darauf abzielen, aktuelle Problemstellungen und mögliche Lösungswege zu analysieren. Über die Gespräche mit den zentralen EntscheidungsträgerInnen kommen Informationen vom Markt, die die Ausgestaltung des Programmportfolios gezielt lenken, um Marktbedürfnissen besser und schneller zu entsprechen. Umgekehrt sorgt die Auswahl der Akademischen LeiterInnen der MBA-Programme dafür, dass aus der internationalen Forschung Informationen kommen, welche Perspektiven, Analysetools und Problemlösungsmethoden in den nächsten Jahren ManagerInnen bei ihren Entscheidungen unterstützen werden. Die marktgetriebene Bottom-up-Sicht wird somit durch wissenschaftliche Top-down-Informationen ergänzt, die insgesamt der LIMAK Austrian Business School Signale liefern, um das MBA-Programmportfolio und die Angebote im Geschäftsfeld In.Spire schnell und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Neuen Themen werden über einen strukturierten evolutionären Entwicklungsprozess im Rahmen von Abendveranstaltungen (z.B. Austrian Management Forum, LIMAK Club-Brush-up) auf ihre Marktattraktivität ausgetestet und inhaltlich verfeinert. Liegt eine entsprechende Resonanz vom Markt vor, wird rund um das Kernthema ein 1-2-tägiges Programm als „LIMAK Lab“ entwickelt. Eine Integration in die Management MBA-Programme kann dann erfolgen, wenn sich ausreichend viele InteressentInnen finden und sich eine längerfristige Tragfähigkeit des Themas abzeichnet.

Modifikation des Programmportfolios: Die Basis für eine Neugestaltung des LIMAK-Produktportfolios wurde durch eine strategische Differenzierung der Programme ermöglicht. Innerhalb der von der European Foundation for Management Development (EFMD) vorgegebenen Grundstruktur, die als Richtschnur für FIBAA- (Foundation for International Business Administration Accreditation) und EQUIS- (European Quality Improvement System) Akkreditierungen dient, wurden die MBA-Programme neu positioniert. Das Executive MBA-Programm zielt darauf ab, dass für Führungskräfte auf Vorstandsniveau bzw. mit Vorstandsambitionen ein in englischer Sprache abgehaltenes Programm gestaltet wurde, das mit Kursen in Atlanta (USA), Peking und Shanghai (China) sowie Brüssel (EU) drei Zentren der weltwirtschaftlichen Entwicklung als Lernumgebung nutzt um die globale Dimension des Wirtschaftslebens erfahrbar zu machen. Die Führungskompetenzen werden in diesem Programm auf höchstem Niveau veredelt. Die Management MBA-Programme hingegen zielen darauf ab, dass LeiterInnen von Business Units oder Abteilungen Managementkompetenzen in ihren fachlichen Spezialgebieten perfektionieren können sollen, weshalb der Komplettierung von Spezialkompetenzen (z.B. Innovationsmanagement, Controlling) als Ergänzung zu betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (Management Facts) und Führungskompetenzen (Leadership Skills) große Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Der Aufbau der Management MBA-Programme wurde bewusst modularisiert, um eine schnelle und flexible Rekonfiguration zu ermöglichen. Dadurch können neue Themen primär zur Perfektionierung von Spezialkompetenzen rasch aufgegriffen und in die Programme integriert werden ohne deren Grundstruktur verändern zu müssen. Letzteres hätte langwierige Re-Akkreditierungen zur Folge und würde dazu führen, dass neue In-

halte den TeilnehmerInnen nicht schnell genug angeboten werden könnten. Die Programme passen sich auf Basis der Modulkomponenten evolutionär den Marktgegebenheiten an. Erfolgreiche Module können dadurch problemlos beibehalten und perfektioniert werden. Standardisierte Schnittstellen bieten die Möglichkeit, neue Programmelemente flexibel hinzuzufügen und innerhalb der bestehenden Modulkomponenten Anpassungen vorzunehmen. Die Modularisierung bietet den KundInnen auch die Möglichkeit, ihre Weiterbildungsaktivitäten an ihre spezifischen Bedürfnisse der beruflichen oder privaten Lebensplanung anzupassen, da das Management MBA-Programm entweder innerhalb von drei Semestern oder über mehrere Jahre auf Fächerbasis (Management Facts, Leadership Skills und Spezialisierung) verteilt absolviert werden kann.

Die Modularisierung des Management MBAs ermöglicht zudem, dass zwischen In.Spire (Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwicklungsprogramme) und den offenen MBA-Programmen eine Kombinationsmöglichkeit besteht. Sofern die Lehrveranstaltungen bzw. Module (vorab) den Standards der offenen MBA-Programme voll entsprechen, können Lehrveranstaltungen in den Modulen der Inhouse-Akademien für die offenen MBA-Programme angerechnet werden. Unternehmen sind nun in der Lage ganz spezifisch durch Maßschneidung ihre Inhouse-Akademien bzw. Führungskräfteentwicklungsprogramme zu planen und beispielsweise über Management Facts und Leadership Skills ein gemeinsames Grundverständnis der harten Betriebswirtschaft bzw. ein gemeinsames Führungsverständnis für alle Führungskräfte der oberen Hierarchieebenen zu erarbeiten. Die Anpassung der Inhalte an die konkreten Bedürfnisse der Unternehmen erfolgt auf Basis einer intensiven Analyse der Organisation sowie der Anforderungen an die Führungskräfte. Diese wird im Anschluss mit dem Top-Management und mit den PersonalistInnen abgestimmt. Wird eine Kombination der Inhouse-Aktivitäten mit den offenen MBA-Programmen zwecks Spezialisierung und Erfahrungsaustausch mit ExpertInnen anderer Unternehmen angestrebt, muss ausgelotet werden, welche Inhalte den unternehmensinternen Anforderungen und gleichzeitig den akkreditierten MBA-Programmen entsprechen sollen. Führungskräfte absolvieren einen Teil des Programms im Rahmen der unternehmensinternen Weiterbildung im Verbund mit ihren KollegInnen des eigenen Unternehmens. Die Spezialisierung besuchen sie im Anschluss in den offenen MBA-Programmen, denn dadurch können sie zielgerichtet ihr Fachgebiet (z.B. Sales Management Excellence) vertiefen und über den Austausch mit ExpertInnen aus anderen Unternehmen von deren Erfahrungen profitieren. Unternehmen investieren auf diese Art in ein gemeinsames Grundverständnis der Zahlenwelt (Management Facts) und in ein verbindendes Führungsverständnis (Leadership Skills). Die Führungskraft kann darauf aufbauend dann in ihre eigene Employability investieren und die Kompetenzen in jenem Fachgebiet perfektionieren, wo sie persönlich für ihre Position und Karriere langfristig den größten Nutzen sieht.

Verstärktes Engagement bei Inhouse-Akademien: Eine spezifische LIMAK Austrian Business School-Kompetenz liegt in der großen Expertise über die Gestaltung von Lernarchitekturen und die Durchführung von Inhouse-Akademien und Führungskräfteentwick-

lungsprogrammen (In.Spire). Dieser Geschäftsbereich boomt zur Zeit richtiggehend, da Unternehmen und öffentliche Organisationen erkennen, dass die Entscheidungsqualität ihrer Führungskräfte der Schlüssel für das Überleben in turbulenten und komplexen Zeiten geworden ist. Der LIMAK In.Spire-Ansatz basiert hier auf einer vertieften Situationsanalyse, wodurch konkrete Bedarfe bei der Qualifizierung der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Führungsebenen identifiziert werden. Nach einem Abstimmungsworkshop mit den verantwortlichen Personen in den Organisationen, zumeist mit dem

„Modularisierung war die Basis für Flexibilisierung und Innovativität.“

Top-Management sowie mit MitarbeiterInnen aus der Personalabteilung, werden für die unterschiedlichen Führungsebenen spezifische Management

Development-Programme maßgeschneidert angefertigt. Durch den Informations- und Erfahrungsaustausch kann sich ein verbindendes Führungsverständnis entwickeln und der Zusammenhalt zwischen den Führungskräften wird markant verbessert. Außerdem ist in den In.Spire-Programmen eine außergewöhnliche hohe Transferorientierung eingebettet, die dafür sorgt, dass die Wissensentwicklung der TeilnehmerInnen auch zu organisationalen Lernprozessen führt. Auch hier hat die LIMAK Austrian Business School spezifisches Know-how erarbeitet, um ein Andocken der Trainingsinhalte an die organisationale Wirklichkeit zu unterstützen. Beispielsweise fördern begleitende Coaching-Veranstaltungen, übergreifende Lead-TrainerInnen, Reflexions- und Transferinstrumente in den Trainings oder Verschnittgruppen mit dem Top-Management sowie die Informationen aus der umfangreichen Analyse, die zum unternehmensspezifischen Design der Inhouse-Akademie oder des Führungskräfteprogramms durchgeführt wurde, den Transfer der Inhalte von den TeilnehmerInnen in die Organisation.

New Austrian School of Management in der Praxis

Der Veränderungsprozess an der LIMAK Austrian Business School folgte nicht intentional den Vorgaben der New Austrian School of Management. Nichtsdestotrotz inspirierten die dahinterliegenden Prämissen den strategischen Wandel, da Veränderungsfähigkeit, Schnelligkeit und Innovativität deutlich gestärkt werden sollten. Im Kern basierte die Neugestaltung auf einer Modularisierung, durch die eine rasche Rekonfiguration möglich wird und MitarbeiterInnen gleichzeitig stabile Rahmenbedingungen vorfinden die den Freiraum für unternehmerisches Agieren definieren.

(1) Marktdynamik und Anpassungsprozesse: Das hohe Ausmaß an Veränderungsfähigkeit wird durch Modularisierung und Standardisierung gewährleistet. Was auf den ersten Blick wie ein Widerspruch aussieht, ist bei genauerer Betrachtung eine Grundvoraussetzung für die gelingende Flexibilisierung und Innovativität. Die unterschiedlichen Lehrveranstaltungen, Module und Fächer würden nicht kombinierbar sein, wenn nicht die Schnittstellen und die Eckdaten hochgradig standardisiert wären. Nur durch strikte Regelgebundenheit der einzelnen Komponenten wird die hohe Flexibilität erzeugt, denn dadurch können Lehrveranstaltungen (Trainings) und Module zwischen den unterschiedlichen Programmen ausgetauscht werden. Außerdem ermöglicht die

hohe Standardisierung auch die rasche und einfache Möglichkeit, neue Komponenten hinzuzufügen, wenn sie den Standardisierungsnotwendigkeiten an den Schnittstellen entsprechen. Durch die Vereinheitlichung lassen sich auch Lernerfahrungen von einem Bereich in den anderen Bereich übertragen, da eine gemeinsame Produktsprache besteht, die es ermöglicht, Module synchron zu optimieren, da die Standards in allen Programmen und Programmteilen ident sind.

(2) *Innovativität und schöpferische Zerstörung:* Der Wandel an der LIMAK Austrian Business School war vom Prinzip getragen, dass eine zukunftsfähige Neuausrichtung nicht mehr durch inkrementelle Veränderungen erreicht werden kann. Ausgangspunkt war eine umfangreiche Bestandaufnahme der Entwicklungsbedarfe der Organisation, die in der Identifikation der zentralen Ansatzpunkte für den Wandel kumulierte. Strategien, Strukturen, Prozesse, organisationskulturelle Muster, die sich im Mind-set der MitarbeiterInnen widerspiegelten, sowie die Gestaltung der Geschäftsbereiche und Programme wurden umfassend zur Disposition gestellt. Die dadurch geschaffene Offenheit für Neuerungen ermöglichte die Entfaltung der Kraft der schöpferischen Zerstörung und die Überwindung organisationaler Trägheitsmomente. Die Zugkraft der Veränderung wurde durch die Neuausrichtung der Organisation im Bereich der offenen MBA-Programme und durch die Erfolge im Geschäftsfeld In.Spire geschaffen. Mit einer neuen Strategie des schrittweisen Wachstums in neue Märkte mittels Kooperationen, der Modularisierung der Programme, Strukturen und Prozesse sowie dem unternehmerischen Pfad zur Themenentwicklung wurden Eckpfeiler definiert, die schrittweise eine Veränderungsdynamik entfalten. Positive Entwicklungen im Geschäftsfeld In.Spire, personelle Veränderungen an Schlüsselstellen der Organisation sowie intensive Informations- und Kommunikationsaktivitäten zur Neuausrichtung bereiteten den Boden für die Umsetzung der Veränderungsbestrebungen. Erste Erfolge und ein umfassendes positives Feedback vom Markt forcierten die Akzeptanz der Veränderungen. Für die Zukunft sorgt die nun geschaffene Modularisierung für ein großes Maß an Flexibilität, um kontinuierlich die schöpferische Kraft kreativer Prozesse nutzen zu können.

(3) *Spontane Ordnung und Informationsverarbeitung:* Die neue LIMAK-Struktur hat mit der Tradition gebrochen, dass jedes Programm von einem/einer ProgrammmanagerIn geleitet wird. Das Denken ausschließlich in den eigenen Programmen, führte in der Vergangenheit zu einer Versäulung und Verstarrung der Organisation sowie zu einer Verlangsamung des Informations- und Erfahrungstransfers über Bereichsgrenzen hinweg, wodurch Lernchancen nicht genutzt wurden. Da wesentliche Impulse zur Weiterentwicklung vom Markt, aus dem Wissenschaftssystem oder aus dem TeilnehmerInnenkreis der bestehenden Programme kommen, war es notwendig, organisationsintern in allen Bereichen eine ausreichende Sensitivität für diese, oftmals schwachen, Signale zu entwickeln und ein rasches Ergreifen solcher Marktchancen zu forcieren. Die Restrukturierung hat nun für die einzelnen Themen der MBA-Programme Modulverantwortliche geschaffen, die für ihren Bereich (z.B. Leadership Skills) die unterschiedlichen Signale verarbeiten können und dem entscheidungsverantwortlichen Akademischen Leiter mit beratender Expertise bei der Weiterentwicklung der Inhalte

zur Seite stehen. Dadurch wird auch eine Querabstimmung zwischen den verschiedenen MBA-Programmen ermöglicht.

(4) Routinen und Regelungsdichte: Die standardisierten Schnittstellen zwischen den einzelnen Modulen bzw. Modulkomponenten sowie deren formale Standards bilden nun die Voraussetzung für eine schnelle und flexible Weiterentwicklung der MBA-Programme. Strikte Regeln fördern Innovativität, indem sie jene Bereiche eingrenzen, wo Erneuerungen stattfinden und dadurch gleichermaßen den restlichen Bereich stabil halten.⁶ Innerhalb der klar geregelten Lernarchitekturen mit standardisierten Schnittstellen können nun Module frei rekonfiguriert bzw. neu geschaffen werden. Außerdem wurde ein Entwicklungspfad für neue Themen eingeführt, wo schrittweise die Markttauglichkeit der Inhalte unter realen Bedingungen abgetestet wird. Teure und für die Reputation der Institution abträgliche Fehlschläge werden dadurch unwahrscheinlich, da nun die Programmstrukturen über ausreichende Elastizität auf modularer Basis verfügen. Zusätzlich bauen die neuen Module als Themen entlang des Entwicklungspfads intern und extern Legitimität und Reputation auf.

(5) Modularität und Rekonfiguration: Mit der Modularisierung wurden für die LIMAK Austrian Business School Veränderungskompetenzen – Dynamic Capabilities⁷ – geschaffen. Diese beinhalten ein flexibles Grundgerüst, wie neue Themen am Markt bzw. im Wissenschaftssystem identifiziert, über einen evolutionären Entwicklungspfad auf ihre finanzielle Tragfähigkeit getestet und schließlich in die Struktur der MBA-Programme eingefügt werden. Anstatt eines langen und risikoreichen Umbaus der Lehrprogramme werden nun Module bzw. Modulkomponenten innerhalb des vorhandenen Rahmens weiterentwickelt bzw. ausgetauscht.⁸ Die Organisation kann sich nun mit ihrem Produktprogramm leicht an vorhandene Nachfragestrukturen anpassen oder proaktiv Themen in den Markt bringen. Die einhergehende stärkere Standardisierung erleichtert Abstimmungs- und Konzeptionsprozesse und führt im Endeffekt dazu, dass mehr Zeit für Vertriebstätigkeiten gewonnen werden konnten. Durch die Modularität können zudem nationale und internationale Partner, beispielsweise andere Business Schools mit ihren Programmen, leichter eingebunden werden, da auf Modulebene eine einfache Zusammenarbeit möglich ist. Partnerinstitutionen können Module zuliefern oder vorhandene LIMAK-Module in ihren Regionen anbieten. Für TeilnehmerInnen bieten sie zudem den Vorteil, dass an den Modulen Erfahrungen akkumulieren können, die für alle Programme und Bereiche nutzbar werden.

(6) Entscheidungsgene und Musterbildung: Im Zuge des Transformationsprozesses an der LIMAK Austrian Business School wurden die Entscheidungsgene substanziell modifiziert. Es ist nun eine unternehmerisch agierende Business School entstanden, die sensitiv auf Impulse vom Markt und von der Wissenschaft reagiert und schnell Marktchancen alleine oder im Netzwerkverbund aufgreifen kann. Durch die regelgebundene Festlegung des Entwicklungspfades, um von schwachen Signalen im Markt zu lernen, die Themen in eigenen Formaten auf die Markttauglichkeit zu testen und bei Potenzialzuschreibung zu institutionalisieren, wurde ein Grundgerüst für eine evolutionäre Entwicklung der offenen MBA-Programme auch in turbulenten Zeiten geschaffen. Die

New Austrian School of Management beinhaltet Prinzipien, um Unternehmen in stürmischen Zeiten ausreichend in Bewegung zu halten, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu sichern oder neue zu gewinnen. Der Veränderungsprozess an der LIMAK Austrian Business School zeigt, wie vor allem durch Modularisierung eine dynamische und schlagkräftige Organisation geschaffen wurde, um die zentralen Kompetenzen zur Gestaltung von Lernarchitekturen in offenen MBA-Programmen und bei Inhouse-Akademien und Führungskräfteprogrammen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Angaben zu den Autoren

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater. Seine Forschung ist dem Thema Change Management und Lernen gewidmet.

Mag. Gerhard Leitner, MBA ist Geschäftsführer an der LIMAK Austrian Business School und Managementtrainer im Bereich Business Development/Vertrieb. Der Betriebswirt und gelernte Speditionskaufmann war zuvor mehr als 10 Jahre als Führungskraft in der Sportartikel- und Logistikbranche bei Fischer Sports, Gebrüder Weiss und Nedlloyd Austria tätig und verfügt über umfangreiche praktische Erfahrung in der Leitung von Change Projekten.

Literatur

-
- ¹ Güttel, W. 2011. New Austrian School of Management. Wissen, Lernen und Unternehmertum in dynamischen Märkten. In: *Austrian Management Review* 1: 17-29 sowie zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Behavioral Theory of the Firm) Cyert, R., & March, J. 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs; March, J., & Simon, H. 1958. Organizations. New York bzw. das Special Issue in *Organization Science* (3/2007).
 - ² Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new business development. In: *Strategic Management Journal* 13: 111-125.
 - ³ March, J. 1991. Exploitation and exploration in organizational learning. In: *Organization Science* 2: 71-87. Güttel, W., & Konlechner, S. 2009. Continuously hanging by a thread: Dynamic capabilities in ambidextrous organizations. In: *Schmalenbach Business Review* 61: 150-172.
 - ⁴ Levinthal, D., & March, J. 1993. The myopia of learning. In: *Strategic Management Journal* 14: 95-112.
 - ⁵ Rumelt, R. 2011. *Good strategy, Bad strategy. The difference and why it matters.* New York.
 - ⁶ Güttel, W., Konlechner, S., Müller, B., Trede, J. & Lehrer, M. 2012. Facilitating ambidexterity in replicator organizations: Artifacts in their role as routine-re-creators. In: *Schmalenbach Business Review* 64: 187-203.
 - ⁷ Güttel, W., Konlechner, S., & Müller, B. 2012: Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (erscheint im September 2012).
 - ⁸ Eisenhardt, K., & Brown, S. 1999. Patching. Restricting business portfolios in dynamic markets. In: *Harvard Business Review* May-June: 72-82.