



A. FORSCHUNGSINTERESSEN

Implementierungsforschung

Die Forschungsaktivitäten befassen sich mit Grundlagenproblemen des Change Managements, etwa dem „Implementierungscontrolling“ und dem Zeitfaktor in Implementierungsprozessen sowie mit spezifischen Anwendungsproblemen, etwa bei Implementierungsprojekten im E-Business und bei spezifischen Implementierungsobjekten (Customer Relationship Management).

Systeme integrierter Unternehmensführung

Hierbei geht es vornehmlich um neue Management-Architekturen für die Unterstützung des Schnittstellenmanagements (Prozessorganisation), des Intrapreneuring (Segmentierung, Center-Organisation) und des Projektmanagements. Die Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet beschäftigen sich unter anderem mit neuen Sourcing-konzepten und dem Komplexitätsmanagement. Des Weiteren zählen hierzu Arbeiten auf dem Gebiet der Prozessorganisation und der IT-Unterstützung schlecht strukturierter Prozesse.

Kooperationsmanagement

Im Mittelpunkt stehen hier die unternehmensübergreifende Netzwerkorganisation, die virtuelle Organisation, die Netzwerkkultur, Existenzgründungen in einer Netzwerkumgebung, die Wissens- und Innovationsnetzwerke, die Optimierung der Effizienz von Kooperationsformen (Supply Chain Management, Service-Netzwerke) und die Dynamik von Netzwerken.

B. FORSCHUNGSPROJEKTE

Resilience Management

Das Management der Widerstandsfähigkeit hat sich seit einigen Jahren als neue Managementsparte etabliert. Die Positionierung erfolgte bislang vornehmlich innerhalb des Risikomanagements und auf der Ebene der Widerstandsfähigkeit von Individuen. Die Integration mit verwandten Konzepten des Managements von Nachhaltigkeit, Agilität, Vitalität und Robustheit von Unternehmen steht noch aus. Vor allem ist noch keine Integration in das Performance-Management gelungen, das derzeit von Excellence-Ansätzen (z.B. Business Excellence-Modell) dominiert wird.

Auf der Basis eines Performance-Management-Konzepts mit den vier Erfolgsdeterminanten „Erfolgsfaktoren“, „Misserfolgsfaktoren“, „Erfolgsbarrieren“ und „Misserfolgsbarrieren“ wird ein geeignetes Integrationskonzept entwickelt. Dieses Resilience Management-Konzept fokussiert nicht nur den Aspekt des Risikomanagements durch einen Aufbau von Misserfolgsbarrieren, sondern gleichzeitig auch das Chancen-Management durch einen Abbau von Erfolgsbarrieren. Für diese hybride Kombination lassen sich Konzepte wie das Downsizing, Churning oder Humanressourcen-Management (Kombination von Personalerhal-

tung als Risiken-Management und Personalentwicklung als Chancen-Management) sowie das ambidextre Management (Exploitation und Exploration) als Vorbilder nutzen.

Business Relationship Management auf der Basis des Value Net

Als neues Bezugsmodell für Geschäftsbeziehungen in Wertschöpfungssystemen löst das Value Net mehr und mehr das einfachere Supply Chain-Modell ab. Es erfasst neben den vertikalen Geschäftsbeziehungen (CRM, SRM) zum einen die Beziehungen zu Konkurrenten. Gegenstand eines solchen Competitor Relationship Managements sind beispielsweise Maßnahmen zur Festlegung von Spielregeln für den Wettbewerb (z.B. keine Abwerbung von Mitarbeitern), Kollusionen (Imitation des Wettbewerbersverhaltens, etwa bei Preiserhöhungen), Abmahnungen sowie Aktivitäten zur Verringerung des Wettbewerbsdrucks, beispielsweise ein „konzertierter“ Aufbau von Eintrittsbarrieren gegenüber neuen Konkurrenten. Darüber hinaus deckt das Value Net auch Geschäftsbeziehungen zu so genannten Komplementoren ab, d.h. zu Anbietern von Komplementärleistungen in Gestalt von Sachleistungen (z.B. Zubehör für PCs) oder produktbegleitende Dienstleistungen (z.B. Beratung, Wartung, Entsorgung). Die Forschungsaktivitäten konzentrieren sich derzeit auf IT-Komplementoren, die Relevanz der Komplementoren-Kooperation für KMU, Erklärungsansätze von Complementor-Relationships auf der Basis von Koevolutionsmodellen sowie auf die Modellierung so genannter zweiseitiger Märkte.

Nicht zuletzt die Komplexität von Geschäftsbeziehungen, etwa der Verzicht auf exklusive Beziehungen, hat zur Folge, dass eine Vielzahl von Intermediären als zusätzliche Akteure in Erscheinung tritt. Sie unterstützen beispielsweise das Zustandekommen von (anderen) Beziehungen (z.B. als traditionelle Händler, als Betreiber von Internet-Communities und virtuellen Märkten oder als Beziehungspromotoren), die Prüfung von potenziellen Partnern (z.B. Bonitätsprüfung durch Ratingagenturen), die Einhaltung von Spielregeln (z.B. Moderatoren), das Aushandeln von Vereinbarungen (z.B. Rechtsanwälte) sowie das Konfliktmanagement (neutrale Drittparteien wie z.B. Schiedsstellen oder Gerichte).

Hybride Managementkonzepte

Hybride Konzepte im Management beruhen auf der Kombination zweier (oder mehrerer) gegensätzlicher Komponenten, die konventionell nur alternativ und nicht kombiniert implementiert werden. Immer häufiger werden im Management solche Hybridkonzepte propagiert. Oft ist explizit von Hybridmodellen die Rede, etwa bei den hybriden Organisationsformen (kombinierte marktliche und hierarchische Vertragsformen), bei hybriden Produktangeboten (kombinierte Sach- und Dienstleistungen, Product-Service-Systems), bei hybriden Wettbewerbsstrategien (kombinierte Kosten- und Leistungsvorteile), bei der hybrid-digitalen Fabrik und beim Hybridkapital (kombinierte Eigenkapital- und Fremdkapitaleigenschaften). Mitunter ist der Hybridcharakter nur implizit aus der Bezeichnung ablesbar, wie etwa bei Dialektik (Methoden im strategischen Management), Mezzanine-Kapital (z.B. Genussscheine), alternierende Telearbeit (split location work), Blending (z.B. Blended Learning, Blended Enterprise), Public-Private-Partnerships oder ambidextren Organisationsformen (simultane Ausbeutung vorhandener Potenziale und Erschließung neuer Potenziale). Bei einigen Konzepten ergibt sich der hybride Charakter semantisch aus der zusammengesetzten und häufig durch Wortneuschöpfungen gekennzeichneten Konstruktion des Konzeptnamens, der sehr kontrastreiche Bestandteile enthält. Das ist etwa der Fall bei der geführten Evolution, der organisierten Anarchie, der Mass Customization (maßgeschneiderte Massenproduktion), bei den produzierenden Dienstleistern, beim Intrapreneuring (angestellte Unternehmer) und bei Brick & Click-

Unternehmen (paralleler Internet- und Filialvertrieb). Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird untersucht, über welche Architekturformen (Sektoren-, Episoden-, Ebenen-, Subsidiär-, Menü- und Paket-Hybride) die Koppelung erfolgt und wie derartige Konzepte performance-seitig evaluiert werden können.

Hybride Lernumgebungen

Grundlage für die Modelle bildet eine Kombination von konventionellen Lernformen in der Realität mit virtuellen, durch elektronische Infrastrukturen unterstützten Lernformen. Infolge der Doppeldeutigkeit von virtuellen Lernumgebungen (organisatorische Virtualität nach dem Prinzip des Lernens anyplace, anytime mit anybody und Repräsentations-Virtualität im Sinne der digitalen Modellierung von Lerninhalten und Lernprozessen) ergeben sich zwei Formen von hybriden Lernumgebungen, das Blended Learning und das Augmented Learning. Blended Learning als abgestimmte Mischung von Onsite-Learning und Online-Learning (E-Learning) ist in der betrieblichen Personalentwicklung mittlerweile schon weit verbreitet. In der Hochschullehre finden sich erste Anzeichen für eine Etablierung. Um den aktuellen Stand der Integration von Blended Learning in der Hochschullehre zu erheben, hat der Lehrstuhl für Organisation der Universität Stuttgart im Zeitraum Mai bis Juli 2008 eine Online-Befragung zu „Blended Learning@University“ durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es durchaus ein Problembewusstsein für die Notwendigkeit einer Abstimmung von Präsenz- und E-Learning an Hochschulen gibt. Allerdings hat noch keine konzeptionell fundierte und flächendeckende Integration von Blended Learning in die Hochschullehre stattgefunden. Es dominiert momentan noch das Nebeneinander, d.h. alte Muster der Lehre, die lediglich mit neuen Formen angereichert werden. Auf dem Gebiet des Augmented Learning wurden der Entwicklungsstand des Virtual World Learning auf der Basis von Simulationsmodellen, Educational Games und Virtueller Realität (z.B. SecondLife) ermittelt und Architekturen für das Augmenting (nach Lernergruppen und Lerninhalten) konzipiert und evaluiert.

Blended Change Management

Die zentrale Herausforderung für das Management von Change-Projekten ist die Förderung der Akzeptanz für das Change-Vorhaben. Hierfür bietet sich der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten an, deren Potenzial bereits in vielen verwandten Einsatzgebieten wie dem Wissensmanagement, der Unternehmenskommunikation und der Personalentwicklung nachgewiesen werden konnte. Eine Online-Expertenbefragung belegt, dass Web 2.0-Medien tatsächlich mit steigender Tendenz in Change-Projekten eingesetzt werden. Deren Kombination mit konventionellen Change-Instrumenten ist dabei von einem harmonischen Ergänzungsverhältnis geprägt.