



Christian Gärtner

Post-Doc an der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisations-
theorie, Helmut Schmidt Universität
christian.gaertner@hsu-hh.de

Pathfinder: Ein Tool für das Pfadmanagement

Ansatzpunkte für das Auffinden und Erfinden von Pfaden in Unternehmen

Dass sich Technologien am Markt behaupten, obwohl effizientere Alternativen existieren, wird seit den 1980er Jahren als Problem der Pfadabhängigkeit diskutiert. Mittlerweile ist dieses Phänomen nicht nur in Bezug auf Technologien, sondern auch hinsichtlich der Praktiken des Organisierens bzw. Managens sowie Denkschemata von ManagerInnen erforscht. Hier meint Pfadabhängigkeit, dass sich der Entscheidungsspielraum immer weiter einschränkt, weil implementierte, ehemals gute Lösungen die Anpassung an geänderte Umweltbedingungen verhindern. Dabei sind Pfade zunächst nichts Unerwünschtes, weil sie mit steigenden Rückflüssen und hoher Rentabilität einhergehen – aber eben nur zeitweise. Im Zeitverlauf kann es zur Pfadabhängigkeit kommen und dann werden Organisationen handlungsunfähig und ineffizient. Im schlimmsten Fall gehen sie bankrott. Die große Herausforderung für ManagerInnen liegt deshalb im aktiven Pfadmanagement, um die Vorteile steigender Rückflüsse zu nutzen, aber die drohende Inflexibilität zu vermeiden. Studien zum Pfadmanagement helfen hierbei, weil sie einen umfassenden Katalog an Ursachen für Pfadabhängigkeiten vorlegen. Auf dieser Basis beschreibt der Artikel ein Instrument für das Pfadmanagement in Unternehmen. Denn: Nur wer die Ursachen für Beharrungskräfte in seiner Organisation kennt, kann sich an deren aktive Gestaltung machen und bewusst neue Pfade einschlagen. Das Vorgehen beim Pfadmanagement erfolgt in Phasen: Locate! Evaluate! Break! Create! Diese Aufrufe zum Handeln werden mit dazugehörigen Fragen als Checkliste beschrieben. ManagerInnen und BeraterInnen können den „Pathfinder“ sowohl für das Auffinden als auch das Erfinden von Pfaden benutzen.

Pfadabhängigkeit: Wenn sich selbst verstärkende Prozesse zur Ineffizienz führen

Das Selbst- und Fremdbild von Führungskräften porträtiert sie als freie EntscheiderInnen, die Alternativen nur in Hinblick auf zukünftige Gewinne bewerten und dann die optimale aussuchen. Dazu gehört die Forderung, dass ManagerInnen nicht gutem Geld

noch schlechtes hinterher werfen, sich also von vergangenen Entscheidungen nicht beeinträchtigen lassen. Demgegenüber betonen Pfadabhängigkeitsmodelle die historische Gebundenheit von Strategien, Strukturen und technischen oder ganzen gesellschaftlichen Institutionen. Es zeigt sich, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen in die Gegenwart hineinwirken.¹ Im Gegensatz zur klassischen Ökonomie oder Managementlehre nehmen Pfadtheoretiker an, dass es eine Reihe von sich selbst verstärkenden Effekten oder positiven Rückkopplungen gibt, die zu immer engeren Handlungskorridoren führen, in die Akteure hineingezogen werden.² Selbstverstärkung bzw. positive Rückkopplung meint: etwas (z.B. Verbreitungsgrad einer Technologie) erzeugt Effekte, die zu einer Zunahme dieses Etwas führen (z.B. ein noch höherer Verbreitungsgrad der Technologie.)³ Eine Konsequenz solcher positiven Rückkopplungen ist, dass sich Lösungen (z.B. Technologien oder Softwaresysteme) etablieren, obwohl es effizientere gibt. Eine andere Konsequenz ist, dass ManagerInnen immer „mehr desselben“ tun, weil es sich auszahlt – so lange, bis sich doch eine bessere Alternative durchsetzt. Deshalb bieten Pfadabhängigkeitsmodelle auch eine andere Erklärung an für Fehlschläge, z.B. bei der Entscheidung für eine Technologie oder neue Produkte, oder gar den Untergang von Unternehmen an. Anstatt diese auf Umsetzungs- oder Managementfehler zu reduzieren, zeigt sich, dass ManagerInnen Opfer ihrer früheren, erfolgreichen Entscheidungen sind und zwar genau deshalb, weil diese erfolgreich waren – *success breeds failure*.⁴

So lässt sich dann zum Beispiel erklären, warum Polaroid oder Kodak nicht trotz, sondern wegen ihrer historisch gewachsenen Kompetenzen in der analogen Fototechnik weiterhin auf diese setzten. Denn zunächst zahlte sich dies aus und man avancierte zum nahezu unangefochtenen Technologieführer. Die so erzielten Gewinne und Ressourcenzuflüsse (z.B. IngenieurInnen mit Ausbildung in diesen Technologien, Zwischenhändler und Endkunden mit einem Faible für analoge Fotografie, ManagerInnen mit entsprechendem *mindset*) wurden in ähnlich gelagerte Projekte, Maschinen und Personen investiert. Als man dann nur noch in diese Technik investierte, um in der Produktion und dem Verkauf analoger Fotografie-Produkte noch besser zu werden, war ein Wechsel zur digitalen Fotografie nicht mehr ohne unverhältnismäßig hohe Kosten möglich. Schließlich hätten Projekte gestoppt, Werke geschlossen, MitarbeiterInnen entlassen werden müssen und ManagerInnen hätten Fehlentscheidungen zugeben müssen. Polaroid und Kodak waren in der Pfadabhängigkeit gefangen, weil die ManagerInnen und IngenieurInnen den bereits getätigten Investments sowie traditionellen Routinen folgten – und zwar weil dies zunächst sogar noch rentabel war, obwohl bereits effizientere, überlegenere Technologien existierten.⁵

Modelle und Mechanismen von pfadabhängigen Prozessen

Aus den Arbeiten zur Entwicklung von Pfadabhängigkeiten lassen sich ein Phasenmodell sowie einige Mechanismen, die zur Entstehung von Pfadabhängigkeit führen, herausarbeiten. Dabei werden Pfade nicht nur im Hinblick auf Technologien betrachtet, sondern als soziale, kulturelle und organisationale Institutionen, d.h. Regelsysteme

wie z.B. Organisationsstrukturen, Normen- und Wertsysteme oder mentale Modelle von Gruppen über Umwelt- und Unternehmensentwicklungen. Das gängige Modell zur Entwicklung von Pfaden (siehe Abbildung 1) beschreibt Pfadabhängigkeit als einen Entwicklungsprozess, der in drei Phasen abläuft. Während der Prozess in der ersten Phase noch offen und durch eine Vielzahl an Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen gekennzeichnet ist, gewinnt sein Verlauf in der zweiten Phase bereits probabilistische und in der dritten Phase deterministische Züge. Das heißt: Wenn einmal positive Rückkopplungseffekte in Gang gesetzt wurden, werden ähnlich gelagerte Denkmuster und Handlungen immer wahrscheinlicher, während abweichende unwahrscheinlicher werden.

Am Anfang eines Pfades bestehen noch viele Optionen und nur *small events* – unscheinbare, kleine Ereignisse – führen dazu, dass ManagerInnen sich für eine Option entscheiden. Im weiteren Verlauf kommt es zu einer Eigendynamik, die sich selbst verstärkt und dadurch einen Ausbruch aus dem Pfad verhindert. In dieser zweiten Phase „schließen“ sich Pfade aufgrund der selbstverstärkenden Dynamik immer mehr. Ganz geschlossen ist der Pfad in der dritten Phase, die deshalb auch als Lock-in bezeichnet wird. Der weitere Prozessverlauf ist nun determiniert, d.h. die Handlungsmöglichkeiten bzw. das Ergebnis bleiben weitgehend stabil – und zumindest potenziell ineffizient.⁶ Ein Denken und Handeln außerhalb des Pfades ist nicht mehr oder nur zu sehr hohen Wechselkosten möglich – und diese Abhängigkeit von einem Pfad führt zum Untergang eines Unternehmens, wenn sich die Zeiten ändern.

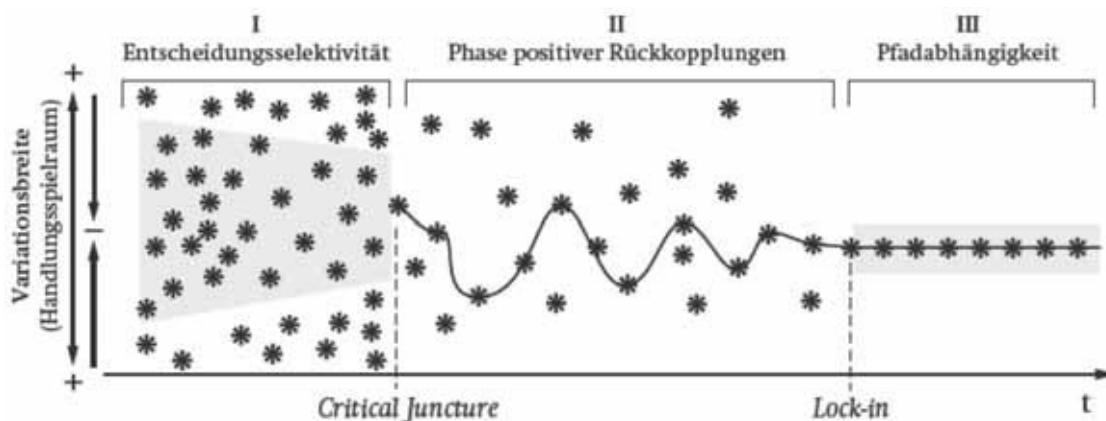


Abb. 1: Verlaufsform pfadabhängiger Prozesse⁷

In der ersten Phase führen die *small events* oft unbemerkt und unbemerkbar über die kritische Schwelle in die Phase positiver Rückkopplungen. Diese Phase kann dann aber von ManagerInnen oder BeraterInnen deutlicher erkannt werden, weil viele Mechanismen der Selbstverstärkung bereits bekannt sind (siehe Tabelle 1).⁸ Entscheidend für die Einordnung, in welcher Phase sich das Unternehmen oder Teile davon befinden, ist, herauszufinden, wie stark positive Rückkopplungen bereits dazu führen, dass Alternativen unattraktiv erscheinen oder gar nicht wahrgenommen werden.

Mechanismus	Beschreibung
Skalenerträge (<i>economies of scale</i>)	Überproportionale Senkung der Gesamtkosten bei Erhöhung der Produktionsmenge (z.B. sinkender Anteil der Fixkosten am Einzelprodukt oder sinkende Fehlerrate aufgrund von Lern- und Erfahrungseffekten und damit niedrigere Kosten) führt zum Zwang, den Absatz eines Produktes weiter zu erhöhen. Beispiel: Buchclubs können durch erhöhte Auflage Skaleneffekte erzielen. Dies führte bei einigen Unternehmen dazu, dass zwar in Druckmaschinen und Logistikunternehmen investiert wurde, um weiter zu wachsen, aber die digitale Produktion ausgeblendet wurde.
Komplementarität	Technologien, Institutionen oder Fähigkeiten profitieren voneinander und da nicht einfach ein Teil aufgegeben werden kann, besteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Dieses gegenseitige Profitieren kann sich in vielerlei Hinsicht äußern: monetär, praktisch/funktional, legitimatorisch oder auch rechtlich-legal. Beispiel: Die QWERTY-Tastatur und die Schulung von SekretärInnen auf das Zehn-Finger-System befruchten sich gegenseitig, weil sich die Tastatur nur verbreitet, wenn und weil die AnwenderInnen auf ihr ausgebildet sind und Schulungen nur angeboten werden, wenn und weil eine ausreichende Zahl an AnwenderInnen vorhanden ist. ⁹
Netzwerk- und Koordinations-effekte	Die fortschreitende Verbreitung einer Technologie oder sozialen Institution führt zu einer Erhöhung des Nutzens (Netzwerkeffekt) oder niedrigeren Koordinationskosten (Koordinationseffekt). Beispiel: Ebenso wie beim Telefon oder sozialen Netzwerken profitieren auch bei IT-gestützter Zusammenarbeit in Unternehmen die TeilnehmerInnen mit jedem/jeder weiteren TeilnehmerIn (Netzwerkeffekt). Arbeitszeitregelungen (z.B. Kern- und Gleitzeiten) oder das System der Budgetierung erleichtern die Koordination in Unternehmen, wenn und weil sich viele MitarbeiterInnen oder ganze Betriebe daran beteiligen (Koordinationseffekt).
Macht	Einzelne, Gruppen oder Institutionen vergrößern ihre Entscheidungsdominanz im Prozessverlauf, weil einmal zugeordnete Ressourcen genutzt werden, um weitere Ressourcen zu erhalten. Beispiel: Abteilungen mit hohem Budget oder vielen MitarbeiterInnen setzen ihre Interessen eher durch, festigen dadurch ihre Position und bekommen wiederum mehr Geld oder MitarbeiterInnen.
Legitimität	Akteure und Organisationen übernehmen externe Erwartungen und tradierte Verhaltensmuster in ihre mentalen Modelle oder handlungsleitenden Skripte. Dabei ist es wichtiger, sich konform zu verhalten und Sanktionen zu vermeiden, als das Verhalten auf (monetäre) Nützlichkeit zu prüfen. Beispiel: In westlichen Organisationen sind Stellenbeschreibungen Teil der Erwartungen an ein „gut geführtes/organisiertes“ Unternehmen und Abweichungen kaum geduldet – auch wenn die Papierform mit den realen Tätigkeiten und damit der effektiven Aufgabenbewältigung oft wenig zu tun hat. ¹⁰
Eskalierende Verpflichtungen (<i>escalating commitment; auch: sunk costs</i>)	Akteure fühlen sich an einmal getätigte Investitionen oder gefällte Entscheidungen gebunden und versuchen diese im Nachhinein als gerechtfertigt erscheinen zu lassen. Dabei werden weitere Ressourcen bereitgestellt, um die ursprüngliche Investition nicht wertlos werden zu lassen oder Reputationsverluste hinzunehmen. Beispiel: Investitionen in Maschinenparks oder Entscheidungen, in die viel Mühe und Arbeitsaufwand geflossen sind, werden nicht zurückgenommen, sondern durch zusätzliche Investitionen in Material, Menschen und Zeit noch zu retten versucht.
Sich selbst erfüllende Prophezeiungen	Die Prophezeiung des Ereignisses führt zum Ereignis der Prophezeiung. Beispiel: Wird erwartet oder prophezeit, dass sich eine (Management-)Technik ausbreitet und, damit verbunden, ihr Nutzen steigt, dann steigt die Nachfrage – und die Technik breitet sich wirklich aus. Die Verbreitung von MS-DOS als Betriebssystem basierte unter anderem auf der Erwartung, dass sich Microsoft und IBM durchsetzen würden. ¹¹

Tab. 1: Mechanismen, die zu positiven Rückkopplungen führen

In der Praxis wirken die Mechanismen weder getrennt voneinander, noch treten sie nur einzeln auf. Stattdessen bestehen Wechselwirkungen zwischen den Mechanismen, die im schlimmsten Fall den Weg zum Lock-in beschleunigen. So „ergänzen“ sich beispielsweise Legitimität und sich selbst erfüllende Prophezeiungen derart, dass manche Prophezeiungen erwartet werden (z.B. dass man mit eigennützig handelnden Akteuren zu rechnen hat) und ihr Ausbleiben sanktioniert wird (z.B. indem Andersdenkende als naive Spinner stigmatisiert und aus Unternehmen ausgeschlossen werden). In ähnlicher Weise unterstützt Legitimität die Entstehung und Ausweitung von Netz- und Koordinationseffekten, da beispielsweise in Unternehmen der Budgetierungsprozess schon allein deshalb als alternativlos gilt, weil durch einen Wechsel die Vergleichbarkeit zu Vorquartalen oder anderen Unternehmenseinheiten nicht mehr gewährleistet wäre. Noch deutlicher wird die Tradierung von Denk- und Verhaltensweisen, wenn Organisationsmitglieder schon gar nicht mehr über mangelnde Vergleichbarkeit argumentieren, sondern nur noch darauf verweisen, dass „man es immer schon so gemacht hat“.

Pathfinder: Von der Entdeckung vorhandener Pfadabhängigkeiten zur Findung neuer Pfade

Mit dem grundsätzlichen Verständnis, dass sich Pfadabhängigkeiten als Prozess entwickeln, und dem Überblick über die unterschiedlichen Treiber, kann nun ein Instrument für die Analyse und Gestaltung von Pfaden beschrieben werden. Der Begriff „Pathfinder“ soll dabei nicht nur darauf verweisen, dass Pfade und Pfadabhängigkeiten entdeckt werden, sondern, dass mit dessen Hilfe auch neue Pfade gefunden und eingeschlagen werden können. Das Tool stützt sich dabei auf Arbeiten, die bereits zum Pfadmonitoring und der Pfadbrechung vorliegen.¹² Dennoch bietet es einen entscheidenden Mehrwert: Während die bereits existenten Arbeiten nur einen bzw. wenige Mechanismen betrachten, bietet Pathfinder einen Überblick in Form einer praktikablen Checkliste. ManagerInnen und BeraterInnen können diese sowohl für das Auffinden als auch das Erfinden von Pfaden benutzen.

Das Finden neuer Pfade ist aus der hier beschriebenen Perspektive nicht nur eine Frage von Kreativitätstechniken. Vielmehr verlangen Break! aber auch Create! nach einer Anpassung der organisationalen Strukturen und Management-Instrumente. Nur so können Pfade wirklich geöffnet und die Entwicklung längs eines potenziellen neuen Pfades „gepflegt“ werden, bis die Selbstverstärkung einsetzt und der Prozess „von selbst“ läuft. Das heißt, dass durchaus positive Rückkopplungen erwünscht sind, denn zunächst führen sie zu increasing returns, die abgeschöpft werden können. Präventiv sollten ManagerInnen aber – neben einem ständig mitlaufendem Locate! – nicht einseitig auf eine bestimmte Technologie oder Kernkompetenz setzen, sondern Gegengewichte schaffen und diese für strategische Alternativpositionierungen verwenden.

Phase	Ziel	Leitfragen
Locate!	Auffinden von Bereichen, die anfällig für Inflexibilität sind und zu einem <i>Lock-in</i> führen können bzw. schon dadurch gekennzeichnet sind	<ul style="list-style-type: none"> • Wo werden hohe Investitionen getätigt? Wo wird auf (Investitions-)Entscheidungen beharrt? • Wo werden Projektvorhaben, die Alternativen zu einem bestimmten Projekt verfolgen, abgebrochen? • Welche Produkte oder Dienstleistungen sind auf (Quer-)Subventionen angewiesen? • Welche Angebote sind von rechtlichen Vorgaben abhängig und wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese ändern? • Wie hoch ist der Anteil an Produkten und Dienstleistungen im Angebotsprogramm, die früher einmal die Erfolgsbasis waren? • Wo gibt es (schwache Signale für) Absatzkrisen, finanzielle Krisen oder Qualitätskrisen?
Evaluate!	Bewertung, welche Selbstverstärkungsmechanismen vorliegen und ob diese unerwünscht sind	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ausgeprägt sind die einzelnen Mechanismen der Selbstverstärkung (siehe Tabelle 1)? • Gibt es alternative Technologien/ Kompetenzen/ Geschäftsfelder, die effizienter <i>und</i> profitabel sind? • Gibt es relevante Umweltveränderungen (z.B. rechtliche, sozio-ökonomische Trends) oder ist „kontrolliertes Nicht-Lernen“ die adäquate Strategie? • Welche Wechselkosten und Hürden wären zu überwinden, würde der Pfad verlassen (z.B. technische Neuinvestitionen, Imageverlust oder Rufschädigung, Investment in politische Ressourcen)? • Wie hoch sind die Schatten- oder Opportunitätskosten bei Beibehaltung der bisherigen Technologie/Kompetenzen/Geschäftsfelder einzuschätzen (z.B. Einstieg in eine neue Technologie über Kooperationen und Lizenzen)?
Break!	Beeinflussung oder Auflösung der Selbstverstärkung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Anreizsysteme verändert werden, sodass alternative Handlungen und Entscheidungen wahrscheinlicher werden (z.B. andere Kennzahlen für Vergütung und Budgetierung, neue Karrierewege)? • Wie können Investitionskriterien und -verfahren verändert werden, um Fehlsteuerungen hin zu noch größerer Pfadabhängigkeit zu vermeiden (z.B. qualitative Kriterien aufnehmen, Kennzahlen mit Anlagevermögen als Bezugsgröße berücksichtigen)? • Wie kann ein Wettbewerb der Ideen und Meinungen gefördert werden (z.B. Konkurrenzprojekte aufsetzen, Plattform zum Austausch über Dissens implementieren)?
Create!	<i>Increasing returns</i> abschöpfen und <i>Checks and Balances</i> implementieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann ein mitlaufendes Monitoring für Pfadabhängigkeiten organisatorisch verankert werden (inhaltlich bezieht sich das Pfadmonitoring auf Locate und Evaluate)? • Welche Szenarien werden abschätzbar und wie soll auf diese Varianten der Zukunft reagiert werden? • Wie oft sollten Stresstests für Technologien, organisationale Regeln, Produkte oder Kernkompetenzen durchgeführt werden bzw. welche „Halbwertszeiten“ vergibt man, sodass eine automatische Prüfung nach einer gewissen Zeit erfolgt?

Tab. 2: Pathfinder: Checkliste für das Auffinden und Erfinden von Pfaden

Mind the path?

Die Perspektive der Pfadabhängigkeit erklärt, warum organisationale Strukturen, soziale Institutionen oder Technologien bestehen bleiben, obwohl sie nicht effizient sind. Diese Beharrungskräfte liegen an positiven Rückkopplungseffekten. Bei extremer Ausprägung und Wandel im Umfeld eines Unternehmens führen diese zu Inflexibilität und dem Niedergang des Unternehmens. Dennoch sind Pfade zunächst nichts Unerwünschtes, weil sie mit steigenden Rückflüssen und (zumindest zeitweise) hoher Rentabilität einhergehen. Es kann deshalb durchaus im Interesse von ManagerInnen liegen, Pfade bewusst zu erschaffen oder nicht vom bisherigen Pfad abzuweichen. Das hier vorgestellte Instrument gibt (Change-)ManagerInnen und BeraterInnen eine Checkliste an die Hand, die für den Aufbau und die Durchführung eines umfassenden Pfadmanagements notwendig ist. Hinreichend ist die Checkliste jedoch nicht. Einerseits sind Spezifika des Einzelfalls und Wechselwirkungen zwischen den Mechanismen der Selbstverstärkung – die sich auch gegenseitig aufheben können – immer zu berücksichtigen. Andererseits stellt insbesondere die Phase der Pfadbrechung eine Geschäftstransformation dar, die – wie jede große Veränderung – eigene Herausforderungen und eine Dynamik mit sich bringt, die nicht durch eine Checkliste abgedeckt werden können.¹³

Literatur

-
- ¹ Beyer, J. (2005), Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 34. Jg., H. 1, 5-21.
 - ² Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009), Organizational path dependence: Opening the black box, *Academy of Management Review*, 34. Jg., H. 4, 689-709.
 - ³ Ackermann, R. (2001), Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
 - ⁴ Koch, J. (2006): Der gefährliche Pfad des Erfolgs, *Harvard Business Manager*, 28. Jg., H. 1, 97-102.
 - ⁵ Tripsas, M., /Gavetti, G. (2000), Capabilities, cognition and inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 21. Jg., 1147-1161.
 - ⁶ Schreyögg, G./ Sydow, J./Koch, J. (2003), Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 13*, Wiesbaden, 257-294.
 - ⁷ Schreyögg, G./ Sydow, J./Koch, J. (2003), ebenda.
 - ⁸ Ackermann, R. (2001), ebenda; Beyer, J. (2005), ebenda; Dobusch, L./Schüßler, E. (2013): Theorizing path dependence: A review of positive feedback mechanisms in technology markets, regional clusters and organizations, *Industrial and Corporate Change*, online first, 1-31; Schreyögg, G./ Sydow, J./Koch, J. (2003), ebenda; Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009), ebenda.
 - ⁹ David, P. A. (1985): Clio and the economics of QWERTY, *The American Economic Review*, 75. Jg., H. 2, 332-337.
 - ¹⁰ Kieser, A. (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden, *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., H. 1, 45-74.
 - ¹¹ Duschek, S. (2010), Strategisches Pfadmanagement: „Beyond Path Dependence“, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 20*, Wiesbaden, 223-259.
 - ¹² Garud, R./Karnøe, P. (2001) (Hrsg.): *Path dependence and creation*, Mahwah und London; Karim, S./Mitchell, W. (2000): Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978-1995, *Strategic Management Journal*, 21. Jg., 1061-1081; Eberl, M. (2010): Ausgetretene Pfade verlassen, *zfo*, 79. Jg., H. 3, 156-163.
 - ¹³ Gärtner, C. (2007), *Innovationsmanagement als soziale Praxis*. Hampp.

Angaben zum Autor

Dr. Christian Gärtner ist Habilitand an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisationstheorie an der Helmut-Schmidt-Universität. Zuvor war er als Management-Berater bei Capgemini Consulting tätig. Seine Forschungsgebiete sind wissensintensive Organisationen und (Netzwerk-) Beratung, wobei hier ein besonderer Schwerpunkt auf Management-Tools liegt. Darüber hinaus erforscht er die (sozial-philosophischen) Bedingungen von mindfulness und dessen Rolle für dynamische Fähigkeiten. Arbeiten aus diesen Gebieten sind in nationalen und internationalen Zeitschriften publiziert (z.B. Management Decision, Journal of Change Management, Zeitschrift Führung + Organisation). Weitere Informationen unter <http://orga.hsu-hh.de/gaertner>.