

Organisation und Personal zwischen Lernen und Verlernen



von links nach rechts: Anita Schäfer, Steffen Behler, Nicola Struß, Claus Schreier, Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, Thomas Müller, Sabine Saueremann, Marie-Luise Retzmann, Matthias Fuchs

Die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel ist die älteste staatlich anerkannte private Wissenschaftliche Hochschule in Deutschland. Seit 1996 leitet Prof. Dr. Jean-Paul Thommen dort den Lehrstuhl Organisation und Personal, der sich mit den beiden klassischen betriebswirtschaftlichen Gebieten »Organisation« und »Personal« beschäftigt. Ausgangspunkt ist eine managementorientierte Perspektive, d.h. die Steuerung und Entwicklung der Ressource Personal (Human Resource Management) und die Gestaltung und Entwicklung der Organisation einer Unternehmung.

Philosophie des Lehrstuhls

Für einen Lehrstuhl Organisation und Personal an einer praxisorientierten Hochschule ergeben sich zwei wesentliche Aufgaben:

- Zum einen sollen den Studierenden aktuelle *Organisations-* und *Managementkonzepte* vermittelt werden, die sie später in der Praxis umsetzen können.
- Zum anderen sollen die Studierenden aber auch befähigt werden, diese Konzepte kritisch zu hinterfragen und ein Verständnis für deren grundsätzliche Funktion zu entwickeln. Denn diese Konzepte haben – wie die moderne Managementforschung zeigt – zwar eine wichtige Funktion; diese weicht jedoch oft von der Funktion ab, die man aus

der Anwendungsperspektive vermutet oder einfach als gegeben unterstellt.

Neben den genannten Aufgaben verfolgt der Lehrstuhl auch das Ziel, den Studierenden als zukünftigen Führungskräften die wesentlichen *Managementkompetenzen* zu vermitteln. Zusätzlich zur reinen Fachkompetenz geht es dabei insbesondere auch um die System-, Methoden- und Sozialkompetenz. Gerade letzterer kommt in der Unternehmenspraxis eine überragende Bedeutung zu, wenn man an aktuelle Themen wie flache Hierarchien, Teamfähigkeit, Empowerment oder interkulturelles Management denkt. Die Vermittlung solcher Managementkompetenzen an die Studierenden wird durch das Kleingruppenprinzip der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in idealer Weise unterstützt.

Letztlich geht es im Management aber immer um die Frage der Entwicklung, sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene. Im Mittelpunkt der Lehre stehen deshalb die beiden Gebiete *Personal-* und *Organisationsentwicklung*. Entwicklung bedeutet aber immer auch (oder vor allem) lernen – oder in der Sprache des Wissensmanagements – eine Veränderung der Wert- und Wissensbasis, um den unternehmerischen Handlungsspielraum zu vergrößern und zu verbessern. Es hat sich gezeigt, dass oft nicht das Lernen selbst das Problem im Rahmen einer Entwicklung ist,

sondern das *Verlernen* als Voraussetzung für das Lernen die größte Blockade für eine neue Entwicklung darstellt. Diese Tatsache zeigt sich in den unterschiedlichsten unternehmerischen Situationen – z.B. im Umgang mit anderen Unternehmens- oder Landeskulturen, beim Business Process Reengineering, das einen fundamentalen und radikalen Wandel voraussetzt, oder bei einer grundlegenden Änderung der Technologie und der damit verbundenen Neudefinition von Geschäften und Produkten. Um diese Mechanismen bzw. das Wechselspiel zwischen individuellem und organisationalem Lernen und Verlernen zu verstehen und unternehmerisch proaktiv zu antizipieren, hilft der radikale Konstruktivismus, auf den als theoretisches Gerüst sowohl in der Lehre als auch in der Forschung immer wieder zurückgegriffen wird.

Lehrtätigkeiten

In den Fachbereichen Organisation und Personal werden Veranstaltungen zu folgenden Themenschwerpunkten angeboten:

Organisation

- Organisationales Lernen und Wissensmanagement
- Unternehmenskultur
- Change Management
- Business Process Reengineering
- Projektmanagement

Personal

- Personalmanagement
- Personalentwicklung
- Sozialkompetenz
- Interkulturelles Management
- Coaching

Darüber hinaus werden disziplinübergreifende Spezialthemen angeboten, wie beispielsweise:

- *Macht im Unternehmen*: Das Phänomen Macht wird in seinen vielfältigen Ausprägungen – sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht – untersucht. Insbesondere wird auch auf das Empowerment eingegangen.
- *Management und Kunst*: Kunst hat nicht nur einen ästhetischen Aspekt als Wandschmuck. Kunst kann auch als Teil der Unternehmenskultur verstanden werden und sogar als wirksames Instrument im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden, wie viele Praxisbeispiele zeigen. Schließlich stellt sich auch die Frage, ob der Künstler letztlich nicht dasselbe wie der Manager macht – nämlich die Gestaltung der Wirklichkeit – und sich somit viele Gemeinsamkeiten ableiten lassen.
- Zusätzlich finden in jedem Semester *Ringvorlesungen* von Unternehmensvertretern zu aktuellen Fragestellungen aus den Gebieten Organisation und Personal statt.

Die Vermittlung theoretischer Inhalte in den einzelnen Veranstaltungen wird unterstützt durch die Einbindung der Studierenden in Fallstudien, Rollenspiele und Workshops.

Forschungsprojekte

Derzeit werden folgende Forschungsprojekte am Lehrstuhl betreut:

Performance Improvement Coaching

Dieses Projekt wird unterstützt durch die Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO). Ziel dieses Forschungsvorhabens ist es, auf der Grundlage des radikalen Konstruktivismus und vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Personal-

und Organisationsentwicklung den Coachingprozess darzustellen und Instrumente für die Gestaltung des Coachings zur Verfügung zu stellen. Neben einem Betriebswirtschaftler (Prof. Jean-Paul Thommen) sind an diesem Projekt auch ein Psychologe (Dr. Wilhelm Backhausen) und eine Unternehmensberaterin (Dr. Sigrid Viehweg-Schmid) beteiligt.

Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Erweiterung der Managementkompetenz bei Existenzgründungen

Fehlende Managementkompetenz ist häufig als Hauptgrund für das Scheitern von Existenzgründern anzusehen. Das Forschungsprojekt behandelt daher die Frage, inwieweit persönliche und fachliche Defizite der Gründer im Rahmen verschiedener organisatorischer Alternativen sowohl intern als auch extern ausgeglichen werden können. In diesem Zusammenhang werden verschiedene organisatorische Konzepte dargestellt und anhand spezifischer Anforderungskriterien beurteilt. Die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse werden anschließend durch empirische Befragungen untermauert. (Dipl.-Kfm. Steffen Behler)

Coaching als Instrument des Personalmanagements

Der Grund für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen ist häufig in einer nicht ausreichenden Einbeziehung der Human Ressourcen in den Integrationsprozess zu finden. Im Rahmen der Forschungsarbeit soll untersucht werden, inwieweit das Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften einen Beitrag zur Bearbeitung der dadurch entstehenden Problemereiche leisten kann. Bestehende Coachingansätze werden strukturiert und es werden Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

in Unternehmen auf der Basis eigener empirischer Erhebungen erarbeitet. (Dipl.-Kfm. Matthias Fuchs)

Organisatorische Gestaltungsalternativen eines unternehmensinternen M&A-Managements

Wurde noch vor wenigen Jahren der Großteil von M&A-Aktivitäten ausschließlich durch externe Berater wie Investmentbanken begleitet, so gehen zahlreiche Unternehmen heute wieder vermehrt zu einer internen Betreuung über, um unternehmensspezifisches Know-how in sämtliche Phasen eines M&A-Projekts einfließen zu lassen. Das Forschungsprojekt behandelt die Frage nach der organisatorischen Umsetzung eines solchen unternehmensinternen M&A-Managements. Es werden verschiedene Organisationskonzepte vorgestellt und anhand unternehmensspezifischer Voraussetzungen beurteilt. Anschließend erfolgt die Übertragung der theoretischen Erkenntnisse auf die Praxis in Form von Fallbeispielen. (Dipl.-Kfm., Dipl.-Vwt. Sabine Saueremann)

Bewertung Intellektuellen Kapitals im Unternehmen – Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten

Die besondere Relevanz von Wissensvorsprüngen haben in den letzten Jahren die meisten wissensintensiven Unternehmen erkannt und daraufhin bewusst Anstrengungen unternommen, um diese ungreifbare Ressource firmenintern besser zu nutzen. Dennoch kann bis heute das Ergebnis des gezielten Managements geistigen Kapitals nur sehr schwer kontrolliert und bewertet werden; zu sehr ist das traditionelle Denken in quantitativen und vollkommen transparenten Kostengrößen in den Köpfen des Managements verankert. In die-

ser Arbeit sollen verschiedene induktiv-analytische Managementansätze anhand eines zuvor aufgestellten Anforderungsprofils zur Bewertung von Wissen analysiert werden, um am Ende aus den Ergebnissen ein eigenes Modell zur Bewertung Intellektuellen Kapitals zu generieren. (Dipl.-Kffr. Anita Schäfer)

Kulturelle Integration grenzüberschreitender Akquisitionen

Der Erfolg einer sich auf Fusionen und Akquisitionen stützenden Globalisierungsstrategie hängt neben einer durchdachten Akquisitionsplanung und der Bewältigung genereller Integrationshürden vor allem von der Überwindung kulturspezifischer Unterschiede ab. Unabhängig davon, dass die Bedeutung divergierender Landes- und Unternehmenskulturen von den meisten Managern entweder nicht erkannt oder zumindest in ihrem Ausmaß unterschätzt wird, gibt es bisher kein allgemeingültiges Konzept, das die soziale Integration zweier Unternehmen verschiedener Kulturkreise aus operationaler Sicht thematisiert. Diese Forschungslücke soll durch die Erarbeitung eines auf dem Sozialkonstruktivismus basierenden Ansatzes geschlossen werden, auf dessen Grundlage die kulturelle Integration einer grenzüberschreitenden Akquisition operationalisiert wird. (Dipl.-Vwt., Dipl.-Kfm. Claus Schreier)

Innovative Vergütungssysteme

Traditionelle Vergütungssysteme mit ihrem oftmals geringen variablen Anteil und kurzfristigem Fokus eignen sich immer weniger, um dem allgemeinen Wettbewerb um Leistungsträger und den Erwartungen der Führungskräfte gerecht zu werden. Neue Formen von Entlohnungs- und Anreizsystemen wie z.B. Aktienoptionsprogramme (Stock Option Plans) und virtuelle Pro-

gramme (Phantom Stocks, Stock Appreciation Rights) versuchen, die – durch die internationale Konzentration sowie die Verbreitung des Shareholder Value-Gedankens – gestiegenen Anforderungen an ein unternehmerisches Lohn- und Gehaltssystem zu antizipieren. Im Rahmen des Forschungsprojektes werden diese innovativen Vergütungssysteme einer kritischen Analyse unterzogen und Lösungsansätze aufgezeigt, wobei insbesondere die Ziele der Mitarbeitermotivation und -retention Beachtung finden. (Dipl.-Kffr. Nicola Struß)

Weiterbildung für Führungskräfte

Der Lehrstuhl engagiert sich stark in der Weiterbildung von Führungskräften, die von verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen der ebs (z.B. Management Academy, Immobilienakademie) angeboten wird. Darüber hinaus bietet er zusammen mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) einen Lehrgang »Betriebswirtschaft und Management« an, der in 10 Modulen à 3 Tagen nicht nur die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Gebiete vermittelt, sondern in jedem Modul einen ganzen Tag dem Thema Sozialkompetenz widmet. Zusätzlich wird in einem Gruppencoaching den KursteilnehmerInnen die Gelegenheit gegeben, Probleme aus der eigenen Unternehmenspraxis in kleinen Gruppen unter der Moderation eines Coachs aufzuarbeiten und vor dem Hintergrund des im Kurs Gelernten Lösungen zu erarbeiten.

Akademisches Service Center

Das marktorientierte Selbstverständnis des Lehrstuhls kommt in einem serviceorientierten Denken und Handeln zum Ausdruck. Dieses gilt nicht nur für

die internen Kunden (Studierende, Verwaltung), sondern auch für die zahlreichen privaten und öffentlichen Institutionen, mit denen der Lehrstuhl zusammenarbeitet. Zu erwähnen sind neben Schulung, Beratung und Expertentätigkeiten auch die Unterstützung und Kooperation mit der Universität Maribor, zusammen mit der Wirtschaftsuniversität Wien. Resultat dieser Kooperation ist nicht nur eine jährlich stattfindende wissenschaftliche Konferenz »Management und Entwicklung«, sondern auch zahlreiche Publikationen.

Coachingprogramm

Neben Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekten liegt ein weiterer Aufgabenschwerpunkt des Lehrstuhls in der Betreuung des universitären Coachingprogramms. Seit 1992 bietet die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL ihren Studierenden die Möglichkeit an, bei Bedarf Coaching in Anspruch zu nehmen. Den Studierenden eröffnet dies die Möglichkeit, zusammen mit Unternehmensvertretern als Coachs, an individuellen Fragestellungen zu arbeiten. Ziel ist es, neben der fachlichen Ausbildung die Studierenden auch im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung (Sozialkompetenz) zu unterstützen. Fast 200 Studierende werden von 70 Unternehmensvertretern

über mehrere Semester hinweg begleitet.

Neben der organisatorischen Umsetzung dieses Programms ist der Lehrstuhl Organisation und Personal auch für dessen inhaltliche Ausgestaltung verantwortlich. Nachdem die Unternehmensvertreter in zertifizierbaren Seminaren auf ihre Coachingtätigkeit an der Hochschule vorbereitet werden, obliegt dem Lehrstuhl auch die Auswahl geeigneter Trainer sowie die Strukturierung der Trainingsinhalte.

Ausgewählte Publikationen

- Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Management-Kompetenz. Die Gestaltungsansätze des NDU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen. Wiesbaden und Zürich 1995.
- Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Unternehmung und Umwelt, Marketing, Material- und Produktionswirtschaft. Band 2: Rechnungswesen, Finanzierung, Investition. Band 3: Personal, Organisation, Führung, Spezielle Gebiete des Managements. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 1996.
- Thommen, Jean-Paul: Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich 1996.
- Thommen, Jean-Paul: Organisationales Verlernen, um sich aus der Krise zu bewegen. In: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloss Reichartshausen (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie. Wiesbaden 1996, S. 247 – 270.
- Thommen, Jean-Paul: Betrachtungen zum Verhältnis zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmungsethik. In: Nutzinger, H. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven III, Ver-

ein für Socialpolitik. Berlin 1996, S. 173 – 201.

- Thommen Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auf., Wiesbaden 1998.
- Thommen, Jean-Paul: Synergien durch Organisationales Lernen. In: Thommen, J.-P./ Mugler, J./Belak, J. (Hrsg.): Synergie und Entwicklungsmanagement. Gubno 1998, S. 187 - 204.
- Thommen, Jean-Paul: Bewältigung von Krisen durch organisationales Lernen. In: Thommen, J.-P./Belak, J./Kajzer, St. (Hrsg.): Krisenmanagement, Maribor 1999.
- Thommen, Jean-Paul/Schäfer, Anita: Wissensmanagement - Darstellung und Einordnung in den organisatorischen Kontext eines Unternehmens. In: Geißler, H./Looss, W. (Hrsg.): Handbuch der Personalentwicklung. Köln 1999, S. 1 - 26 .
- Thommen, Jean-Paul/Sauermann, Sabine: Organisatorische Lösungskonzepte des M&A-Managements. In: ZFO (Zeitschrift für Führung und Organisation) 68, 1999, H. 6, S. 318 – 322.
- Thommen, Jean-Paul: Lexikon der Betriebswirtschaft. Management-Kompetenz von A – Z. 2., durchgesehene Aufl., Zürich 2000.
- Sauermann, Sabine: Organisatorische Gestaltungsalternativen eines unternehmensinternen M&A-Managements. (Erscheint Ende 2000.)

Kontaktadresse:

Lehrstuhl Organisation
und Personal
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Schloß Reichartshausen
65375 Oestrich-Winkel
E-mail:
jean-paul.thommen@ ebs.de
http://www.ebs.de/Lehrstuehle/Organisation_und_Personal/index.asp