

Michael Hülsmann/Linda Austerschulte

Selbststeuerung – Ein Ansatz zur Balancierung von Flexibilität und Stabilität organisationaler Kompetenzen?

1	Einleitung	23
2	Notwendigkeit eines „Balanced-Management“	26
2.1	Anforderungen aus systemtheoretischer Perspektive an ein „Balanced Management“	26
2.2	Managementsystem als Analyserahmen	29
2.3	Flexibilisierung organisationaler Kompetenzen	30
3	Selbststeuerung als Ansatz für ein „Balanced-Management“	33
3.1	Idee und Begriff der Selbststeuerung	33
3.2	Merkmale der Selbststeuerung	35
4	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen	37
4.1	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart I	37
4.2	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart II	38
4.3	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart III	39
4.4	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart IV	40
4.5	Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart V	41
5	Fazit und weiterer Forschungsbedarf	42
	Literatur	43

Acknowledgement:

Diese Arbeit wurde durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 637 „Selbststeuerung logistischer Prozesse – Ein Paradigmenwechsel und seine Grenzen“ unterstützt.

1 Einleitung

Die Herstellung eines „Strategischen Fits“ ist in der Managementforschung vielfach diskutiert worden (vgl. beispielsweise Scholz 1987: 61ff.; Anand/Ward 2004; Welge/Al-Laham 1999: 488; Bea/Haas 2001: 14ff.; Hülsmann 2003: 20ff.) Ein erster Ansatz des Fit-Gedankens lässt sich auf Anasoff (1965) zurückführen (vgl. Bea/Haas 2001: 14). Innerhalb dieser Diskussion gehen einige Autoren davon aus, dass es einen Fit zwischen dem System „Unternehmung“ und seiner Umwelt, zwischen verschiedenen Systemelementen (z. B. Mitarbeitern oder Maschinen) oder innerhalb von Subsystemen (z. B. Abteilungen) geben kann (vgl. Scholz 1987: 61ff.; Hülsmann 2003: 22). Ein „Strategischer Fit“ soll dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung zu erhalten oder zu erhöhen, indem ein Abgleich von Ressourcen und Kompetenzen einer Unternehmung mit Chancen und Risiken ihrer Umwelt vorgenommen wird (vgl. Xu/Cavusgil/White 2006: 3). Die Notwendigkeit eines strategischen Fits ergibt sich aus andernfalls auftretenden Ressourcenineffizienzen, weil sich aus einer fehlenden Übereinstimmung zwischen den Leistungs- und Organisationspotenzialen einer Unternehmung und der von ihr angestrebten Strategie, Friktionsverluste ergeben, da dies ein nicht-stringentes Handeln impliziert (vgl. Scholz 1987: 67; Welge/Al-Laham 1999: 488; Hülsmann 2003: 117). Bezogen auf die Funktion des Managements zwischen System und Umwelt zu vermitteln bedeutet dies auch, dass ein Fit zwischen Dynamik und Komplexität der Umwelt und der Fähigkeit der Unternehmung zur Bewältigung dieser Dynamik und Komplexität erreicht werden muss, um Ressourcenineffizienzen zu vermeiden und die Organisations- und Leistungspotenziale der Unternehmung möglichst optimal zu nutzen (vgl. Hülsmann 2003: 118). Dies ist erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung und damit aus langfristiger Perspektive das Überleben derselben zu gewährleisten. Aus der Forderung nach einem „Strategischen Fit“ ergibt sich für das strategische Management die Anforderung, Dynamik und Komplexität der Umwelt aufzunehmen, abzuarbeiten und damit zu bewältigen, um Friktionsverluste aus Diskrepanzen zwischen vielschichtigen und veränderlichen Anforderungsprofilen der Umwelt und den korrespondierenden Systemen zu minimieren und somit Res-

sourceineffizienzen zu vermeiden (vgl. Kirsch 1978: 163ff.; Luhmann 1973: 181ff.; Ulrich 1984: 114f.; Hülsmann 2003: 117f.). Diese Systemfähigkeit zur Komplexitätsaufnahme & Komplexitätsbewältigung wird in der Literatur vielfach unter dem Oberbegriff der Flexibilität diskutiert (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994: 21; Kaluza/Blecker 2004: 3; Nagel 2003: 1)

Eine Art von Ressourcen, die im Kontext der Flexibilität von Systemen zur Erhaltung und zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen erörtert werden, sind organisationale Kompetenzen (vgl. Sanchez/Heene 2004; Burmann et. al. 2006). Sanchez definiert den Begriff der Kompetenz in diesem Zusammenhang wie folgt: „Competence is the ability to sustain the coordinated deployment of assets in ways that help the firm to achieve its goals“ (Sanchez 2004: 521). Innerhalb der kompetenzbasierten Forschung werden Kompetenzen folglich eine besondere Erfolgsrelevanz in Bezug auf die Entstehung und Fortexistenz von Performance-Unterschieden zugeschrieben, welche sich in überdurchschnittlichen Renditen und gegenüber Wettbewerbern verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteilen manifestieren (vgl. Schoemaker 1992: 67). Diese langfristigen Wettbewerbsvorteile werden auf eine spezielle Ausstattung einer Unternehmung mit spezifischen Kompetenzbündeln zurückgeführt (vgl. Freiling 2004: 7). Organisationale Kompetenzen stehen in dieser Forschungsperspektive dementsprechend im Mittelpunkt der Überlegungen zur Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile (vgl. Krüger 1998: 27). Es wird dabei davon ausgegangen, dass sich organisationale Kompetenzen langsam in stabilen Umfeldern entwickeln (vgl. z. B. Schoemaker 1992: 75). Dementsprechend kann ein Widerspruch zwischen der notwendigen (kurzfristigen) Flexibilisierung einer Unternehmung zur Anpassung an Umwelterfordernisse auf der einen Seite und einer (langfristigen) Stabilisierung zum Aufbau und zur Entwicklung langfristiger Wettbewerbsvorteile auf Basis entwicklungssträger organisationaler Kompetenzen auf der anderen Seite identifiziert werden.

Als Lösungsansatz zur Bewältigung dieses vermeintlichen Widerspruchs wird in den folgenden Ausführungen ein „Balanced Management“ vorgeschlagen, das einer Vermittlungsfunktion zwischen Stabilitätsanforderungen auf der einen Seite und Flexibilitätsanforderungen auf der anderen Seite entsprechen soll, um so eine Annäherung an das Idealkonstrukt eines „Strategischen Fits“ auf der Ebene des Managements von Ressourcen und hier insbesondere von Kompetenzen zu ermöglichen. Ein Konzept, das ein solches „Balanced Management“ durch sein Balancierungspotenzial, wie es z.T. in der Literatur zur Selbststeuerung diskutiert wird (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005; Hülsmann/Wycisk 2006), realisieren helfen könnte, ist möglicherweise in der Selbststeuerung zu finden, die sich mit der dezentralen Entscheidungsfindung in

heterarchischen Strukturen beschäftigt. Die folgenden Ausführungen widmen sich deshalb zwei Forschungsfragen:

- Welche generellen und spezifischen Anforderungen ergeben sich für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen?
- Kann Selbststeuerung einen Beitrag zu einem „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen leisten und worin besteht ggf. dieser?

Zur Beantwortung dieser beiden Fragen wird im ersten Kapitel zunächst auf der Grundlage der Diskussionen zum „Strategischen Fit“ die Forschungsfrage aufgeworfen, welche Möglichkeiten und Grenzen das Konzept der Selbststeuerung für ein „Balanced Management“ von organisationalen Kompetenzen bietet.

Um diese Forschungsfrage zu bearbeiten, wird im zweiten Kapitel zunächst systemtheoretisch die Notwendigkeit eines sog. „Balanced Management“ hergeleitet, um generelle Anforderungen aus der Flexibilitäts- und der Stabilitätsdiskussion an ein „Balanced Management“ zu identifizieren. Anschließend wird das Managementsystem von Remer vorgestellt, um einen umfassenden Analyserahmen für die Entwicklung von Anforderungen an ein „Balanced Management“ zu gewährleisten. Die Verknüpfung mit dem Managementsystem soll zusätzlich im weiteren Forschungsprozess zur Relativierung von Implikationen eines „Balanced Management“ sowie zur Identifizierung weiteren Forschungsbedarfs genutzt werden. Zum Abschluss des Kapitels wird der Competence-based View als theoretischer Forschungsrahmen eingeführt, auf dessen Basis konkrete Anforderungen aus kompetenzorientierter Sicht an ein „Balanced Management“ erarbeitet werden sollen.

Das dritte Kapitel stellt das Konzept der Selbststeuerung als ein mögliches Konzept zur Realisierung eines „Balanced Managements“ anhand seiner Merkmale und Eigenschaften dar.

Im vierten Kapitel werden Möglichkeiten und Grenzen der Selbststeuerung zur Balancierung organisationaler Kompetenzen untersucht, indem die konstitutiven Merkmale der Selbststeuerung auf deren Lösungspotenzial untersucht werden. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse dieser Analyse generell auf die Entwicklung eines selbststeuerungsbasierten „Balanced Management“ untersucht.

Das fünfte Kapitel dient einer Zusammenfassung sowie einer kritischen Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse. Des Weiteren werden zukünftige Forschungspotenziale für diesen Themenbereich aufgezeigt.

2 Notwendigkeit eines „Balanced-Management“

2.1 Anforderungen aus systemtheoretischer Perspektive an ein „Balanced Management“

2.1.1 Notwendigkeit einer Flexibilisierung

Die Notwendigkeit einer Flexibilisierung von Unternehmen (vgl. z. B. Burmann 2002: 274ff.; Corsten 1999: 319ff.; Gössinger 2000) oder der Produktion (vgl. z. B. Wiendahl/Harms 2001; Wirth/Enderlein/Hildebrand 2001: 67ff.) sind verschiedentlich diskutiert worden (vgl. Kaluza/Blecker 2004: 12ff.; Volberda 2006: 939ff.). Die relative Zunahme der Bedeutung des Faktors Flexibilität wird durch verschiedene aktuelle empirische Studien unterstrichen (vgl. Kaluza/Blecker 2004: 5; Burmann 2002). Nach Kaluza/Blecker müssen Unternehmen sowohl bei kurzfristigen Schwankungen (z. B. der Auftragseingänge) als auch bei gravierenden Diskontinuitäten (z. B. Veränderungen der Wettbewerbssituation) Maßnahmen ergreifen können, um die Handlungsfähigkeit und damit das Überleben der Unternehmung auch bei veränderten Rahmenbedingungen zu gewährleisten (vgl. Kaluza/Blecker 2004: 3; Nagel 2003: 1). Daher wird Flexibilität als wichtige Eigenschaft von Unternehmen zur Bewältigung komplexer Umweltsituationen betrachtet (vgl. Kaluza/Blecker, 2004: 2; Anand/Ward 2004: 371; Meffert 1985: 121ff.). Für Unternehmungen ergibt sich demnach generell die Notwendigkeit einer Flexibilisierung. Als Konsequenz, müssen sich Unternehmen immer wieder an die Umweltsituation anpassen, indem sie Informationen aus der Umwelt aufnehmen. Ist eine Unternehmung nicht mehr in der Lage, mit der Komplexität und Dynamik der Umgebung umzugehen, kann das Problem einer „locked-organisation“ auftreten (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005). Dies hat zur Konsequenz, dass eine Organisation aufgrund einer zu großen Dynamik und Komplexität der Umwelt nicht mehr in der Lage ist Entscheidungen zu treffen. So können beispielsweise erforderliche Ressourcen nicht mehr beschafft werden oder die Organisation kann sich nicht mehr an die Anforderungen der Umwelt anpassen (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005). Aus systemtheoretischer Perspektive kann Flexibilität eines Systems nur gewährleistet werden, wenn sich dieses durch ein bestimmtes Maß an Offenheit gegenüber seiner relevanten Umwelt auszeichnet (vgl. Luhmann 1973: 173; Hülsmann/Wycisk 2005: 5ff.). Dadurch absorbiert das System einen Teil der Umweltkomplexität (vgl. Brehm 2003: 44). Systemoffenheit zeichnet sich durch Interaktionsprozesse zwischen einem System und seiner Umwelt aus. Durch diese werden die notwendigen Austauschprozesse von Ressourcen und Informationen aufrechterhal-

ten (vgl. Staehle 1999: 417; Böse/Schiepek 1989: 121; Hülsmann/Wycisk 2005: 5f). Durch Absorption von Umweltkomplexität erhält das System allerdings auch Impulse zu sogenannten Flexibilitätsbedarfen (vgl. Brehm 2003: 44; Hülsmann/Wycisk 2005: 5f). Die Flexibilität einer Unternehmung kann aus systemtheoretischer Perspektive demzufolge nur gewährleistet werden, wenn ein Teil der Umweltkomplexität durch das System aufgenommen und verarbeitet wird. Es kann eine dualistische Rolle der organisationalen Flexibilität festgestellt werden. Zum einen ist Flexibilität notwendig, sei es als eigene Kompetenz oder als Teil eines Kompetenzgefüges, um das System mit den erforderlichen Fähigkeiten auszustatten, die auf langfristige Sicht das Überleben in einer dynamischen und stark konkurrierenden Umwelt gewährleisten. Zum anderen sind es gerade diese Flexibilitätskomponenten, die das System mit einer Grundflexibilität innerhalb seiner Prädisposition versorgen. Die ist notwendig, um das System zu befähigen in einem permanenten Entwicklungsprozess Kompetenzen zu bilden und zu entwickeln (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 5f).

2.1.2 Notwendigkeit einer Stabilisierung

In Ergänzung zu den Forderungen nach einer Flexibilisierung von Unternehmungen wird auch die Stabilität einer Unternehmung als Faktor für das langfristige Überleben eines Unternehmens diskutiert (vgl. z. B. Burchell/Kolb 2006; Hülsmann/Wycisk 2005). Burchell/Kolb definieren in diesem Zusammenhang: „Stability may be defined as maintaining the status quo in organisational features and processes, including all aspects of acquired learning and accepted practices“ (Burchel/Kolb 2006: 33). Stabilität diene demnach der Überlebensfähigkeit einer Organisation, indem sie zur Organisation und zum Management eines Unternehmens, durch Effizienz zur Profitabilität, zur Konsolidierung und zur Standardisierung innerhalb der Unternehmung beitrage (Burchel/Kolb 2006: 33). Da sie zur Sicherheit der Organisationsmitglieder beitragen kann, indem sie Unsicherheiten reduziert sowie Vertrauen, Wissensbildung, und Verlässlichkeit ermöglicht (vgl. Burchel/Kolb 2006: 33) und die dort angegebenen Quellen). Dies ermöglicht nach Freiling zum Beispiel die Bildung organisationaler Kompetenzen, da die zeitliche Stabilität einer Unternehmung Grundvoraussetzung für die oftmals langwierige, komplexe und vom Ergebnis offene Kompetenz- und Ressourcenentwicklung sei (vgl. Freiling 2004: 13). Ein systemtheoretischer Blickwinkel auf die Stabilitätsdiskussion impliziert die Anforderung an ein System zur Differenzierung von seiner Umwelt, da durch Prozesse einer Systemöffnung die Grenzen der Unternehmung zur Umwelt verschwimmen können. Die Identität des Unternehmens kann dementsprechend gefährdet sein

(vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 6; Remer 2002: 305). Die Fähigkeit einer partiellen Systemöffnung ist daher wesentlich, um Umweltkomplexität nur in der Menge, die von der Unternehmung bewältigt werden kann, aufzunehmen (vgl. Luhmann 1994: 261; Hülsmann/Wycisk 2005: 6). Der Prozess der System-schließung kann durch die Festlegung und Aufrechterhaltung einer Systemgrenze realisiert werden, indem Anzahl und Intensität der Wechselbeziehungen zwischen den Systemelementen und zwischen den Systemelementen und der Umwelt je nach Situationsanforderungen und im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der eigenen Identität reguliert werden (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994: 21; Hülsmann/Wy-cisk 2005: 6). So können zum Beispiel Elemente, die vorher zur Unternehmensumwelt gezählt wurden, nun ein Bestandteil des Systems Unternehmung werden (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 6). Ein Beispiel dafür können Kooperationen oder Unternehmenszusammenschlüsse sein. So kann eine Abteilung eines anderen Unternehmens, die vorher zur Systemumwelt gehörte, durch eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dieser Abteilung nun als Bestandteil des eigenen Systems Unternehmung gesehen werden. Aus diesem Grund kann es notwendig sein, die Systemgrenzen zu stabilisieren, um die Systemidentität und damit die Unternehmensgrenzen trotz permanenter Anpassungsprozesse nicht zu verlieren (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 6).

2.1.3 Anforderung unter Flexibilisierungs- und Stabilitätskriterien an ein „Balanced Management“

Aus der generellen Forderung nach einer Flexibilisierung der Unternehmung ergibt sich für ein „Balanced Management“ die Anforderung, Flexibilität eines Systems zu gewährleisten. Dies ist notwendig um Flexibilitätsbedarfe aus der Umwelt aufzunehmen und auf diese zu reagieren (vgl. Kaluza/Blecker 2004: 3; Nagel 2003: 1) Gleichzeitig bedeutet dies, dass das Unternehmen in der Lage sein muss, die aufgenommene Umweltkomplexität zu verarbeiten, um das langfristige Überleben der Unternehmung zu gewährleisten, indem es sich an Umweltanforderungen anpasst. Demzufolge muss ein „Balanced Management“ nicht nur eine Öffnung der Systemgrenzen realisieren, sondern auch die Verarbeitungskapazität des Systems an die Menge der aufgenommenen Informationen anpassen. Unter Stabilitätsgesichtspunkten ergibt sich die Forderung nach einer Schließung der Systemgrenzen, um die Entwicklung von Wissen und organisationalen Kompetenzen sowie das Sicherheitsempfinden der Mitarbeiter zu gewährleisten (vgl. Burchel/Kolb 2006: 33). Ein „Balanced Management“ muss demzufolge, um das Überleben der Unternehmung sicher zu stellen, eine Schließung der Systemgrenzen und damit die Möglichkeit zur Verarbeitung der

absorbierten Informationen gewährleisten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein „Balanced Management“ einen Ausgleich zwischen Systemöffnung und Systemschließung realisieren muss, um das Überleben und die Fortexistenz der Unternehmung zu gewährleisten. Essenziell für ein „Balanced Management“ ist dementsprechend die Balancierungsfunktion zwischen notwendiger Aufnahme von Umweltkomplexität unter Flexibilitäts Gesichtspunkten und der Verarbeitungskapazität des Unternehmens um dessen Stabilität zu gewährleisten. Brehm spricht in einem solchen Falle von einem Fließgleichgewicht, welches durch die Balancierung der beiden Parameter entstehe (vgl. Brehm 2003: 44).

2.2 *Managementsystem als Analyserahmen*

Eine Möglichkeit der Strukturierung eines „Balanced Management“ ist die Anlehnung an ein bereits bestehendes Managementsystem, um eine Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der zu generierenden Implikationen zu gewährleisten. Auch soll dies System zur Identifikation weiterer Forschungsbedarfe herangezogen werden. In der Literatur sind bisher verschiedene Ansätze zur Strukturierung von Managementsystemen vorgenommen worden. So zum Beispiel von Kirsch (vgl. Kirsch 1997: 289, zitiert nach Welge/Al-Laham 2001: 61) oder Hahn/Taylor 2006: VI). Ein weiteres Managementsystem ist das von Remer, der ein Managementsystem als Instrument zielgerichteter Gestaltung sieht (vgl. Remer 2004: 2 und 4; Hülsmann 2003: 83). Das Managementsystem von Remer ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich in ein systemtheoretisches Verständnis einreicht, da es auch die Relationen zwischen den verschiedenen Elementen des Managementsystems in die Betrachtungen mit einbezieht (vgl. Hülsmann 2003: 83). Aufgrund der Kohärenz zwischen der Definition von Anforderungen an ein „Balanced Management“ aus systemtheoretischer Perspektive und des systemtheoretischen Grundverständnisses des Managementsystems nach Remer, soll dieses für die weitere Analyse, als Bezugsrahmen für die Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse, verwendet werden. Die Elemente des Managementsystems nach Remer sind Politik, Planung, Organisation und Potenzial (vgl. Remer 2004: 31f.). Politik umfasst laut Remer die Formulierung der obersten Ziele eines sozialen Systems. Über diese setzen sich die Systemmitglieder auseinander, um nach Möglichkeit ihre individuellen Interessen zu Zielen des Systems zu machen (vgl. Hülsmann 2003: 96ff; Remer 1982: 23 und 71ff.). Planung sozialer Systeme ist nach Schneeweiß die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns (vgl. Schneeweiß 1991: 1; Hülsmann 2003: 100). Bei der Planung handelt es sich nach Remer also um die „Entwicklung einer Vorstellung von seiner internen (Zweck/Mittel) Ordnung sowie seiner grundlegenden

externen Abgrenzung und Beziehung zu seiner Umwelt.“ (Remer 2004: 29) Eine vollständige Planung ist dabei laut Bea/Haas komplexitätsbedingt unmöglich (vgl. Bea/Haas 2001: 13; Hülsmann 2003: 104). Das dritte Element des Managementsystems von Remer ist Organisation. Für den Begriff der Organisation sind verschiedene Begriffsauffassungen geprägt worden (Für eine Zusammenstellung und Systematisierung verschiedener Begriffsdefinitionen siehe Hülsmann 2003: 104 ff.). So werden traditionelle (vgl. Olfert/Rahn 2001: 19; Kosiol, 1997: 15ff.), verhaltenswissenschaftliche (vgl. Simon 1976: XIII f.; Frese 1998: 3f.), situative (vgl. Hoffmann 1976: 14; Pugh/Hickson 1976) und systemtheoretische (vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994: 17) Begriffsauffassungen identifiziert (vgl. Hülsmann 2003: 104ff.). Nach Remer beinhaltet die Organisation eines sozialen Systems eine instrumentelle Bestimmung und Ordnung von Handlungserwartungen im Sinne einer Festlegung „planvoll voneinander abgegrenzter und aufeinander bezogener Handlungseinheiten“ (Remer 1997: 3). Das vierte und letzte Element im Managementsystem von Remer ist Potenzial, welches sich in seiner Auffassung aus vielfältigen manifesten und latenten Beitragsmöglichkeiten von Ressourcen zur Erfüllung des Systemzwecks zusammensetzt (vgl. Hülsmann 2003: 109 ff.). Eine bestimmte Art von Ressourcen sind z. B. organisationale Kompetenzen, denen besondere Erfolgspotenziale zugesprochen werden (vgl. Freiling 2004; Hunt 2000: 81) Ein „Balanced Management“, welches sich zunächst nur auf organisationale Kompetenzen bezieht, könnte demzufolge dem Managementsystemelement „Potenzial“ zugerechnet werden. Besonders betont Remer die Notwendigkeit einer sogenannten Vermittlungsfunktion des Managements die zwischen der Idee und der Realität vermittelt, um so stark widerstreitende Anforderungen zu vereinen (vgl. Remer 2004: 1).

2.3 Flexibilisierung organisationaler Kompetenzen

Aufgrund der oben dargestellten systemtheoretisch fundierten Forderung nach Flexibilisierung und Stabilisierung von Unternehmen wird der Fokus auf Konzepte zur Dynamisierung von Kompetenzen und deren Grenzen gelegt. Aus kompetenztheoretischer Perspektive ergeben sich divergierende Ansprüche an ein „Balanced Management“, welches den Unternehmenserfolg und damit die Fortexistenz einer Unternehmung sichern soll. Sanchez unterscheidet in seinem Ansatz fünf verschiedene Kompetenzarten, die auf verschiedenen Arten von Flexibilität beruhen, welche sie für das Unternehmen bereitstellen. Er intendiert damit eine Kategorisierung für Kompetenzen zu schaffen, die es ermöglichen soll, organisationale Kompetenzen zu definieren, zu analysieren und zu mana-

gen (vgl. Sanchez 2004: 518). Die fünf Arten von organisationalen Kompetenzen bieten demzufolge eine Möglichkeit zur Operationalisierung organisationaler Kompetenzen. Auch für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen ist die Operationalisierung derselben essenziell, um ein gezieltes Management zu ermöglichen. Aus diesem Grund wird hier die Einordnung von Sanchez verwendet, um verschiedene Arten von Kompetenzen zu unterscheiden. Ein weiterer Aspekt der die Eignung des Ansatzes von Sanchez unterstreicht ist, dass er die Arten von organisationalen Kompetenzen auf der Basis verschiedener Arten von Flexibilität differenziert und jeweils auf ein angemessenes Maß an Flexibilität verweist (vgl. Sanchez 2004: 523ff.). Die Betrachtungsweise ist somit kohärent mit der systemtheoretischen Herleitung der Notwendigkeit von Flexibilität und Stabilität in dieser Analyse.

Zu Kompetenzart I: Diese Art von Kompetenzen beruht auf der Fähigkeit der Organisationsführung, strategische Wege (sog. Strategic Logics) zu identifizieren, durch die Marktwert geschaffen werden kann. Diese Kompetenz ist von der Fähigkeit der Manager abhängig Marktlücken und damit Marktbedarfe zu identifizieren, die eine Unternehmung erfüllen kann, um Kundennutzen zu generieren. Dazu müssen die Möglichkeiten und Grenzen, welche eine „Strategic Logics“, bieten kann, erkannt werden. Das Ergebnis dieser Kompetenzart sind Portfolios von wahrgenommenen strategischen Alternativen, um Unternehmenswert zu schaffen (vgl. Sanchez 2004: 523). Bezogen auf die Vermittlungsfunktion des Managements nach Remer, bedeutet die Kompetenzart I, dass das Management eine Vermittlungsfunktion zwischen dem Markt bzw. den Kundenanforderungen auf der einen Seite und den strategischen Möglichkeiten der Unternehmung auf der anderen Seite erfüllen muss, um die Menge der realisierbaren „Strategic Logics“ zu identifizieren.

Zu Kompetenzart II: Die Kompetenzen die der Kompetenzart II zugeordnet werden beruhen auf der kognitiven Flexibilität des Systems alternative Managementprozesse zu erdenken und zu implementieren, um die durch Kompetenzart I identifizierten „Strategic Logics“ umzusetzen. Diese Kompetenzart beinhaltet die Fähigkeit von Managern, die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen (z. B. Wissen und Fähigkeiten) zu identifizieren, um ein entsprechendes Design der Organisation zu realisieren. Sanchez merkt dazu an, dass die Manager, wenn sie Kompetenzart II entwickeln wollen, sicher stellen müssen, dass sie mit den organisationalen Prozessen sowohl dynamische als auch statische Effizienz erhalten müssen (vgl. Sanchez 2004: 525).¹ Das Ergebnis der zweiten

¹ Als dynamische Effizienz bezeichnet Sanchez die Fähigkeit einer Unternehmung von einem Wertschöpfungsprozess auf den anderen umzustellen, wenn sich Anforderungen der Unternehmensumwelt ändern. Als statische Effizienz resultiert nach Sanchez von der Fähigkeit ei-

Kompetenzart ist ein Portfolio von Ansätzen, wie Wertschöpfungsprozesse gestaltet werden können. (vgl. Sanchez 2004: 525) Die notwendige Vermittlungsfunktion eines „Balanced Managements“ findet sich demzufolge zwischen den strategischen Möglichkeiten aus Kompetenzart I und dem ökonomischen Optimum der Flexibilisierung bzw. der Stabilisierung des Organisationsdesign und der Wertschöpfungsprozesse.

Zu Kompetenzart III: Die dritte Kompetenzart beruht auf der koordinativen Flexibilität einer Unternehmung Ketten und/oder Folgen von tangiblen und intangiblen Ressourcen zusammenzustellen, welche notwendig sind um die „Strategic Logics“ der ersten Kompetenzart und die Wertschöpfungsprozesse der zweiten Kompetenzart umzusetzen und so zu einer Steigerung des Unternehmenswerts beizutragen. Diese Kompetenzart ist von der Fähigkeit der Manager (meistens des mittleren Managements) abhängig, Ressourcen zu akquirieren oder verfügbar zu machen, diese zu konfigurieren und weiterzuentwickeln. Die Fähigkeit, Ressourcenketten neu zu konfigurieren, trägt demnach zur dynamischen Effizienz einer Unternehmung bei. Die Fähigkeit, gegebene Ressourcenketten zu verbessern, trägt nach Sanchez zur statischen Effizienz der Unternehmung bei (vgl. Sanchez 2004: 526). Für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen ergibt sich demzufolge eine Vermittlungsfunktion zwischen dynamischer Effizienz und statischer Effizienz der Unternehmung, in Bezug auf die koordinative Flexibilität zur Rekonfiguration, Entwicklung und Erhaltung von Ressourcenketten.

Zu Kompetenzart IV: Die vierte Art von Kompetenzen ist nach Sanchez die Flexibilität von Ressourcen einer Unternehmung in verschiedenen Prozessen einsetzbar zu sein. Determinanten der Ressourcenflexibilität sind nach Sanchez die Größe des möglichen Einsatzbereichs firmeneigener und firmenzugänglicher Ressourcen, die Zeit, welche die Umstellung von einer Verwendungsart der Ressource auf eine andere Verwendungsart benötigt und die Kosten die durch die Umstellung der Verwendungsart der Ressource für das Unternehmen anfallen. Eine zweite Art der Flexibilität von Ressourcen ist die Lernfähigkeit der Ressourcen einer Unternehmung bzw. die Möglichkeit diese zu verbessern. Durch die Flexibilität der Ressourcen in Kompetenzart IV erhält das Unternehmen ein Portfolio strategischer Möglichkeiten, Ressourcen in alternativen Prozessen zu verwenden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten (vgl. Sanchez 2004: 527). Die notwendige Vermittlungsfunktion findet sich hier wiederum zwischen der dynamischen und der statischen Effizienz der Ressourcen. So soll der Einsatz der Ressourcen möglichst kostenoptimal sein, wofür oftmals eine Stabilisierung notwendig ist. Auf der anderen Seite sollen

ner Organisation, Kosten zu minimieren, in dem sie Ressourcen in einem stabilen Kontext unter bereits optimierten Bedingungen einsetzt.

die Ressourcen jedoch möglichst flexibel sein, sodass sie in verschiedenen Einsatzfeldern möglichst ohne Verluste einsetzbar sind.

Zu Kompetenzart V: Die letzte Art von Kompetenzen ist die Flexibilität, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in der Unternehmung vorhanden sind, auf die Ressourcen anzuwenden. Das heißt, dass diese Art von Kompetenz dadurch entsteht, dass das Unternehmen in der Lage ist, die eigenen und verfügbaren Ressourcen effektiv und effizient in verschiedenen Prozessen einzusetzen. Diese operative Flexibilität basiert auf den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Ausführungsebene einer Organisation die Ressourcen zu nutzen (vgl. Sanchez 2004: 527). Nach Leronard-Barton et. al. determiniert dies die Robustheit der Organisation unter verschiedenen Konditionen (vgl. Leonard-Barton et. al. 1994). Die Verlässlichkeit und die Robustheit von Prozessen müssen also trotz der zu erlangenden Flexibilität gewährleistet werden (vgl. Sanchez 2004: 527). Die notwendige Vermittlungsfunktion eines „Balanced Managements“ findet sich hier zwischen der Robustheit der Ausführungsprozesse, um die Prozesssicherheit zu gewährleisten und die Flexibilität die Prozesse umzustellen.

Allen fünf Arten von Kompetenzen ist gemein, dass sie einen Engpass darstellen können, wenn sie nicht ausreichend vorhanden sind. Durch Interdependenzen können eventuelle organisationale Kompetenzen nicht genutzt werden, wenn andere Kompetenzen, die dafür notwendig wären, nicht vorhanden sind. So kann z. B. eine in Kompetenzart I erdachte „Strategic Logic“ zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung, nicht umgesetzt werden, wenn nicht auch die Kompetenzarten II bis V vorhanden sind (vgl. Sanchez 2004: 528). Für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen bedeutet dies, dass jeweils ausreichende Kompetenzen jeder einzelnen Art zur Verfügung gestellt werden müssen, um die Flexibilität der Organisation zu gewährleisten und um Veränderungen und Anforderungen der Umwelt zu reagieren.

3 Selbststeuerung als Ansatz für ein „Balanced-Management“

3.1 Idee und Begriff der Selbststeuerung

Die Forschung zur Selbstorganisation, als übergeordnetes Erkenntnisfeld der Selbststeuerung, beschäftigt sich seit über 30 Jahren² mit der Entstehung autonomer Ordnung in komplexen Systemen (vgl. Paslack 1991: 1; Hülsmann et. al. 2007: 23; Paslack/Knost 1990).

² Erste Ansätze einer Idee selbstorganisierender Prozesse können bereits bei Aristoteles und Heraklit festgestellt werden, die sich mit selbstorganisierenden Prozessen in Naturphänomenen beschäftigt haben. (Hülsmann et. al. 2007: 23; Paslack/Knost 1990).

mann/Wycisk 2006: 10f.). Der Gedanke der Selbstorganisation entstammt ursprünglich verschiedenen naturwissenschaftlichen Disziplinen. So entwickelten zum Beispiel Prigogine und Glansdorff das Konzept dissipativer Strukturen in der Chemie (vgl. Prigogine/Glansdorff 1971) und Peitgen und Richter die Chaostheorie in der Physik (vgl. Peitgen/Richter 1986). Auch das Konzept der Autopoiese in der Biologie, welches maßgeblich von Maturana und Varela entwickelt wurde (Maturana/Varela 1980; Maturana/Varela 1987), sowie die Synergetik in der Physik, die auf Haken zurückgeführt wird, werden der Selbstorganisation zugeordnet (vgl. Haken/Graham 1971; Haken 1983). Ein weiteres Konzept, das der Selbstorganisation zugerechnet wird, ist die Kybernetik, die von von Foerster entwickelt worden ist (vgl. Foerster 1960). Grundlegende Erkenntnisse der naturwissenschaftlichen Selbstorganisationsforschung sind bereits auf verschiedene andere Forschungsfelder übertragen worden. Beispielhaft ist hier die Autopoiese aus der Biologie zu nennen, die in der Soziologie (vgl. Luhmann 1994), der Rechtswissenschaft (vgl. Teubner/Willke 1984), dem Management zum Beispiel im Bereich der Unternehmensführung oder dem Marketing (vgl. Kirsch 1992; Schüppenbauer 1998) und der Psychologie im Bereich der Rechtswissenschaft (vgl. z. B. Hoffman 1984) Anwendung findet (vgl. Hülsmann/Wycisk 2006: 11; Windt/Hülsmann 2007: 7f.). Demzufolge kann das Forschungsgebiet der Selbstorganisation auch keinem speziellen wissenschaftlichen Fachgebiet zugeordnet werden, sondern stellt ein interdisziplinäres Forschungsfeld dar (vgl. Göbel 1998: 17; Hülsmann/Wycisk 2006: 10f.). Selbstorganisation beschäftigt sich mit der Entstehung autonomer Ordnung in komplexen Systemen (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 10). Im betriebswirtschaftlichen Kontext können „Selbstmanagement“, „Selbstorganisation“ und „Selbststeuerung“ unterschieden werden. Selbstmanagement ist das umfassendste Konzept und bezeichnet nach Manz/Sims die vollständig autonome Gestaltung eines Systems durch das System selbst: also eigenständige Ziel- und Planungs- Organisations- und Ressourcenentscheidungen (vgl. Manz/Sims 1980: 361ff.). Selbstorganisation als Teilelement des Selbstmanagements beschreibt laut Göbel hingegen nur die Art und Weise, wie in einem System Ordnung aus sich selbst heraus entsteht, also laut Probst wie sich ein System seine Prozesse und Strukturen aus eigener Befähigung heraus gestalten (vgl. Göbel 1998; Probst 1992a: 225ff.). Selbststeuerung enthält nach Aussage von Bea/Göbel lediglich Auswahlentscheidungen der Systemmitglieder, die diese innerhalb von (fremd-)organisierten Prozessen aufgrund bestimmter Situationsparameter treffen und die zu unterschiedlichen, aber prinzipiell vorherbestimmten Abläufen führen können (vgl. Bea/Göbel 1999: 179ff.). Selbststeuerung beschäftigt sich mit Prozessen dezentraler Entscheidungsfindung in heterarchischen Strukturen, beeinflusst somit also nicht die Systemstruktur. Selbststeuerung stellt dement-

sprechend eine Teildisziplin der Selbstorganisation dar (vgl. Hülsmann et al. 2007: 23). Sie kann in diesem Zusammenhang definiert werden als:

„Autonomous Control describes processes of decentralized decision-making in heterarchical structures. It presumes interacting elements on non-deterministic systems, which possess the capability and possibility to render decisions.

The objective of Autonomous Control is the achievement of increased robustness and positive emergence of the total system due to distributed and flexible coping with dynamics and complexity“ (Windt/Hülsmann 2007: 8).

Die grundlegende Idee der Selbststeuerung ist dementsprechend Robustheit und positive Emergenz von Systemen zu erhöhen indem das System in die Lage versetzt wird, flexibel mit Dynamik und Komplexität umzugehen. Der durch die Selbststeuerung vorgeschlagene Lösungsweg sind Prozesse dezentraler Entscheidungsfindung und damit eine mögliche Erhöhung der Entscheidungs- und Informationsverarbeitungskapazität des Systems. Windt/Hülsmann leiten aus diesem Verständnis fünf konstitutive Merkmale der Selbststeuerung ab: dezentrale Entscheidungsfindung, Autonomie, Interaktion, Heterarchie und Nicht-Determinismus (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 8ff.)

3.2 Merkmale der Selbststeuerung

Eine Entscheidung ist nach Laux die zielgerichtete Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen (vgl. Laux 1998; Frese 1993; Windt/Hülsmann 2007: 8). Um eine fundierte Auswahl zu treffen, müssen Informationen gesammelt und in den Auswahlprozess zwischen den zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen mit einbezogen werden, um möglichst gesicherte Entscheidungen zu treffen. Dezentrale Entscheidungsfindung meint im Kontext der Selbststeuerung, die lokale Verteilung der Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsgewalt auf die einzelnen Elemente des Systems. Dies setzt voraus, dass den dezentralen entscheidungsbefugten Elementen die hierfür notwendigen Informationen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um dem Systemelement möglichst sichere Entscheidungen zu ermöglichen (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 8f.). Folglich meint das Merkmal der dezentralen Entscheidungsfindung den Übergang der Fähigkeit und Autorität zur zielgerichteten Auswahl von Alternativen von einer zentralen Planungseinheit oder -instanz zu peripheren Elementen des Systems. Nach Probst ist ein Element eines Systems autonom, wenn es für sein eigenes Design, seine Richtung und seine Entwicklung verantwortlich ist. Es kann also Entscheidungen unabhängig von anderen Systemelementen treffen (vgl. Probst 1987; Hülsmann/Windt 2007: 9). Die

Autonomie eines Systemelements wird dabei in Abhängigkeit von verschiedenen systemabhängigen Kriterien und Kontextfaktoren des Systems gemessen. Dies können beispielsweise das Ausmaß und der Handlungsspielraum der Entscheidungsgewalt sein (vgl. Varela 1979; Probst 1987; Kappler 1992; Windt/Hülsmann 2007: 9). Folglich kann die Autonomie auch als das Ergebnis der Prozesse der Dezentralisation, als räumliche Verteilung und Delegation, als Übertragung von Entscheidungsbefugnissen gesehen werden (vgl. Kappler 1992). Im Kontext der Selbststeuerung kann Autonomie auch als autonome Entscheidungsfindung verstanden werden (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 9). Interaktion beschreibt den erfolgreichen Kontakt zwischen mindestens zwei verschiedenen Elementen, Systemen oder Subsystemen. „Erfolgreich“ bedeutet in diesem Fall, dass Kommunikation stattfindet, also dass der hergestellte Kontakt Reaktionen bei den Interaktionspartnern hervorruft (vgl. Staehle 1999; Windt/Hülsmann 2007: 9). Diese Interaktionen zwischen den Systemelementen können nach Haken dazu führen, dass sich innerhalb des Systems selbst organisiert eine Ordnung bildet (vgl. Haken 1993). Dies kann dazu führen, dass das System durch Emergenz neue qualitative Charakteristika ausbildet (vgl. Haken 1993; Hülsmann et. al. 2007: 4). Heterarchie beschreibt die Parataxe und damit die Nebenordnung verschiedener Systemelemente. Dabei ist ein heterarchisches System dadurch gekennzeichnet, dass keine zentrale Planungseinheit existiert, die permanent vorhanden ist (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 9; Probst 1992). Für das System bedeutet Heterarchie, dass weniger Beziehungen über Hierarchieebenen hinweg (also Über- und Unterordnungen) vorhanden sind und eine größere Unabhängigkeit der Systemelemente untereinander und zu einer zentralen Planungseinheit (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 9). Nicht-Determinismus beschreibt die Nicht-Vorhersagbarkeit von Systemverhalten. Ein System ist also nicht-deterministisch, wenn sein langfristiges Verhalten nicht kausal bestimmt und erklärt werden kann, auch wenn vollkommene Informationen über das System, die Systemzustände und die Regeln und Gesetze des Systems vorliegen (vgl. Flämig 1998; Windt/Hülsmann 2007). So kann der Output eines nicht-deterministischen Systems nicht vorhergesagt werden, auch wenn alle Eingangsgrößen und Rahmenbedingungen bekannt sind.³ Der Nicht-Determinismus in einem System soll es Selbigem ermöglichen, effizienter mit Komplexität und Dynamik umzugehen, da das System und seine Elemente in die Lage versetzt werden sollen, kurzfristig auf Änderungen zu reagieren (vgl. Prigogine 1996; Windt/Hülsmann 2007: 10).

³ Die Nicht-Vorhersagbarkeit ist durch die dem System und seiner Umwelt inhärenten Komplexität und Dynamik zu erklären (Flämig 1998).

4 Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen

4.1 Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart I

Kompetenzart I beruht auf der Flexibilität von Managern alternative „Strategic Logics“ zu definieren, um auf Marktchancen und Marktrisiken zu reagieren (vgl. Sanchez 2004: 523f.). Die Vermittlungsfunktion eines „Balanced Management“ findet sich hier in der Balancierung der Markt- und Kundenanforderungen auf der einen Seite und der Realisierbarkeit der „Strategic Logics“ auf der anderen Seite. Aus systemtheoretischer Perspektive kann der Bedarf nach einer Systemöffnung identifiziert werden, damit das System die Anforderungen der Umwelt aufnehmen und verarbeiten kann, um Entscheidungsgrundlagen für die Generierung von Alternativen zur Verfügung zu stellen (vgl. Hülsmann/Wycisk 2005: 4ff.). Die gewonnenen Informationen dienen dementsprechend der Sicherung der Wahrnehmung von Flexibilitätsbedarfen und der Sicherung der zu treffenden Entscheidungen (vgl. Brehm 2003: 44). Die Einflüsse einer Einführung von Selbststeuerung auf die Kompetenzart I sind nur indirekt, da Selbststeuerung nicht dazu dienen soll und nicht dafür geeignet ist, die primären Ziele eines Systems zu generieren oder zu verändern (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 1ff.). Dementsprechend bleibt die Generierung eines Portfolios mit strategischen Optionen originäre Aufgabe des strategischen Managements. Es können allerdings positive Effekte der Selbststeuerung in Bezug auf die Informationsgrundlage für diese Art von Kompetenz festgestellt werden, so dass die Selbststeuerung indirekt die Kompetenz der Manager zur Generierung alternativer „Strategic Logics“ erhöhen kann. Da hier nur ein genereller Beitrag der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen durch die Erhöhung der Entscheidungskapazität festgestellt werden kann, werden die einzelnen Merkmale der Selbststeuerung nicht explizit diskutiert. Selbststeuerung kann dementsprechend zu einem „Balanced Management“ von Kompetenzart I beitragen, indem die Informationsaufnahme aus der Systemumwelt und die Informationsverarbeitung innerhalb des Systems verbessert werden. So kann Selbststeuerung dazu beitragen, dass sich die informative Entscheidungsgrundlage der Manager verbessert und das System mehr Informationen aus der Umwelt aufnehmen kann.

4.2 *Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart II*

Kompetenzart II ist die Flexibilität der Manager Portfolios mit alternativen Managementprozessen zur Umsetzung der generierten „Strategic Logics“ zu erdenken (vgl. Sanchez 2004: 525). Die Vermittlungsfunktion eines „Balanced Management“ findet sich hier in der Vermittlung zwischen den strategischen Möglichkeiten der „Strategic Logics“ und dem ökonomischen Optimum einer Flexibilisierung oder Stabilisierung des Organisationsdesigns bzw. der Wertschöpfungsprozesse (vgl. Sanchez 2004: 525). Das Merkmal der dezentralen Entscheidungsfindung der Selbststeuerung trägt zu einem „Balanced Management organisationaler Kompetenzen der zweiten Art bei, indem es die Fähigkeit des Gesamtsystems, Entscheidungen in Bezug auf die notwendigen Managementprozesse zu treffen erhöht, da durch verteilte Entscheidungsbefugnisse quantitativ mehr Entscheidungen getroffen werden können. Auch können die Entscheidungen, durch lokale und fachliche Problemnähe, qualitativ hochwertiger sein. Damit steigt die Kapazität zur Erstellung eines Portfolios von alternativen Managementprozessen. Das Merkmal der Autonomie bedeutet für die Kompetenzart II, dass die Elemente eines Systems die Kompetenz haben, Managemententscheidungen zu treffen. Da keine Aussage über die Definition der entsprechenden Managementprozesse getroffen wird, kann das Merkmal als indifferent angesehen werden. Das Merkmal der Interaktion besagt, dass sich durch Wechselbeziehungen der Systemelemente untereinander selbstorganisiert Ordnungen bilden können. Demnach kann durch Interaktion zur Kompetenzart II der Unternehmung beigetragen werden, indem sich Managementprozesse der Unternehmung eigenständig bilden, reformieren und verbessern. Heterarchie beschreibt die Parataxe verschiedener Systemelemente und den damit einhergehenden partiellen Wegfall einer zentralen Planungseinheit (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 9). Eine Beeinflussung der Kompetenzart II durch Heterarchie ist vor allem in der Veränderung der bestehenden und der zukünftigen Managementprozesse zu sehen, da sich die Strukturen der Hierarchie und damit des Managements ändern. Die Robustheit der Managementprozesse in Bezug auf die Veränderlichkeit kann erhöht werden, d. h., Änderungen der Managementprozesse können so leichter durch das bestehende System absorbiert werden. Nicht-Determinismus bedeutet in Bezug auf die Flexibilität der Managementprozesse, dass das System in der Lage ist, mit kurzfristigen nicht geplanten oder vorhergesehenen Änderungen umzugehen. Zudem kann die Stabilität des Systems verbessert werden, indem das System die Kapazität besitzt, auch auf kurzfristige Änderungen zu reagieren (vgl. Prigogine 1996). Damit kann die Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ organisationaler Kompeten-

zen der Kompetenzart II beitragen, indem die Robustheit der vorhandenen Managementprozesse erhöht wird und damit zur Stabilität und Effizienz des Systems beigetragen wird. Gleichzeitig werden Strukturen geschaffen, die eine Flexibilisierung der Managementprozesse zur Verarbeitung von Komplexität und Dynamik zulassen.

4.3 Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart III

Kompetenzen der Kompetenzart III sind die Fähigkeiten von Managern, Ressourcenketten zu definieren, um die vorhandenen und adressierbaren Ressourcen sinnvoll einzusetzen (vgl. Sanchez 2004: 525f.). Die notwendige Vermittlungsfunktion eines „Balanced Managements“ findet sich zwischen dynamischer und statischer Effizienz einer Unternehmung Ressourcenketten zu erhalten, zu verändern und weiter zu entwickeln. Dezentrale Entscheidungsfindung kann zur Kompetenzart III beitragen, indem notwendige Entscheidungen, um Ressourcenketten zu erhalten oder zu optimieren von mehreren Elementen getroffen werden können. Die Kapazität der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsfähigkeit steigt (vgl. Windt/Hülsmann 2007: 8f.), sodass mehr Informationen in die Betrachtungen mit einbezogen werden können. Autonomie kann dazu beitragen, dass sich Ressourcenketten selbstständig neu formieren oder optimieren und so auf Komplexität und Dynamik reagieren. Durch Interaktion der verschiedenen Systemelemente können neue emergente Ketten von Ressourcen entstehen bzw. bestehende Ketten können in die Lage versetzt werden, sich selber zu optimieren. Die Ressourcen können die Fähigkeit erlangen, sich zu Ressourcenketten zusammen zu schließen. Durch Heterarchie kann es den Systemelementen ermöglicht werden, die Ressourcenketten auch kurzfristig an geänderte Anforderungen anzupassen. Nicht-Determinismus kann dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcenketten zu flexibilisieren, indem das Potenzial der Ressourcenketten erhöht wird auf Änderungen adäquat zu reagieren. Selbststeuerung kann demnach zu einem „Balanced Management“ von Ressourcenketten beitragen, indem einerseits eine Optimierung bestehender Ressourcenketten ermöglicht wird und indem andererseits die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Ressourcenketten erhöht wird.

Arten von Kompetenzen Merkmale der Selbststeuerung	Kompetenzart I Kognitive Flexibilität (Strategic Logic)	Kompetenzart II Kognitive Flexibilität (Management Processes)	Kompetenzart III Koordinative Flexibilität (Ressourcenketten)	Kompetenzart IV Ressourcenflexibilität (Einsatzbereiche)	Kompetenzart V Anwendungsflexibilität (Ausführung)
Dezentrale Entscheidungsfindung	Indifferent, da Selbststeuerung keine strategischen Ziele vorgibt. Allerdings bessere Informationsgrundlage für strategische Entscheidungen möglich.	Qualitative und quantitative Kapazitätsverbesserung zur Identifikation alternativer Managementprozesse.	Qualitative und quantitative Verbesserung der Kombination von Ressourcen.	Verbesserung der Einsatzentscheidung durch eigene Entscheidungen der Ressourcen.	Flexibilität durch Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiter. Gefahr sinkender Prozesssicherheit.
Autonomie		Keine Aussage zur Bildung von Managementprozessen.	Selbstständige Formierung, Optimierung und Weiterentwicklung von Ressourcenketten.	Ressourcen entscheiden selber über Einsatzort. Berücksichtigung der primären Unternehmensziele muss gewährleistet sein.	Potenzial der Autonomie ist von Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängig.
Interaktion		Selbstgesteuerte Bildung und Optimierung von Managementprozessen.	Neue emergente Formierung von Ressourcenketten.	Indifferent zu Einsatzbereichen der Ressourcen.	Durch bessere Informationsgrundlage kann Entscheidungsqualität verbessert werden.
Heterarchie		Verbesserung der Robustheit von Managementprozessen.	Kurzfristige Anpassung von Ressourcenketten möglich.	Indifferent zu Einsatzbereichen der Ressourcen.	Durch bessere Informationsgrundlage kann Entscheidungsqualität verbessert werden.
Nicht-Determinismus		Robustheit gegen ungeplante Veränderungen.	Flexibilität von Ressourcenketten wird erhöht.	Potenzielle Einsatzbereiche der Ressourcen sind nicht vorherbestimmt.	Anforderung an die Mitarbeiter auf Änderungen adäquat zu reagieren.
Balancierungsfunktion	Verbesserte Absorptionsfähigkeit des Systems Informationen aufzunehmen und in strategische Entscheidungen einfließen zu lassen.	Erhöhung der Robustheit und damit der Stabilität und der Effizienz von Managementprozessen bei gleichzeitiger Flexibilisierung derselben.	Robustheit und Anpassungsfähigkeit der Ressourcen kann erhöht werden.	Ermöglicht dem System seine Ressourcen situationsadäquat einzusetzen und so eine Balancierung von Flexibilität und Stabilität zu gewährleisten.	Balancierung zwischen den Anforderungen durch Selbststeuerung und den Fähigkeiten der Mitarbeiter muss gewährleistet werden.

Abbildung 1: Mögliche Potenziale der Selbststeuerung für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen (Quelle: eigene Abbildung)

4.4 Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart IV

Die Kompetenzart IV enthält die Flexibilität der firmeneigenen und adressierbaren Ressourcen in verschiedenen Ressourcenketten und damit Wertschöpfungsprozessen, eingesetzt zu werden (vgl. Sanchez 2004: 526f.). Die Vermittlungsfunktion eines „Balanced Managements“ findet sich in der Balancierung zwischen der statischen und der dynamischen Effizienz der Ressourcen (vgl. Sanchez 2004: 526f.). Die dezentrale Entscheidungsfindung innerhalb der Selbststeuerung kann Einfluss auf die Kompetenzart IV haben, da sie es der Ressource ermöglicht, ihren optimalen Einsatzort zu bestimmen. Dadurch kann die Quali-

tät der Entscheidungen über den Einsatz einer Ressource verbessert werden. Die Autonomie kann eine Ressource dazu befähigen, Entscheidungen über ihren Einsatz zu treffen. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass die Systemelemente sich dabei zu wenig an den Gesamtzielen der Unternehmung ausrichten. Durch Interaktion kann ein System neue qualitative Charakteristika ausbilden, allerdings kann keine direkte Beeinflussung der Einsatzbereitschaft einer Ressource festgestellt werden. Auch die Heterarchie kann nicht zur Einsatzbereitschaft einer einzelnen Ressource beitragen, da sie sich auf das Zusammenspiel verschiedener Elemente und nicht auf ein einzelnes Element bezieht (vgl. Wind/Hülsmann 2007: 8). Nicht-Determinismus kann zur Einsatzbreite der Ressourcen beitragen, indem ihnen nicht von Anfang an zu bestimmen ist, welche potenziellen Einsatzfelder es für die einzelnen Ressourcen geben kann. Das System ist so flexibel genug, Ressourcen auch in neuen Einsatzbereichen einzusetzen. Selbststeuerung kann demnach zur Balancierung der statischen und der dynamischen Effizienz von Ressourcen beitragen, indem sie die Ressourcen und die Unternehmung in die Lage versetzt neue Einsatzorte zu identifizieren und sie es dem System gleichzeitig ermöglicht adäquat auf die Veränderungen zu reagieren.

4.5 Beiträge der Selbststeuerung zu einem „Balanced Management“ hinsichtlich Kompetenzart V

Kompetenzart V beinhaltet die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Ressourcen in Anwendungsprozessen einzusetzen (vgl. Sanchez 2004: 527). Die Vermittlungsfunktion kann hier zwischen einer notwendigen Prozessrobustheit und damit Prozesssicherheit und einer hohen Flexibilität der Prozesse gesehen werden. Die dezentrale Entscheidungsfindung kann die Flexibilität der Prozesse erhöhen, indem den Mitarbeitern Veränderungen und damit Optimierungen von Anwendungsprozessen ermöglicht werden. Gleichzeitig kann dies aber auch zu sinkender Prozesssicherheit führen, da Fehlentscheidungen durch die Mitarbeiter getroffen werden können, weil diese eventuell nicht in der Lage sind, den Gesamtkontext zu sehen. Der Erfolg dezentraler Entscheidungsfindung ist hier dementsprechend durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter determiniert. Ähnlich verhält es sich mit der Autonomie. Das Maß an Autonomie für die Mitarbeiter ist ebenfalls durch deren Fertigkeiten determiniert, sodass der Erfolg der Autonomie wesentlich davon abhängt, ob ein adäquates Maß in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter gewählt wird. Wird den Mitarbeitern Interaktion ermöglicht, so kann dies die Entscheidungsqualität positiv beeinflussen, da die Informationsgrundlage wesentlich verbessert werden kann und damit der Ein-

satz der Ressourcen adäquater geschehen kann. Die Heterarchie kann dazu führen, dass die Mitarbeiter über einen größeren Pool an Informationen verfügen, um Entscheidungen zu treffen und so die Entscheidungsqualität verbessert werden kann. Das letzte Merkmal ist Nicht-Determinismus. Für die Fähigkeit der Mitarbeiter, Ressourcen in Anwendungsprozessen einzusetzen, kann die Anforderung an die Mitarbeiter gestellt werden, möglichst flexibel auch auf kurzfristige Änderungen zu reagieren. Für die Vermittlungsfunktion eines „Balanced Managements“ bedeutet dies, dass auf der Mitarbeiterebene verschiedene Voraussetzungen vorhanden sein müssen, wenn Selbststeuerung realisiert werden soll. So sollten die Mitarbeiter zu Entscheidungen fähig sein und eine gewisse Ambiguitätstoleranz mitbringen.⁴

5 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

In diesem Beitrag wurden die Fragen untersucht, ob ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen generell notwendig ist und ob Selbststeuerung einen Beitrag zur Realisierung eines solchen Managements leisten kann. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Selbststeuerung einen positiven Beitrag zu einem „Balanced Management“ generell und spezifisch für ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen leisten kann. So vermag Selbststeuerung auf der einen Seite zur Robustheit eines Systems, seiner Managementprozesse und den Wertschöpfungsprozessen und damit zur Wahrung der Systemidentität und der statischen Effizienz des Systems beitragen. Auf der anderen Seite kann sie, durch die qualitative und quantitative Verbesserung der Entscheidungs- und Informationsverarbeitungskapazität, zu einer Flexibilisierung und damit zur dynamischen Effizienz von Unternehmen und ihren organisationalen Kompetenzen beitragen, da diesen ermöglicht wird, mehr Flexibilitätsbedarfe aus der Umwelt aufzunehmen und zu verarbeiten. Grenzen der Selbststeuerung konnten vor allem in Bezug auf die Generierung alternativer „Strategic Logics“ festgestellt werden, da diese nicht durch Selbststeuerung des Gesamtsystems möglich ist. Die strategischen Ziele einer Unternehmung vorzugeben, bleibt weiterhin originäre Aufgabe des strategischen Managements. Hier kann als weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden, die Möglichkeiten und Grenzen der Selbststeuerung in Bezug auf die Verbesserung der strategischen Informationsgrundlage zu untersuchen. Eine weitere in der Analyse zu Kompetenzart V identifizierte Restriktion in Bezug auf ein „Balanced Management“ organisationaler Kompetenzen sind die Mitarbeiter, da von deren Fähig-

⁴ Für eine ausführliche Analyse der Anforderungen an Mitarbeiter die die Einführung der Selbststeuerung mit sich bringt, siehe auch Wycisk (2006).

keiten die Qualität des Einsatzes der Ressourcen abhängig ist. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich zudem durch eine notwendige Ausweitung der Analyse auf die anderen Merkmale des Managementsystems von Remer und der Beachtung der Beziehungen zwischen diesen Merkmalen.

Literatur

- Anand, G./Ward, P.T. (2004): Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing : Coping with Dynamic Environments. In: Production and Operations Management, 13: 369-385.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy - An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York.
- Bea, F. X./Göbel, E. (1999): Organisation – Theorie und Gestaltung. Stuttgart (= Grundwissen der Ökonomik : Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.)
- Bea, F. X./Haas, J. (2001): Strategisches Management. 2. Auflage, Stuttgart (= Grundwissen der Ökonomik : Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer)
- Böse, R./Schiepek, G. (1989): Systemische Theorie und Therapie. Heidelberg.
- Brehm, C. R. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung – Bausteine eines erfolgreichen Wandels. Wiesbaden.
- Burchell, N./Kolb, D. (2006): Stability and Change for Sustainability. In: University of Auckland Business Review, 8: 33-41.
- Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (2006): Neue Perspektiven des strategischen Kompetenz-Managements. Wiesbaden.
- Corsten, H. (1999): Anwendung der opportunistischen Koordinierung in dezentralen PPS-Systemen. In : Nagel, K./Erben, R. F./Piller, F. T. (Hrsg.): Produktionswirtschaft 2000 – Perspektiven in der Fabrik der Zukunft. Wiesbaden: 319-347.
- Flämig, M. (1998): Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien: Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis. Frankfurt a. M.
- Foerster, v. H. (1960): On Self-Organizing Systems and their Environment. In: Yovits/M. C. and Cameron, S. (Hrsg.): Self-Organizing Systems. London.
- Freiling, J. (2004): Competence-based View der Unternehmung. In : Die Unternehmung, 58: 5-26.
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation : Konzepte – Prinzipien – Strukturen. 7. Aufl. Wiesbaden.
- Göbel, E. (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Berlin.
- Gössinger, R. (2000): Opportunistische Koordinierung bei Werkstattfertigung. Ein Ansatz auf der Basis von Multiagentensystemen. Wiesbaden.
- Hahn, D/Taylor, B. (2006): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen. Berlin.

- Haken H (1993): Synergetik: Eine Zauberformel für das Management? In: Rehm W (Hrsg.): Synergetik: Selbstorganisation als Erfolgsrezept für Unternehmen; ein Symposium der IBM. Stuttgart: 15-43.
- Haken, H. (1983): Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik, die Lehre vom Zusammenwirken. 3. Aufl. Stuttgart.
- Haken, H./Graham, R. (1971): Synergetik - Die Lehre vom Zusammenwirken. In: Umschau in Wissenschaft und Technik, 6: 191-195.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre I: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5. Aufl., Bern.
- Hoffmann, F. (1976): Entwicklung der Organisationsforschung. Wiesbaden.
- Hülsmann M./Wycisk C (2005): Unlocking Organizations through Autonomous Cooperation – Applied and Evaluated Principles of Self-Organization in Business Structures. The 21th EGOS Colloquium: Unlocking Organizations. June 30-July 02 2005, Berlin (Web-publication).
- Hülsmann, M. (2003): Management im Orientierungsdilemma – Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. Wiesbaden.
- Hülsmann, M./Scholz-Reiter, B./de Beer, C./Austerschulte, L. (2007): Effects of Autonomous Cooperation on the Robustness of International Supply Networks – Contributions and Limitations für the Management of External Dynamics in Complex Systems. LogDynamics International Conference 26.–28. August 2007, Bremen.
- Hülsmann, M./Wycisk, C. (2006): Selbstorganisation als Ansatz zur Flexibilisierung der Kompetenzstrukturen. 4. Symposium zum Strategischen Kompetenz-Management. „Denkanstöße und neue Perspektiven“. Veröffentlicht in Konferenzbeiträgen vom 3.-4. November 2005, Bremen.
- Hülsmann, M./Wycisk, C./Agarwal, R./Grapp, J. (2007): Prologue to Autonomous Cooperation – the Idea of Self-Organisation as its Basic Concepts. In: Understanding Autonomous Cooperation and Control in Logistics – The Impact of Autonomy on Management, Information, Communication and Material Flow.
- Hunt, S. D. (2000): A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth, Thousand Oaks et. al.
- Kappler, E. (1992): Autonomie. In: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart: 272-280.
- Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. München.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln; Autopoiese, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München.
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management. Hersching.
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Aufl., Wiesbaden (= Doe Wirtschaftswissenschaften – Einführungen in Gegenstand und Ergebnisse ihrer Teildisziplinen und Nachbarwissenschaften. Hrsg. v. Gutenberg, E.)
- Krüger, W. (1998): Kernkompetenzen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27: 529-531.
- Laux, H. (1998): Entscheidungstheorie. 4. Auflage, Berlin.

- Leonard-Barton, D. ; Bowen, H. K. ; Clark, K. B. ; Holloway, C. A. ; Wheelwright, S. C. (1994): How to Integrate Work and deepen expertise. *Harvard Business Review*, 72: 121-131.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a. M. (=Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 12).
- Luhmann, N. (1994): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. 5. Aufl. Frankfurt a. Main. (= Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 6).
- Manz, C./Sims, H. (1980): Self-Management as a Substitute for Leadership – a Social Learning Theory Perspective. In: *American Manager Review*, 5: 361-367.
- Maturana, H. R./Varela, F. (1980): *Autopoiesis and Cognition: the Realization of Living*. Reidel.
- Maturana, H. R./Varela, F. (1987): *The Tree of Knowledge: the Biological Roots of Human Understanding*. Boston.
- Meffert, H. (1985) : Größere Flexibilität als Untenehmenskonzept: In *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38: 121-137.
- Nagel, M. (2003): *Flexibilitätsmanagement – Ein systemdynamischer Ansatz zur quantitativen Bewertung von Produktionsflexibilität*. Wiesbaden.
- Olfert, K./Rahn, H.-J. (2001) : *Kompakt-Training Organisation*. Ludwigshafen. (= Kompakt-Training praktische Betriebswirtschaft. Hrsg. v. Olfert, K.)
- Paslack, R./Knost, P. (1990): *Zur Urgeschichte der Selbstorganisationsforschung, Ideengeschichtliche Einführung und Bibliographie(1940 – 1990)*. Bielefeld.
- Peitgen, H.-O., Richter R.H. (1986): *The Beauty of Fractals: Images on Complex Dynamical Systems*. Berlin.
- Prigogine I./Glansdorff P (1971) *Thermodynamic Theory of Structure, Stability and Fluctuation*. London et al.
- Prigogine, I. (1996) : *The End of Uncertainty: Time, Chaos and the New Laws of Nature*. New York.
- Probst, G. J. B (1992) : *Organisation : Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven*. Landsberg/Lech.
- Probst, G. J. B. (1987): *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Parey, Berlin.
- Probst, G.J.B. (1992a): *Selbstorganisation*. In : Grochla, E. Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Aufl. Stuttgart: 2255-2269 (= Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2).
- Pugh, D. S./Hickson, D. J. *Organizational Structure In Its Context*. The Aston Programme I, Farnborough.
- Remer, A. (1997): *Organisationslehre*. 4. Aufl., Bayreuth. (= Schriften zu Organisation und Personal. Hrsg. v. Gebert, D./Remer, A., 10).
- Remer, A. (1982) : *Instrumente unternehmenspolitischer Steuerung - Unternehmensverfassung, formale Organisation und personale Gestaltung*, Berlin, New York.
- Remer, A. (2002): *Management – System und Konzepte*. Bayreuth.
- Remer, A. (2004): *Management – System und Konzepte*. Bayreuth.
- Sanchez, R. (2004): *Understanding Competence-based Management – Identifying and Managing Five Modes of Competence*. In: *Journal of Business Research*, 57: 518-532.

- Sanchez, R./Heene, A. (2004): The new strategic Management – organization, competition, and competence. New York.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (1996): Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management. 1. Aufl., New York.
- Schneeweiß, C. (1991): Planung, Berlin.
- Schoemaker, P. J. H. (1992): How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. In: Sloan Management Review, 34: 67-81.
- Scholz, C. (1987) : Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz, Berlin.
- Schuppenhauer, A. (1998) : Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing: Erklärungen und Empfehlungen auf der Basis Autopoiesetheorie. Wiesbaden.
- Simon, H. A. (1976): Administrative Behaviour – a study of Decision-Making Process. In: Administrative Organisation, 3. Aufl., New York, London.
- Stahle, W.H. (1999): Management : Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München.
- Teubner, G./Willke, H. (1984): „Kontext und Autonomie. Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht“. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 6: 4-35.
- Ulrich, H. (1984) Management. Un : Dyllik, T./Probst, G. J. B. (Hrsg.), Management. (= Unternehmung und Unternehmensführung, 13, Bern).
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management – eine konzentrierte Einführung . 7. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien.
- Varela, F. J. (1979): Principles of biological autonomy. New York.
- Volberda, H. W. (2006): Strategic Flexibility – Creating Dynamic Competitive Advantages. In : The Oxford Handbook of Strategy – A Strategy Overview and Competitive Strategy, hrsg. v. Faulkner, D. O./Campbell, A., Oxford.
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (1999): Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung. 2. Aufl. , Wiesbaden.
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Windt, K./Hülsmann, M. (2007): Understanding Autonomous Cooperation and Control in Logistics - The Impact of Autonomy on Management, Information, Communication and Material Flow. Springer, Berlin: 1–16.
- Wycisk, C. (2006): Qualifikationsanforderungen der Selbststeuerung – Eine Profilentwicklung. (= Forschungsbeiträge zum strategischen Management. Hrsg. v. Hülsmann, M., Bremen).
- Xu, S./Cavusgil, S. T./White, J. C. (2006): The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance : A Multithreshold Assessment. In : Journal of International Marketing, 14: 1-31.