

ÖVO-Bericht**Mobbing – Dicke Luft am Arbeitsplatz**

Dicke Luft am Arbeitsplatz, Kollegen, die einander das Leben schwer machen, Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter bewußt schikanieren. Diese Phänomene sind keine Erscheinung unserer Zeit, es gibt sie seit Menschen in organisierter Form in Gruppen zusammenarbeiten. Erst in den letzten Jahren gelangten sie unter dem Schlagwort »Mobbing« immer mehr in das öffentliche Bewußtsein, wurden zum Inhalt von organisationspsychologischen Fachbüchern und Betrachtungen und nachdem man ihre betriebswirtschaftliche Relevanz erkannt hatte, auch zum Thema für Management-Seminare.

»Mobbing als Organisationsproblem« lautete auch das Thema eines ÖVO-Expertengesprächs am 24.02.1999 am Institut für Organisation und Materialwirtschaft, Prof. Grün an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Mobbing, ursprünglich ein Begriff, den der Verhaltensforscher Konrad Lorenz für aggressives Tierverhalten benutzt hat, steht nunmehr als Synonym für Psychoterror am Arbeitsplatz und umschreibt die Situation, in der Menschen systematischen Feindseligkeiten am Arbeitsplatz ausgesetzt sind. Erst dieser Begriff hat es vielen Betroffenen ermöglicht, ihre Situation am Arbeitsplatz zu verstehen und ihre Betroffenheit zu verbalisieren.

Obwohl über Konflikte am Arbeitsplatz immer schon gelegentlich in den Medien berichtet wurde, hat erst der Terminus »Mobbing« und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu gehäufte Berichterstattung geführt. Um Mobbing nicht zum (vielfach mißbrauchten) Modebegriff verkommen zu lassen, ist eine Abgrenzung zu »alltäglichen« Konflikten durch eine klare Definition erforderlich. Von Mobbing sollte demnach nur gesprochen werden, wenn folgende Merkmale vorhanden sind:

– **Häufigkeit:** Die Schikanen passieren mindestens einmal pro Woche.

- **Zielgerichtetheit:** Die Schikanen richten sich gezielt gegen eine Person, oder – seltener – gegen eine Gruppe, die in der Minderheit ist.
- **Dauer:** Die Schikanen dauern mindestens ein halbes Jahr.
- **Systematik:** Die Aktionen erfolgen nicht zufällig, sondern sind geplant und abgesprochen. Das Ziel besteht darin das »Opfer« auszuschließen.
- **ungleiche Machtstrukturen:** Das »Opfer« hat wenig Möglichkeiten, auf das Geschehen Einfluß zu nehmen, es wird isoliert, bekommt keine soziale Unterstützung, kann sich daher nur ungenügend wehren.

Die Methoden, mit denen man Menschen völlig »kaputt« machen kann, sind nahezu unbegrenzt, können aber grob in fünf Gruppen unterteilt werden:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen.
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen.
3. Angriffe auf das soziale Ansehen.
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation.
5. Angriffe auf die Gesundheit.

Der Aktionsrahmen möglicher Mobbing-Aktivitäten umfaßt somit

I. Eingriffe in die Arbeitsbedingungen: z.B.

- Veränderung des Arbeitsplatzes durch Verkleinerung des Arbeitsraumes oder Veranlassung häufiger Störungen,
- Veränderung der Arbeitsabläufe: Entziehung von Kompetenzen und Befugnissen.

II. Angriffe auf die Person: z.B.

- Qualifikation für die Tätigkeit: Kritik an der Arbeitsleistung, Fachkompetenz, Arbeitseinsatz,
- Menschliche Qualitäten: Persönliche Diffamierungen.

III. Eingriffe in die sozialen Beziehungen:

- Kontakte innerhalb des Unternehmens soziale/räumliche Isolation
- Kontakte zu externen Kontaktpersonen, Behinderung durch restriktive Kompetenzregelungen oder durch andere organisatorische Maßnahmen (z.B. Einschränkung der Telefonberechtigung).

»Opfer« von Mobbing kann potentiell jeder/jede sein. Untersuchungsergebnisse zeigen, daß es keine typischen Persönlichkeitsmerkmale Betroffener gibt. »Starke« und »Schwache«, »Labile« und »Stabile«, auch oder gerade scheinbar robuste Persönlichkeiten können

von Mobbing betroffen sein. Demgegenüber sind auf der Seite der »Täter« (der Mobber) gehäuft bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vorhanden. So nützen frustrierte, zu Zynismus und Aggression neigende Persönlichkeiten aufgrund eigener Unsicherheiten oder übertriebener Profilierungssucht öfter die Chance, jemanden anderen zum Blitzableiter zu machen. Darüber hinaus können Bedingungen des sozialen und organisatorischen Umfelds im Unternehmen für Mobbing förderlich sein. Beispielsweise ein Angst erzeugendes Konkurrenzverhalten der Kollegen innerhalb einer Abteilung oder durch unklare Kompetenzregelungen verursachte Verunsicherungen der Mitarbeiter. Mobbingfördernde Bedingungen finden sich auch im unterschiedlichen Führungsverhalten, zum Beispiel der sozialen Passivität der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern, wodurch aufkommende Mobbing-Tendenzen begünstigt werden. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen wie etwa steigende Arbeitslosigkeit, die existentielle Bedrohung am Arbeitsplatz, weitgreifende Reorganisationsmaßnahmen in bzw. Fusionen von Unternehmen usw. verunsichern die dort beschäftigten Mitarbeiter und verschärfen die Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt. Streß, Zukunftsangst, Neid, falsches Konkurrenzdenken und Profilierungssucht bilden oftmals den idealen Nährboden für Mobbing.

Mobbing hat sowohl für den/die Betroffenen als auch für das Unternehmen oft gravierende Folgen.

- Mobbing greift die Persönlichkeit und die Gesundheit der Betroffenen an. Leistungsabfall, Demotivation, Depressionen, psychosomatische Störungen bis zu gravierenden negativen Persönlichkeitsveränderungen sind die Folgen.
- Mobbing verursacht enorme Kosten (z.B. Verlust effizienter Arbeitszeit, verzögerte Arbeitsabläufe, erhöhte Fluktuation und Fehlzeiten, schlechtere Produktqualität, geringere Arbeitsproduktivität, mangelnde Pflege der Betriebsmittel).

Mobbing ist somit einer der gravierendsten Störfaktoren in einem Unternehmen. Sowohl aus humanitären, als auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen ist die verantwortungsvolle Auseinandersetzung mit dem Thema Mobbing unerlässlich.

Völlig vermeiden läßt sich die Ausgrenzung Einzelner in einem Unternehmen trotz vieler Bemühungen und guter Vorsätze kaum. Allerdings kann man

versuchen, mobbingfördernde Strukturen zu vermeiden und durch Präventionsmaßnahmen das Auftreten von Mobbing zu reduzieren. Dazu ist es zunächst erforderlich, durch eine entsprechende Information und Aufklärung die Aufmerksamkeit auf das Phänomen Mobbing zu richten. Wer einmal das Bewußtsein für die Bedeutung von Mobbing gewonnen hat, wird auch auf eher geringfügige Verhaltensänderungen im Umgang der Mitarbeiter miteinander schneller aufmerksam werden. Wenn die Organisation, die Gestaltung und Leitung der Arbeit so beschaffen sind, daß sie sowohl ein produktives Arbeitsklima als auch die arbeitsbezogene Kommunikation fördern und wenn außerdem Mitarbeiter und Führungskräfte gelernt haben, Probleme gemeinsam zu lösen, hat Mobbing wenig Chancen.

»Eine Unternehmenskultur, in der laut gedacht und offen geredet wird, ist das beste Frühwarnsystem für Mobbing.«

Nähere Information zu diesem Thema erhalten Sie über die KSB-Consulting (Mag. Martin Efferdinger) –
Tel.: +43/1/71191/57085 -
E-Mail: m.efferdinger@ksbcons.co.at

SGO-Bericht

Wandel im öffentlichen Sektor

Der Veränderungsprozess zum New Public Management*

Projektleiter: Prof. Dr. Norbert Thom,
Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP)

Projektbearbeiter: Adrian Ritz, mag. rer. pol., wiss. Assistent am IOP

Ist New Public Management (NPM) wirklich neu? In der Mitte dieses Jahrhunderts lassen sich erste Versuche erkennen, die staatlichen Verwaltungen mittels Leistungs- und Wirkungsorientierung zu erneuern. Produktbudgets wurden bereits thematisiert und in den folgenden Jahrzehnten gelangten unterschiedliche Planungs- und Führungssy-

steme zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in die Verwaltung.

Anfang des 20. Jahrhunderts gab Max Weber mit seinem Idealtypus der bürokratischen Verwaltung eine hochreflektierte Antwort auf die Gesellschaftssituation jener Zeit, die von einem wachsenden Verwaltungsapparat gekennzeichnet war. Etwa zur gleichen Zeit entwickelte Frederick Winslow Taylor das Organisationsmodell des Scientific Management für die mit der Verwaltungssituation teilweise vergleichbaren Probleme der industriellen Massenfertigung.

Die Folgen beider Entwicklungen waren Organisationskonzepte mit starker Ordnungsmäßigkeit, Rechtmäßigkeit und Kontrollierbarkeit.

Vor diesem Hintergrund der traditionellen Verwaltungsorganisation ist der grundlegende Unterschied zwischen den eingangs erwähnten Reformen in der öffentlichen Verwaltung und der NPM-Reform erklärbar. Die ersten Neuerungen konnten keinen durchschlagenden Erfolg erzielen, weil sie sich im Rahmen der traditionellen bürokratischen Organisationsform bewegten. Im Weiteren standen nur isolierte Einzelinstrumente zur Diskussion, die sich einem Teilaspekt des Verwaltungshandelns widmeten. Das vom Managerialismus und der Public Choice Theorie inspirierte New Public Management postuliert dagegen einen Paradigmawechsel in der Verwaltung: Verwaltungstätigkeiten sind wirksam und bürgerorientiert durch Verwaltungseinheiten mit großer Eigenverantwortung, entsprechendem Handlungsspielraum, transparenter Kostenstruktur und wo möglich im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu erbringen. Die Ausgangslage für eine solche Erneuerung ist in den meisten Reformprojekten günstig. Denn mehrheitlich wurden sie von unterschiedlichen Verantwortungsträgern aus Politik und Verwaltung selber initiiert. Im Zentrum der Diskussionen stehen verschiedene Ansatzpunkte von der strategischen Verwaltungsführung über das Personalmanagement und die Kostenrechnung bis hin zur immer wichtigeren Politikreform.

NPM als tiefgreifende Transformation

Letztlich geht es bei den momentanen Reformen weder um einen radikalen Staatsabbau, noch um einen großzügigen Staatsausbau. Die tiefgreifenden Veränderungen auf der politischen und betrieblichen Ebene sprechen für einen pragmatischen Staatsumbau. Dieser Vor-

gang fordert von der Verwaltung und, wenn auch schwieriger zu realisieren, von der Politik einen kontinuierlichen Lern- und Veränderungsprozess. Bei diesem Wandlungsprozess geht es um die optimale Gestaltung einer tiefgreifenden Transformation, wie sie zur Zeit in der Verwaltung aber auch bei anderen staatlichen Institutionen (Schulen, Spitälern etc.) stattfindet.

Für solche Veränderungsschritte muss sich der öffentliche Sektor mit einem differenzierten und integrierten Management des Wandels beschäftigen, das die zentralen Fragen der strategischen Führung, der Organisation und des Personalmanagements thematisiert. Diese Kernelemente entsprechen den klassischen betriebswirtschaftlichen Orientierungsgrößen Strategie, Kultur, Struktur und Prozess. Unser Konzept zur Erklärung des Wandels bei der Realisierung von NPM zeigt den Zusammenhang zwischen diesen drei dem Wandel unterworfenen Größen und den Reformzielen.

Handlungsspielräume für Prozess-, Produkt- und Sozialinnovationen, gesteigerte Motivation und Qualifikation beim Personal unterschiedlichster Stufen sowie Flexibilität im Aufbau und in den Abläufen der Verwaltungsorganisation sind unter Beachtung der jeweiligen Rahmenbedingungen anzustreben. Im folgenden beschränken wir uns auf die politische und betriebliche Steuerungsebene, die Gestaltung des Veränderungsprozesses und auf die Ansatzpunkte eines wandlungsunterstützenden Personalmanagements bei der Verwaltungsmodernisierung.

Die politische und betriebliche Steuerungsebene

Die stark unterschiedlichen Wandlungsprozesse auf der politischen und betrieblichen Ebene müssen in ihrer strategischen Ausrichtung miteinander verbunden werden. Veränderungen bei der Legislative und Exekutive lassen sich nur effektiv umsetzen, wenn sie die strategische Dimension der Verwaltungseinheiten (z.B. Ämter) miteinbeziehen und umgekehrt. Fasst beispielsweise das Parlament einen Beschluss zur beschleunigten Umsetzung eines politischen Programmes, so gelingt dies nur, wenn die betroffene amtliche Institution Strukturen, Prozesse und eine Kultur aufweist, welche die Auftragsdurchführung ermöglichen. Kulturell geeignete Instrumente zur Verbindung der politischen und betrieblichen Ebenen sind

* Reflektionen zum Forschungsprojekt NPM, das den Verfassern von der SGO übertragen wurde.

der zwischen Parlament und Regierung ausgehandelte Leistungsauftrag sowie die Leistungsvereinbarung zwischen Regierung und Verwaltung. Diese Instrumente geben den Exekutivorganen nach ersten Erfahrungsberichten eine tieferen Einblick in ihre Verwaltungsbereiche und ermöglichen ihnen eine dialogischere und direktere Führung zwischen Departementen (Ministerien) und Ämtern.

Der Veränderungsprozess

Veränderungen in Strategien, Kulturen, Prozessen und Strukturen können sich in kleinen Schritten oder in großen Schüben vollziehen. Im Sinne eines Kontinuums bewegt sich die Bandbreite der Umgestaltungsmaßnahmen zwischen radikalem und evolutionärem Wandel in der öffentlichen Verwaltung.

Die radikale Veränderung hat ihren Ursprung im 1993 von Hammer und Champy vorgestellten Konzept des »Business Reengineering« (BR). Die radikale Neugestaltung der Unternehmensprozesse und damit verbunden die primär effektive und effiziente Befriedigung der Wünsche der obersten Leitung sowie externer Anspruchsgruppen steht im Mittelpunkt des Konzepts. Die Gestaltungsprioritäten lauten: »Structure follows process follows strategy«.

Im Gegenteil dazu handelt es sich beim evolutionären Ansatz der Organisationsentwicklung (OE) um eine partizipative Konzeption zur Planung, Initiierung und Durchführung von Wandlungsprozessen. Zuerst müssen sich die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Mitglieder eines sozio-technischen Systems ändern, bevor sich dieses System selbst wandeln kann. Die Gestaltungsprioritäten lauten daher: »Structure follows process follows strategy follows culture«. Das Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und der Qualität des Arbeitslebens.

Die Beurteilung der Zweckmäßigkeit beider Ansätze hängt von vielen Faktoren ab. Fundamental sind die Unterschiede im Menschenbild und Machtverständnis. Der evolutionäre Wandel basiert auf einer Partizipation der Verwaltungsmitarbeitenden am Veränderungsprozess. Auf dem Kontinuum zum radikalen Ansatz nimmt der Partizipationsgrad ab und die Handlungsfreiheit für die Politik und Verwaltungsspitze zu. Die Situationsgerechtigkeit eines dieser extremen Wandlungskonzepte kann insbesondere an der Krisenart, in

welcher sich die öffentliche Institution befindet, beurteilt werden. Im Rahmen der NPM-Reformen ist zu beachten, dass es sich zum einen aus der Sicht des öffentlichen Haushalts um Liquiditätskrisen (überhöhter Verschuldungsgrad), zum anderen aber auch um strategische Krisen bei Politik und Verwaltungsführung handelt und somit bei Letzteren ein recht großer Handlungsspielraum besteht. Aufgrund des demokratischen »Vorbildcharakters«, der von der Leitung öffentlicher Institutionen häufig erwartet wird, sind in der Regel Reengineering-Ansätze schwieriger zu realisieren. Außerdem ist vielfach die für ein Reengineering erforderliche starke Machtposition der Hierarchiespitze nicht erwünscht.

Das wandlungsunterstützende Personalmanagement

Wir sind der Ansicht, dass bei jeder Ausprägung des Managements des Wandels die Unterstützung durch das Personalmanagement notwendig ist. Denn Sozialinnovationen leisten neben den vielen Verfahrens- und Produktinnovationen im Rahmen von NPM einen entscheidenden Beitrag zum erfolgreichen Wandel. Das Personalmanagement muss sich aber in den öffentlichen Institutionen von der dem Bürokratiemodell entsprechenden zentralistischen Personaladministration lösen. Eine Verlagerung personalwirtschaftlicher Teilfunktionen auf die Führungskräfte der Verwaltung und professionelle Unterstützung jener durch institutionalisierte Personalmanagementkerne entspricht dem Gedanken der Verwaltungsmodernisierung. Die Maßnahmen zur Gewinnung, zur Erhaltung, zur Entwicklung der Verwaltungsmitarbeitenden und zum Personalabbau erscheinen uns von entscheidender Bedeutung.

Bei der *Personalgewinnung* sind besondere informatorische Grundlagen notwendig: Informationen über die Arbeitsmarktsituation, über potentielle Arbeitnehmer mit Ausbildungen, die neben rechtlichen auch politische und wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse fördern, und Informationen aus der Personalforschung hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Fehlzeiten und Mitarbeiterstruktur. Diese Informationen werden dem veränderten Anforderungsprofil für Mitarbeitende von NPM-Einheiten gegenübergestellt und eröffnen erste Schritte in eine neue Richtung der Mitarbeiterauswahl. Staatsbetriebe haben jedoch auch ein ei-

genes Image und benötigen Mitarbeitende, deren Werte und Einstellungen für die wirksame und bürgerorientierte Verwaltung förderlich sind. Bei der Auswahl von Personal sind der jeweiligen Mitarbeiterstufe gerechte Methoden und Techniken (von der klassischen Lebenslaufanalyse bis zum Assessment Center) anzuwenden, um wandlungsfähige und -bereite Personen zu identifizieren.

Das Problem, die individuelle Mitarbeitermotivation und eine den Unternehmenszielen dienende Motivation aufeinander abzustimmen, stellt sich in öffentlichen Institutionen gleich wie in der Privatwirtschaft. Der Unterschied liegt aber darin, dass der private Sektor im Gegensatz zum öffentlichen einer dauernden Bewegung durch Märkte ausgesetzt ist. Diese zugleich Anreiz- und Kontrollfunktion ausübende Kraft wird bei der staatlichen Tätigkeit kaum durch die »öffentliche Meinung« oder die Gefahr der Abwahl für Politiker ersetzt. Im Rahmen der *Personalerhaltung* kann die extrinsische Motivation über materielle (Entlohnung) wie immaterielle Anreize (Gruppenmitgliedschaft, Kommunikation, Arbeitszeit, Personalentwicklung usw.) beeinflusst werden. Mindestens so wichtig wie die Pflege der extrinsischen Motivation ist die der intrinsischen Motivation, bei der die Arbeit per se und ihre Sinnhaftigkeit Anreiz ist. Die Grundlage staatlicher Tätigkeit im Sinne der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben und der Lösung kollektiver Probleme unter dem Aspekt der Gemeinwohlförderung kann auch in einer vermehrt individualorientierten Gesellschaft diese sinnstiftende Funktion erfüllen. Der Raum für intrinsische Motivation lässt sich aber durch mehr Freiraum für unternehmerisches und innovatives Handeln, ohne Rechtspositionen zu gefährden oder missachten, beachtlich vergrößern.

Soll die NPM-Reform gelingen, ist der gesamthafte und kollektive Ansatz der OE mit dem zielgruppenspezifischen und teilweise auch individuellen Ansatz der *Personalentwicklung* zu verknüpfen, damit die Konzeptinhalte von den Mitarbeitenden aller Stufen umgesetzt werden. Der breite Modernisierungsprozess verlangt von den Mitarbeitenden ein Ausmaß an neuen Fähigkeiten, zusätzlichem Wissen und Verhaltensänderungen wie selten zuvor. Hier nimmt die Personalentwicklung eine interne Beschaffungsfunktion wahr, indem die verlangten Fähigkeitspotentiale nicht bereits ausgeformt von außen aufgenommen werden – sie existieren zum Teil noch gar nicht –, sondern selbst in-

tern aufgebaut werden. Neben den betriebswirtschaftlichen Elementen muss die Personalentwicklung stärker als bisher die Schnittstellen zur Politik aufgreifen und in gemeinsamen Lehrangeboten der neuen Verwaltungsführung zur Umsetzung verhelfen.

Am Ende der wandlungsunterstützenden Maßnahmen aus personalwirtschaftlicher Sicht steht die *Freistellung* von Mitarbeitenden. Im Rahmen der NPM-Reform werden personenbedingte Freistellungen aufgrund unzureichender Eignungsprofile und damit verbundenen Fähigkeits- und Potentialdefiziten sowie organisationsbedingte Freistellungen durch arbeitsorganisatorische und strukturelle Veränderungen kaum vermeidbar sein. Bevor dieser äußerst schwierige und durch die implizierte »Arbeitsplatzgarantie« in öffentlichen Institutionen bisher wenig thematisierte Prozess durchgeführt wird, sind Vorbereitungen in den Personal- und Fachabteilungen notwendig; alle wirkungsvollen Maßnahmen bei Personalüberhang (Arbeitsgestaltung, Qualifikationsveränderungen, Arbeitszeitgestaltung, indirekter und direkter Personalabbau) sind zu prüfen, so dass soziale Härte soweit wie möglich verhindert werden kann. Es braucht genügend zeitliche Kapazitäten und geschulte Personalverantwortliche, damit Austritts- und Trennungsgespräche sowohl für die Verwaltung als auch für den Mitarbeitenden konstruktiv verlaufen. Rechtliche Rahmenbedingungen bezüglich der gewählten Freistellungsart (Kündigung, vorzeitige Pensionierung, Aufhebungsverträge, Sozialplan usw.) müssen bekannt sein und Kontakte zu Outplacement-Beratern sollten zuvor aufgebaut werden. Der öffentliche Sektor ist bisher mit seinem Personal relativ behutsam und fürsorglich umgegangen. In Zukunft werden Abbaumaßnahmen leider nicht zu vermeiden sein. Durch gezielte Vorbereitung und eine die Menschenwürde beachtende Durchführung zeigt das wandlungsunterstützende Personalmanagement die in diesem Bereich erwartete Verantwortungsethik.

Nähere Informationen zu diesem Forschungsprojekt erhalten Sie auf der Homepage des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern: www.iop.unibe.ch

*Prof. Dr. Norbert Thom
Adrian Ritz, mag. rer. pol.*

Knut Bleicher – 70 Jahre

Am 22. April 1999 ist Professor Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Knut Bleicher 70 Jahre alt geworden. Der Vorstand der GfürO und die Hauptschriftleitung der zfo gratulieren ihrem Ehrenmitglied auf das Herzlichste.

Als langjähriger Hauptschriftleiter der ZfürO bzw. der zfo hat Knut Bleicher bleibende Verdienste erworben. Er hat erfolgreich die Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen und zum unverkennbaren Profil dieser Zeitschrift beigetragen. Er hat den wechselseitigen Zusammenhang von Organisation und Führung rechtzeitig erkannt sowie die zunehmende Funktion der Organisation als Führungsaufgabe und dabei die Umwidmung der Anfangsbuchstaben dieser Zeitschrift maßgeblich beeinflusst.

Das wissenschaftliche Werk von Knut Bleicher ist in zwei Festschriften zum 60. und zum 65. Geburtstag ausgiebig gewürdigt worden. Von der Indiana University in Bloomington und von der Universität-Gesamthochschule Siegen wurde ihm die Ehrendoktorwürde verliehen. Es ist unverkennbar, daß Knut Bleicher zu den prägenden Vertretern der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Managementlehre gehört, der auch international eine große Beachtung gefunden hat.

Hervorzuheben ist die maßgeblich auf ihn zurückgehende grundlegende Erneuerung des St. Galler Management-Modells. Die fünfte Auflage des »Integrierten Managements« befindet sich zur Zeit in Vorbereitung. »Integration« und »Harmonisation« sind zwei Schlüsselbegriffe in seinem gesamten Werk. Dies betrifft z.B. die Einbeziehung der normativen Dimension des Unternehmensleitbildes, der Unternehmenspolitik und der Unternehmensverfassung. Gerade hier hat Knut Bleicher viele Jahre auch empirisch gearbeitet und – trotz aller zweifellos bestehenden Unterschiede – eine Reihe bemerkenswerter Konvergenzen zwischen dem deutschen Aufsichtsrats- und dem amerikanischen Board-System festgestellt.

In den meisten Arbeiten steht eine auf Ganzheitlichkeit zielende Betrachtungsweise im Vordergrund. Dies schließt die Untersuchung von Paradoxien im Management keinesfalls aus und auch nicht die intensive Beschäftigung mit Fragestellungen der virtuellen Organisation. Immer wieder sucht er nach Typologien mit differenzierenden, z.T. gegensätzlichen Mustern von Flexibilität und Stabilität, Sach-Rationalität und Sozio-Emotionalität oder eben Virtualität und Realität, die jeweils wieder den Teil

eines komplexen Ganzen bilden.

Knut Bleicher hat viele Entwicklungsrichtungen der internationalen Organisations- und Managementlehre vorgegesehen und mitgeprägt, ohne auf kurzlebige Moden und Mythen hereinzufallen, aber auch ohne zum harten Kern etwa der Anhänger der Situationstheorie oder der Unternehmenskultur zu zählen. Dies gilt auch für den zur Zeit (noch?) aktuellen »resourced base view«, wobei er jedoch schon frühzeitig die Bedeutung von Ressourcen und Humanpotentialen erkannt hat und auch die strategische, den Wettbewerbserfolg häufig mit entscheidende Bedeutung von Organisationsstrukturen. Die ihm durch Erich Kosiol vermittelte ganzheitliche Betrachtungsweise hat ihn immer wieder vor der Verfolgung einseitiger Betrachtungsweisen bewahrt. So sind Strategien, Strukturen und Kulturen für ihn konsequenterweise interdependente Phänomene der corporate governance.

Aus allen diesen Gründen ist Knut Bleicher nicht nur wissenschaftlich hoch angesehen. Auch für die Unternehmenspraxis ist er ein gesuchter, hochkarätiger Ratgeber, wo er nicht nur als Berater, sondern auch als Experte in der Managementweiterbildung einen ausgezeichneten Ruf genießt. Dabei sei nur kurz auf seine Pionier-Rolle bei der Entwicklung und Verbreitung von Unternehmensplanspielen in Deutschland hingewiesen.

Alles deutet darauf hin, daß Knut Bleicher uns auch in den nächsten Jahren noch viele Anregungen geben wird. Bleibt dabei zu hoffen, daß ihm für seine Familie genügend Zeit zum Reisen und für seine anderen Hobbies verbleibt. Seine Schüler und Kollegen, die ihn als aufgeschlossenen, stets interessierten und humorvollen Gesprächspartner schätzen und die Leser dieser Zeitschrift wünschen ihm hierbei alles erdenklich Gute.

Dieter Wagner