

Vorwort

Die Managementforschung steht seit Anbeginn in einem unauflöslichen Spannungsverhältnis: dem zwischen Reflexion und Handeln. Auf der einen Seite richtet sie sich als Managementlehre auf die Fragen effizienter und effektiver Steuerungshandlungen in und von Organisationen. Auf der anderen Seite bietet sie gerade dieser Praxis als Wissenschaft eine Reflexionsinstanz und macht damit die Praxis der Kritik wie der Veränderung zugänglich. Die Beziehung zwischen Reflexion und Handeln spielt dabei in zumindest zweifacher Weise eine Rolle: im Verhältnis von Theorie und Praxis einerseits, andererseits in Bezug auf eine ihr eigenes Handeln reflektierende Praxis. Die neu ausgerufenen Leitbilder des sog. „reflective practitioners“ und der „mindful organization“ bringen dabei plastisch zum Ausdruck, dass beide Ebenen in einer Wissensgesellschaft gleichermaßen wie das Verhältnis von Reflexion und Handeln untrennbar miteinander verwoben sind. Band 25 der Managementforschung geht dieser Frage nach dem Verhältnis von Reflexion und Handeln im Management in fünf Beiträgen nach.

Einleitend entwickelt *Günther Ortman* in seinem Beitrag „Tertium datur – Zu den Figuren des Dritten in der Organisationstheorie (und -praxis)“ ein Plädoyer zu Gunsten heterodoxer Konzepte und Denkweisen. Dabei schlägt er vor, die vorherrschenden Entweder-Oder-Figuren des Denkens zu unterlaufen. Geeignet scheinen ihm dazu zwei Herangehensweisen: einmal das bewusste Setzen und Verfolgen eines Kontrapunkts zu den Kategorien des mainstream, zum anderen das gedankliche Verlassen des Denkens in einander jeweils ausschließenden Begriffspaaren bzw. Konzepten. Mit dem zweiten von ihm weiter ausdifferenzierten Weg zeigt er, wie sich die Erkenntnisarretierung bzw. -verweigerung durch dichotome Begrifflichkeiten vollzieht. Angesichts dessen, dass solche Gegensatzbildungen der Vielgestalt und Komplexität der jeweils untersuchten Phänomene inadäquat sind, müssen sie „nicht-binär“ hinterfragbar gestaltet werden. Dichotom angelegte Kategorienbildungen lassen sich dann als übervereinfachte Grenzfälle der Erkenntnisgewinnung interpretieren und die Annahme ihrer steten Angemessenheit als Fiktion entlarven. Dabei zeigt sich die Bedeutung des nur scheinbar Marginalen auch im Theorie-Praxis-Verhältnis selbst. Angesichts zunehmender Diskontinuitäten mit den sich zuspitzenden Paradoxien und Quasilösungen im praktischen Handeln des Managements muss ein Wandel der Funktionen theoretischer Argumente einhergehen.

Der Beitrag von *Lisa Conrad & Matthias Maier* untersucht Management als mixtum compositum von Praktiken, Diskursen und Technologien. In ihrer Analyse unterscheiden sie drei Phasen der Aufmerksamkeitszentrierung des theoretischen Denkens, zu denen die zeitgenössischen Praxiskomplexe des Managements jeweils typisierend zusammengefasst werden. Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts Management als Rationalisierungsprojekt auf den Weg gebracht wurde, rücken seit den 1970er Jahren verstärkt Legitimationsaufgaben in den Vordergrund. Aktuell nehmen – so die Autoren – die Reflexivitätsfunktionen zu. Die praxistheoretische Interpretation von Management ist mithin problemdruckorientiert und zeigt auf, wie sich Management in jeweils spezifischen Kontexten entfaltet, indem es die sozialen, politischen und ökonomischen Bedingungen seiner Zeit und seines Ortes in

sich aufnimmt sowie bestehende Praktiken und dominante Diskurse oder Ideen in seine jeweiligen Aussagegefüge integriert.

Frank Schirmer & Silke Geithner untersuchen Lernen in Organisationen als sozial eingebetteten Prozess politisch geprägter Situationen. Damit wenden sie sich gegen die allfällige Verkürzung herkömmlicher Untersuchungsdesigns und rücken die politische Situiertheit des Lernens in den Mittelpunkt. Lernkontexte haben so gesehen politische Eigenschaften, die als eingelagerte Momente Entwicklungsprozesse beeinflussen, sie insbesondere hemmen können. Sie sind nicht als zusätzliche, externe Einflussvariable(n?) zu konzipieren, sondern von mikropolitischen Interpretation(en) von Situationen abzugrenzen, da sie sowohl akteurszentrierte als auch systemische Perspektiven des Politischen integrieren. Dazu schlagen die Autoren auf empirischer Basis eine Analytik vor und nutzen exemplarisch die tätigkeitstheoretische Konzeption expansiven Lernens ergänzt um eine politisch informierte Konzeption kooperativen Widerstandes. Tätigkeitstheoretisch betrachtet sind frühere Konflikte und Entscheidungen über Ziele und Mittel, über Zugang zu Ressourcen, über Entscheidungsrechte und Machtbeziehungen sowie die Verteilung der erwirtschafteten Erträge „eingefroren“ und objektiviert bzw. institutionalisiert. Hinzu kommt der mögliche produktive Charakter von Widersprüchen für das Lernen, da sowohl deren Wahrnehmung als auch ihre Behandlung politisch geprägt oder zumindest mikro- und/oder makropolitisch beeinflusst ist. In ihrer Fallanalyse und -diskussion zeigen die Autoren vier verschiedene Erscheinungsformen von Macht (Zwang, Manipulation, Legitimation/De-Legitimation und Subjektivierung) in kooperativen Widerstandsbeziehungen auf, die als generische soziale Mechanismen expansiven Lernens interpretiert werden. Aus ihrer engen Verknüpfung mit der betrieblichen Herrschafts- und Sozialordnung entsteht der doppelt reflexive Charakter expansiven Lernens: einerseits als Voraussetzung für das Lernen zu figurieren, andererseits auch Gegenstand des Lernens selbst zu sein, indem es auf die eigenen politischen Voraussetzungen angewendet wird. Die Autoren schließen daraus auf die unterschiedlichen produktiven Potentiale politischer Kontexte, die sich im Grad ihrer Ermöglichung neuer Erfahrungen als Handlungsgrundlagen und der Reflexion darüber unterscheiden. Einmal mehr zeigen sich das Recht auf freie Meinungsäußerung, Widerspruch und der Wettbewerb von Ideen als ausschlaggebende Produktivitätspotentiale.

Helga Eberherr & Edeltraud Hanappi-Egger widmen sich den Wirkungsweisen von Routinen, ihrer Bedeutung für persistierende Geschlechtertypisierungen im Management und den sich daraus ergebenden Folgen. Das Routinen-Konzept dient zur Beschreibung nicht-reflexiven Wissens und der nicht-willentlichen Reproduktion von Geschlechterstereotypen. Die Wirkmächtigkeit geschlechtstypisierender Deutungs- und Erwartungsmuster, die sich durch Routinen einstellen können, werden empirisch untermauert. Sie können am Beispiel vermeintlich geschlechtsneutraler Entscheidungen und gemeinsam geteilter Deutungsmuster im Hinblick auf Gleichbehandlung zeigen, wie sie sich gleichsam unbemerkt zu Handlungsbedingungen verdichten und nicht-intendierte Wirkungen erzeugen. Sie arbeiten die Bedeutung, Mechanismen und Prozesse der Reproduktion vergeschlechtlichter Strukturen heraus und machen die Bedeutung und Wirkung bereits verfestigter Bedeutungen exemplarisch für die Organisations- und Managementforschung sowie die Praxis deut-

lich. Inhaltlich beziehen sie sich auf die vorherrschende Verfügbarkeitserwartung im Management, die mit der Vorstellung, Managementfunktionen in Teilzeit realisieren zu können, kollidiert. Über die Partialexklusion der Träger solcher Handlungsorientierungen wird aber Ungleichheit, z.B. im Rahmen von Aufgabenzuweisungen oder Aufstiegsentscheidungen, gefördert. Den analytischen und empirischen Teil ihrer Arbeit abschließend entwickeln sie Vorschläge dazu, wie solche entscheidungs- und handlungsleitenden Routinen durch Reflexion gedanklich zugänglich gemacht, verflüssigt und praktisch transformiert werden können.

Heinke Röbbken & Marcel Schütz untersuchen in ihrem Beitrag, inwieweit es bislang gelungen ist, die Administration von Hochschulen als Teil des Wissenschaftssystems nach den Vorstellungen des New Public Management umzugestalten. Auch ihnen geht es darum, die Prozesse, Wandlungsmöglichkeiten und Schranken zu identifizieren, die dazu führen, Denkvorstellungen und deren Konsequenzen für das Managementhandeln wandlungsfähig zu machen. Sie untersuchen dazu die gegenwärtigen Entwicklungen der Personalverwaltung an Hochschulen, um einen strukturellen Eindruck der Veränderungen zu gewinnen. Dabei nehmen sie Bezug zu den personalwirtschaftlichen Leistungsversprechen von Human Resources-Ansätzen, die im öffentlichen Dienst sowohl symbolisch wie politisch verstärkt beachtet werden. Die vielfach zu vernehmende Rhetorik der Notwendigkeit, neue Steuerungskonzepte im Hochschulmanagement umzusetzen, steht allerdings nach wie vor im Kontrast wenn nicht gar Widerspruch zum traditionellen Regelprogramm behördlicher Administration. Ziel der Studie war es, ein näheres Bild von den Personalaufgaben und diesbezüglichen Kommunikations- und Kooperationsaktivitäten innerhalb der Hochschulorganisation zu skizzieren. Es interessierten in diesem Zusammenhang insbesondere Implementierungen von HRM-Konzepten, einschlägigen Praxen oder Routinen etc. bei der Arbeit der zuständigen Dezernate aus der Sicht von Zu- bzw. Selbstbeschreibungen. Im Ergebnis lässt die Erhebung einen heterogen ausgestalteten Personalbereich an den Hochschulen erkennen. Die Bedeutung managerieller Einflussgrade bleibt dementsprechend unpräzise und heterogen, von organisationspolitischen Entscheidungsträgern sowie informellen Konditionen geprägt. Dies hat zur Folge, dass es gesamtorganisatorisch zu einer eher unintendierten Mischung unterschiedlicher Steuerungs- und Führungsansätze kommt. Wesentlich dürfte dies den disparaten Anspruchspotentialen und den damit korrespondierenden diversen institutionalisierten Regeln der verschiedenen Interessengruppen an und in den Hochschulen geschuldet sein. Eine nur partielle Umsetzung von Reformimpulsen, die sich aus dem Human-Resources-Denken und den neuen administrativen Steuerungskonzepten entwickeln lassen, wäre demnach nicht als defizitär, sondern als organisational adäquat und systemkonform zu bewerten.

Im Rahmen des doppelt-blinden Begutachtungsverfahrens wurden die Gutachten für die eingereichten Beiträge mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der MF erstellt. Darüber hinaus haben als Gutachterinnen und Gutachter für diesen Band mitgewirkt:

- *Prof. Dr. Fred Becker*, Universität Bielefeld
- *Prof. Dr. Michael Fallgatter*, Bergische Universität Wuppertal
- *Prof. Dr. Wenzel Matiaske*, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- *Prof. Dr. Manfred Moldaschl*, Zeppelin Universität Friedrichshafen
- *Prof. Dr. Barbara Sieben*, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- *Dr. Elke Weik*, University of Leicester

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachterinnen und Gutachtern danken wir an dieser Stelle für ihre Unterstützung beim Erstellen dieses Bandes sehr herzlich.

Das Erscheinen von Band 25 der Managementforschung signalisiert nicht nur ein Vierteljahrhundert Managementforschung, sondern die Vorbereitung dieses Bandes ging auch mit einer internen personellen Zäsur einher. Irmgard Hoemke, die diese Zeitschrift vom ersten Tag an mit viel Energie, Nachdruck, Struktur und größter Umsicht und noch größerem Charme in all den relevanten operativen Prozessen gesteuert hat, hat ihre Funktion als „Managing Editor“ nun endgültig (altersbedingt) abgegeben. Wir danken Irmgard Hoemke von ganzem Herzen für all die geleistete Arbeit und insbesondere für die großartige Weise, mit der sie die Managementforschung über ein Vierteljahrhundert erfolgreich orchestriert hat. Chapeau, liebe Irmgard, und herzlichen Dank für alles!

Der Staffelfstab der „Managing Editor“ ist jetzt an Natalie Senf übergegangen, die den gesamten Vorbereitungsprozess dieses Bandes bereits übernommen hat und zudem den editorischen Umstellungsprozess der Managementforschung nun aktiv mit begleitet. Wir danken Natalie Senf sehr herzlich für ihre Unterstützung und für ihre sehr strukturierte und umsichtige Mitarbeit bei diesen Prozessen.

Hamburg und Frankfurt (Oder), im August 2015

Peter Conrad und Jochen Koch

Management zwischen Reflexion und Handeln

Managementforschung 25

Conrad, P.; Koch, J. (Hrsg.)

2015, XI, 183 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11193-9