



Stephan M. Klinger

Leiter Stabstelle „Legal + Compliance“ der Österreichische Volksbanken AG sowie Lektor am Institut für Human Resource & Change Management, Johannes Kepler Universität (JKU) Linz
stephan.klinger@wu.ac.at



Wolfgang H. Güttel

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

Paradoxien des Wandels rund um die Abschaffung der Stempelmarke

Zur Bedeutung von Legitimitätsliquidität in Veränderungsprozessen

Dem Faktor Legitimität scheint gegenwärtig eine immer größere Bedeutung zuzukommen. Wirtschaftliches Handeln, wie auch politische „Rettungspakete“ werden in der öffentlichen Diskussion zunehmend nach ihrer Begründung hinterfragt. Wo anfangs unter dem Eindruck einer heißen Krise noch der Hinweis auf die Alternativlosigkeit der jeweiligen politischen Entscheidung ausreichend war, muss das politische System zunehmend deutlicher seine handlungsleitenden Überlegungen offenlegen, um Veränderungen herbeizuführen. Der nachfolgende Beitrag zeigt anhand einer historischen Verwaltungsreform in Österreich – der Ablösung der Stempelmarke durch alternative Bezahlformen – Möglichkeiten und Grenzen politischer Steuerungsimpulse vor dem Hintergrund paradoxer Systemlogiken auf. Die Erkenntnisse über die Entstehung von Widersprüchen in Veränderungsprozessen und deren Handhabung geben Einblick in die Herausforderungen bei Wandelprozessen, wenn eine bestehende (legitime) Ordnung durch eine neue abgelöst werden soll.

„Things are changing fast. We live in a world of change.”

Mit diesen Worten beginnt der britische Minister Jim Hacker in der populären Fernsehserie der 1980er Jahre „Yes Minister“ eine Rede vor einer Sozialeinrichtung. Nach einigen Ausführungen von beispielhaften Veränderungen erkennt er jedoch, dass er vom Redeblatt der falschen Veranstaltung – zu einer Veranstaltung der Architektenkammer – abliest. Als ihm daraufhin sein Sekretär den richtigen Redeentwurf reicht, holt er tief Luft und startet abermals bedeutungsvoll mit selbigen Worten „Things are changing fast. We live in a world of change.“, um im Wesentlichen die selbe Rede zu wiederholen.

Die Betonung von Veränderung ist für die Logik des politischen Systems entscheidend. PolitikerInnen werden in der öffentlichen Diskussion und am Wahltag daran gemessen, welche und wie viele Reformen sie initiiert haben. Das Wort „Reformverweigerer“ für den jeweiligen politischen Gegner gilt als häufig gebrauchte Angriffswaffe. Wiewohl schon die lateinische Wortwurzel „reformare“ (zurückbilden) erste Zweifel an der Originalität von Reformen weckt. Nichtsdestotrotz bewegen sich Organisationen im Wirtschafts- und im Politiksystem im Spannungsfeld zwischen Wandel und Stabilität in einer sich diskontinuierlich wandelnden Umwelt und sind zum Teil widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt. Dieser Befund unterstreicht auch die paradigmatische Ausrichtung der New Austrian School of Management¹, die in Abkehr von klassischen ökonomischen Gleichgewichtsmodellen von prinzipiellen Diskontinuitäten auf Märkten, Informationsasymmetrien und schöpferischer Zerstörung ausgeht. Die Zielrichtung und unsichtbare Tiefenstruktur von Veränderungsprozessen ist letztlich auf die jeweiligen Systemlogiken zurückzuführen.²

Legitimitätsliquidität

Als oberstes Ziel von Organisationen wird aus strategischer Perspektive regelmäßig das „Überleben“ der Organisation gesehen. In Wirtschaftsunternehmen wird dieses Überleben durch die permanente Aufrechterhaltung der finanziellen Liquidität erreicht – wenn diese nicht mehr gegeben ist, geht das Unternehmen im Wege der Insolvenz unter.

Organisationen der öffentlichen Verwaltung sind in ihrem Überleben nicht entscheidend von einer finanziellen Liquidität abhängig. Sie gehen regelmäßig dann unter, wenn sie es nicht mehr schaffen ausreichend Legitimität für ihre Aufgabenerfüllung zu kreieren. Die Aufrechterhaltung der Legitimitätsliquidität stellt für öffentliche Unternehmen daher ein strategisches Orientierungsmuster für Steuerungsrichtungen dar.

Systemlogiken als Determinanten des Veränderungsmanagements

Die Handlungsoptionen in Wirtschaftsunternehmen folgen generell der Logik „Geld/Nicht-Geld“. Entscheidungen werden daher danach bewertet, ob deren Konsequenzen profitabel sind oder nicht („Wird durch diese Maßnahme Geld gewonnen oder verloren?“). Diese Basallogik verbindet auch unterschiedliche Subkulturen in einem Unternehmen auf elementarer Ebene miteinander. Das Top-Management, welches Veränderung initiiert, kann daher auf einem solchen Minimalkonsens aufbauen.

Vor der Grundannahme, dass Nationalstaaten nicht abgewickelt werden können, sind ausgeglichene Cash-Flows oder gar Profitabilität keine entscheidenden Kriterien für die Überlebensfähigkeit von Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Sie operieren vielmehr anhand der Logik „gesetzeskonform/gesetzeswidrig“ (das verfassungsrechtliche „Legalitätsprinzip“ ordnet an, dass die gesamte öffentliche Verwaltung „nur auf Grund der Gesetze ausgeübt“ werden darf - Artikel 18 Abs 1 B-VG).

Die PolitikerInnen als „Top-Management“ der öffentlichen Verwaltung folgen jedoch einer anderen handlungsleitenden Logik. Deren Handlungen messen sich nach dem Grundsatz der Stimmenmaximierung (welcher selbst wiederum ökonomischen Logiken nach der Leitdifferenz „Stimmengewinn/Stimmenverlust“ ausgesetzt ist). Im Unter-

schied zur Steuerung in Wirtschaftsunternehmen liegen damit jedoch zwischen Politik und Verwaltung unterschiedliche Subkulturen vor, denen eine gemeinsam geteilte Basallogik (im Sinne eines Minimalkonsenses) fehlt. Es existieren daher paradoxe Unterschiede in den Grundlogiken des Politik- und Verwaltungssystems.

Während das politische System sein Überleben durch Aufrechterhaltung von „Stimmenliquidität“ – politische Macht – sichert, ist es für Organisationen der öffentlichen Verwaltung überlebensentscheidend, dass ihnen hinsichtlich der Ausübung ihrer Aufgaben, sowie der Art und Weise, wie die Aufgabenerfüllung stattfindet, ausreichend Legitimität zugeschrieben wird. Behörden und staatliche Unternehmen, die dies nicht erreichen, werden privatisiert (etwa Müllentsorgung, KfZ-Zulassungsstellen, Stromversorger, Parkraumüberwachung) oder eingestellt (Präsenz von Sicherheitsorganen im öffentlichen Raum, Wiener Hausmeister) – dies jeweils durch politische Akte. In Analogie zu Wirtschaftsunternehmen streben Verwaltungsbehörden als oberstes Ziel daher ebenfalls nach der permanenten Aufrechterhaltung der Legitimitätsliquidität.

Von der Stempelmarke zur Kreditkarte

Vor dem 1. Jänner 2002 hatten es JournalistInnen, die über die Auswüchse der Bürokratie öffentlicher Verwaltungsorganisationen berichten wollten, relativ leicht. Sie versahen ihren Artikel mit einem Bild einer Stempelmarke und schon war klar, dass hier „der Amtsschimmel“ wieherte. Diese, aus der K&K-Zeit stammende Methode der Vergebüherung von Verwaltungsdienstleistungen (jeder Antrag eines Bürgers hatte eine aufgeklebte Stempelmarke zu enthalten) diente lange Zeit als eingängiges Symbol für das Verhältnis zwischen Bürger und Staat. So führte auch die österreichische Bundesregierung in der Änderung zum Abgabengesetz 1999 aus, dass „sich die öffentliche Meinung dahin entwickelt [hat], dass die Stempelmarken ein Relikt vergangener Jahrhunderte sind und heute überholt seien“. Für die PolitikerInnen lag es nahe die Einführung der Gemeinschaftswährung Euro für eine „Verwaltungsreform“ zu verwenden und unter medialem Jubel die Stempelmarke mit 1.1.2002 außer Dienst zu stellen.

Auf den ersten Blick gab es nur Gewinner dieser symbolischen Maßnahme.³ Auf den zweiten Blick zeigte sich jedoch ein differenziertes Bild. Zum Einen kam es zu einem staatlichen Einnahmerückgang, da die Vergebüherung einiger Verwaltungsvorgänge ohne Stempelmarke nicht machbar war. Zum Anderen waren Verwaltungsprozesse weitgehend an der Stempelmarke orientiert. Vor allem kleine und mittlere Behörden konnten nicht von Skalenerträgen großer Transaktionsvolumina bei Bankomat- und Kreditkartenzahlung profitieren.

Kostensteigerung als Resultat zielorientierter Verwaltungsmodernisierung

Die Analyse der Verwaltungsreform zur Abschaffung der Stempelmarke in Form einer Fallstudie lag nahe, da damit der Einfluss der unterschiedlichen Systemlogiken auf die Legitimitätsliquidität besonders gut ausgeleuchtet wird. Auf technischer Ebene wurde es den gebühreneinnehmenden Behörden freigestellt, in welcher Weise sie die Umstellung der Zahlungsvorgänge vornehmen. Neben der Nichteinhaltung der ursprüngli-

chen Zusicherung des Finanzministeriums kleinen und mittleren Behörden Direktzahlungen für die Kompensation der Einrichtungskosten (z.B. für IT, Disagio) zu leisten, hat die Veränderung in den ersten Jahren in der untersuchten Behörde statt eines Effizienzgewinns folgende negative Ergebnisse gezeigt: (1) Längere und komplexere Prozessketten im Zahlungsprozess, (2) mehr Prozessentitäten und externe Schnittstellen (z.B. innerbehördliche Abteilungen, Zahlungsdienstleister), (3) höhere laufende Kosten und (4) höhere Fehleranfälligkeit bei gesteigertem Kontrollaufwand. Die auf den ersten Blick paradoxen Ergebnisse, dass aus einer geplanten Optimierung eine Suboptimierung wurde, lässt sich auf fundamental widersprüchliche Systemlogiken – Gesetzeslogik vs. Marktlogik – und damit verbundene gegensätzliche Legitimationsbegründungen in den Subsystemen des Amtes zurückführen.

Gesetzeslogik: Vertreter der Verwaltungsorganisationen argumentierten nahezu ausschließlich aus der Perspektive der bisherigen, gesetzeskonformen Stempelmarkenlogik („Da war die Rechtmäßigkeit des Anbringens ordentlich zu überprüfen – pickt? pickt nicht?“). Dieses Subsystem wurde von uns als *gesetzestreue Legitimisten* bezeichnet. Deren Legitimität wird aus dem Ausmaß des gesetzeskonformen Handelns abgeleitet. Wenn Verwaltungsprozesse eine maximale Übereinstimmung mit den legislativen Anordnungen aufweisen, wird dieser Legitimität zugeschrieben. Mit dem Stichwort „MitarbeiterInnen-Weiterbildung“ konfrontiert, betonte ein hochrangiger Beamter deren Wichtigkeit mit den Worten: „Ein Mitarbeiter muss ein Gesetz ordentlich auslegen können! Aber so Sachen wie soziale Kompetenz sind sinnlos, weil wer dazu nicht geboren ist, lernt das nicht mehr!“

Es wurde von Interviewpartnern betont, dass die Stempelmarke ein weit effizienteres System darstellte, als die nunmehr zu implementierenden Formen. Die Implementierung der neuen gesetzlichen Vorgaben wurde zumeist als Störung der bisherigen Verwaltungslogik („Gesetzessteuerung“) verstanden. Da Organisationen dazu tendieren, Unsicherheit, die von Veränderungsprozessen ausgeht, durch eine Strategie „Mehr vom Gleichen/Bekanntem“ zu reduzieren, wurden etwa neue Formulare, behördeninterne Bestätigungen oder gar neue Stempel kreiert, um den erfolgten Bezahlvorgang (möglichst Stempelmarken-nah) zu dokumentieren.

Marktlogik: Das politische System intendierte durch die Reform eine Neugestaltung der Verwaltungsprozesse (ausgerichtet an einer Bürger-/Kundenorientierung – „Marktsteuerung“ – im Sinne des New Public Managements). Sie legitimieren Entscheidungen durch das Treffen von Erwartungen/Geschmäckern des (Wähler-) Marktes. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch die Antwort des befragten Bürgermeisters – und deshalb gleichzeitig oberstes politisches Verwaltungsorgan – auf die Frage, welche Bedeutung er der „MitarbeiterInnen-Weiterbildung“ in seinem Gemeindeamt beimisst: „Ganz wichtig, denn auch unsere Beamte müssen in Kommunikation, Rhetorik und Kundenumgang geschult werden!“. Hinsichtlich der Stempelmarken betonten die Interviewpartner dieses Subsystems, dass deren symbolische Abschaffung ein deutlicher Schritt zu einer nachhaltigen Verwaltungsmodernisierung sei. Denn

durch solche Maßnahmen werde die Kundenorientierung gestärkt, die der Bürger „in jedem anderen Geschäft auch zu Recht erwarte“.

Die unterschiedlichen Logiken der betrachteten Subsysteme – gesetzestreue Legitimisten vs. markttreue Legitimisten – konnten im gegenständlichen Beispiel nicht in einen konsistenten Rahmen gebracht werden. Einerseits bestimmt die Logik der Stimmenmaximierung die Legitimitätszuschreibung im politischen System, welches durch Zielvorgaben ein modernes Kundenmanagement erreichen wollte („Bankomat- und Kreditkartenzahlung ist ein weit verbreiteter, effizienter Prozess in Wirtschaftsunternehmen“). Andererseits wird das administrative System von einer gänzlich anderen Legitimitätszuschreibung determiniert, welches die verfassungsrechtlich angeordnete Gesetzesbindung ihrer Tätigkeiten auch als Schutzwall gegen überbordende, politische Veränderungsbestrebungen einsetzt. Beide Logiken haben in ihren Subsystemen ausreichende Legitimität und sind darin liquide. Übergreifend hingegen stehen beide Logiken in Konflikt, da die Legitimitätszuschreibung in einem Subsystem das Ausmaß der Legitimität des Handelns im anderen Subsystem konterkariert et vice versa. Spannungen, Konflikte und folglich inkonsistente Prozesse sowie für Bürger verwirrende Handlungen der VerwaltungsmitarbeiterInnen waren die Folge.

Umgang mit Paradoxien unterschiedlicher Steuerungssysteme

Das Beispiel ist besonders exemplarisch, doch widersprüchliche Logiken sind in Organisationen und besonders in Veränderungsprozessen allgegenwärtig (z.B. zwischen kurzfristiger Optimierung und langfristiger Erneuerung, zwischen dem Sinn der bestehenden Ordnung und Veränderungsentwürfen). Grundsätzlich sind zwei Formen zu beobachten, durch die Organisationen Paradoxien auflösen, um insgesamt für ihr Handeln ausreichende Legitimität zugeschrieben zu bekommen. Sie können als Meta-Regeln betrachtet werden, die als Steuerungsinstanzen legitimen Anspruch erheben, um Konflikte aus paradoxen Erwartungen auf nachgelagerten Ebenen zu entscheiden. Meta-Regeln sichern die Legitimitätsliquidität des Gesamtsystems, auch wenn auf untergeordneten Ebenen Widersprüche oft systembedingt notwendig sind.

Strategien in explizit formulierter oder gelebter (z.B. durch das Handeln des Unternehmensgründers, durch organisationskulturelle Werte und Normen) Form dienen als Meta-Regeln, da Unternehmen bzw. Verwaltungsorganisationen in Form einer Prioritätenreihung eine Entscheidung zwischen widersprüchlichen und unklaren Ziele herstellen können. Sie legen fest in welchem Ausmaß welche Schwerpunkte verfolgt werden sollen. Die basale Paradoxie hierzu ist die Entscheidung über das Verhältnis von kurzfristiger Effizienzsteigerung und langfristigem Überleben durch Innovation und Wandel.

Entscheidungen des Top-Management Teams bzw. einzelner Führungskräfte können Paradoxien bearbeiten, indem unterschiedliche Ansprüche (Erwartungen) integriert werden und dadurch ausreichende Legitimitätsliquidität für das Unternehmen gesichert wird. Konzeptionelle Kompetenzen dienen hierbei sowohl zur Analyse als auch zur sinnstiftenden Kommunikation des integrativen Gesamtbildes.⁴ Allerdings zeigt das

Beispiel Politik, dass zwischen dem Top-Management Team mit kurzfristiger Orientierung (befristete Verträge für Top-ManagerInnen, variable Vergütung mit kurzfristigen Zielen) und der übrigen Organisation ein unterschiedliches Verständnis über die Ausrichtung des Unternehmens bestehen kann. Daraus können unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten resultieren, die auch in der am Beginn des Beitrags erwähnten Fernsehreihe „Yes, Minister“ karikiert dargestellt werden. Während die Minister mit den Wahlergebnissen kommen und gehen, bleiben die obersten Verwaltungsbeamten vergleichsweise stabil im Amt. Daraus resultiert ein – vorsichtig ausgedrückt – zurückhaltendes Aufgreifen von Veränderungsinitiativen, denn im Zweifel können Reformen „ausgesessen“ werden, indem auf den/die nächsten MinisterIn (sprich auf den/die nächsten Top-ManagerIn) gewartet wird. Diese Erwartungshaltung relativiert den Einfluss des Top-Management Teams ebenso wie die kodifizierte Strategie, wenn die strategische Prioritätensetzung in der Organisation nicht über ausreichende Akzeptanz verfügt. Eine Partizipation unterer Entscheidungsebenen in Planungsprozesse kann hier für eine Akzeptanz, sprich für die Zuschreibung von Legitimitätsliquidität für die Prioritätensetzung zwischen den paradoxen Zielsetzungen, sorgen.

Sowohl Strategien als auch Top-Management Entscheidungen können Paradoxien entweder zeitlich oder organisatorisch „auf-lösen“ und widersprüchliche Logiken dadurch entkoppeln. Eine *zeitliche Prioritätenreihung* löst Widersprüche, indem unterschiedliche Aktivitäten temporär gestaffelt verfolgt werden. Allerdings tritt hier wieder die potenziell abwartende Rolle des mittleren Managements zu Tage, die fallweise darauf zählen kann, dass Top-Management Teams durch ihre befristete Vertragssituation ausgesessen werden können („Mir ist egal, wer unter mir Vorstand ist“). Familienunternehmen haben hier den Vorteil, dass kurz- und langfristige Perspektiven vielfach mitgedacht werden und ein zyklisches Vorgehen einen guten Modus zum Umgang mit Paradoxien aus Stabilität und Wandel bzw. Effizienz und Innovativität bereitstellen. Unterschiedliche Prioritäten können auch verschiedenen *Abteilungen* zugeordnet werden, wie dies implizit im Fall der Stempelmarken-Reform der Fall war. Wichtig wäre nur gewesen, das Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Subsystemen zu regeln, um Klarheit, auf Gesamtorganisationsebene und an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen zu schaffen, was im gegenständlichen Fall verabsäumt wurde – eine Strategie oder eine integrative Rolle des Top-Managements hätte hier einen Beitrag leisten können.

Fazit und Ausblick

Der Fall hat die schwierige Balance zur Erreichung einer Legitimitätsliquidität in Veränderungsprozessen anhand einer der „größten Verwaltungsmodernisierungen der österreichischen Geschichte“, der Ablösung der Stempelmarke durch alternative Zahlungssysteme, gezeigt. Das Ringen um Legitimitätsliquidität spielt im Wirtschaftskontext über den Fall und die öffentliche Verwaltung hinausgehend in mehrfacher Hinsicht eine zentrale Bedeutung.

Aktuelle Themen und Skandale zeigen etwa den Widerspruch zwischen wirtschaftlichem Erfolg und ethisch einwandfreiem Verhalten von Unternehmen auf. Compliance oder Corporate Social Responsibility (CSR) dienen als exemplarische Reaktionsmuster für den Versuch, beiden Logiken – sprich Systemrationalitäten – gerecht zu werden. Unternehmen versuchen unterschiedliche Anspruchsgruppen (Stakeholder) zufrieden zu stellen, indem sie einerseits zeigen, dass sie wirtschaftlich profitabel geführt werden und andererseits aber ethischen Ansprüchen genügen. Die bloße Aufrechterhaltung der finanziellen Liquidität scheint also auch bei Wirtschaftsunternehmen nicht mehr der einzige überlebensdeterminierende Faktor zu sein.

Unternehmensinterne notwendige Paradoxien führen gleichermaßen regelmäßig zu Spannungen und Konflikten: langfristige Innovativität stößt sich beispielsweise mit kurzfristiger Effizienzsteigerung und Unterschiede zwischen Abteilungen bzw. Subkulturen ermöglichen Spezialisierungsvorteile, schränken aber Gemeinsamkeiten ein. Im Kern geht es hier um tief liegende Selbstzuschreibungen, was als legitimes Verhalten wahrgenommen und akzeptiert wird. In den verschiedenen Subkulturen erreichen passende Verhaltensweisen jeweils eine ausreichende Legitimitätsliquidität, doch übergreifend entstehen Paradoxien, wenn legitimes Verhalten auf der einen Seite zu Irritationen in einem anderen Bereich führt und systemübergreifend die Liquidität an Legitimität in Frage gestellt wird.

Der Fall zeigt außerdem, wie in Veränderungsprozessen der Übergang von Alt auf Neu zu Liquiditätsengpässen führt. Auftauen eingefahrener Strukturen bedeutet vielfach einen Legitimitätsentzug des bestehenden Systems ohne dass gleichzeitig die unsichere und riskante Neuerung über ausreichende Legitimitätsliquidität verfügt. Jede/r MitarbeiterIn orientiert sein bzw. ihr Verhalten an den Erwartungen der Umwelt und er bzw. sie versucht dafür ausreichende Legitimität zugeschrieben zu bekommen. Daumenregeln dienen als individuelle Legitimitätsstrategien, die über den sozialen Abgleich in Form von Beobachtungen, durch Reziprozitätsprinzipien oder mittels Autorität gebildet und verfestigt werden. Veränderungsprozesse destabilisieren die Gültigkeit dieser Entscheidungsheuristiken, da ein neues Verhalten gefordert wird, für das es aber nur selten eine neue Basis einer Legitimitätszuschreibung gibt. Aktivitäten in Projektteams, das Aufzeigen erster Erfolge (Quick Wins) oder Pilotprojekte können daher als Referenzumwelten in Wandelprozessen geschaffen werden, um eine neue Zuschreibung von Legitimität des Handelns zu ermöglichen, wodurch auch das Gesamtsystem liquide bleibt. Integrative Entscheidungskraft kann dazu explizit formulierte bzw. organisationskulturell gelebte Strategien sowie Entscheidungen des Top-Managements bzw. von Führungskräften entwickeln, um über eine nachvollziehbare und akzeptierte Prioritätensetzung die Legitimitätsliquidität des Gesamtsystems zu sichern.

Literatur

- ¹ vgl. Güttel, Wolfgang H. 2011: New Austrian School of Management. *Austrian Management Review*, Vol. 1: 17–29; Güttel, Wolfgang H. & Leitner, Gerhard 2012: New Austrian School of Management in Practice: The Transformation of the LIMAK Austrian Business School. *Austrian Management Review*, Vol. 2: 13-23 sowie Güttel, Wolfgang H. 2013: Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management (in dieser Ausgabe).
- ² vgl. Luhmann (1991): *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main.
- ³ Systemänderungen bringen stets undifferenzierte Grauzonen mit sich. So war es in der Übergangsphase zwischen 1999 und 2001 teilweise (auch den Verwaltungsbeamten selbst) unklar war, welche Anbringen von Bürgern nun noch mit Stempelmarken zu vergebühren sind. Klarheit konnte oft nur eine Anfrage an die zuständige Finanzlandesdirektion bringen – diese Anfrage war jedoch jedenfalls mit Stempelmarke zu vergebühren.
- ⁴ vgl. Smith, W.K., & Tushman, M.L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522–536 sowie Güttel, Wolfgang H. 2013: Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management (in dieser Ausgabe).

Angaben zu den Autoren

MMMag. Dr. Stephan Klinger lehrt unter anderem an der Johannes Kepler Universität Linz sowie der Wirtschaftsuniversität Wien und leitet die Stabstelle „Legal + Compliance“ einer systemrelevanten Bank in Österreich. Davor leitete er die Prospektaufsicht und Zulassungsstelle der Österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde und hat in der Anwaltschaft Fusionen und Übernahmen rechtlich beraten. Er betreute Veränderungsprozesse in öffentlichen Unternehmen und hat sich in seiner Dissertation mit Legitimitätsliquidität auseinandergesetzt. Zuletzt hat er einen Beitrag zur Selbstverantwortung im Strafrecht veröffentlicht.

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 den Themen Change Management und Lernen gewidmet.