



## Barbara Müller

Assoziierte Universitätsprofessorin  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Universität Linz  
barbara.mueller@jku.at

# Theorie für die Praxis

## Die Rolle von Grundannahmen in Managementforschung und -praxis

Wir hören oder lesen ständig, dass Unternehmen mehr denn je mit dynamischen, turbulenten und immer komplexer werdenden Umweltbedingungen konfrontiert sind. Solche Aussagen betonen die Wichtigkeit von organisationaler Lern- und Veränderungsfähigkeit, verbunden mit dem Wunsch sie zu managen. Und tatsächlich, bedingt durch sich rasch verändernde wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen scheint es außer Frage zu stehen, dass die laufende Entwicklung in und von Organisationen absolute Voraussetzung für das erfolgreiche Weiterbestehen von Unternehmen ist. Aber begegnen aktuelle Managementansätze dieser Pluralität und Komplexität auch passend und welche Rolle spielen dabei dahinterliegende Annahmen über die Wirklichkeit und Bilder, die wir von Organisationen haben?

Hazenagl und Link diskutieren in ihrem Beitrag in dieser Ausgabe am Beispiel des Begriffs „Agilität“ und damit verbundenen Konzepten, das Potenzial für einen Paradigmenwechsel im Management. Sie stellen dabei vor allem die Frage, wie revolutionär solche „neuen“ Ansätze (oder vielleicht besser „Moden“) des Managements denn tatsächlich sind. Diese Frage ist berechtigt, denn auch Hazenzagl und Link geben zu bedenken, „dass wir auf einen echten paradigmatischen Wechsel zu agiler Unternehmensführung noch lange werden warten müssen.“ Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, einen allgemeinen Überblick über die Paradigmen Diskussion im Management zu geben und Konsequenzen für die Managementforschung und -praxis zu diskutieren.

### Die Paradigmen Diskussion

Der Art und Weise der Verwendung und Umsetzung von Theorien liegen Annahmen zu Grunde. Unterschiedliche Annahmen haben unterschiedliche Konsequenzen für die Anwendung von theoretischen Konzepten. Die Wissenschaftstheorie widmet sich diesen Grundannahmen indem sie die Wissenschaft selbst unter die Lupe nimmt. Sie beschäftigt sich mit der Frage wie Wissen geschaffen wird. Dementsprechend dient sie auch der Reflexion über Organisations- und Managementtheorien.<sup>1</sup>

Organisations- und Managementtheoretische Ansätze folgen grundsätzlich zwei unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Paradigmen:<sup>2</sup> (1) Dem funktionalistisch-positivistischen und (2) dem interpretativ-konstruktivistischem Paradigma. Ein Paradigma bezeichnet die grundlegenden Annahmen von Forschenden über den Zweck ihrer Tätigkeit (das Erkenntnisinteresse), den Charakter des Untersuchungsgegenstandes (die Ontologie) und die geeignete Methodik zu dessen Erforschung (die Epistemologie oder Methodologie). In Verbindung mit Organisations- und Managementtheorien gibt ein Paradigma daher die Antwort auf die Fragen: Wie werden diese betrieben und welche Grundannahmen stecken dabei dahinter?<sup>3</sup>

Das **funktionalistisch-positivistische Paradigma** geht davon aus, dass es eine objektive Wirklichkeit gibt und versucht diese über wenn-dann-Beziehungen zu erklären. Zum Beispiel: (Immer) wenn die Kohäsion in Gruppen hoch ist, ist die Wahrscheinlichkeit abweichenden Verhaltens einzelner Gruppenmitglieder niedrig. Das heißt in Bezug auf organisations- und managementtheoretische Überlegungen untersucht das funktionalistisch-positivistische Paradigma soziale Regelmäßigkeiten auf kausale Zusammenhänge und formuliert diese als universelle Prinzipien. Als wissenschaftstheoretische Grundlage dieses Paradigmas gilt der von Popper begründete Kritische Rationalismus, der auch als Nachfolger des traditionellen Positivismus bezeichnet werden kann. Der Kritische Rationalismus fordert eine klare Systematisierung und Kodifizierung der Resultate der Forschung. Damit wird den Sozialwissenschaften methodisch dasselbe Erklärungsmodell wie den Naturwissenschaften zugrunde gelegt, indem Standardphänomene mit quantitativen und experimentellen Methoden untersucht werden.<sup>4</sup>

Zur Erklärung materieller Phänomene wie z.B. der Frage, warum ein Stein nach unten fällt, wenn wir ihn aufheben und loslassen, ist dieses an den Naturwissenschaften angelehnte Paradigma „eine vernünftige Option“<sup>5</sup>. Zum Verstehen von sozialen Phänomenen wie wir sie in Organisationen vorfinden – so die Kritik – ist es jedoch begrenzt anwendbar. Zu kontrollierend sind die Methoden zum objektiven Erkenntnisgewinn, die beispielsweise Feyerabend als „rigide Zwangsjacke des Denkens“ bezeichnet; zu simplifizierend, die Annahmen über das Bild von Organisationen. Gerade wenn Aspekte wie Status, Anerkennung, Karriere, Macht und Hierarchie miteinbezogen werden, wird objektive Erkenntnisproduktion schwierig. Um organisatorische Phänomene erklären zu können, reicht es nicht aus, die Organisation als “black box” zu behandeln.<sup>6</sup>

### Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

*Man erzählt, dass drei Schiedsrichter über die Frage des Pfeifens von Fouls uneins waren. Der erste sagte: „Ich pfeife sie wie sie sind.“ Der zweite sagte: „Ich pfeife sie, wie ich sie sehe.“ Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagt: „Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.“*

*Simons 1976, S. 29 zit in. Weick 1995, S. 9*

Das **interpretativ-konstruktivistische Paradigma** beruht auf der Annahme, dass soziale Realitäten nicht als "harte Fakten" gesehen und demnach auch nicht entsprechend objektiv erforscht werden können. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft diese Realitäten konstruieren und interpretieren. Unter dem Begriff "interpretatives" Paradigma wird ein heterogenes Feld theoretischer Ansätze zusammengefasst. Nach dem interpretativen Ansatz wird "Wirklichkeit" nicht abgebildet, sondern durch das Alltagsbewusstsein geleitet aktiv erzeugt (konstruiert). Auch wissenschaftliches Interpretieren baut auf die Leistungen des Alltagsbewusstseins auf, distanziert sich aber methodisch und reflektiert kritisch. Erkenntnis ist demnach das Resultat dieses aktiven Erzeugungsprozesses, der zwar methodisch kontrolliert vollzogen wird, sich aber vom alltäglichen Leben nur begrenzt lösen kann.<sup>7</sup>

Auch wenn es "den (radikalen) Konstruktivismus" als monolithische Wissenschaftstheorie nicht gibt<sup>8</sup>, so gibt es doch Gemeinsamkeiten im Grundsätzlichen, vor allem hinsichtlich der generellen Annahme, dass wir die Welt, in der wir leben, durch unser Zusammenleben konstruieren. Wirklichkeit ist damit eine soziale Konstruktion, bestimmt von einem gemeinsamen Bezugsrahmen (gemeinsam geteilte Werte und Normen), der Orientierung im Zusammenleben bietet. Erkenntnis ist dann gangbar (viabel), wenn sie es uns ermöglicht, uns in der Welt zu bewegen. Sie ergibt sich aus Sinnzusammenhängen (wem oder was wird Sinn bzw. Bedeutung zugeschrieben), die kulturell geteilt sind und sich auf eine gemeinsame Geschichte beziehen. Gerade diesen Prozessen der Bedeutungszuschreibung wird im konstruktivistischen Denken großer Stellenwert eingeräumt.<sup>9</sup> Tabelle 1 stellt die grundlegenden Annahmen der beiden Paradigmen zusammenfassend dar.

<b>Funktionalistisches Paradigma</b> <b>Kritischer Rationalismus/Positivismus</b>	<b>Interpretatives Paradigma</b> <b>(Radikaler) Konstruktivismus</b>
Realität	Konstruierte Wirklichkeit
Tatsachen	Beobachtung
Wahrheit	Wahrnehmung
Objektivität	Intersubjektivität
Lineare Kausalketten	Wechselwirkungen, Zirkel, Feedbackschleifen
Richtige Lösungen	Viable (gangbare) Lösungen
Richtig/falsch; gut/schlecht	(für das System) sinnvoll / nicht sinnvoll; nützlich / nicht nützlich

Tab. 1: Paradigmatische Grundannahmen im Überblick<sup>10</sup>

### Das Bild von Organisationen: Die Trivialmaschine vs. komplexe soziale Systeme

Interessanterweise ist trotz vieler Kritikpunkte, das funktionalistisch-positivistische Paradigma nach wie vor in der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung dominierend.<sup>11</sup> Das entsprechende Organisationsverständnis lässt sich mit dem Bild einer Maschine vergleichen.

Unter Maschine wird eine begriffliche Struktur verstanden, die genau beschrieben und definiert werden kann. Hinter dem Modell stehen die Annahmen, dass der Eigenzustand des Systems ( $f$ ) immer gleich bleibt und damit vollständig analysierbar ist, dass derselbe Ablauf immer wiederholbar, die Zukunft berechenbar ist und damit Gleichheit und Stabilität schafft (Abbildung 1). Wird dieses Modell für Organisationen angewandt, dann funktioniert es allerdings nur unter folgenden Bedingungen:<sup>12</sup>

- Organisationale Aufgaben und Abläufe sind klar vorherseh- und analysierbar.
- Aufgaben und Produkte sind standardisierbar.
- Die Umwelt ist stabil genug, um sicherzustellen, dass die hergestellten Produkte marktgeeignet sind.
- MitarbeiterInnen verhalten sich in geplanter und vorgesehener Weise.

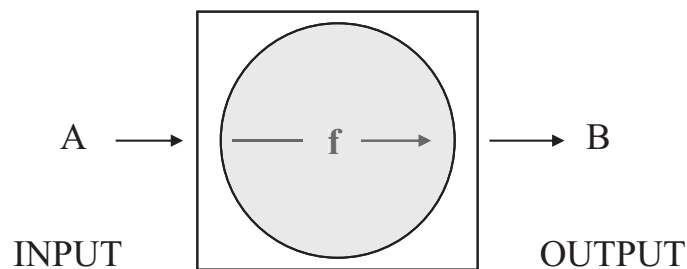


Abb. 1: Triviales System<sup>13</sup>

Spätestens an dieser Stelle, wird sich wohl jede/r, der/die schon einmal in und mit Organisationen zu hatte, fragen, inwieweit diese Annahmen die Praxis widerspiegeln. Die Annahme, "menschliche Maschinen-Teile" verhalten sich in vorgesehener Art und Weise ist die wohl größte Illusion dieses Modells. Verhalten ist im Zeitablauf weder stabil noch plan-, berechnen- oder vorhersehbar.<sup>14</sup> Und trotzdem erfreut sich Managementforschung nach wie vor, vor allem an jenen Konzepten und Ansätzen mit genau diesen Grundannahmen.<sup>15</sup> Durchaus auch als Reaktion auf die Zunahme der Komplexität in der Praxis, sucht die Wissenschaft immer engere und abgegrenztere Felder, die mit standardisierten Methoden beforscht werden können. Das wird zumindest als einer der Gründe dafür genannt. Die Anreizsetzung für akademische Karrieren unterstützt dieses Vorgehen.<sup>16</sup> Das führt zu dem interessanten Phänomen, dass trotz der Zunahme an wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Managementbereich die praktische Relevanz dieser Beiträge sinkt.<sup>17</sup>

Im Gegensatz dazu steht das Bild von Organisationen als **komplexe soziale Systeme**. Bei diesen "nicht-trivialen" Systemen ist mit einem bestimmten Input die Umwandlung in einem vorher bestimmten Output nicht vorhersagbar (Abbildung 2). In komplexen sozialen Systemen gibt es keine lineare Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Die Funktion ( $Z_1$ - $Z_n$ ) des komplexen sozialen Systems ändert sich selbständig (emergent) und permanent.<sup>18</sup>

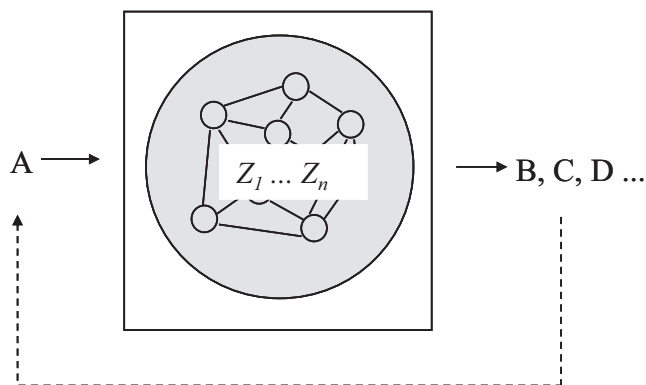


Abb. 2: Nicht-triviales – komplexes soziales – System<sup>19</sup>

Viele verschiedene, miteinander in Verbindung stehende Elemente, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf unterschiedliche Art und Weise reagieren, machen Systeme zu komplexen Systemen. Die Komplexität ergibt sich dadurch, dass nicht alle Elemente gleichzeitig miteinander verknüpft werden können, sondern Selektionen erforderlich sind, also Auswahlentscheidungen getroffen werden müssen. Solche Selektionen sind grundsätzlich immer so, aber auch anders möglich. Gleichzeitig entstehen in einem System im Zeitverlauf eigene Verarbeitungsmuster, die das System immer wieder nutzt, um sich selbst zu erhalten (komplexe soziale Systeme haben Eigen-Leben). Diese Muster schränken seine Selektivität ein.<sup>20</sup>

In Organisationen als komplexe soziale Systeme<sup>21</sup> basieren diese Verarbeitungsmuster auf **Sinn**. Organisationen werden durch Sinnstrukturen zusammengehalten. Sie bilden den gemeinsamen Bezugsrahmen an dem Entscheidungen und Handlungen in Organisationen ausgerichtet sind. Was wird zugelassen und was nicht, was wird als sinnvoll erachtet und was nicht. Die wichtigsten Entscheidungsgrundlagen in einer Organisation betreffen strategische Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und den Personaleinsatz. Sie beziehen sich schlussendlich immer auf ein „Wir“ im Sinne einer kollektiven Identität im Vergleich zu „außen“. Organisationen greifen auf diese bewährten Muster zurück, um Komplexität aus der Umwelt auf einem Niveau zu verarbeiten, das für die Organisation Sinn macht.<sup>22</sup>

Sinnstrukturen bestimmen damit die Grenzen des Möglichen und die Abgrenzung zur Umwelt. Das heißt, sie bilden die Grundlage sowohl für die Identität als auch den Wandel einer Organisation. Gelingt es Organisationen, ihre eigene Identität zu reflektieren, dann setzen sie sich einem rascheren Wandel ihrer Sinnstrukturen aus.<sup>23</sup> Gerade deshalb sind Themen wie die Kultur, oder die Identität einer Organisation für das Verstehen ihrer Funktionsweise und die Entwicklung von Lern- und Veränderungsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

### Konsequenzen für das Management

Je nach dem Organisationsverständnis und den dahinterliegenden Annahmen ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für das Verhalten des Managements. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über Annahmen hinsichtlich des Managements solcher Systeme:

Triviales Maschinensystem	Nicht-triviales (komplexes soziales) System
Konstruierbar	Beschränkt gestaltbar
Vergangenheitsunabhängig	Vergangenheitsabhängig
Vorhersagbar	Unvorhersagbar
Sicherheit erreichbar	Unsicherheit reduzierbar
Beherrschbar mit „Restrisiko“	Nicht lenkbar, sondern handhabbar
Einflussnahmen erfolgen über die Kenntnis der Wirkungsfunktionen	Einflussnahmen erfolgen über die Gestaltung von Rahmenbedingungen (Kontextmanagement)
Schaffung von Vereinheitlichung	Zulassen von Unterschieden
Erlassung von verbindlichen Regeln, Verfahren und Abläufen	System entwickelt Formen der Selbststeuerung (Eigensinn)
Führung durch Anweisungen und Sanktionen	Führungsverhalten ist beeinflusst durch die Einsicht der ManagerInnen in die Autonomie des Systems, durch ihre Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion und Selbststeuerung (selbstorganisierende Prozesse)

Tab. 2: Konsequenzen paradigmatischer Grundannahmen für das Management von Organisationen<sup>24</sup>

Betrachten Führungskräfte ihre Organisation und die darin arbeitenden Menschen nach dem Bild der trivialen Maschine, werden sie davon ausgehen, dass die Organisation beherrschbar, der Ausgang von Prozessen vorhersagbar und die Wirkung ihrer Entscheidungen planbar ist. Ihre Entscheidungen werden eher auf Vereinheitlichung abzielen. Sie orientieren sich an Checklisten, stellen verbindliche Regeln auf und füh-

ren mit Sanktionen und Anweisungen.<sup>25</sup> Diese Ansätze, können in der Praxis durchaus funktionieren, wenn die zuvor beschriebenen Voraussetzungen erfüllt sind. Wie nachhaltig und inwieweit sie dafür geeignet sind, der zunehmenden Umweltkomplexität zu begegnen, ist aber mehr als in Frage zu stellen.

Werden Organisationen als komplexe soziale Systeme betrachtet, bedeutet das, zu akzeptieren, dass die Eingriffsmöglichkeiten des Managements eingeschränkt sind. Komplexe soziale Systeme haben Eigen-Leben, Eigen-Dynamik und Eigen-Sinn und können damit nicht direkt gesteuert werden. Alle Wirkungen, die erzielt werden wollen, setzen voraus, dass das System die Intervention auf Basis der eigenen Sinnstrukturen als Information wahrnehmen und verarbeiten kann. Die Aufgabe von ManagerInnen liegt im **Beobachten** der organisationsspezifischen Sinnstrukturen und in der **laufenden Anregung** und Irritation von Systemen, um ihre Selektivität zu erhöhen.<sup>26</sup> Dazu bietet sich vor allem die Möglichkeit bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen (i.S.v. „komplexem Kontextmanagement“<sup>27</sup>) anzusetzen.<sup>28</sup>

## Der Komplexität mit Komplexität begegnen

Ausgehend davon, dass Organisationen mit zunehmend komplexeren Umwelten konfrontiert sind und sich parallel dazu organisationale Prozesse zunehmend komplexer gestalten, stellt sich die Frage nach dem passenden Umgang mit dieser Komplexität. Die meisten Konzepte widmen sich im Zusammenhang mit dem Management von Komplexität vor allem den Fragen, wie Konflikte vermieden, Mehrdeutigkeit gemanagt und Komplexität reduziert werden kann. Der Ruf nach komplexeren Managementkonzepten wird zunehmend lauter, gleichzeitig bedeutet das auch, den Blick auf Komplexität und ihre Rolle für organisationale Prozesse stärker in Richtung komplexere Theorien vor dem Hintergrund der Grundannahmen eines interpretativ-konstruktivistischen Paradigmas zu richten.

## Literatur

<sup>1</sup> Vgl. Scherer, A.G. (2006) Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A./Ebers M. (Hrsg.) Organisationstheorien. 6. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart: 19-62; Schülein, J.A. & Reitze, S. (2002) Wissenschaftstheorie für Einsteiger. UTB, Wien.

<sup>2</sup> Die Unterscheidung in diese beiden Richtungen ist eine häufig zu findende aber auch sehr vereinfachende Differenzierung. Bspw. differenzieren Burrell & Morgan (1979) vier soziologische Paradigmen der Organisationsanalyse. Vgl. Burrell, G. & Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Element of the Sociology of Corporate Life, Reprint 2005. Hants: Ashgate.

<sup>3</sup> Vgl. Scherer, 2006; Schülein & Reitze, 2002

<sup>4</sup> Vgl. Scherer, 2006; Schülein & Reitze, 2002

<sup>5</sup> Vgl. von Ameln, F. (2004) Konstruktivismus. UTB, Tübingen.

<sup>6</sup> Knorr-Cetina, K. (1991) Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main; vgl. dazu auch Kasper, H. (1990) Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Springer, Berlin et al.

<sup>7</sup> Vgl. Scherer, 2006; Schülein & Reitze, 2002; Watzlawick, P. (1991) Bausteine ideologischer "Wirklichkeiten". In Watzlawick, P. (Hrsg.) Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. R. Piper & Co, München: 192-228.



- <sup>8</sup> sondern sich vielmehr als Denkströmung zu bezeichnen ist, die sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Einzeldisziplinen (der Biologie, Kybernetik, Psychologie, Soziologie etc.) speist (vgl. dazu von Ameln, 2004). Als zentrale Vertreter gelten bspw. H. Maturana, H. von Förster, E. von Glasersfeld oder P. Watzlawick.
- <sup>9</sup> Vgl. von Ameln, 2004
- <sup>10</sup> Vgl. dazu bspw. die Diskussion über „Haltung“ als Fundament von Coaching-Ansätzen von Hasenzagl & Müller (2014) *Austrian Management Review* 4: 30-36. Müller, B. (2009) Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen. Gabler, Wiesbaden.
- <sup>11</sup> Vgl. von Ameln, 2004; Tsoukas, H. (2017) Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in *Organization and Management Studies*. *Journal of Management Studies* 54(2): 132-153.
- <sup>12</sup> Vgl. Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1998) Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende. *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 58(5): 603-621; Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. Sage, London et al.
- <sup>13</sup> Vgl. Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1999) Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In: von Eckhardstein, D., Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.) *Management, Theorien – Führung – Veränderung*. Schäffer-Poeschl, Stuttgart: 161-209., S. 179
- <sup>14</sup> Vgl. Groth, T. & Wimmer, R. (2004) Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In von Ameln, F. (Hrsg.) *Konstruktivismus*. UTB, Tübingen: 224-244.
- <sup>15</sup> von Ameln, 2004; Tsoukas, 2017; siehe dazu auch Beiträge von Hasenzagl & Link (2017) *Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung* in dieser Ausgabe und Hasenzagl & Müller (2013) *Der Wandel im Wandel*, Vol. 3: 12-19.
- <sup>16</sup> Goles, T. & Hirschheim, R. (2000) The paradigm is dead, the paradigm is dead ... long live the paradigm: The legacy of Burrell and Morgan. *Omega* 28: 249-268.
- <sup>17</sup> Alvesson, M. & Sandberg, J. (2013) Has Management Studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research. *Journal of Management Studies* 50(1): 128-153.
- <sup>18</sup> Vgl. Kasper et al., 1999
- <sup>19</sup> Vgl. Kasper et al. 1999, S. 182
- <sup>20</sup> Vgl. dazu Baecker, D. (2014) *Organisation und Störung*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- <sup>21</sup> Die von Luhmann geprägte Theorie sozialer Systeme (1984) ist im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften wohl elaborierteste konstruktivistische Theorie, die sich mit der Funktionsweise von komplexen sozialen Systemen auseinandersetzt.
- <sup>22</sup> Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt am Main; vgl. dazu Kasper, H. (2004) *Komplexitätsmanagement*. In: Schreyögg, G. & von Werder, A. (Hrsg.) *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart; von Ameln, 2004.
- <sup>23</sup> Luhmann, N. (1992) *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- <sup>24</sup> Müller, 2009, S. 10; adaptiert nach Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2004) *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Carl-Auer Compact, Heidelberg.
- <sup>25</sup> Vgl. dazu bspw. Kasper et al., 1998; Mayrhofer, W. (1999) Manager tun nichts, sie reden nur!? Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. In: von Eckardstein, D., Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.) *Management Theorien – Führung – Veränderung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 257-269.
- <sup>26</sup> Vgl. dazu bspw. Baecker, 2014; Kasper et al., 1998; Kasper, 2004; Mayrhofer, 1999.
- <sup>27</sup> Vgl. dazu bspw. Güttel, W. & Müller, B. (2012) Komplexes Kontextmanagement – der „neue“ Weg des Personalmanagements. In Stein, V. & Müller, S. (Hrsg.) *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung*. Nomos, Baden-Baden, 15-23.
- <sup>28</sup> Der Frage, welche Ansätze sich daraus konkret für das Management ableiten lassen widmet sich auch das von der OeNB finanzierte Forschungsprojekt „Komplexitätsmanagement in Zeiten disruptiven Wandels“. Eine Kurzbeschreibung dazu findet sich in dieser Ausgabe (siehe S. 107).

## Informationen zur Autorin

Barbara Müller ist assoziierte Universitätsprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Führung und HRM sowie Lernen in und von Organisationen. Vor dem Hintergrund von interpretativen Theorien und Methoden der qualitativen Sozialforschung beschäftigt sie sich vor allem mit der Analyse von komplexen Lernprozessen und der Frage, wie Unternehmen verändert und lernfähig organisiert werden können.