

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**Nachhaltigkeit, Resilienz und Organisationale Achtsamkeit als Bausteine
einer umfassenden Ressourcenorientierung in der Managementlehre**

Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
durch den
Promotionsausschuss Dr. rer. pol.
der Universität Bremen

vorgelegt von
Luisa Eva Pia Rühmling

Bremen, 17. August 2018

1. Gutachter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ
2. Gutachter: Prof. Dr. Jörg Freiling

Promotionskolloquium: 12. April 2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign	3
2.1 Die Ausgangslage und Problemstellung der Forschungsarbeit	3
2.1.1 Das Management in dem Kontext der Globalisierung	3
2.1.2 Die Erschöpfung der Ressourcenbestände	6
2.1.3 Die Unsicherheit der Umwelt	9
2.1.4 Die Überlastung der Mitarbeiter	11
2.1.5 Zusammenfassende Betrachtung der Problemstellung	14
2.2 Stand der Forschung und Forschungslücke	16
2.3 Forschungsziel	18
2.4 Forschungsdesign	20
2.4.1 Der Forschungskontext der Betriebswirtschaftslehre	21
2.4.2 Qualitative Sozialforschung	23
2.4.3 Die explorative Forschung	30
2.5 Gliederung der Arbeit	35
3 Die ressourcenorientierte Betriebswirtschafts- und Managementlehre	39
3.1 Das Unternehmen als ressourcenabhängiges Wirtschaftssystem	39
3.1.1 Eine Einführung in die Systemtheorie	39
3.1.2 Das System ‚Unternehmen‘	41
3.2 Der Ressourcenbegriff	45
3.3 Die Ressourcenorientierung in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre	51
3.3.1 Die Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre	51
3.3.2 Ressourcenorientiertes Management im Lichte der jeweiligen Traditionslinien.....	63
4 Die ressourcenorientierten Managementansätze	67
4.1 Resource Dependence Approach	67
4.1.1 Determinanten des Unternehmensverhaltens	67
4.1.2 Strategien der Sicherung der Ressourcenversorgung	70
4.1.3 Eine kritische Reflektion des RDA	72
4.2 Resource-based View	74
4.2.1 Die unsichere Umwelt als Ausgangspunkt der Ressourcenorientierung	74

4.2.2	Die Prämissen des RbV: Die Heterogenität und Immobilität der Ressourcen	75
4.2.3	Die Entwicklungslinien des RbV: Die strukturelle und prozessuale Schule	76
4.2.4	Eine Unterscheidung zweier Wettbewerbsstrategien.....	81
4.2.5	Eine kritische Reflektion des RbV	83
4.3	Nachhaltiges Ressourcenmanagement	83
4.3.1	Die Gesellschaftliche und politische Diskussion einer nachhaltigen Entwicklung	83
4.3.2	Modelle und Strategien der Nachhaltigkeit von Unternehmen.....	87
4.3.3	Die Rationalitäten des nachhaltigen Ressourcenmanagements	93
4.4	Salutogenese.....	98
4.4.1	Ein Paradigmenwechsel: Von der Pathogenese zu der Salutogenese	99
4.4.2	Definition von Gesundheit und Ressourcen.....	100
4.4.3	Widerstandsressourcen für die Bewältigung individueller Belastungen	102
4.4.4	Die Gesundheit von Mitarbeitern und Unternehmen.....	106
4.5	Resilienz	110
4.5.1	Das Begriffsverständnis der Resilienz in verschiedenen Forschungskontexten.....	110
4.5.2	Wirkmodelle der Resilienz.....	113
4.5.3	Das Unternehmen als resilientes System	115
4.6	Achtsamkeit	122
4.6.1	Die Wurzeln der Achtsamkeit im Buddhismus.....	123
4.6.2	Organisationale Achtsamkeit	128
5	Die vergleichende Analyse der Managementansätze.....	133
5.1	Die Analysekriterien des Theorievergleichs	133
5.1.1	Das Erkenntnisinteresse des Ansatzes	134
5.1.2	Die Traditionslinie des Ansatzes.....	134
5.1.3	Die Aussageebene des Ansatzes	134
5.1.4	Die Basisannahmen des Ansatzes	135
5.1.5	Der Kernbegriff ‚Ressource‘	135
5.1.6	Die Hypothesen des Ansatzes.....	135
5.1.7	Selektivität der Perspektive.....	135
5.2	Der kategoriengleitete Vergleich der Managementansätze.....	136
5.2.1	Das Erkenntnisinteresse	136
5.2.2	Aussageebene.....	137
5.2.3	Basisannahmen.....	138
5.2.4	Kernbegriff ‚Ressource‘	139
5.2.5	Hypothesen.....	140
5.2.6	Selektivität	141
5.3	Eine Beziehungsanalyse anhand des Modells der Spiral Dynamics.....	145

5.3.1	Das Modell der Spiral Dynamics	145
5.3.2	Vergleich der Erkenntnisse der Spiral Dynamics und der kategoriengeleiteten Analyse... ..	152
5.3.3	Komplementäre und widersprüchliche Beziehungen zwischen den Wertesystemen	154
5.4	Die Beziehungen zwischen den ressourcenorientierten Managementansätzen.....	155
5.4.1	Komplementäre Beziehungen	155
5.4.2	Widersprüchliche Beziehungen zwischen den Managementansätzen	164
5.4.3	Zusammenfassende Betrachtung.....	168
5.5	Die theoriebasierte Exploration als Ausgangspunkt der empirischen Forschung.....	172
6	Die empirische Exploration der Managementansätze.....	173
6.1	Die Datenerhebung mit der Methode der Systemaufstellung	174
6.1.1	Methodologische und wissenschaftliche Fundierung der Systemaufstellung.....	174
6.1.2	Personelle und situative Voraussetzungen für Systemaufstellungen	177
6.1.3	Der Aufstellungsprozess	180
6.2	Die Sequenzanalyse als Methode der Datenauswertung	183
6.2.1	Prinzipien der Hermeneutik	183
6.2.2	Hermeneutische Methoden im Vergleich	185
6.2.3	Das Vorgehen der Sequenzanalyse	186
6.3	Aufstellungsdurchführung	190
6.3.1	Setting	190
6.3.2	Elemente und Pole des aufgestellten Systems	192
6.3.3	Zu beantwortende Fragen.....	193
6.4	Der Verlauf der Systemaufstellungen	194
6.4.1	Systemaufstellung I (Oktober 2015).....	194
6.4.2	Systemaufstellung II (Februar 2016)	209
7	Die Forschungsergebnisse	216
7.1	Die Komparative Analyse der Erkenntnisse der theoriebasierten und empirischen Exploration	216
7.2	Die zentralen Forschungsergebnisse über die Herausforderungen, Widersprüche und Bewältigungsmöglichkeiten der Gestaltung und Lenkung von Unternehmen.....	222
7.2.1	Das Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese.....	222
7.2.2	Der Widerspruch zwischen den Rationalitäten des gesunderhaltenden Aufbaus und der gewinngenerierenden Verwertung von Widerstandsressourcen.....	228
7.2.3	Der Widerspruch einer unternehmenszentrierten und umweltorientierten Strategieausrichtung	231
7.2.4	Die Moderation des Managements auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung.....	238
7.2.5	Konkretisierung der Forschungsergebnisse in Thesen.....	241

7.3	Empfehlungen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen gemäß dem Management der umfassenden Ressourcenorientierung	245
7.3.1	Das Erfolgsverständnis der umfassenden Ressourcenorientierung	246
7.3.2	Ein Management im Gleichgewicht von Gewinn und Gesundheit	248
7.3.3	Die Moderation des strategischen Managements auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung	264
8	Überprüfung der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung	271
8.1	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	271
8.2	Relevanz der Forschungsfrage und –ergebnisse	272
8.3	Methodischer Pluralismus	273
8.4	Angemessenheit der Forschung	273
8.5	Empirische Verankerung der Theoriebildung und –überprüfung	274
8.6	Limitation der Forschung	274
8.7	Kohärenz der Forschung	275
8.8	Reflexivität des Forschers	275
9	Fazit und Ausblick	277
	Literaturverzeichnis	282
	Urheberrechtliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der weltweiten Globalisierung.....	4
Abbildung 2: Globale Handelsströme	5
Abbildung 3: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels.....	6
Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit aufgrund des Burn-Out-Syndroms.....	13
Abbildung 5: Die Herausforderungen des Wirtschaftens.....	15
Abbildung 6: Die Forschungslücke in der Managementlehre.....	17
Abbildung 7: Das Forschungsdesign.....	21
Abbildung 8: Kriterien für die Bestimmung der Güte der Forschung	27
Abbildung 9: Stufen der explorativen Forschung	30
Abbildung 10: Der Forschungsprozess	35
Abbildung 11: Die Gliederung der Forschungsarbeit	38
Abbildung 12: Ressourcenklassifikation.....	47
Abbildung 13: Vergleich der neoklassischen Betriebswirtschafts- und der verhaltenswissen- schaftlichen Managementlehre.....	56
Abbildung 14: Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit im Vergleich	60
Abbildung 15: Ressourcenperspektiven der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.....	66
Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen Umwelt, Organisation und organisationalen Handlungen	69
Abbildung 17: Der Argumentationsaufbau des RbV	78
Abbildung 18: Managementregeln der Nachhaltigkeit	86
Abbildung 19: Haupt- und Nebenwirkungen von Unternehmen	87
Abbildung 20: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	88
Abbildung 21: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck.....	89
Abbildung 22: Maßgebliche Gründe für Nachhaltiges Wirtschaften.....	89
Abbildung 23: Priorisierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen	90
Abbildung 24: Ressourcenschonung anhand der Energieproduktivität und des Wirtschafts- wachstums	91
Abbildung 25: Wirkfaktoren für eine tragfähige Zukunft.....	92
Abbildung 26: Erweiterung der Managementrationalitäten.....	93
Abbildung 27: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System	94
Abbildung 28: Die ökonomische Rationalität der Nachhaltigkeit	95
Abbildung 29: Unterscheidung Potentiale und Ressourcen.....	102

Abbildung 30: Entstehung des Kohärenzgefühls	103
Abbildung 31: Funktion des Kohärenzgefühls im salutogenetischen Prozess.....	104
Abbildung 32: Wirkungsweise der Salutogenese.....	105
Abbildung 33: Ausbildung des Kohärenzgefühls im Unternehmen	107
Abbildung 34: Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen.....	107
Abbildung 35: Moderatorfunktion der immateriellen Ressourcen.....	108
Abbildung 36: Dynamik der Ressourcenerweiterung im Handlungsprozess.....	109
Abbildung 37: Das Rahmenmodell der Resilienz	115
Abbildung 38: Resilienzprozess in Unternehmen	121
Abbildung 39: Zusammenfassende Gegenüberstellung der ressourcenorientierten Ansätze	144
Abbildung 40: Wertesysteme der Spiral Dynamics	150
Abbildung 41: Die ressourcenorientierten Ansätze am Beispiel der Spiral Dynamics.....	152
Abbildung 42: Übergreifende Analyse der Managementansätze.....	154
Abbildung 43: Wirkungsbeziehungen zwischen den ressourcenorientierten Ansätzen.....	171
Abbildung 44: Phasen einer Systemaufstellung.....	183
Abbildung 45: Interpretationen der räumlichen Anordnung der Repräsentanten	189
Abbildung 46: Forschungsprozess der empirischen Exploration.....	190
Abbildung 47: Die Pole des Spannungsfeldes	193
Abbildung 48: Ausgangsbild der Aufstellung: Die Beziehungsstruktur der Elemente.....	195
Abbildung 49: Die Beziehungsstruktur der ressourcenorientierten Managementlehre	197
Abbildung 50: Positionierung zu dem stärksten Element des Systems.....	199
Abbildung 51: Beziehungsstruktur der Elemente im Spannungsfeld	202
Abbildung 52: Wandlung des Spannungsfelds	206
Abbildung 53: Die Beziehungen der Elemente zwischen Effizienz und Salutogenese	208
Abbildung 54: Platzfindung der Dreieckselemente.....	210
Abbildung 55: Positionierung der Dreieckselemente.....	211
Abbildung 56: Entwicklung der Positionierung der Dreieckselemente	214
Abbildung 57: Das Erkenntnisinteresse der komparativen Analyse	216
Abbildung 58: Theoriebasierte Erkenntnisse über die Beziehungsstruktur der ressourcenorientierten Managementlehre.....	218
Abbildung 59: Vergleich der Erkenntnisse der Theorieanalyse und der Systemaufstellungen über die Beziehungsstrukturen	220
Abbildung 60: Die zentralen Forschungserkenntnisse der Systemaufstellungen	222
Abbildung 61: Das Ressourcengleichgewicht der Salutogenese und der Nachhaltigkeit.....	226

Abbildung 62: Das Managementdreieck zwischen Effizienz und Salutogenese	228
Abbildung 63: Das Zusammenwirken der individuellen und organisationalen Bewältigungs- fähigkeit.....	230
Abbildung 64: Das Spannungsfeld zwischen der unternehmenszentrierten und umweltorien- tierten strategischen Managementausrichtung	238
Abbildung 65: Achtsamkeit als moderierende Variable des Managements.....	240
Abbildung 66: Die Bausteine des Managements der umfassenden Ressourcenorientierung	243
Abbildung 67: Die Forschungsergebnisse in Thesen.....	244
Abbildung 68: Managementbausteine für die Bewältigung aktueller Herausforderungen.....	245
Abbildung 69: Die Strategieentwicklung eines Managements der umfassenden Ressourcen- orientierung	251
Abbildung 70: Die Strukturen und Prozesse der Ressourcenverwertung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung	256
Abbildung 71: Die Mitarbeiterführung eines Managements der umfassenden Ressourcen- orientierung	259
Abbildung 72: Gestaltung der externen Ressourcenaustauschbeziehungen eines Managements einer umfassenden Ressourcenorientierung	264
Abbildung 73: Die Integration der Achtsamkeit in das Management einer umfassenden Ressour- cenorientierung.....	266
Abbildung 74: Gestaltungsimplicationen eines Managements der umfassenden Ressourcen- orientierung	270
Abbildung 75: Kriterien für die Bestimmung der Güte der Forschung	271

Abkürzungsverzeichnis

BAuA	Bundesamt für Arbeitsschutz
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
bzw.	beziehungsweise
CbV	Competence-based View
d. h.	das heisst
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
Et al.	et alii (und andere)
HRO	High Responsibility Organizations
KOF	Konjunkturforschungsstelle
RDA	Resource Dependence Approach
RbV	Resource-based View
s.	siehe
S.	Seite
SysA	Systemaufstellung
Vgl.	Vergleiche
WTO	World Trade Organization
WWF	World Wide Fund For Nature

1 Einleitung

„Wirtschaften ist das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben.“ (Schweitzer (2009), S. 52). Die begrenzte Verfügbarkeit der Mittel des Wirtschaftens, im Weiteren vorerst als Ressourcen verstanden, begründete einst die Ausbildung der Betriebswirtschaftslehre und steht seit jeher in dem Mittelpunkt zahlreicher Ansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Insbesondere der sparsam-effiziente Ressourceneinsatz stand viele Jahrzehnte im Fokus des Wirtschaftsverhaltens von Unternehmen, um die nahezu unendliche Güternachfrage weitgehend und möglichst gewinnmaximierend zu bedienen (Schanz (2009), S. 97). Zunehmend jedoch verzeichnen Unternehmen Engpässe der Ressourcenversorgung. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass Unternehmen nicht nur von relativ, sondern absolut begrenzten Mitteln abhängig sind (Müller-Christ (2012), S. 52). Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, nicht mehr nur über den gewinnbringenden Ressourceneinsatz zu entscheiden, sondern mit jeder Wirtschaftsentscheidung auch die Auswirkungen auf die Ressourcenbestände zu reflektieren. Dies erfordert die Hinwendung zu den Ressourcenquellen des Unternehmens und den Einbezug ihrer Eigengesetzlichkeiten als Prämissen in die Entscheidungsprozesse. Nicht nur in der Identifikation der Ressourcenquellen und der zum Teil intransparenten Eigengesetzlichkeiten, sondern auch in der Zusammenführung zum Teil widersprüchlicher Anforderungen in den Entscheidungsprozessen liegt letztlich eine zunehmende Komplexität des Wirtschaftens begründet.

Weiterhin ist auch die Umwelt der Unternehmen von einer Komplexität und Dynamik geprägt, aufgrund derer die Prozesse und Strukturen der Märkte unvorhergesehenen Entwicklungen unterliegen und sich Unternehmen fortwährend der Gefahr unerwarteter Störungen gegenübersehen (Buchholz/Knorre (2012), S. 3). Auch wenn die Bestände relevanter Ressourcen erhalten werden können, unterliegen die Märkte und das Verhalten der versorgenden Ressourcenakteure einer nicht prognostizierbaren Eigendynamik und die Ressourcenversorgung damit der Unsicherheit. Für Unternehmen ist es demzufolge essentiell, nicht nur die Ressourcenquellen und Ressourcenbestände zu erhalten, sondern ebenso die Ressourcenaustauschbeziehungen zu den Ressourcenlieferanten zu stabilisieren. Denn diese sind weiterhin Voraussetzung für den unternehmensinternen Aufbau von Ressourcenkapazitäten, die ein flexibles Widerstands- und Anpassungsvermögen ermöglichen und damit grundlegend für das Unternehmensbestehen in einer unsicheren Umwelt sind. Unternehmen sind daher gefordert, gleichermaßen in der Umwelt als auch innerhalb des Unternehmens bestandserhaltend zu wirtschaften. Mit dem Einbezug der Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen und der Bedürfnisse und Interessen der Ressourcenlieferanten nimmt die Komplexität des Wirtschaftens abermals zu.

Nicht zuletzt sehen sich die Mitarbeiter angesichts komplexer Wirtschaftsbedingungen mitunter belastenden, handlungsbegrenzenden Tätigkeitsanforderungen und einer steigenden Arbeitsintensität gegenüber (Eeten/Boin/ Bruijne (2010), S. 176; Hoeppe (2014), S. 42; Plath (2000), S. 585). Auch wenn die externe Ressourcenversorgung trotz knapper Bestände und unsicherer Beziehungen gesichert werden kann, stellt die Handlungsunfähigkeit der Mitarbeiter eine weitere Ursache für Störungen der organisationalen Funktionsfähigkeit dar. Daher müssen auch die Mitarbeiter als Lieferanten relevanter Humanressourcen erkannt und die Abhängigkeitsbeziehungen entsprechend stabilisiert werden. Hier gilt es ebenso, die individuellen Bedürfnisse und Interessen sowie Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten zu erkennen, um einen langfristigen Zugang zu dem Wissen, den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten.

Im Ergebnis sehen sich Unternehmen drei gravierenden Herausforderungen gegenüber, die das Unternehmensbestehen gefährden: Die Ressourcenknappheit, die Unsicherheit der Umwelt und die Überlastung der Mitarbeiter. Nur wenn es Unternehmen gelingt, die Wirtschaftssubstanz in der Umwelt zu erhalten, die Austauschbeziehungen zu Ressourcenlieferanten zu stabilisieren, eine flexible Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit auszubilden und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter für die Erfüllung der individuellen Tätigkeitsanforderungen zu stärken, können potentielle Störungen der Ressourcenversorgung und der Ressourcenverwertung bewältigt und die Funktionsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden (Becker (2013), S. 72; Buchholz/Knorre (2012), S. 4; Henkemeier (2015), S. 49).

In Anbetracht der Ressourcenknappheit wird weiterhin deutlich, dass Investitionen in interne und externe Ressourcenbestände, in die Beziehungen zu Ressourcenlieferanten und in die Gesundheit der Mitarbeiter nicht allesamt in beliebigem Maße realisiert werden können. So sind mit einer jeden Entscheidung Dilemmata des Ressourceneinsatzes und der Ressourcenverwendung zu bewältigen und vielfältige Neben- und Rückwirkungen auf die unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten, Interessen, Ziele und Bedürfnisse beteiligter Akteure zu reflektieren. Die gleichzeitige Bewältigung der Wirtschaftsherausforderungen sowie der daraus hervorgehenden Dilemmata stellt schließlich die zentrale Herausforderung dar, die es von Unternehmen zu bewältigen gilt, um das eigene Bestehen zu sichern. Dafür fehlt bislang jedoch das notwendige Wissen. Zwar verweisen die Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre auf eine Vielzahl ressourcenorientierter Ansätze, doch keiner dieser adressiert die benannten Wirtschaftsherausforderungen in umfassender Weise und transportiert damit das notwendige Wissen, um der Komplexität des Wirtschaftens gerecht zu werden. Dieses Wissen für die Lenkung und Gestaltung von Unternehmen zu generieren, ist daher Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit.

2 Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign

In dem folgenden Kapiteln wird das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit begründet. Hierfür wird zunächst die Problemstellung der Forschungsarbeit, die vielfältigen Herausforderungen des Wirtschaftens, dargelegt (Kapitel 2.1). Darauf aufbauend wird die Forschungslücke in der bestehenden Betriebswirtschafts- und Managementlehre aufgezeigt (Kapitel 2.2) und das Forschungsziel formuliert (Kapitel 2.3). Anschließend wird die Forschungsarbeit in den Kontext der betriebswirtschaftlichen Forschung eingegliedert und das methodische Vorgehen dargelegt (Kapitel 2.4). Abschließend wird die Gliederung der Arbeit vorgestellt (Kapitel 2.5).

2.1 Die Ausgangslage und Problemstellung der Forschungsarbeit

Die Globalisierung der Wirtschaftsstrukturen und –prozesse wird als maßgeblicher Auslöser der Wirtschaftsbedingungen, unter denen Unternehmen tätig sind, angesehen (Kapitel 2.1.1). Die steigende Komplexität und Dynamik¹ des globalen Wirtschaftens, der intensive Wettbewerbsdruck verbunden mit der Ressourcenerschöpfung und steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter, sind als Auswirkungen der Globalisierung festzuhalten. Die absolute Ressourcenknappheit^{2 3}, die Unsicherheit der Umwelt⁴ und die Belastung⁵ der Mitarbeiter zeigen sich schließlich als jene Herausforderungen, die von Unternehmen zu bewältigen sind (Kapitel 2.1.2 – 2.1.4).

2.1.1 Das Management in dem Kontext der Globalisierung

„Die seit Beginn der 90er-Jahre bereits eingetretenen Veränderungen haben weltweit die Komplexität von Steuerungs-, Lenkungs- und Gestaltungsproblemen, d. h. des Managements gesellschaftlicher Institutionen

¹ Komplexität entsteht, wenn „[...] zwischen den Elementen eines Systems vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen bestehen und diese Elemente durch nicht-lineare Wechselwirkungen miteinander verknüpft sind [...]“ (Thommen/Achleitner (2012), S. 43). Diesen Wechselwirkungen liegt ein dynamisches Eigenverhalten zugrunde, sodass die Entwicklungen der Elemente und des Systems nur begrenzt vorhersehbar oder aufeinander zurückführbar sind (ebd., S. 45).

² Eine ausführliche Definition des Ressourcenbegriffs erfolgt in Kapitel 3.2.

³ Die relative Ressourcenknappheit setzt begrenzt verfügbare Ressourcen unbegrenzten Bedürfnissen gegenüber. Der Preis gibt hierbei Auskunft über die Knappheit einer Ressource in Relation zu anderen Ressourcen. Diese Sichtweise setzt voraus, dass Ressourcen substituiert werden können und dass eine steigende Nachfrage mit einer Erhöhung des Angebots beantwortet wird. Allerdings ist festzustellen, dass weder Ressourcen beliebig substituierbar sind, noch dass das Angebot elastisch ist. Im Ergebnis sehen sich Unternehmen Engpässen der Ressourcenversorgung und zugleich fehlenden Möglichkeiten der Substitution der benötigten Ressourcen gegenüber. Dies begründet die absolute Ressourcenknappheit (Gandenberger (2008), S. 93).

⁴ Der Begriff der Umwelt bezieht sich auf die Wettbewerbsumwelt der Absatz- und Beschaffungsmärkte des Unternehmens wie auch auf die weitere, globale Unternehmensumwelt, welche die Gesellschaft, die Technologie, die Natur und die Gesamtwirtschaft umfasst (Bea/Haas (2016), S. 100).

⁵ Als Belastungen werden jene „[...] Bedingungen [...], die eine Ausführung von Tätigkeiten im Alltag, eine Erfüllung von Aufgaben beeinträchtigen, erschweren oder unmöglich machen [...]“, verstanden (Bamberg/Busch/Ducki (2003), S. 14). Die Auswirkung, die eine solche Belastung auf das Individuum hat, entspricht der Beanspruchung. Die konkrete Belastungssituation, der sich ein Subjekt gegenüber sieht, stellt die Anforderung dar.

und Organisationen, sprunghaft erhöht. Weitere ähnlich komplexe Prozesse des globalen Wandels stehen aber noch bevor und sind durch Ereignisse der Vergangenheit bereits programmiert.“ (Malik (2009), S. 21).

Obwohl diese Aussage bereits 25 Jahre zurückliegt, beeinflussen die von MALIK angesprochenen Veränderungen der Wirtschaftsbedingungen das Management nach wie vor. Doch nicht nur das; Wie prognostiziert hat die Komplexität und Dynamik, mit welcher sich Veränderungen in der Umwelt vollziehen, rapide zugenommen. Die massiven Veränderungen der Umwelt und damit der Bedingungen, unter denen Unternehmen wirtschaften, ist auf die Globalisierung der Märkte, der „[...] grenzüberschreitenden Verbundbeziehungen in und zwischen Unternehmen entlang von Wertschöpfungsketten [...]“ (Hardtke/Prehn (2001), S. 22) zurückzuführen, welche sich seit den 1980er Jahren vollzieht.

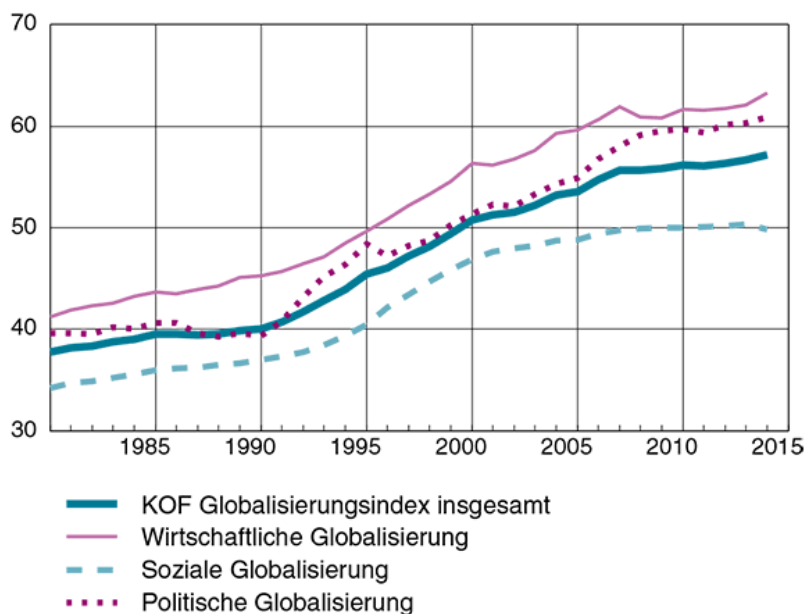


Abbildung 1: Entwicklung der weltweiten Globalisierung (Quelle: KOF)

Der technologische Fortschritt und die Informatisierung gelten als bedeutsamste Treiber der Globalisierung. Unternehmen ebenso wie Konsumenten erhalten „[d]ie Möglichkeit, sich jederzeit an fast allen Orten zu geringen Preisen mit Hilfe leistungsfähiger Medien und Technologien Informationen zu beschaffen und zu kommunizieren [...].“ (Koch (2017), S. 21). Entsprechend steigt „[d]ie Mobilität der Produktionsfaktoren Arbeitskraft und Sachkapitel [...] laufend, während gleichzeitig die für diese Tätigkeiten anfallenden Kosten [...] laufend sinken.“ (ebd., S. 4). In der Folge ist eine starke Beschleunigung der Wirtschaftsprozesse und damit des Energie- und Materialdurchsatzes zu beobachten, der in einem intensiven Wettbewerbsdruck mündet (ebd., S. 22).

Globale Handelsströme

Warenhandel 2015 in Milliarden Dollar

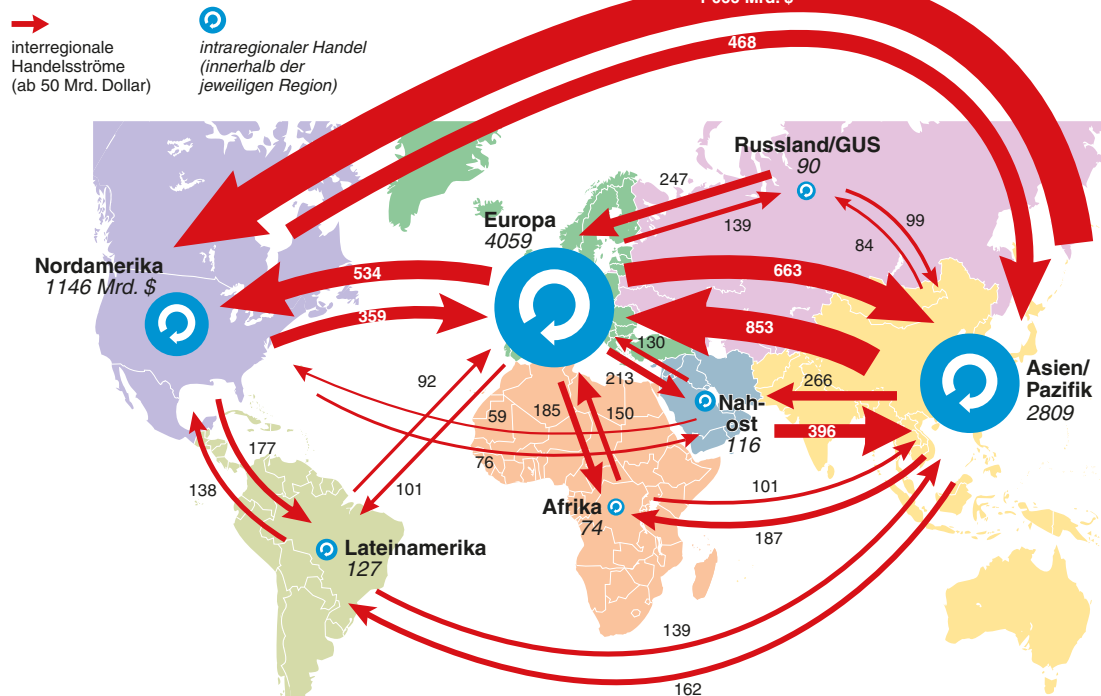


Abbildung 2: Globale Handelsströme (Quelle: WTO, Darstellung: Globus)

Während Konsumenten Zugang zu Anbietern weltweit und damit die Möglichkeit haben, aus der Vielzahl an Angeboten ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis auszuwählen, sind Unternehmen gefordert, in kürzester Zeit auf Grundlage innovativer Produkte und Leistungen Kunden an sich zu binden und diese zugleich möglichst kostengünstig zu erstellen um sie zu einem wettbewerbsfähigen Preis abzusetzen. Aufgrund dieses Wettbewerbsdrucks sehen sich Unternehmen schließlich der Notwendigkeit gegenüber, Kosten zulasten Dritter zu externalisieren um Gewinne zu generieren. In der Folge verlagern Unternehmen ihre Produktion in vornehmlich kostengünstige Länder, in denen sie geringen Standards der Umwelt- und Beschäftigungsregularien unterliegen (Müller-Christ (2014), S. 106). ROGALL (2012) deklariert dieses Wirtschaftsverhalten als „Öko-Dumping“ (S. 408) und zeigt in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit der Nachvollziehbarkeit globalisierte Wirtschaftsprozesse auf:

„Die Globalisierung hat die Tendenz, dass sich Schwellen- und Entwicklungsländer als Standorte für umweltbelastende Industrien anbieten [...], enorm beschleunigt. [...] So ist nach den Statistiken der Ressourcenverbrauch der europäischen Staaten zurückgegangen [...]. Tatsächlich ist er aber in den importierten Vorprodukten aus den Schwellenländern verborgen [...]“ (ebd.)

Eine Folge dieser Produktionsverlagerung sind längere Transportwege und damit eine höhere Umweltbelastung. Gleichzeitig sind Unternehmen darauf bedacht, durch weitere Effizienzoptimierungen ein größeres Produktionsvolumen zu realisieren. Doch nicht nur das Angebot, auch

die Nachfrage wird im Zuge der „[...] Übernahme der Lebensstile der Industriestaaten durch die neuen Mittel- und Oberschichten in den Entwicklungsländern erheblich verstärkt.“ (Rogall (2012), S. 402). Der Effizienz-, Innovations- und Leistungsdruck führt schließlich dazu, dass die Welt „[...] wiederholt an unterschiedliche Grenzen stößt, welche von der Erschöpfung natürlicher Ressourcen über die Assimilationsfähigkeit der Umwelt bis hin zur gesellschaftlichen Verarbeitungsfähigkeit reichen [...]“ (Hardtke/Prehn (2001), S. 19).

Mindestens in gleichem Maße, in dem die Globalisierung Chancen für Gesellschaft und Unternehmen bereithält, birgt sie somit ebenso Risiken. ROGALL (2012), zeigt auf, dass die Klimaerwärmung, das Artensterben, der Verbrauch nicht-erneuerbarer und die Übernutzung erneuerbarer Ressourcen ebenso wie die Gefährdung der menschlichen Gesundheit direkte Folgen der Globalisierung sind (S. 401f). Die Auswirkungen auf die Wirtschaftsbedingungen der Unternehmen werden im Folgenden betrachtet.

2.1.2 Die Erschöpfung der Ressourcenbestände

Mit dem Bevölkerungswachstum und der „[...] Entstehung einer neuen globalen Mittelschicht, erweitert um mehr als 1,1 Milliarden ‚neuer Konsumenten‘ [...]“ (Paech (2013), S. 263) wächst die Produktnachfrage stetig an. Diese Nachfrage konnte bislang durch Produktivitätssteigerungen auf Grundlage technologischer Innovationen sowie durch die Nutzung fossiler Brennstoffe bedient werden (WWF (2016), S. 58).

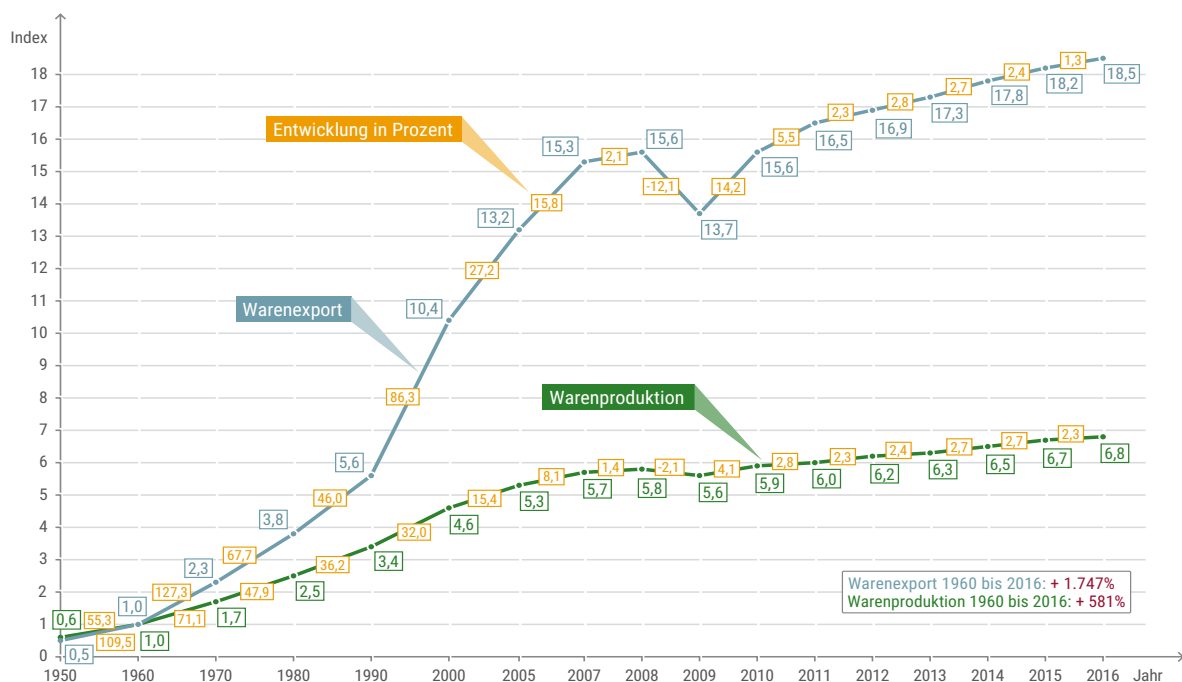


Abbildung 3: Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels (Quelle: WTO, Darstellung: bpb)

Dieser hohe Ressourcenverbrauch hat zur Folge, dass das Fördermaximum für viele Rohstoffe bereits erreicht ist und der Schadstoff-Ausstoß kritische Grenzen überschritten hat (Grünberg-Bochard/Schaltegger (2014), S. 134).

„Human activities and accompanying resource uses have grown so dramatically [...], that the environmental conditions that fostered our development and growth are beginning to deteriorate.“ (WWF (2016), S. 58)

Der hohe Ressourcenverbrauch, die Umweltverschmutzungen und die weltweiten Transportwege von Ressourcen und Gütern überschreiten die Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten der Natur. In dem Living Planet Report 2014 des WWF wird ausgeführt, dass

„Humanity currently needs the regenerative capacity of 1.5 Earths to provide the ecological goods and services we use each year. [...] The sum of all human demands no longer fits within what nature can renew. The consequences are diminished resource stocks and waste accumulating faster than it can be absorbed or recycled [...].“ (WWF (2014), S. 32)

Die Folge des Ungleichgewichts von Ressourcennachfrage und Ressourcenbestand sind Störungen der Ressourcenversorgung, die nicht länger durch Substitute kompensiert werden können, da auch die Quellen regenerierbarer Ressourcen überlastet sind. Die Umweltschädigungen und die Erschöpfung der Ressourcenbestände führen letztlich dazu, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, den Zugang zu relevanten Ressourcen zu erhalten. Obwohl der Umweltschutz aufgrund von Ressourcenengpässen und steigenden Rohstoffpreisen vermehrt in die Unternehmensstrategie integriert wird (Azapagic/Perdan (2000), S. 244), wird gleichzeitig deutlich, dass die Wirtschaft

„[...] heute meist immer noch Spielregeln [folgt], die das Eigeninteresse des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen. Entsprechend sind ihre Messgrößen eindimensional auf den finanziellen Erfolg oder die Position im Wettbewerb ausgerichtet.“ (Gomez/Meynhardt (2014), S. 19).

Unternehmen verfolgen mit der Verbindung von Ökonomie und Ökologie eine Win-Win-Prämisse: Es wird ein Zusammenhang der Effizienzsteigerungen der Gewinnung und Nutzung erschöpfbarer und regenerativer Ressourcen mit Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen sowie gleichzeitigen Abfall- und Emissions-Reduzierungen postuliert (Hardtke/Prehn (2001), S. 15; Vornholz (1997), S. 32). Die ‚Green Economy‘ wird zu einem gewinnbringenden Markt: Ressourcenschonende Produktionsverfahren und geringe Abfall- und Emissions-Mengen ermöglichen nicht nur Kostensenkungen, sondern erhöhen durch die positive Reputation und die gesellschaftliche Legitimation zugleich auch den Unternehmenserfolg (Grünberg-Bochard/Schaltegger (2014), S. 134).

„Für Unternehmen mit der Denkweise der ambitionsgetriebenen Wachstumsziele sieht der Nachhaltigkeitsansatz neue Wege zu schnellerem Wachstum und mehr Profitabilität durch bessere Innovationen, größere Effizienz, Einbindung und Motivation der Mitarbeiter und verstärkte Solidarität mit allen Anspruchsgruppen vor, während die langfristige Partizipation an diesem Wachstum für jeden Betroffenen gewährleistet wird.“ (Hardtke/Prehn (2001), S. 13)

In dieser Betrachtung fehlt jedoch ein entscheidendes Element: Der absolute Ressourcenverbrauch. Ein Großteil der Unternehmen versteht Umweltschutz als „[...]“ Partiallösung, wie etwa isolierte PR-Maßnahmen, die Einführung einzelner Fair Trade-Produkte oder die energieeffiziente Optimierung von Unternehmensprozessen [...]“ (Grünberg-Bochard/Schaltegger (2014), S. 137). Das Problem, das aus dieser Betrachtung entsteht, ist, dass durch effizientere Produktionsprozesse, geringere Produktionskosten und einem wachsenden Absatz ‚grüner‘ Produkte der Gesamtverbrauch der Ressourcen letztlich unverändert bleibt (Palzkill/Schneidewind (2014), S. 28). Die eingesparten Rohstoffe werden nicht etwa in der Natur belassen, sondern „[...]“ entweder direkt in die Steigerung des Produktionsvolumens investiert oder von anderen Wirtschaftssubjekten aufgebraucht.“ (Müller-Christ (2014), S. 31). Unter der geltenden Prämisse einer optimalen Ressourcennutzung kann es schließlich für Unternehmen „[...]“ effizient sein, Ressourcen vollständig zu verbrauchen und zu viele Schadstoffe zu emittieren.“ (Vornholz (1997). S. 40). In der Folge wird der Rohstoffbestand früher oder später dennoch erschöpft sein. Und auch grüne Produkte sind „[...]“ wenigstens indirekt von fossilen Energieträgern, Seltenen Erden oder knappen Metallen abhängig [...]“ (Paech (2013), S. 264).

Das Effizienzstreben geht zudem nicht selten mit externalisierten Kosten zu Lasten der Umwelt und Gesellschaft einher (Rogall (2012), S. 66). Der vermeintliche Schutz der Umwelt stellt damit lediglich ein weiteres Mittel der Gewinngenerierung dar und endet letztlich in der andauernden Schädigung der Ressourcenquellen⁶ und der Erschöpfung der Ressourcenbestände (Baum/Albrecht/Raffler (2007), S. 71ff).⁷

Das Ökosystem wird durch die fortwährende Störung des Gleichgewichts von Ressourcenentnahme und Ressourcenregenerationsrate letztlich destabilisiert. Bei anhaltenden Preisdynamiken begrenzter Ressourcen sind gleichzeitig auch die Folgen für das Wirtschaftssystem alarmierend: Entfallen relevante Rohstoffe, bricht „[...]“ das globale Weltwirtschaftssystem und jede marktwirtschaftlich organisierte Volkswirtschaft zusammen. Ein Systemkollaps sei unumgänglich.“ (Paech (2013), S. 264). Entfallen in diesem Zuge Arbeitsplätze und steigen die Preise auf den Märkten weiter an, bricht auch das soziale System spätestens mit nachfolgenden Finanzkrisen zusammen (ebd.). Nicht nur für Unternehmen sind die Folgen der Ressourcenerschöpfung und

⁶ Der Begriff der Ressourcenquelle bezeichnet nicht nur den Ursprungsort der Ressource, sondern umfasst insbesondere „[...]“ das Geflecht aus materiellen und immateriellen Prozessen, die eine Ressource sich entwickeln lassen [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 123) und bezieht sich daher auch auf dessen Eigengesetzlichkeiten.

⁷ Dieser Zusammenhang zwischen Effizienzsteigerungen bei gleichbleibendem oder sogar steigendem absoluten Ressourcenverbrauch wird als Rebound-Effekt bezeichnet (Luks (2008), S. 158).

der einhergehenden Störung der Ressourcenversorgung somit existenzbedrohend.

In der Folge „[...] wird die abnehmende Verfügbarkeit primär fossiler Ressourcen zunehmend kritisch betrachtet, die Schere zwischen Ressourcenbedarf aufgrund des wachsenden Energiebedarfs sowie unverändert steigender Produktionen und der spürbaren absoluten Knappheit nutzbarer Ressourcen nimmt zu.“ (Hoepe (2014), S. 45). Die Fortführung der bisherigen, an einer relativen Ressourcenknappheit orientierten effizienz- und gewinnfokussierten Wirtschaftsweise ist nicht mit einer tragfähigen Zukunft in Einklang zu bringen: „A transition to sustainability through new technologies, resources, and production processes, in a world with a growing population with increasing demand for consumption, would be ‚like climbing up a down escalator‘ [...]“ (Ericson/Kjønstad/Barstad (2014), S. 73, zitiert in Raskin et al (2002), S. 40).

Es bedarf mehr denn je einer Wirtschaftsweise, die nicht den Güterabsatz, sondern die Ressourcenversorgung als Wirtschaftsentpass erkennt; Die nicht allein den relativen Ressourceneinsatz an der Ausbringungsmenge, sondern ebenso den absoluten Ressourcenverbrauch in Orientierung an dem Ressourcennachschub begrenzt und damit aktiv zu dem Erhalt der Wirtschaftssubstanz beiträgt (Gandenberger (2008), S. 115). „Die Besinnung auf Ressourcenabhängigkeiten, die Erforderlichkeit zur Gestaltung von Austauschbeziehungen sowie das dauerhafte Wirtschaften unter Knappheit prägen nunmehr die strategische Unternehmensführung.“ (Hoepe (2014), S. 98).

2.1.3 Die Unsicherheit der Umwelt

Mit der Globalisierung hat sich die Komplexität und Dynamik des Managements sprunghaft erhöht (Vogus/Sutcliffe (2007), S. 3418). Die Wirtschaftswelt ist von einer Vielzahl von netzwerkartigen Beziehungen geprägt, welche weder vollständig erfassbar noch berechenbar sind. Einzelne Wirtschaftswirkungen sind nicht mehr einem einzelnen Verursacher zurechenbar, sondern Ergebnis intransparenter Interdependenzen, die mitunter einer Eigendynamik unterliegen. Unternehmen können die Entwicklungen der Umwelt weder abschätzen, noch vorhersehen oder nachvollziehen, geschweige denn beeinflussen (Vgl. Staracek (2013); Buchholz/Knorre (2012)).

„Das finanz-, wirtschafts- und gesellschaftspolitische Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, ist in bisher nicht bekanntem Maße komplex und risikoreich. Es ist vor allem geprägt von der höheren Frequenz und Stärke, mit der sich potenzielle Risiken in reale, existenzbedrohende Krisen und Umbrüche für Unternehmen, Branchen oder Standorte entladen.“ (Buchholz/Knorre (2012), S. 3)

Vor diesem Hintergrund sind Entscheidungen des Wirtschaftens unlängst „[...] durch ihre globalen Auswirkungen, ihre Irreversibilität und keine eindeutig zuordenbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen [...]“ (Palzkill/Schneidewind (2014), S. 28) geprägt.

Die Dynamik und Komplexität der Umwelt äußert sich in einer grundlegenden Unsicherheit von Unternehmen über das Verhalten der Ressourcenlieferanten und die Entwicklung der Märkte. Ungeahnte Wechselwirkungen und Rückkopplungen von Ereignissen und unvorhersehbare Reaktionen der Wirtschaftsakteure stellen Unternehmen vor die Herausforderung, auf Grundlage unvollständiger Informationen Veränderungen zu antizipieren und die Prozesse und Strukturen des Unternehmens flexibel anzupassen (Weick/Sutcliffe (2010), S. 10ff).

„In einer Zeit, in der es nur zwei Konstanten – die Beschleunigung der Veränderung und die zunehmende Komplexität aller Dinge – zu geben scheint, muss ein Unternehmen immer darauf vorbereitet sein, unvorhergesehene Möglichkeiten zu nutzen, schlecht kalkulierte Risiken abzuwenden und die Antwortgeschwindigkeit auf neue Bedürfnisse der Kunden und unerwartete Aktionen der Konkurrenten zu erhöhen.“ (Gerberich (2004), S. 236)

In der Gesellschaft indes „[h]at die immer schwieriger werdende Zurechenbarkeit von Ursachen und Wirkungen [...] nicht zu einer Rückstufung von Verantwortungsfragen geführt, sondern vielmehr zu ihrer Intensivierung geführt.“ (Müller-Christ (2014), S. 110). Der technologische Fortschritt und die Informatisierung tragen nicht nur dazu bei, die Produktionsmöglichkeiten von Unternehmen auszubauen, sondern auch die weltweite Vernetzung der Konsumenten und die Transparenz des Wirtschaftsverhaltens voran zu treiben: „Durch die Partizipationsmöglichkeiten [...] wird Information in Form von Wissen auch zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen ausgetauscht, so dass Kommunikationsbarrieren überwunden werden.“ (Hardtke/Prehn (2001), S. 23). In der Folge unterliegen Unternehmen einer stärkeren Außenkontrolle – „Besonderheiten, Geheimnisse und Fehlentwicklungen lassen sich kaum noch verbergen.“ (Koch (2017), S. 93). Unternehmen sehen sich der Gefahr gegenüber, dass Anspruchsgruppen unerwünschtes Wirtschaftsverhalten und negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Natur aufzeigen, über die Informations- und Kommunikationstechnologien weltweit verbreiten und entsprechend sanktionieren (Grünberg-Bochard/Schaltegger (2014), S. 134) – selbst wenn aufgrund komplexer und dynamischer Wirtschaftsprozesse die Wirkungen, die ihnen zugeschrieben werden, ihnen „[...] rein rechtlich nur marginal angelastet werden können.“ (Müller-Christ (2014), S. 111).

Die Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit der Umweltentwicklungen ebenso wie die Forderungen nach einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und der Gesellschaft erfordern von Unternehmen schließlich eine flexible Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen und eine Widerstandsfähigkeit gegenüber funktionsstörenden Ereignissen. REEVES/DAIMLER (2011) stellen heraus, dass

„Sustainable competitive advantage no longer arises exclusively from position, scale, and first-order capabilities in producing or delivering an offering. All those are essentially static. [...] Increasingly, managers are finding that it stems from the „second-order“ organizational capabilities that foster rapid adaptation. In-

stead of being really good at doing some particular thing, companies must be really good at learning how to do new things.“ (S. 137)

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mögliche Veränderungen der Umwelt zu antizipieren und ein Reaktionsvermögen innerhalb des Unternehmens präventiv auszubilden. Mit den wesentlichen Erfolgskriterien des Absatzmarktes - Zeit, Qualität und Preis - sind Unternehmen gefordert, unvorhergesehene Anforderungen in kürzester Zeit zu verarbeiten, angemessen zu beantworten, dabei gültige Qualitätsstandards zu erfüllen und das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren (Itabashi-Campbell/Gluesing/Perelli (2012), S. 645). Dies erfordert von Unternehmen einen „[...] shift from planning to real-time operations, from design to improvisation, from analysis to experience, and from risk avoidance to reliability seeking [...]“ (Eeten/Boin/Bruijne (2010), S. 176).

2.1.4 Die Überlastung der Mitarbeiter

Der Effizienzdruck und die Unsicherheit der Wirtschaftsbedingungen zeigen sich letztlich auch in steigenden Tätigkeitsanforderungen an die Mitarbeiter (Hoeppe (2014), S. 42). Grundsätzlich ist festzustellen, dass Unternehmen aufgrund des Wettbewerbs- und Kostendrucks den Personalbestand zu minimieren versuchen, wodurch das Arbeitsvolumen der einzelnen Mitarbeiter jedoch steigt. In der Folge zeigt sich, dass „[...] aufgrund des globalen Wettbewerbs die Bedeutung qualitativ hochwertiger Arbeit zu streng kalkulierten Kosten [steigt].“ (Ahlers (2014), S. 35). Dies wird zusätzlich durch eine Informationsüberflutung begleitet: „Der Zugang zu mehr, umfassenderen und relevanteren Informationen erhöht die Anforderungen an Informationsgewinnung und –verarbeitung und die Notwendigkeit offen, flexibel und schnell auf Entwicklungen und Veränderungen zu reagieren.“ (Koch (2017), S. 95f). Mitarbeiter sind gefordert, eine sehr viel größere Menge mitunter widersprüchlicher Informationen wahrzunehmen, zu verarbeiten und das daraus generierte Wissen in den Leistungserstellungsprozesse des Unternehmens wettbewerbswirksam einzubringen (Beck (2007), S. 70). Bedingt durch den stetigen Innovationsdruck und die notwendige Flexibilität in Reaktion auf Marktveränderungen werden schließlich die Fähigkeiten⁸, die Fertigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter zu elementaren Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Sauer (2012), S. 10).

⁸ Eine Fähigkeit zeichnet sich durch die wiederholte und koordinierte Ausführung einer Verfahrensweise für eine Aufgabenerfüllung aus. Eine Fähigkeit ist somit durch ein geübtes Ausführungsmuster, eine Routine gekennzeichnet. Fähigkeiten stellen des weiteren zielgerichtete, bewusst und strukturiert ausgeführte Aktivitäten dar und unterscheiden sich damit von einer einmaligen, zufälligen Verfahrensweise. Außerdem sind Fähigkeiten durch Erfahrungen erlern- und entwickelbar und damit von angeborenen Eigenschaften zu unterscheiden (Helfat et al. (2007), S. 5).

„Those that thrive are quick to read and act on signals of change. They have worked out how to experiment rapidly, frequently, and economically – not only with products and services but also with business models, processes, and strategies. They have built up skills in managing complex multistakeholder systems in an increasingly interconnected world. Perhaps, most important, they have learned to unlock their greatest resources – the people who work for them.“ (Reeves/Deimler (2011), S. 137).

Durch die Informatisierung der Tätigkeit, die „[...] Durchdringung der Arbeitswelt mit modernen Kommunikationstechnologien, die in immer höherem Maße ortsunabhängiges, zeitlich flexibles Erledigen von Aufgaben ermöglichen und abverlangen [...]“ (Lohmann-Haislah (2012), S. 11), verändert sich auch die Tätigkeitsorganisation. BECK (2007) zeigt, dass dies einer inneren Globalisierung gleichkommt: „Die neuen Technologien [...] ermöglichen zu gleicher Zeit eine Dezentralisierung der Arbeitsaufgaben und deren Koordination in Interaktionsnetzwerken in Realzeit, sei es über Kontinente, sei es über Flure hinweg.“ (S.89). Eine solch dezentrale, flexible Arbeitsorganisation steigert nicht nur den Zeit- und Leistungsdruck durch die Beschleunigung und zum Teil zeitgleiche Erfüllung mehrerer Arbeitsprozesse, sondern erfordert von den Mitarbeitern auch die Verantwortungsübernahme einer maßgeblich selbstorganisierten und selbstmotivierten Tätigkeitserfüllung (Plath (2000), S. 585; Ahlers (2014), S. 36).

Der Leistungsdruck der Mitarbeiter wird letztlich auch dadurch gesteigert, dass „[e]ine gute Auftragslage, eine positive Umsatzentwicklung oder stabile Gewinne [...] längst kein Garant mehr für den Erhalt des Betriebs oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes [sind].“ (Sauer (2012), S. 7). Um den Leistungserwartungen zu entsprechen wird die individuelle Arbeitsgestaltung immer häufiger an den Unternehmens- und Marktanforderungen und nicht den persönlichen Bedürfnisse ausgerichtet: „Wenn das Ergebnis am Unternehmenserfolg, an Umsätzen und Erträgen orientiert ist, gilt nur noch als Leistung, was der Markt als solche anerkennt, unabhängig vom Aufwand.“ (ebd., S. 9). Durch „[...] die Einrichtung zentralistischer Koordinations- und Kontrollsysteme, die weltweite Transparenz und Zugriffsmöglichkeiten bieten [...]“, werden Arbeitsabläufe zudem „[...] im globalen Maßstab vergleichbar, bewertbar und austauschbar [...]“ (ebd., S. 6).

Um den steigenden Tätigkeitsanforderungen gerecht zu werden, werden in besonderem Maße die subjektiven Ressourcen⁹ der Mitarbeiter – jene Ressourcen, die in ihrem Ursprung der außerbetrieblichen Lebenswelt zugesprochen werden - zunehmend beansprucht. Die flexible Tätigkeits-

⁹ Mit den subjektiven Ressourcen werden die „[...] Flexibilitäts- und Steuerungspotenziale der Beschäftigten, die kommunikativen und empathischen Eigenschaften der Subjekte und die bislang gegen den Betrieb abgegrenzten zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der außerbetrieblichen Lebenswelt [...]“ (Sauer (2012), S. 5) angesprochen.

organisation fördert schließlich die Entgrenzung der Arbeits- von der Lebenswelt und ermöglicht damit die innerbetriebliche Verwertung dieser subjektiven Ressourcen.¹⁰

Der Stressreport Deutschland 2012 ebenso wie der Fehlzeiten-Report 2012 und 2014 zeigen auf, dass die Einführung flexibler und selbstorganisierter Arbeitsformen Mitarbeitern durchaus Chancen der Selbstentfaltung bietet, aber auch Risiken der Gesundheitsgefährdung durch die Überschreitung von Belastungsgrenzen beinhaltet.

„Entfaltung und Gefährdung, erweiterte Selbstbestimmung und internalisierte Selbst-Beherrschung liegen nah beieinander; sie sind die untrennbar aufeinander bezogenen zwei Seiten der gegenwärtigen Rationalisierung. Wenn Selbstorganisation in fremdbestimmten Unternehmensstrukturen und Autonomie in Herrschaft eingebunden bleibt, mehr ‚Freiheit‘ auch mehr ‚Druck‘ bedeutet, wenn die Endlichkeit subjektiver Ressourcen erfahrbar wird (‚Burnout‘), wenn aus Unternehmenssicht ‚Eigenregie‘ erwünscht, aber Eigensinnigkeit nur begrenzt tolerierbar ist usw., dann treten die Widersprüche und Konfliktlagen moderner Arbeit zutage.“ (Sauer (2012), S. 11)

Die zunehmend psychisch belastenden Tätigkeitsanforderungen werden auch in dem BKK-Gesundheits-Report 2017 deutlich. Darin wird herausgestellt, dass sich die Tage des Arbeitsausfalls aufgrund einer Burn-Out-Erkrankung seit 2006 mehr als verdreifacht haben (Knieps/Pfaff (2017), S. 57).

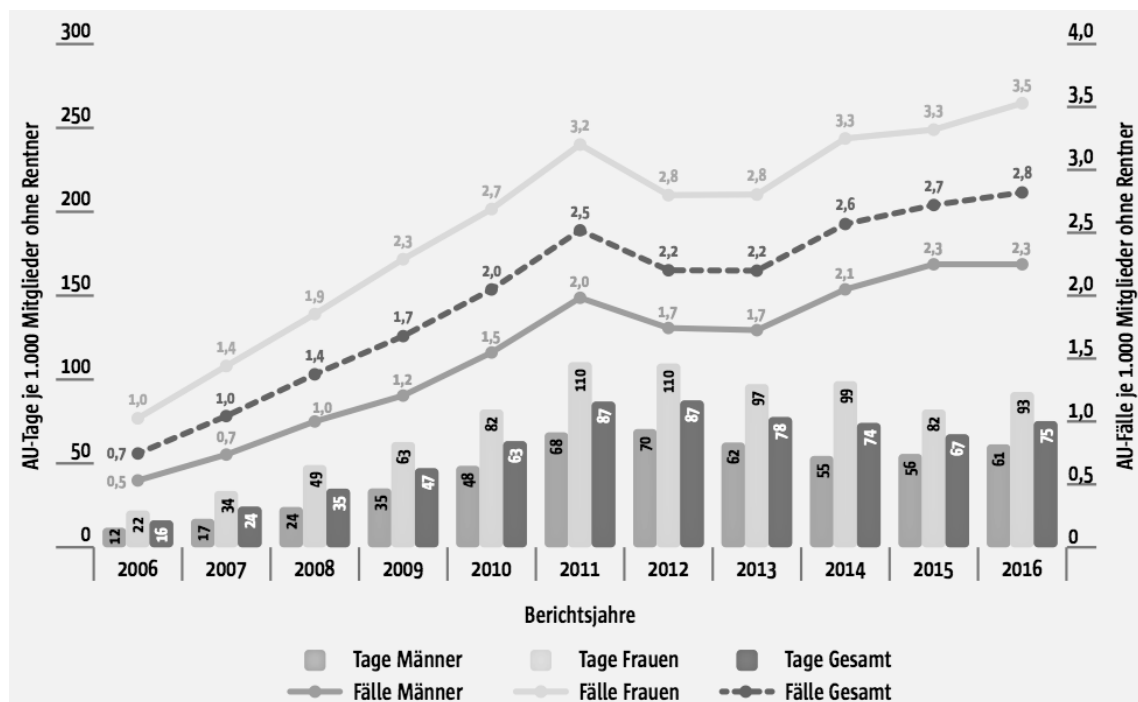


Abbildung 4: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit aufgrund des Burn-Out-Syndroms (Knieps/Pfaff (2017), S. 57)

¹⁰ Dieses Phänomen der Entgrenzung der Arbeit wird unter dem Begriff der Subjektivierung gefasst (Sauer (2012), S. 5ff).

Solch belastungsbedingte Krankheitsausfälle stellen nicht nur einen Kostenfaktor für Unternehmen dar; Damit einhergehend verlieren Unternehmen auch wettbewerbsrelevantes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Da dies den Unternehmenserfolg und damit das Unternehmensbestehen gefährdet, erhalten die individuellen Fähigkeiten und Ressourcen der Gesunderhaltung zunehmend Relevanz. Diese ermöglichen es den Mitarbeitern, die zunehmend belastenden Tätigkeitsanforderungen zu bewältigen und auf diese Weise die individuelle Handlungsfähigkeit für die Tätigkeitserfüllung zu erhalten (Plath (2000), S. 586).

2.1.5 Zusammenfassende Betrachtung der Problemstellung

Mit den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich, dass Unternehmen vielfältige Herausforderungen zu bewältigen haben, um das Unternehmensbestehen zu sichern. Diese Herausforderungen sind maßgebliches Resultat ihrer Ressourcenabhängigkeit: Aufgrund der Abhängigkeit von absolut begrenzten Ressourcen, die zunehmend erschöpft sind, sehen sich Unternehmen der Notwendigkeit gegenüber, das Wirtschaftsverhalten an den Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen auszurichten und diese in ihrer Funktionsfähigkeit¹¹ zu schützen, um die Wirtschaftssubstanz langfristig nutzen zu können. Doch auch wenn die Ressourcenbestände in ausreichendem Maße gesichert werden können, kann dem Unternehmen aufgrund unerwarteter Entwicklungen der Umwelt und damit einhergehend unsicherer Beziehungen zu Ressourcenlieferanten der Zugang zu den Wirtschaftsmitteln verwehrt bleiben. Für die Stabilisierung der Ressourcenaustauschbeziehungen ist es daher weiterhin essentiell, die Bedürfnisse und Interessen der Ressourcenlieferanten zu bedienen und eine flexible Widerstands- und Anpassungsfähigkeit auszubilden. Die Notwendigkeit der Beachtung unterschiedlichster Eigengesetzlichkeiten und Ansprüche abhängiger Ressourcenaustauschpartner sowie der flexiblen, anpassungsfähigen Leistungserstellung resultieren schließlich in steigenden, mitunter belastenden Tätigkeitsanforderungen der Mitarbeiter. Sind diese aufgrund lediglich begrenzt verfügbarer Mittel in ihrer Handlungsfähigkeit begrenzt, droht dem Unternehmen ein Wegfall wettbewerbsrelevanten Wissens, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Daher gilt es, das Wirtschaftsverhalten nicht nur an den Ressourcenquellen und Ressourcenlieferanten, sondern gleichermaßen auch den Bedürfnissen, Belastungsgrenzen und

¹¹ Die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens wird als Zuverlässigkeit der Wirtschaftstätigkeit, der Kombination und Transformation von Wirtschaftsmitteln für die Erstellung von Leistungen und Gütern, verstanden. Sie ist das Ergebnis „[...] of stable processes of cognition directed at varying processes of production that uncover and correct unintended consequences [...]“ (Weick/Sutcliffe/Obstfeld (1999), S. 85).

Regenerationsfähigkeiten der Mitarbeiter zu orientieren, die Haupt-, Neben- und Rückwirkungen des Wirtschaftsverhaltens zu reflektieren und schließlich zu korrigieren.

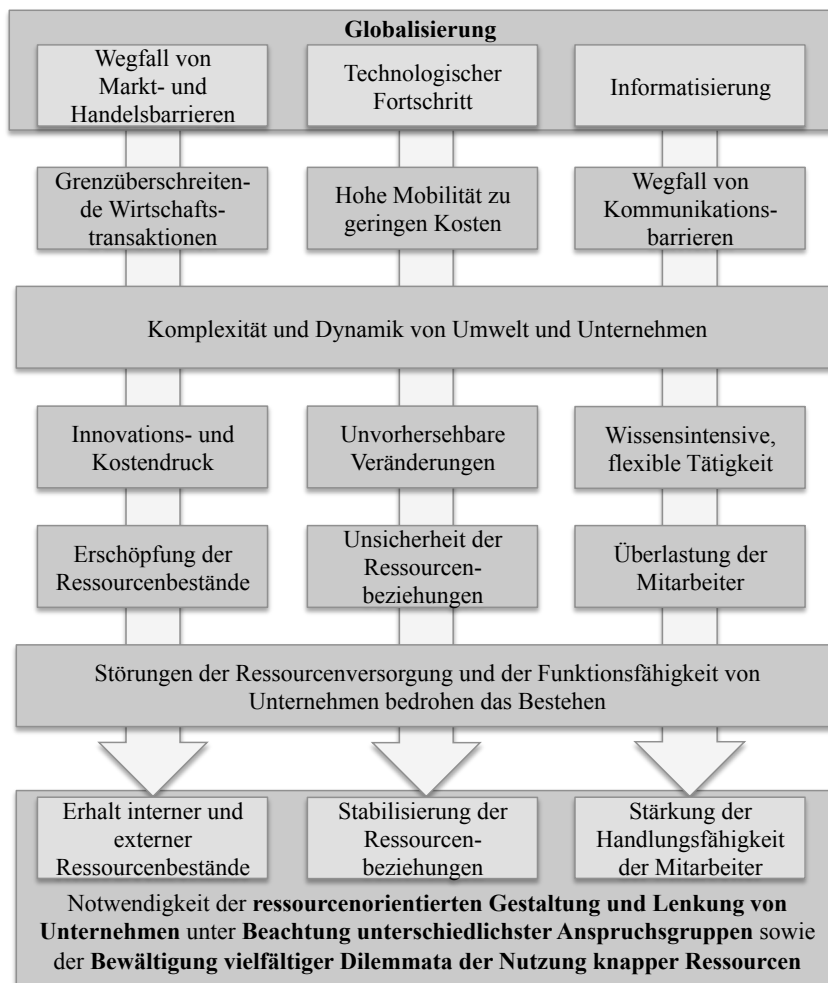


Abbildung 5: Die Herausforderungen des Wirtschaftens (Eigene Darstellung)

Die wesentliche Herausforderung, der sich Unternehmen gegenüber sehen, ist nicht allein der Erhalt der Ressourcenbestände, die Stabilisierung der Ressourcenbeziehungen und Ausbildung einer Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit sowie die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern all diese strategischen Erfordernisse unter Beachtung vielfältiger, mitunter widersprüchlicher Ansprüche und Eigengesetzlichkeiten abhängiger Ressourcenpartner mit absolut begrenzten Ressourcen zu realisieren. Die Bereitstellung entsprechenden Wissens für die ressourcenorientierte Gestaltung und Lenkung von Unternehmen, das darüber hinaus die Bewältigung potentieller Dilemmata der Ressourcennutzung ermöglicht, ist die zentrale Aufgabe, die Unternehmen zu erfüllen haben um das eigene Bestehen zu sichern.

2.2 Stand der Forschung und Forschungslücke

Eine konsequente Betrachtung des Managements von Unternehmen aus der Ressourcenperspektive¹² heraus stellt sich nicht nur als sinnvoll, sondern als existentielle Notwendigkeit dar, um angesichts der aktuellen Herausforderungen das Überleben von Unternehmen zu sichern. Denn wie gezeigt werden konnte, ist nicht nur ein jegliches Wirtschaftsverhalten von Unternehmen auf dem Umgang mit begrenzten Ressourcen begründet. Auch die vielfältigen Herausforderungen des Unternehmens münden letztlich in akuten Engpässen der Ressourcenversorgung und erfordern daher die Hinwendung zu der unternehmenseigenen Ressourcenausstattung sowie den verschiedenen Ressourcenquellen und Ressourcenlieferanten. Eine grundsätzliche Rückbesinnung auf die Ressourcenabhängigkeiten des Unternehmens und ein ressourcenorientiertes Management ist daher die logische Schlussfolgerung, um ein tragfähiges Wirtschaften zu ermöglichen. Aus den Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre gehen verschiedene ressourcenorientierte Managementansätze hervor, die diese Herausforderungen partiell adressieren:

- Der Resource Dependence Approach erklärt, ausgehend von Engpässen der Ressourcenversorgung, das strategische Verhalten von Unternehmen auf Grundlage der Abhängigkeitsbeziehungen zu Ressourcenlieferanten (Pfeffer/Salancik (2003), S. xi).
- Der Resource-based View erklärt, ausgehend von der Unsicherheit der Marktentwicklungen, das strategische Verhalten von Unternehmen auf Grundlage ihrer jeweiligen unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung (Barney (2001), S. 45). Entgegen dem Resource Dependence Approach steht nicht mehr die Ressourcenversorgung, sondern der Ressourcenabsatz im Fokus der Betrachtung.
- Das Nachhaltige Ressourcenmanagement führt eine Wirtschaftsrationalität ein, die den Erhalt der Ressourcenbestände durch die Begrenzung der Ressourcennutzung in Orientierung an dem Ressourcennachschub fordert (Müller-Christ (2014), S. 279). Auch hier sind Engpässe der Ressourcenversorgung Ausgangspunkt der Argumentation.
- Die Salutogenese blickt auf diejenigen Faktoren, die Individuen in der Bewältigung von Stressoren stärken und damit eine gesundheitsförderliche Wirkung entfalten (Antonovsky (1997), S. 15). Der Fokus liegt auf der Entwicklung und Regeneration von Widerstandsressourcen und damit auf der Ressourcenversorgung (Udris/Rimann (2010), S. 131).
- Die Resilienz blickt auf jene Faktoren, die es Individuen ermöglichen, sich trotz Belastungen positiv zu entwickeln (Siegrist (2010), S. 15). In Betrachtung von Unternehmen steht die Entwicklung einer Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit gegenüber unvorhergesehenen Störungen in dem Mittelpunkt. Ausschlaggebend ist hierfür die Ausbildung frei verfügbarer Ressourcenkapazitäten, die im Bedarfsfall eingesetzt werden können.

¹² Als Perspektive definiert MOLDASCHL „[...] eine selektive Wahrnehmung als Resultat einer notwendigerweise bestimmten Stellung gegenüber einem Gegenstand.“ ((2005) S. 40). Die Ressourcenperspektive umfasst demnach, ausgehend von den zugrundeliegenden Prämissen des Wirtschaftens, den Fokus der Ressourcenbetrachtung, das Verständnis des Ressourcenbegriffs und den verfolgten Zweck wie auch die Rationalität der Ressourcennutzung.

- Achtsamkeit beschreibt die offene, unvoreingenommene Wahrnehmung der Gegebenheiten, um vorschnelle Fehlentscheidungen zu verhindern und anstelle dessen die Verarbeitung und geeignete Bewältigung von Situationen zu fördern (Sauer et al. (2011), S. 344).

Es bleibt festzustellen, dass für die Bewältigung der einzelnen Wirtschaftsherausforderungen entsprechende Lösungsansätze in der Managementlehre vorliegen. Allerdings mangelt es an einem Managementansatz, der das Wissen für eine ganzheitliche Adressierung dieser Herausforderungen transportiert. Denn angesichts absolut begrenzter Ressourcen sehen sich Unternehmen in dem Versuch der gleichzeitigen Bewältigung der Wirtschaftsherausforderungen zwangsweise vielfältigen Dilemmata sowohl des Ressourceneinsatzes als auch der Ressourcenverwendung gegenüber. Investitionen in interne und externe Ressourcenbestände, in die Gesundheit der Mitarbeiter und in die Beziehungen zu Ressourcenlieferanten sind nicht allesamt in beliebigem Maße möglich – zumal Unternehmen die verfügbaren Wirtschaftsmittel auch für die Leistungserstellung benötigen. Zugleich müssen die Haupt-, Neben- und Rückwirkungen des Wirtschaftsverhaltens mit Blick auf unterschiedlichste, oft widersprüchliche Ansprüche, Eigengesetzlichkeiten und Bedürfnisse der abhängigen Akteure reflektiert werden.

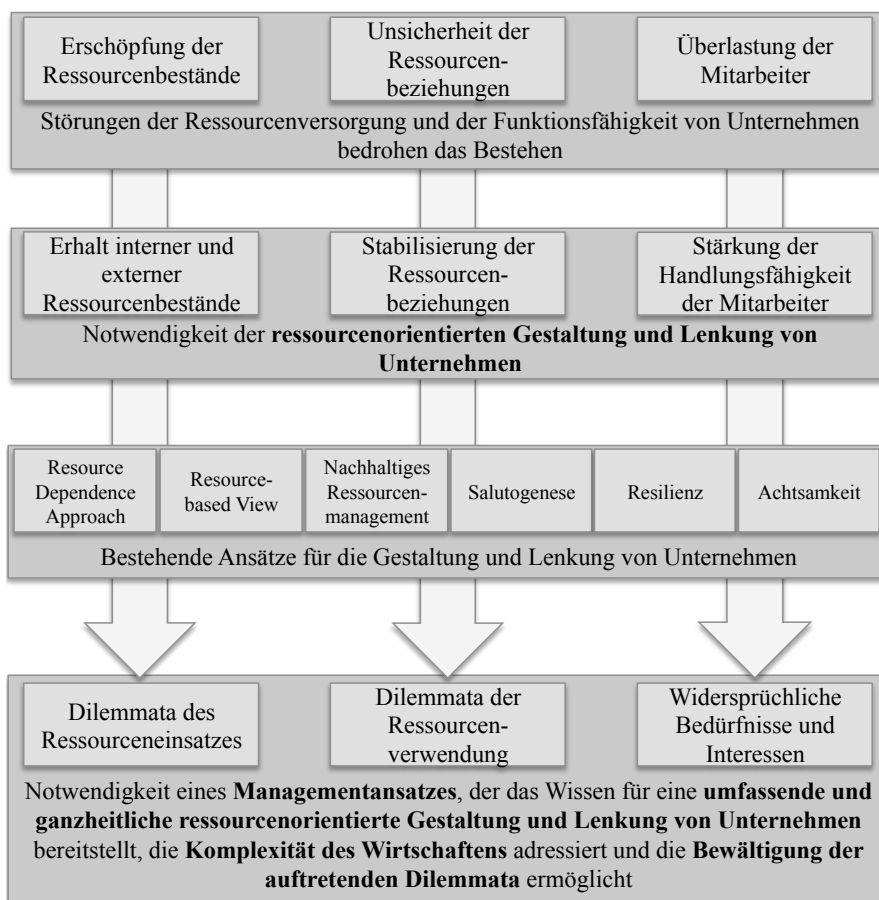


Abbildung 6: Die Forschungslücke in der Managementlehre (Eigene Darstellung)

Es mangelt schließlich an einem Managementansatz, der geeignetes Wissen für die gleichzeitige Bewältigung der einzelnen Wirtschaftsherausforderungen durch eine umfassend ressourcenorientierte Gestaltung und Lenkung des Unternehmens bereitstellt, der steigenden Komplexität der Wirtschaftsentscheidungen gerecht wird und gleichzeitig die einhergehenden Dilemmata der Ressourcennutzung adressiert. Diese Lücke in der Managementlehre gilt es mit der vorliegenden Forschungsarbeit zu schließen.

2.3 Forschungsziel

Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit liegt in der Entwicklung eines Managementansatzes der umfassenden Ressourcenorientierung, welcher Unternehmen befähigt, die vielfältigen Herausforderungen und Dilemmata des Managements in einer unsicheren Umwelt mit absolut begrenzten Ressourcen zu bewältigen.

Der Begriff des Managements wird in der vorliegenden Arbeit als Tätigkeit der Steuerung, sprich der Lenkung und Gestaltung der vielfältigen Aufgaben der Leistungserstellung verstanden (Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 6f). STAEHLE (1999) bezieht den Managementbegriff auf eine sowohl sachbezogene, betriebswirtschaftliche Komponente der Leitung, Führung und Verwaltung von Unternehmen als auch eine personenbezogene, verhaltenswissenschaftliche Komponente der Personalführung ein (S. 72f). Die Tätigkeit des Managements umfasst demnach die Koordination und Entscheidung über die Planung und Organisation der Leistungserstellung, die Umsetzung durch einen entsprechenden Personaleinsatz und die Personalführung sowie die Kontrolle und Korrektur der Leistungsprozesse (Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 9ff).

Die Managementlehre widmet sich den „[...] Probleme[n], die sich beim Aufbau und der Steuerung einer Unternehmung bzw. Organisation ganz konkret stellen [...]“ (ebd., S. 40f) und vermittelt das entsprechende Wissen für die Lösung dieser Managementprobleme. Die Managementlehre stellt somit eine praktische Wissenschaft dar, die normativ und nicht wertfrei. „[D]ies schon deshalb nicht, weil bessere vor schlechteren Problemlösungen auszuzeichnen sind, aber auch, weil Selektionskriterien benötigt werden für die fortlaufend zu treffenden Relevanz- und Auswahlentscheidungen.“ (ebd., S. 41). Für die Lösung dieser Praxis-Probleme greift die Managementlehre auf interdisziplinäre Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, der Systemtheorie und der Verhaltenswissenschaften zurück (Staehe (1999), S. 76; Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 41). Ein Ansatz der Managementlehre stellt weiterhin eine Perspektive oder einen Standpunkt in der Betrachtung und Lösung eines konkreten Managementproblems dar. Ein Managementansatz impliziert somit eine gewisse Vorselektion des Beobachtungsausschnitts, er-

möglichst aber zugleich den Einbezug unterschiedlicher Denkstrukturen innerhalb einer Theoriefamilie (Wolf (2011), S. 24f).

Der mit der vorliegenden Forschungsarbeit zu entwickelnde Managementansatz beinhaltet diesem Verständnis nach eine ressourcenorientierte Denk- und Handlungsweise für die Bewältigung der Praxisprobleme von Unternehmen in der Steuerung und Lenkung der Leistungsprozesse, insbesondere der Sicherung der Versorgung mit begrenzt verfügbaren Ressourcen in einer unsicheren Umwelt sowie dem Erhalt der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter in der Leistungserstellung angesichts belastender Tätigkeitsbedingungen. Der Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung muss das notwendige Wissen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen vermitteln, welches die Gewinngenerierung und zugleich den Erhalt der Ressourcenbestände ermöglicht, die Unsicherheit der Beziehungen zu Ressourcenlieferanten reduziert, innerhalb des Unternehmens den Aufbau von widerstands- und flexibilitätsfördernden Strukturen und Prozessen ermöglicht und zugleich auch die Handlungsfähigkeiten der Mitarbeiter adressiert. Die zentrale Forschungsfrage, die es in dieser Arbeit zu beantworten gilt, lautet demnach: Wie sind die Strukturen und Prozesse von Unternehmen zu gestalten und zu lenken, um das Unternehmensbestehen in einer unsicheren Umwelt mit absolut begrenzten Mitteln zu sichern?

Die Grundlage für die Beantwortung dieser Forschungsfrage bilden die vielfältigen interdisziplinären ressourcenorientierten Managementansätze: Der Resource Dependence Approach, der Resource-based View und das Nachhaltige Ressourcenmanagement sowie die Salutogenese, die Resilienz und die Achtsamkeit. Die These lautet, dass das Managementwissen für die praktische Lösung der einzelnen Wirtschaftsherausforderungen bereits mit diesen Ansätzen gegeben ist, doch dass es um das Wissen mangelt, diese Managementweisen in geeigneter Weise zusammenzuführen und eine ganzheitliche Bewältigung der Managementherausforderungen zu ermöglichen. Daher gilt es zunächst die einzelnen Ressourcenperspektiven der Managementansätze zu analysieren, um darauf aufbauend die vielfältigen sowohl komplementären als auch widersprüchlichen Beziehungen zwischen den Managementansätzen zu untersuchen. Insbesondere mit Blick auf die Widersprüche, denen sich Unternehmen bei einer gleichzeitigen Anwendung der unterschiedlichen Managementstrategien gegenübersehen, gilt es Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und Implikationen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen abzuleiten. Um letztlich das notwendige Managementwissen zu generieren, gilt es somit zunächst die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- Welche Ansätze der ressourcenorientierten Gestaltung und Lenkung von Unternehmen hält die Managementlehre bereit? Welche Ressourcenperspektive ist den jeweiligen Ma-

managementansätzen inhärent? Welche Antworten geben diese Managementansätze auf die aktuellen Herausforderungen des Wirtschaftens und welche blinden Flecken und kritische Aspekte bergen die einzelnen Ansätze in Hinsicht auf die Bewältigung der weiteren Wirtschaftsherausforderungen?

- Welche Beziehungen und Wechselwirkungen lassen sich zwischen den Managementansätzen aufzeigen? Welche Synergien und welche Widersprüche entfalten sich zwischen den Managementansätzen? Lassen sich die Ressourcenperspektiven in einem Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung zusammenführen?
- Wie können die Widersprüche zwischen den Managementansätzen bewältigt und die Synergiepotentiale genutzt werden? Welche Empfehlungen lassen sich für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen ableiten?

Die Antworten auf diese Forschungsfragen bieten wertvolle Erkenntnisse zum einen über die Möglichkeiten des Umgangs mit den einzelnen Wirtschaftsherausforderungen und zum anderen über die dabei auftretenden Dilemmata. Diese Erkenntnisse bilden die weitere Grundlage für die Formulierung von Empfehlungen für eine geeignete Gestaltung und Lenkung von Unternehmen, die es ihnen ermöglicht, das Bestehen mit absolut begrenzten Mitteln in einer unsicheren Umwelt zu sichern. Dieses Managementwissen wird abschließend in einem Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung zusammengefasst.

2.4 Forschungsdesign

Die Managementforschung für die Lösung praxisrelevanter Probleme ist der anwendungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre und im Weiteren der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen (Kapitel 2.4.1, 2.4.2). Mit dem Ziel der Generierung neuen Managementwissens wird die Untersuchung der Managementansätze durch ein exploratives Forschungsvorgehen begründet (Kapitel 2.4.3). Um die jeweiligen Managementansätze und ihre Beziehungsstruktur in der Tiefe zu untersuchen, wird eine Einzelfallstudie als Forschungsdesign gewählt (Kapitel 2.4.3.1). Das methodische Vorgehen sieht eine theoriebasierte und empirische Exploration vor, welche mit einer komparativen Analyse der Forschungserkenntnisse abgeschlossen wird (Kapitel 2.4.3.2, 2.4.3.3).

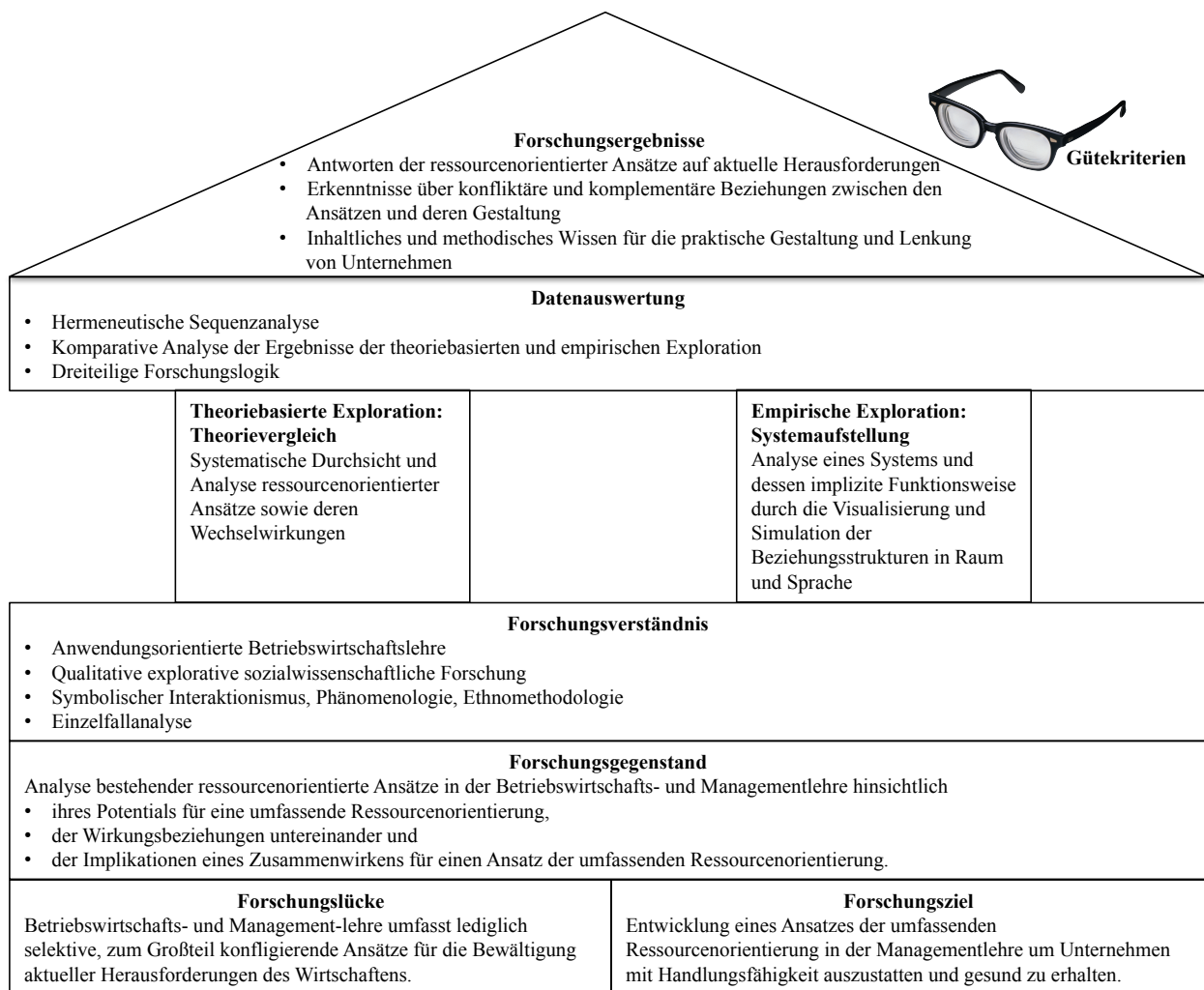


Abbildung 7: Das Forschungsdesign (Eigene Darstellung)

2.4.1 Der Forschungskontext der Betriebswirtschaftslehre

Diese Forschungsarbeit ist der anwendungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. ULRICH (1981) definiert die Betriebswirtschaftslehre als „[...] *Führungslehre*, die sich mit den Problemen der Gestaltung und Lenkung produktiver sozialer Systeme befaßt.“ (S. 3). Während die Grundlagenwissenschaft ausgehend von Diskrepanzen zwischen Theorie und empirischer Beobachtung das Ziel der Erkenntnisgewinnung verfolgt, unterscheidet ULRICH davon den angewandten Forscher, der Probleme der Praxis durch eine Wissensgenerierung in eben dieser lösen möchte. Die angewandten Wissenschaften „[...] entstehen in der Praxis und beziehen sich auf diese.“ (ebd.). Jedoch wird nicht etwa die bestehende Realität mit dem Ziel untersucht, aufgestellte Hypothesen zu überprüfen, sondern Probleme der Praxis als Ausgangspunkt der „[...] Untersuchung möglicher zukünftiger Realitäten [...]“ (ebd., S. 6) zu verwenden und ein „[...] Wis-

sen zur Gestaltung einer zukünftigen Realität von Unternehmen [...]“ (Jürgens (1998), S. 9) zu entwickeln.

Der Begriff der Praxis bezieht sich nicht nur auf das menschliche individuelle Verhalten, sondern bettet dieses in den Kontext des komplexen sozialen Systems des Unternehmens ein (Ulrich (1981), S. 11). Da die Betriebswirtschaftslehre im originären Sinne lediglich das Verhalten Unternehmen erklärt, greift die angewandte Betriebswirtschaftslehre auf einen interdisziplinären Forschungsansatz zurück, um schließlich die Komplexität des individuellen Verhaltens im Kontext des Unternehmens durchdringen zu können (ebd., S. 14). Der angewandten Betriebswirtschaftslehre liegt folglich sowohl ein theoretischer als auch ein methodischer Pluralismus zugrunde. Dies bezieht neben quantitativen Methoden insbesondere die Nutzung qualitativer Forschungsmethoden ein, um menschliche Phänomene insbesondere vor dem Hintergrund der „[...] Wertbezogenheit jedes menschlichen Denkens und Handelns und die ebenso unabdingbare Einbezogenheit des erkennenden wie des handelnden Menschen in die zu verändernde Realität [...]“ (ebd., S. 9) zu reflektieren.

ULRICH (ebd., S.11) differenziert vier Arten des Erkenntnisgewinns der angewandten Betriebswirtschaftslehre. Diese beziehen sich sowohl auf die individuelle als auch institutionelle Gestaltungsebene möglicher Unternehmensrealitäten und vermitteln „[...] nützliches inhaltliches und methodisches Wissen [...]“ (ebd., S. 18) für die Lenkung und Gestaltung von Unternehmen:

- Inhaltliche Lösungen für konkrete Probleme der Praxis
- Lösungsverfahren für eben solche Probleme
- Gestaltungsmodelle für künftige Realitäten
- Regeln für die Entwicklung dieser Modelle

Die angewandte Betriebswirtschaftslehre hebt demnach neben der Beschreibungs-, Erklärungs- und Prognosefunktion insbesondere die Gestaltungsfunktion der Forschung hervor und umfasst sowohl deskriptive als auch explanative sowie praxeologische Wissenschaftsziele (Zaugg (2009), S. 14). Um jedoch nicht nur Beschreibungen, Erklärungen und Prognosen, sondern auch geeignete Empfehlungen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen formulieren zu können, ist es notwendig, das soziale Handeln in Unternehmen nachzuvollziehen. Die Gestaltung und Lenkung eines sozialen Systems wie das des Unternehmens ist nicht durch objektive Wirkfaktoren, „[...] sondern nur durch kommunikatives Nachvollziehen der subjektiven Weltsicht und inneren Gründe der Akteure [...]“ (Bortz/Döring (2006), S. 301) zu erklären. Ein solch soziales Handeln als sinnvolles Handeln zu verstehen und „[...] die Prozesse zu rekonstruieren, durch die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird [...]“ (Lamnek/Krell

(2016), S. 44), ist Ziel der qualitativen Sozialforschung, der die angewandte Betriebswirtschaftslehre zugeordnet wird.

2.4.2 Qualitative Sozialforschung

Die qualitative Sozialforschung ist auf das interpretative Paradigma zurück zu führen. Aus diesem gehen wiederum der Symbolische Interaktionismus, die Phänomenologie und die Ethnometodologie hervor.

Dem interpretativen Paradigma gemäß unterliegt jegliche soziale Wirklichkeit einer individuellen subjektiven Konstruktionsleistung. Es existiert nicht die eine, objektive Realität. Vielmehr wird die „[...] soziale Realität [...] als gesellschaftlich, ihr Sinn also durch Interpretation und Bedeutungszuweisung konstruiert [...] aufgefasst [...]“ (Lamnek/Krell (2016), S. 44). Jegliche Interaktion stellt einen interpretativen Prozess dar, in welchem die Individuen das Handeln der Anderen sinngemäß deuten und entsprechend reagieren. Die jeweiligen Interpretationen und Sinnzuschreibungen bestimmen das Verhalten der Individuen; Die Handelnden beziehen sich schließlich in ihrem Verhalten aufeinander. Dieses Verhalten wird dem Symbolischen Interaktionismus gemäß von der Bedeutung der Dinge, gegenüber denen Individuen handeln, beeinflusst. Die Bedeutung erhalten die Dinge durch die sprachliche Thematisierung in Interaktionsprozessen. Die fortgeführten interpretativen Prozesse verändern schließlich die Bedeutung der Dinge (ebd., S. 51). Die Ethnometodologie untersucht schließlich die Wechselwirkungen zwischen Sinn und Handlung, die eine soziale Ordnung von Sinnstrukturen in der Gesellschaft konstituieren (ebd., S. 53). Diese soziale Ordnung wirkt fortwährend als Kontext, der die Sinnzuschreibungen von Handlungen der Interagierenden bestimmt. Die Rekonstruktion der sozialen Realität kann somit nur aus dem Kontext der jeweiligen Handlung heraus erschlossen werden.

Der Mensch stellt in der qualitativen Sozialforschung „[...] nicht nur ein Untersuchungsobjekt, sondern auch ein erkennendes Subjekt [...]“ (ebd., S. 44) dar. Dies hat Konsequenzen für den Forschungsprozess und die Haltung des Forschers. Für den Forschungsprozess bedeutet dies, dass auch „[...] die Theoriebildung [...] als interpretativer Prozess, d.h. als rekonstruktive Leistung angelegt sein [...]“ muss (ebd., S. 46). „Wenn Menschen auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die die Objekte für sie haben, dann muss der Forscher die Objekte so sehen, wie sie seine zu untersuchenden Menschen sehen, will er deren Handlungen richtig verstehen.“ (ebd., S. 90). Folglich besteht die qualitative Sozialforschung in einer Konstruktionsleistung zweiter Ord-

nung durch den Forscher, in der auch die Interpretationen und Erkenntnisse der erhobenen Daten einem subjektiven Konstruktionsprozess unterliegen.

In diesem Zusammenhang begründet die Phänomenologie das Bestreben, „[...] die soziale Wirklichkeit möglichst vorurteilsfrei zu erfassen [...].“ (Lamnek/Krell (2016), S. 63). Hierfür ist es notwendig, dass der Forscher sich von theoretischem Vorwissen, seinen Erwartungen und Bedeutungen befreit. Dies umfasst die Selbstbeobachtung des Forschers sowie eine erhöhte „[...] Sensibilität für die eigenen Gefühle, Wünsche und Einstellungen [...].“ (ebd., S. 64), ermöglicht eine ganzheitliche Wahrnehmung des Forschungsgegenstands und verhindert eine selektive Einengung oder Beeinflussung der Forschung (ebd., S. 90).

Die subjektiven Sinnzuschreibungen, die mit der Sozialforschung verstanden und erklärt werden, sind nicht direkt beobachtbar, sondern lediglich über die eigene Wirklichkeitskonstruktion des Forschers und somit reflexiv zu erfahren (Flick/Kardorff/Steinke (2012), S. 14). Entsprechend werden auch die in der vorliegenden Arbeit generierten Erkenntnisse als Deutungsangebote verstanden, die jedoch nicht losgelöst von den eigenen Wirklichkeitskonstruktionen der Forscherin zu betrachten sind. Daher muss während des gesamten Forschungsprozesses das Bewusstsein für die eigene Wirklichkeitskonstruktion und die einhergehende Perspektive auf den Forschungsgegenstand, die Einflussnahme auf das Forschungsfeld, den Forschungsprozess sowie die Erkenntnisschlüsse durch die eigene Weltsicht reflektiert werden. Dies spiegelt sich sowohl in den Prinzipien als auch in den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung wieder.

2.4.2.1 Prinzipien qualitativer Sozialforschung

Aus den vorherigen Ausführungen ergeben sich die folgenden fünf Prinzipien der qualitativen Sozialforschung, die es während des gesamten Forschungsprozesses zu bewahren gilt (Vgl. Flick/Kardorff/Steinke (2012); Bortz/Döring (2006); Kurt (2004); Lamnek/Krell (2016)).

2.4.2.1.1 Offenheit

Der Forscher muss eine offene Haltung gegenüber der Untersuchungspersonen, der Untersuchungssituation und der anzuwendenden Methoden einnehmen, um informationsreduzierende Selektionen durch die eigene Wirklichkeitskonstruktion zu vermeiden (Lamnek/Krell (2016), S. 33). Die Untersuchungspersonen müssen ganzheitlich in dem jeweiligen situativen sozialen Kontext verstanden werden, da dieser die Sinnzuschreibungen konstituiert. Gleichzeitig müssen die

Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung offen gestaltet sein, um neue Erkenntnisse generieren zu können.

2.4.2.1.2 Flexibilität

Die Flexibilität bezieht sich sowohl auf die Forschungsmethoden selbst, als auch auf das Vorgehen des Forschers. Der Forscher muss flexibel agieren, um erhaltene Daten und gewonnene Erkenntnisse kontinuierlich in den Forschungsprozess einzubeziehen, diesen bei Bedarf an den Untersuchungsgegenstand anzupassen und neue Perspektiven einzunehmen (Lamnek/Krell (2016), S. 37). Dementsprechend ist der Forschungsprozess iterativ zu gestalten; nicht-standardisierte Methoden der Datenerhebung ermöglichen eine unvoreingenommene, offene und ganzheitliche Erfassung des Untersuchungsgegenstandes. Darüber hinaus ist ein flexibler Umgang mit den zu erforschenden Individuen wichtig, um sich an den jeweiligen Forschungskontext anpassen und die Nähe zum Forschungsgegenstand wahren zu können.

2.4.2.1.3 Kontextbezug

Angesichts des Bestrebens, die subjektive Wirklichkeitskonstruktion in dem individuellen sozialen Handlungskontext zu verstehen, ist die Datenerhebung an dem Alltagsgeschehen der Untersuchungsperson zu orientieren. Um zuverlässige Daten zu erheben, muss der Forscher so nah wie möglich an das Erleben des Untersuchungsgegenstandes herantreten. Die Methoden der Datenerhebung und Auswertung sind entsprechend angemessen zu wählen (Lamnek/Krell (2016), S. 36).

2.4.2.1.4 Reflexivität

Die qualitative Forschung ist ein kommunikativer und interpretativer Prozess. Die Daten entstehen in Interaktionsprozessen, in der die „[...] handelnde Einheit einer aktuellen Situation gegenübersteht, mit der sie umzugehen und gegenüber der sie eine Handlungslinie auszuarbeiten hat.“ (Lamnek/Krell (2016), S. 90f). Diesem Interaktionsprozess unterliegen Entwicklungen in der Wirklichkeitskonstruktion, in der die Handlungen von Forscher und Untersuchungsgegenstand aufeinander Bezug nehmen. Diese gegenseitige Einflussnahme auf die Wirklichkeitskonstruktion gilt es während des gesamten Forschungsprozesses kritisch zu reflektieren. Folglich ist „[...] die Reflexivität des Forschers über sein Handeln und seine Wahrnehmungen im untersuchten Feld als ein wesentlicher Teil der Erkenntnis und nicht als eine zu kontrollierende bzw. auszuschaltende Störquelle [...]“ zu verstehen (Flick/Kardorff/Steinke (2012), S. 23).

2.4.2.1.5 Explikation

Die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses sind offen zu legen, da das „[...] Regelwissen des interpretativen Paradigmas [...] meist ein implizites und dem Anwender in der Regel nicht bewusst [...]“ ist (Lamnek/Krell (2016), S. 36). Somit müssen die Regeln der Datenerhebung und –interpretation entsprechend dokumentiert und dargestellt werden.

2.4.2.2 Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Um die Güte der Forschung festzustellen gilt es, Ergebnisse qualitativer Forschung „[...] als Produkte verschiedener Entscheidungs- und Konstruktionsleistungen innerhalb des Forschungsprozesses [...]“ (Steinke (1999), S. 322) aufzufassen und zu bewerten. Aus konstruktivistischer Sicht gibt es keine absolut wahren oder falschen Erkenntnisse; „Der traditionelle [...] Anspruch an Objektivität und Wahrheit wissenschaftlicher Aussagen wird [...] verworfen.“ (Martin (2012), S. 16). Da die angewandte Wissenschaft ihrem Wesen nach von der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion des Forschers abhängt, spricht sich ULRICH (1981) dafür aus, das angelegte Wertesystem zu legitimieren und „[...] explizite Regeln oder Kriterien anzugeben [...]“ (S. 17), die eine Reflektion der Werturteile ermöglichen. Laut ULRICH (ebd., S. 7) können die folgenden Gütekriterien der angewandten Betriebswirtschaftslehre definiert werden:

- Die praktische Relevanz,
- die inhaltliche und methodische Nützlichkeit,
- die einfache Anwendbarkeit,
- der methodische und theoretische Pluralismus,
- die Nähe zum Anwendungszusammenhang sowie
- der Praxisbezug der Forschung.

Mit den Gütekriterien qualitativer Forschung soll sichergestellt werden, „[...] dass die verbalen Daten wirklich das zum Ausdruck bringen, was sie zu sagen vorgeben bzw. was man erfassen wollte [...].“ (Bortz/Döring (2006), S. 326). Wissenschaftliche Erkenntnisse sind daher nicht in Orientierung an den traditionellen quantitativen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität, sondern hinsichtlich ihrer Nützlichkeit und Anwendbarkeit „[...] für die Orientierung in der sozialen Erlebenswelt [...]“ (Martin (2012), S. 16) zu beurteilen. Auch STEINKE (1999) argumentiert, dass Gütekriterien der quantitativen Forschung nicht ohne weiteres auf die qualitative Forschung anzuwenden sind. Da die Grundannahmen quantitativer Forschung

„[...] kaum mit qualitativer Forschung vereinbar sind, ist es nicht gerechtfertigt, von ihr zu erwarten, dass sie den Kriterien quantitativer Forschung entsprechen kann [...]. Quantitative Kriterien können insbesondere aufgrund der vergleichsweise geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit qualitativer Forschung nicht unmittelbar auf diese übertragen werden.“ (S. 322)

STEINKE ((1999), S. 324ff) definiert dementsprechend

- die Relevanz der Forschungsfrage und der Forschungsergebnisse,
- die empirische Verankerung,
- die intersubjektive Nachvollziehbarkeit,
- die Angemessenheit des Forschungsprozesses,
- die Limitation,
- die Kohärenz sowie
- die Reflexivität

als Gütekriterien qualitativer Forschung. Aus den Prinzipien qualitativer Forschung lassen sich weiterhin Gütekriterien ableiten, die auf die Reflexivität des Forschers, die Angemessenheit der Forschung sowie die Nähe zu dem Forschungsgegenstand und die Explikation des Forschungsprozesses verweisen. Zusammengefasst ist die vorliegende Forschungsarbeit anhand der folgenden Gütekriterien zu bewerten:

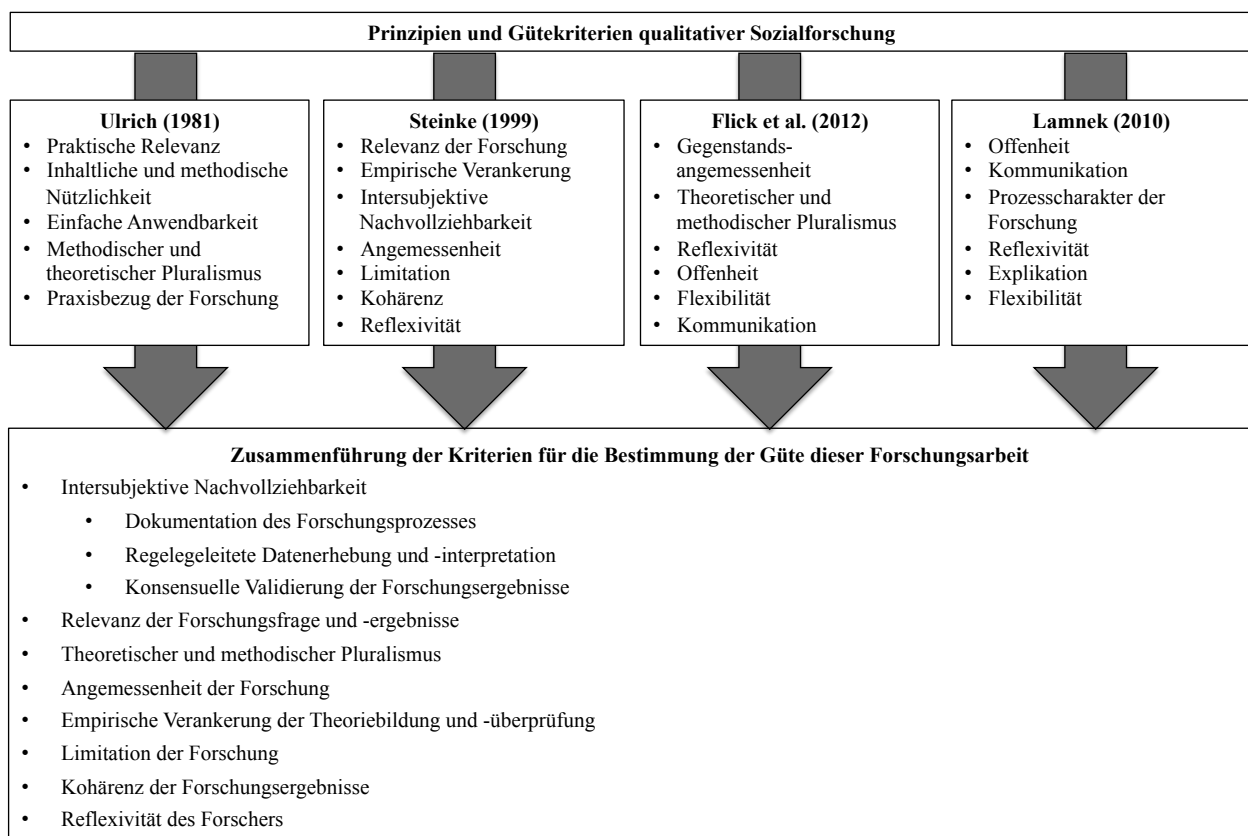


Abbildung 8: Kriterien für die Bestimmung der Güte der Forschung (Eigene Darstellung)

2.4.2.2.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

STEINKE (1999) unterstreicht, dass aufgrund des zugrundeliegenden konstruktivistischen Paradigmas kein Anspruch auf intersubjektive Überprüfbarkeit erhoben werden kann: „Eine identische Replikation einer Untersuchung ist schon allein aufgrund der begrenzten Standardisierbar-

keit des Vorgehens in der qualitativen Forschung unmöglich.“ (S. 324). Dem hingegen ist dem Anspruch auf intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu genügen. Damit ist ein interpersonaler Konsens gemeint, sprich „[...] unterschiedliche Forscher müssen bei der Untersuchung desselben Sachverhalts mit denselben Methoden zu vergleichbaren Resultaten kommen können.“ (Bortz/Döring (2006), S. 326). Durch die transparente Dokumentation des Forschungsprozesses „[...] wird einem externen Publikum die Möglichkeit gegeben, die Untersuchung Schritt für Schritt zu verfolgen und den Forschungsprozess und die daraus hervorgegangenen Ergebnisse zu bewerten.“ (Steinke (1999), S. 324). Diese Dokumentation umfasst

- das Vorverständnis des Forschers,
- die Erhebungsmethoden und den Erhebungskontext,
- die Transkriptionsregeln,
- die erhobenen Daten,
- die Auswertungsmethoden,
- die Informationsquellen,
- die angewandten Gütekriterien sowie
- die Darlegung forschungsrelevanter Entscheidungen und Probleme.

Die gewonnene Transparenz ermöglicht es Externen, die Forschung anhand eigener Kriterien zu bewerten und die Erkenntnisse zu rekonstruieren, sodass die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu einer Voraussetzung weiterer Überprüfungen wird. Insbesondere der Einsatz kodifizierter, regelgeleiteter Methoden unterstützt die Transparenz der Forschung. Entsprechend wird sowohl die Datenerhebung als auch die –auswertung auf eben solche Methoden gestützt. Durch eine Interpretation der Daten in Gruppen kann die intersubjektive Nachvollziehbarkeit weiter gefördert werden (ebd., S. 326).

2.4.2.2.2 Relevanz der Forschungsfrage und -ergebnisse

Die Relevanz der Forschung bezieht sich zum einen auf die Relevanz der Fragestellung und zum anderen auf den Nutzen des Forschungsergebnisses (Steinke (1999), S. 330).

2.4.2.2.3 Theoretischer und methodischer Pluralismus

Um eine Vielfalt an Daten und Erkenntnissen unter Einbezug des Handlungskontexts zu generieren, wird die qualitative Sozialforschung von einem theoretischen und methodischen Pluralismus getragen. Die Triangulation bezeichnet eine „[...] Betrachtung eines Forschungsgegenstandes von (mindestens) zwei Punkten aus [...].“ (Flick (2012), S. 309). Sie dient der Erweiterung der Datenvielfalt in Breite und Tiefe sowie der Validierung der Daten, indem „[...] die Schwächen

der jeweiligen Einzelmethoden durch ihre gegenseitige Kontrolle im Einsatz anderer Methoden erkannt und kompensiert werden können.“ (Lamnek/Krell (2016), S. 263). Entsprechend werden in der vorliegenden Forschungsarbeit ressourcenorientierte Ansätze aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen herangezogen und sowohl theoriebasiert als auch empirisch untersucht.

2.4.2.2.4 Angemessenheit der Forschung

Des Weiteren bedarf es einer Begründung der Angemessenheit der Forschung (Steinke (1999), S. 326ff). Dies bezieht sich auf

- die Wahl eines qualitativen Forschungsvorgehens,
- die Methoden der Datenerhebung und -auswertung,
- die Transkriptionsregeln,
- die untersuchten Fälle sowie
- die Bewertungskriterien.

2.4.2.2.5 Empirische Verankerung der Theoriebildung und -überprüfung

Wie ULRICH (1981) herausstellt, ist die Praxis Ursprung und Endpunkt der angewandten Forschung (S. 3). Ebenso sieht STEINKE (1999) die empirischen Daten als Grundlage der Theoriebildung und Theorieüberprüfung: Eine Theorie wird aus den empirischen Daten heraus generiert gleichsam an diesen Daten überprüft (S. 328f).

2.4.2.2.6 Limitation der Forschung

Das Gütekriterium der Limitation dient der Festlegung der Grenzen des Geltungsbereichs der Forschungsergebnisse (Steinke (1999), S. 329). Ihre Gültigkeit sollte weder anhand zu spezifischer, noch zu allgemeingültiger Bedingungen begründet werden.

2.4.2.2.7 Kohärenz der Forschungsergebnisse

Die Kohärenz der Forschungsergebnisse bezieht sich auf die Konsistenz der Hypothesen. Hierfür gilt es auch Widersprüche und offene Fragen zu thematisieren (Steinke (1999), S. 330).

2.4.2.2.8 Reflexivität des Forschers

Die Selbstbeobachtung während des gesamten Forschungsprozesses verweist auf mögliche Einflussnahmen oder eine selektive Wahrnehmung. Zudem bedürfen auch die persönlichen Voraussetzungen und Kompetenzen des Forschers einer Reflektion, um die Angemessenheit der gewählten Methoden zu beurteilen. Darüber hinaus gilt es, die Beziehung zwischen Forscher und

Erforschem zu reflektieren, um die Vertrauenswürdigkeit der Daten einzuschätzen (Lamnek/Krell (2016), S. 36).

Wurde einst die Güte der Forschung anhand dieser Kriterien festgestellt, bedeutet dies jedoch nicht, dass die Erkenntnisse fortwährend nützlich sind. Da die soziale Realität Veränderungen unterliegt, bedürfen auch die Forschungsergebnisse und gebildeten Theorien einer stetigen Überprüfung und Weiterentwicklung.

2.4.3 Die explorative Forschung

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, neues Wissen für die praktische Gestaltung und Lenkung von Unternehmen zu generieren. Somit folgt die vorliegende Forschungsarbeit einem explorativen Vorgehen (Grochla (1978), S. 55). Der explorative Forschungsprozess erfolgt in vier Stufen:

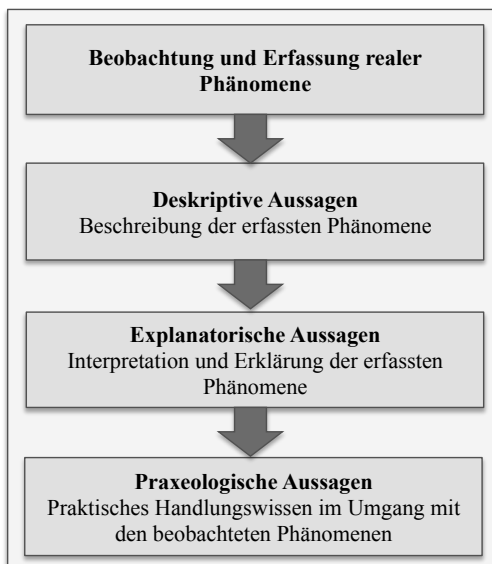


Abbildung 9: Stufen der explorativen Forschung (in Anlehnung an Grochla (1978), S. 69f)

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird, ausgehend von der Analyse bestehender ressourcenorientierter Ansätze (deskriptives Wissenschaftsziel), die Möglichkeit der Zusammenführung eben dieser untersucht (explanatorisches Wissenschaftsziel), um Wissen für die praktische Gestaltung und Lenkung von Unternehmen zu generieren (praxeologisches Wissenschaftsziel).

2.4.3.1 Die Einzelfallstudie als Zugang zu der sozialen Wirklichkeit

Das Ziel der qualitativen Sozialforschung liegt nicht darin, aggregierte Individualmerkmale zu erheben, sondern individuelle Einheiten umfassend und ganzheitlich in ihren individuellen Handlungen zu verstehen. Die Einzelfallstudie stellt somit „[...] den elementaren empirischen Zugang des interpretativen Paradigmas zur sozialen Wirklichkeit [dar], der die Einzelperson in ihrer Totalität ins Zentrum der Untersuchung [...]“ (Lamnek/Krell (2016), S. 299) stellt. Ziel ist es, einen „[...] genaueren Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren [...] zu erhalten, wobei sie meist auf das Auffinden und Herausarbeiten typischer Vorgänge [...]“ (Fuchs-Heinritz et al. (2011), S. 161) und im Weiteren „[...] auf die Identifikation und Klärung von Kausalbeziehungen [...]“ (Lamnek/Krell (2016), S. 298) gerichtet ist.

In der vorliegenden Arbeit stellen die ressourcenorientierten Ansätze der Managementlehre die Untersuchungseinheit dar. Der Einzelfall entspricht somit einem Aggregat von Komponenten. Weiterhin bezieht sich die Untersuchung der vorliegenden Arbeit auf die Binnenstruktur, sprich die Struktur der Interaktion der ressourcenorientierten Ansätze (ebd., S. 306). „Einzelfallstudien dieses Typs bestehen aus der intensiven, detaillierten Untersuchung der einzelnen Komponenten und ihrer Interaktionen, die das analytisch als geschlossen betrachtete Aggregat konstituieren.“ (ebd., S. 309).

Die Anwendung eines methodischen Pluralismus bietet hierbei „[...] die Chance, eine einzelne Untersuchungseinheit mit verschiedenen Techniken zu behandeln, denn die Befunde der einzelnen Verfahren können direkt aufeinander bezogen werden, weil das Material von derselben Untersuchungseinheit stammt.“ (ebd., S. 302). In einer komparativen Analyse werden die Forschungsergebnisse mit Blick auf generelle Strukturen und Muster untersucht:

„Es geht um Handlungsmuster, die zwar individuell festzumachen sind, aber keineswegs nur einmalig und individuenspezifisch wären. Vielmehr manifestieren sich in diesen Handlungen generellere Strukturen. Bei diesen Mustern handelt es sich um Einzelhandlungen, die sinnhaft aufeinander bezogen (...) auftreten.“ (ebd., S. 297)

2.4.3.2 Dreiteilige Forschungslogik

Neues Wissen entsteht dann, wenn ein Phänomen beobachtet wird, für dessen Erklärung bestehendes Wissen nicht dienlich ist und daher neue Hypothesen zur Erklärung der Beobachtung entwickelt werden müssen (Brühl (2017), S. 77f). Einen solchen Erkenntnisschluss kennzeichnet die Abduktion. Im Gegensatz zu der Induktion und Deduktion greift die Abduktion nicht auf bestehendes wissenschaftliches Wissen, sondern vornehmlich auf intuitive Erkenntnisse und kreative Gedankenprozesse zurück. Der Erkenntnisschluss ist jedoch kein Zufallsprodukt, sondern

auf „[...] die Gesamtheit aller geistigen oder gehirnpfysiologischen Prozesse [...]“ (Reichertz (2013), S. 87) zurückzuführen. Das Gehirn greift

„[...] auf das *gesamte* lebensgeschichtlich erworbene [...] Erfahrungswissen zurück, deutet dieses neu aus – löst alte Kontexte auf, findet neue und kann so rekontextualisieren. Später wird das Ergebnis dieses subbewussten kognitiven Prozesses mit einem ‚Blitz‘ in das Bewusstsein gehoben.“ (ebd., S. 110)

Voraussetzung solch kreativer Geistesblitze ist die mentale Haltung des Forschers, altes Wissen aufzugeben und für Neues offen zu sein. Auf diese Weise wird „[...] der *bewusst arbeitende*, mit logischen Regeln vertraute *Verstand* ausmanövriert [...]“ (Reichertz (2012), S. 283). Muße und Datenkenntnis sind Voraussetzung für diese Kreativität:

„[D]er abduktive Schlussfolgerer ist neugierig, er beobachtet viel und intensiv, stets bereit, sich überraschen zu lassen. Stößt er auf etwas Ungewöhnliches, seine Erwartung Enttäuschendes, dann macht er sich *nicht* schnell einen Reim darauf. Er macht genau das Gegenteil: er beobachtet weiter, spricht mit sich und anderen, kramt in der Erinnerung nach ähnlichen Erfahrungen, lässt sein ganzes Wissen um die Wirklichkeit *floatieren*‘ und wartet darauf, dass sich irgendwann eine mögliche einheitliche Deutung aller oder zumindest vieler überraschender Details einstellen wird.“ (Reichertz (2013), S. 95)

Ausschlaggebend für die Güte der explorativen Forschung ist nicht die Wissenschaftlichkeit des Zustandekommens einer Erkenntnis, sondern die Begründung ihrer Gültigkeit. Ist eine Hypothese abduktiv generiert worden, besteht nicht die Möglichkeit sie durch eine unendlich große Stichprobenzahl endgültig zu verifizieren (Bortz/Döring (2006), S. 300). Stattdessen gilt es, aus den Forschungsergebnissen deduktiv generalisierte Hypothesen im Sinne von Voraussagen zu formulieren und diese wiederum an empirischen Daten induktiv zu verifizieren (Reichertz (2012), S. 285). Die Güte abduktiv gewonnener Erkenntnisse liegt demzufolge „[...] in ihrer zukünftigen Konsequenz und nicht in der Herkunft.“ (Reichertz (2013), S. 88).

2.4.3.3 Methodisches Vorgehen

ULRICH ((1981), S. 20) gliedert den Forschungsprozess in der angewandten Betriebswirtschaftslehre wie folgt:

- 1) Erfassen und Typisieren praxisrelevanter Probleme,
- 2) Analyse problemrelevanter Theorien und Hypothesen empirischer Grundlagenwissenschaften,
- 3) Erfassen und Spezifizieren problemrelevanter Verfahren der Formalwissenschaften,
- 4) Erfassen und Untersuchen des relevanten Anwendungszusammenhangs,
- 5) Ableiten von Beurteilungskriterien, Gestaltungsregeln und Modellen,
- 6) Prüfen der Regeln und Modelle im Anwendungszusammenhang,
- 7) Beratung und Implementierung in der Praxis.

Daraus leitet sich das folgende Forschungsvorgehen ab: Die vorliegende Forschungsarbeit wird auf einem theoretischen und methodischen Pluralismus begründet; Die Forschungserkenntnisse kommen „[...] durch die Kombination verschiedener Forschungsmethoden, die Berücksichtigung mehrerer Betrachtungsperspektiven und die Nutzung unterschiedliche Ansätze zustande [...]“ (Zaugg (2009), S. 10).

In einem ersten Schritt wird mit der theoriebasierten Exploration der Managementansätze ein Vorwissen erarbeitet, das aus einer intensiven Literaturrecherche resultiert. Die theoriebasierte Exploration erfolgt mittels „[...] einer systematischen Durchsicht und Analyse aus vorhandenen wissenschaftlichen und alltäglichen Theorien [...]“ (Bortz/Döring (2006), S. 359), aus der schließlich Vermutungen über Wirkungszusammenhänge der Managementansätze abgeleitet werden. Die Managementansätze werden hierbei systematisch hinsichtlich ihrer Ressourcenorientierung analysiert und in einer tabellarischen Synopse, in welcher „[...] zentrale Merkmale und Kernthesen der wichtigsten Theorieansätze zum interessierenden Forschungsgebiet vergleichend zusammengefasst [...]“ (ebd., S. 361) werden, gegenübergestellt.

Mit der Herausstellung der Kernstruktur eines jeden Managementansatzes werden die jeweiligen zugrundeliegenden Prämissen, Intentionen, Rationalitäten und Wahrnehmungshorizonte deutlich. Auf Grundlage dieser Merkmale werden die Managementansätze anschließend mithilfe des Modells der Spiral Dynamics in einen übergreifenden Framework differenzierter Weltanschauungen eingeordnet. Auf diese Weise können die einzelnen Denk- und Handlungsweisen der Ressourcenperspektiven in einem verbindenden Kontext betrachtet, zueinander in Beziehung gesetzt und „[...] sinnvolle Querverbindungen und Kausalrelationen [...]“ (ebd., S. 362) sowie „[...] präzise und inhaltlich angereicherte Annahmen über Wirkungszusammenhänge (...) formuliert [...]“ werden (Zaugg (2009), S. 15).

Die theoriebasierte Exploration bildet den heuristischen Bezugsrahmen der weiteren Forschung (Lamnek/Krell (2016), S. 223). Das theoretische Vorwissen wirkt hierbei nicht etwa selektiv, sondern leitet den weiteren Forschungsprozess an (Martin (2012), S. 184); Der Bezugsrahmen konkretisiert das Problemverständnis, zeigt die relevanten Elemente des Untersuchungsgegenstandes auf, ermöglicht eine Bedeutungszuschreibung der beobachteten Phänomene und verhindert naive Kenntnisschlüsse (Kubicek (1977), S. 19f.). In diesem Sinne ist dem heuristischen Bezugsrahmen der Theorieanalyse eine erkenntnisleitende Funktion inhärent, welche die weitere empirische Forschung, von der Festlegung des Beobachtungsausschnitts bis hin zu der Datenauswertung, strukturiert (Wrona (2005), S. 19ff).

Für die empirische Exploration wird die Systemaufstellung als Methode der Datenerhebung eingesetzt. Systemaufstellungen ermöglichen in kürzester Zeit eine transparente und ganzheitliche Darstellung komplexer Systeme und den Zugang zu dem impliziten Wissen eines Aussagensystems (Rosner (2007), S. 18). Die Analyse einer einzelnen Systemaufstellung bringt dadurch bereits eine außerordentliche Dichte und Tiefe an Informationen her.

Die Daten der Systemaufstellung werden hermeneutisch mit der Sequenzanalyse ausgewertet. Die Hermeneutik verfolgt das Ziel „[...] methodisch kontrolliert durch den oberflächlichen Informationsgehalt des Textes hindurchzustoßen zu tiefer liegenden [...] Sinn- und Bedeutungsschichten und dabei diesen Rekonstruktionsvorgang intersubjektiv nachvollziehbar zu machen [...]“ (Hitzler/Honer (1997), S. 23). Die Sequenzanalyse wird angewendet, „[...] wenn es um das ‚tiefere‘ Verstehen und Erklären des Handelns von menschlichen Akteuren geht, also in der Regel wenn es um Prozesse geht, die jenseits der bewussten Selbstdeutung vermutet werden.“ (Reichertz (2011), S. 2f). Somit expliziert die Sequenzanalyse das implizite Wissen, das mit der Systemaufstellung aufgedeckt wurde:

„Im distanzierten Blick auf das unvertraut Gewordene erkennt man Bedeutungspotenziale, die ansonsten übersehen würden. [...] Durch das Aufspüren von Ungereimtheiten, Brüchen und neuen Bedeutungsdimensionen bringt sich die Sequenzanalyse (...) zu ihrer Fragestellung: In welchem Sinnzusammenhang ist die fragliche Handlungssequenz als angemessen zu sehen? Wie lässt sich das Unstimmige als stimmige Lösung eines Handlungsproblem erfassen?“ (Kurt (2004), S. 249)

In diesem Sinne steht die Sequenzanalyse in der Tradition der explorativen Forschung und öffnet den Raum für abduktive Schlüsse (Reichertz (2011), S. 3).

Die Erkenntnisse der theoriebasierten und empirischen Exploration werden in einer komparativen Analyse diskutiert. Ausgehend von der Prämisse, dass die bestehende Managementlehre nicht das notwendige Wissen für eine ganzheitliche Adressierung aktueller Managementherausforderungen bereit hält, werden die Erkenntnisse der theoriebasierten Exploration als Spiegelung des derzeitigen Wissens angesehen. Die Erkenntnisse der empirischen Exploration hingegen bergen jenes neue Wissen, welches für ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung relevant ist. Indem insbesondere die überraschenden, von dem bestehenden theoretischen Wissen abweichenden Erkenntnisse herausgestellt werden, bilden diese die Grundlage für das managementrelevante Wissen einer umfassenden Ressourcenorientierung.

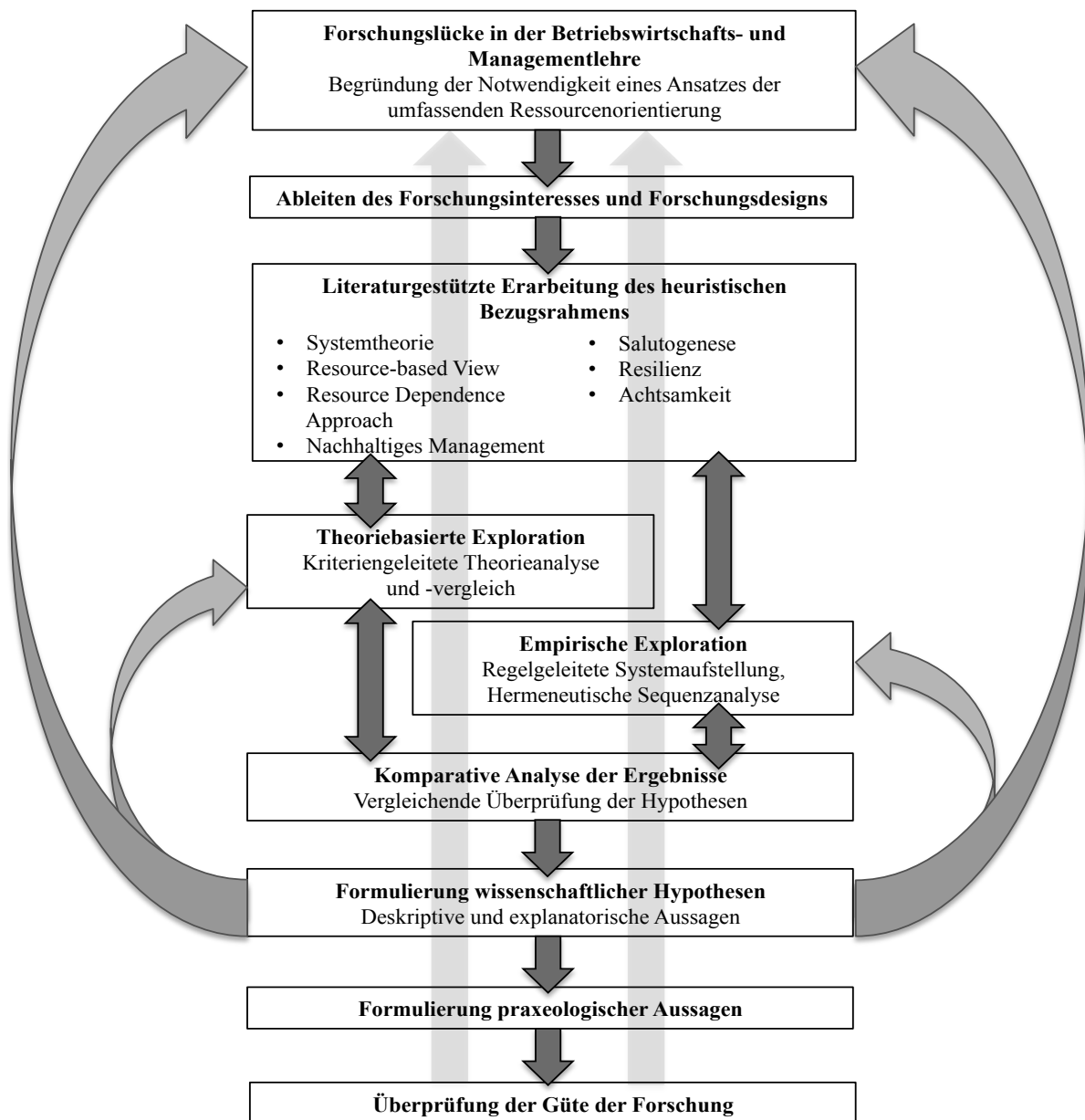


Abbildung 10: Der Forschungsprozess (Eigene Darstellung)

2.5 Gliederung der Arbeit

In dem einleitenden Kapitel wurde zunächst ein Bewusstsein für die derzeitigen Wirtschaftsherausforderungen geschaffen. In Kapitel 2.1 wurden diese Herausforderungen intensiv diskutiert und die Problemstellung der vorliegenden Forschungsarbeit abgeleitet. Es wurde aufgezeigt, dass zwar Managementansätze bestehen, welche die einzelnen Herausforderungen adressieren. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass die Managementlehre keinen Ansatz aufweist, welcher Unternehmen praktisches Wissen für die ganzheitliche Bewältigung der aufgezeigten Praxisprobleme vermittelt (Kapitel 2.2). Die vorliegende Forschungsarbeit ist daher der Entwicklung eines Ma-

nagementansatzes der umfassenden Ressourcenorientierung gewidmet (Kapitel 2.3). Dieses Wissen soll im Rahmen einer explorativen Einzelfallstudie generiert werden (Kapitel 2.4).

Kapitel 3 widmet sich der Identifikation der verschiedenen ressourcenorientierten Managementansätze, welche der Bewältigung derzeitiger Herausforderungen dienen. Zunächst wird die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen als wesentliche Bedingung des Unternehmensbestehens vorgestellt (Kapitel 3.1). Unter Rückgriff auf die Systemtheorie wird das Unternehmen als Wirtschaftssystem definiert. In diesem Zuge wird außerdem der Ressourcenbegriff beleuchtet (Kapitel 3.2). Nicht nur wird ein gemeinsames Begriffsverständnis entwickelt, sondern darüber hinaus auch der Ursprung der Ressourcen und die jeweiligen Eigengesetzlichkeiten betrachtet. In einem Überblick wird in Kapitel 3.3 die Entwicklung der Ressourcenperspektive in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre dargelegt und die einzelnen ressourcenorientierten Ansätze herausgearbeitet, die relevante Erkenntnisse für die Bewältigung derzeitiger Herausforderungen bereit halten.

In Kapitel 4 werden die einzelnen Managementansätze - der Resource Dependence Approach (Kapitel 4.1), der Resource-based View (Kapitel 4.2), das Nachhaltige Ressourcenmanagement (Kapitel 4.3), die Salutogenese (Kapitel 4.4), die Resilienz (Kapitel 4.5) und die Achtsamkeit (Kapitel 4.6) - ausführlich betrachtet. Hierbei wird jeweils auf den wissenschaftlichen Ursprung der Ansätze, ihre zugrundeliegenden Prämissen und Rationalitäten sowie die formulierten Gestaltungsimplicationen des Ressourcenmanagements eingegangen.

In Kapitel 5 werden die Managementansätze hinsichtlich ihrer inhärenten Ressourcenperspektive analysiert. Die zugrunde gelegten Analyse Kriterien sind das Erkenntnisinteresse, die Aussageebene, das Ressourcenverständnis, die zugrundeliegenden Prämissen und postulierten Hypothesen sowie die Selektivität der Ressourcenperspektive (Kapitel 5.1). Zunächst erfolgt die Analyse der Managementansätze innerhalb der einzelnen Kategorien (Kapitel 5.2). Aufbauend auf dem Modell der Spiral Dynamics (Kapitel 5.3) werden anschließend komplementäre und widersprüchliche Beziehungen zwischen den Ansätzen herausgestellt (Kapitel 5.4). Die Erkenntnisse dieser theoriebasierten Exploration über die Beziehungsstruktur der Managementansätze werden abschließend in einer tabellarischen Synapse festgehalten.

In Kapitel 6 erfolgt die empirische Untersuchung der Managementansätze unter Anwendung der Systemaufstellung als Methode der Datenerhebung sowie der Sequenzanalyse als Methode der

Datenauswertung. Nachdem eingangs die Methoden der Systemaufstellung (Kapitel 6.1) und der Sequenzanalyse (Kapitel 6.2) erläutert wurden, wird die Durchführung (Kapitel 6.3) und der Verlauf der Aufstellungen dargelegt und zentrale Beobachtungen herausgestellt (Kapitel 6.4).

In Kapitel 7 erfolgt die komparative Analyse der Erkenntnisse der theoriebasierten und der empirischen Exploration. Unter Bezugnahme auf die ausgehend von der Theorieanalyse zu erwartenden Beobachtungen in der empirischen Forschung, wird das Hauptaugenmerk auf jene Beobachtungen gelegt, welche Irritationen und Überraschungen hervorrufen und damit neuer Erklärungen und neues Wissen bedürfen, um diese Phänomene sinnvoll interpretieren zu können. Diese Momente sind es schließlich, welche die Generierung des neuen, in dieser Arbeit angestrebten Managementwissens fördern (Kapitel 7.1). Aus diesem Vergleich werden die Forschungsergebnisse abgeleitet. Diese beziehen sich sowohl auf die Beziehungsstruktur der Managementansätze, als auch auf die Erkenntnisse über eine geeignete Gestaltung und Lenkung von Unternehmen. Diese Ergebnisse werden in Hypothesen festgehalten (Kapitel 7.2). Abschließend werden auf Grundlage dieser Hypothesen Empfehlungen für ein Management gemäß einer umfassenden Ressourcenorientierung formuliert (Kapitel 7.3).

In Kapitel 8 wird die Güte der Forschungsarbeit diskutiert und der Forschungsprozess reflektiert, bevor in dem abschließenden Kapitel 9 offene Forschungsfragen in einem Ausblick aufgezeigt und die Erkenntnisse über den Forschungsprozess in einem Fazit festgehalten werden.

Kapitel	Leitende Forschungsfrage	Inhaltliche Gliederung
Kapitel 2	Welche Problemstellung liegt der vorliegenden Arbeit zugrunde? Welche Forschungslücke weist die bestehende Betriebswirtschafts- und Managementlehre auf? Welches Forschungsziel wird mit der Arbeit verfolgt? Welches Forschungsvorgehen empfiehlt sich für die Beantwortung der Forschungsfragen?	<ul style="list-style-type: none"> • Darlegung der Problemstellung (2.1), der Forschungslücke (2.2) und des Forschungsziels (2.3) • Erläuterung des Forschungsverständnisses und Forschungsvorgehens (2.4) sowie der Gliederung der Arbeit (2.5)
Kapitel 3	Worin liegt die Notwendigkeit eines ressourcenorientierten Managements? Wie werden Ressourcen definiert? Wie hat sich die Ressourcenperspektive in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre entwickelt? Welche ressourcenorientierten Ansätze gingen daraus hervor?	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen als ressourcenabhängiges Wirtschaftssystem (3.1) • Der Ressourcenbegriff (3.2) • Die Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre (3.3)
Kapitel 4	Welche ressourcenorientierten Managementansätze weist die Betriebswirtschafts- und Managementlehre auf? Wie sind diese charakterisiert?	<ul style="list-style-type: none"> • Resource Dependence Approach (4.1) • Resource-based View (4.2) • Nachhaltiges Ressourcenmanagement (4.3) • Salutogenese (4.4) • Resilienz (4.5) • Achtsamkeit (4.6)
Kapitel 5	Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen zwischen den Managementansätzen? Welche komplementären und widersprüchlichen Beziehungen gehen daraus hervor?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Analyse Kriterien des Theorievergleichs (5.1) • Der kategoriengeleitete Vergleich (5.2) • Das Modell der Spiral Dynamics (5.3) • Analyse komplementärer und widersprüchlicher Beziehungen (5.4)
Kapitel 6	Welches implizite, bislang nicht zugängliche Wissen liegt der Beziehungsstruktur der Managementlehre zugrunde?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Methode der Systemaufstellung (6.1) • Die Methode der Sequenzanalyse (6.2) • Die Aufstellungsdurchführung (6.3) • Der Aufstellungsverlauf (6.4)
Kapitel 7	Welche zentralen Erkenntnisse bringt der Vergleich der theoriebasierten und empirischen Exploration für eine geeignete Gestaltung und Lenkung von Unternehmen angesichts aktueller Herausforderungen hervor?	<ul style="list-style-type: none"> • Die komparative Analyse der Forschungserkenntnisse (7.1) • Forschungsergebnisse (7.2) • Gestaltungsempfehlungen für das Management (7.3)
Kapitel 8	Genügt die Forschungsarbeit den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung?	<ul style="list-style-type: none"> • Intersubjektive Nachvollziehbarkeit (8.1) • Relevanz der Forschung (8.2) • Theoretischer und methodischer Pluralismus (8.3) • Angemessenheit der Forschung (8.4) • Empirische Verankerung (8.5) • Limitation der Forschung (8.6) • Kohärenz der Forschungsergebnisse (8.7) • Reflexivität der Forscherin (8.8)
Kapitel 9	Welche Lösungen wurden in dieser Arbeit für die Praxisprobleme des Managements entwickelt? Welche weiterleitenden Forschungsfragen ergeben sich daraus?	<ul style="list-style-type: none"> • Fazit und Ausblick

Abbildung 11: Die Gliederung der Forschungsarbeit (Eigene Darstellung)

3 Die ressourcenorientierte Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Die Erfolgsorientierung und das Streben nach Gewinnmaximierung, welche das Wirtschaftsverhalten von Unternehmen über Jahrzehnte prägte, ließen die Ressourcenlieferanten und Ressourcenquellen weitestgehend unbeachtet als blinde Flecken in der Wahrnehmung von Unternehmen zurück. Resultat dieses Leistungsfokus sind die existentiellen Bedrohungen, die Unternehmen nun zu bewältigen haben: Die Erschöpfung der Ressourcenbestände, die Überlastung der Mitarbeiter und das Unvermögen mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt umzugehen. Diese Herausforderungen münden schließlich in Störungen der Versorgung sowohl mit Humanressourcen, als auch mit materiellen und immateriellen Ressourcen der Umwelt. Ohne die notwendigen Wirtschaftsmittel jedoch können Unternehmen ihre Funktionsfähigkeit nicht erhalten; Die Gefährdung des Unternehmensbestehens ist letztlich eigens verursacht.

Um das Unternehmensbestehen zu sichern, muss die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen in den Mittelpunkt der Managementlehre gestellt und eine umfassende Ressourcenorientierung des Managements etabliert werden. Dafür werden Unternehmen zunächst als ressourcenabhängige Wirtschaftssysteme charakterisiert (Kapitel 3.1). Anschließend wird das Ressourcenverständnis, das dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, erläutert und die unterschiedlichen Ressourcenarten sowie die Ressourcenherkunft betrachtet (Kapitel 3.2). In Kapitel 3.3 wird schließlich der Fokus auf die unterschiedlichen Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre gerichtet, um die Entwicklung der Denk- und Handlungsweisen im Umgang mit Ressourcen nachzuvollziehen und die einzelnen Ressourcenperspektiven und darauf begründeten ressourcenorientierten Managementansätze herauszustellen. Diese Ansätze werden anschließend in Kapitel 4 eingehend betrachtet.

3.1 Das Unternehmen als ressourcenabhängiges Wirtschaftssystem

3.1.1 Eine Einführung in die Systemtheorie

Die Ursprünge der Systemtheorie sind maßgeblich auf die Naturwissenschaften, insbesondere die Biologie, die Chemie und die Physik zurückzuführen. LUDWIG VON BERTALANFFY begründete die allgemeine Systemtheorie und stellt darin heraus, „[...] dass es Gesetzmäßigkeiten und Regeln gibt, die für alle Systeme gleichermaßen gelten [...]“ (Kaebler (2003), S. 31). Seit den 1970er-Jahren liegt der Schwerpunkt der Forschung auf der Fähigkeit der Selbstorganisation komplexer Systeme. Ein komplexes System stellt „[...] eine geordnete Ganzheit von Elementen [...] [dar, welche] in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen dynamischen Beziehung stehen.“ (Rüegg-Stürm (2005), S. 17). Entsprechend unterliegen die Wechsel-

wirkungen zwischen den Elementen einem Eigenverhalten, weshalb sich die Interaktionen „[...] in ständiger, nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung befinden [...]“ (Rüegg-Stürm (2005), S. 18). Aus dieser Dynamik der komplexen Interaktionsbeziehungen der Systemelemente entwickelt sich schließlich ein Systemverhalten, welches nicht mehr auf das Verhalten der einzelnen Elemente zurückzuführen ist.

MATURANA/VARELA begründeten die Theorie der Autopoiese. Demgemäß sind Systeme „[...] organisatorisch geschlossene, autonome Interaktionssysteme, die sich lediglich auf sich selbst beziehen können.“ (Müller-Christ (2014), S. 158). Durch den wiederholten Vollzug der Systemoperationen kristallisieren sich schließlich ordnende Muster und Systemstrukturen heraus, welche die weiteren Operationen determinieren (Kaebler (2003), S. 38f). Die Rekursivität von Operationen und Strukturen begründet schließlich die Selbstorganisation des Systems (Simon (2013), S. 24f).

Eine weitere Eigenschaft komplexer Systeme ist die operationale Geschlossenheit, der zufolge sich das System durch systemspezifische Operationen selbst erzeugt und sich auf diese Weise von der Umwelt abgrenzt (Luhmann (2009), S. 92). Dieser Vorgang wird auch als Selbstorganisation des Systems bezeichnet, da sich die Strukturen des Systems durch die eigenen Operationen aufbauen (ebd., S. 101).

Gleichzeitig wird dem System eine selbstregulierende Lernfähigkeit zugesprochen, die eine Anpassung des Systems an Veränderungen in der Umwelt ermöglicht. Veränderungen in der Umwelt wirken nicht direkt in das System ein, sondern stellen Kommunikationssignale dar, welche durch die Elemente des Systems wahrgenommen, interpretiert und in Reaktion darauf in systeminterne selbstreferentielle Ordnungsprozesse übersetzt werden (Simon (2013), S. 25f.). Die Reaktion des Systems auf einen externen Auslöser vollzieht sich jedoch aufgrund der Komplexität des Systems nicht linear und sind somit nicht vorhersehbar (Mayrhofer (2008), S. 133f; Thommen/Achleitner (2012); S. 43).

So wie die Umwelt Auslöser für Anpassungsprozesse im System ist, gilt wechselwirkend auch das System als Auslöser für Anpassungsprozesse der Systeme in der Umwelt. Die strukturelle Kopplung beschreibt diese wechselseitige Anpassungsleistung von System und Umwelt, durch welche sie „[...] sich laufend mit und durcheinander verändern [...]“ (Kaebler (2003), S. 39). System und Umwelt erfahren somit eine gemeinsame Ko-Evolution.

In diesem Zusammenhang erhält die Beobachtung der Umwelt Relevanz, denn erst durch diese erhalten Systeme Informationen über die Zweckmäßigkeit ihres Agierens und können darauf aufbauend systeminterne Anpassungsprozesse an Veränderungen der Umwelt initiieren (Luhmann (2011), S. 47). In diesem Sinne ist es für ein System rational, „[...] seine Einwirkun-

gen auf die Umwelt an den Rückwirkungen auf es selbst [...]“ (Luhmann (1984), S. 638) zu kontrollieren. Da Systeme jedoch nur auf Grundlage der eigenen Strukturen operieren können, ist eine beliebige Anpassung an die Umwelt nicht möglich; Die Sensibilität und Offenheit der Wahrnehmung ist für das Systembestehen somit existentiell.

In welcher Weise diese Eigenschaften auch Unternehmen als komplexe Systeme charakterisieren, wird im Folgenden betrachtet.

3.1.2 Das System ‚Unternehmen‘

HOEPPE (2014) zeigt auf, dass die Darstellung eines Unternehmens als „[...] ein in sich geschlossenes System mit den Grundannahmen vollständiger Transparenz und dem rein rational agierenden Homo oeconomicus [...]“ von der Vorstellung „[...] eines komplexen und offenen Systems mit zahlreichen Verbindungen zu den jeweils relevanten Umwelten [...]“ (S. 90f) abgelöst wurde. Diesem Verständnis folgend werden Unternehmen die folgenden Merkmale zugesprochen (Vgl. Gandenberger (2008), S. 12ff; Müller-Christ (2006), S. 15; Rüegg-Stürm (2005), S. 20f; Ulrich (1984), S. 32):

- Unternehmen sind *zweckorientierte*¹³ Systeme, die mit der wertschöpfenden Produktion von Leistungen eine nutzenstiftende Funktion für die Umwelt erfüllen. Hierbei sind die Anliegen mehrerer Anspruchsgruppen zugleich zu bedienen, welche schließlich in einem Zielsystem Berücksichtigung finden.
- Unternehmen sind *offene ressourcenabhängige Wirtschaftssysteme*. Um ihren Zweck zu erfüllen, benötigen Unternehmen entsprechende Wirtschaftsmittel, sprich Ressourcen. Diese können sie nicht selbst generieren, sondern sind auf Austauschbeziehungen zu Ressourcenlieferanten angewiesen.
- Unternehmen sind *sozio-technische Systeme*. Die Wertschöpfung¹⁴ für die Zweckerfüllung wird durch die Interaktion der Mitarbeiter unter Hinzunahme technischer Hilfsmittel realisiert.
- Unternehmen sind *komplexe Systeme in einer komplexen Umwelt*. Die Wertschöpfung wird in einem arbeitsteiligen Prozess realisiert; Die Mitarbeiter stehen in vielfältigen, interdependenten Beziehungen zueinander, die es zweckdienlich zu koordinieren gilt. Diesen Interaktionen ist eine Eigendynamik inhärent, aufgrund derer das Unternehmensver-

¹³ Während sich der Zweck eines Unternehmens, die nutzenstiftende Produktion von Leistungen, aus der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt ableiten lässt und somit als funktionserfüllendes Element der Umwelt extern determiniert ist, stellen sich Unternehmensziele als unternehmenseigene, frei disponierte angestrebte Zustände dar, die aus dem Unternehmenszweck abgeleitet werden (Gandenberger (2008), S. 16).

¹⁴ Die Wertschöpfung umfasst alle werttreibenden Prozesse eines Unternehmens mit dem Ziel „[...] der Unternehmung zu Wettbewerbsvorteilen auf ihrem relevanten Markt und dadurch zu Gewinnen zu verhelfen. [...] Die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils ist nicht nur abhängig von der wirkungsvollen Gestaltung einzelner Aktivitäten, sondern auch von einer möglichst im unternehmungswerten Kontext erfolgenden Verknüpfung und Abstimmung der Prozesse untereinander.“ (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 285).

halten nicht mehr aus den einzelnen Handlungen der Mitarbeiter abzuleiten ist. Gleiches gilt für die Umwelt: Auch das Verhalten der Anspruchsgruppen, so auch der Ressourcenaustauschpartner, unterliegt einer nicht prognostizierbaren Eigendynamik; Die Ressourcenversorgung ist von Unsicherheit geprägt.

- Unternehmen agieren *operational geschlossen* und sind zugleich *strukturell an die Umwelt gekoppelt*.

Die vornehmliche Aufgabe eines Unternehmens ist die Sicherung des eigenen Überlebens. Dafür müssen Unternehmen ihren Zweck erfüllen: Die wertschöpfende Nutzenstiftung für die Umwelt. Die Umwelt eines Unternehmens untergliedert sich in die Wettbewerbsumwelt der Absatz- und Beschaffungsmärkte, auf denen die Ressourcenlieferanten agieren, sowie die weitere, globale Umwelt der Gesellschaft, der Natur, der Technologie und der Wirtschaft, welche die Ressourcenquellen beinhaltet (Vgl. Bea/Haas (2016), S. 99ff; Rüegg-Stürm (2005), S. 22ff). Die Ressourcenlieferanten und -quellen stellen demzufolge jene Anspruchsgruppen dar, welche von der Wert- und Schadschöpfung eines Unternehmens betroffen sind oder durch die Bereitstellung von Ressourcen Einfluss auf diese nehmen (Hahn (2005), S. 35). Diese können als Individuen, Organisationen oder Institutionen auftreten (Rüegg-Stürm (2005), S. 23). In diesem Sinne sind alle Beziehungen des Unternehmens zu Akteuren in der Umwelt als Ressourcenabhängigkeitsbeziehungen zu verstehen.

Für Unternehmen ist es rational, jegliche Operationen auf die Erhaltung des Unternehmens auszurichten und nur jene Beziehungen zu der Umwelt aufrechtzuerhalten, welche die eigene Existenz sichern (Simon (2013), S. 28). Die Existenz wird gesichert, wenn Unternehmen die notwendigen Ressourcen erhalten, um ihren Zweck, die Nutzenstiftung für die Umwelt, zu erfüllen; Die Nutzenstiftung für die Umwelt ist gleichzeitig Voraussetzung für die Bereitschaft der Ressourcenlieferanten, die notwendigen Wirtschaftsmittel bereitzustellen. Es ist somit rational für Unternehmen, ihr Wirtschaftsverhalten auf die Ressourcensicherung auszurichten.

Die Ressourcenbereitstellung ist wiederum mit Forderungen der Lieferanten verbunden, die es mit der Nutzenstiftung des Unternehmens zu erfüllen gilt. Nicht nur erhalten Unternehmen Ressourcen, sondern generieren demnach in ihrer nutzenstiftenden Funktion ebenfalls Ressourcen für die Umwelt. Die Ressourcenabhängigkeit zwischen Unternehmen und Umwelt gestaltet sich fortan wechselseitig (Luhmann (2009), S. 47). Das Unternehmen lebt „[...] nicht nur von der Umwelt, sondern auch für die Umwelt.“ (Dyllick/Probst (1984), S. 15).

Doch nicht nur die Bereitschaft der Ressourcenlieferanten, sondern auch die Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen ist ausschlaggebend, um die Ressourcenversorgung zu erhalten. Dement-

sprechend ist es weiterhin rational, sich „[...] für den Erhalt ihrer Ressourcenquellen einzusetzen, indem sie die Eigengesetzlichkeiten ihrer Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme beachten.“ (Müller-Christ (2006), S. 15).

Die maßgebliche Herausforderung der Zweckerfüllung ist in der Bewältigung der Komplexität in der Umwelt und im Unternehmen begründet (Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 134). Um die Komplexität sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu reduzieren und eine Orientierung für das Handeln zu schaffen, sind Unternehmen auf eine dreifache Informationsselektionsleistung angewiesen: Die unternehmensrelevanten Informationen müssen über das Verhalten der Akteure erschlossen, sinnstiftend in ihrem situativen Kontext interpretiert und in geeigneter Weise beantwortet werden (Simon (2013), S. 20).

Es sind drei handlungsleitende Ordnungsmomente, die Mitarbeitern hierbei als Selektionsmuster dienen: Die Strategie, die Strukturen und die Kultur des Unternehmens (Rüegg-Stürm (2005), S. 20). Die Strategie des Unternehmens dient den Mitarbeitern als Orientierungswissen und übernimmt damit eine Ausrichtungsfunktion in der Auswahl Interpretation unternehmensrelevanter Informationen (ebd., S. 37). Unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie können Mitarbeiter somit geeignete zweckdienende Aktivitäten erkennen und realisieren. Während die Strategie vorgibt, was getan werden muss, definiert die Unternehmensstruktur, wie die Tätigkeiten vollzogen und abgestimmt werden. Die Strukturen des Unternehmens dienen somit der zweckgerichteten Koordination der einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeiter (ebd.). Die Unternehmenskultur transportiert schließlich einen gemeinsamen Sinnhorizont, der insbesondere bei der Interpretation wahrgenommener Verhaltensweisen Relevanz erhält (ebd.).

Aufbauend auf diesen Selektionsmustern konstituiert sich eine fortwährende Kommunikation, durch welche sich die Mitarbeiter und ihre Handlungen koordinieren (Simon (2013), S. 21). Diese Abfolge der einzelnen funktionserfüllenden arbeitsteiligen Handlungen begründet den zweckbezogenen Wertschöpfungsprozess des Unternehmens (Rüegg-Stürm (2005), S. 37; Simon (2013), S. 20). Aufgrund der Eigendynamik, die durch die Vielzahl von Wechselwirkungen zwischen den beteiligten Individuen entsteht, kann das beobachtete Unternehmensverhalten letztlich jedoch nicht mehr aus den individuellen Verhaltensweisen abgeleitet werden (Thommen/Achleitner (2012), S. 45).

Da Unternehmen operational geschlossene, strukturell gekoppelte Wirtschaftssysteme darstellen, können die Reaktionsmöglichkeiten der Mitarbeiter und weitergehend das Unternehmensverhalten nur nach Maßgabe vorangegangener Prozesse und dadurch hervorgebrachter Strukturen er-

folgen (Luhmann (2011), S. 51). Eine beliebige Anpassung des Unternehmens an die Umwelt ist nicht möglich. Die Sensibilität der Umweltbeobachtung ist daher umso relevanter, um Veränderungen der Umwelt zu erkennen und in geeigneter Weise zu reagieren (ebd., S. 48ff). Die Reduktion der Komplexität in der Wahrnehmung der Umwelt und des Unternehmens durch die entsprechenden Selektionsmuster sind hierbei einerseits grundlegend für den notwendigen Handlungsfreiraum in der Zweckerfüllung. Andererseits liegt in der Selektion jedoch auch die Gefahr für das Unternehmensbestehen. Denn „Selektion zieht zwangsläufig Kontingenz im Sinne von Unsicherheit nach sich [...]. [D]as Ausgeblendete bleibt unerkannt, und seine Wirkungen werden für das System potenziell zu Überraschungen, die jederzeit auftreten können [...].“ (Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 135). Auch die Reduzierung der Umweltkomplexität ändert „[...] an dem Faktum der Umweltkomplexität nichts.“ (ebd.).

Das Management wird vor diesem Hintergrund zu einer fortlaufenden permanenten Problemlösungsaktivität für die Sicherung des Unternehmenserfolgs und damit des Unternehmensbestehens in Abgrenzung zu der Umwelt (ebd., S. 135f). Daher gilt es nicht nur, das Wahrgenommene aufmerksam zu analysieren und auf kleinste Details zu achten, die Hinweise auf Fehlentwicklungen geben können. Darüber hinaus gilt es ebenso im Sinne der Beobachtung zweiter Ordnung die Art und Weise der Informationsselektion zu reflektieren (ebd., S. 136). Dies dient insbesondere der Beleuchtung der blinden Flecken, welche die Selektionsleistung der Zwecksetzung des Unternehmens hinterlässt und reduziert damit „[...] das Risiko der Ausblendung und eines nicht tragfähigen Selektionsmusters.“ (ebd.). Auf diese Weise können präventive kompensierende Maßnahmen der Systementwicklung ergriffen werden, um die Selektionsmuster und das Unternehmensverhalten an die Umwelt anzupassen (Willke (2006), S. 55).

Es bleibt festzuhalten, dass Unternehmen für die Existenzsicherung schließlich zwei Funktionen zu erfüllen haben: Zum einen die nutzenstiftende Zweckrealisierung, die Lokomotionsfunktion. Nur wenn sie diese erfüllen, erhalten sie im Austausch die notwendigen Ressourcen, die ihr Fortbestehen sichern. Zum anderen ist es jedoch ebenso relevant, das eigene System zu pflegen, die Wahrnehmung des Unternehmens und der Umwelt zu überprüfen und die Strukturen und Prozesse des Unternehmens an Veränderungen der Umwelt anzupassen. Dies wird durch die Kohäsionsfunktion erreicht. Diese beiden Funktionen bedingen einander, sind zugleich jedoch unabhängig voneinander zu realisieren (Steinmann/Schreyögg/Koch (2013), S. 140).

Betrachtet man aus diesem systemtheoretischen Verständnis heraus die aktuellen Wirtschaftsherausforderungen der absoluten Ressourcenknappheit, der Unsicherheit der Umwelt und der Überlastung der Mitarbeiter erneut, lassen sich diese präzisieren; Unternehmen sehen sich dem-

nach einer absoluten Begrenzung sowohl der Ressourcen aus der Umwelt, als auch der Humanressourcen gegenüber, welche auf eine mitunter eigens verursachte Überlastung der Ressourcenquellen der Natur und der Mitarbeiter zurückzuführen ist. Zudem sind die Abhängigkeitsbeziehungen von einer grundsätzlichen Unsicherheit geprägt. Im Ergebnis sehen sich Unternehmen aufgrund multipler Störungen der Beziehungen zu Ressourcenquellen und –lieferanten existentiellen Engpässen der Ressourcenversorgung gegenüber; Ein ressourcenorientiertes Agieren wird zu einer überlebensnotwendigen Bedingung für Unternehmen.

Aus dieser Perspektive ist es weiterhin notwendig, nicht nur eine Korrektur des Wirtschaftsverhaltens, sondern auch der Selektionsmuster und des Wahrnehmungsausschnitts der Umwelt vorzunehmen, um die blinden Flecken der Wahrnehmung auszuleuchten und weitere Störungen der Ressourcenversorgung zu vermeiden. Dafür ist es wiederum notwendig, das Zweckverständnis des Unternehmens zu überarbeiten und nicht nur auf den Unternehmenserfolg zu blicken, sondern gleichermaßen die Bedürfnisse, Eigengesetzlichkeiten und Interessen der versorgenden Systeme einzubeziehen. Ziel von Unternehmen muss es demnach sein, nicht nur im Zuge der Nutzenstiftung wertschöpfender Güter den Ressourcenabsatz und damit den Gewinn zu maximieren, sondern gleichermaßen auch durch ein bestandserhaltendes und unsicherheitreduzierendes Agieren die Ressourcenreproduktion und -versorgung zu stabilisieren. Unternehmen agieren diesem Verständnis nach dann rational, wenn sie die Prozesse der Gewinngenerierung an dem Schutz der Ressourcenlieferanten und Ressourcenquellen orientieren. Eine sensible Wahrnehmung der Umwelt sowie die Ausbildung eines flexiblen Anpassungsvermögens gehen damit einher. Diese Erkenntnisse werden dem zu entwickelnden Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung zugrunde gelegt.

3.2 Der Ressourcenbegriff

Aus den vorangegangenen Erläuterungen des Unternehmens als ressourcenabhängiges System wurde deutlich, dass das Unternehmen nicht nur Ressourcenverbraucher, sondern auch Ressourcenlieferant für die Umwelt ist. Nicht nur ist das Unternehmen selbst abhängig von der Ressourcenversorgung durch die Umwelt, sondern ist auch die Umwelt abhängig von den nutzenstiftenden Gütern und Leistungen, die das Unternehmen erstellt. Das Ressourcenverständnis, das diesen Ausführungen zugrunde gelegt wird, darf daher nicht nur als Erfolgsfaktor des Absatzmarktes gedacht werden, sondern muss zugleich auch die Wahrnehmung der Ressourcenherkunft umfassen. Weiterhin muss der Ressourcenbegriff der Komplexität der Umwelt gerecht werden und eine entsprechende Offenheit hinsichtlich des Verwertungszusammenhangs aufweisen.

In Anbetracht dieser beiden Bedingungen werden Ressourcen als „[...] abstrakte und/oder latente Mittel des Wirtschaftens [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 298) verstanden. Die Zuweisung der Eigenschaft der Abstraktheit folgt aus der Notwendigkeit, Ressourcen einer Vielfalt von Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten zuführen zu können: „Je größer die Anzahl und Verschiedenartigkeit alternativer Problemlösungsoptionen, die mit Hilfe eines Mittels generiert werden, desto eher kann von einer Ressource gesprochen werden.“ (Gandenberger (2008), S. 52f). Die Zuweisung der Eigenschaft der Latenz verweist darauf, dass das Wirkungsspektrum weitestgehend im Verborgenen liegt.

„Was zur Ressource wird, ist grundsätzlich nicht erfassbar in noch so vollständigkeitshesichenden Listen oder noch so kontextfreien Formulierungen. Es hängt allein davon ab, ob es materielles oder immaterielles Gut in einem individuellen oder institutionellen Handeln zweckgebundene Verwendung findet.“ (Moldaschl (2005), S. 49)

Mit der Hinwendung zu der Ressourcenherkunft ist die Beachtung jeweiliger Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen verbunden. Entsprechend gilt es, die Entstehungsbedingungen, Wirkungsweisen und Eigenschaften der Wirtschaftsmittel in den Entscheidungsprozessen der Ressourcennutzung einzubeziehen (Gandenberger (2008), S. 54).

3.2.1.1 Klassifikation von Ressourcen

Es sind materielle, immaterielle und finanzielle Ressourcen zu unterscheiden. Finanzielle Ressourcen werden in dieser Betrachtung gesondert behandelt, da diese im Sinne eines Tausch- und Wertaufbewahrungsmittels in materielle und immaterielle Ressourcen umgewandelt werden, jedoch nicht direkt in den Produktionsprozess einfließen. Materielle und immaterielle Ressourcen weisen weiterhin die folgenden Unterscheidungen auf (Gandenberger (2008), S. 60f):

- Während materielle Ressourcen größtenteils auf Märkten handelbar sind, sind immaterielle Ressourcen meist an ihre Ressourcenquelle gebunden und unterliegen langfristigen, komplexen Eigengesetzlichkeiten der Generierung.
- Immaterielle Ressourcen sind wie auch die Wirkungen ihres Einsatzes sehr viel schwieriger zu messen und zu bewerten als materielle Ressourcen. Die Bewertung immaterieller Ressourcen erfolgt daher maßgeblich indirekt anhand der Investitionskosten und nicht, aufgrund der ausbleibenden Handelbarkeit, anhand eines Marktwertes.
- Die Kapazitätsgrenzen materieller Ressourcen sind hart, während immaterielle Ressourcen weiche Kapazitätsgrenzen aufweisen.
- Materielle Ressourcen sind ort- und zeitgebunden und lassen sich ausschließlich einer Verwertung zurzeit zuführen, während immaterielle Ressource simultan eingesetzt werden können.
- Der Wertverlust einer immateriellen Ressource ist nicht vorherzusehen und wird nicht wie bei materiellen Ressourcen anhand der Abnutzungserscheinungen gemessen.

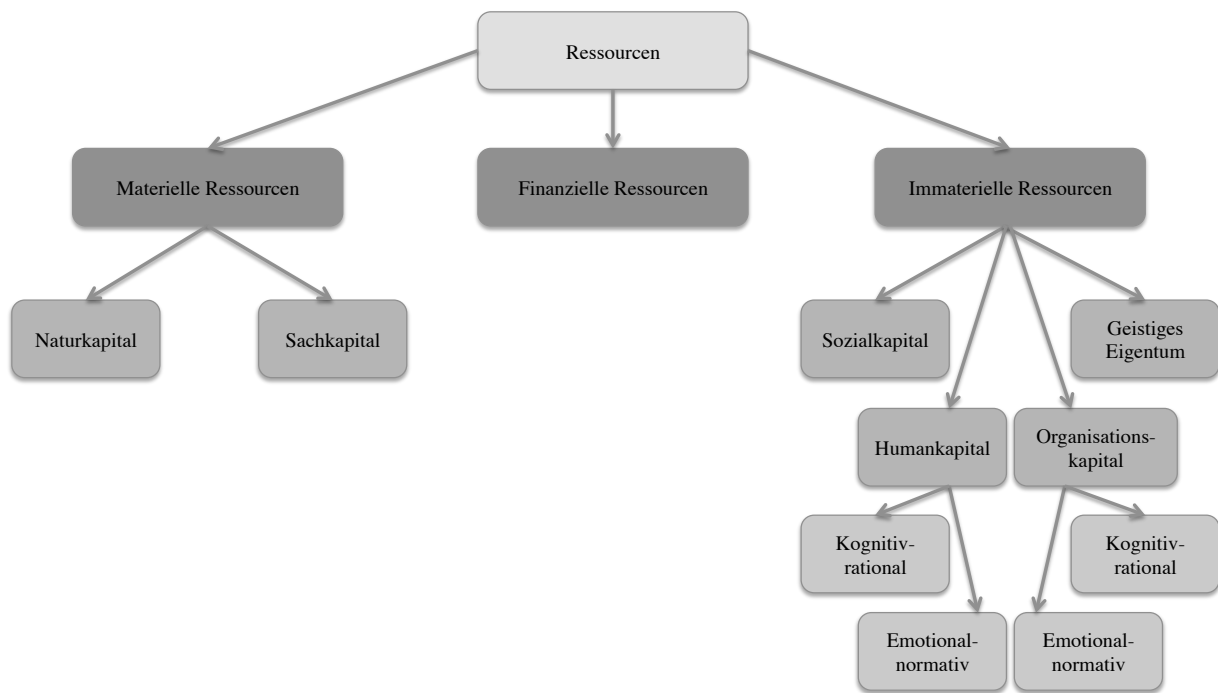


Abbildung 12: Ressourcenklassifikation (Eigene Darstellung)

Innerhalb der materiellen Ressourcen wird das Naturkapital von dem Sachkapital unterschieden (Gandenberger (2008), S. 62ff). Der Begriff des Kapitals verweist hierbei auf die „[...] Ermöglichungsbedingungen von Handeln [...]“ (Moldaschl (2005), S. 52); Es stellt ein Vermögen dar, mit welchem „[...] man etwas zu tun, zu bewirken, tatsächlich oder potentiell [vermag].“ (ebd., S. 53). Das Naturkapital umfasst jene ökologischen Ressourcen, welche von der Natur produziert werden. Das Sachkapital umfasst jene materielle Ressourcen, „[...] deren Ursprungsmaterialien aus der Natur stammen, die aber erst durch die Kombination mit menschlicher Arbeit und Know-how entstehen [...]“ (Gandenberger (2008), S. 65). Hierzu zählen sowohl die Anlage- als auch Umlaufgüter des Unternehmens.

Die immateriellen Ressourcen sind in das Humankapital, das Organisationskapital, das Sozialkapital sowie das geistige Eigentum des Unternehmens unterteilt. Das Organisations- und Humankapital lassen sich weiterhin in rational-kognitive und emotional-normative Ressourcen unterteilen. Das Humankapital, sprich jene Ressourcen, „[...] die dauerhaft an den Menschen gebunden sind [...]“ (ebd.) umfassen auf der rational-kognitiven Ebene das fachliche Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter und auf emotional-normativer Ebene Aspekte wie die Zufriedenheit, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter. An dieser Stelle sei eine weitere Kategorie des Humankapitals eingeführt, welche insbesondere in dem Kontext der psychischen Belastung der Mitarbeiter Bedeutung erfährt: Die mentalen Ressourcen. Neben den fachspezifischen und

den emotionalen Ressourcen sind ebenso die Belastungs- und Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter relevant.

Das Organisationskapital umfasst all jene „[...] immateriellen Ressourcen des Unternehmens, die nicht an den einzelnen Mitarbeiter gebunden sind, sondern auf kollektiven Phänomenen basieren [...]“ (Gandenberger (2008), S. 66). Hierzu zählen auf kognitiv-rationaler Ebene die in dem Unternehmen implementierten Verhaltens- und Kommunikationsregeln, so auch die organisationalen Strukturen und Prozesse. Auf emotional-normativer Ebene ist die Unternehmenskultur zu nennen, welcher die Unternehmenswerte und ein geteiltes Sinnverständnis zuzuordnen sind.

Das Sozialkapital umfasst jene Ressourcen, „[...] auf die das Unternehmen über Netzwerkbeziehungen zurückgreifen kann.“ (ebd.). Durch die Interaktion innerhalb des Unternehmens als auch mit der Umwelt werden schließlich in kollektiven Prozessen soziale Ressourcen generiert, die nicht über Märkte handelbar sind (Moldaschl (2005), S. 50f). Diese sozialen Ressourcen wirken sich förderlich auf weitere Austauschbeziehungen aus. Das Sozialkapital dient somit nicht allein als „[...] Beschreibung des generalisierten Vertrauens von Individuen zu anderen Mitgliedern der Gesellschaft [...]“ (Gandenberger (2008), S. 67), sondern nimmt darüber hinaus eine moderierende Funktion in der Gestaltung des Ressourcenzugangs ein.

Unter das geistige Eigentum fallen abschließend die Rechte, Marken und Patente eines Unternehmens (ebd.).

3.2.1.2 Der Ressourcenursprung und die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcengenerierung

Mit Blick auf die vorgenommene Differenzierung der Ressourcenkategorien wird deutlich, dass die einzelnen Ressourcen, von denen Unternehmen abhängig sind, unterschiedlichen Quellen entspringen: Während die materiellen Ressourcen des Natur- und Sachkapitals der Ressourcenquelle ‚Natur‘ zugeordnet werden können, gehen die immateriellen Ressourcen aus interdependenten Wechselwirkungen unterschiedlicher Quellen innerhalb der Gesellschaft hervor. Immaterielle Ressourcen haben somit nicht einen singulären Ursprung, sondern entstehen unter komplexen sozialen und geistigen Bedingungen (Gandenberger (2008), S. 73ff).

Das Humankapital wird beispielsweise nicht allein in Bildungseinrichtungen und Arbeitserfahrungen generiert, sondern maßgeblich durch die Familie und das soziale Umfeld konstituiert. In Betrachtung der Ressourcenquelle ‚Familie‘ wird weiterhin deutlich, dass sowohl finanzielle Ressourcen, das Humankapital der Eltern sowie das Sozialkapital der Umweltinteraktionen der Individuen die Entstehung von Humankapital bedingen (ebd., S. 75). Inwiefern Mitarbeiter also entsprechende fachliche, emotionale und mentale Ressourcen aufweisen, wird nicht nur durch

die schulische und berufliche Qualifikation, sondern ebenso durch die Erziehung bestimmt (Gandenberger (2008), S. 76f). Die Leistungs- und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter wird darüber hinaus durch den individuellen Gesundheitszustand bestimmt. Auch hier fließt das Erlernen grundlegender Bewältigungsmechanismen ein; Für die Bewältigung von Belastungen sind letztlich sowohl der Zugang zu organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen maßgeblich. Es wird bereits deutlich, dass auch zwischen den Ressourcenkategorien vielfältige Interdependenzen bestehen, welche die Ressourcenentstehung beeinflussen.

In Betrachtung des Organisationskapitals kann festgehalten werden, dass kollektive Lernprozesse der Ausbildung organisationaler Fähigkeiten und der Ausbildung handlungsleitender Unternehmensstrukturen durch den Austausch individuellen Wissens begründet werden. Sowohl das Human- als auch das Sozialkapital führen folglich „[...] zur Institutionalisierung neuen Wissens in den Strukturen und Prozessen der Organisation [...]“ (ebd., S. 79). Auch die Unternehmenskultur, sprich der emotional-normative Aspekt des Organisationskapitals, wird durch sinnstiftende soziale Interaktionen angeregt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Ausbildung des Organisationskapitals nicht etwa auf die Summe der individuellen und sozialen Lern- und Kommunikationsprozesse zu reduzieren ist. Das Organisationskapital basiert zwar auf diesen Prozessen, doch sind diese eher als Anstoß für die Generierung neuen organisationalen Wissens zu verstehen, sodass „[...] die *Organisation selbst* als Ressourcenquelle aufgefasst werden kann.“ (ebd., S. 80).

Die Quelle des Sozialkapitals liegt in der „[...] Gesamtheit der über Netzwerke mit der Organisation verbundenen Akteure [...]“ (ebd., S. 80). Es wird über die soziale Interaktion zugänglich, bleibt jedoch auch fortdauernd dieser Beziehung verbunden; Es ist somit der Austauschpartner, welcher den Zugang zu dem Sozialkapital gewährt (ebd., S. 81). Die Bildung des Sozialkapitals wird erneut durch das Organisationskapital, so beispielsweise geteilte Werte oder gemeinsame Zielvorstellungen der Austauschpartner, gefördert.

Das geistige Eigentum eines Unternehmens geht wiederum auf das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, sprich das Humankapital, wie auch die organisationalen Fähigkeiten, sprich das Organisationskapital, zurück. Zugleich ist auch das Sozialkapital maßgeblich für die Generierung geistigen Eigentums, sei es durch die Interaktion des Unternehmens in Forschungsprozessen mit weiteren Akteuren der Wirtschaft oder in der Festigung einer Marke im Zuge der vertrauensstärkenden Interaktion mit Kunden. Abschließend sind auch die Wirtschaftsmärkte als relevante Quellen von Lizenzen und Know-how zu nennen (ebd., S. 87).

Es wird deutlich, dass die Generierung der Ressourcen auf unterschiedlichste Quellen zurückgeht. Die jeweiligen Eigengesetzlichkeiten der Ressourcengenerierung gilt es für den Erhalt der Ressourcensubstanz bei der Ressourcennutzung zu beachten. Hierbei sind endliche, regenerierbare und generative Ressourcen zu unterscheiden (Moldaschl (2005), S. 50).

Ein Großteil des Natur- und Sachkapitals geht auf fossile Energien zurück, deren Reproduktionsraten ein solch langwieriges Ausmaß annehmen, dass sie schließlich als endlich anzuerkennen sind. Auch „[...] die physische und psychische Grundverfassung eines Menschen (als Arbeitskraft) [...]“ (Moldaschl (2005), S. 50) zählt zu den erschöpfbaren, nicht erneuerbaren Ressourcen. Diese Ressourcen sind nach Möglichkeit restriktiv, sparsam und strategisch geplant zu verwenden und langfristig durch regenerierbare Substitute zu ersetzen (Moritz/Ruth (2007), S. 323). Zu den regenerierbaren Ressourcen zählen jene Mittel, welche zwar durch ihren Einsatz verbraucht, aber anschließend erneuert werden können. Dies sind beispielsweise ökologische Ressourcen wie Holz, Solar- und Windenergie aber auch die Gesundheit der Mitarbeiter sowie die Reputation des Unternehmens. Diese Ressourcen gilt es innerhalb der Reproduktionsraten der Belastungsgrenzen und der Regenerationsfähigkeiten der Ressourcenquellen in effizienter und gleichzeitig nachhaltiger Weise zu nutzen (ebd.).

Die generativen Ressourcen zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch ihren Gebrauch vermehrt werden und/oder bestehende wie auch neue Ressourcen erschaffen und verbessern. Hier sind das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter aber auch das Sozialkapital und die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens zu nennen (Moldaschl (2005), S. 50f). Vorwiegend sind diese Ressourcen zwar an einzelne Personen gebunden, werden jedoch erst durch ihren gemeinsamen Gebrauch generiert. Die zugrundeliegende Verwertungslogik entspricht demnach nicht etwa wie zuvor der Effizienz oder der Nachhaltigkeit, sondern einer Ressourcenproduktion und Ressourcenkreativität (ebd., S. 51).

Mit Blick auf das Humankapital kann zwar das Wissen eines Mitarbeiters nicht erschöpft werden, sehr wohl aber die Ressourcen der Gesundheit und Leistungsfähigkeit (Moritz/Ruth (2007), S. 323). Ähnliches zeigt sich in der Betrachtung des Sozialkapitals: Vertrauen, Anerkennung und Loyalität werden durch ihren Gebrauch nicht erschöpft. Sehr wohl sind der Bestand sozialer Ressourcen und der dadurch geschaffene Zugang zu weiteren Ressourcen jedoch von dem Wohlergehen der Austauschpartner und ihrer Interessenbefriedigung abhängig. In diesem Sinne sind die Entstehungsbedingungen dieser immateriellen generativen Ressourcen ebenso an die Bereitschaft und Fähigkeit der Ressourcenquellen für Austauschprozesse gekoppelt.

Vor dem Hintergrund solch komplexer Eigengesetzlichkeiten, der damit verbundenen kaum überschaubaren Bedingungen der Ressourcengenerierung und -wirkungsentfaltung wird deutlich, dass ein ressourcenorientiertes Wirtschaften zwar zwingend erforderlich, doch zugleich von einer hohen Komplexität geprägt und somit mit hohen Ansprüchen an die Mitarbeiter und Manager verbunden ist. Um einen tragfähigen Umgang mit den Ressourcenquellen und –lieferanten zu realisieren, die Ressourcenbestände zu erhalten und einen langfristigen Zugang zu den relevanten Ressourcen zu sichern, ist eine sensible, offene und reflektierte Wahrnehmung der Eigengesetzlichkeiten, Bedürfnisse und Interessen der abhängigen Ressourcenakteure ebenso wie der Haupt-, Neben- und Rückwirkungen des Unternehmens auf eben diese entscheidend. Eine solche Wahrnehmung wird dem Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung zugrunde gelegt.

3.3 Die Ressourcenorientierung in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Nachdem die Notwendigkeit eines ressourcenorientierten Wirtschaftens dargelegt wurde, wird nun die Entwicklung der Rationalität eines ressourcenorientierten Wirtschaftens im Lichte der unterschiedlichen Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre betrachtet. Neben der zugrundeliegenden Wirtschaftsrationalität werden das implizierte Ressourcenverständnis und der jeweils verfolgte Erkenntnisgegenstand herausgestellt, um anschließend die einzelnen ressourcenorientierten Managementansätze hinsichtlich möglicher Bewältigungsstrategien für die derzeitigen Wirtschaftsherausforderungen beurteilen zu können. Diejenigen Managementansätze, die wertvolle Erkenntnisse für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen bereithalten, werden anschließend in Kapitel 4 eingehend betrachtet.

3.3.1 Die Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

3.3.1.1 Die Ursprünge der klassischen Betriebswirtschaftslehre

HEINRICH NICKLISCH, WILHELM RIEGER und EUGEN SCHMALENBACH gelten als Begründer der Betriebswirtschaftslehre des 20. Jahrhunderts (Wöhe/Döring (2013), S. 14f). NICKLISCH argumentiert, dass Betriebe als Teil der Gesellschaft eben dieser zu dienen haben und folglich nach einer Gemeinnutzenmaximierung streben sollten (ebd., S. 14). Demgegenüber stellt RIEGER die Eigennutzenmaximierung in den Vordergrund und prägt insbesondere den Begriff der Rentabilität, wonach der Zweck des Wirtschaftens in dem Streben nach Gewinn liegt. Auch SCHMALENBACH spricht sich für das Gewinnstreben als erwerbswirtschaftliches Ziel aus und verbindet dies mit einer möglichst sparsamen Mittelverwendung (Schanz (2009), S. 97). Dem liegt die Argu-

mentation zugrunde, dass die für die Produktion oder Dienstleistung benötigten Wirtschaftsgüter knapp sind, zugleich jedoch einer unbegrenzten Anzahl zu befriedigender Bedürfnisse gegenüberstehen (Schweitzer (2009), S. 52). Um die Bedürfnisse bestmöglich zu bedienen, bedarf es daher einer sorgfältigen Planung und rationalen Entscheidung über die Bereitstellung und Verwendung der Güter (Wöhe/Döring (2013), S. 4). Ein solch rationales Handeln liegt dann vor, wenn die knappen Güter in Hinsicht auf das zu erreichende Ziel in eine optimale Allokation gebracht werden (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 7). Die Handlungsmaxime lautet: „Entscheide in Betrieben stets so, daß durch die gewählte Alternative, d.h. durch die gewählte Zuordnung von Gütereinsatz und Güterausbringung, eine optimale Ausprägungen der gesetzten Ziele erreicht wird!“ (Schweitzer (2009), S. 55)¹⁵.

Ein solches Optimum kann in unterschiedlichen Ausprägungen gemessen werden:

- Produktivität beschreibt das „[...] Verhältnis der Ausbringungsmenge (Output) zur Faktoreinsatzmenge (Input) [...]“ (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 9). Dies ist anhand des ökonomischen Prinzips weiter zu differenzieren in
 - das Maximum-Prinzip, welches besagt, dass „[...] mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren der maximale Güterertrag erreicht wird [...]“ (Schweitzer (2009), S. 61),
 - das Minimum-Prinzip, welches besagt, dass „[...] ein gegebener Güterertrag mit einem minimalen Einsatz an Produktionsfaktoren realisiert wird [...]“ (ebd.) und
 - das Optimum-Prinzip, welches besagt, dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Gütereinsatz und Ergebnis erreicht wird (Wöhe/Döring (2013), S. 34).
- Wirtschaftlichkeit beschreibt das „[...] Verhältnis von Ertrag (Leistung) zu Aufwand (Kosten) [...]“ (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 9).
- Rentabilität beschreibt das Verhältnis des Periodenerfolgs zum Periodenumsatz (Umsatzrentabilität) bzw. zum durchschnittlich gebundenen Kapital (Kapitalrentabilität) (ebd.).

Diesen Maßstäben ist gemein, dass sowohl über die Mittelverwendung als auch den Mitteleinsatz entschieden werden muss. Dies wiederum adressiert die Effektivität, verstanden als „[...] Wirksamkeit des Einsatzes vorhandener Mittel [...]“ (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 13), und die Effizienz, verstanden als „[...] das Verhältnis von wertmäßigem Output zu wertmäßigem Input [...]“ (Wöhe/Döring (2013), S. 8) im Sinne der Wirtschaftlichkeit. Während Effizi-

¹⁵ Als Betrieb wird jene planvoll organisierte Wirtschaftseinheit definiert, „[...] in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“ (Wöhe/Döring (2013), S. 27). Die Unternehmung bzw. das Unternehmen ist als „[...] Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem [...]“ definiert (ebd., S. 30).

enzuvorteile demnach auf Kostenunterschiede innerhalb des Produktionsprozesses zielen, beziehen sich Effektivitätsvorteile auf Nutzenunterschiede auf dem Absatzmarkt (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 13). Um langfristig das Überleben eines Unternehmens zu sichern, gilt es sowohl effektiv, als auch effizient zu wirtschaften. Nicht allein die Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Produktivität und Rentabilität eines Unternehmens sind entscheidend.

Mit der klassischen Betriebswirtschaftslehre wurde der Grundstein eines rationalen Wirtschaftens gelegt; Auch heute noch liegt der Fokus betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auf einem optimalen Ressourceneinsatz für die Gewinnmaximierung. Dass dies jedoch nicht frei von Kritik ist, wird in der weiteren Entwicklung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre deutlich.

3.3.1.2 Die neoklassische Betriebswirtschaftslehre

In den 1950er-Jahren begründet ERICH GUTENBERG die neoklassische Betriebswirtschaftslehre (Schanz (2009), S. 104). Der „[...] Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren, d.h. die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag [...]“ (Wöhe/Döring (2013), S. 16) steht in dem Mittelpunkt GUTENBERGS Arbeiten. Die Produktionsfaktoren unterscheidet GUTENBERG nach elementaren und dispositiven Faktoren (Schanz (2009), S. 106f):

- Elementarfaktoren
 - Werkstoffe (Grundstoffe der Produktion)
 - Betriebsmittel (technische Apparatur der Produktion)
 - Objektbezogene Arbeitsleistungen (Tätigkeiten der Produktion)
- Dispositive Faktoren
 - Geschäftsleitung (originäre Koordination der Elementarfaktoren)
 - Planung und Organisation (derivate Unterstützung der Geschäftsleitung)

Während für die Elementarfaktoren der Anspruch auf Rationalität erhoben wird, verweist GUTENBERG auf den irrationalen Charakter der dispositiven Produktionsfaktoren (ebd., S. 107). Aus diesem Grund werden Mitarbeiter ausschließlich im Rahmen ihrer Arbeitskraft betrachtet – die dahinterstehende Person wird als störender Faktor ausgeblendet (Sauer (2012), S. 10).

Das Erkenntnisinteresse der Arbeit GUTENBERGS liegt weniger in der Beschreibung und Erklärung realer betrieblicher Phänomene als in der idealtypischen Optimierung des Produktionsablaufs. Das rationale Entscheiden wird somit zur Grundlage der Neoklassik und prägt das Menschenbild des homo oeconomicus (Schanz (2009), S. 108f). Laut diesem gelten für das Agieren von Wirtschaftsakteuren, sowohl Unternehmern als auch Konsumenten, die folgenden Prämissen (Wöhe/Döring (2013), S. 6):

- Entscheidungen werden rational getroffen.¹⁶
- Es liegen vollkommene Informationen vor.
- Jedes Wirtschaftssubjekt maximiert seinen Eigennutzen.
- Wirtschaftliches Handeln ist extrinsisch motiviert.

Der idealtypische Charakter der neoklassischen Betriebswirtschaftslehre unterliegt in den 1960er-Jahren jedoch zunehmender Kritik, da das menschlich-irrationale Verhalten unbetrachtet bleibt und relevante Themen der Unternehmensführung, so beispielsweise der Personalführung oder des Marketings, ausgeschlossen werden. Zudem wird die Prämisse der vollkommenen Informationen als unrealistisch erkannt. Aus dieser Kritik heraus entwickelt sich die Betriebswirtschaftslehre zu einer sozialwissenschaftlich-orientierten Lehre.

3.3.1.3 Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre

Aus der Kritik der unrealistischen Prämissen der Neoklassik heraus erklärt HEINEN in den 1960er und 70er-Jahren die „[...] realitätsnahe Berücksichtigung konkreter Entscheidungssituationen [...]“ (Wöhe/Döring (2013), S. 17) zum Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Wurde die Neoklassik darauf begründet, dass die Produktionsfunktion des Unternehmens bekannt ist, der Gewinn konsequent durch eine optimale Güterallokation maximiert wird und dem Wirtschaften ein vollkommener Markt zugrunde liegt (Müller-Christ (2014), S. 135), geht HEINEN davon aus, dass Wirtschaftssubjekten lediglich unvollkommene Informationen zur Verfügung stehen. Diese Informationslücken eröffnen Entscheidungs- und Handlungsspielräume in Unternehmen, die eine Integration sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse für die Erklärung des individuellen Entscheidungsverhaltens ermöglichen (Wöhe/Döring (2013), S. 17).

3.3.1.4 Die Neue Institutionenökonomik

Die maßgeblich in den 1970er-Jahren begründete Neue Institutionenökonomik betrachtet die Entstehung von Institutionen¹⁷ und ihren Einfluss auf Wirtschaftsakteure (Schanz (2009), S. 134). Nicht mehr die technische, sondern die rechtliche Güterentstehung steht in dieser Tradition im Vordergrund: „Im Mittelpunkt stehen nicht Produktionsfaktoren, sondern das Verfügungs-

¹⁶ Diese Prämisse wird auch als Rationalprinzip bezeichnet (Wöhe/Döring (2013), S. 18).

¹⁷ Institutionen stellen Organisationen dar, welche nicht allein rational agieren um eine optimale Mittel-Zweck-Relation zu realisieren, sondern umfassen die Werte und Kultur, die Verhaltensweisen und Interessen des Unternehmens (Jaffee (2001), S. 227).

recht, das durch Vertrag auf ein andere Wirtschaftssubjekt übertragen werden kann.“ (Wöhe/Döring (2013), S. 21). Solche Vertragsschließungen gleichen nicht nur Informationsasymmetrie aus, sondern minimieren auch das Risiko des Opportunismus (ebd., S. 22). Den wirtschaftlichen Akteuren wird unterdes eine begrenzte Rationalität zugeschrieben: Auf Grundlage lediglich unvollständiger Informationen über Handlungsalternativen und deren Konsequenzen streben sie nach einem befriedigenden Handlungsergebnis (ebd., S. 139).

3.3.1.5 Die verhaltenswissenschaftliche Managementlehre

Mit der weiteren Entwicklung der Betriebswirtschaftswirtschaftslehre wird das Rationalprinzip aufgegeben und das tatsächliche Entscheidungsverhalten unter Berücksichtigung der einflussnehmenden strukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen in Unternehmen und Märkten zum Untersuchungsgegenstand erklärt. Das Unternehmen wird nicht länger auf die ökonomischen, rechtlichen oder technischen Aspekte reduziert, sondern als sozio-technisches System aufgefasst: Jeder Produktionsprozess wird von Individuen gestaltet; In der Folge bedürfen die sozialen Beziehungen und Interaktionen einer Untersuchung und Gestaltung (Wöhe/Döring (2013), S. 18). Dies eröffnet den Raum für die sogenannten weichen Faktoren, die zuvor noch als irrationale Störfaktoren ausgeblendet wurden und markiert die Annäherung der bislang vornehmlich theoretisch geprägten Betriebswirtschaftslehre an die Lösung konkreter Probleme der Unternehmensführung gemäß der angelsächsischen Managementlehre (ebd., S. 19).

Die Managementlehre trifft nicht nur Aussagen über die Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle der Unternehmensprozesse einer optimalen Faktorkombination, sondern bezieht sich darüber hinaus auch auf die strukturelle und personelle Dimension der Koordination des zielorientierten Zusammenwirkens von Menschen, Aufgaben und Sachmitteln (Schierenbeck/Wöhle (2012), S. 114). Damit erhalten neben ökonomischen auch soziale, ökologische und technologische Aspekte Beachtung in der Thematisierung wirtschaftlicher Fragestellungen (Schanz (2009), S. 148). In diesem Zusammenhang erhalten die Ressourcen des Unternehmens eine neue Relevanz:

„Die Berücksichtigung unvollkommener Faktormärkte, zunehmender Ressourcenengpässe und wachsender Umweltdynamiken mit den unternehmensseitig nur unzulänglich zu kontrollierenden Austauschbeziehungen hatte zu einer Rückbesinnung auf die unternehmensimmanenten Ressourcen und Potentiale zur Folge, die zur Renaissance und Weiterentwicklung ressourcenorientierter Ansätze führte.“ (Hoeppel (2014), S. 64)

Ressourcen werden demzufolge als die Erfolgspotentiale, als Speicher unternehmensspezifischer Stärken verstanden, welche langfristige Wettbewerbsvorteile auch unter unsicheren Wirtschaftsbedingungen ermöglichen (ebd., S. 130).

	Betriebswirtschaftslehre	Managementlehre
<i>Individualziel</i>	Eigennutzenmaximierung	Minimierung des Freiheitsopfers
<i>Untersuchungsperspektive</i>	Wirtschaftssubjekte im marktwirtschaftlichen Wettbewerb	Menschen in sozio-technischen Systemen
<i>Handlungsweise</i>	Rational	Emotional
<i>Informationen</i>	Vollkommene Informationen	Unsichere Informationen, Informationsasymmetrien
<i>Auslöser des Wirtschaftens</i>	Extrinsisch motiviert	Intrinsisch motiviert
<i>Koordination betrieblicher Entscheidungen</i>	Shareholderansatz, Verträge zur Lösung von Interessenskonflikten	Stakeholderansatz, Konsensuelle Dialoge zur Lösung von Interessenkonflikten
<i>Unternehmensziel</i>	Langfristige Gewinnmaximierung	Zielkompromisse für die Gemeinwohlmaximierung

Abbildung 13: Vergleich der neoklassischen Betriebswirtschafts- und der verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre (in Anlehnung an Wöhe/Döring (2013), S. 12)

3.3.1.6 Die systemorientierte Managementlehre

Die Abhängigkeit des Unternehmens von seiner Umwelt stellt eine grundlegende Prämisse der weiteren Entwicklung der Managementlehre in den 1980er-Jahren dar und begründet den Einbezug der Systemtheorie. Mit der steigenden Dynamik und Komplexität sowohl im Unternehmen als auch in der Umwelt wird die Annahme einer statischen Umwelt aufgegeben und anstelle dessen anerkannt, dass Veränderungen auf den Märkten Störungen im Unternehmen hervorrufen, die Anpassungsprozesse erfordern.

„Entscheidend wird somit nicht mehr die ökonomische Gewinnmaximierung sein, sondern die Entwicklung der Lebensfähigkeit und Robustheit einer Unternehmung; nicht das Herausquetschen der letzten Renditeprozente, sondern die Fähigkeit, auch Umsatzeinbrüche und massiven Preisdruck durchzustehen; nicht mehr das Geschäftemachen wird im Vordergrund stehen, sondern die Kunst, im Geschäft zu bleiben – und wesentlich werden weniger Fragen des Führungsstil sein, als vielmehr die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und wenn notwendig auch einzulösen.“ (Malik (2009), S. 63)

Untersuchungsgegenstand der systemorientierten Managementlehre sind die zirkulären Zusammenhänge innerhalb und zwischen Systemen (Ulrich (1984), S. 25). Das systemorientierte Management blickt daher auf die Gestaltung und Lenkung des gesamten Systems ‚Unternehmen‘ in der Umwelt und nicht nur auf einzelne Mitarbeiter (Malik (2009), S. 96f). Gleichzeitig ist das Management des Unternehmens nicht nur Aufgabe der Führungskräfte, sondern Aufgabe aller Mitarbeiter (ebd., S. 101).

In diesem Zuge wird die bislang funktionale Betrachtung der Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre von einer ganzheitlichen, ineinandergreifenden Lenkung und Gestaltung des Unternehmens in der Umwelt abgelöst (Gomez/Meynhardt (2014), S. 18). Der systemorientierten Managementlehre kommt in der Folge eine Integrationsleistung zu:

„Eine Vielzahl von Produktionsmitteln, Produkten und Märkten muss mit einer Vielzahl von Zielen und einer Vielzahl von spezialisierten und arbeitsteilig eingesetzten Mitarbeitern, die jeder für sich eigene Ziele und Werthaltungen haben, so integriert werden, dass daraus ein lebensfähiges und produktives System entsteht. Alle diese Elemente gilt es so zusammenzufügen, dass sie ein großes Ganzes, nämlich eine handlungsfähige Einheit werden.“ (Dyllick/Probst (1984), S. 14)

Nicht die Optimierung der Unternehmensprozesse, sondern die Entwicklung einer Anpassungs- und Lernfähigkeit ist das Ziel des systemorientierten Managements, um die notwendige Flexibilität für Reaktionen auf die komplexe Umwelt zu erhalten (Malik (2009), S. 108ff). Um das Zusammenspiel der vielen einzelnen Systemelemente, der Mitarbeiter, koordinieren zu können, bedarf es handlungsleitender Regeln und Ordnungsmustern in Form von Leitbildern und Verhaltenskodizes. Diese stellen die Grundlage für die daraus hervorgehenden Interaktionsmuster des Unternehmens dar, welche die Zweckrealisierung bedingen. Dementsprechend gilt es auch Entwicklungs- und Korrekturmaßnahmen an eben diesen Regeln und Unternehmensstrukturen anzusetzen (ebd., S. 105). Die Lebensfähigkeit des Unternehmens steht im Mittelpunkt des Managements (ebd., S. 113ff). Wie MALIK (ebd.) unterstreicht, hat Management demzufolge

„[...] weniger mit Optimieren als mit Balancieren zu tun; zwar auch mit Analyse, vor allem aber mit Integration und Synthese sehr verschiedenartiger Faktoren; weniger mit der Konstruktion widerspruchloser Zielsysteme, als mit der sich täglich neu stellenden Problematik der Harmonisierung unvermeidlich widersprüchlicher Absichten und Erwartungen [zu tun].“ (S. 68)

3.3.1.7 Die umweltorientierte Betriebswirtschaftslehre

Mit der zunehmend weltweiten wirtschaftlichen Verflechtung richtet sich die Aufmerksamkeit zunehmend auf die ökologischen und sozialen Folgen: „Unter dem Eindruck der fortschreitenden Zerstörung des natürlichen Lebensraums als Begleiterscheinung und Folge von Produktion und Konsum hat sich [...] das ökologische Gewissen der Disziplin zu regen begonnen [...]“ (Schanz (2009), S. 125). Denn die Produktionsprozesse eines Unternehmens bringen nicht nur eine Wertschöpfung hervor, sondern bewirken auch einen destruktiven Prozess der Schadschöpfung. „Dieser Prozeß reicht von der Rohstoff- und Energiegewinnung über den Transport und Konsum bis hin zur Entsorgung.“ (ebd., S. 130). Unternehmen wird eine Doppelrolle zugewiesen, die

„[...] Unternehmen nicht alleine eine ‚negative‘ Verantwortung für Schäden, sondern darüber hinaus eine ebenso wichtige ‚positive‘ Verantwortung für die Entwicklung von Optionen der Schadensbegrenzung bzw. -vermeidung zuschreibt, führt in Verbindung mit der ansteigenden gesellschaftlichen Sensibilisierung für ökologische Probleme und der zunehmenden Bereitschaft, ökologisch relevante Forderungen mit Sanktionsmacht zu alimentieren, zur *ökologischen Herausforderung* jedes einzelnen Unternehmens und der gesamten Wirtschaft.“ (Sahlberg (1996), S. 1f)

Ziel ist es, „[...] die Fertigungsprozesse sowohl nach ökonomischen als auch ökologischen Kriterien zu optimieren [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 79). Dies erfordert die Integration eines umfassenden Umweltmanagementsystems¹⁸. Aufgrund des extern auferlegten, kostenintensiven und als Restriktion empfundenen Umweltschutzes sind Unternehmen allerdings selten bereit „[...] über das gesetzlich geforderte Maß hinaus umweltgerecht zu handeln [...]“ (ebd., S. 80). Stattdessen versuchen Unternehmen, das „[...] Umweltschutzproblem [...] über die ökonomische Rationalität an das betriebliche Entscheidungsverhalten anzuschließen [...]“ (ebd., S. 78) und in diesem Zuge den Umweltschutz als Möglichkeit der Gewinnmaximierung einzusetzen: „Umweltschutz wird als neues Element im betriebswirtschaftlichen Zielsystem verstanden, und zwar nicht als Konkurrenzziel zum Gewinnstreben, sondern als eine weitere Nebenbedingung zur Zielsetzung der langfristigen Gewinnmaximierung.“ (Wöhe/Döring (2013), S. 20).

Diesem Gedankengang folgend wird der Ressourcenbestand letztlich dennoch erschöpft, da die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen für einen fortwährenden Ressourcennachschub außer Acht bleiben. Ein alleinig effizientes Wirtschaften kann das langfristige Unternehmensbestehen somit nicht sichern. Vielmehr ist eine grundlegende Überarbeitung der Rationalität der Effizienz und des wirtschaftlichen Erfolgsbegriffs notwendig (Müller-Christ (2014), S. 98). Aus dieser Kritik wurde schließlich das Nachhaltige Ressourcenmanagement begründet. Darin findet erneut die Systemtheorie Einfluss, da das Unternehmen als ressourcenabhängiges System in Beziehung zu seiner Umwelt betrachtet wird.

3.3.1.8 Nachhaltiges Ressourcenmanagement¹⁹

Seit den späten 1980er-Jahren haben sich vielfältige Nachhaltigkeits-Definitionen in der Managementlehre etabliert. Es sind vier Interpretationen zu unterscheiden (Hoeppe (2014), S. 86):

- Wettbewerbsorientiertes Nachhaltigkeitsverständnis: Nachhaltigkeit wird hierbei vorwiegend als ‚lang anhaltend‘ verstanden und insbesondere auf langfristig wirksame Wettbewerbsvorteile bezogen.
- Verantwortungsorientiertes Nachhaltigkeitsverständnis: Ein nachhaltiges Agieren von Unternehmen wird aus einer ethisch-moralischen Perspektive insbesondere vor dem Hintergrund der Corporate Social Responsibility diskutiert.

¹⁸ Als Umweltmanagementsystem wird „[...] der Teil des gesamten Managementsystems bezeichnet, der die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Verfahren, Abläufe und Ressourcen für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik umfasst.“ (Müller-Christ (2014), S. 84).

¹⁹ Das Themengebiet des Nachhaltigen Ressourcenmanagements wird an dieser Stelle nur kurz skizziert, um die Traditionslinie in den Kontext der Betriebs- und Managementlehre einzubetten. In Kapitel 4.3 erfolgt eine weitergehende Betrachtung des Nachhaltigen Ressourcenmanagements.

- Vermittlungsorientierte Nachhaltigkeitsverständnis: Unternehmen sehen sich in der Pflicht, nicht nur ökonomische Zwecke, sondern zugleich soziale Ziele zu realisieren und somit zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu vermitteln.
- Vernunftorientiertes Nachhaltigkeitsverständnis: Unternehmen erkennen, dass dem langfristigen Bestehen eine Ressourcenabhängigkeit zugrunde liegt. Daher ist es rational, das Wirtschaften mit Blick auf den Ressourcenerhalt zu gestalten.

Wie bereits deutlich wurde, sind Unternehmen insbesondere aufgrund der Nebenwirkungen eines allein auf den Unternehmenserfolg ausgerichteten Wirtschaftsverhaltens in ihrer Existenz gefährdet sind. Aufgrund dieser Erkenntnis wird der vorliegenden Forschungsarbeit das vernunftorientierte Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde gelegt, womit zugleich ein Paradigmenwechsel in der Managementlehre eingeführt wird:

„Die Prämisse lautet, dass ein modernes, professionalisiertes und gesundes Unternehmen neben dem Markterfolg zusätzlich die folgenden Aufgaben lösen muss, um zu überleben: Es muss sehr sparsam mit den materiellen Ressourcen umgehen, es muss einen guten Blick auf die Ressourcenströme richten, von denen es abhängig ist und es muss die ökologischen, ökonomischen und sozialen Nebenwirkungen seines Handelns reflektieren können.“ (Müller-Christ (2014), S. 30)

Dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement liegt das Verständnis des Unternehmens als ressourcenabhängiges System zugrunde, welches in Austauschbeziehungen mit der Umwelt steht; Der Ressourcenbestand wird nur dann erhalten, wenn ein Gleichgewicht von Ressourcenverbrauch und Ressourcennachschub erhalten wird. Ein Unternehmen verhält sich somit dann rational, wenn „[...] alle verbrauchten Ressourcen [...] wiederhergestellt werden.“ (ebd., S. 121). Dies gelingt nur, wenn der Ressourcenverbrauch unter der Reproduktionsrate dieser oder einer funktionsgleichen Ressource im Sinne eines Substituts liegt (ebd., S. 122). Die Emissionen der Ressourcengewinnung, -nutzung und des Absatzes produzierter Güter und Leistungen dürfen nicht über der Belastungsgrenze der Umwelt liegen. Grundsätzlich dürfen Unternehmen keine Aktivitäten verfolgen oder unterstützen, welche das Ökosystem schädigen (Hoeppe (2014), S. 51). Mit der Einführung der Rationalität der Nachhaltigkeit wird schließlich der bislang dominierenden Outputbewertung der Effizienz eine Inputbewertung gegenübergestellt (Müller-Christ (2014), S. 121). Unternehmen müssen sich folglich nicht nur mit der Ressourcenverwendung und dem Ressourceneinsatz beschäftigen, sondern diese gleichzeitig an der Ressourcenreproduktion orientieren. Eine erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet in diesem Sinne, „[...] dass im betrachteten Zeitraum aus den vorhandenen Ressourcen unter Erhalt der Ressourcenbasis möglichst viele ökonomische Werte erzeugt wurden.“ (ebd., S. 225).

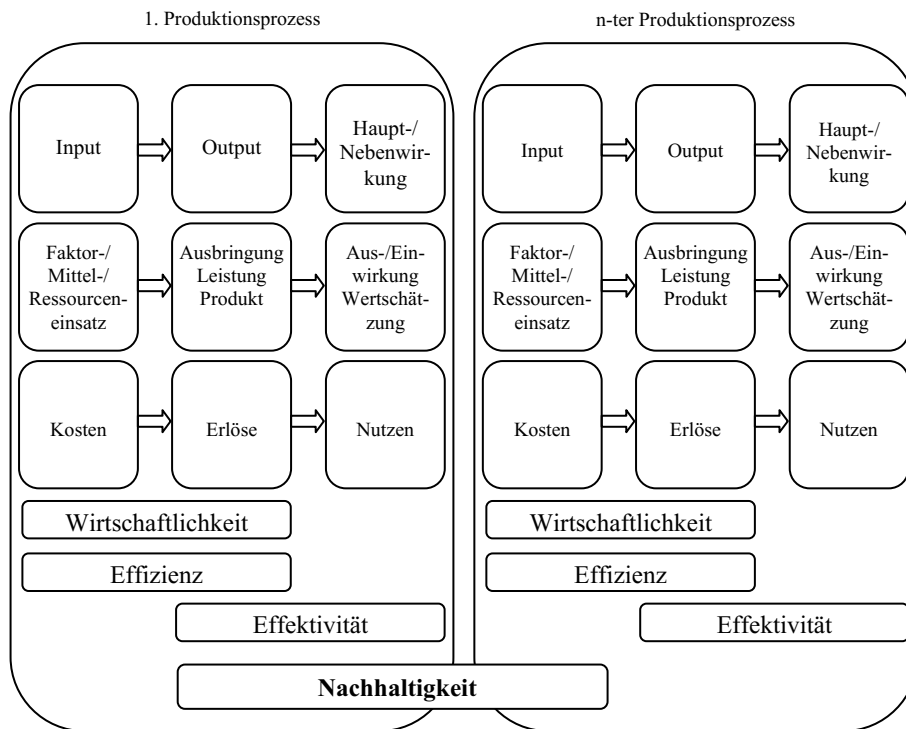


Abbildung 14: Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit im Vergleich (Müller-Christ (2014), S. 223)

Da nicht mehr nur komplementäre, sondern vor allem auch widersprüchliche Entscheidungsprämissen gegeneinander abgewogen werden müssen, steigt die Komplexität des Managements; Die sich angesichts knapper Ressourcen gegenseitig ausschließenden Handlungsrationitäten der Gewinnmaximierung und des Bestandserhalts stellen Entscheidungsträger vor dilemmatische Entscheidungen. Hinzukommend müssen die Bedürfnisse der abhängigen Ressourcenquellen und Lieferanten in der Entscheidungsfindung beachtet werden, um den Ressourcennachschub zu sichern. Dies umfasst nicht nur die kurzfristigen, sondern insbesondere auch die langfristigen Wirkungen - diese sind jedoch kaum als konkreter Nutzen zu quantifizieren und somit nicht den Kosten der Ressourcennutzung gegenüberzustellen (Müller-Christ (2014), S. 240).

Mit dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement erhält schließlich auch eine neue Ressourcendefinition Einzug. Diese beinhaltet in Anerkennung der Dynamik der Umwelt eine Wirkungsoffenheit der Ressourcennutzung und weist zugleich eine Entkoppelung von der Outputorientierung auf. Ressourcen werden als „[...] abstrakte und/oder latente Mittel des Wirtschaftens [...]“ (ebd., S. 298) definiert.

3.3.1.9 Die gesundheitswissenschaftliche Managementlehre

Mit Blick auf Engpässe der Ressourcenversorgung und unsichere Entwicklungen der Umwelt ist das Unternehmensbestehen maßgeblich davon abhängig, das unternehmenseigene Anpassungs- und Widerstandsvermögen zu stärken. Da die Mitarbeiter letztlich die Prozesse und Strukturen des Unternehmens moderieren, wird deutlich, dass die individuelle Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters wegweisend für die Zielerreichung des Unternehmens ist (Müller-Christ (2014), S. 355). Vor dem Hintergrund des steigenden Effizienz- und Flexibilitätsdrucks des Wirtschaftens erfahren die Mitarbeiter jedoch eine zunehmende Belastung. Fehlentscheidungen und krankheitsbedingte Ausfälle sind nicht selten die Folge. Dies wiederum erhöht die Störungsanfälligkeit des Unternehmens und beschränkt die wirtschaftliche Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit (Lohmann-Haislah (2012), S. 18). Das gesundheitsorientierte Management erhält in der Folge nicht nur für die Sicherung der individuellen Handlungsfähigkeit, sondern für den Erhalt wettbewerbsrelevanter Erfolgsfaktoren des Unternehmens zunehmend Relevanz. Jüngst rückt jedoch nicht nur mehr die individuelle Gesundheit der Mitarbeiter, sondern auch die Gesundheit des Unternehmens im Sinne einer organisationalen Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in den Fokus der Managementlehre.

3.3.1.9.1 Die Mitarbeitergesundheit

Gesundheit stellt ein Gleichgewicht dar, in welchem Ressourcen präventiv aufgebaut, für die Bewältigung von Belastungen aufgewendet und anschließend regeneriert werden (Udris/Rimann (2010), S. 131). Dieses Gleichgewicht der Ressourcenprozesse resultiert aus einem dynamischen Ressourcentransaktionsprozess innerhalb einer Person und mit der Umwelt (Rimann/Udris (1998), S. 352). Neben den personalen Ressourcen des Individuums sind somit die verfügbaren situativen Umweltressourcen, welche sich in soziale und organisationale Ressourcen unterteilen, für den Gesunderhalt ausschlaggebend. Die Bewältigung von Belastungen stellt hierbei einen „[...] Prozess der Selbst-Organisation und Selbst-Erneuerung [dar] [...]: Im Sinne einer immunologisch verstandenen Abwehr, im Sinne einer Anpassung an Umweltbedingungen, oder im Sinne deren zielgerichteten Veränderung durch das Individuum.“ (Udris/Rimann (2010), S. 131).

Sehen sich Mitarbeiter einer langfristigen Beanspruchung aufgrund einer mangelhaften Versorgung mit Handlungsmitteln und einer dauerhaften Überschreitung ihrer Belastungsgrenzen ausgesetzt, entfaltet dies eine krankheitsförderliche Wirkung (Lohmann-Haislah (2012), S. 18). Nicht nur drohen damit zusätzliche Kosten, sondern bedeutet dies durch den Verlust von Wettbewerbsfaktoren des Unternehmens. Wird krankheitsbedingten Ausfällen hingegen durch prä-

ventive Investitionen entgegengewirkt und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch eine gezielte Motivation und Partizipation gesteigert, wird damit ein entscheidender Beitrag für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geleistet (Azapagic (2003), S. 303).

Inwiefern Belastungen letztlich eine krankheitsförderliche Wirkung entfalten, ist sowohl von den individuellen Handlungskompetenzen²⁰, den Umwelt- bzw. Arbeitsbedingungen sowie der zu bewältigenden Aufgabe abhängig und damit nicht etwa objektiv festgelegt, sondern subjektiv veränderbar (Henkemeier (2015), S. 64). Durch die Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter in der Wahrnehmung und dem Umgang mit belastenden Situationen, die Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel, durch soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter sowie die Gestaltung der Tätigkeit in Orientierung an den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter tragen Unternehmen maßgeblich dazu bei, die individuelle Handlungsfähigkeit zu erhalten. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist zusammengefasst durch die folgenden sieben Merkmale gekennzeichnet (Ulich (2011), S. 546ff):

1. Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
2. Vielfalt der Arbeitsanforderungen
3. Möglichkeit der sozialen Interaktion und Partizipation
4. Autonomie und Kontrolle
5. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
6. Stressfreie Regulierbarkeit
7. Sinnhaftigkeit der Tätigkeit

3.3.1.9.2 Das gesunde Unternehmen

Die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter sichert die Funktionsfähigkeit des Unternehmens, indem Störungen der Unternehmensprozesse durch Anpassungen des Unternehmens bewältigt werden (Müller-Christ (2014), S. 355). Beschreiben UDRIS/RIMANN ((2010), S. 131) die individuelle Bewältigung als selbstorganisierten Prozess der Abwehr, der Anpassung an oder der Veränderung der jeweils belastenden Situation, gilt es gleichermaßen für Unternehmen durch die Moderation des Ressourceneinsatzes störende Einflüsse abzuwehren, das Unternehmen an veränderte Wirtschaftsbedingungen anzupassen oder eigens die Wirtschaftsbedingungen zu verändern.

²⁰ In Abgrenzung zu den Fähigkeiten beziehen sich Kompetenzen auf „[...] das Zusammenwirken von Befähigung (i.w.S. Handlungsfähigkeit) und Motivation (i.w.S. Handlungsbereitschaft) zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können für die Erfüllung von Aufgaben bzw. die Lösung komplexer Probleme [...]“ (Plath (2000), S. 586). Eine Kompetenz umfasst demnach eine intrinsische Lern- und Entwicklungsbereitschaft vorhandener Fähigkeiten, Fertigkeiten und des Wissens und ist angesichts der Anforderung der fortwährenden Bewältigung neuer, unvorhergesehener Tätigkeitsbedingungen in besonderem Maße relevant.

Grundlage für ein solch flexibles und widerstandsfähiges Wirtschaftspotential von Unternehmen ist auch hier eine entsprechende Gestaltung der Unternehmensorganisation. Um unerwartete Veränderungen der Wirtschaftsbedingungen bewältigen zu können, kommt den sogenannten Resource Slacks eine besondere Bedeutung zu: Dies sind latent vorhandene Ressourcenkapazitäten in Form von „[...] Handlungs-, Eingreif- und Umstellungsreserven, die es Personen und Organisationen ermöglichen, neue bzw. veränderte Herausforderungen situationengerecht schnell und professionell zu meistern.“ (Becker (2013), S. 72).

Ein Unternehmen gilt dann als gesund, wenn ausreichend organisationale, soziale und personale Ressourcenkapazitäten vorrätig ge- und erhalten werden, welche in geeigneter Weise für die Bewältigung aufkommender Belastungen mobilisiert werden können. Um diese Ressourcenkapazitäten gezielt einsetzen zu können, sollte das Unternehmen zudem über dezentrale Strukturen und flexible Arbeitsprozesse verfügen.

Letztlich sind das Wohlergehen von Mitarbeitern, Unternehmen und Umwelt aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeit miteinander verknüpft. So wie die Gesundheit der Mitarbeiter und die Gesundheit des Unternehmens sich wechselseitig beeinflussen, gilt dies auch für die Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt. Dabei setzt sich die Erkenntnis durch, dass es nicht allein ausreicht, gewisse Ressourcenbestände zu erhalten, um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Vielmehr müssen die Ressourcenaustauschbeziehungen, die das Unternehmen nicht nur zu den Mitarbeitern, sondern auch zu Ressourcenlieferanten der Umwelt pflegt, von einem gewissen Sinnaspekt der Ressourcenbereitstellung und des Ressourceneinsatzes begleitet werden (Ulich (2011), S. 546ff; Antonovsky (1991), S. 127). Ein gesundheitsorientiertes Management ist somit nicht nur aufgrund der Notwendigkeit des flexiblen Anpassungs- und Widerstandsvermögens von Mitarbeitern und Unternehmen, sondern auch aufgrund des Einbezugs der vielfältigen, zum Teil widersprüchlichen Eigengesetzlichkeiten, Bedürfnisse und Interessen abhängiger Ressourcenaustauschpartner in höchstem Maße komplex.

3.3.2 Ressourcenorientiertes Management im Lichte der jeweiligen Traditionslinien

Es wurde deutlich, dass Unternehmen sich multiplen Störungen der Ressourcenversorgung gegenüber sehen, durch welche sie sich in ihrer Funktionsfähigkeit und Zweckrealisierung gefährdet sehen. Ein ressourcenorientiertes Management stellte sich in der Konsequenz als existentielle Notwendigkeit für die Sicherung des Unternehmensbestehens dar. Nachdem die einzelnen Traditionslinien der Betriebswirtschafts- und Managementlehre vorgestellt wurden, wird nun der Fo-

kus auf die verschiedenen Ausprägungen der Ressourcenorientierung im Lichte der jeweiligen Denk- und Handlungsweisen des Wirtschaftens gerichtet, um einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Ansätze eines ressourcenorientierten Wirtschaftsverhaltens zu entwickeln. Mit diesem Überblick werden nicht nur diejenigen Ansätze identifiziert, die relevantes Wissen für die Bewältigung bestehender Wirtschaftsherausforderungen beinhalten; Es wird auch bereits deutlich, welche Widersprüche zwischen den einzelnen Ressourcenperspektiven der jeweiligen Traditionslinien auftreten, die es dann wiederum für ein umfassend ressourcenorientiertes Management zu bewältigen gilt.

Insgesamt unterliegt die Ressourcenperspektive einer Verlagerung des Wirtschaftsfokusses von dem erfolgsmaximierenden Ressourcenabsatz hin zu der bestandssichernden und gesunderhaltenden Ressourcenversorgung. Wurden in der klassischen Betriebswirtschaftslehre ausschließlich materielle Produktionsfaktoren als Ressourcen verstanden, erweiterte sich angesichts der zunehmend unsicheren Umwelt das Ressourcenverständnis mit der verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre um die künftig wirksamen Erfolgspotentiale von Unternehmen. Es wurden nicht mehr nur materielle, sondern ebenso immaterielle Faktoren wie das Wissen, die Fertigkeiten und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als Ressourcen verstanden. Mit dieser Entwicklung wurden die ressourcenorientierten Ansätze des Resource-based View und des Resource Dependence Approach begründet. Doch mit diesen beiden Ansätzen sind ganz unterschiedliche Argumentationslinien verbunden: Während der Resource-based View aufgrund der Unsicherheit der Umwelt den Fokus in das Unternehmen auf die spezifischen Erfolgspotentiale richtet, welche das Unternehmen gegenüber Wettbewerbern stärkt (Barney (1991), S. 101), blickt der Resource Dependence Approach in die entgegengesetzte Richtung, nämlich auf die Ressourcenverteilung in der Umwelt und die daraus hervorgehenden Abhängigkeiten von Ressourcenlieferanten (Pfeffer/Salancik (2003), S. xi). Während bei dem Resource-based View die effiziente, erfolgsmaximierende Ressourcenverwertung in dem Mittelpunkt steht, strebt der Resource Dependence Approach nach einer effektiven Forderungserfüllung der Ressourcenlieferanten, um den Ressourcenzugang zu sichern. Beide Ansätze jedoch blenden die Ressourcenherkunft, die Ressourcenentstehung und letztlich auch die absoluten Ressourcenbestände aus.

Diesen blinden Fleck in der Wahrnehmung leuchtet der Ansatz des nachhaltigen Ressourcenmanagements aus, der den Erhalt der Ressourcenbestände – neben der wertschöpfenden Nutzenstiftung - als Unternehmenszweck postuliert (Müller-Christ (2014), S. 279). In diesem Zuge wird die konkrete Verwertungsvorstellung und Erfolgszuschreibung der Ressourcenbestimmung gänzlich von der abstrakten Vorstellung von Ressourcen als Wirtschafts- und Handlungsmittel

abgelöst. GANDENBERGER (2008) stellt den Zusammenhang zwischen Produktionsfaktoren und Ressourcen wie folgt dar:

„Ressourcen sind abstrakte Mittel höherer Ordnung, die aufgrund ihrer Eigenkomplexität durch eine Kette ineinander übergreifender Kombinationsprozesse immer präziser auf einen konkreten Verwendungszweck zugeschnitten werden. Dieser Kombinationsprozess dauert solange an, bis das Inputgut vollkommen auf einen spezifischen Zweck festgelegt ist und aus diesem Zweck-Mittel-Zusammenhang nicht mehr ohne Weiteres herausgelöst werden kann. Spätestens ab diesem Punkt muss von Produktionsfaktoren gesprochen werden.“ (S. 49)

Ressourcen im Sinne von Wirtschaftsmitteln zeichnen sich demnach gegenüber Produktionsfaktoren und Erfolgspotentialen durch ihre Nähe zu ihrer Herkunft, der Ressourcenquelle, und damit durch ihre Natürlichkeit im Sinne der Ursprünglichkeit eines abstrakten, unverarbeiteten Mittels aus. Diese Distanz zu einem konkreten Verwertungszusammenhang impliziert gleichzeitig eine Vielfalt der Möglichkeiten der Zweckzufuhr der Ressourcen. Mit einer solch offenen Ressourcenverwertung und der Hinwendung zu dem Ressourcenursprung steigt schließlich die Komplexität des Ressourcenmanagements, da nicht allein vielfältige Ressourcennutzungsstrategien gedacht, sondern auch die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen in den Entscheidungsprozessen mitgedacht werden müssen (Müller-Christ (2014), S. 238).

Ein ähnliches Ressourcenverständnis liegt auch den gesundheitswissenschaftlichen Managementansätzen zugrunde: Demnach werden Ressourcen als Handlungsmittel für die Bewältigung von Stressoren verstanden (Udris/Rimann (2010), S. 131). Diesen wird ebenfalls eine Offenheit des Verwertungszusammenhangs zugeschrieben, durch welche sie sich insbesondere für die Bewältigung unvorhergesehener belastender Gegebenheiten eignen. Auch die damit verbundene Rationalität der Ressourcennutzung blickt in erster Linie auf die fortwährende Ressourcenregeneration für den langfristigen Gesunderhalt. Damit weist das Ressourcenverständnis der gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze eine starke Ähnlichkeit zu dem des nachhaltigen Ressourcenmanagements auf, ist zugleich jedoch mit einer noch größeren Komplexität behaftet. Denn mit der Resilienz, der Salutogenese und der Achtsamkeit wird auch immer die individuelle Denk- und Handlungsweise in dem Unternehmen berücksichtigt; Was als gesundheitsförderliche Ressource erkannt und eingesetzt wird, ist letztlich immer von der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung, aber vor allem auch der Motivation der Individuen abhängig (Ducki/Tanja (2006), S. 33). Ob die Funktionsfähigkeit des Unternehmens durch ein bestandserhaltendes, flexibles Ressourcenmanagement gesichert werden kann, ist aus dieser Perspektive nicht nur von der Ressourcenbereitstellung der Umwelt, sondern gleichzeitig von der Befähigung und Motivation der Mitarbeiter, diese Ressourcen in geeigneter Weise einzusetzen, abhängig.

Im Ergebnis zeigt sich mit der Entwicklung der Ressourcenperspektive und damit der einzelnen ressourcenorientierten Managementansätze jedoch nicht nur eine zunehmende Komplexität durch die Erweiterung des Wahrnehmungshorizonts; Zugleich zeigen sich dadurch auch Widersprüche der rationalen Ressourcennutzung. Diese werden insbesondere in dem Vergleich eines effizienten, gewinnorientierten Ressourceneinsatzes und der nachhaltigen, bestands- und gesunderhaltenden Ressourcennutzung deutlich.

	Neoklassik	Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre	Nachhaltiges Ressourcenmanagement	Gesundheitswissenschaftliche Managementlehre
Räumliche Grenze	Der Betrieb	Das Unternehmen und die Wettbewerbsumwelt	Das Unternehmen und die globale Umwelt	Das Individuum in der Umwelt bzw. dem Unternehmens
Wirtschaftsrationalität	Effizienz	Effizienz und Effektivität	Effizienz und Nachhaltigkeit	Ressourcengleichgewicht der Gesundheit
Fokus	Optimale Ressourcenallokation	Optimale Ressourcennutzung für Erfolgsmaximierung; Kontrolle der Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen	Wechselseitige Begrenzung einer ökonomisch und ökologisch optimalen Ressourcennutzung, von Gewinn und Bestand	Präventive Ressourceninvestitionen für die Bewältigung von Belastungen für den Gesundheit
Ressourcenverständnis	Ressourcen als Summe (materieller) Produktionsfaktoren <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Boden • Kapital 	Ressourcen als tangible und intangible Vermögenswerte	Ressourcen als latente und/oder abstrakte wirkungsoffene Wirtschaftsmittel	Ressourcen als handlungsbefähigende Mittel
Ressourcenorientierte Ansätze	Keine Thematisierung der Ressourcenversorgung und der Ressourcenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Resource-based View²¹ • Competence-based View • Resource Dependence Approach 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges Ressourcenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Salutogenese • Resilienz • Achtsamkeit

Abbildung 15: Ressourcenperspektiven der Betriebswirtschafts- und Managementlehre (Eigene Darstellung)

Vor diesem Hintergrund ist es umso relevanter, die einzelnen Ressourcenperspektiven der Managementansätze im Detail zu betrachten, um ein Verständnis für die auftretende Komplexität und die Dilemmata eines umfassend ressourcenorientierten Managements und darauf aufbauend das Wissen für deren Bewältigung generieren zu können. Die Entwicklung eines solchen Verständnisses für die unterschiedlichen ressourcenorientierten Managementansätze im Lichte der jeweiligen Denk- und Handlungsweise ihrer Traditionslinien erfolgt in dem anschließenden Kapitel 4.

²¹ Zwar ist der Resource-based View zum Teil neoklassisch fundiert; Im Ganzen betrachtet ist der Ansatz jedoch in Reaktion auf die Unsicherheit der Märkte in den 1980er Jahren entstanden und dem strategischen Management zuzuordnen und damit der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen.

4 Die ressourcenorientierten Managementansätze

In Kapitel 3 wurde die Ressourcenorientierung des Managements angesichts der Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen als grundlegende Wirtschaftsprämisse vorgestellt. In dem Abgleich mit den derzeitigen Managementtherausforderungen – der Ressourcenknappheit, der Unsicherheit der Umwelt und der Überlastung der Mitarbeiter – wurden insgesamt sechs ressourcenorientierte Managementansätze identifiziert, die relevantes Praxiswissen für die Bewältigung der Herausforderungen vermitteln. Diese Managementansätze – der Resource Dependence Approach, der Resource-based View und das Nachhaltige Ressourcenmanagement sowie die Salutogenese, die Resilienz und die Achtsamkeit – werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

4.1 Resource Dependence Approach

Der Resource Dependence Approach²² erklärt das Verhalten von Unternehmen aus dem situativen Umweltkontext heraus und formuliert Strategien für die Gestaltung der Abhängigkeitsbeziehungen. In maßgeblicher Weise haben PFEFFER/SALANCIK Erkenntnisse der sozialen Austausch- und Machttheorie zusammengeführt, auf den organisationstheoretischen Untersuchungsgegenstand angewendet und zu einem umfassenden Ansatz für die Erklärung organisationaler Phänomene integriert (Nienhüser (2008), S. 89).

4.1.1 Determinanten des Unternehmensverhaltens

PFEFFER/SALANCIK (2003) unterstreichen, dass nicht allein die erfolgswirksame Ressourcennutzung, sondern gleichermaßen auch die Gestaltung des Ressourcenzugangs das Unternehmensbestehen begründet.

„The central goal of most theories is the maximization of output from given resources. [...] But questions about how resources come to be acquired are left unanswered or are completely neglected. Both problems of using resources and problems of acquiring them face organizations, but the use of resources always presupposes their existence.” (S. 3)

Da ein Unternehmen die notwendigen Ressourcen nicht allesamt besitzt, sondern in Abhängigkeitsbeziehungen mit Ressourcenlieferanten der Umwelt steht, richtet sich der Fokus des Resource Dependence Approach nicht auf den unternehmensinternen Ressourceneinsatz, sondern auf die Sicherung der Ressourcenversorgung in Interaktion mit der Umwelt. Das strategische

²² Im Folgenden wird der Begriff ‚Resource Dependence Approach‘ durch die Abkürzung ‚RDA‘ ersetzt.

Verhalten von Unternehmen wird somit durch den situativen Kontext der Umwelt des Unternehmens bedingt.

„The idea was that if you wanted to understand organizational choices and actions, one place to begin this inquiry was to focus less on internal dynamics and the values and beliefs of leaders and more on the situations in which organizations were located and the pressures and constraints that emanated from those situations.“ (Pfeffer/Salancik (2003), S. xi)

Der RDA blickt hierbei jedoch nicht auf die Allgemeinheit aller Ressourcen, sondern erklärt das Unternehmensverhalten mit Blick auf die Abhängigkeit von kritischen Ressourcen, sprich jenen, welche die Funktionsfähigkeit des Unternehmens in existentieller Weise sichern und nicht ohne weiteres substituiert werden können: „Criticality measures the ability of the organization to continue functioning in the absence of the resource or in the absence of the market for the output.“ (ebd., S. 46).

Die Verteilung und die Verfügungsgewalt dieser kritischen Ressourcen in der Umwelt bestimmt das Maß der Abhängigkeit von den Ressourcengebern. Mit dem RDA wird folglich „[...] postuliert, dass die Abhängigkeit von ‚kritischen‘ [...] Ressourcen das Handeln von Organisationen beeinflusst und sich Entscheidungen und Handlungen von Organisationen aus der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklären lassen.“ (Nienhäuser (2008), S. 89). Entsprechend ist die Leistungsfähigkeit weniger ein Ergebnis des Managements und somit personenabhängig, sondern wird durch die Ressourcenverteilung in der Umwelt begrenzt (ebd., S. 92).

Durch die Abhängigkeitsbeziehung implementiert sich schließlich eine Machtasymmetrie zwischen den beteiligten Akteuren: Der Ressourcengeber erhält durch die Kontrolle kritischer Ressourcen Möglichkeiten der und der Formulierung von Forderungen, die es für den Ressourcenaustausch zu erfüllen gilt. Das abhängige Unternehmen sieht sich infolge dessen einer begrenzten Handlungsautonomie gegenüber (Johnson (1995), S. 3f).

Die existenzbegründende Versorgung mit kritischen Ressourcen kann schließlich nur durch eine effektive Erfüllung der Forderungen der Ressourcengeber gesichert werden:

„Our position is that organizations survive to the extent that they are effective. Their effectiveness derives from the management of demands, particularly the demands of interest groups upon which the organizations depend for resources and support.“ (Pfeffer/Salancik (2003), S. 2)

Die Interaktion zwischen dem abhängigen Unternehmen und dem Ressourcengeber vollzieht sich gemäß PFEFFER/SALANCIK (2003) wie folgt:

- „1. The focal organization is aware of the demands.
2. The focal organization obtains some resources from the social actor making the demands.
3. The resource is a critical or important part of the focal organizations operation.
4. The social actor controls the allocation, access, or use of the resource, alternative sources for the resource are not available to the focal organization.

5. The focal organization does not control the allocation, access, or use of other resource critical to the social actors operation and survival.
6. The actions or outputs of the focal organization are visible and can be assessed by the social actor to judge whether the actions comply with its demands.
7. The focal organizations satisfaction of the social actors requests are not in conflict with the satisfaction of demands from other components of the environment with which it is interdependent.
8. The focal organization does not control the determination, formulations, or expression of the social actors demands.
9. The focal organization is capable of developing actions or outcomes that will satisfy the external demands.
10. The organization desires to survive.” (S. 44)

Eine solche Einflussnahme durch Ressourcengeber ist nicht nur in der Interaktion mit externen Ressourcenlieferanten festzustellen, sondern zeigt sich auch in der Betrachtung der Abhängigkeitsbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Diejenigen Mitarbeiter, die über einen Zugang zu kritischen Ressourcen verfügen, können ihre Macht geltend machen, indem sie die Informationssysteme des Unternehmens steuern, eigene Interessen durchsetzen und auf diese Weise das Unternehmensverhalten bestimmen (Pfeffer/Salancik (2003), S. 27). Das Handlungspotential eines Unternehmens wird folglich einerseits durch die Ressourcenknappheit der Umwelt begrenzt, andererseits jedoch zugleich durch die Ressourcenverteilung im Unternehmen selektiert (Nienhüser (2008), S. 92).

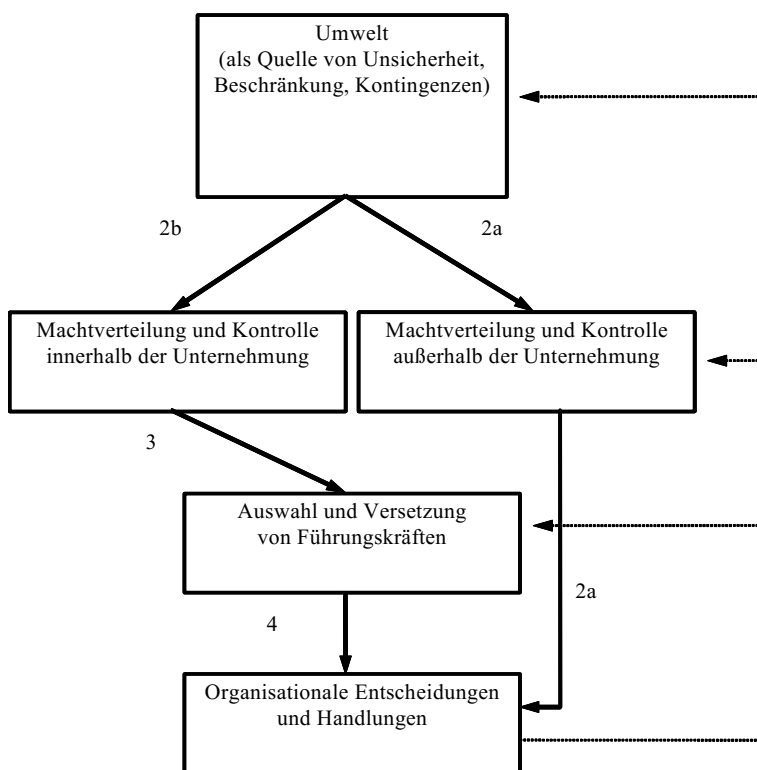


Abbildung 16: Der Zusammenhang zwischen Umwelt, Organisation und organisationalen Handlungen (Nienhüser (2008), S. 90)

Doch nicht die alleinige Abhängigkeit, sondern die zugleich bestehende Unsicherheit der komplexen Umweltbedingungen und des unsicheren Wissens über das Verhalten der Ressourcengeber gefährdet die langfristige Ressourcenversorgung und damit das Unternehmensbestehen; Unternehmen wird daher eine beschränkte Rationalität zugrunde gelegt. Angesichts der Ressourcenabhängigkeit streben sie nicht vordergründig danach, die Forderungen der Ressourcengeber effektiv zu erfüllen, sondern die Unsicherheiten der Ressourcenversorgung zu minimieren. (Nienhüser (2008), S. 91f).

„Problems arise not merely because organizations are dependent on their environment, but because the environment is not dependable. Environments can change, new organizations enter and exit, and the supply of resources becomes more or less scarce. When environments change, organizations face the prospect either of not surviving or of changing their activities in response to these environmental factors.” (Pfeffer/Salancik (2003), S. 3)

Strategien der Reduzierung der Unsicherheit der Ressourcenversorgung zielen sowohl auf die Reduzierung der Abhängigkeit von Ressourcengebern als auch auf die Stärkung der eigenen Machtposition um Einflussmöglichkeiten durch vermehrte Forderungen abzuwehren und die Handlungsautonomie zu wahren. Geeignete Strategien für den Umgang mit den Umweltbedingungen und Abhängigkeiten werden folgend dargelegt.

4.1.2 Strategien der Sicherung der Ressourcenversorgung

Für die Sicherung der Ressourcenversorgung werden Strategien des Buffering und des Bridging differenziert. Buffering Strategien beinhalten den Schutz der Unternehmensgrenzen. So besteht die Möglichkeit, das Unternehmen an die Forderungen der Ressourcengeber anzupassen und auf diese Weise die Bedingungen der Ressourcenlieferung zu erfüllen. Inwiefern die Forderungen erfüllt werden müssen um kritische Ressourcen zu erhalten, hängt hierbei von dem Maß der Abhängigkeit ab (Nienhüser (2008), S. 100). Diese Strategie bringt jedoch Probleme hervor: Gestellte Forderungen können das Unternehmensbestehen gefährden, insofern sie Konflikte zu Forderungen anderweitiger Ressourcengeber aufwerfen, den eigenen Unternehmenszielen widersprechen oder schlicht nicht durch das gegebene Handlungspotential realisierbar sind. Um solche Forderungen zu balancieren, können sie entweder zeitlich versetzt erfüllt werden oder auf unterschiedliche Abteilungen übertragen werden. Doch darüber hinaus steigt außerdem die Wahrscheinlichkeit der vermehrten Einflussnahmen, welche die Handlungsautonomie zusehends einschränken würde (ebd., S. 96).

Um diese Beeinflussungsversuche von vornherein zu vermeiden können die Informationssysteme und Kommunikationskanäle des Unternehmens derart gestaltet werden, dass Informationen,

die Forderungen hervorrufen können, zurückgehalten werden oder die ausgegebenen Informationen derart beeinflusst werden, dass die Forderungen als erfüllt kommuniziert werden (Nienhüser (2008), S. 196).

Eine weitere Strategie ist in der Vermeidung von Abhängigkeiten zu sehen. Durch Ressourcenpuffer im Unternehmen kann eine Abhängigkeit zeitweise relativiert und die Handlungsautonomie erhalten werden (Johnson (1995), S. 10). Eine Diversifikation der Produktion ermöglicht ebenfalls die Minderung der Abhängigkeit durch die Verlagerung auf mehrere Ressourcengeber (Pfeffer/Salancik (2003), S. 106ff).

Bridging-Strategien beinhalten eine Verschiebung der Unternehmensgrenzen durch eine Einflussnahme auf die Umwelt, indem ein Machtzuwachs angestrebt wird um die Ressourcengeber zu dominieren. Bei zeitweiligen Ressourcennachfragen kann die Ressourcenversorgung durch eine Erweiterung des Einflussbereichs mittels sozialer Interaktionen und Absprachen gesichert werden (ebd., S. 144ff). Indem eine Beziehung über geschäftliche Interaktionen hinaus auch auf sozialer Ebene vertieft wird, entstehen Vertrauen und Loyalität. Absprachen über Verhaltensbedingungen und Normen erhalten damit eine gewisse Verbindlichkeit. Eine derartige Sicherung des Ressourcenzugangs ist flexibel, bietet jedoch auch weniger Kontrollmöglichkeiten als langfristige Verträge. Mögliche Einblicke in die Strukturen fremder Unternehmen, so beispielsweise in die Preiskalkulationen, Kostenaufstellungen oder auch in die Beziehungen und Abhängigkeiten zu anderen Systemen stehen der Gefahr der Einsicht von Wettbewerbern in das eigene Unternehmen gegenüber. Das Verhalten eines anderen Unternehmens so zu beeinflussen, dass es den eigenen Zielen zuträgt, basiert in dieser Form der Interaktion letztlich auf Freiwilligkeit und birgt das Risiko einer wettbewerbsgefährdenden Transparenz.

Auch Kooperationen im Rahmen von Joint Ventures dienen dem Informations- und Ressourcenaustausch. Mit dieser zwischenbetrieblichen Organisation können Beziehungen eingegangen werden, Verträge unterschrieben und Handlungen und Entscheidungen vorgenommen werden, die den gemeinsamen Zielen der beteiligten Unternehmen zuträglich sind. Eine weitere Möglichkeit ist es, Gremien oder Vorstände mit Personen aus den kooperierenden Organisationen/Institutionen zu besetzen um Interessen zu vereinen und Einfluss auszuüben (ebd., S. 147ff). Diese Interaktion bietet zudem die Möglichkeit, das Unternehmen durch die Verbindung zu anderen Systemen positiv zu vermarkten, neue Interessensgruppen an das Unternehmen zu binden und den Wert des Unternehmens nach außen hin zu legitimieren. Dies resultiert in einer Stärkung der Machtposition des Unternehmens.

Eine weitere Strategie liegt in der Absorption der kritischen Ressource im Zuge einer vertikalen

oder horizontalen Integration (Nienhüser (2008), S. 96f). Mit Unternehmensfusionen erhält das Unternehmen die Kontrolle über kritische Ressourcen und kann über sie verfügen, ohne einschränkenden Forderungen nachkommen oder hohe Transaktionskosten eingehen zu müssen. Indem die Konzentration der Ressource in der Umwelt erheblich beeinflusst wird und das Unternehmen nun die Verfügbarkeit kontrolliert, wird die eigene Machtposition gestärkt und in diesem Zuge auch die weiteren Abhängigkeitsbeziehungen neu gewichtet. Durch ein Wachstum erhält das Unternehmen zudem Zugriff auf eine größere Zahl Interessensgruppen, welche sich sowohl in der Unterstützung und Legitimation des Unternehmens, als auch in der Einflussnahme und Nutzung für unternehmerische Ziele als wertvoll erweisen (Pfeffer/Salancik (2003), S. 131). Ist es nicht möglich, die Kontrolle über den Ressourcenfluss auf diese Weise zu erhalten, können letztlich noch Sanktionen, Regularien oder rechtliche Schritte vorbehalten werden (ebd., S. 189ff).

Insbesondere mit Blick auf die Reorganisation von Unternehmen und der Erweiterung der Unternehmensgrenzen wird deutlich, dass der RDA letztlich nicht nur das strategische Unternehmensverhalten, sondern auch die Unternehmensstrukturen zu erklären beansprucht (Nienhüser (2008), S. 87).

4.1.3 Eine kritische Reflektion des RDA

JOHNSON (1995) zeigt auf, dass die Thesen des RDA insbesondere auf den Arbeiten Emersons, Blaus und Bowers über soziale Austausch- und Machtbeziehungen begründet sind:

„Although the unit of analysis associated with resource dependence theory has been the organizational set [...], its theoretical and conceptual roots in the social sciences are tied to work done at the individual level of analysis, specifically in attempts to explain social behaviour.“ (S. 2)

Entsprechend liege der Fokus des RDA trotz des Erklärungsgegenstandes des Unternehmensverhaltens auf dem politischen und nicht dem ökonomischen Charakter des Unternehmens (Nienhüser (2008), S. 108). Insbesondere in der Diskussion unterschiedlicher Strategien der Ressourcensicherung blieben ökonomische Faktoren wie beispielsweise die Wirtschaftlichkeit des Ressourcenaustauschs unbeachtet.

Weiterhin stellt NIENHÜSER (ebd.) fest, dass es „[...] nicht Umwelten oder Ressourcen ‚an sich‘ [sind], die das Entscheiden und Handeln der organisationalen Kerngruppen bestimmen, sondern immer kognitiv-sozial konstruierte Umwelten.“ (S. 113); Dennoch bliebe die Thematisierung der individuellen subjektiven Wahrnehmung der Umwelt aus.

CASCARIO/PISKORSKI (2005) fordern eine weitergehende Differenzierung der Machtverhältnisse

mit Blick auf wechselseitige Abhängigkeiten. In diesem Zuge zeigen sie auf, dass „[...] yet what an organization should do to absorb its constraints and what it actually can do to absorb them often differ dramatically [...]” (S. 169). Aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen der Machtverhältnisse kann somit zwar beispielsweise eine Motivation für die Absorption kritischer Ressourcen vorliegen, doch das Handlungspotential eingeschränkt und damit nicht realisierbar sein. „Thus, in contrast with the predictions advanced in the original formulation of resource dependence theory, power imbalance should actually act as an obstacle to constraint absorption.“ (ebd.). Denn ein abhängiges Unternehmen, das unter der Einflussnahme eines anderen Systems steht, hat kaum oder keine Macht über das System, von dem es abhängig ist. Da auch der mächtigere Ressourcengeber weder an einer Unternehmensfusion interessiert sein dürfte, noch dessen Einflussnahme zulassen wird, ist eine erfolgreiche Integration sehr unwahrscheinlich (ebd., S. 173). Sind die Ressourcenabhängigkeiten jedoch in beiderseitiger Beziehung hoch, ist das Machtverhältnis zwischen ihnen ausgeglichen und eine Absorption ist sehr wahrscheinlich. Ist das Machtverhältnis auch bei einer beiderseitigen Abhängigkeit unausgeglichen, führt dies meist zu einer Behinderung der Ressourcenbeziehung. Es werden mehr Forderungen gestellt, weniger Zugeständnisse gemacht, Informationsflüsse behindert und letztlich Konflikte gefördert (Casciaro/Piskorski (2005), S. 175). Die Auswirkungen der ungleichen Machtverhältnisse betreffen folglich beide Austauschpartner und nicht nur den schwächer gestellten.

FREILING (2008) fügt hinzu, dass nicht nur das Unternehmensverhalten exogen determiniert wird, sondern ebenso auf Basis der eigenen Ressourcenausstattung andere Unternehmen kontrolliert werden können (S. 34).

NIENHÜSER (2008) schlussfolgert, dass der Informationsgehalt des Konzepts relativ gering sei. „Notwendig sind deshalb genauere Hypothesen darüber, unter welchen Bedingungen Organisation [sic!] sich anpassen, Widerstand leisten oder aktiv ihre Umwelt verändern.“ (S. 112). Auch JOHNSON (1995) stellt heraus, dass die Beziehung zwischen Umwelt und Unternehmen nicht gänzlich klar definiert ist:

„To be sure, environments do appear to constrain and set limits on organizational action. However, it appears equally as valid to conclude that organizations act on and affect the environments in which they exist. Logic would suggest that the relationship shared between the organization and its environment is perhaps more accurately conceptualized as being bi-directional. If this is the case, then the challenge comes in determining when and under what conditions each functions as the dependent and independent variable.“ (S. 14)

Es ist daher sinnvoll, die Ausführungen von PFEFFER/SALANCIK um die beiderseitige Betrachtung der Handlungsmotivation der beteiligten Akteure zu ergänzen und die Machtverteilung von der Abhängigkeit zu unterscheiden. Da Unternehmen in einer komplexen Umwelt agieren und

eine Vielzahl unterschiedlicher, zum Teil interdependenter Austauschbeziehungen unterhalten, ist es weiterhin relevant, die Abhängigkeits- und Machtsituation von Unternehmen nicht auf zwei Austauschpartner zu begrenzen, sondern die Gestaltung des Ressourcenaustauschs in einem Netzwerk von Umweltbeziehungen zu betrachten und in diesem Zusammenhang etwaige direkte und indirekte Auswirkungen des Unternehmensverhaltens auf weitere Austauschbeziehungen zu reflektieren.

4.2 Resource-based View

4.2.1 Die unsichere Umwelt als Ausgangspunkt der Ressourcenorientierung

Da sich die Umwelt verstärkt unvorhersehbar entwickelt, ist eine strategische Ausrichtung des Unternehmens und folglich des Unternehmenserfolgs an exogenen Variablen der Marktbedingungen von Unsicherheit geprägt. Die unternehmenseigenen Ressourcen bieten im Gegensatz dazu eine verlässliche Fundierung der Unternehmensstrategie, indem sie aufzeigen, über welche Erfolgspotentiale das Unternehmen verfügt und welche Leistungen das Unternehmen tatsächlich erbringen kann: „Managers often fail to recognize that a bundle of assets, rather than the particular product market combination chosen for its deployment, lies at the heart of their firm’s competitive position.“ (Dierickx/Cool (1989), S. 1504). Somit können „[...] sämtliche zukünftigen Managemententscheidungen im Hinblick auf [...] eine verteidigungsfähige Wettbewerbspositionierung unter Allokation und Evaluation von Ressourcen und Kompetenzen ausgerichtet [...]“ (Moog (2009), S. 216) werden. Die Erkenntnis, dass der „[...] Erfolg einer Unternehmung und die Performanceunterschiede zwischen mehreren Unternehmungen einer Branche durch das Vorhandensein firmenspezifischer, einzigartiger Ressourcen [...]“ (Bresser (2007), S. 1269) erklärt wird, begründete schließlich in den 1980er Jahren die Entwicklung des Resource-based View²³ in Abgrenzung zu dem Market-based View. Maßgeblich von BARNEY und WERNERFELT geprägt, ist der RbV auch heute noch „[...] der dominierende Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen in dem Strategischen Management [...]“ (ebd.).²⁴

²³ Im Folgenden wird der Begriff ‚Resource-based View‘ durch die Abkürzung ‚RbV‘ ersetzt.

²⁴ Das strategische Management definiert die Geschäftstätigkeit, die Zielsetzungen sowie Konzepte (Strategien) zur Zielerreichung und grenzt sich damit von der Umsetzung dessen im Rahmen des operativen Managements ab (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 12). Das strategische Management dient der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen. Der RbV thematisiert entsprechend, ausgehend von der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung, die strategische Entwicklung und langfristige Erhaltung von Erfolgspotentialen.

4.2.2 Die Prämissen des RbV: Die Heterogenität und Immobilität der Ressourcen

Zwei Prämissen fundieren das Verständnis von Ressourcen als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen: Die Heterogenität der Ressourcenausstattung sowie die Immobilität der Ressourcen. Die Prämisse der Heterogenität entspringt PENROSE' ‚Theory of the growth of the firm‘ (1959). Unternehmen werden als einzigartige Bündel materieller und immaterieller Ressourcen verstanden, welche aus der individuellen historischen Entwicklung des Unternehmens entstehen (Penrose (1959), S. 25). Diese Pfadabhängigkeit resultiert schließlich, einhergehend mit einer heterogenen Ressourcenverteilung zwischen Unternehmen, in unterschiedlich ausgeprägten Verfügungsgewalten über die Ressourcen (Hoeppel (2014), S. 70).

Mit der Pfadabhängigkeit der Ressourcenausstattung geht außerdem ihre Immobilität einher. Diese unternehmensspezifischen Ressourcen sind weder auf Faktormärkten handelbar noch zwischen Unternehmen übertragbar. Ihr Geltungs- und Wirkungsbereich ist auf das jeweilige Unternehmen begrenzt und nicht ohne erheblichen Aufwand in einem anderen Unternehmen zu nutzen. Wettbewerbsvorteile, die aus der Ressourcenheterogenität entstehen, können mittels der Immobilität somit auch langfristig erhalten werden.

Doch nicht die Ressourcen selbst sind für den Unternehmenserfolg maßgeblich, „[...] sondern der Gebrauch, der von ihnen gemacht wird [...]“ (Moldaschl (2005), S. 29). Ressourcen entfalten ihre Wirkung erst indem sie unter Anwendung von Fähigkeiten aktiviert, zu Ressourcenbündeln kombiniert und am Markt als unternehmensspezifische Merkmale eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und Unternehmenserfolg zu generieren. Ziel ist somit nicht nur, Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen, sondern unternehmenseigene Werte zu schaffen, von deren Nutzung Konkurrenten ausgeschlossen werden. Organisationale und individuelle Kompetenzen begründen schließlich das Handlungspotential für eine gezielte Transformation von Inputgütern in spezifische Ressourcenbündel und deren Übersetzung in Wettbewerbsvorteile (Müller-Christ (2004), S. 7).

Ressourcen werden folglich als unternehmensspezifische Leistungspotentiale definiert, welche aus Inputgütern unter Einsatz von Kompetenzen generiert werden und durch Effizienz- sowie Effektivitätssteigerungen den Unternehmenserfolg im Wettbewerb begründen (Vgl. Freiling (2001), S. 19ff; Barney (1991), S. 101; Grant (1991), S. 118; Bresser (2007), S. 1269). Es wird zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen unterschieden: „These resources and capabilities can be viewed as bundles of tangible and intangible assets, including a firm's management skills, its organizational processes and routines, and the information and knowledge it controls.“ (Barney/Wright/Ketchen (2001), S. 625). Der Unternehmenserfolg wird wiederum „[...] durch

die jeweils verfügbare Ressourcenbasis sowie die administrativen Fähigkeiten zur koordinierten Aktivierung der Ressourcen limitiert [...]“ (Moog (2009), S. 13). Die Leistung eines Unternehmens besteht darin, auf Basis des verfügbaren Handlungspotentials die Ressourcen spezifisch zu arrangieren und innerhalb des gegebenen Rahmens den Ressourcennutzen zu maximieren (Moldaschl (2005), S. 29).

4.2.3 Die Entwicklungslinien des RbV: Die strukturelle und prozessuale Schule

Durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in der Forschung des RbV entwickelten sich zwei Schulen des RbV: Die exploitative strukturelle Schule, welche „[...] die statische Evaluation von Merkmalen, welche über die Verteidigungsfähigkeit einer Wettbewerbsposition eines Unternehmens bestimmen [...]“ (Moog (2009), S. 25), betrachtet, sowie die explorative prozessuale Schule mit der „[...] Betrachtung der Ressourcenbasis einer Organisation vor dem Hintergrund dynamischer Unternehmens- und Umweltbedingungen [...]“ (ebd.).

Die Arbeiten von BARNEY (Vgl. 1991) und WERNERFELT (Vgl. 1984) sind der strukturellen Schule zuzuordnen. Diese spiegeln eine statische Momentaufnahme stabiler Strukturen und Ordnungen wieder, die sich in den Grundlagen an der neoklassischen Theorie orientiert (Freiling (2008), S. 37).

Der neoklassischen Theorie gemäß gilt die Annahme des Marktgleichgewichts mit einem einhergehenden vollkommenen Wettbewerb. Ein Wettbewerbsvorteil wird demnach durch Ressourcen geschaffen, die auch nahe eines Marktgleichgewichts ihren Wert erhalten. In besonderem Maße relevant ist somit die Ricardo-Rente: „[...] managers are well advised to look for valuable resources that do not lose their value in situations close to equilibrium and help to realize land or Ricardian rents [...]“ (ebd., S. 35). Dynamische Faktoren, beispielsweise die Entwicklung von Ressourcen und Wettbewerbspositionen durch Manager sowie Veränderungen des Handlungskontexts im Zeitverlauf werden dementsprechend nicht betrachtet, sondern verbleiben in einer Black Box. Schließlich wird die Umwelt deterministisch als gegeben und nicht beeinflussbar angenommen (ebd., S. 37). Die Frage, wie schließlich der Wert einer Ressource und folglich ein Wettbewerbsvorteil entsteht, bleibt somit im Grunde unbeantwortet (Moldaschl/Fischer (2004), S. 127).

Auf Grundlage dieser Annahmen identifiziert BARNEY (1991) vier Ressourcenmerkmale, die situations- und zeitbeständig in einer gegebenen Umwelt zu Wettbewerbsvorteilen führen: Value, Rareness, Imperfect Imitability, Organizational Specificity (S. 101ff).

Eine Ressource gilt als wertvoll, wenn sie das Unternehmen befähigt durch eine Steigerung der Effizienz und/oder Effektivität Kosten zu senken oder die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu steigern (Barney (1991), S. 101). Der Wert einer Ressource bemisst sich in beiden Fällen anhand einer Rentensteigerung und wird exogen durch die Faktor- und Absatzmärkte bestimmt. Ein Wettbewerbsvorteil ergibt sich dann aus der Wertigkeit einer Ressource, wenn kein anderes Unternehmen diese Ressource mit einem gleichen oder höheren Wertpotential nutzen kann.

Eine Ressource gilt als selten, wenn aufgrund von Zugangsbeschränkungen oder der Einzigartigkeit der Ressource weniger Unternehmen von dieser Ressource profitieren, als das ein ausgeglichener Wettbewerb entstände (Brühl/Horch/Orth (2008), S. 5). Um zu einem Wettbewerbsvorteil beizutragen, muss eine Ressource sowohl selten, als auch wertvoll sein (Barney (2001), S. 44).

Ist eine wertvolle Ressource knapp und weder substituierbar, noch imitierbar, kann ein daraus entstehender Wettbewerbsvorteil auch langfristig erhalten werden (ebd., S. 45). Eine Ressource gilt als schwer imitierbar, wenn Wettbewerber durch Imitationsbarrieren von der Nutzung der Ressource ausgeschlossen werden können. Als Imitationsbarrieren können die Pfadabhängigkeit, die kausale Ambiguität und die soziale Komplexität einer Ressource genannt werden, welche die Einzigartigkeit einer Ressource begründen. Die Ressourcen selbst als auch ihre Kombination zu Ressourcenbündeln sind aufgrund komplexer Kausalitäten und Interdependenzen sowohl in der einzelnen Wirkung als auch in dem Zusammenwirken als Wettbewerbsvorteil nicht transparent in ihren Ursachen zu ermitteln (Bresser (2007), S. 2). Insbesondere den intangiblen Ressourcen kommt in Anbetracht der schweren Imitation eine besondere Rolle in der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu, da diese größtenteils nicht auf Faktormärkten erwerbbar und somit schwer von Konkurrenten zu imitieren sind (Moldaschl (2005), S. 29; Galbreath (2005), S. 984). Die Identifizierung der intangiblen Ressourcen gestaltet sich insbesondere in Anbetracht des impliziten Wissens jedoch schwierig, wodurch nicht nur die Wahrnehmung und Abbildung der Unternehmensressourcen oft unvollständig sind, sondern auch die wirkenden Ressourcen und der Wettbewerbsvorteil als solcher oft intransparent und als zu komplex erscheinen. Angesichts fehlender Faktormärkte und ihrer vornehmlich immateriellen Gestalt ist auch die Bewertung des Nutzens oder des monetären Werts als Beitrag zum Unternehmenserfolg nur schwer zu beziffern. Dies reduziert jedoch nicht nur die Imitationsmöglichkeiten durch Wettbewerber, sondern gleichzeitig auch die Transparenz des Wettbewerbsvorteils innerhalb des Unternehmens. Dies kann zu einem Dilemma zwischen der notwendigen internen Transparenz für die Replikation der Ressource und einer gleichzeitigen Intransparenz für Wettbewerber führen (Miller (2003), S. 962).

Eine Ressource gilt als nicht substituierbar, wenn das Nutzenniveau einer Wettbewerbsstrategie von anderen Unternehmen mit alternativen Ressourcenkonfigurationen nicht erlangt werden kann. „The general conclusion is that even if a resource is valuable, rare, and costly to imitate, if it has strategically equivalent substitutes that are themselves not rare or not costly to imitate, then it cannot be a source of sustained competitive advantage.“ (Barney (2001), S. 47).

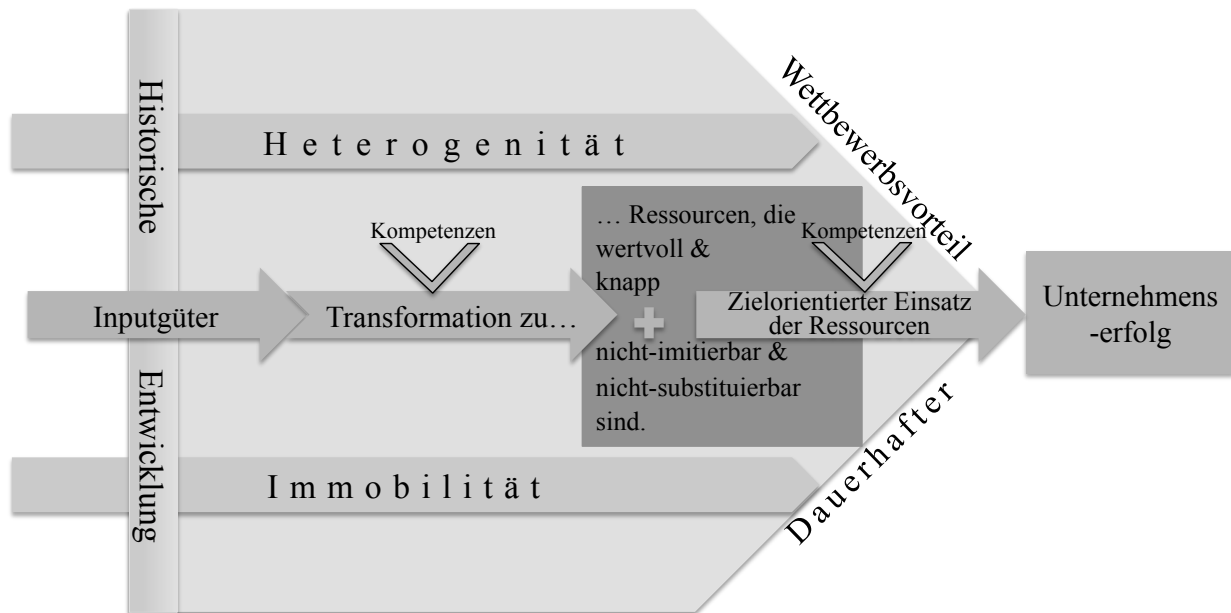


Abbildung 17: Der Argumentationsaufbau des RbV (Eigene Darstellung)

GRANT (1991) fasst zusammen, dass insbesondere jene Ressourcen zu einer Rentenmaximierung beitragen, „[...] which are durable, difficult to identify and understand, imperfectly transferable, not easily replicated, and in which the firm possesses clear ownership and control.“ (S. 129).

Für einen größtmöglichen Unternehmenserfolg gilt es schließlich, die unternehmerischen Ressourcen und Fähigkeiten für dessen Nutzung zu identifizieren und hinsichtlich ihres Potentials für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu bewerten. Die zuvor genannten vier Merkmale konstituieren hierbei das interne Erfolgspotential im Sinne des Kosten- und Leistungspotentials. Ebenso relevant ist jedoch auch das externe Erfolgspotential durch den zu generierenden Ertrag: Eine Ressource wird erst dann zu einem Erfolgspotential für ein Unternehmen, wenn sie auch am Markt verwertbar ist (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 13). Anhand dieser Bewertungskriterien wird schließlich jene Wettbewerbsstrategie gewählt, die den größtmöglichen Nutzen der vorhandenen Ressourcenausstattung verspricht (Grant (1991), S. 115).

MILLER (2003) greift die Kritik auf, dass die exploitative Schule zum einen keine Aussagen über die Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen tätige und es zum anderen für Unternehmen fast unmöglich sei, tatsächlich Ressourcen zu identifizieren, die alle vier Merkmale der VRIO-Charakterisierung aufweisen: „To circumvent this barrier firms must look inwards to discover not full-fledged resources as these are apt to be rare; rather they may start by examining how they are different in inimitable [...] ways.“ (S. 972). MILLER (ebd.) stellt heraus, dass nicht etwa die knappen wertvollen Ressourcen die Grundlage für Wettbewerbsvorteile sind, sondern Asymmetrien zwischen den Wettbewerbern, sprich nicht-imitierbare Unterschiede, die nicht zwangsläufig von Anbeginn als wertvoll identifiziert werden müssen. Diese Asymmetrien können auch in Schwächen bestehen, die erst zu Wettbewerbsvorteilen entwickelt werden (S. 963). Der Wert einer Ressource ist somit für die Höhe des Unternehmenserfolgs durchaus relevant, doch für die ursprüngliche Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils ist die Heterogenität der Unternehmen und die folgende Entwicklung nicht-imitierbarer Unterschiede grundlegend.

Auch PRIEM/BUTLER (2001) kritisieren den statischen Charakter der strukturellen Schule:

„[T]he static argument is descriptive: it identifies generic characteristics of rent-generating resources without much attention to differing situations or resource comparisons. [...] Second, the processes through which particular resources provide competitive advantage remain in a black box.“ (S. 33)

Sowohl die zunehmende Dynamisierung der Umwelt, als auch die letztendlich fehlende Erklärung der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen verlangt schließlich die Entwicklung der prozessualen Schule des RbV.

Die prozessuale Schule „[...] führt Wettbewerbsvorteile nicht auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbare Ressourcenausstattung [...] zurück [...], sondern vielmehr werden dauerhafte Wettbewerbsvorteile in den organisationsinternen Prozessen der Ressourcenallokation [...] begründet gesehen [...]“ (Martin (2012), S. 1). Wie bereits herausgestellt wurde, sind die Kompetenzen eines Unternehmens maßgeblich für die Ressourcenallokation. Daher wird die prozessuale Schule des RbV auch als Competence-based View²⁵ bezeichnet. Kompetenzen werden demnach „[...] als die wissensbasierten, komplexen und verlässlichen Handlungspotenziale einer Organisation bezeichnet [...]“ (ebd., S. 5). Die Kompetenzen stellen einen Teil der immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens dar und zeichnen sich als Beitrag zu dem Unternehmenserfolg ebenso durch ihren Zielbezug und die Pfadabhängigkeit aus. Darüber hinaus sind die Kompetenzen in Lernprozessen zu entwickeln. Ein bedeutender Aspekt der Kompetenzen ist das im-

²⁵ Im Folgenden wird der Begriff ‚Competence-based View‘ durch die Abkürzung ‚CbV‘ ersetzt.

plizite Wissen, auf welchem diese fußen. „Die Routinisiertheit und der implizit-kollektive Charakter von Kompetenzen ermöglichen [...] dabei die Erklärung der Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen [...]“ (Martin (2012), S. 5).

Die prozessuale Schule basiert im Gegensatz zu der strukturellen Schule auf der Annahme, dass der Wettbewerb in einem dynamischen Ungleichgewicht²⁶ steht und daher als Handlungskontext in die strategischen Überlegungen des Unternehmens einbezogen werden muss (Freiling (2008), S. 36). Zudem wird dem gemäßigten Voluntarismus entsprechend Unternehmen eine Möglichkeit der situativen Einflussnahme und Gestaltung der Umwelt zugesprochen (Kirsch (1984), S. 608f). Dadurch erhält nicht nur die Umwelt Einzug in die ressourcenorientierte Betrachtung; ebenso geht die prozessuale Schule mit einem Wechsel von der objektiven zu einer subjektiv-personellen Perspektive einher. In der Folge sind auch soziale Interaktionen sowie individuelle kognitive und emotionale Prozesse in der Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen Teil der Betrachtung. Darüber hinaus ist die Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten wechselseitig: Nicht nur bestimmen die Fähigkeiten den Ressourceneinsatz, sondern die Art, Menge und Qualität der verfügbaren Ressourcen bestimmen den Einsatz der Fähigkeiten. Die Unternehmens- und Mitarbeiterführung stellen dafür wiederum wichtige Weichen (Grant (1991), S. 122). Somit werden mit der prozessualen Schule insbesondere jene Aspekte der Entwicklung von Ressourcen und Generierung von Wettbewerbsvorteilen betrachtet, die in der strukturellen Schule in der Black Box unbeachtet blieben.

Ausgangspunkt der prozessualen Schule ist folglich der stetige Abgleich der Anforderungen der Umwelt mit der vorhandenen Ressourcenausstattung, woraus sich die Notwendigkeit der Entwicklung einzelner Ressourcen sowie der Ressourcenausstattung ergibt.

„Under such circumstances, firms must be concerned not with sustaining the existing advantages, but with creating the flexibility and responsiveness that permits to create new advantages at a faster rate than the old advantages are being eroded by competition.“ (Grant (1991), S. 131)

In diesem Zusammenhang erhalten die Dynamic Capabilities Bedeutung. Dies sind jene Kompetenzen „[...] to purposefully create, extend, or modify its resource base [...]“ (Helfat et al. (2007), S. 4) und beziehen sich auf die „[...] andauernde Fähigkeit zur Aktivierung von Ressourcen um ein an gewandelte Rahmenbedingungen angepasstes Leistungsergebnis zu erzielen.“ (Moog (2009), S. 22). Damit erfolgt eine Abgrenzung zu den operationalen Fähigkeiten von Unternehmen, sprich jenen „[...] that enable firms to perform their ongoing tasks of making a living [...]“

²⁶ Damit verschiebt sich auch der Fokus der Rentengenerierung von der Ricardo-Rente zu der Effizienz- bzw. Schumpeter-Rente (Moldaschl/Fischer (2004), S. 124)

(Helfat et al. (2007), S. 5), welche in der strukturellen Schule thematisiert werden. Während die operationalen Fähigkeiten den optimalen Einsatz gegebener Ressourcen steuern, blicken die dynamischen Fähigkeiten auf die Anpassung eben jenes Ressourceneinsatzes und der Ressourcenkonfiguration sowie die Entwicklung der Ressourcen. Hierbei sind die organisationalen Fähigkeiten selbst zu den Ressourcen eines Unternehmens zu zählen, indem sie durch die Gestaltung des Ressourcentransformationsprozesses zu dem Unternehmenserfolg beitragen (ebd.).

„[T]o the extent that some firms in a rapidly changing market are more nimble, more able to change quickly, and more alert to changes in their competitive environment, they will be able to adapt to changing market conditions more rapidly than competitors, and thus can gain competitive advantage. To the extent that nimbleness, the ability to change quickly, and alertness to changes in the market are costly for others to imitate, these abilities can be a source of sustained competitive advantage. This competitive advantage will continue as long as the ability to be nimble, change quickly, and to be alert to changes in the market are economically valuable, that is, as long as the competitive environment continues to change rapidly.” (Barney/Wright/Ketchen (2001), S. 631)

Insbesondere das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter begründen die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens und sind damit ebenso zu den wettbewerbsrelevanten Ressourcen zu zählen. Ressourcen beinhalten demnach

„[...] tangible, intangible, and human assets (or resources) as well as capabilities which the organization owns, controls, or has access to on a preferential basis. [...] [W]e consider capabilities to be ‘resources’ in the most general sense of the word. By this we mean simply that resources are something that the organization can draw upon to accomplish its aims.” (Helfat et al. (2007), S. 4).

Um auf Basis dieser nicht-imitierbaren Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, gilt es schließlich das ‚Sustainability-attainability dilemma‘ (Miller (2003), S. 962), das Dilemma zwischen einer langfristig-intransparenten und dadurch nicht-imitierbaren Wirkung und der transparenten und replizierbaren aber dadurch auch für Wettbewerber imitierbaren Wirkung, zu überwinden.

4.2.4 Eine Unterscheidung zweier Wettbewerbsstrategien

Ausgehend von der Gegenüberstellung der strukturellen und prozessualen Schule lassen sich zwei grundlegende Wettbewerbsstrategien des RbV unterscheiden: die wertorientierte und die kostenorientierte Wettbewerbsstrategie.

Die wertorientierte Wettbewerbsdifferenzierung zielt auf die Effektivität der individuellen Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Die hergestellten Güter zeichnen sich durch einen hohen Nutzen für den Kunden aus, wodurch dessen Zahlungsbereitschaft erhöht wird. Allerdings ist auch der Wertschöpfungsprozess kostenintensiver, da dieser mit einer intensiven Kundeninteraktion und einem umfangreichen Informationsmanagement einhergeht. Insbesondere die intangib-

len Ressourcen, der flexible Einsatz und die Ausbildung fachspezifischer und sozialer Kompetenzen sind relevant, um das Wissen an stetig neue Bedürfnisse individuell anpassen zu können (Moog (2009), S. 229). Einhergehend steigen nicht nur die Transaktions-, sondern auch die Lohnkosten (ebd., S. 227). Die Unternehmenskultur ist von immateriellen Werten wie Offenheit, Loyalität und Vertrauen geprägt. Die gelebten Werte und Normen sowie ein gemeinsames Sinnverständnis sollen die Mitarbeiterbindung stärken. Die Unternehmensstruktur ist dezentral organisiert, um das Wissen der jeweiligen Fachexperten in die Entscheidungsprozesse der Wertschöpfung einfließen zu lassen.

Demgegenüber steht die kostenorientierte Wettbewerbsdifferenzierung. Diese sieht standardisierte Produkte mittels effizienzoptimierten Wertschöpfungsprozessen vor und profitiert somit im Wettbewerb durch Kostenvorteile (ebd., S. 215ff). Insbesondere die tangiblen Ressourcen nehmen aufgrund ihrer „[...] reduzierte[n] Handlungs- und Wirkungsunsicherheit, deren Budgetierbarkeit und deren Handelbarkeit auf den Faktormärkten [...]“ (ebd., S. 220) eine relevante Rolle in der Schaffung kostenorientierter Wettbewerbsvorteile ein. Das Informations- und Transaktionsmanagement der Kundenbeziehung erfolgt automatisiert und unterliegt „[...] zeitlichen, monetären und risikoorientierten Restriktionen [...]“ (ebd.). Der Wertschöpfungsprozess selbst besteht aus Routinen und multiplikativen Leistungsprozessen (ebd., S. 219). Um zeitliche und monetäre Vorteile zu verwirklichen sind die Strukturen formal und hierarchisch organisiert. Durch die Vorgabe strenger Arbeitsanweisungen können außerdem Personalkosten gering gehalten werden, da dies die Beschäftigung geringer qualifizierter Mitarbeiter ermöglicht. Es ist weniger die Entwicklung neuer Kompetenzen und Innovationen, als vielmehr die Aneignung und Festigung bestehenden Wissens von Bedeutung. Aufgrund standardisierter Produkte, einer repetitiven Leistung und der Messbarkeit tangibler Ressourcen empfiehlt MOOG (ebd., S. 221) zudem die Einführung von Belohnungssystemen zur Motivation von Mitarbeitern, das sich an der Quantität bei gegebenen Qualitätsmaßstäben orientiert.

Während die kostenorientierte Wettbewerbsstrategie aufgrund der standardisierten, routinierten und effizienzorientierten Wertschöpfung der statisch-strukturellen Schule des RbV zugeordnet werden kann, blickt die wertorientierte Wettbewerbsstrategie auf den flexiblen Einsatz unterschiedlicher Kernkompetenzen und kann folglich der prozessualen Schule und dem CbV zugeordnet werden.

4.2.5 Eine kritische Reflektion des RbV

Letztlich ist die Verbindung einer innen gerichteten Ressourcenbetrachtung und der umweltorientierten Marktbetrachtung grundlegend, um langfristige Wettbewerbsvorteile halten zu können: „Eine gute Unternehmensstrategie muss immer externe Chancen und interne Ressourcen miteinander verbinden.“ (Simon (2000), S. 10). Was in dieser Betrachtung der Ressourcentransformation und –verwertung jedoch ausbleibt, ist die Betrachtung des Ressourcenentstehungsprozesses (Gandenberger (2008), S. 3f); Angesichts des Postulats der ausbleibenden Imitationsmöglichkeiten von langfristig wirksamen Wettbewerbsfaktoren verbleibt die Ressourcengenerierung in dem Unerklärlichen. Aus dieser Betrachtung bleibt schließlich auch die Versorgung mit jenen Inputfaktoren, welche in die Ressourcentransformation einfließen, unbeachtet. Diese wird vielmehr auf ungleich verteilten Informationen oder einfachem Glück begründet. „Folglich ist der RBV relativ reich an normativen Gestaltungsempfehlungen in Bezug auf eine effiziente Nutzung von Ressourcen (Wertaneignung), aber arm an Beiträgen, die den Aufbau und die Erhaltung von Ressourcen thematisieren (Wertschaffung).“ (ebd., S. 4).

4.3 Nachhaltiges Ressourcenmanagement

4.3.1 Die Gesellschaftliche und politische Diskussion einer nachhaltigen Entwicklung

Die Historie der Nachhaltigkeit reicht bis zu Aristoteles zurück, der eine Unterscheidung der Erwerbswirtschaft von der Haushaltswirtschaft vornimmt. Der natürliche Erwerb als Pendant zum nachhaltigen Haushalten „[...] bezieht sich auf die materielle Sicherung der Möglichkeit, ein sittlich gutes Leben zu führen.“ (Müller-Christ (2014), S. 117). Eine Begrenzung erfährt dieser Erwerb durch die Zweckerfüllung: Sobald die Voraussetzungen für dieses Leben geschaffen sind, ist der weitere Erwerb zu unterlassen. Darüberhinaus gehender Erwerb wäre nur um des Erwerbs willens und dient, ähnlich wie das Streben nach Gewinnmaximierung, der Ansammlung von Reichtümern.

Während des 18. Jahrhunderts erlangte die Nachhaltigkeit als ressourcenökonomisches Prinzip in der Forstwirtschaft Bedeutung. 1713 veröffentlichte der Leiter des sächsischen Oberbergamtes in Freiberg, HANß CARL VON CARLOWITZ, die ‚Sylvicultura oeconomica oder Anweisung zur wilden Baum-Zucht‘, in welcher er fragte „Wie eine sothane (solche, d.H.) Conersvation und Anbau des Holtzes anzustellen/daß es eine continuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe.“ (zitiert in Müller-Christ (2014), S. 118). Damit erhält Nachhaltigkeit Bedeutung für die „[...] Nutzung eines regenerierbaren natürlichen Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand sich auf natürliche Weise

erholen kann.“ (Pufé (2017), S. 117). Um den Holzbestand langfristig zu erhalten, darf die Abholzung des Forstes den Nachwuchs nicht übersteigen.

„Wenn man somit das Nachhaltigkeitsprinzip im Umgang mit Kapital (oder eben auch mit Holz) auf den Ressourcenbegriff überträgt, dann ist es ein rationaler Umgang mit Ressourcen, wenn im Rahmen wirtschaftlichen Handelns alle verbrauchten Ressourcen auch wiederhergestellt werden.“ (Müller-Christ (2014), S. 121)

Aufgrund des Strebens nach Gewinnmaximierung unter der Prämisse der Effizienz wurde das Wirtschaften zunehmend an der Steigerung des Produktabsatzes orientiert und weniger auf die Ressourcen geachtet. Mit der 1972 erstmals veröffentlichten Studie ‚The Limits to Growth‘ (zu deutsch: Die Grenzen des Wachstums) (Meadows et al. (1972)) wurde deutlich, dass die derzeitige Ressourcennutzung zukünftig nicht tragfähig ist. Die Forderung nach einem alternativen Wirtschaftsmodell wurde laut.

1983 wurde die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung gegründet und mit der Untersuchung des Zusammenhangs der Entwicklung der Wirtschaft und dem Umweltschutz beauftragt (Müller-Christ (2014), S. 47). Als Ergebnis lag die Kommission den Bericht ‚Our Common Future‘ vor, welcher als ‚Brundtland-Bericht‘, benannt nach der Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland, große Bekanntheit erlangte. Darin wurde die Nachhaltige Entwicklung als globales Leitbild der Ressourcengerechtigkeit definiert, um die ressourcenbegründeten Herausforderungen der Armut, der ungleichen Entwicklungsstände, des Bevölkerungswachstums und der Auswirkungen der Globalisierung auf die Umwelt als Schwerpunkte der umweltpolitischen Strategien zu begegnen (Hauff (1987), S. 14).

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within two key concepts: the concept of ‘needs’, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environments ability to meet present and future needs. Thus the goals of economic and social development must be defined in terms of sustainability in all countries [...]“ (ebd., S. 54).

Auf Basis einer Nachhaltigen Entwicklung soll schließlich in der heutigen Generation eine Gleichverteilung der Ressourcenausstattung erreicht werden, welche es ermöglicht, dass alle Menschen ihre Bedürfnisse erfüllen und einen einheitlichen Lebensstandard halten können, ohne die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen einzuschränken. Die heutige Generation darf die Ressourcen somit nicht zu Lasten künftiger Generationen nutzen, negative Langzeitfolgen durch Nebenwirkungen des Handelns auslösen oder auf sonstige Weise negative Kosten erzeugen, welche die Bedürfnisbefriedigung beschränken oder verhindern.

Auf Grundlage des Brundtland-Berichts wurde 1992 die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro abgehalten. Angesichts der globalen Herausforde-

rung der Nachhaltigen Entwicklung nahmen Vertreter aus 178 Staaten teil. Als Ergebnis wurden sechs Dokumente verabschiedet, welche Grundsätze einer Nachhaltigen Entwicklung, Konventionen zu Klimaschutz, Biodiversität und Bekämpfung von Wüstenbildung sowie eine Walddeklaration und die Agenda 21, ein Abkommen für die nationale Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit, umfassen (Pufé (2017), S. 52f).

Der Agenda 21 entsprechend wurde 2002 das nationale Aktionsprogramm ‚Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung‘ entworfen, welches Umweltindikatoren und Ziele als Messwerte der ökonomischen, sozialen und ökologischen Entwicklung vorgibt. Um die operative Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung zu fördern, wurde ein Managementkonzept entwickelt, welches neben zehn Managementregeln der Nachhaltigkeit ebenso Ziele und Indikatoren als Maßstäbe der Umsetzung des Konzepts sowie Vorgaben für das Monitoring enthält. In Orientierung an der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit, wurden auch die Managementregeln mit dem Ziel formuliert, Gesellschaft, Natur und Wirtschaft gemeinsam tragfähig zu gestalten. „Zu diesem Zweck sind die Politikfelder so zu integrieren, dass wirtschaftliches Wachstum, hohe Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen.“ (Bundesregierung Deutschland (2012), S. 28). Der Wirtschaft wird hierbei die Verantwortung zugewiesen, den Ressourcenverbrauch durch Effizienzsteigerungen zu senken von dem Wirtschaftswachstum zu entkoppeln. Hierfür wird das Verständnis der kritisch-ökologischen Nachhaltigkeit²⁷ als Richtlinie vorgegeben:

„Erneuerbare Naturgüter [...] dürfen auf Dauer nur im Rahmen ihrer Fähigkeit zur Regeneration genutzt werden. Nicht erneuerbare Naturgüter [...] dürfen auf Dauer nur im Umfang genutzt werden, wie ihre Funktionen durch andere Materialien oder durch andere Energieträger ersetzt werden können. [...] Die Freisetzung von Stoffen darf auf Dauer nicht größer sein als die Anpassungsfähigkeit der natürlichen Systeme [...]. Gefahren und Risiken für die menschliche Gesundheit sind zu vermeiden.“ (ebd., S. 28).

Eine Messung und Bewertung der Indikatoren findet regelmäßig statt. Eine Veröffentlichung der Ergebnisse, Fortschritte und Defizite erfolgt alle zwei Jahre.

²⁷ Das Verständnis einer kritisch-ökologischen Nachhaltigkeit stellt einen Mittelweg der schwachen und der starken Nachhaltigkeit dar. Die schwache Nachhaltigkeit fordert, „[...] dass jede Art von Kapital verbraucht werden kann, sofern kompensierende Investitionen in diese oder andere Arten von Kapital getätigt werden.“ (Bräuninger et al. (2010), S. 13). Lediglich der Gesamtbestand aller Kapitale muss konstant bleiben. Ein gänzlicher Abbau der Ressourcenbestände sei aufgrund des Preis-Mechanismus auszuschließen. Vertreter der starken Nachhaltigkeit hingegen berücksichtigen die natürlichen Schwellen der Ressourcennutzung und fordern insbesondere den Erhalt des Naturkapitals (ebd., S. 14). In der Zusammenführung wurde die kritisch-ökologische Nachhaltigkeitsdefinition entwickelt, welche eine kurz- bis mittelfristige Substitution natürlicher nicht-regenerierbarer Ressourcen erlaubt, dabei jedoch den Erhalt eines gewissen Ressourcenbestands als Mindestmaß fordert (Döring (2004), S. 7).

Managementregeln der Nachhaltigkeit

- Grundregel -

- (1) Jede Generation muss ihre Aufgaben selbst lösen und darf sie nicht den kommenden Generationen aufbürden. Zugleich muss sie Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen.

- Regeln der Nachhaltigkeit für einzelne Handlungsbereiche -

- (2) Erneuerbare Naturgüter (wie z. B. Wald oder Fischbestände) dürfen auf Dauer nur im Rahmen ihrer Fähigkeit zur Regeneration genutzt werden.

Nicht erneuerbare Naturgüter (wie z. B. mineralische Rohstoffe oder fossile Energieträger) dürfen auf Dauer nur in dem Umfang genutzt werden, wie ihre Funktionen durch andere Materialien oder durch andere Energieträger ersetzt werden können.

- (3) Die Freisetzung von Stoffen darf auf Dauer nicht größer sein als die Anpassungsfähigkeit der natürlichen Systeme – z. B. des Klimas, der Wälder und der Ozeane.
- (4) Gefahren und unvermeidbare Risiken für die menschliche Gesundheit sind zu vermeiden.
- (5) Der durch technische Entwicklungen und den internationalen Wettbewerb ausgelöste Strukturwandel soll wirtschaftlich erfolgreich sowie ökologisch und sozial verträglich gestaltet werden. Zu diesem Zweck sind die Politikfelder so zu integrieren, dass wirtschaftliches Wachstum, hohe Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen.
- (6) Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die Verkehrsleistung müssen vom Wirtschaftswachstum entkoppelt werden. Zugleich ist anzustreben, dass der wachstumsbedingte Anstieg der Nachfrage nach Energie, Ressourcen und Verkehrsleistungen durch Effizienzgewinne mehr als kompensiert wird. Dabei spielt die Schaffung von Wissen durch Forschung und Entwicklung sowie die Weitergabe des Wissens durch spezifische Bildungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle.
- (7) Die öffentlichen Haushalte sind der Generationengerechtigkeit verpflichtet. Dies verlangt die Aufstellung ausgeglichener Haushalte durch Bund, Länder und Kommunen. In einem weiteren Schritt ist der Schuldenstand kontinuierlich abzubauen.
- (8) Eine nachhaltige Landwirtschaft muss nicht nur produktiv und wettbewerbsfähig, sondern gleichzeitig umweltverträglich sein sowie die Anforderungen an eine artgemäße Nutztierhaltung und den vorsorgenden, insbesondere gesundheitlichen Verbraucherschutz beachten.
- (9) Um den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sollen
 - Armut und sozialer Ausgrenzung so weit wie möglich vorgebeugt,
 - allen Bevölkerungsschichten Chancen eröffnet werden, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen,
 - notwendige Anpassungen an den demografischen Wandel frühzeitig in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erfolgen,
 - alle am gesellschaftlichen und politischen Leben teilhaben.
- (10) Die internationalen Rahmenbedingungen sind gemeinsam so zu gestalten, dass die Menschen in allen Ländern ein menschenwürdiges Leben nach ihren eigenen Vorstellungen und im Einklang mit ihrer regionalen Umwelt führen und an den wirtschaftlichen Entwicklungen teilhaben können. Umwelt und Entwicklung bilden eine Einheit. Nachhaltiges globales Handeln orientiert sich an den Millenniumsentwicklungszielen der Vereinten Nationen. In einem integrierten Ansatz ist die Bekämpfung von Armut und Hunger mit
 - der Achtung der Menschenrechte,
 - wirtschaftlicher Entwicklung,
 - dem Schutz der Umwelt sowie
 - verantwortungsvollem Regierungshandelnzu verknüpfen.

Abbildung 18: Managementregeln der Nachhaltigkeit (Bundesregierung Deutschland (2012), S. 28)

Mit der Vorgabe der Ressourcennutzungsregeln und dem Leitziel der Generationengerechtigkeit lässt sich ein nachhaltiges Agieren von Unternehmen an zwei Referenzpunkten messen: „[A]n den Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten einerseits und am Beitrag des Unternehmens zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschaft andererseits.“ (Dyllick (2003), S. 236).

„Zu denken ist hierbei nicht nur an die ökonomischen Auswirkungen der eigentlichen Unternehmenstätigkeiten, ihre Einflusspotenziale auf Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie zunehmende Machtkonzentration und Globalisierung, sondern auch an den Grad der Naturinanspruchnahme durch Ressourcennutzung und Freisetzung von Stoffen und Energie sowie an die Beeinflussung von Lebensstilen, Konsummustern und regionalen Entwicklungsperspektiven.“ (Kirschten (2003), S. 171)

Unternehmen stehen der Verantwortung gegenüber, sowohl einen wertvollen Beitrag und Nutzen für die Gesellschaft zu leisten, als auch die Umwelt zu schützen und ökonomisch erfolgreich zu agieren.

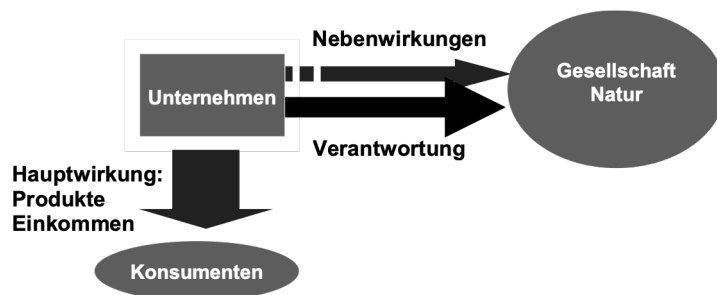


Abbildung 19: Haupt- und Nebenwirkungen von Unternehmen (Müller-Christ (2014), S. 97)

Die Modelle der Nachhaltigkeit, die Ableitung von organisationalen Nachhaltigkeitsstrategien sowie die Begründung eines Managementansatzes der Nachhaltigkeit, welcher schließlich einen Paradigmenwechsel des rationalen Agierens fordert, werden im Folgenden betrachtet.

4.3.2 Modelle und Strategien der Nachhaltigkeit von Unternehmen

Mit einer Unterscheidung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension der Nachhaltigkeit konnte das Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung konkretisiert werden. Hinsichtlich der Beziehung zwischen den drei Dimensionen existieren unterschiedliche Modelle (Müller-Christ (2014), S. 129). Das Drei-Säulen-Modell stellt hierbei die Grundlage jedweder Weiterentwicklung der Konzepte der Nachhaltigkeit dar.



Abbildung 20: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Pufé (2017), S. 110)

Nachhaltigkeit wird auf den drei Säulen der Wirtschaft, der Umwelt und der Gesellschaft gestützt und zielt auf den gleichzeitigen und gleichwertigen Erhalt der sozialen, ökologischen und ökonomischen Substanz. Diese recht statische Darstellung verleitet jedoch zu einer Dreispaltung und einer Schwerpunktsetzung innerhalb der drei Dimensionen (Pufé (2017), S. 111f). Zudem resultierte aus dem Drei-Säulen-Modell eine Diskussion, welche die Gleichrangigkeit der Dimensionen in Frage stellte. Denn das ökonomische Wirtschaftssystem entspringt dem sozialen Gesellschaftssystem, welches wiederum dem ökologischen System entstammt. Die natürlichen Lebensbedingungen zu schützen ist demnach Voraussetzung für den Erhalt der sozialen und ökonomischen Substanz. Es lässt sich somit eine hierarchische Kausalität zwischen den drei Säulen aufzeigen, wodurch eine gleichrangige Betrachtung letztlich nicht möglich ist (ebd.).

Ausgehend von dieser Kritik wurde der Versuch unternommen, die drei Säulen integrativ miteinander zu verbinden (McDonough/Braungart (2002), S. 252). Durch den Verbund „[...] wirtschaftliche[r] Leistungsfähigkeit mit ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit [...]“ (Bundesregierung Deutschland (2008), S. 11) würde dauerhafter Wohlstand, der Erhalt der natürlichen Ressourcen und ein tragfähiger Lebensstandard in einem Einklang ermöglicht. Dies bringt eine Win-Win-Win-Prämisse hervor: Durch ein nachhaltiges Agieren gewinnen Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichermaßen.

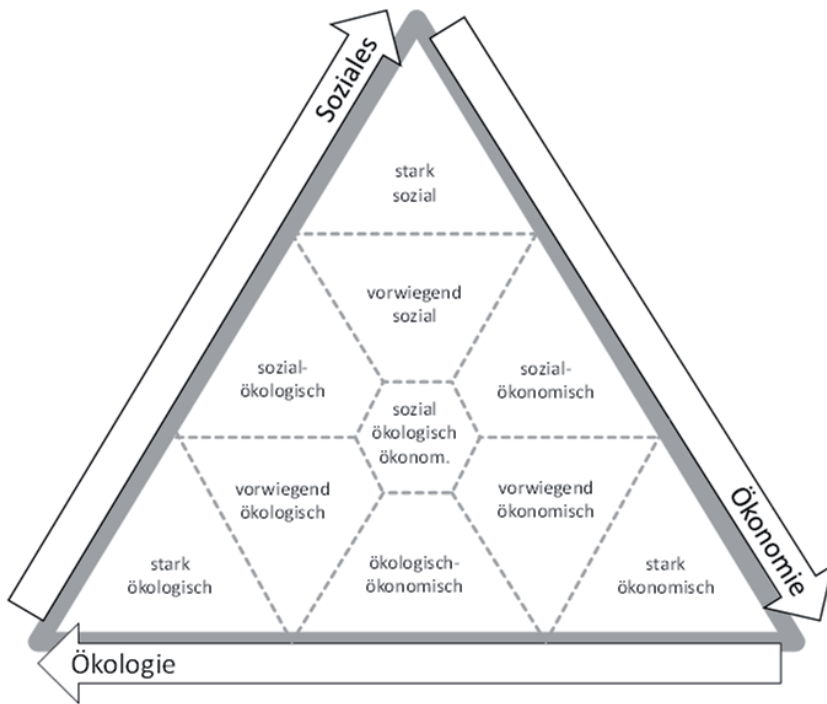
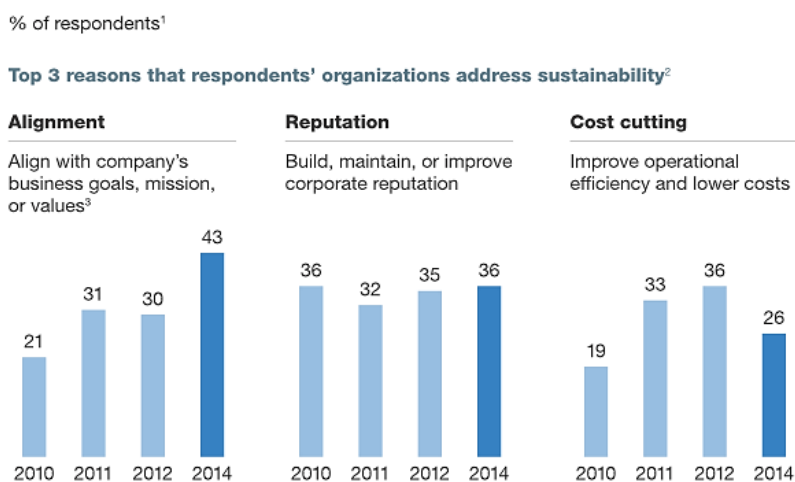


Abbildung 21: Das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck (Pufé (2017), S. 114, in Anlehnung an Hauff/Kleine, 2009, S. 125)

Unternehmen verstehen Nachhaltigkeit demgemäß als Chance,

„[...] eine langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung zu verbinden mit einem positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sehen sich als wettbewerbsfähiger an. Sie setzen Produkt- und Prozessinnovationen gezielt ein, um diese Position zu halten und auszubauen.“ (Bundesregierung Deutschland (2012), S. 123).

Dies zeigt auch die Global Survey 2014 von McKinsey:



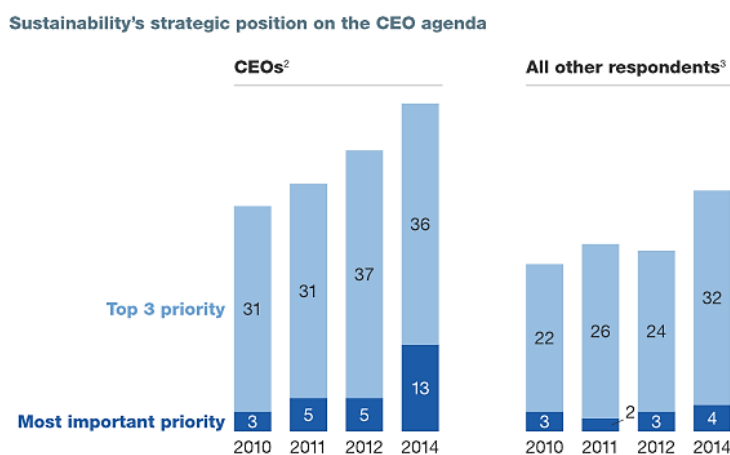
¹In 2010, n = 1,749; in 2011, n = 2,956; in 2012, n = 3,847; and in 2014, n = 2,904. The survey was not run in 2013.

²Out of 12 reasons that were presented as answer choices in the question.

³From 2010 to 2012, the answer choice was "Align with company's business goals."

Abbildung 22: Maßgebliche Gründe für Nachhaltiges Wirtschaften (Quelle: McKinsey (2014))

Insofern es nicht ohnehin mit den Werten und Zielen des Unternehmens übereinstimmt, stellt die Erfolgssteigerung durch eine verbesserte Wettbewerbsposition im Zuge von Reputationsverbesserungen und Kostensenkungen die Hauptmotivation für ein Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen dar. Mit der Unterscheidung von Strategietypen des Nachhaltigkeitsmanagements in die Kategorien der Risikovermeidung, der Imageverbesserung, der Effizienzsteigerung, der innovativen Marktdifferenzierung und der nachhaltigen Marktentwicklung, zeigt auch DYLLICK (2003) auf, dass ein Großteil der Unternehmen Nachhaltigkeit und Umweltschutz als Mittel für den Unternehmenserfolg denken (S. 268ff). Diese profitable Schnittmenge von Gewinnsteigerung, Ressourcenschonung und Gemeinwohlförderung ist allerdings weder empirisch belegt, noch ist sie bedeutend groß oder leicht zu erreichen. Insgesamt erkennen zudem lediglich 36% der Unternehmen Nachhaltigkeit als relevanten Schwerpunkt in der Strategieformulierung an. Eine hinreichend substantielle Implementierung des Gedankens der Nachhaltigkeit wurde bislang noch nicht erreicht.



¹ Respondents who answered "a priority but not a top 3 agenda item," "not a significant agenda item," and "don't know" are not shown.

² In 2010, n = 175; in 2011, n = 265; in 2012, n = 364; and in 2014, n = 281. The survey was not run in 2013.

³ In 2010, n = 1,574; in 2011, n = 2,691; in 2012, n = 3,483; and in 2014, n = 2,623. The survey was not run in 2013.

Abbildung 23: Priorisierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen (Quelle: McKinsey (2014))

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass trotz einer effizienteren Produktion keine absolute Minderung des Ressourcenverbrauchs und der Umweltbelastung festzustellen ist. Es tritt der Rebound-Effekt ein: Zwar sinkt der relative Ressourcenverbrauch pro produzierter Einheit, doch ermöglichen Kostenersparnisse zugleich eine höhere Produktionsrate und führen in absoluter Betrachtung zu einer unveränderten Umweltbelastung (Bundesregierung Deutschland (2011), S. 7f). Dieses Bild zeigt auch der Fortschrittsbericht 2012 der Bundesregierung: Die Ressourcenproduktivität konnte durch Innovationen und einen effizienten Ressourceneinsatz gesteigert wer-

den; dennoch sinkt der Energieverbrauch nicht in gleichem Maße. Es stellt sich zwar eine relative, doch keine absolute Entkopplung der Umweltbelastung von dem Wirtschaftswachstum ein.

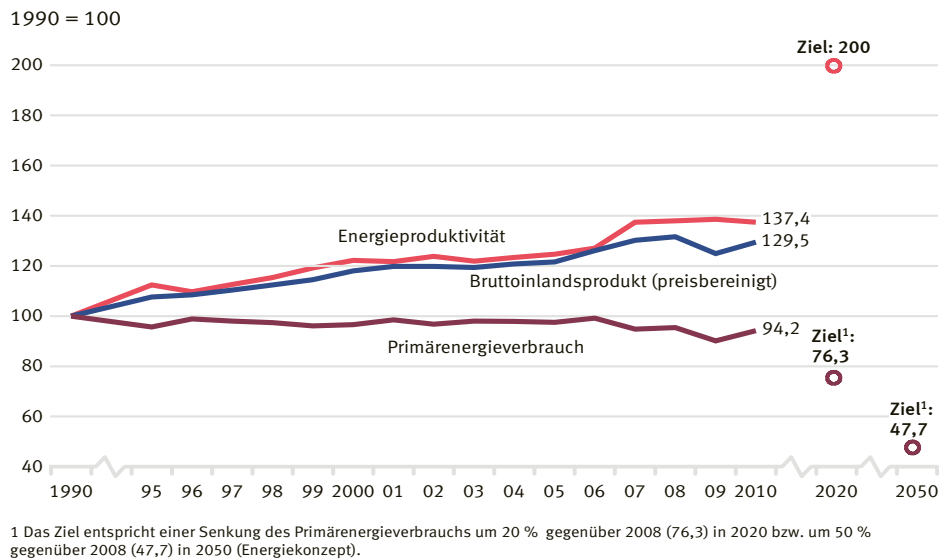


Abbildung 24: Ressourcenschonung anhand der Energieproduktivität und des Wirtschaftswachstums (Bundesregierung Deutschland (2012), S. 64)

Um einen tragfähigen Wohlstand zu erreichen, muss das Wirtschaftswachstum von dem Ressourcenverbrauch entkoppelt werden (Kanning (2013), S. 23). Ein Ansatzpunkt liegt in der Begrenzung der Produktion durch die Reduzierung des individuellen Konsums. Konsumenten sind gefordert, nicht nur als Anspruchsgruppe des Unternehmens ein nachhaltiges Agieren zu fordern, sondern eigenständig die industrielle Produktion durch die Substitution und eigenständige Nutzenmaximierung der Güter zu beeinflussen (Paech (2013), S. 271). Es gilt, die Produktlebenszyklen der Güter durch die Verlängerung und Intensivierung ihrer Nutzung zu erweitern. Auf diese Weise sinkt die Güternachfrage und durch die Anpassung der Produktionsmenge reduziert sich der Ressourcenverbrauch. Der Idealfall des Wertschöpfungsprozesses erstreckt sich demnach über die Produktion,

„[...] eine behutsame Nutzung, Pflege, Wartung, Instandhaltung, modulare Erneuerung sowie eigenständige Reparaturleistung. Danach erfolgen die Weiterverwendung demontierter Bestandteile sowie gegebenenfalls eine Anpassung an andere Verwendungszwecke. Letztere umfasst „Upcycling“-Praktiken, das Zusammenfügen von Einzelteilen mehrerer nicht mehr funktionsfähiger Objekte zu einem brauchbaren Objekt. Die Verwahrung, Veräußerung oder Abgabe demontierter Einzelteile an Sammelstellen und Reparaturwerkstätten schließt daran an. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Weitergabe noch vollständig funktionsfähiger Güter an sog. „Verschenkmärkte“ oder „Umsonstkaufhäuser“. Zudem können Gebrauchsgüter von mehreren Personen genutzt werden [...]“ (ebd.).

In diesem Zusammenhang wurde der Begriff der ‚Postwachstumsökonomie‘ geprägt (ebd., S. 260). Die Subsistenz der Produktion durch die Konsumenten betrachtet jedoch nur die Nachfrage-Seite der Produktion; Unternehmen sind ebenso gefordert, die Wirtschaftsprozesse an den

Eigengesetzlichkeiten und Belastungsgrenzen der Umwelt zu orientieren. Denn „[n]achhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion sind zwei Seiten derselben Medaille.“ (Bundesregierung Deutschland (2012), S. 190).

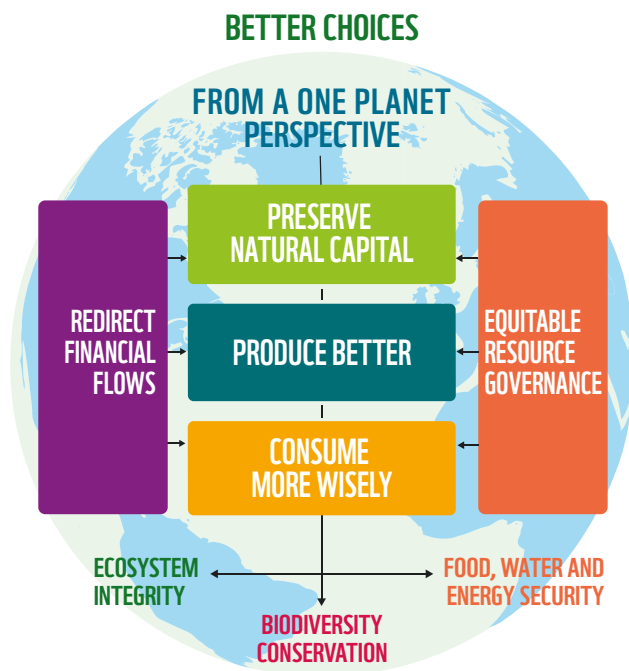


Abbildung 25: Wirkfaktoren für eine tragfähige Zukunft (WWF (2014), S. 101)

Der Ansatz des Nachhaltigen Ressourcenmanagements setzt entsprechend an der Begrenzung des Gewinnstrebens des Unternehmens an. Dies erfordert einen Perspektivwechsel: Während bislang das Nachhaltige Wirtschaften in Hinblick auf gesellschaftliche Werte, Ziele und Normen definiert wurde, müssen Unternehmen nun erkennen, dass es

„[...] fortan nicht mehr darum [geht], dass Unternehmen einen normativen Beitrag zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten, sondern dass Unternehmen selbst nachhaltig werden, um ihre Überlebensfähigkeit zu stabilisieren. Über diese Bemühungen leisten sie dann indirekt einen Beitrag zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung.“ (Müller-Christ/Hülsmann (2003), S. 247).

Es muss das Ziel der Unternehmen sein, ihr Bestehen nicht durch eine effiziente Ressourcennutzung und Gewinnsteigerung, sondern gleichzeitig durch den Erhalt des Ressourcenbestands zu sichern.

„Dauerhaftes Wachstum trägt [...] weder zur Lebensqualität bei, noch ist es ökologisch möglich, weder bezüglich der Aufnahmefähigkeit der Umwelt für Abfallprodukte [...], noch bezüglich der verfügbaren Rohstoffe [...], die sich der Mensch aneignen kann, ohne dadurch andere Lebewesen die Existenzgrundlage zu rauben.“ (Bundesregierung Deutschland (2011), S. 23).

4.3.3 Die Rationalitäten des nachhaltigen Ressourcenmanagements

Die Ergänzung des Zwecks- und Erfolgsverständnisses durch die Nachhaltigkeit bedarf einer Erweiterung der Managementrationalitäten.

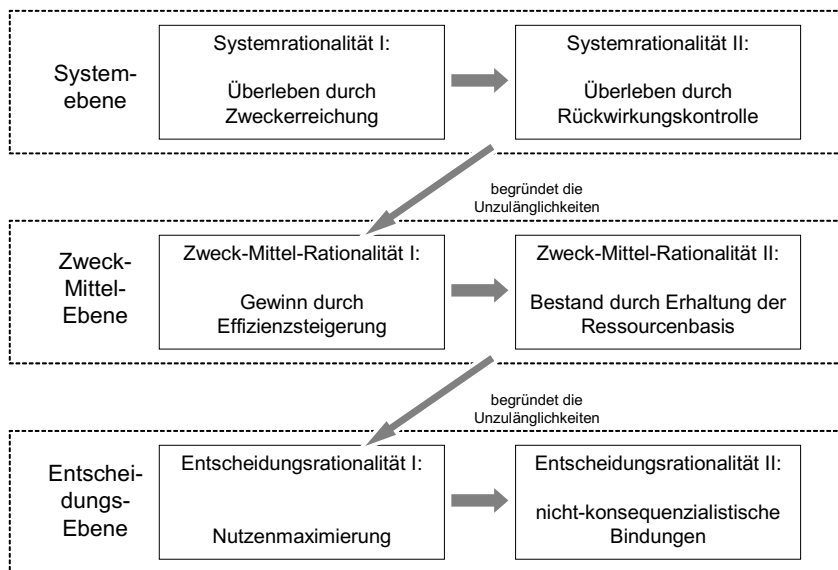


Abbildung 26: Erweiterung der Managementrationalitäten (Müller-Christ (2006), S. 18)

Auf der Systemebene ist das Unternehmen der Systemtheorie entsprechend als ressourcenabhängiges autopoietisches und strukturell geschlossenes System innerhalb einer Ressourcengemeinschaft zu verstehen. Der Rationalität der Nachhaltigkeit folgend ist es für Unternehmen notwendig, „[...] seine Ressourcenaustauschbeziehungen so zu gestalten, dass seine Ressourcenquellen funktionsfähig bleiben.“ (Müller-Christ/Hülsmann (2003), S. 249). Somit gilt es eine besondere Umweltsensibilität, Selbstreflektion und die Interdependenzen der Ressourcennutzung zu berücksichtigen. Nicht mehr nur die Zweckerreichung, sondern die Rückwirkungskontrolle ist für das Unternehmensbestehen entscheidend. Folglich ist es im Sinne der Nachhaltigkeit für Unternehmen „[...] rational, sich für den Erhalt ihrer Ressourcenquellen einzusetzen, indem sie die Eigengesetzlichkeiten ihrer Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme beachten [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 123).

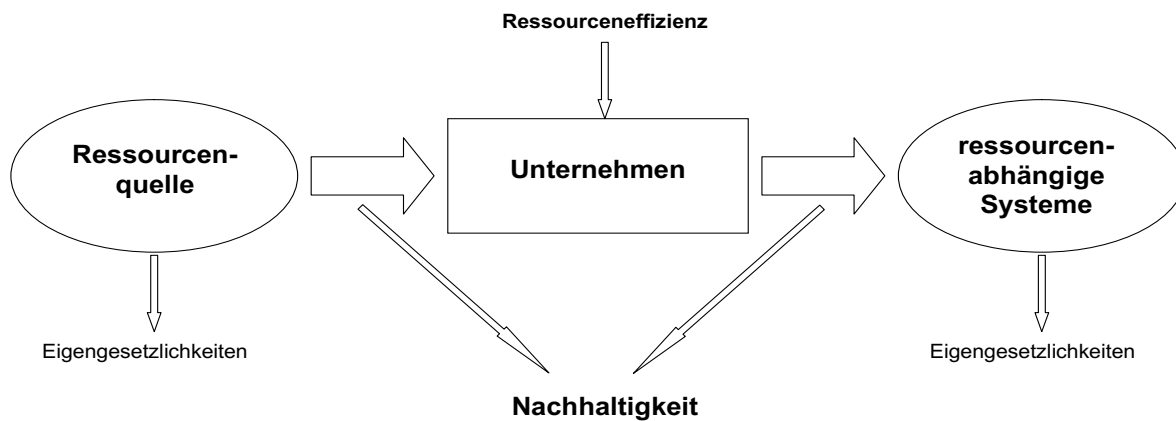


Abbildung 27: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System (Müller-Christ (2014), S. 124)

Dies erfordert nicht nur das Unterlassen von Umweltschädigungen im Zuge einer Selbstbeschränkung des Gewinnstrebens, da diese unweigerlich durch Funktionsstörungen der Ressourcenquellen auf das Unternehmen zurück wirken, sondern ebenso aktive Investitionen in den Ressourcenbestand, sogenannte Restitutionskosten. Dies sind „[...] alle die Kosten, die zur Regeneration der betrieblichen Ressourcenbasis entstehen [...]“ (Müller-Christ (2012), S. 52), sprich jene Mittel, die in die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Ressourcenquellen investiert werden. Diese Kosten entstehen somit nicht in den Kernprozessen des Unternehmens, sondern in unterstützenden Prozessen, die außerhalb des Unternehmens stattfinden. Gleichsam ist der positive Nutzen dieser Aufwendungen nicht allein dem investierenden Unternehmen vorbehalten. Die konkrete Kosten-Nutzen-Betrachtung wird daher von einer abstrakteren Ursache-Wirkungsbeziehung abgelöst, die sich weiterhin in Entscheidungen widerspiegelt, die langfristig auch für andere Wirtschaftssubjekte wirken (Müller-Christ (2014), S. 145). Dies entspricht der Forderung, abseits des Konkurrenz- und Wettbewerbsdenkens Haushalts- und Ressourcengemeinschaften der voneinander abhängigen gesellschaftlichen Teilsysteme anzustreben: „Unternehmen und ihre Umwelten sind [...] wechselseitig in Ressourcenaustauschprozessen miteinander verbunden und müssen zur Sicherung ihrer Ressourcen auch gemeinsam haushalten.“ (ebd., S. 202).

Einhergehend gilt es, ein sehr viel abstrakteres Ressourcenverständnis einzuführen. Die Managementlehre ist bislang von einem Ressourcenverständnis geprägt, welches sich an materiellen Inputfaktoren orientiert, welche dem Wertschöpfungsprozess zugeführt werden und somit der Messbarkeit anhand einer Kosten-Nutzen-Kalkulation unterliegen. Doch mit dem Aufkommen der Forderung nach einem nachhaltigen Ressourcenmanagement wurde erkannt, dass die Unsicherheit und Komplexität der Umwelt nicht nur einen grundlegenden Perspektivwechsel des Wirtschaftens benötigt, sondern dass Unternehmen außerdem mit einer flexiblen, latent vorge-

haltenen Wirtschaftsfähigkeit ausgestattet werden müssen. Das bislang gültige Ressourcenverständnis ist zudem mit einer konkreten Erfolgswirksamkeit verknüpft, welches angesichts des dualen Erfolgsbegriffs von Gewinn und Bestand einer Abstrahierung bedarf. Das Nachhaltige Ressourcenmanagement definiert Ressourcen somit als „[...] abstrakte und/oder latente Mittel des Wirtschaftens [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 298).

Die Entkopplung von einem konkreten Erfolgsverständnis zeigt sich auch in der Zweck-Mittel-Relation. Nach wie vor ist es aufgrund der Ressourcenknappheit vernünftig, die Zwecke durch einen effizienten Ressourceneinsatz zu erreichen - doch „[j]e mehr Effizienz als Instrument der Gewinnerzielung eingesetzt wird, desto mehr Nebenwirkungen auf die Ressourcenquellen werden erzeugt, desto mehr wird die Gewinnerzielung der Zukunft beeinträchtigt.“ (ebd., S. 225). Daher bedarf das effizienzorientierte Erfolgsverständnis des Wirtschaftens einer korrektiven Ergänzung. Denn „[e]ine dauerhafte Produktionsfähigkeit und damit ein dauerhaftes Einkommen lässt sich nur erzielen, wenn das Verhältnis von Nachschub zu Verbrauch an Ressourcen ausgeglichen ist.“ (ebd., S. 121). Daraus lässt sich die ökonomische Rationalität der Nachhaltigkeit für den Substanzerhalt ableiten:

$$\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$$

Abbildung 28: Die ökonomische Rationalität der Nachhaltigkeit (Müller-Christ (2014), S. 121)

Effizienz und Nachhaltigkeit werden in der Folge als dualer Erfolgsbegriff verstanden; „Um dauerhaft zu überleben, müssen [...] [Unternehmen] nicht allein am Markt erfolgreich sein, sondern [...] auch ihren Bestand sichern.“ (Müller-Christ (2014), S. 279).

Auch die Entscheidungsrationaltät der Nutzenmaximierung bedarf einer Erweiterung um auch nicht-konsequenzialistische Entscheidungsprämissen erfassen zu können (ebd., S. 235). Darüber hinaus erfordert die nachhaltige Unternehmensführung einen langfristigen Planungshorizont, in welchem sich Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht immer in einem Kosten-Nutzen-Maßstab abbilden lassen. Weder lässt sich aufgrund unsicherer Rahmenbedingungen der langfristige Nutzen einer Investition vorhersagen, noch können langfristige Wirkungen auf heutige Bedürfnisse zurückgeführt werden. Es bedarf somit einer Erweiterung der Entscheidungskapazitäten, der Entscheidungsprämissen und des Monitorings, um Nachhaltigkeitsentscheidungen bewältigen zu können (Müller-Christ (2012), S. 52). Dafür müssen die zuvor ausgeblendeten Sachverhalte, sowohl in Hinsicht auf die Langfristperspektive als auch in Anbetracht der Reflektion der Auswir-

kungen eigener Handlungen, nun in den Entscheidungshorizont mit einbezogen werden. Daraus ergibt sich die Beobachtung zweiter Ordnung: „Nachhaltigkeitsentscheidungen werden in diesem Verständnis zu Entscheidungen über Entscheidungsprämissen, die durch einen Beobachtungsprozess zweiter Ordnung gesteuert werden.“ (Müller-Christ (2014), S. 238).

Unternehmen, die im Sinne der Nachhaltigkeit ressourcenorientiert agieren, kommt die Aufgabe zu, „[...] die Abhängigkeit von Ressourcen derart [zu] gestalten, dass der Verbrauch durch geeignete Effizienz- und Innovationsmaßnahmen reduziert wird [...], die Abhängigkeit durch geeignete vertrauensbildende Maßnahmen risikofreier wird [...] und in die Reproduktion der lebenserhaltenden Ressourcen investiert wird.“ (ebd., S. 143f). Die folgenden Prinzipien dienen schließlich als Orientierung für ein Nachhaltiges Wirtschaftens (Vgl. Ackermann/Müller/Dickebohm (2013), S. 66; Pufé (2017), S. 116ff):

- Das Verantwortungsprinzip bezieht sich auf die Verantwortung von Unternehmen und Kunden für eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit.
- Das Kooperationsprinzip bezieht sich auf Wirtschaftsnetzwerke und die kooperative Abstimmung ökonomischer Prozesse.
- Das Kreislaufprinzip sieht Stoffströme im Sinne einer Kreislaufwirtschaft vor. Abfallstoffe werden wiederverwertet und die Zufuhr von Schadstoffen in die Umwelt wird minimiert. Ansätze der Entwicklung des Leistungssystems können somit in der Erweiterung des Produktlebenszyklus und der Entwicklung technischer Innovationen liegen.
- Dem Leistungsprinzip folgend orientiert sich die Entwicklung der Produkte und Leistungen nicht nur an der Effizienz, sondern auch an der Effektivität der gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung.
- Mit dem Vorsichtsprinzip werden risikobehaftete Handlungen sowie solche mit schädlichen Umweltauswirkungen vermieden.
- Das Vermeidungsprinzip zielt auf die Ressourcennutzung innerhalb der Regenerationsrate der Ressourcenquellen.
- Mit dem Dialogprinzip wird die Kommunikation und Interaktion des Unternehmens mit der Umwelt adressiert.
- Das Entwicklungsprinzip betrachtet die Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens angesichts der dynamischen Umwelt.
- Mit dem Konformitätsprinzip wird die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften gefordert.

Grundlegend für ein solch nachhaltiges Agieren und Entscheiden ist die Verankerung dieser Prinzipien in der Grundhaltung der Menschen in Unternehmen. Ein solches Menschenbild des homo sustinens „[...] zeichnet sich durch seine nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung aus und setzt auf die Kraft des Individuums, im sozialen Verbund gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen.“ (Siebenhüner (2001), S. 356). SIEBENHÜNER (ebd., S. 95ff) charakterisiert Men-

schen, die dem Nachhaltigkeitspostulat entsprechend handeln, als willensfrei und praktisch handlungsfähig und rückt damit von dem deterministischen Denken des homo oeconomicus ab. Dies ermächtigt Menschen zu eigenständigen Entscheidungen und deren Umsetzung. Darauf aufbauend verfügen nachhaltig agierende Menschen über die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln und dessen Konsequenzen für die Umwelt, so auch der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Folglich impliziert dies zum einen ein vernetztes Denken aus einer systemischen Perspektive heraus und zum anderen die Fähigkeit der Antizipation künftiger Umweltzustände. Darüber hinaus transportiert dies die Fähigkeit der Kooperation. Denn Nachhaltigkeit kann nur in einer Interaktion verwirklicht werden, in welcher sich jeder Akteur seiner Wirkungen bewusst ist und die Austauschbeziehungen entsprechend dieser gestaltet. Teil dessen ist die Empathie- und Kommunikationsfähigkeit, auf Grundlage derer Bedürfnisse anderer nachvollzogen und relevante Informationen in der Interaktion ausgetauscht werden. Um innovative Lösungen zu erarbeiten und Handlungspotentiale auszuschöpfen ist außerdem die Fähigkeit der Kreativität und des Lernens relevant. Schließlich sind mit der Nachhaltigkeit auch immaterielle Bedürfnisse der Natürlichkeit und Emotionalität anzusprechen, die sich in den emotionalen, sozialen und kulturellen Ressourcen wiederfinden.

Nicht zuletzt ist für die Realisierung des dualen Erfolgsbegriffs von Gewinn und Bestand die Fähigkeit des Umgangs mit Dilemmata maßgeblich. MÜLLER-CHRIST (2012) identifiziert angesichts knapper Mittel und gleichrangiger Ziele ein Zweck-Mittel-Dilemma, denn jeder Euro, jede Ressource, kann nur ein Mal eingesetzt werden, „[...] sodass Nachhaltigkeitsentscheidungen zu Trade-Offs bei den gewinnbezogenen Effizienzentscheidungen führen [...]“ (S. 52). „Das Geld, welches heute für die Reproduktion von Ressourcen und die Reduzierung von Nebenwirkungen eingesetzt wird, fehlt auch heute als Gewinnausweis [...]“ (Müller-Christ (2014), S. 225). Dieses Dilemma zeigt sich insbesondere in der fortwährenden Notwendigkeit zwischen den Restitutionskosten eines nachhaltigen Managements und dem effizienten Ressourceneinsatz zu wählen (ebd., S. 144). Darüber hinaus konkurrieren nicht nur die heutigen, sondern auch die zukünftigen Wirkungen um knappe Mittel (Müller-Christ (2012), S. 60). Es geht auf der Entscheidungsebene folglich nicht nur um die Reflektion sowohl kurz- als auch langfristiger Haupt- sowie Nebenwirkungen der Handlungen, sondern generell darum „[...] die Gleichzeitigkeit von Rationalitäten zu beherrschen [...]“ (Müller-Christ (2006), S. 7), um in dem Spannungsfeld zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit zu bestehen und Widersprüche zu bewältigen.

4.4 Salutogenese

Im Zuge der wissensintensiven Leistungs- und Produkterstellung sowie der Notwendigkeit, jederzeit flexibel und widerstandsfähig auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können, werden die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter als unternehmensrelevante, erfolgsbegründende Ressourcen erkannt. Mit dem Begriff der Kompetenzen werden in diesem Zusammenhang

„[...] die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten [bezeichnet], um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können [...]“ (Weinert (2002), S. 27f)

Die Denkmethoden, die Fähigkeiten und das Wissen sowie die Motivation „[...] zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können für die Erfüllung von Aufgaben bzw. die Lösung komplexer Probleme [...]“ (Plath (2000), S. 586) begründen folglich die individuellen Kompetenzen. Anders ausgedrückt „[...] lässt sich Kompetenz verstehen als ein System der innerpsychischen Voraussetzung, das sich in der Qualität sichtbarer Handlungen niederschlägt und diese reguliert.“ (Baitsch (1996), S. 6). Die Ausbildung der Kompetenzen der Mitarbeiter, die Befähigung und Motivation für eine erfolgreiche Tätigkeitserfüllung und Problemlösung, ist somit grundlegend für die Sicherung des Unternehmensbestehens in einer unsicheren Umwelt.

In diesem Zusammenhang vollzieht sich ein grundlegender Perspektivwechsel in der Managementlehre: Wurde der Fokus zuvor maßgeblich auf das Unternehmensverhalten in Beziehung zu Akteuren in der Umwelt gerichtet, wird nun erkannt, dass das Humankapital des Unternehmens ebenfalls einer absoluten Grenze unterliegen, die angesichts der belastenden Tätigkeitsbedingungen gefährdet sind, erschöpft zu werden (Goethe (2013), S. 801). Unternehmen sehen sich daher Störungen der Versorgung mit existentiellen personalen und sozialen Ressourcen²⁸ gegenüber. Dies erfordert eine Hinwendung zu dem Individuum im Unternehmen und damit eine Orientierung des Wirtschaftsverhaltens an den individuellen Bedürfnissen und Interessen ebenso wie den Stärken und Schwächen der Mitarbeiter.

²⁸ In den Gesundheitswissenschaften werden personale, sprich personenbezogene und situative, sowohl soziale als auch umweltbezogene Ressourcen unterschieden. Soziale Ressourcen werden definiert „[...] als der Person zur Verfügung stehende bzw. von ihr genutzte gesundheitsschützende bzw. –fördernde Merkmale des sozialen Handlungsraums.“ (Ducki/Tanja (2006), S. 31). Zu den personalen Ressourcen zählen die sowohl handlungsbezogenen als auch kognitiven und mentalen Kompetenzen und Fähigkeiten eines Individuums. Zu den externen situativen Ressourcen können Faktoren wie das soziale und familiäre Umfeld sowie materieller Wohlstand gezählt werden (ebd., S. 31f). Die situativen und personalen Fähigkeiten beeinflussen sich gegenseitig.

Damit verbunden vollzieht sich außerdem ein grundlegender Wandel des Wirtschaftsparadigmas. Aufgrund der Unsicherheit der komplexen und dynamischen Umwelt ist es nicht zielführend, nach den Auslösern von Störungen und Belastungen in der Umwelt zu suchen; Vielmehr ist es erforderlich, nicht allein nur die Mitarbeiter, sondern das gesamte Unternehmen von Innen heraus zu stärken um mit solch unvorhergesehenen Entwicklungen umgehen zu können und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter ebenso wie die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu wahren (Antonovsky (1997), S. 30). Einhergehend orientiert sich die Managementlehre nicht an der Abweisung von Störfaktoren und damit der Optimierung der Unternehmensprozesse, sondern an dem präventiven Aufbau und der Entwicklung eines flexiblen Widerstands- und Anpassungsvermögens für die Bewältigung von individuellen und organisationalen Belastungen.

4.4.1 Ein Paradigmenwechsel: Von der Pathogenese zu der Salutogenese

Dem Forschungsansatz der Positiven Psychologie folgend untersuchte der Medizinsoziologe ANTONOSKY die Lebensgeschichten von 77 jüdischen Frauen, 25 Jahre nachdem sie den Holocaust überlebten. ANTONOSKY stellte in seinen Arbeiten fest, dass 29% der untersuchten Frauen „[...] in einem angemessenen Gesundheitszustand [...]“ ((1997), S. 15) waren und ihr Leben trotz traumatischer Ereignisse neu aufbauen konnten. Auf dieser Erkenntnis beruhend erforschte ANTONOSKY die Ursachen ihrer guten psychischen Gesundheit. Die Frage, die ANTONOSKY mit seiner Forschung zu beantworten vermochte, lautet: „Warum befinden sich Menschen auf der positiven Seite des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums oder warum bewegen sie sich auf den positiven Pol zu, unabhängig von ihrer aktuellen Position?“ (ebd.). Mit Blick auf die Entstehungsbedingungen der Gesundheit sowie auf die Faktoren des Erhalts und der Förderung der Gesundheit eines Individuums beantwortete ANTONOSKY diese Frage mit dem Konzept der Salutogenese. Gleichzeitig begründete er damit einen Paradigmenwechsel. Es wurde ein neues Denkmuster für einen Perspektivwechsel in der Forschung eingenommen: Von dem krankheitszentrierten, defizitorientierten Modell der Pathogenese hin zu einem gesundheitsbezogenen, ressourcenorientierten, präventiv ansetzenden Konzept der Salutogenese (Lasshofer (2006), S. 27).

Die Pathogenese erklärt die Ursachen einer Erkrankung und konzentriert sich auf die Abwehr, Vermeidung und Heilung von Krankheiten. Der Fokus der pathogenetischen Perspektive ist „[...] auf die krankmachende Wirkung von Risikofaktoren und negativen Stressoren gerichtet [...]“

(Müller-Christ (2004), S. 15), ohne deren Einfluss das System gesund wäre.²⁹ Die Pathogenese begründet sich auf der Annahme, dass „[...] Gesundheit ein Normalzustand ist, und dass die Abweichung davon erklärt werden muß [...]“ (Antonovsky (1991), S. 123). Aus dieser dualistischen Denkweise heraus ergeben sich lediglich zwei Zustände: Gesundheit als selbstregulierender Normalzustand der Homöostase oder Krankheit als dessen entregulierter Gegensatz. Ein Handeln ist nur im Krankheitsfall notwendig.

Die Salutogenese hingegen sieht das System in einem Zustand der Heterostase: Dies wird mit der Annahme begründet, dass lebenslang Stressoren auf den Menschen wirken, verstanden als „[...] eine von innen oder außen kommende Anforderung an den Organismus, die sein Gleichgewicht stört und die zur Wiederherstellung des Gleichgewichtes eine nicht-automatische und nicht unmittelbar verfügbare energieverbrauchende Handlung erfordert [...]“ (Antonovsky (1979), S. 72, zitiert in Bengel/Strittmatter/Willmann (2001), S. 32f). Die Salutogenese folgt einem zweipoligen Prozessmodell, einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, auf dem sich Individuen in unterschiedlichen Zuständen positionieren und (in gewissem Maße) bewegen können; Ein stabiler Gleichgewichtszustand wird dabei jedoch nicht erreicht (Antonovsky (1997), S. 22). Vielmehr ist das Gesundsein „[...] ein konstruktiver Prozess der Selbst-Organisation und Selbst-Erneuerung. Gesundheit muss vom Organismus ständig hergestellt werden: im Sinne einer immunologisch verstandenen Abwehr, im Sinne einer Anpassung an Umweltbedingungen oder im Sinne deren zielgerichteter Veränderung durch das Individuum.“ (Udris/Rimann (2010), S. 131).

4.4.2 Definition von Gesundheit und Ressourcen

Gesundheit wird in diesem Sinne als eben jenes dynamische Gleichgewicht ressourcenaufbauender und ressourcenverbrauchender Prozesse verstanden, welches aus einem dynamischen Ressourcentransaktionsprozess innerhalb einer Person und mit der Umwelt hervor geht (Rimann/Udris (1998), S. 352). Diesem Verständnis von Gesundheit folgend stellen Ressourcen die „[...] gesundheitsschützenden (protektiven) bzw. Gesundheit wiederherstellenden (restaurativen) Faktoren in der Person und in der Umwelt [...]“ (Udris/Rimann (2010), S. 131) dar.

Ressourcen lassen sich folglich in personale Ressourcen und situative Ressourcen unterteilen. Personale Ressourcen beziehen sich auf die Fähigkeiten und Kompetenzen eines Individuums

²⁹ Stressoren werden als spezifisch charakterisierte Belastungen verstanden: Stressoren entsprechen internen und externen „[...] Belastungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Fehlen kompensierender Ressourcen das Erleben der Bedrohung, verbunden mit unspezifischen, erhöhten Aktivierungszuständen auslösen können.“ (Richter/Hacker (1998), S. 16).

und umfassen hierbei sowohl solche des Handelns als auch die kognitiven und mentalen Fähigkeiten (Ducki/Tanja (2006), S. 32). Die situativen Ressourcen stellen extern gegebene Bedingungen dar und werden in die sozialen und umweltbezogenen Ressourcen unterteilt und umfassen hierbei sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen (ebd., S. 31).

Ressourcen umfassen weiterhin einen strukturellen und einen funktionalen Aspekt (Udris/Rimann (2010), S. 131f). Einerseits können Ressourcen ein System mit einer starken und widerstandsfähigen Struktur ausstatten. Gesundheit ist demnach Resultat des strukturellen Aspekts eines Systems. Andererseits wird Gesundheit als Prozess „[...] der Erzeugung, Aufrechterhaltung und Wiederherstellung einer dynamischen Balance zwischen Individuum und Umwelt [...]“ (Ducki/Tanja (2006), S. 32) verstanden. Dieser funktionale Aspekt bezieht sich somit auf den Prozess des Gesunderhalts durch einen geeigneten Ressourceneinsatz.

Dieser Differenzierung folgend lassen sich die Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen unterscheiden. In dem Bewältigungsprozess entfalten Ressourcen ihre gesundheitsschützende Wirkung entweder strukturell als Mediatoren oder funktional als Moderatoren. Als Mediator fungieren Ressourcen „[...] als intervenierender Mechanismus zwischen Belastungen und Gesundheit [...]“ (Udris/Rimann (2010), S. 141). Indem Störungen durch verfügbare Ressourcenkapazitäten aufgefangen werden, wirken diese vermittelnden Ressourcen im Sinne eines Puffers direkt auf den Gesunderhalt. Dies entspricht dem strukturellen Aspekt von Ressourcen (ebd., S. 144). Gleichzeitig nehmen Ressourcen eine Moderatorfunktion ein, indem sie die Wirkung der Belastung auf die Gesundheit steuern (ebd.). Dies entspricht dem funktionalen Aspekt von Ressourcen. Ressourcen wirken folglich sowohl indirekt auf die Gesundheit, indem sie Stressoren reduzieren, als auch direkt, zum Beispiel durch ein hohes Selbstwertgefühl.

Welche Gegebenheiten und Möglichkeiten schließlich als Ressource gesundheitswirksam aktiviert werden, ist von dem spezifischen Handlungskontext eines Individuums abhängig. Ein alleiniges Vorhandensein einer Gegebenheit wirkt sich noch nicht auf die Gesundheit aus, sondern stellt lediglich eine Möglichkeit im Sinne eines Potentials dar; Erst wenn situative Bedingungen bewusst wahrgenommen und „[...] in den Dienst zentraler Ziele, Motive und Interessen der Person gestellt werden [...]“ (Ducki/Tanja (2006), S. 33), können diese als gesundheitsförderliche Ressource verstanden werden.

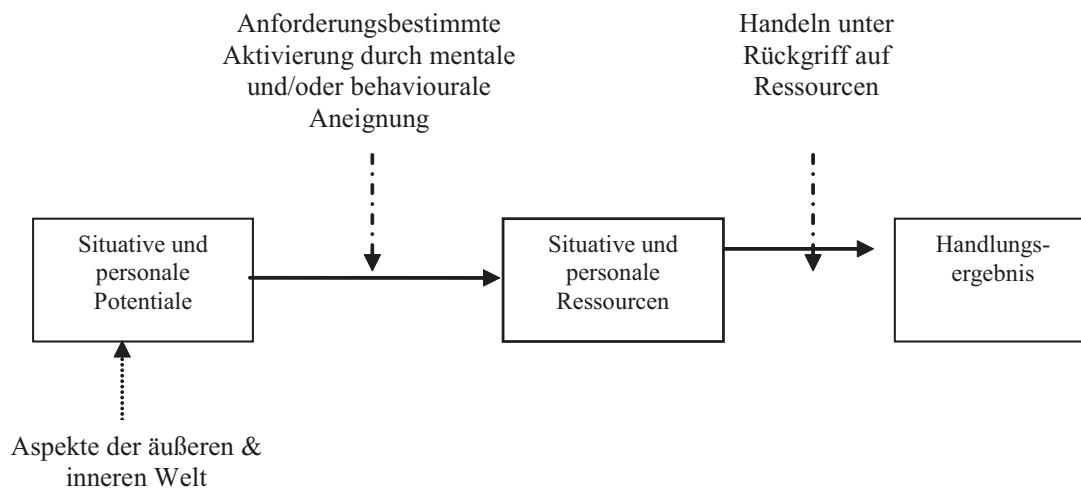


Abbildung 29: Unterscheidung Potentiale und Ressourcen (Ducki/Tanja (2006), S. 34)

4.4.3 Widerstandsressourcen für die Bewältigung individueller Belastungen

In der Definition von Stressoren und Belastungen findet die transaktionale Stresstheorie Einfluss, in welcher Lazarus herausstellt, dass das Empfinden von Stress und Beanspruchung aus der subjektiven Bewertung der Situation hervorgeht und weniger aus objektiven situativen Merkmalen. Somit unterliegt die Wirkung von Stressoren keiner unveränderlichen Kausal-Kette, sondern kann mit der Wahrnehmung individuell verändert werden. Lazarus unterscheidet hierfür zwei Bewertungsprozesse: Mit der primären Bewertung wird eine Situation als positiv, irrelevant oder stressbezogen eingestuft. Wird die Situation als stressbezogen kategorisiert, findet mit der zweiten Bewertung eine Einschätzung des verfügbaren Handlungspotentials für eine Bewältigung der Situation statt. Stressoren haben dann eine pathogene Wirkung, wenn eine Person in einer stressbezogenen Situation nicht über ausreichende Ressourcen verfügt, um einen Stresszustand abzuweisen. Wird die Spannung erfolgreich aufgelöst, kann der Stressor hingegen auch gesundheitsförderlich wirken (Antonovsky (1997), S. 30). Folglich bestimmt sowohl die Wahrnehmung und Bewertung des Stressors als auch der Bewältigungsmöglichkeiten maßgeblich die Auswirkungen, die eine stressbehaftete Situation auf einen Menschen und in Folge dessen auf die Gesundheit hat.

Das Handlungspotential für die Stressbewältigung und das Gesundsein wird laut ANTONOVSKY (1996) insbesondere durch die Qualität und Anzahl der sogenannten generalisierten Widerstandsressourcen bestimmt. Die generalisierten Widerstandsressourcen bezeichnen „[...] a property of a person, a collective or a situation which, as evidence or logic has indicated, facilitated successful coping with the inherent stressors of human existence.“ (S. 15).

Das Erfahren der generalisierten Widerstandsressourcen stattet „[...] eine Person mit bestimmten Erfahrungsfeedback aus [...], im Sinne von: Du bist auf dem richtigen Weg; du kannst damit fertig werden; du bewährst dich [...]“ (Antonovsky (1991), S. 125f). Personen gewinnen Lebenserfahrung, „[...] die durch Konsistenz, Partizipation an der Gestaltung des Outcomes und einer Balance zwischen Überlastung und Unterforderung charakterisiert sind [...]“ (Antonovsky (1997), S. 43). Dies resultiert schließlich in einem Handlungspotential, „[...] das uns in die Lage versetzt, uns in der Welt zu orientieren und uns mit Stressoren erfolgreich auseinanderzusetzen [...]“ (Antonovsky (1991), S. 125). Dieses empfundene Handlungspotential wird als Kohärenzgefühl (Sense of Coherence) bezeichnet: Eine innere Stimmigkeit, welche das psychische und physische Wohlbefinden und somit die Gesundheit beeinflusst. Das Kohärenzgefühl beschreibt damit eine globale Orientierung des langanhaltenden, tiefen und dennoch dynamischen Gefühls des Vertrauens, zukünftige Ereignisse zu verstehen, diese mit verfügbaren Ressourcen handhaben zu können und Sinnhaftigkeit hinsichtlich der Bedeutsamkeit der Herausforderung durch die Bewältigung des Stressors zu empfinden (Antonovsky (1997), S. 34).

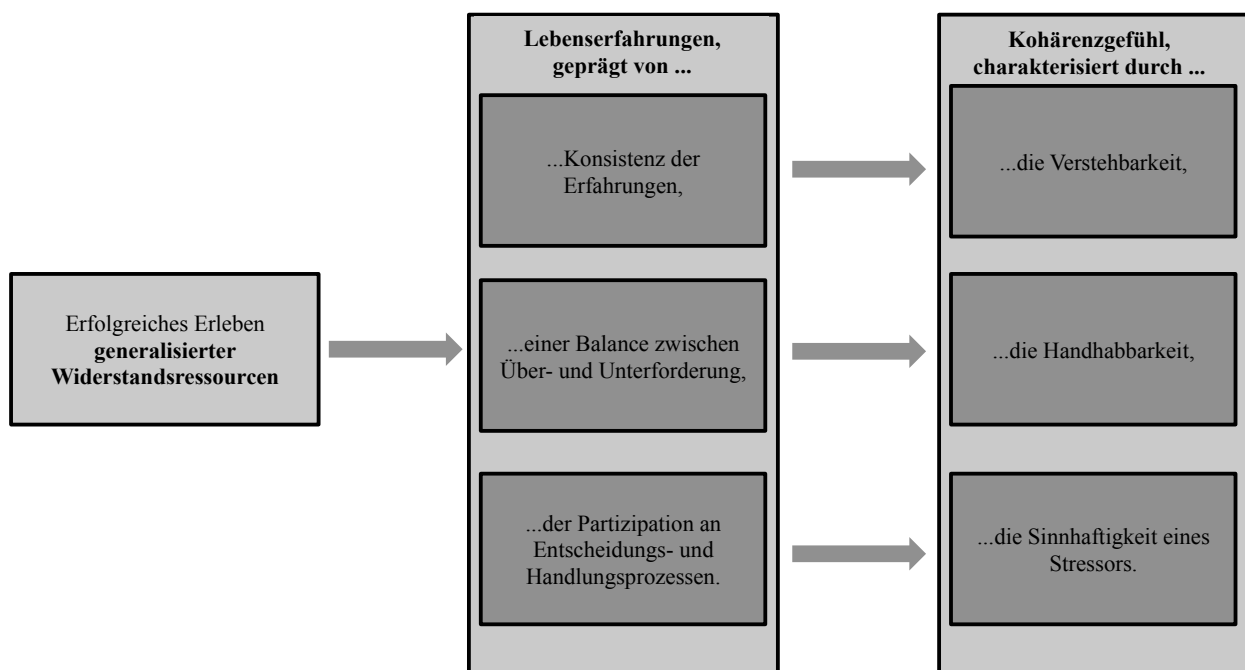


Abbildung 30: Entstehung des Kohärenzgefühls (Eigene Darstellung)

ANTONOSKY untergliedert das Kohärenzgefühl in folgende drei Faktoren:

- **Sense of Comprehensibility:** Die Konsistenz der Lebenserfahrungen führt dazu, dass eine Anforderung kognitiv verstanden und verarbeitet werden kann (Antonovsky (1997), S. 34). Durch die realistische Einschätzung der Situation können das Ausmaß und die Art der Anforderung sinnhaft bewertet werden.

- Sense of Manageability: Ein ausbalanciertes Belastungsniveau von Über- und Unterforderung erzeugt ein Gefühl der Handhabbarkeit, „[...] in dem man wahrnimmt, daß man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen, die von den Stimuli, mit denen man konfrontiert wird, ausgehen [...]“ (ebd., S. 35).
- Sense of Meaningfulness: Die Bedeutsamkeit der Bewältigung einer Anforderung resultiert aus den Partizipationsmöglichkeiten an Handlungs- und Entscheidungsprozessen. Idealerweise werden die Anforderungen als Herausforderungen empfunden, „[...] die Anstrengung und Engagement lohnen [...]“ (ebd., S. 36). Diese Einstellung birgt die Motivation, dass es sinnvoll ist, Ressourcen in die Bewältigung von Anforderungen zu investieren (Antonovsky (1991), S. 127).

Das Kohärenzgefühl ist somit die Variable, welche die Wahrnehmung und Bewältigung von Stressoren steuert. ANTONOSKY geht davon aus, dass Personen mit einem starken Kohärenzgefühl Stimuli häufiger als Nicht-Stressoren definieren und somit erst gar kein Spannungszustand entsteht, der einer Bewältigung bedürfte. Wird dennoch ein Stressor identifiziert, wird dieser von einer Person mit einem starken Kohärenzgefühl eher als günstig oder als irrelevant eingeschätzt, und seltener als bedrohlich. Es wird angenommen, dass die Spannung sich schnell und ohne besonderen Energieaufwand auflöst. Personen mit einem starken Kohärenzgefühl vertrauen darauf,

„[...] daß wie in der Vergangenheit im großen und ganzen alles gut ausgehen wird, daß sich das, was ein Problem zu sein scheint, nicht als so problematisch erweisen und durchaus lösbar sein wird, daß die Dissonanz nur scheinbar ist.“ (Antonovsky (1997), S. 127)

Die Wirkung des Stressors wird von Personen mit einem starken Kohärenzgefühl als eine Motivation und positive Herausforderung gesehen. Sie können den Stressor klar und differenziert wahrnehmen und unterliegen keiner unkontrollierten emotionalen Reaktion. Die Herausforderung kann definiert und im Abgleich mit passende Ressourcen bewältigt werden. Rückwirkend wird das Kohärenzgefühl durch ein positives Erleben zudem gestärkt (Lasshofer (2006), S. 33).

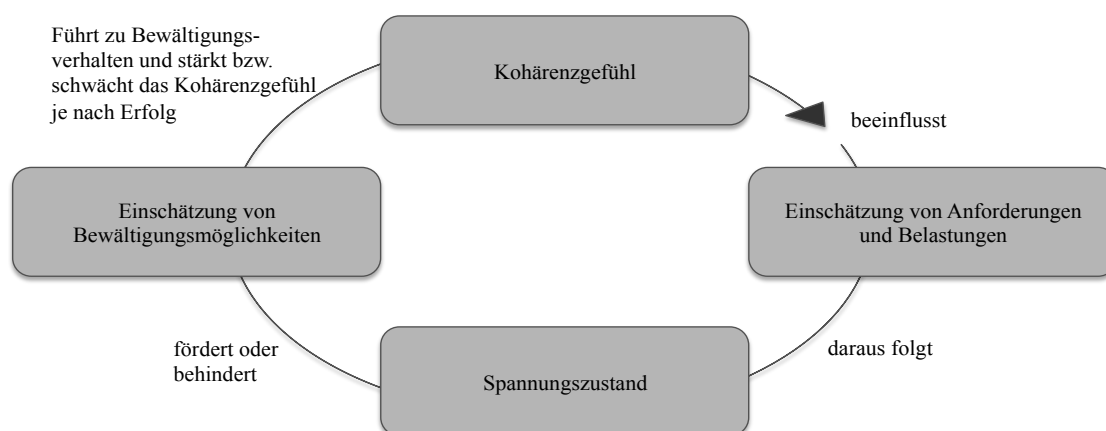


Abbildung 31: Funktion des Kohärenzgefühls im salutogenetischen Prozess (in Anlehnung an Udris/Rimann (2010), S. 142)

UDRIS/RIMANN (2010) verstehen das Kohärenzgefühl in der Folge „[...] als Ressource von Gesundheit und gleichzeitig als Bestandteil von Gesundheit [...]“ (S. 129). Wie die Widerstandsressourcen, muss sich auch das Kohärenzgefühl „[...] durch seine Tätigkeiten permanent erneuern, indem er sich tagtäglich gegenüber seinen Herausforderungen [...] bewährt [...]“ (Reinshagen (2008), S. 151). Auf diese Weise entsteht ein Kreislauf, der direkt wie indirekt Einfluss auf die Gesundheit nimmt.

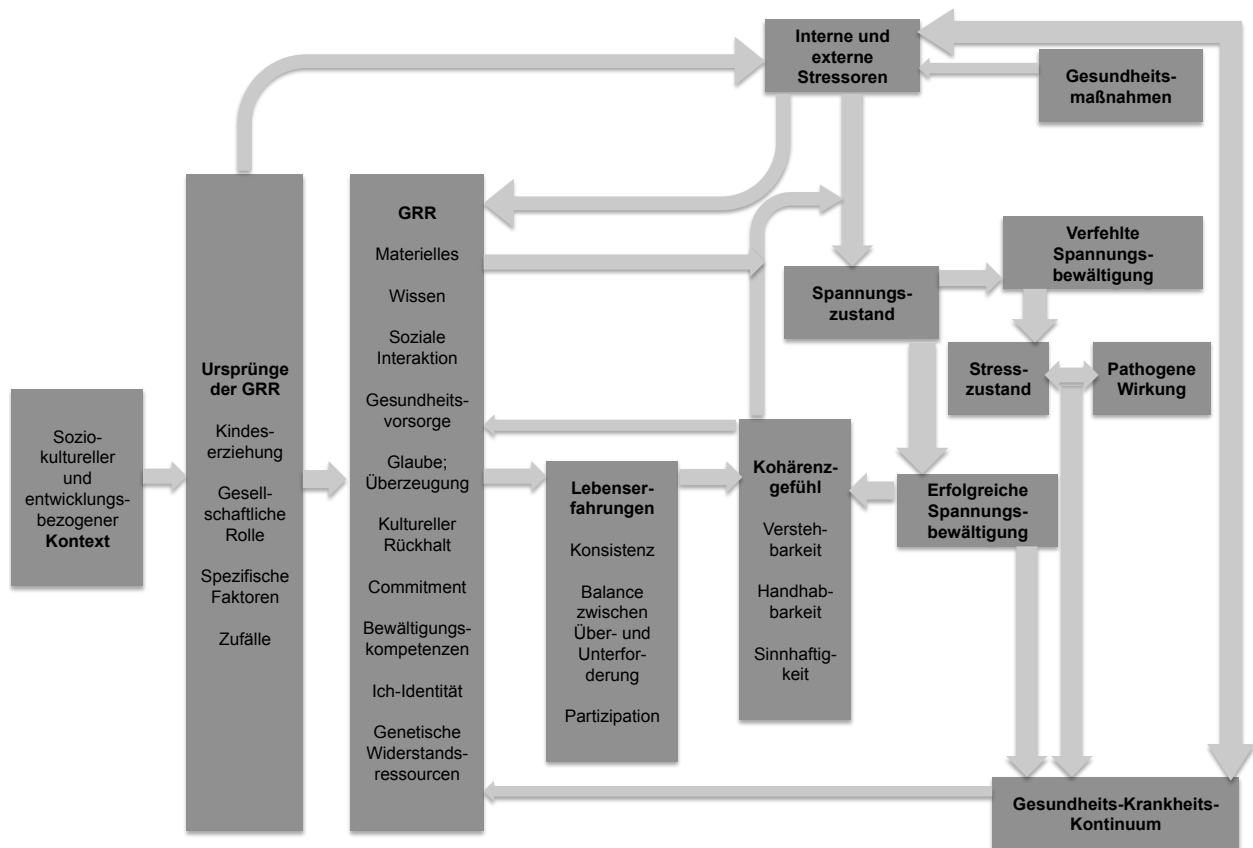


Abbildung 32: Wirkungsweise der Salutogenese (in Anlehnung an Antonovsky (1997), S. 200f)

Laut ANTONOVSKY (1997) seien die Lebenserfahrungen bis zum jungen Erwachsenenalter am relevantesten für die Herausbildung des Kohärenzgefühls; Ab dem frühen Erwachsenenalter sei dieser mehr oder weniger festgelegt (S. 105). Personen mit einem gemäßigten oder schwach ausgeprägten Kohärenzgefühl würden im Verlauf der Zeit aufgrund weniger erfolgreicher Spannungsbewältigungen in eine Negativspirale erlebter Stresszustände geraten; Personen mit einem vorläufig starken Kohärenzgefühl würden das erlangte Gleichgewicht beibehalten, jedoch aufgrund der ständigen Einwirkung von Stressoren auch nicht weiter steigern können. Lediglich tiefgreifende Erlebnisse, welche neue Muster der Lebenserfahrung generieren, könnten allmähliche Veränderungen des Kohärenzgefühls vollbringen (ebd., S. 116f). Neuere Studien zeigen jedoch, dass das Kohärenzgefühl durchaus auch im Erwachsenenalter Entwicklungen unterliegt.

So wirken sich beispielsweise eine Zunahme der sozialen Unterstützung oder die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen positiv auf das Kohärenzgefühl (Kernen/Meier (2012), S. 109).

4.4.4 Die Gesundheit von Mitarbeitern und Unternehmen

4.4.4.1 Gesundheit auf der Individualebene

Im Folgenden wird die Gesunderhaltung der Mitarbeiter im Unternehmen betrachtet. Es gilt, gesundheitsschützende und –fördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern erleichtern, „[...] mit den Anforderungen bei der Arbeit zurechtzukommen und Belastungen auszuweichen, sie zu bewältigen oder zu tolerieren [...]“ (Udris/Rimann (2010), S. 132).

Um Mitarbeiter in der Entwicklung eines Kohärenzgefühls zu unterstützen muss die Arbeitsorganisation eine konsistente, ausbalancierte und partizipierende Tätigkeit ermöglichen. Die an die Mitarbeiter gestellten Arbeitsaufgaben und Anforderungen sollten weder eine Über- noch Unterforderung auslösen, sondern in Orientierung an den individuellen Belastungsgrenzen eine Entwicklung individueller Fähigkeiten ermöglichen. Hierbei ist die Entwicklung einer individuellen Sensibilität für die individuelle psychische wie auch physische Belastungs- und Ressourcenerfahrung grundlegend (Ahlers (2014), S. 41). Damit einhergehend sollten Kompetenzen des Zeitmanagements und der Selbstorganisation trainiert werden. „Die Fähigkeiten, Grenzen zu ziehen, Nein zu sagen und mit eigenen Kräften Maß zu halten sind individuelle Schutzfaktoren [...]“ (Ducki (2012), S. xi), die es insbesondere angesichts der Entgrenzung der Arbeit individuell auszubilden gilt.

Da Ressourcentransaktionen mit der Umwelt grundlegend für den Gesunderhalt sind, ist die Bereitstellung sozialer und organisationaler Ressourcen Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung von Belastungen. Ein kooperativ-partizipativer Führungsstil, der die Mitarbeiter eigenverantwortlich an Entscheidungs- und Handlungsprozessen teilnehmen lässt, erweitert nicht nur durch Lernprozesse die individuelle Handlungsfähigkeit, sondern mobilisiert auch soziale Ressourcen in der Zusammenarbeit (Udris/Rimann (2010), S. 133). Ein gemeinsames Sinn- und Werteverständnis des unternehmerischen Handelns, das Verfolgen gemeinsamer Ziele aber auch die Erfüllung individueller Ziele durch die Tätigkeit in dem Unternehmen führen in Verbindung mit einer transparenten Unternehmenspolitik und einem offenen Informations- und Kommunikationsmanagement zu konsistenten Arbeitserfahrungen und geben der Tätigkeit eine Sinnhaftigkeit (Latniak et al. (2005), S. 306).

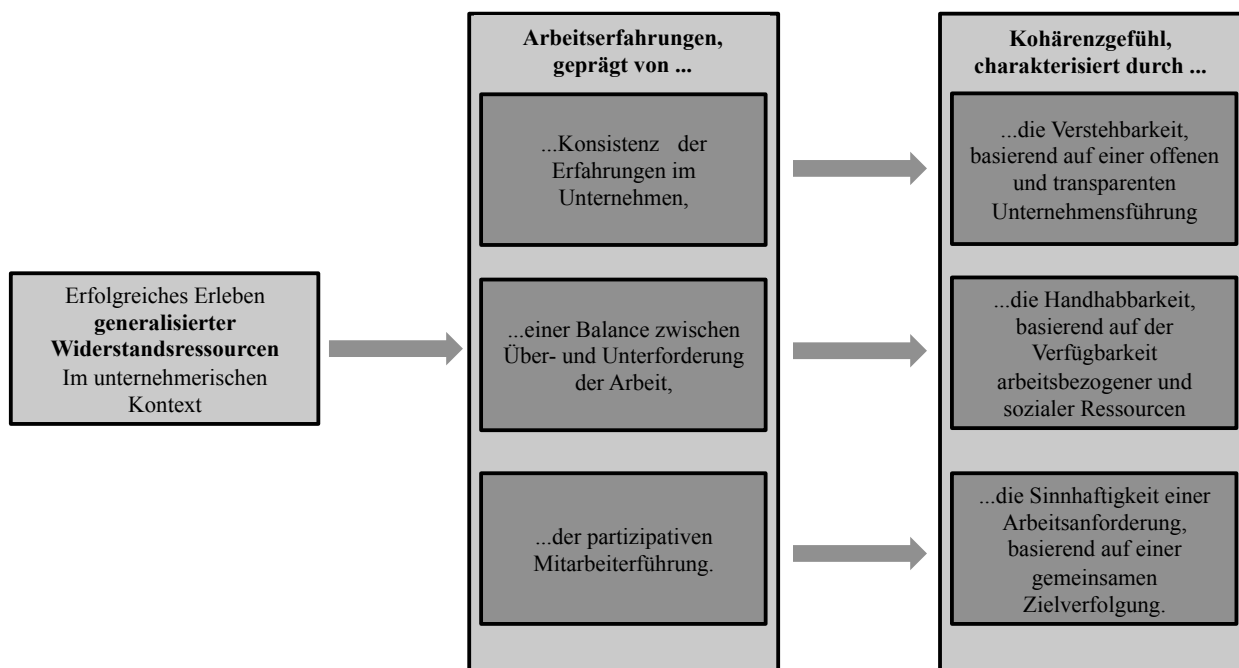


Abbildung 33: Ausbildung des Kohärenzgefühls im Unternehmen (Eigene Darstellung)

Die relevanten Widerstandsressourcen eines Mitarbeiters bestehen demzufolge sowohl aus den personalen Ressourcen der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen in dem Umgang mit Belastungen sowie den situativen Umweltressourcen, welche sich nochmals in die sozialen Ressourcen durch die Interaktion mit Mitarbeitern und Führungskräften und die organisationalen Ressourcen, welche für die Tätigkeit bereitgestellt werden, unterteilen lassen.

Mit Blick auf die zuvor vorgestellten Wirkmechanismen von Widerstandsressourcen wird deutlich, „[...] dass Belastungen direkt auf die personalen Ressourcen einwirken, dieser Wirkmechanismus indes durch die situativen oder externen Ressourcen gesteuert wird [...]“ (Müller-Christ (2004), S. 26).

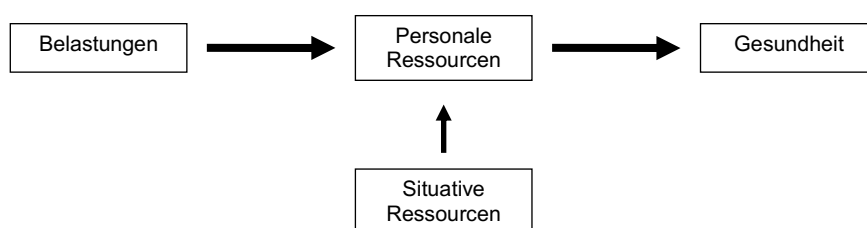


Abbildung 34: Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen (Rimann/Udris (1998), S. 361)

Hierbei wirkt sich das Vorhandensein situativer sozialer und organisationaler Ressourcen förderlich auf die personalen Ressourcen, sprich die individuelle Fähigkeit im Umgang mit Belastungen aus (Ducki/Tanja (2006), S. 35).

4.4.4.2 Gesundheit auf der Unternehmensebene

Wie in Anbetracht der Gesundheit eines Individuums sind auch für den organisationalen Gesunderhalt die Ressourcentransaktionen innerhalb des Unternehmens und mit der Umwelt grundlegend. Die Gesundheit der Mitarbeiter und die der Umwelt werden damit zu einer grundlegenden Voraussetzung für die Gesundheit des Unternehmens. Denn nur wenn die Mitarbeiter die Belastungen der Unternehmensprozesse durch Rückgriff auf personale, soziale und organisationale Ressourcen bewältigen können und zugleich eine adäquate Regeneration und Reproduktion der in den Bewältigungsprozessen verbrauchten Ressourcen erfolgt, können Unternehmen einwirkende Belastungen fortwährend bewältigen und die Funktionsfähigkeit der Leistungs- und Produkterstellung sichern.

Wurden auf der Individualebene die personalen von den situativen Ressourcen unterschieden, werden in der Betrachtung der Unternehmensebene externe materielle Ressourcen von externen sowie internen immateriellen Ressourcen unterschieden. Innerhalb des organisationalen Gesunderhaltungsprozesses wirken Belastungen maßgeblich auf die materiellen Faktoren der Produktions- und Leistungserstellung ein und rufen dort Störungen hervor. Durch einen präventiven Aufbau frei verfügbarer Kapazitäten dieser materiellen Ressourcen in den Unternehmensstrukturen kommt ihnen in dem Bewältigungsprozess der Versorgungsstörungen eine Mediatorfunktion zu. Die immateriellen Ressourcen wiederum „[...] steuern den Wirkmechanismus zwischen materiellen Ressourcen und Gesundheit [...]“ (Müller-Christ (2004), S. 33) und stellen damit den funktionalen Aspekt der Gesundheit dar. Zu den immateriellen Ressourcen des Unternehmens sind die sozialen und personalen Ressourcen der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zu zählen, welche folglich das Ressourcenmanagement moderieren, die Funktionsfähigkeit der Unternehmensprozesse stabilisieren und durch geeignete Widerstands- und Anpassungsstrategien die Bewältigung der Ressourcenstörungen ermöglichen und die Gesundheit des Unternehmens erhalten.

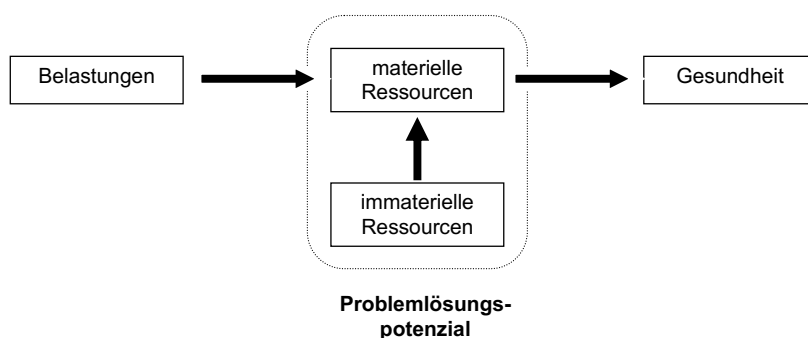


Abbildung 35: Moderatorfunktion der immateriellen Ressourcen (Müller-Christ (2014), S. 335)

Hierbei wiederum gilt, dass „[...] nur durch das Handeln unter Einsatz personaler Ressourcen ein ‚Mehr‘ an situativen Ressourcen geschaffen werden [...]“ (Ducki/Tanja (2006), S. 35) kann. Das heißt, dass nicht nur die Mitarbeiter unter Einsatz ihrer individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen die Ressourcenprozesse des Unternehmens moderieren, sondern zugleich auch die organisationalen Handlungsspielräume erweitern. Wechselwirkend wiederum ermöglichen diese erweiterten Handlungsspielräume eine fortführende Entfaltung personaler Ressourcen.

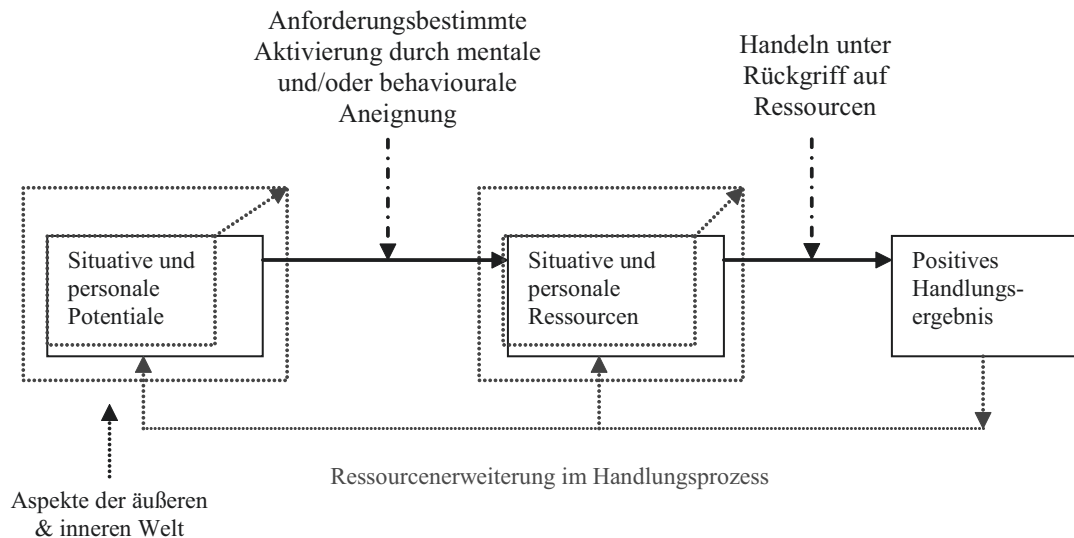


Abbildung 36: Dynamik der Ressourcenerweiterung im Handlungsprozess (Ducki/Tanja (2006), S. 35)

Die Gesundheit eines Unternehmens wird somit einerseits durch ausreichende Ressourcenpuffer und andererseits durch die Gesundheit der Mitarbeiter, welche sich in der Handlungsfähigkeit und dem Kohärenzgefühl als kognitiv-emotionalem Aspekt widerspiegelt, begründet. Die Gesundheit der Mitarbeiter wiederum ist abhängig von der Bereitstellung sozialer und organisationaler Ressourcen. Die Gesundheit der Mitarbeiter und die Gesundheit des Unternehmens bedingen sich folglich wechselseitig – werden die personalen Ressourcen nicht präventiv gestärkt und durch die Investition organisationaler und sozialer Ressourcen gefördert, können Mitarbeiter die Belastungen ihrer Tätigkeit nicht zuverlässig bewältigen und die Unternehmensprozesse nicht in geeigneter Weise gestalten – Mitarbeiter, die nicht über eine ausreichende Handlungsfähigkeit verfügen, schwächen das Unternehmen. Werden wiederum die Ressourcenprozesse des Unternehmens dauerhaft gestört und dadurch die Verfügbarkeit von Wirtschaftsmitteln eingeschränkt, wirkt sich dies auch auf die Möglichkeiten der Mitarbeiter aus, individuelle Belastungen zu bewältigen – fehlen organisationale und soziale Ressourcen für den Bewältigungsprozess, können Mitarbeiter kein Kohärenzgefühl ausbilden.

4.5 Resilienz

4.5.1 Das Begriffsverständnis der Resilienz in verschiedenen Forschungskontexten

Der Begriff ‚Resilienz‘ stammt von dem lateinischen Begriff ‚resilire‘ ab, was ‚zurückspringen‘ oder auch ‚abprallen‘ bedeutet. Resilienz findet sowohl in den Ingenieurwissenschaften, in der Ökologie als auch in der Psychologie Anwendung (Brand et al. (2011), S. 78). Darüber hinaus nimmt Resilienz in weiteren Forschungsgebieten, wie beispielsweise der Stadtentwicklung, den Politikwissenschaften und jüngst auch den Wirtschaftswissenschaften eine immer bedeutendere Rolle ein. So vielfältig die Forschungsgebiete der Resilienz sind, so vielfältig sind auch die Begriffsverständnisse und Verwendungszusammenhänge.

4.5.1.1 Resilienz in den Ingenieurwissenschaften

Mit der technischen Resilienz wird die Rückkehrgeschwindigkeit eines Systems zu seinem Ausgangszustand nach einer Störung bezeichnet und wird synonym zu der Stabilität eines Systems verstanden (Bruijne/Boin/Eeten (2010), S. 17). Resilienz „[...] concentrates on stability near an equilibrium steady-state, where resistance to disturbance and speed of return to the equilibrium are used to measure the property.“ (Holling/Gunderson (2002), S. 27). Dies wird durch Optimierungen hin zu fehlerfreien Konstruktionen erreicht (Davoudi (2013), S. 4). Je schneller ein System nach einer Störung zu seinem Ausgangszustand zurückkehren kann, desto stabiler und resilienter ist es. Doch diese Effizienzbestrebungen führen genau dazu, dass das System anfälliger für unvorhergesehene Ereignisse wird (Bruijne/Boin/Eeten (2010), S. 18). Die Komplexität, Dynamik und Unsicherheit, welche die Umwelt bestimmen, werden in dem Konzept ingenieurwissenschaftlicher Resilienz nicht ausreichend einbezogen.

4.5.1.2 Resilienz in der Ökologie

HOLLING führte das Konzept der Resilienz in den 1970er-Jahren in die Ökologie ein, um die Natur gegenüber stetigen Veränderungen einer komplexen und unsicheren Umwelt zu stärken. Er definiert Resilienz als „[...] the ability of a system to absorb disturbance and still retain its basic function.“ ((1973), S. 17, zitiert in Bruijne/Boin/Eeten (2010), S. 16). Der ledigliche Erhalt eines stabilen Systemzustands war jedoch nicht länger ausreichend: Die Adaptabilität eines Systems im Gegensatz zu der bloßen Widerstandsfähigkeit nahm an Bedeutung zu (Holling/Gunderson (2002), S. 32).

BRAND (2009) identifiziert drei Eigenschaften der ökologischen Resilienz:

„[...] (a) the amount of change a system can undergo and still remain within the same basin of attraction; (b) the degree to which the system is capable of self-organization; (c) the degree to which the system expresses capacity for learning and adaptation [...]” (S. 78)

Ökologische Resilienz umfasst somit sowohl Adaptions- als auch Selbstorganisations- und Lernfähigkeiten von Systemen (Adger et al. (2005), S. 1036). Während zuvor die Stabilität und Effizienz der systemaren Funktionen das Konzept der Resilienz bestimmte, erhält nun eine gewisse Dynamik Einzug. Insbesondere der Wandel des Systemzustands wird erforscht um Aussagen über die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit eines Systems in Zeiten der Veränderung machen zu können (Bruijne/Boin/Eeten (2010), S. 18). Das Ziel des Strukturerhalts wird von dem Ziel des Funktionserhalts durch Resilienz abgelöst.

Die Resilienz ist hierbei sowohl abhängig von der Systementwicklung, als auch von dem situativen Kontext des Systems (Borgert (2013), S. 45). Die Entwicklung des Systems wird von der Verbundenheit der Systemelemente und dem Entwicklungspotential beeinflusst: „Potential sets limits to what is possible – it determines the number of the alternative options for the future. Connectedness determines the degree to which a system can control its own destiny [...]“ (Holling/Gunderson (2002), S. 51).

In der Phase des Wachstums ist die Resilienz des Systems hoch, da es im höchsten Maße flexibel agieren kann. In der Erhaltungsphase strebt das System nach Stabilität. Jegliche Ressourcen sind in die Leistungserstellung eingebunden, Veränderungen werden hingegen vermieden. Dies macht das System anfällig für Störungen, die Resilienz nimmt ab. Das System geht in die Zerstörungsphase über, indem die zuvor gebundenen Ressourcen frei gesetzt werden und radikalen Veränderungen Platz gegeben wird. Die anschließende Phase der Reorganisation führt zur Erneuerung des Systems. Die Verbundenheit im System wird neu aufgebaut und die Resilienz steigt. Durch die geringe Verbundenheit und das geringe frei verfügbare Potential besteht die Gefahr, „[...] dass keine der neuen Ideen oder Ansätze aus der Zerstörungsphase an dieser Stelle überleben [...]“ (Borgert (2013), S. 47) und ein Einstieg in die erneute Wachstumsphase misslingt. Die Reorganisation führt folglich entweder zu einer Veränderung des Systems oder einer gänzlichen Transformation in ein ganz neues Systems.

Gleichzeitig steuern übergeordnete Systeme die Interaktion und das Verhalten des eingebetteten Systems, sowie auch das eingebettete System in der Zerstörungsphase destabilisierende Einflüsse auf das übergeordnete System hat. Dies macht Resilienz zu einem hochkomplexen Prozess (ebd., S. 48). Als Beispiel für solche Einflüsse zweier verbundener Systeme können Sozioökologische Systeme, wie das Gesellschafts- und Natursystem, angeführt werden. Angesichts

des Klimawandels ist die Betrachtung der sozio-ökologischen Resilienz derzeit auch in Hinblick auf die Nachhaltigkeit aktuell.

4.5.1.3 Resilienz in der Psychologie

In der Psychologie erklärt Resilienz, warum es Menschen gelingt, trotz traumatischer Erfahrungen keine psychischen Störungen zu entwickeln, sondern sich davon zu erholen, daran zu wachsen und das Selbstbewusstsein zu stärken (Hagen/Röper (2009), S. 15f). Das Konzept der Resilienz ist der Positiven Psychologie zuzuordnen: „Das Konzept der Resilienz orientiert sich [...] nicht negativ am Mangel, sondern positiv an den jeweils verfügbaren Ressourcen.“ (Levold (2010), S. 236). Es nehmen insbesondere jene Ressourcen einen hohen Stellenwert ein, die „[...] angesichts vorhandener Belastungs- und Risikofaktoren zu einem positiven Entwicklungsergebnis führen [...]“ (Siegrist (2010), S. 15).

Als Meilenstein in der Resilienz-Forschung gilt die Studie der Wissenschaftlerin EMMY E. WERNER. Seit 1955 studierte sie in einer Längsschnittstudie über 40 Jahre die Entwicklung von fast 700 Kindern auf der hawaiianischen Insel Kauai. Während in der vorigen Resilienzforschung der Fokus auf die Charaktereigenschaften einer Person gelegt wurde, erkannte Werner, dass die Umwelt und das soziale Umfeld ebenfalls Einfluss auf die individuelle Resilienz nehmen. Die Forschung brachte biologische und psychosoziale Schutzfaktoren hervor, welche die Entwicklungspotentiale der Kinder fördern:

- Schutzfaktoren des Individuums (angeborene Eigenschaften)
- Schutzfaktoren der Familie (durch Interaktion erlernte Fähigkeiten)
- Schutzfaktoren des Umfeldes (umgebungsbezogenen Einflussfaktoren)

Mit Bezug auf diese Kategorisierung kann die Ressourcenorientierung der Resilienz hervorgehoben werden: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ (Welter-Endelin (2010), S. 13)

Resilienz wird somit als lebenslanger Prozess verstanden, der durch die Interaktion mit dem sozialen Umfeld und einer gezielten Förderung entsprechender Fähigkeiten erlernt und entwickelt werden kann. Folglich ist Resilienz nicht etwa als Zustand oder Ergebnis eines Ereignisses zu verstehen, sondern als ein dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess, der situativen Einflüssen unterliegt und folglich eine multidimensionale, komplexe und variable Erscheinung annimmt (Wustmann (2004), S. 28ff).

Auch KALISCH et al. ((2014), S. 10) differenzieren zwischen der prozessualen Resilienz, den Resilienzfaktoren im Sinne empirisch abgeleiteter Variablen, die Resilienz als Ergebnis herbeiführen sowie Resilienz-Mechanismen. Mit dem mechanistischen Ansatz „PASTOR“ (Positive Appraisal Style Theory Of Resilience) stellen KALISCH et al. (2014) heraus, dass es weniger die Belastung selbst ist, die Stress entstehen lässt, sondern vielmehr die Bewertung der Situation durch das betroffene Individuum: „PASTOR is based on the idea that individual differences in stress and eventual mental health outcome are determined by subjective appraisal processes [...]“ (ebd., S. 43). Somit lässt sich, wie auch bei dem Konzept der Salutogenese, feststellen, dass die Fähigkeit der Resilienz stark von der individuellen Bewertung der Situation abhängig ist. Die Bewertung des Ausmaßes des Ergebnisses, der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Bewältigungspotentials bestimmen die Intensität der als belastend empfundenen Situation: „A positive appraisal style is the common resilience mechanism onto which all resilience factors converge and through which they exert their protective effects on mental health“ (ebd., S. 23). Somit kann auch von „[...] komplexe[n] Wechselwirkungsprozesse[n] zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person [...]“ (Siegrist (2010), S. 23) gesprochen werden.

Durch die Förderung positiver Reizbewertungen gilt es die kognitiven und mentalen Mechanismen und Fähigkeiten eines Individuums zu verändern und zu trainieren. Das Resilienzlernen als verhaltensändernder Prozess bezieht sich folglich nicht nur auf eine Erweiterung des Handlungspotentials durch die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen, sondern ebenso auf eine Veränderung der handlungssteuernden Werte und Einstellungen (Winges/Siebenhüner (2010), S. 194). Das Resilienzlernen ist somit dem Doppelschleifenlernen zuzuschreiben (Argyris/Schön (1999), S. 35f).

Den Resilienzfaktoren des Individuums wird zusammengefasst die größte Bedeutung beigemessen, während die Schutzfaktoren der Familie und des Umfelds die Belastungsbewertung mittelbar unterstützen (Kalisch et al. (2014), S. 43).

4.5.2 Wirkmodelle der Resilienz

Der ganzheitlichen Betrachtung folgend werden mit der Resilienz nicht nur Schutz-, sondern ebenso Risikofaktoren betrachtet, deren wechselwirkende Dynamik schließlich in einer entsprechenden Entwicklung des Individuums resultiert. Die Resilienz ist folglich von dem Zusammenspiel der Risiko- und Schutzfaktoren abhängig. Als Risikofaktoren gelten sowohl individuell angeborne als auch umgebungsbezogene Faktoren (Goethe (2013), S. 805). Ist ein Individuum

vulnerabel, sprich aufgrund entscheidender Persönlichkeitsmerkmale verletzlich, wirken aufkommende Stressoren belastend und führen zu negativen psychischen und physischen Folgen. Sind hingegen Ressourcen im Sinne von Schutzfaktoren vorhanden, auf die Individuen zurückgreifen können, können diese sich trotz widriger Umstände positiv entwickeln und sind in der Folge resilient (Wustmann (2004), S. 55).

WUSTMANN ((2004), S. 56ff) unterscheidet vier Wirkmodelle der Resilienz. Das Modell der Kompensation „[...] besagt, dass das Ausmaß des risikoerhöhenden Faktors durch den risikomildernden Faktor kompensiert werden kann.“ (ebd., S. 57). Weiterhin stellt WUSTMANN fest, dass die Schutzfaktoren bei Abwesenheit von Risikofaktoren unvermindert positive Auswirkungen entfalten.

Innerhalb des Kompensations-Modells werden zwei Wirkungsweisen unterschieden: Das Haupteffekt-Modell sieht eine direkte Wirkung der Faktoren auf das Entwicklungsergebnis vor, während das Mediatoren-Modell eine vermittelnde Instanz zwischen den wirkenden Faktoren und dem Entwicklungsergebnis vorsieht, beispielsweise in Form der Unterstützung aus dem sozialen Umfeld. In dem Modell der Interaktion nehmen die Schutzfaktoren eine moderierende Funktion über die belastende Wirkung der Risikofaktoren ein. Folglich entfalten die Schutzfaktoren auch nur in Anwesenheit von Risikofaktoren ihre Wirkung – sieht sich das Individuum keiner Belastung ausgesetzt, haben die Schutzfaktoren auch keine positive Wirkung auf das Wohlbefinden. Daraus resultiert außerdem, dass die Schutzfaktoren keine direkte, sondern lediglich eine indirekte Wirkung auf das Entwicklungsergebnis haben, indem sie das Ausmaß der schädigenden Wirkung der Risikofaktoren bestimmen. Das Interaktions- und Kompensations-Modell stellen somit zwei unterschiedliche Wirkungsweisen der Schutz- und Risikofaktoren dar. Darüber hinaus können das Modell der Herausforderung und der Kumulation als erweiternde Perspektive verstanden werden (ebd., S. 56ff).

Während zuvor lediglich einzelne Faktoren isoliert betrachtet wurden, sieht das Kumulations-Modell eine additive Wirkung mehrerer Faktoren vor. So ist eine positivere Entwicklung zu erwarten, wenn mehrere Schutzfaktoren gemeinsam wirken. Das Modell der Herausforderung bezieht den Lernprozess der Resilienz für zukünftige Stresssituationen mit ein. Konnte eine belastende Situation erfolgreich bewältigt werden, ist ein Zugewinn an Kompetenz für künftige Belastungen zu verzeichnen. Dieses Modell erweitert somit den Zeithorizont der Resilienz.

KUMPFER ((1999), S. 185) führt die einzelnen Modelle zu einem Rahmenmodell der Resilienz zusammen. In dieser prozessualen Darstellung löst die subjektive Wahrnehmung eines Stressors

den Resilienzprozess aus. Dieser Stressor trifft in erster Instanz auf die Risiko- und Schutzfaktoren der Umwelt, welche als Mediatoren einen transaktionalen Prozess zwischen der Umwelt und dem Individuum auslösen. Je nach Verfügbarkeit personeller Ressourcen kann die empfundene Belastung schließlich bewältigt und ein positives oder negatives Entwicklungsergebnis erzielt werden. Der gesamte Prozess ist von Wechsel- und Rückwirkungen geprägt: Sowohl Risiko- und Schutzfaktoren als auch Faktoren von Umwelt und Individuum stehen in Beziehung zueinander, sowie die einzelnen Bewertungs- und Bewältigungsschritte rückwirkend Einfluss auf die Fähigkeiten und Faktoren nehmen.

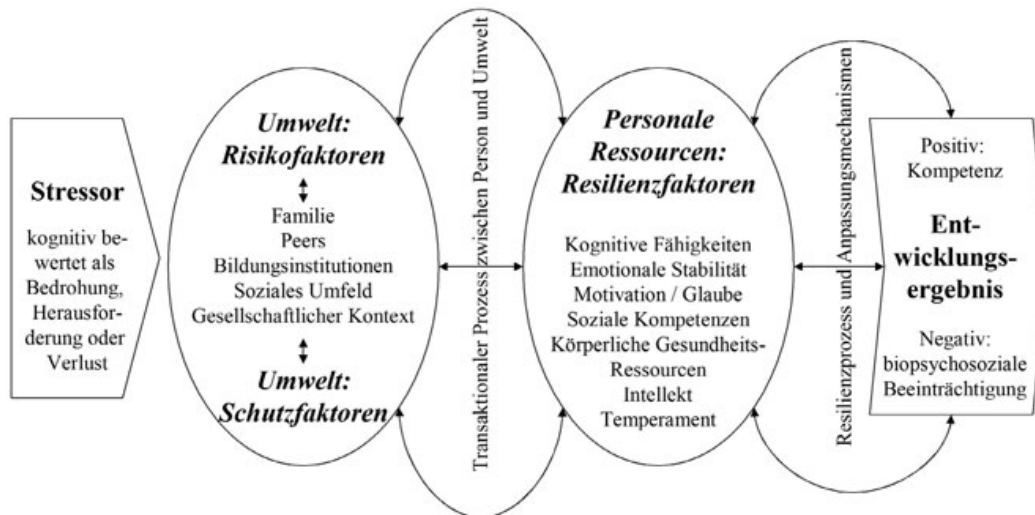


Abbildung 37: Das Rahmenmodell der Resilienz (Siegrist (2010), S. 36)

4.5.3 Das Unternehmen als resilientes System

MCMANUS et al. (2007) definieren Resilienz als Fähigkeit eines Unternehmens die Umwelt aufmerksam wahrzunehmen, die Schwachstellen des Unternehmens zu identifizieren und auszubessern sowie die Funktionsfähigkeit des Unternehmens auch bei unvorhergesehenen Störungen durch den Einsatz eines flexiblen Widerstands- und Anpassungsvermögens zu erhalten (S.iiff). Vielfach wird einem resilienten Unternehmen nicht nur eine erfolgreiche Reaktions-, sondern insbesondere auch Antizipationsfähigkeit eventuell eintretender Umweltentwicklungen zugeschrieben (Oliveira Teixeira/Werther Jr. (2013), S. 335).

Letztlich erfordert nicht nur die Unsicherheit der Umwelt des Unternehmens, sondern ebenso die daraus hervorgehende psychische Belastung der Mitarbeiter eine gleichsam organisationale wie auch individuelle Widerstands- und Bewältigungsfähigkeit um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens trotz widriger Umstände zu erhalten.

„Many pressures, both psychological and contextual, create momentum. Overcoming that momentum cannot be achieved merely through structural or procedural processes because it is, at least in part, a social process.“ (Barton/Sutcliffe (2009), S. 1348)

Ein resilientes Unternehmen wird demnach nicht allein von widerstands- und anpassungsfähigen Strukturen und Prozessen, sondern in gleichem Maße von der Entwicklung und dem Einsatz personaler wie auch sozialer Ressourcen resilienter Mitarbeiter für den Umgang mit den komplexen Bedingungen der Erfüllung ihrer Tätigkeitsanforderungen begründet. Sowohl personale, soziale wie auch organisationale Ressourcen prägen schließlich die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens:

„Resilience results from processes and dynamics that create or retain resources (cognitive, emotional, relational, or structural) in a form sufficiently flexible, storable, convertible, and malleable that enables organizations to successfully cope with and learn from the unexpected.“ (Vogus/Sutcliffe (2007), S. 3419)

Die personalen Ressourcen können jedoch nur dann gezielt entwickelt und in dem Unternehmen eingesetzt werden, wenn die Mitarbeiterführung ebenso wie die Unternehmensstruktur, Kultur und Strategie ebenfalls handlungsbefähigend und flexibilitätsfördernd gestaltet sind.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit möglichen Umweltveränderungen und der Reflektion erfolgreicher Anpassungsprozesse ist einem resilienten Unternehmen ein großes Lernpotential inhärent. Mit der Resilienz wird sowohl das individuelle als auch organisationale Lernen angesprochen: „Resilienzlernen ist ein verhaltensändernder Prozess auf kollektiver bis hin zur gesellschaftlichen Ebene, der auf eine veränderte Wissensbasis sowie veränderte Werte und Einstellungen zurückzuführen ist, dabei das Konzept der Resilienz [...] als Zielrahmen zugrunde legt und entsprechende Veränderungen erwirkt.“ (Winges/Siebenhüner (2010), S. 194). Entsprechend werden auf Grundlage neuer Informationen hinsichtlich des Umwelt- und Unternehmenszustands die Ziele des Handelns und Wirtschaftens und in diesem Zuge auch die Strategien der Zielrealisierung angepasst, wodurch die Handlungs- und Wirtschaftsmöglichkeiten stetig erweitert werden (Sutcliffe (2011), S. 136).

Die verschiedenen Gestaltungsebenen eines resilienten Unternehmens, die Individual-, die Interaktions- und die Organisationsebene bedingen sich schließlich wechselseitig.

4.5.3.1 Mobilisierung und Ausbildung personaler Ressourcen auf der Individualebene

Resilienz beginnt mit den Resilienzfaktoren der Mitarbeiter. Diese schaffen ein grundlegendes Handlungspotential für den Umgang mit belastenden Tätigkeitsanforderungen und legen damit die Weichen für die Realisierung der Unternehmensziele und die Stabilisierung der Funktionsfä-

higkeit des Unternehmens. REIVICH/SHATTÉ (2002) identifizieren insgesamt sieben Resilienz-faktoren (zitiert in Mourlane (2013), S. 45ff):

- Emotionssteuerung: Durch die Steuerung der Emotionen, verfügen Menschen über die Möglichkeit, die richtigen Maßnahmen für die Steigerung des Wohlbefindens zu erkennen und zu ergreifen (ebd., S. 46).
- Impulskontrolle: Resiliente Menschen, die ihre Impulse kontrollieren können, „[...] sind in der Lage, konzentriert und achtsam an einer Aufgabe zu arbeiten und sich nicht [...] ablenken zu lassen.“ (ebd., S. 49).
- Kausalanalyse: Werden Situationen und deren Ursachen unvoreingenommen und klar analysiert, können darauf aufbauend geeignete Entscheidungen getroffen werden (Mourlane (2013), S. 51f).
- Realistischer Optimismus: Ein realistischer Optimismus verhilft dazu, Chancen zu erkennen, zu nutzen und auf diese Weise unentdeckte Potentiale zu erschließen (ebd., S. 56).
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Die Entwicklung einer mentalen Stärke und der Glaube an die Selbstwirksamkeit befähigt Mitarbeiter „[...] auch unter widrigen Umständen planend, sorgfältig, überlegt und verantwortlich [...]“ (Goethe (2013), S. 808) zu handeln.
- Zielorientierung: Resiliente Menschen agieren zielstrebig und widerstandsfähig (Mourlane (2013), S. 57).
- Empathie: Das Vermögen, fremde Perspektiven einzunehmen verhilft zu einer umfassenderen Situationswahrnehmung, der Ausbildung von Kompetenzen und der Emotionsregulierung (ebd., S. 53)

Diese Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind nicht nur für die psychische Belastungs- und Bewältigungsfähigkeit, sondern darauf aufbauend für die sensible Wahrnehmung, situationsgerechte Interpretation und schließlich geeignete Beantwortung identifizierter Risiken in der Umwelt wie auch von Schwachstellen des Unternehmens maßgeblich (Henkemeier (2015), S. 168). Es gilt somit auch die Fähigkeiten der Wahrnehmung, Verarbeitung und auch Kommunikation mitunter kleinster Signale potentieller Störungen in Umwelt und Unternehmen auszubilden (Weick/Sutcliffe (2006), S. 516). Die Wahrnehmung ist darüber hinaus auch auf andere Unternehmen ausrichten, um durch den Vergleich der unterschiedlichen Reorganisationsprozesse Schwachstellen und Lernpotentiale des eigenen Unternehmens aufzuzeigen:

„Durch ein partizipatives Monitoring erfolgt die Einbindung aller betroffenen Systeme in die Planungs- und Entscheidungsprozesse zur Verbesserung der Widerstandsressourcen. [...] Die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen wird gestärkt, weil sie von anderen Systemen lernen und vorbeugend aktiv werden können, ohne eine spezifische Störung selbst bewältigt zu haben.“ (Henkemeier (2015), S. 170)

Indem Mitarbeiter eigenverantwortlich agieren und die Flexibilität und Kreativität ihres Handlungspotentials in Experimentierfreiräumen erweitern, können sie eine situationsgerechte Expertise und ein reaktionsschnelles Anpassungsvermögen entwickeln, welche für die Beantwortung unvorhergesehener Umweltzustände maßgeblich sind. Simulationstrainings tragen weiterhin da-

zu bei, potentielle Schwachstellen des Unternehmens aufzuzeigen, Fehlentwicklungen nachzuempfinden und aus diesen Erfahrungen Reflektions- und Lernpotentiale zur Bewältigung unerwarteter Ereignisse hervorzubringen. Dies gelingt jedoch nur, wenn durch dezentrale und flache Unternehmensstrukturen, verfügbare organisationale Ressourcenkapazitäten wie auch eine auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene und partizipative Mitarbeiterführung die Weichen gelegt werden.

4.5.3.2 Aktivierung sozialer Ressourcen auf der Interaktionsebene

Die sozialen Ressourcen eines Unternehmens tragen dazu bei, einerseits die personalen Ressourcen der Mitarbeiter zu mobilisieren, zu stärken und den Unternehmensprozessen zuzuführen und andererseits die interpretierten Wahrnehmungen der Mitarbeiter zu kommunizieren, anzureichern und schließlich eine Perspektivvielfalt zu erreichen um blinde Flecken der Wahrnehmung zu minimieren. In Zeiten der stetiger Veränderungen und unsicherer Tätigkeitsbedingungen erhalten stabile soziale Beziehungen besondere Relevanz für den Funktionserhalt der Unternehmen (Henkemeier (2015), S. 173). In diesem Zuge kommt den Führungskräften die Aufgabe einer Motivation und Förderung der Mitarbeiter zu, um diesen neue Handlungspotentiale aufzuzeigen, Zugang zu organisationalen Ressourcenkapazitäten zu ermöglichen und sich für die Verwirklichung gemeinsamer Ziele zu engagieren (ebd., S. 179). Eine partizipative und sinnstiftende Führungskultur im Sinne eines Leaderships ist somit maßgeblich für die Mobilisierung personaler Ressourcen (Simon (2003), S. 435f).

Die Wahrnehmung und Relevanzzuschreibung kleiner Störungssignale ist ein wichtiger Schritt für die Sicherung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens; Darauf aufbauend ist es jedoch ebenso wichtig, diese Erkenntnisse auch innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren (Barton/Sutcliffe (2009), S. 1338f). Auf Basis einer transparenten und offenen Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann weiterhin ein gemeinsames Verständnis über die Ziele, Tätigkeitserwartungen und deren Realisierung sowie ein gegenseitig anerkennender und respektvoller Meinungs Austausch implementiert werden, welche Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander im Unternehmen sind. Auf diese Weise wird das Selbstvertrauen der Mitarbeiter gestärkt; Sie werden bekräftigt, ihre Wahrnehmungen zu kommunizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen (Udris (1997), S. 422). Führungskräfte

„[...] bieten als Ressource soziale Anerkennung und motivieren zu einer aktiven Bereitstellung der individuumspezifischen Kenntnisse und Kompetenzen. Führungskräfte tragen die Verantwortung, ein kontinuierliches, verlässliches Arbeitsumfeld zu schaffen und den Freiraum zur eigenen mitarbeiterorientierten Entwicklung zu bieten.“ (Henkemeier (2015), S. 185)

Schließlich sind Führungskräfte auch in der Verantwortung, die Ressourcen der Mitarbeiter innerhalb der individuellen Belastungsfähigkeit einzusetzen. Es gilt somit, die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu erkennen und zu bedienen um zu einem Erhalt der personalen Ressourcen beizutragen.

Mit der Interaktion der Mitarbeiter entwickelt sich weiterhin transaktives Wissen: Das Wissen um das Wissen und Können anderer Mitarbeiter sowie das Wissen wie individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen für die gemeinsame Aufgabenbewältigung genutzt und zielführend kombiniert werden können (Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 265). Die gemeinsame Bewältigung der Tätigkeitsanforderungen und Initiierung von Anpassungsprozessen kann nur dann erfolgreich sein, wenn in Teamarbeiten eine Perspektivvielfalt durch die Kombination spezifischen Wissens ermöglicht. Hierbei müssen die situationsspezifischen Kompetenzen ebenso viel Anerkennung erhalten wie die fachliche Expertise von Mitarbeitern um blinden Flecken der Wahrnehmung, fehlerhaften Bedeutungszuweisungen und ungeeigneten Reaktionshandlungen entgegen zu wirken (Barton/Sutcliffe (2009), S. 1341).

Eine zielführende Kombination des Wissens der Mitarbeiter ist somit nur möglich, wenn die Strukturen des Unternehmens durch eine dezentrale und flache Organisation eine flexible Interaktion zulassen. Erneut wird deutlich, dass die Ausbildung sozialer Ressourcen nur gemeinsam mit einer entsprechenden Förderung personaler Ressourcen und einer geeigneten Gestaltung der Strukturen und Kultur des Unternehmens erfolgreich ist.

4.5.3.3 Entwicklung handlungsbefähigender Rahmenbedingungen auf der Organisationsebene

Die Strukturen, die Kultur und die Strategie eines Unternehmens fungieren als ordnungsgebende und handlungsleitende Momente der Tätigkeitserfüllung für die Zweckrealisierung des Unternehmens. Auf der Organisationsebene sind durch eine geeignete Gestaltung der Unternehmensstrukturen, die Implementierung einer motivierenden Unternehmenskultur sowie einer transparent kommunizierten und partizipativ gestalteten Unternehmensstrategie die Weichen für die Ausbildung personaler Fähigkeiten und Kompetenzen und deren zielführenden Einsatz im Zuge der Mitarbeiterinteraktion zu legen (Bauer/Braun (2014), S. 16).

Die Unternehmensstruktur muss einerseits ausreichende organisationale Ressourcen aufweisen, welche bei Bedarf durch die Mitarbeiter aktiviert und für Reorganisations- und Bewältigungsprozesse genutzt werden können. Dies umfasst sowohl Ressourcenredundanzen, welche als Puffer bei Störungen der Ressourcenversorgung dienen, als auch den Aufbau einer breiten Ressourcenvielfalt für ein flexibles Handlungspotential in Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklun-

gen (Dalziell/McManus (2004), S. 1). Andererseits bedarf die Unternehmensstruktur, welche die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Mitarbeiter setzen, einer geeigneten Gestaltung: Es müssen Handlungs- und Entscheidungsfreiräume eingerichtet werden, welche einen kreativen und flexiblen Einsatz der vorgehaltenen Ressourcen ermöglicht (Bruijne/Boin/Eeten (2010), S. 23). Insbesondere für das Entdecken unvorhergesehener Trends bieten Experimentierräume eine bedeutsame Informationsquelle:

„Yet the traditional approaches can be costly and time-consuming, and may saddle the organization with an unreasonable burden of complexity. [...] To overcome these barriers, a growing number of adaptive competitors are using an array of new approaches and technologies, especially in virtual environments, to generate, test and replicate a larger number of innovative ideas faster, at lower cost, and with less risk than their rivals can.“ (Reeves/Deimler (2011), S. 138)

Um relevante Signale zu identifizieren und Anpassungsprozesse zu initiieren muss nicht nur die Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter ausgebildet werden. Dies muss durch ein Informationssystem des Unternehmens gestützt werden, welches die wahrgenommenen Daten aufnimmt und verarbeitet:

„In this information-saturated age, when complex, varying signals may be available simultaneously to all players, adaptive companies must similarly rely on sophisticated point-of-sale systems to ensure that they acquire the right information. And they must apply advances data-mining technologies to recognize relevant patterns in it.“ (Reeves/Deimler (2011), S. 138)

Um frühzeitig und zielführend auf die Informationen reagieren und Ressourcen mobilisieren zu können bedarf es eines dezentralen Netzwerks flacher Hierarchien, über das sich die Mitarbeiter „[...] kontinuierlich direkt und gegebenenfalls schnell austauschen können, ohne ausschließlich über hinderliche hierarchische [...] Kommunikationsstrukturen gehen zu müssen.“ (Buchholz/Knorre (2012), S. 19). Durch die Verlagerung der Entscheidungsverantwortung auf einzelne Mitarbeiter gemäß der individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten, werden zeitnahe Reaktionen bei aufkommenden Störungen ermöglicht (Henkemeier (2015), S. 183). Wichtig ist hierbei jedoch, dass diejenigen Mitarbeiter, denen eine solche Verantwortung zukommt, nicht allein über eine fachliche Expertise, sondern auch über situationsspezifische, praktische Fähigkeiten verfügen, auf Grundlage dessen sie ihr Wissen auch anwenden können. Flache Hierarchien verhindern letztlich, dass das Wissen untergebener Mitarbeiter übergangen und das der Vorgesetzten – unabhängig von der praktischen Qualifikation – vorgezogen wird. Zugleich wird die offene Kommunikation durch flache Hierarchien gefördert (Barton/Sutcliffe (2009), S. 1341).

Die Unternehmenskultur sollte eine orientierungsgebende Umgebung für die Mitarbeiter schaffen, indem sie durch handlungsleitende Werte, Normen und Regeln eine Legitimationsgrundlage schafft und auf diese Weise ein Gefühl der Sicherheit transportiert (Weick/Quinn (1999), S. 378). Eine offene und zugleich anerkennende Kommunikation transportiert eine Wertschätzung

des individuellen Ressourceneinsatzes und vermindert zugleich das Risiko von Fehlentscheidungen. Um Mitarbeiter in der Improvisation angesichts unvorhergesehener Ereignisse zu unterstützen und in der Entdeckung unbekannter Handlungspotentiale zu ermutigen, sollte der Umgang miteinander zugleich von einer gewissen Fehlertoleranz geprägt sein; Anstatt Fehler per se als etwas Negatives zu deklarieren, sollten diese Erfahrungen konstruktiv diskutiert, evaluiert und als Lern- und Entwicklungspotentiale anerkannt werden (Henkemeier (2015), S. 178). Transportiert die Unternehmenskultur zudem ein gemeinsames Sinnverständnis des Handelns, stärkt dies den zielführenden Einsatz personaler und sozialer Ressourcen.

All diese Faktoren müssen auch bei der Strategieformulierung einbezogen werden: Mit der Formulierung und Kommunikation der Unternehmensstrategie sowie der abgeleiteten Ziele geht die Gefahr einher, Druck auf die Mitarbeiter auszuüben und die Möglichkeiten einer flexiblen Zielrealisierung zu begrenzen (Barton/Sutcliffe (2009), S. 1346). Wird der Fokus zu sehr auf Optimierungs- oder Maximierungsziele gelegt, wirkt sich dies als Zeit-, Effizienz- und Leistungsdruck aus. Oftmals sind damit auch Einsparungen der Bereitstellung organisationaler Ressourcen aus Kostengründen verbunden. Auch die für ein flexibles Handlungspotential notwendigen Experimentier- und Improvisationsfreiräume werden gemindert und Fehlertoleranzen sind kaum vorhanden. Im Ergebnis muss sich auch die Strategieformulierung an die Unsicherheit der Wirtschaftsbedingungen und Entwicklungen anpassen und entsprechend eine gewisse Offenheit in der Formulierung der Unternehmensziele und Realisierungsmaßnahmen gewähren um die notwendige Flexibilität in der Anpassung der Strategie an die Umwelt ermöglichen zu können.

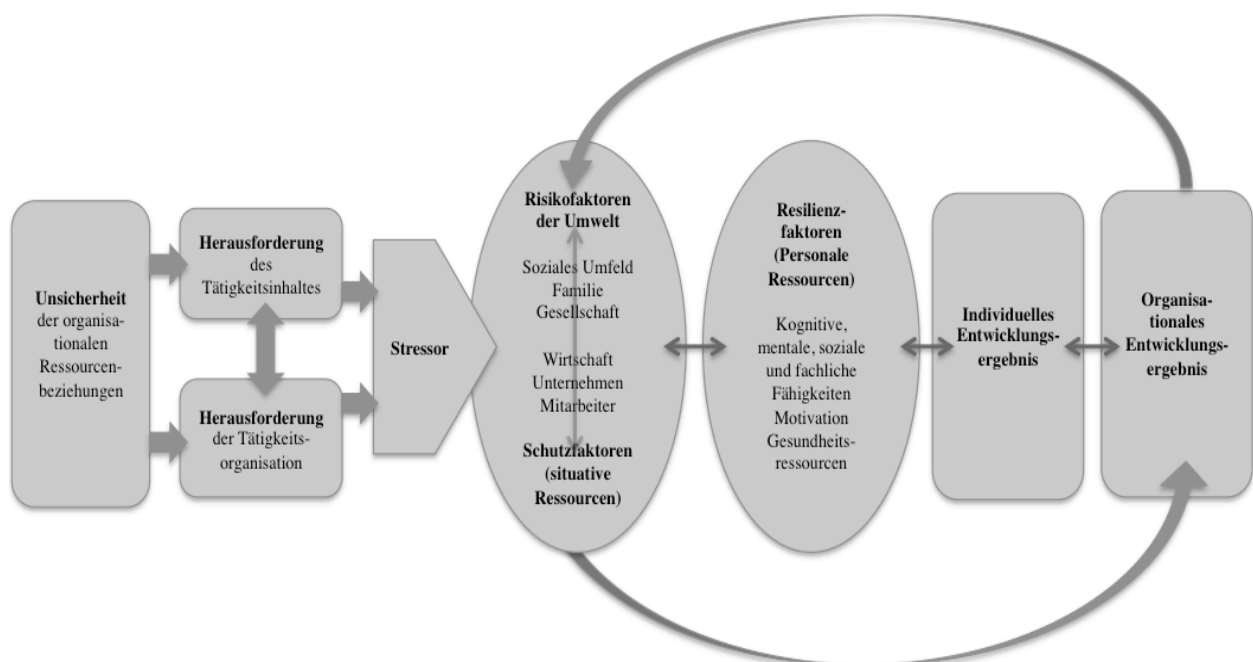


Abbildung 38: Resilienzprozess in Unternehmen (Eigene Darstellung)

4.5.3.4 Organisational Resilienz in der Theorie und der Praxis

EETEN/BOIN/BRUIJNE (2010) stellen heraus, dass der Theorie nach Resilienz

„[...] comprises the ability to cope with unexpected adversity outside normal operating conditions; maintain a functioning system in the face of this adversity; and, in the process of coping, develop new skills that increase the probability of successful coping in the future.“ (S. 159).

Doch auch wenn Unternehmen in der Praxis erfolgreich unerwartete belastende Ereignisse bewältigen und sich an veränderte Wirtschaftsbedingungen anpassen können, gelingt dies nicht grundsätzlich auf Grundlage stabiler und bewusster Prozesse, sondern oftmals als Resultat glücklicher Zufälle und Improvisationsvermögens. Auf Grundlage der Ergebnisse durchgeführter Fallstudien schlussfolgern EETEN/BOIN/BRUIJNE (2010), dass „[...] it isn't incorrect to interpret what the respondents term 'luck' as flexibility or improvisation [...]. But this interpretation again overemphasizes confidence, extraordinary abilities, and the reassurance of a successful end result.“ (S. 172). Letztlich bezeugen die Autoren einen „shift from planning to real-time operations, from design to improvisation, from analysis to experience, and from risk-avoidance to reliability seeking.“ (ebd., S. 176). Damit stellen sie zum einen heraus, dass Kompetenzen wie Improvisationsvermögen, Flexibilität und Achtsamkeit unerlässlich sind, um auf unvorhergesehene Ereignisse erfolgreich reagieren zu können. Zum anderen bedarf der Ansatz der organisationalen Resilienz einer weitergehenden empirischen Forschung, um es in der Theorie zu fundieren: „First, we should begin to define resilience both in terms of outcome [...] and process [...]. Second, we should study whether and how process characteristics are related to outcomes.“ (ebd., S. 179).

4.6 Achtsamkeit

Achtsamkeit nimmt angesichts der Herausforderungen der unvorhersehbaren Umwelt und der daraus hervorgehenden Stressbelastungen und steigenden Tätigkeitsanforderungen der Mitarbeiter eine zweifach relevante Funktion ein: Einerseits ermöglicht eine achtsame Wahrnehmung den Mitarbeitern eine Sensibilität für ihre eigenen Belastungsgrenzen wie auch die verfügbaren Handlungsmöglichkeiten in der Bewältigung der Belastungen. Somit stärkt die Achtsamkeit die individuelle Handlungsfähigkeit. Andererseits ist die Achtsamkeit insbesondere angesichts der Komplexität und Dynamik der Umwelt für die Vergegenwärtigung und Reflektion der Handlungen und Entwicklungen während ihres Geschehens relevant. JORDAN/MESSNER/BECKER (2009) stellen heraus, dass „[w]hile there is an important body of knowledge on how organizations can foster reflection-on-action, less seems to be known about how they can promote reflection-in-action.“ (S. 465). Da unvorhergesehene Entwicklungen der Umwelt eine möglichst zeitnahe Reaktion erfordern, um Störungen des Unternehmens zu verhindern und diese Anpassung an die

Umwelt ebenso bereits neuen Entwicklungen gegenüberstehen kann ist es umso bedeutsamer, die Handlungen und Prozesse bereits während ihrer Ausführung hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit und Zielführung zu überprüfen und mit den Umweltbedingungen abzugleichen (Jordan/Messner/Becker (2009), S. 468). Auf diese Weise werden Fehlentscheidungen vermieden und die Effektivität der Zweckerfüllung in Abgleich mit den Umweltbedingungen gesichert (Kohls/Berzlanovich/Sauer (2013), S. 167). Aus dieser zweifachen Wirkungszuschreibung heraus – der psychologischen wie auch der organisationalen – wird Achtsamkeit in diesem Kapitel von dem buddhistischen Ursprung aus betrachtet und anschließend die Einbettung in die Gesundheitswissenschaften wie auch die Managementlehre dargelegt.

4.6.1 Die Wurzeln der Achtsamkeit im Buddhismus

Aus den „[...] vielfältigen Spannungen und Verwicklungen unserer Zeit (entspringt) die Notwendigkeit für eine innere Festigung und Klärung des menschlichen Bewußtseins [...]“ (Nyanaponika (1997), S. 5). Bereits vor 2500 Jahren verbreitete der Buddha Siddhartha Gautama die Erkenntnis über den Ursprung und den Weg zur Überwindung der stetigen Wirrungen, Sorgen und Furchtnisse. Ansatzpunkt für die Bewältigung dieser Spannungen ist der Geist als Ursprung jeglicher sowohl positiver als auch negativer Wahrnehmungen, Empfindungen, Absichten und Handlungen (ebd., S. 14). Mit einem klaren Geist, sprich einer klaren, offenen und konzentrierten Wahrnehmung und Beobachtung, können Spannungen leichter erkannt und bewältigt werden. Der Schlüssel hierzu liegt in der Achtsamkeit³⁰:

„Denn die Achtsamkeit ist der selbst das Verborgene öffnende Schlüssel zur *Erkenntnis* des Geistes und damit der Einsatzpunkt; das nie versagende Werkzeug zur *Formung* des Geistes und damit der Angelpunkt; das Wahrzeichen der gewonnenen *Befreiung* des Geistes und damit der Höhe- und Endpunkt.“ (ebd., S. 17)

Der Buddhismus entwickelt sich hauptsächlich in vier Strömungen: Hinayana, Theravada, Mahayana und Vajrayana. Ziel der Lehre des Buddhismus (Dharma) ist die Überwindung des leidhaften Kreislaufs des Daseins (Samsara). Mit dem Erkenntnisvorgang des Erwachens (Bodhi) wird jegliche Anhaftung an das Dasein losgelassen, das Leiden erlischt. Dieser Zustand wird als Nirwana bezeichnet. Das Hinayana ist dadurch charakterisiert, dass die Erkenntnis des Leids zu der Motivation führt, sich selbst von diesem zu erlösen. Das Mahayana hingegen strebt nach der Erlösung aller Wesen von dem Leid und ordnet sich selbst dem Gemeinwohl unter. Wie später

³⁰ Aufgrund der Fülle und Tiefe der buddhistischen Lehre sollen die folgenden Ausführungen lediglich einen Überblick geben, um ein Verständnis der Achtsamkeit in diesem Kontext zu ermöglichen. Aufgrund dessen, dass die buddhistische Lehre einst größtenteils in Pali verfasst wurde, werden im Folgenden verschiedene Werke zitierender Sekundärliteratur als Quellenangaben herangezogen, welche eine Übersetzung der Lehrsätze bieten.

aufgezeigt wird, impliziert diese Differenzierung auch Unterschiede in dem Verständnis der Achtsamkeit.

Die Vier Edlen Wahrheiten beschreiben den Weg des Erwachens:

- 1) Die Edle Wahrheit über das Leiden
- 2) Die Edle Wahrheit über die Entstehung des Leidens
- 3) Die Edle Wahrheit über die Beendigung von Leiden
- 4) Die Edle Wahrheit über den Weg zur Beendigung des Leidens

Grundlegend für die Lehre des Buddhismus ist die Erkenntnis der Interdependenz und Abhängigkeit aller Dinge. Entsprechend entstehen auch das Leid und die Erlösung auf Grundlage anderer Faktoren. Der ersten edlen Wahrheit folgend entsteht das Leiden aus drei Quellen: „Leiden, das aus Schmerz resultiert [...], Leiden aus der Veränderung oder Vergänglichkeit [...] und Leiden aus den Persönlichkeitsbestandteilen [...]“ (Schumann (1973), S. 26).

„Nichts ist dauerhaft. Es gibt nur Wirkungen, die aufgrund von Ursachen entstehen und die aufhören zu existieren, sobald diese Ursachen wegfallen. Alle Phänomene sind nichts weiter als Produkte von Ursachen. Die Welt ist nichts weiter als ein fortwährender Strom natürlicher, unaufhörlich sich gegenseitig beeinflussender und verändernder Kräfte. [...] Es gibt nur das unaufhörliche Fließen der Vergänglichkeit, zutiefst unbefriedigend aufgrund der fehlenden Freiheit im Joch der Kausalität.“ (Bhikkhu (2006), S. 21)

Durch das Bestreben, sich an jenem festzuhalten und mit jenem zu identifizieren, was Freude bereitet, entsteht Leid, da diese Momente früher oder später vergeht (Schumann (1973), S. 26). Denn „[...] nur Dinge, mit denen man sich identifiziert, sind imstande, den Geist zu beunruhigen, - nur was ‚mich‘ betrifft, kann ‚mir‘ Kummer bereiten [...]“ (ebd., S. 31). Demnach wird im Buddhismus die Leerheit als „[...] das Nichtvorhandensein jeder Form einer Essenz oder eines Wesenskerns, an dem wir berechtigterweise mit aller Kraft als ‚Mein‘ festhalten können [...]“ (Bhikkhu (2006), S. 30) gelehrt. Eine Seele gibt es nicht, sondern lediglich eine Differenzierung der Person in den Körper, die Gefühle, die Wahrnehmungen, den Geist und das Bewusstsein (die fünf Gruppen des Anhängens). Das fortwährend veränderte Zusammenkommen dieser fünf Gruppen formt die vergängliche Person. Die Unwissenheit über die Vergänglichkeit, das Nicht-Selbst und den Schmerz führt schließlich zu Leid.

Die zweite Edle Wahrheit (samudaya) beschreibt die Entstehung des Leids (Digha-Nikaya zitiert in Nyanaponika (1997), S. 186). Die Vergänglichkeit aller Dinge führt sowohl bei der Befriedigung als auch der Enttäuschung des Begehrens zu Leid. Es ist ein Kreislauf (samsara), der durch „[...] Begehren, Handlung aufgrund des Begehrens, das Ergebnis der Handlung und daraufhin [...] erneutes Begehren, erneute Handlung, erneutes Ergebnis, weiter zunehmendes Begehren, und so weiter ohne Ende [...]“ (Bhikkhu (2006), S. 32f) begründet wird. Erst wenn dieses

Begehren erlischt, erlischt auch das Leid. Dafür ist es notwendig, die Ursachen des Leidens zu erlöschen: die Unwissenheit.

Die Erlangung des Wissens um die Erlöschung dieser Ursachen vermittelt die Dritte Edle Wahrheit (nirodha) (Bhikkhu (2006), S. 25). An dieser Stelle tritt die Achtsamkeit in Erscheinung: Durch Achtsamkeit wird über die Unwissenheit Erkenntnis erlangt. Ein achtsamer Geist führt zu der Einsicht, „[...] dass die Dinge nur vorübergehende Erscheinungen sind und wir nicht so törricht sein sollten, sie zu lieben oder zu hassen.“ (ebd., S. 21f). Durch die klare wertfreie und unvoreingenommene Beobachtung der Gefühle, des Körpers, des Geistes und der Geistesobjekte kann Achtsamkeit die Entwicklung eines Begehrens unterbinden und „[...] durch diese unscheinbare Gefühlsbetrachtung zur Geburtsstätte der inneren Freiheit werden [...]“ (Nyanaponika (1997), S. 66).

Mit der Vierten Edlen Wahrheit wird schließlich der Weg der Ausübung zu der Beendigung von Leid beschrieben: der Edle Achtfache Pfad. Wenn alle Teile gemeinsam wirken, wird kein unheilbares Karma³¹ angesammelt und es kann der Zustand des Nirwana erreicht werden:

- Einsicht
 - Rechte Erkenntnis
 - rechte Gesinnung
- Tugend
 - rechte Rede
 - rechtes Tun
 - rechter Lebenserwerb
- Vertiefung
 - rechte Anstrengung
 - rechte Achtsamkeit
 - rechte Sammlung

Die rechte³² Erkenntnis und die rechte Gesinnung beziehen sich auf die Gedanken und die Absicht des Handelns und stehen somit in enger Verbindung zu dem sittlichen und tugendhaften Verhalten, das mit der rechten Rede, dem rechten Handeln und dem rechten Lebenserwerb stattfindet. „Ob ein Verhalten gut oder schlecht, heilsam oder schädlich ist, wird grundsätzlich von der dahinterstehenden Motivation bestimmt.“ (Lama (1995), S. 82). Die Elemente der Vertiefung, zu denen neben der rechten Anstrengung und der rechten Sammlung auch die rechte Acht-

³¹ In dem originären Sinne galt es weder positives noch negatives Karma zu sammeln, sondern nur solche Handlungen zu vollziehen, die eine neutrale karmische Wirkung haben. Denn auch gute Absichten und Taten gehen mit einem Begehren einher, das schließlich Leid schafft.

³² ‚Recht‘ bezieht sich hierbei jeweils auf den jeweiligen Beitrag zur Überwindung des Leidens.

samkeit zählt, dienen dem Geistetraining. Mit der rechten Anstrengung soll das Gute vom Schlechten unterschieden werden. Es sollen unheilsame Gedanken erkannt und durch heilsame Gedanken ausgetauscht werden, um tugendhaftes Verhalten zu ermöglichen und Begierden zu erlöschen. Die rechte Sammlung beschreibt die Fertigkeit den Geist zu kontrollieren und sich zu konzentrieren. Durch Meditationsübungen soll der Geist frei von Ablenkungen werden und zur Ruhe kommen. Die rechte Sammlung soll schließlich in einem Zustand von Achtsamkeit münden.

Die rechte Achtsamkeit beschreibt „[...] das klare, unabgelenkte Beobachten dessen, was im Augenblick der jeweils gegenwärtigen Erfahrung (einer äußeren oder inneren) wirklich vor sich geht [...]“ (Nyanaponika (1997), S. 26). Die Wahrnehmung bezieht sich somit auf die inneren Empfindungen des Körpers, der Gefühle, des Geistes und des Bewusstseins sowie auf die gegenwärtigen Phänomene in der Umwelt – es findet dabei weder ein Grübeln in der Vergangenheit, noch ein Überlegen der Zukunft statt. Die achtsame Wahrnehmung ist frei von Vorurteilen sowie Bewertungen und hält „[...] den Geist von verfälschenden Einflüssen frei [...]“ (ebd., S. 19). Sollten doch gewohnheitsmäßige Bewertungen die Wahrnehmung beeinflussen, gilt es auch diese anzunehmen und zu beobachten.

Achtsamkeit dient auf dem Edlen Achtfachen Pfad zudem der Handlungsvorbereitung:

„Wenn Wahrnehmungen und Gedanken gleich bei ihrem Entstehen mit rechter Achtsamkeit aufgenommen und geprüft werden, so bieten sie sorgfältig gesichtetes Erfahrungsmaterial und einen mit Vorurteilen untermischten Gedankenrohstoff, wodurch dann die praktischen und sittlichen Entscheidungen des Menschen, sowie seine Denkurteile einen unvergleichlich höheren Grad von Verlässlichkeit erhalten.“ (ebd.)

Die Wissensklarheit fungiert als Bindeglied zwischen der Achtsamkeit als Wahrnehmung und den Tugenden des Handelns. Sie tritt in Kraft, wenn der Geist aufgrund der Wahrnehmung aktiv wird und er „[...] wählen, werten, entscheiden und urteilen [...]“ (ebd., S. 42) muss.

„Hier ist es nun die Wissensklarheit [...], der wir diese drei Funktionen anzuvertrauen haben: ein Handeln, Sprechen und Denken, das zweckbewußt ist und zweckdienlich, wirklichkeitsgemäß und im Einklang mit unserer höchsten Erkenntnis.“ (ebd.)

Die Hinayana-Strömung erklärt die Präsenz und den Gleichmut der Wahrnehmung als zentrale Merkmale der Achtsamkeit. Das Wahrgenommene wird hierbei weder bewertet noch darauf eingewirkt – das Wahrgenommene ist frei von jeglicher emotionaler Verwicklung. In der Mahayana-Strömung wird der Gleichmut des Wahrgenommenen durch das Mitgefühl ersetzt (Sauer (2011), S. 11). Dies soll jegliche egoistische Bestrebungen unterdrücken und dient somit dem Gemeinwohl (Lama (1995), S. 11).

4.6.1.1 Achtsamkeit in der Psychologie

Das Potential der Achtsamkeit für das subjektive Wohlbefinden und die seelische Gesundheit wurde in den 1950er-Jahren erkannt und in Therapiekonzepte, beispielweise die Gestalttherapie, einbezogen. In den 1990ern wurde Achtsamkeit schließlich größtenteils losgelöst von der buddhistischen Lehre zu einem selbständigen Therapiekonzept entwickelt und fest in die Psychologie integriert. Zu den bekanntesten Ansätzen zählt die Mindfulness-based Stress Reduction (MBSR) von JON KABAT-ZINN (2003). Das Therapie- bzw. Trainingskonzept zielt auf eine Stressreduktion und Depressionslinderung und basiert auf einer Wahrnehmung, die an drei Kernelemente orientiert ist: ‚On Purpose‘, ‚present moment‘ und ‚non-judgemental‘ (Kabat-Zinn (2003), S. 145). Die Achtsamkeitspraxis entspricht einer „[...] gewollte[n] Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment, wobei nur wahrgenommen wird, eine Beurteilung aber außen vor bleibt [...].“ (Sauer (2011), S. 12).

Gemeinsam mit Meditations-, Yoga- und Atemübungen soll das Training dieser Prinzipien negative Denkmuster und festgefahrene Routinen aufdecken und durch eine offene und unvoreingenommene Wahrnehmung ersetzen. Ebenso können Stresssituationen, ihre Ursachen und Wirkungen, durch eine offene Wahrnehmung leichter erkannt und verstanden werden. Dieses gesteigerte Bewusstsein geht mit einer emotionalen und kognitiven Stabilität einher; Belastungen können leichter bewältigt werden. Es wird der Blick für bislang unentdeckte Potentiale und Perspektiven geöffnet (Sauer et al. (2011), S. 344). Studien belegen, dass das Ausüben von Achtsamkeitspraxen durch das Bilden neuer kognitiver Strukturen den Zugang zu mentalen Ressourcen stärkt und darüber hinaus einen positiven Einfluss auf das Immunsystem und damit den physiologischen Gesundheitszustand nimmt (ebd., S. 342).

ELLEN LANGER entwickelte einen Ansatz der Achtsamkeit in der Sozialpsychologie. Langer geht davon aus, dass das bewusste Ausrichten der Aufmerksamkeit auf das Neue in der Beobachtung stets damit verbunden ist, die Wahrnehmung in der Gegenwart zu halten. Das Ziel liegt darin, Fehlverhalten und daraus resultierende soziale Probleme zu verhindern: „Mindlessness can show up as the direct cause of human error in complex situations, of prejudices and stereotyping, and of the sensation of alternating between anxiety and boredom that characterizes many lives.“ (Langer/Moldoveanu (2000), S. 6). Unachtsamkeit führt demnach in sozialen Interaktionen zu Problemen, da Annahmen und Einstellungen unreflektiert und ohne Kontextbezug übernommen werden. Kategorien-Denken und Vorurteile werden nicht hinterfragt und können zu Fehlentscheidungen führen. Mit einer achtsamen Haltung hingegen bleiben Individuen im ge-

genwärtigen Bewusstsein und erfassen auf diese Weise neue Erkenntnisse abseits des bekannten routinierten und kategorisierten Denkens. Folglich versteht LANGER Achtsamkeit als „process of drawing novel distinctions“ (Langer/Moldoveanu (2000), S. 1), mit dem neue Lösungen und Potentiale für die Bewältigung von Herausforderungen entdeckt werden sollen.

Achtsamkeit nach LANGER weicht somit von der buddhistischen Achtsamkeitspraxis ab. Zwar soll nach wie vor eine offene Aufmerksamkeit eingenommen werden, doch findet gleichzeitig ein Bewertungsprozess statt, indem das Wahrgenommene mit Erfahrungen abgeglichen und kategorisiert wird. Die Merkmale einer achtsamen Haltung umschreibt LANGER (2000) wie folgt:

- „a greater sensitivity to one’s environment“
- „more openness to new information“
- „the creation of new categories for structuring perception“
- „enhanced awareness of multiple perspectives in problem solving“ (S. 2)

Wie genau die Achtsamkeitspraxis gestaltet werden soll, wird in LANGERS Konzept nicht klar benannt. Sauer (2011) stellt heraus, die Forschung sei auf die Wirkungen von Achtsamkeit ausgerichtet und nicht auf den Prozess der Achtsamkeit selbst (S. 16).

4.6.2 Organisationale Achtsamkeit

Angesichts der komplexen und dynamischen Umwelt unterliegen Unternehmen dem Risiko, Veränderungen in der Umwelt nicht rechtzeitig wahrzunehmen, das Unternehmen entsprechend der veränderten Anforderungen anzupassen und durch das Festhalten an Altbewährtem schließlich die Funktionsfähigkeit und Zweckerfüllung des Unternehmens zu gefährden. Unternehmen sind somit nicht gefordert, ihre Kernkompetenzen immer weiter zu optimieren, sondern sie stetig im Sinne der Ko-Evolution mit der Umwelt weiterzuentwickeln. „Instead of being really good at doing some particular thing, companies must be really good at learning how to do new things.“ (Reeves/Deimler (2011), S. 137). Jene Unternehmen, die eine sensible, gegenwärtige Wahrnehmung sowie ein flexibles Handlungspotential aufweisen, können sich schließlich im Wettbewerb behaupten und die Bedürfnisse der Stakeholder bedienen.

Eine achtsame Wahrnehmung sollte sich nicht allein auf die Umwelt richten, sondern gleichermaßen auch die unternehmensinternen Prozesse unter Berücksichtigung potentieller Störungssignale reflektieren. Hierbei gilt es sowohl potentielle Risiken, als auch verfügbare Bewältigungsmöglichkeiten wahrzunehmen und durch die Achtsamkeit Zugang zu weiteren Handlungspotentialen zu schaffen.

„Organizational mindfulness is both a sustained high level of sensitivity to errors, unexpected events, and, more generally, to subtle cues suggested by the organizations environment or its own processes; and the

capacity to engage in a flexible range of behaviours in order to respond effectively to this potentially diverse and changing set of stimuli.” (Levinthal/Rerup (2006), S. 503f).

Einen bedeutenden Beitrag in der Forschung zu Organisationaler Achtsamkeit stellen die Arbeiten von WEICK/SUTCLIFFE über High Reliability Organizations (im Folgenden HROs) dar. HROs, zu denen Feuerwehren, Flugunternehmen und Nuklearanlagen zählen, sind aufgrund ihrer Auswirkungen auf die Umwelt in besonderer Weise auf einen störungsfreien Betriebsablauf angewiesen. Sie zeichnen sich folglich durch eine besonders sensible Wahrnehmung für Risikopotentiale und eine entsprechend reaktionsschnelle Anpassung aus:

„HROs are distinctive because of their efforts to organize in ways that increase the quality of attention across the organisation, thereby enhancing people’s alertness and awareness to details such that they can detect subtle ways in which contexts vary and call for contingent responding.” (Sutcliffe (2011), S. 137)

WEICK/SUTCLIFFE (2006) setzen an Aspekten der Arbeit LANGERS an und nutzen in der Definition von Achtsamkeit ebenfalls die Elemente der Neu-Kategorisierung der Wahrnehmung, der Rekontextualisierung und der daran angegliederten Überprüfung und Anpassung bestehenden Wissens. Die Fähigkeit, aktuelle Informationen situationsgerecht zu interpretieren und in Lernprozessen zu verarbeiten, nimmt eine zentrale Rolle in der Ausbildung der Achtsamkeit ein und stellt die Grundlage der stetigen Anpassung bestehender Erwartungen und Prognosen sowie der Erweiterung des Handlungspotentials dar.

„Mindfulness broadens environmental scanning, generates interpretations that are more context relevant and produces behaviour that is more discriminating. Mindfulness as the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning.” (ebd., S. 516)

WEICK/SUTCLIFFE (ebd.) fassen organisationale Achtsamkeit schließlich in fünf Kriterien zusammen:

„Small failures have to be noticed (*preoccupation with failure*) and their distinctiveness retained rather than lost in category (*reluctance to simplify*). People need to remain aware of ongoing operations if they want to notice nuances that portend failure (*sensitivity to operations*). Attention also is crucial for locating pathways to recovery (*commitment to resilience*) and the expertise to implement those pathways (*deference to experience*).” (S. 516)

Um Achtsamkeit im Unternehmen zu fördern müssen entsprechende Weichen in der Unternehmensstruktur auf organisationaler und der Arbeitsgestaltung auf sozialer und individueller Ebene geschaffen werden. Ausgangspunkt ist die Förderung der individuellen Fähigkeiten einer achtsamen Wahrnehmung der Mitarbeiter. Die Erkenntnis, dass die subjektive Wahrnehmung und Interpretation einer Situation anknüpfende Handlungen richtungsweisend leitet und darüber hinaus veränderbar ist, bringt die Art und Weise des Wahrnehmens und damit auch mögliche Selekt-

tivitäten und individuelle Verzerrungen der Bedeutungszuschreibungen in das Bewusstsein. „As People become more aware of the workings of the mind and accept those workings as the resources for collective action, they are in a better position to produce wise action.“ (Weick/Sutcliffe (2006), S. 514). Achtsamkeit ist demnach auch „[...] as an individual learning process characterized by a heightened awareness of the specific circumstances in a given situation [...]“ (Jordan/Messner/Becker (2009), S. 468) zu verstehen.

Gefördert wird dies durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsorganisation: Nicht nur gilt es, auf die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter einzugehen, auch die Verankerung von Methoden wie der Arbeitsplatz-Rotation initiiert Lernprozesse und fördert eine fortwährende Achtsamkeit. Doch nicht nur kognitive und mentale Ressourcen, auch das systemische Denken und Handeln gilt es zu trainieren: Einerseits ist es bedeutsam, bestehende Empfindungen und Vorannahmen zu hinterfragen, um geeignete Handlungsempfehlungen zu formulieren, fehlerhafte Annahmen zu korrigieren und das künftige Handlungspotential weiter ausbilden zu können. Durch die Auflösung bestehender Denkmuster und –kategorien werden zudem kreative Handlungsmöglichkeiten zugänglich (Kohls/Berzlanovich/Sauer (2013), S. 169). Die Wahrnehmung sollte andererseits im Kontext der Entstehung einer Situation gesehen werden um die Komplexität der Wirkungsbeziehungen zwischen den Ursachen, Bedingungen und Ergebnissen einer Situation reflektieren zu können (Levinthal/Rerup (2006), S. 507). Angesichts der Komplexität der Umwelt stellt dies jedoch eine besondere Herausforderung dar.

Auf der sozialen Ebene profitiert die Organisationale Achtsamkeit daher von einem Austausch der Wahrnehmungen, der Bedeutungszuweisungen und der Anreicherung einer Perspektivvielfalt hin zu einer möglichst ganzheitlichen Wahrnehmung einer Situation (Weick/Sutcliffe (2006), S. 516). Solche Interaktionen tragen dazu bei, individuell blinde Flecken der Wahrnehmung und Fehleinschätzungen von Informationen aufzudecken. Ein respektvolles, offenes und vertrauensvolles Miteinander ist hierbei Voraussetzung für die Mitteilung eigener Wahrnehmungen, die Akzeptanz und Anerkennung abweichender Sichtweisen und die Entwicklung eines gemeinsamen Situationsverständnisses. Es eröffnet sich Raum für eine sachliche und angemessene Diskussion sowie für die Reflektion der Wahrnehmungen, der zugrunde liegenden Annahmen und der anknüpfenden Handlungsmöglichkeiten (Jordan/Messner/Becker (2009), S. 468).

Auf organisationaler Ebene muss die Unternehmensstruktur ausreichende Ressourcenkapazitäten aufweisen, die den Mitarbeitern Freiräume für eine achtsame Wahrnehmung bieten. Die Anpassung und Entwicklung des Unternehmens auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung werden durch die Implementierung von Routinen der Organisation von Achtsamkeit im Unternehmen

erleichtert. Hierbei muss ein Gleichgewicht von Stabilität der zielgerichteten Durchführung der Wahrnehmungs- und Interaktionsprozesse und Flexibilität der Handlungspotentiale bewahrt werden:

„On the one hand, stable rules and routines build necessary resources for mindful action [...]. On the other hand, these routines need to be complemented by routines that aim at introducing instability and ambiguity, making organizational members aware of diverse action repertoires and inducing mindful application of routines.“ (Jordan/Messner/Becker (2009), S. 469)

Es wurde deutlich, dass die postulierte Organisationale Achtsamkeit insbesondere auf die Vermeidung von unternehmerischen Fehlentscheidungen, auf die Verhinderung von Störungen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit sowie auf die Nutzung unentdeckter Erfolgspotentiale in den Handlungsmöglichkeiten – sowohl bezüglich Innovationen als auch der Problembewältigung und der Anpassungsprozesse - ausgerichtet ist. Dem hingegen findet weder die individuelle Stressbewältigung für den Gesunderhalt der Mitarbeiter noch eine Orientierung an den Bedürfnissen der abhängigen Systeme in der Umwelt zugunsten deren Wohlergehen Beachtung in den Ansätzen der organisationalen Achtsamkeit. Dabei hielte die Achtsamkeit in Unternehmen genau ein solches Potential bereit und könnte auf diese Weise durch gesunde Mitarbeiter und eine gesunde Umwelt zu der Unternehmensstabilität beitragen. Wie die buddhistische Tradition aufzeigt, dient Achtsamkeit als „[...] das reine Beobachten (...) der Weckung, Erhaltung und Verfeinerung der Intuition, jener unentbehrlichen Quelle der Inspiration und Selbsterneuerung für die sich selber verzehrende und sich erschöpfende Welt des zweckhaften Handelns und rationalen Denkens [...]“ (Nyanaponika (1997), S. 52).

Ein Aspekt der Achtsamkeit, der in dem unternehmerischen Kontext bislang nicht aufgegriffen wurde, ist der Abbau narzisstischer Tendenzen von Unternehmen um schädliche Auswirkungen auf andere Systeme zu verhindern. Achtsamkeit sensibilisiert die Wahrnehmung für das Unternehmen sowie die individuelle Rolle des einzelnen Mitarbeiters in dem System der Umwelt. Stimmen dabei individuelle, kollektive und organisationale Ziele nicht überein, ruft diese fehlende Identifizierung mit dem Sinnverständnis des Unternehmens moralische Dilemmata hervor, welche schließlich „[...] eine emotionale Distanzierung und ‚objektive‘ Haltung bei harten Entscheidungen [...]“ (Kohls/Berzlanovich/Sauer (2013), S. 172) bewirken kann. Zudem sollten die kognitiven und mentalen Fähigkeiten einer achtsamen Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht für eine rücksichtslose Leistungssteigerung genutzt werden.

Organisationale Achtsamkeit gibt Unternehmen nicht nur die Möglichkeit einer Perspektivvielfalt, sondern auch der Perspektivübernahme. Die Wahrnehmung der eigenen Empfindungen hilft

auch die Bedürfnisse und Funktionsweisen anderer Systeme zu verstehen. Mit einer achtsamen Haltung wird das Bewusstsein für die Wirkungen des Handelns geöffnet und „[...] eine förderliche Grundhaltung gegenüber dem Leben und der Existenz [...]“ (Kohls/Berzlanovich/Sauer (2013), S. 172) implementiert. Es wird erkannt, dass die Schädigungen und Störungen, die auf das Unternehmen einwirken, zum Teil selbsterzeugt sind und dass in Folge dessen das Wohlergehen der Umwelt unweigerlich mit dem Wohlergehen des Unternehmens gekoppelt ist. Mit einer achtsamen Wahrnehmung werden selbstbezogene Werte erkannt und durch übergeordnete Ziele zur Steigerung des Gemeinwohls ersetzt: „Wahres Glück mehren, Sinnvolles befördern, schaffen und produzieren und die Linderung und Befreiung von Leid sind übergeordnete Ziele allen ökonomischen Handelns.“ (Romhardt (2016), S. 35). Somit muss auch die unternehmerische Zwecksetzung mitsamt der angegliederten Handlungen und der wechselseitigen Ressourcentransaktionen mit abhängigen Systemen einer achtsamen Wahrnehmung unterzogen werden; Erforderlich ist dafür, dass Achtsamkeit von dem Management nicht nur als Fähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens, sondern als Grundhaltung authentisch gelebt und in der Unternehmenskultur verankert wird (Kohls/Berzlanovich/Sauer (2013), S. 172).

5 Die vergleichende Analyse der Managementansätze

Im Folgenden werden zunächst die einzelnen Analysekatgorien vorgestellt, bevor die Managementansätze innerhalb der einzelnen Kategorien analysiert und vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausprägung miteinander verglichen werden. Die Erkenntnisse aus dieser Analyse bilden weiterhin die Grundlage, um die Weltanschauungen der Managementansätze zu identifizieren, diese in das Modell der Spiral Dynamics einzuordnen und damit schließlich komplementäre ebenso wie widersprüchliche Beziehungen zwischen den Ansätzen aufzeigen zu können.

5.1 Die Analysekriterien des Theorievergleichs

Wie BLESSIN/WICK (2017) herausstellen, nehmen „[a]lle Theorien [...] Reduktionen vor, aber verschiedene Theorien jeweils andere und sie unterscheiden sich vor allem in ihrem Strukturkern [...]“ (S. 36). Um einen gehaltvollen Vergleich der Ansätze zu ermöglichen, ist es daher erforderlich, die jeweilig zugrundeliegenden Strukturkerne der Ansätze herauszuarbeiten. Diese umfassen die Kerngedanken, Basisannahmen und Grundprinzipien einer Theorie. Jedoch sind sie selten explizit ausformuliert, sondern „[...] viel häufiger [...] unausgesprochen unterstellt.“ (ebd.). Auch MATTHES (1978) stellt heraus, dass „[d]en verschiedenen theoretischen Ansätzen in den Sozialwissenschaften [...] paradigmatische soziale Zustands- und Situationsbeschreibungen sowie Problembestimmungen zugrunde [liegen,] [...] die in der Außenbetrachtung der Konzeptstrukturen, in denen sich theoretische Ansätze darbieten [...], nicht immer voll sichtbar sind [...]“ (S. 13f). Für die Untersuchung der Managementansätze gilt es nun herauszuarbeiten, „[...] was jeweils die Kernaussagen sind, wie die Theoriearchitektur aussieht, welche Begriffe verwendet, welche Beziehungen unterstellt, welche erkenntnis-theoretischen Voraussetzungen gemacht werden etc.“ (Blessin/Wick (2017), S. 36). In Orientierung an BLESSIN/WICK (ebd.) werden die folgenden Analysekatgorien ausgewählt um die Managementansätze zu entschlüsseln, „[...] das reichhaltige Angebot zu strukturieren und seine Einsichten zu nutzen.“ (S. 30):

- Das Erkenntnisinteresse des Ansatzes
- Die Traditionslinie des Ansatzes
- Die Aussageebene des Ansatzes
- Die Basisannahmen des Ansatzes
- Der Kernbegriff ‚Ressource‘
- Die Beziehungsaussagen (Hypothesen) des Ansatzes
- Die Selektivität der Perspektive (Blessin/Wick (2017), S. 36f)

5.1.1 Das Erkenntnisinteresse des Ansatzes

„Identifiziere das Problem, das die Theorie lösen will!“ (Blessin/Wick (2017), S. 36)

Jeder Ansatz verfolgt ein spezifisches Erkenntnisinteresse, das auf Fragen und Herausforderungen des jeweiligen Wirtschaftskontextes Antworten und geeignetes Wissen für Problemlösungen geben soll. Anhand des Erkenntnisinteresses lassen sich erste Unterschiede in der Intention eines ressourcenorientierten Managements aufzeigen.

5.1.2 Die Traditionslinie des Ansatzes

„Zeige die Traditionslinien des Ansatzes auf!“ (Blessin/Wick (2017), S. 36)

Der theoretische Kontext ist insofern relevant, als dass die einzelnen Traditionslinien der Managementlehre unterschiedliche Weltanschauungen, Denk- und Handlungsweisen implizieren. Auf diese Weise wird der Wirtschaftskontext betrachtet, welcher schließlich die jeweilige Ausgestaltung des Managements begründet.

5.1.3 Die Aussageebene des Ansatzes

„Identifiziere die Aussageebene!“ (Blessin/Wick (2017), S. 37)

Bereits mit der Charakterisierung eines Unternehmens als System (Vgl. Kapitel 3.1) wurde deutlich, dass das Wirtschaftsverhalten von Unternehmen durch die Individuen, deren Interaktionen sowie die Umwelt konstituiert wird. Dementsprechend wird das Unternehmen nicht nur allein auf der Ebene der wertschöpfenden Ressourcenkombination betrachtet. Da die Mitarbeiter des Unternehmens in koordinierten Tätigkeiten die Leistungserstellung in maßgeblicher Weise gestalten und lenken und der Hauptfokus dieser Arbeit sowohl auf der organisationalen Funktion- und Leistungsfähigkeit, aber eben auch auf den individuellen Tätigkeitsbedingungen liegt, werden die einzelnen Managementansätze hinsichtlich ihrer Aussagen und Gestaltungen der Individual-, der Interaktions- und der Organisationsebene des Unternehmens differenziert. Weiterhin ist ebenso das Verhalten des Unternehmens gegenüber Ressourcenlieferanten und Ressourcenquellen relevant, um dauerhaft knappe Ressourcen nutzen zu können. In Kapitel 3.1.2 wurde bereits aufgezeigt, dass sich die Umwelt in die Wettbewerbs- und die Globalebene untergliedert. Somit werden insgesamt fünf Aussageebenen unterschieden:

- Auf der Individualebene stehen der individuelle Mitarbeiter und die Generierung des Humankapitals im Zentrum.
- Auf der Interaktionsebene stehen die Generierung des Sozialkapitals sowohl als Ressourcenkategorie selbst, als auch als Zugang zu weiteren Ressourcen des Humankapitals, des Organisationskapitals und des Sach- bzw. Naturkapitals im Fokus.

- Auf der Organisationsebene stehen die wertschöpfende, nutzenstiftende Ressourcenverwertung sowie die Generierung von Organisationskapital im Fokus. Die Betrachtung ist in das Unternehmen gerichtet.
- Auf der Wettbewerbsebene steht das Verhalten gegenüber Ressourcenlieferanten und Ressourcenwettbewerbern auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt im Zentrum. Die Betrachtung ist in die Umwelt gerichtet.
- Auf der Globalebene steht die Beziehung zu den Ressourcenquellen im Fokus.

5.1.4 Die Basisannahmen des Ansatzes

„Finde (unausgesprochene) Basisannahmen!“ (Blessin/Wick (2017), S. 37)

Die zugrundeliegenden Basisannahmen eines jeden Managementansatzes gehen aus der jeweiligen Traditionslinie hervor und prägen weiterhin die Begründung, das Sinn- und Zweckverständnis und die Ausgestaltung eines ressourcenorientierten Managements.

5.1.5 Der Kernbegriff ‚Ressource‘

„Identifiziere die Kernbegriffe!“ (Blessin/Wick (2017), S. 37)

Im Zentrum steht hierbei der Begriff der Ressource. Wie bereits deutlich wurde, ist die Betriebswirtschafts- und Managementlehre von unterschiedlichen Ressourcendefinitionen geprägt (Vgl. Kapitel 3.3.2). Dies zeigt sich auch in den einzelnen Managementansätzen. Darüber hinaus geben weitere Kernbegriffe der Ansätze Aufschluss über die inhärente Perspektive der Ressourcenorientierung.

5.1.6 Die Hypothesen des Ansatzes

„Decke das Beziehungsmuster auf!“ (Blessin/Wick (2017), S. 37)

Die Hypothesen setzen die identifizierten Kernbegriffe zueinander in Beziehung und formulieren damit Antworten auf das eingangs formulierte Erkenntnisinteresse eines jeden Ansatzes. Hierin zeigt sich schließlich die postulierte Ausgestaltung der Ressourcenorientierung.

5.1.7 Selektivität der Perspektive

„Thematisiere die Selektivität der Perspektiven!“ (Blessin/Wick (2017), S. 37)

Mit der Systemtheorie und den Herausforderungen des Managements wurde bereits die Wirkung blinder Flecken einer Wahrnehmung erläutert. Entsprechend ist auch einem jeden Managementansatz eine Selektivität inhärent, welche den Beobachtungsausschnitt definiert und darüber hinaus weitere Aspekte unbetrachtet lässt. Dies zeigt einerseits Gefahren eines jeden Management-

ansatzes auf. Andererseits werden dadurch auch relevante Anknüpfungspunkte für die ergänzende Zusammenführung der Managementansätze deutlich um schließlich eine umfassende Betrachtung und Gestaltung der Ressourcenorientierung zu ermöglichen.

5.2 Der kategoriengeleitete Vergleich der Managementansätze

Durch die vergleichende Analyse der Managementansätze wird deutlich, dass die Erkenntnisse in den Analysekategorien ‚Aussageebene‘, ‚Selektivität‘ und ‚Erkenntnisinteresse‘ auf eine sukzessive Erweiterung des Wahrnehmungs- und Gestaltungshorizonts des Ressourcenmanagements und einer einhergehenden Verlagerung des Schwerpunkts der Strategieausrichtung von der Unternehmenszentrierung zu der Umweltöffnung verweisen. Diese Erweiterung wird von einem grundlegenden Paradigmenwechsel begleitet, welcher sich in den Analysekategorien ‚Basisannahmen‘ und ‚Hypothesen‘ widerspiegelt. Mit der Erweiterung des Gestaltungshorizonts steigt zudem die Komplexität des Ressourcenmanagements. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wird der Ressourcenbegriff zunehmend abstrakt und wirkungsoffen definiert. Das Analysekriterium ‚Begriffsdefinition‘ verweist weiterhin auf eine zunehmende Bedeutung der immateriellen Komponenten sozialer und personaler Ressourcen gegenüber den traditionellen materiellen Produktionsfaktoren.

5.2.1 Das Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse der unterschiedlichen Managementansätze weist eine Verlagerung von der Erklärung von Macht- und Erfolgsvorteilen hin zu der Untersuchung des Unternehmensbestehens in Abhängigkeit von der Umwelt auf. So zeichnet sich der RbV durch eine strikten Eigennutzenorientierung aus: Es sollen jene Faktoren identifiziert werden, welche den Unternehmenserfolg langfristig in Abgrenzung zu Wettbewerbern maximieren (Vgl. S. 67). In ähnlicher Weise ist auch der RDA durch eine Eigennutzenmaximierung geprägt, indem der Ressourcenzugang durch die Reduzierung der Abhängigkeitsverhältnisse gesichert wird. Die Identifikation von Strategien für die Sicherung der Ressourcenversorgung und der Handlungsautonomie stehen hierbei im Vordergrund (Vgl. S. 74).

Mit dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement erfährt das Erkenntnisinteresse eine Erweiterung, indem die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen als Bedingungen der Ressourcenversorgung erkannt und in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Mit der Erkenntnis, dass das langfristige Bestehen des Unternehmens von dem Wohlergehen der Umwelt abhängig ist, wird

das Erkenntnisinteresse schließlich auf die Ko-Existenz von Unternehmen und Umwelt gerichtet (Vgl. S. 93).

Das Erkenntnisinteresse der gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze richtet sich weiterhin auf die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen und die Erklärung jener Faktoren, die für eine positive, gesundheitsförderliche Entwicklung von Individuen und Unternehmen ausschlaggebend sind. Aus dieser Perspektive werden maßgeblich die Ressourcenprozesse sowohl innerhalb des Individuums bzw. Unternehmens betrachtet, als auch die ressourcenverbrauchenden und ressourcenaufbauenden Austauschprozesse mit der Umwelt. Das Erkenntnisinteresse wird nicht nur auf den Ressourceneinsatz für eine geeignete Bewältigung situativer Stressoren begrenzt, sondern umfasst auch auf die Bedingungen der Ressourcenstärkung durch eine gezielte Interaktion mit der Umwelt (Vgl. S. 99, S. 112, S. 127). Auch diesen Ansätzen ist somit das Bewusstsein für die Abhängigkeit des eigenen Bewusstseins von dem Umweltzustand inhärent, so dass der individuelle und organisationale Gesundheitszustand fortwährend in dem Kontext der Umwelt betrachtet wird.

5.2.2 Aussageebene

Die Erweiterung des Erkenntnisinteresses und des damit verbundenen Wahrnehmungshorizonts der jeweiligen Managementansätze zeigt sich auch in einem erweiterten Bezug der Aussageebenen. Der RbV betrachtet ausschließlich die Ressourcentransformations- und Wertschöpfungsprozesse auf der Organisationsebene; Zwar werden auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren thematisiert, doch wird der Blick dabei niemals auf das Individuum selbst gerichtet, sondern lediglich die Auswirkungen auf die Leistungsprozesse des Unternehmens betrachtet. Weiterhin verbleibt die Perspektive des RbV auf den Transformationsprozessen innerhalb der Unternehmensgrenzen; Der Ursprung und die Entstehung von Ressourcen bleiben unbeachtet (Vgl. S. 74). Mit dem RDA hingegen wird das Unternehmen als ressourcenabhängiges System definiert; Da die Abhängigkeitsbeziehungen zu der Umwelt Ausgangspunkt für die Erklärung des Unternehmensverhaltens sind, beziehen sich die Aussagen weitestgehend auf die machtbegleitende Wettbewerbsebene des Unternehmens (Vgl. S. 67); Der Fokus ist fortwährend auf Strategien für die Sicherung des Ressourcenzugangs und die Wahrung der Handlungsautonomie gerichtet.

Eine erneute Erweiterung der Aussageebene erfolgt mit dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement. Auch hier stehen die Ressourcenabhängigkeitsbeziehungen in dem Fokus, jedoch liegt das Hauptinteresse in dem Verständnis der Beziehungen zu den Ressourcenquellen und nicht den

Ressourcenlieferanten. Die Gestaltung der Unternehmensprozesse erfolgt nach Maßgabe der Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen; Die Aussageebene erstreckt sich demzufolge über die gänzliche globale Umwelt (Vgl. S. 93ff).

Ebenfalls auf Ressourcenaustauschprozesse zwischen Individuum bzw. Unternehmen und Umwelt blicken die Ansätze der Positiven Psychologie (Vgl. S. 99ff, 113ff, S. 123ff). Auch hier ist der Fokus auf ressourcenverbrauchende sowie ressourcenaufbauende Austauschprozesse gerichtet, die sich auf die Betrachtung sowohl der Ressourcenlieferanten, als auch der zugrundeliegenden Ressourcenquellen richtet. Mit der Gesundheit und der positiven Entwicklung eines Individuums bzw. Unternehmens als Resultat eines transaktionellen Gleichgewichts erstreckt sich die Aussageebene der Salutogenese, der Resilienz und der Achtsamkeit ebenfalls auf die Globalebene. Zugleich zeichnen sich diese Managementansätze jedoch auch durch einen deutlichen Bezug auf die Eigengesetzlichkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter in dem Kontext des Unternehmens aus, sodass sich die Aussageebene von der Individual- über die Interaktions- und Organisationsebene bis hin zur Wettbewerbs- und Globalebene der Umwelt erstreckt (Vgl. S. 106ff, S. 115ff, S. 128ff).

5.2.3 Basisannahmen

Die aufgezeigten Divergenzen des Erkenntnisinteresses und der Aussageebene sind vor allem auf unterschiedliche Annahmen bezüglich der Ressourcenknappheit und infolge dessen der Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten zurückzuführen. Dem RDA und dem RbV liegt eine relative Ressourcenknappheit zugrunde; Die Managementansätze basieren auf der Erkenntnis einer asymmetrischen Ressourcenverteilung und der daraus resultierenden heterogenen Ressourcenausstattung. Während der RbV darauf die Rationalität eines effizienten Ressourceneinsatzes begründet und den Leistungsabsatz als Engpass des Unternehmenserfolgs erklärt, erkennt der RDA zwar die Ressourcenversorgung als existenzgefährdenden Engpass an, schlussfolgert daraus aber keine Konsequenzen für den Ressourceneinsatz, sondern zielt auf den Ausbau von Machtasymmetrien gegenüber Ressourcenaustauschpartnern, indem eine effektive Ressourcenverwendung angestrebt wird (Vgl. S. 67, S. 75).

Dem gegenüber basiert das Nachhaltige Ressourcenmanagement auf der absoluten Ressourcenknappheit und nimmt diese zum Anlass, das rationale Verhalten von Unternehmen neu zu definieren (Vgl. S. 93ff, S. 58). Daraus hervorgehend werden die aktive Stärkung der Ressourcenquellen und die Begrenzung des Ressourcenverbrauchs als Grundvoraussetzungen des Unternehmensbestehens verstanden.

Ein solches Denken in Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten von Individuen und Systemen ist auch der Salutogenese, Resilienz und Achtsamkeit inhärent. Es ist anzuerkennen, dass die Gesundheit und Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen von Ressourcen abhängig ist, deren Generierung durchaus Störungen unterliegt und die nicht beliebig durch Substitute ergänzt werden können. Mit dem Verständnis der Gesundheit als transaktionales, umweltabhängiges Gleichgewicht, kann auch den Gesundheitsressourcen der Ansätze der Positiven Psychologie eine absolute Ressourcenknappheit zugrunde gelegt werden (Vgl. S. 48f, S. 102ff, S. 110ff, S. 127ff).

5.2.4 Kernbegriff ‚Ressource‘

Im Wesentlichen sind drei Ressourcenverständnisse zu unterscheiden:

- Ressourcen als Erfolgspotentiale
- Ressourcen als wirkungsoffene Wirtschaftsmittel
- Ressourcen als Handlungsmittel der Gesunderhaltung

Das Ressourcenverständnis der Erfolgspotentiale prägt den RbV und den RDA (Vgl. S. 63ff). Ursächlich für dieses Begriffsverständnis ist, dass Unternehmen aufgrund zunehmend unsicherer Märkte, einer heterogenen Verteilung von Produktionsfaktoren und einem steigendem Wettbewerbsdruck darauf angewiesen sind, langfristige Wettbewerbsvorteile durch die Transformation von Produktionsfaktoren in unternehmensspezifische Erfolgspotentiale zu schaffen (Vgl. S. 68, S. 75). Organisationale Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter erhalten insbesondere im Rahmen des RbV Bedeutung, da diese die Grundlage für eine erfolgreiche Gestaltung der Anpassungsprozesse darstellen. Entsprechend umfasst das Ressourcenverständnis des RbV sowohl materielle als auch immaterielle Vermögenswerte (Vgl. S. 76).

Eine solch konkrete Ressourcen-Definition erfolgt in dem RDA nicht. Sehr wohl wird der Ressourcenbegriff aber auch dort mit dem Potential der Erfolgsgenerierung des Unternehmens verknüpft (Vgl. S. 67f). Des Weiteren wird keine spezifische Differenzierung von materiellen und immateriellen Ressourcen vorgenommen; Grundsätzlich begründen jedoch auch immaterielle Ressourcen die Funktionsfähigkeit von Unternehmen, welche ebenso über Austauschbeziehungen mit Ressourcenlieferanten erworben werden und die - gemäß ihrer Konzentration in der Umwelt - eine Machtasymmetrie begründen können. Insofern wird auch dem RDA das Ressourcenverständnis als Erfolgspotentiale bzw. der Potentiale der Zielrealisierung zugeschrieben. Ressourcen werden demgemäß über ihren Verwertungszusammenhang und damit über den Output der Ressourcennutzung definiert.

Das Nachhaltige Ressourcenmanagement hingegen ist auf absolut knappen Ressourcenbeständen begründet. Da eine hinreichende Ressourcenversorgung nicht gegeben ist und die Sicherung des Unternehmens durch eine alleinig optimale Verwertung der Ressourcen nicht möglich erscheint, tritt die Herkunft der Ressourcen sowie die Beziehung zu Austauschpartnern und Ressourcenquellen in das Blickfeld des Ressourcenmanagements (Vgl. S. 45ff). In diesem Zusammenhang ist es notwendig, das Ressourcenverständnis von einem konkreten Verwertungszusammenhang zu lösen, um der erforderlichen Flexibilität der Zweckrealisierung angesichts der Komplexität und Dynamik der Umwelt gerecht zu werden. Aus dieser Perspektive werden Ressourcen als abstrakte und/oder latente Wirtschaftsmittel verstanden (Vgl. S. 93ff). Weitergehend werden Ressourcen nun mit Bezug auf ihren Ursprung aus der Natur, der Gesellschaft und der Wirtschaft sowie hinsichtlich ihrer jeweiligen Eigengesetzlichkeiten in materielles Sach- und Naturkapital, Finanzkapital sowie immaterielles Human-, Sozial- und Organisationskapital und geistiges Eigentum differenziert (Vgl. S. 45ff).

Von diesem Ressourcenverständnis zu unterscheiden ist das der gesundheitswissenschaftlichen Managementlehre. Dort werden Ressourcen als die protektiven und restaurativen Mittel einer Person verstanden, die den Umgang mit Belastungen ermöglichen und auf diese Weise die Gesundheit erhalten (Vgl. S. 100). Auch diese werden von ihrem Ursprung aus gedacht und demgemäß in personale, soziale und umweltbezogene Ressourcen unterteilt (Vgl. S. 102ff, S. 113ff, S. 127ff). Diese Mittel, die Individuen für die Belastungsbewältigung aktivieren, sind wiederum (zum Teil) den latent vorgehaltenen und abstrakten Wirtschaftsmitteln des Unternehmens zuzuordnen; Das Unternehmen steht schließlich in der Verantwortung, den Mitarbeitern jene Mittel bereit zu stellen, die diese für die Erfüllung der auferlegten Tätigkeitsanforderungen benötigen. Andersherum sind jene personalen Ressourcen der Mitarbeiter auch ein maßgeblicher Beitrag in den Leistungsprozessen des Unternehmens. Diese liegen ebenfalls latent vor und können in vielfältigen Verwertungssituationen die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens moderieren. Die Handlungsmittel der Mitarbeiter stellen somit relevanten Unternehmensressourcen von Unternehmen dar und andersherum stellen die Wirtschaftsmittel des Unternehmens wichtige Gesundheitsressourcen der Mitarbeiter dar (Vgl. S. 102ff, 106ff, S. 113ff).

5.2.5 Hypothesen

Gemein ist allen betrachteten Managementansätzen, dass die Umwelt dynamischen, unsicheren Entwicklungen unterliegt und damit nicht berechenbar ist. Der RDA postuliert, dass jene Unternehmen, welche in der Versorgung mit kritischen Ressourcen von mächtigeren Ressourcenge-

bern abhängig sind, der Gefahr existentieller Ressourcenengpässen unterliegen, da das Verhalten der Ressourcenlieferanten und die Entwicklung der Ressourcenkonzentration in der Umwelt nicht vorhersehbar ist. Strategien für die Reduzierung der Unsicherheit der Ressourcenversorgung und für den Erhalt der Autonomie sind demnach überlebensnotwendig (Vgl. S. 70). In der Folge wird das Unternehmensverhalten aus den Umweltbedingungen abgeleitet.

Die Perspektive des RbV hingegen blickt aufgrund eben dieser Umweltunsicherheit auf die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung und postuliert, dass jene Inputgüter, welche im Zuge der kompetenzbasierten Transformation zu wertvollen, knappen und weder substituierbaren noch imitierbaren Erfolgspotentialen entwickelt werden, langfristige Wettbewerbsvorteile begründen (Vgl. S. 76f). Infolge dessen erklärt der RbV das Unternehmensverhalten aus den Unternehmensbedingungen heraus.

Auch das Nachhaltige Ressourcenmanagement legt die Unsicherheit der Umwelt als Prämisse fest; Dies zeigt sich nicht zuletzt auch in der Verwertungsoffenheit des Ressourcenbegriffs. Es wird nicht mehr auf den Erfolg und somit den Output der Ressourcennutzung geblickt, sondern auf die Sicherung des Ressourcennachschubs durch eine geeignete Ressourcennutzung im Einklang mit den Ressourcenquellen. Für ein langfristiges Bestehen wird infolge dessen ein Gleichgewicht von Ressourcenverbrauch zu Ressourcennachschub gefordert, wodurch zugleich eine Begrenzung des Ressourceneinsatzes impliziert wird. Anstatt das Wirtschaften des Unternehmens allein an Erfolgsmaßstäben der Effizienz und Effektivität zu messen, werden ergänzende Bedingungen durch die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen formuliert. Dem Nachhaltigen Management gemäß können Unternehmen letztlich nur bestehen, wenn sie sowohl Gewinne generieren als auch die Ressourcenbestände aktiv erhalten (Vgl. S. 93ff).

Die gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze gehen ebenfalls von einer dynamischen Umwelt aus, die fortwährend Stressoren begründet. Individuen sind demnach stets gefordert, potentielle Belastungen abzuweisen und sich an die Umwelt anzupassen. Die präventive Stärkung der Handlungsfähigkeit ist somit unumgänglich, um gegenüber unerwarteten Veränderungen agieren zu können (Vgl. S. 99). Nur wenn sowohl ausreichend geeignete Ressourcen im Vorwege aufgebaut und nach dem Verbrauch auch regeneriert werden, kann Gesundheit erhalten werden (Vgl. S. 99f).

5.2.6 Selektivität

Den Ansätzen des RbV und des RDA gemein ist, dass sie aufgrund der Annahme einer lediglich relativen Ressourcenknappheit nicht die Wirkungen der Ressourcennutzung auf die langfristige

Ressourcenversorgung durch Ressourcenquellen reflektieren. Der RbV bezieht sich ausschließlich auf die Ressourcennutzung auf der Unternehmensebene, um Wettbewerbsvorteile zu erklären. Weder wird die Versorgung mit den für die Ressourcengenerierung notwendigen Inputfaktoren betrachtet, noch werden der kognitive Prozess der Ressourcentransformation beleuchtet oder die Auswirkungen der Erfolgsgenerierung über die Wettbewerbsdynamiken hinaus reflektiert (Vgl. S. 74, S. 83).

Der RDA blendet hingegen durch den Fokus auf die effektive Ressourcenverwendung die damit einhergehende Ressourcenverwertung innerhalb des Unternehmens ebenso wie die vielfältigen Interdependenzen zwischen den abhängigen Akteuren aus (Vgl. S. 72f). Zudem unterbleibt eine über die Ressourcenlieferanten hinausgehende Betrachtung der Abhängigkeit von den Ressourcenquellen aus – deren Funktionsfähigkeit und Ressourcenbereitstellung wird schlicht als gegeben angenommen.

Das Nachhaltige Ressourcenmanagement verfolgt hingegen eine solche Förderung abhängiger Ressourcensysteme in aktiver Weise. Dennoch impliziert dieser Managementansatz, dass allein die Funktionsfähigkeit der Ressourcen(re)produktion der Ressourcenquellen die Ressourcenversorgung von Unternehmen sichert – die Bedingungen der Bereitschaft des Ressourcenaustauschs bleiben darüber hinaus unbeachtet (Vgl. S. 93).

Obwohl die Ansätze der Positiven Psychologie die Individuums-Umwelt-Interaktion zu dem Erkenntnisinteresse erklären und die Entstehung von handlungsbefähigenden Ressourcen untersuchen, bleibt der Blick auf die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen in der Umwelt ebenso wie die Ursachen der Stressoren – und so auch die Reflektion des individuellen Verhaltens hinsichtlich der Wirkungen auf die Umwelt – aus (Vgl. S. 122).

	RDA	RbV	Nachhaltigkeit	Salutogenese	Resilienz	Achtsamkeit
<i>Erkenntnisinteresse</i>	Wie erklärt sich das Unternehmensverhalten aus der Ressourcenabhängigkeit heraus?	Wie sind Unterschiede der Unternehmensperformances zu erklären?	Wie können Unternehmen angesichts der Ressourcenknappheit langfristig bestehen?	Welche Faktoren erhalten/fördern die Gesundheit?	Welche Faktoren ermöglichen eine positive Entwicklung trotz Stressoren?	Wie kann Leid überwunden werden?
<i>Traditionslinie</i>	Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre Soziale Austauschtheorie Machttheorie	Neoklassische/ Klassische Ökonomie Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre	Ökologie Umweltökonomie Systemtheorie	Gesundheitswissenschaft Sozialwissenschaft Positive Psychologie	Ingenieurwissenschaft Ökologie Positive Psychologie	Buddhismus Positive Psychologie
<i>Aussageebene</i>	Wettbewerbsebene	Organisationsebene	Organisationsebene, Umweltebene und Globalebene	Individualebene, Interaktionsebene, Organisationsebene	Individualebene, Interaktionsebene und Organisationsebene	Individualebene
<i>Basisannahmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenabhängigkeit der Unternehmen • Unsichere Umwelt (Relative) • Ressourcenknappheit • Ressourcenversorgung basiert auf Austauschbeziehungen • Ressourcen geben Macht; Ressourcenabhängigkeit reduziert Autonomie • Begrenzte Rationalität, unsicheres Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenabhängigkeit der Unternehmen • Unsichere Umwelt • Determinismus/ gemäßigter Voluntarismus (Relative) • Ressourcenknappheit • Heterogene, Immobilität Ressourcenanwendung • Ökonomische Rationalität: Effizienz, Effektivität • Menschenbild: Homo oeconomicus 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen als autopoietisches, strukturell-geschlossenes, ressourcenabhängiges System • Unsichere, komplexe Umwelt • Absolute Ressourcenknappheit • Effizientes Wirtschaften erschöpft Ressourcenbestand, bedarf einer Korrektur • Ökonomische Rationalität: Nachhaltigkeit & Effizienz • Menschenbild: homo sustinens 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente Wirkung von Stressoren • Komplexe, dynamische Umwelt • Systemzustand: Heterostase • Gesundheits-Krankheits-Kontinuum • Gesundheit als Ressourcengleichgewicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente Wirkung von Stressoren • Komplexe, dynamische Umwelt • Resilienz als erlernbare, kontextabhängige Fähigkeit • Positive Entwicklung als Resultat der Einwirkung von Schutz- und Risikofaktoren • Systeme unterliegen der Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente Wirkung von Stressoren • Komplexe, dynamische Umwelt • Das Leben ist leidvoll/ belastend • Vergänglichkeit alles Daseins • Abhängigkeit aller Dinge • Nicht-Selbst • Gemeinwohlorientierung
<i>Ressourcenverständnis</i>	Erfolgspotentiale im Sinne der Erfüllung der Forderungen und Bedürfnisse von Ressourcenlieferanten.	Unternehmensspezifische tangible und intangible Erfolgspotentiale	Abstrakte und/oder latente Wirtschaftsmittel	Protektive und restaurative Faktoren der Person und Umwelt	persönliches und sozial vermitteltes Handlungspotential	Kognitive, mentale Bewältigungspotentiale
<i>Hypothesen</i>	Je knapper die Ressourcen und je höher die Machtkonzentration, desto größer ist die Unsicherheit. Je größer die Ressourcenkontrolle, desto größer die	Wertvolle und knappe, Ressourcen begründen Wettbewerbsvorteile. Sind sie weder imitierbare noch substituierbare können Wettbewerber langfristig von deren Nutzung	Je effizienter das Handeln, desto mehr Nebenwirkungen werden erzeugt und desto größer sind langfristige Schädigungen. Je mehr das Gewinnstreben durch die Orientierung an	Je mehr Widerstandsressourcen, desto stärker das Kohärenzgefühl und desto gesünder ist das Individuum.	Je mehr Schutzfaktoren vorhanden sind, desto besser können Risikofaktoren gemindert und Krisen bewältigt werden und eine positive Entwicklung erfolgen.	Je klarer und offener die Wahrnehmung, desto eher werden Spannungen und Handlungspotentiale erkannt und desto leichter werden Belastungen bewältigt.

	<p>Macht und die Möglichkeit andere Akteure zu beeinflussen.</p> <p>Je größer die Ressourcenabhängigkeit ist, desto eher kommt der Akteur den Forderungen des Ressourcenlieferanten nach.</p> <p>Je größer die Abhängigkeit und die Unsicherheit der Ressourcenversorgung sind, desto stärker streben Unternehmen nach Unsicherheitsreduzierung.</p> <p>Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Ressourcensicherheit.</p> <p>Die Menge der kontrollierten Ressourcen beeinflusst den Unternehmenserfolg.</p>	<p>ausgeschlossen werden.</p> <p>Die individuellen Kompetenzen und organisationalen Fähigkeiten sind ausschlaggebend für die erfolgsgenerierende Ressourcentransformation.</p> <p>Je einzigartiger und wertvoller Ressourcen kombiniert und eingesetzt werden, desto langfristig erfolgreicher sind Unternehmen.</p>	<p>den Ressourcenquellen begrenzt wird, desto größer ist der langfristige Unternehmenserfolg.</p> <p>Gewinn und Bestand sichern die Unternehmensexistenz, stehen jedoch im Widerspruch zueinander.</p> <p>Es ist rational, sich für den Erhalt der Ressourcenquellen einzusetzen.</p>			
<i>Selektivität</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenquellen und Ressourceneinsatz bleiben unbeachtet • Keine Betrachtung kognitiver Entscheidungsprozesse • Auf immaterielle Ressourcen schwer anzuwenden • Widersprüche oder Handlungsunfähigkeiten in der Befriedigung von Bedürfnissen werden ausgeblendet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenherkunft, Ressourcenversorgung und Ressourcenentstehung bleiben unbeachtet • Einbezug der Umwelt nur im wettbewerbsrelevanten Maße 	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare, widersprüchliche Begriffsdefinition • Defizite in den Gestaltungskonzepten 	Blick wird nicht auf den Ursprung der Störungen, sondern nur auf die Bewältigung der Symptome gelegt.	<ul style="list-style-type: none"> • Blick wird nicht auf den Ursprung der Störungen, sondern nur auf die Bewältigung der Symptome gelegt. • Eine Auseinandersetzung mit der Ressourcenknappheit oder der Ressourcenversorgung findet nicht statt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte Organisationaler Achtsamkeit von Buddhismus ent wurzelt • Instrumentalisierung der achtsamen Wahrnehmung als Mittel zum Zweck

Abbildung 39: Zusammenfassende Gegenüberstellung der ressourcenorientierten Ansätze (Eigene Darstellung)

5.3 Eine Beziehungsanalyse anhand des Modells der Spiral Dynamics

Aufbauend auf den vorangegangenen Analyseerkenntnissen, können die Managementansätze nun anhand der aufgedeckten Denk- und Handlungsweisen der Ressourcennutzung zueinander in Beziehung gesetzt werden. Hierfür wird das Modell der Spiral Dynamics herangezogen.

5.3.1 Das Modell der Spiral Dynamics

Das Modell der Spiral Dynamics geht auf den Psychologen CLARE W. GRAVES zurück und „[...] stellt einen neuen Rahmen dar, um die dynamischen Kräfte zu verstehen, die in menschlichen Belangen – in der Wirtschaft, im persönlichen Leben, in der Erziehung und sogar in der Weltpolitik – am Werk sind.“ (Beck/Cowan (2014), S. 7). Dieser erklärt die Entwicklung unterschiedlicher Weltanschauungen, zugrundeliegenden Wertvorstellungen und daraus hervorgehenden Denk- und Verhaltensweisen von Individuen, Organisationen und Gesellschaften. Die individuelle Seins- bzw. Lebensform resultiert hierbei aus dem Abgleich zweier Faktoren: Den Lebensbedingungen, mit denen sich Individuen auseinandersetzen müssen, sowie den physischen, kognitiven und neurologischen Eigenschaften, welche die Fähigkeiten des Umgangs mit den Lebensbedingungen bestimmen (Edwards/Cacioppe (2005), S. 93).

Die zugrundeliegenden Prämissen besagen, dass „[d]ie menschliche Natur [...] weder statisch, noch endlich [ist]. Die menschliche Natur verändert sich, wenn sich die Lebensbedingungen verändern [...]“ (Beck/Cowan (2014), S. 47). Wann immer sich ein Individuum veränderten Lebensbedingungen gegenüberstellt und die Denk- und Handlungsweisen nicht mehr zu einer Problemlösung beitragen, erfährt die Weltanschauung eine Anpassung. Es bilden sich neue Ziele und Werte heraus, die wiederum ein geeignetes Denk- und Handlungspotential im Umgang mit den veränderten Lebensbedingungen begründen. Die einzelnen Entwicklungsstufen sind daher nicht losgelöst voneinander, sondern als Verbund zu betrachten: Mit jedem Übergang „[...] wird die vorangehende Bewusstseinsstufe transzendiert und mit eingeschlossen, das heißt, die Erfahrungen, erworbene Erkenntnisse, Strategien und Handlungsweisen stehen weiter zur Verfügung.“ (Klein/Limberg-Strohmeier (2012), S. 360). Sowohl das Bewusstsein, der Wahrnehmungshorizont und das verfügbare Handlungspotential aber auch die zu bewältigende Komplexität erfahren in dieser Entwicklung eine sukzessive Erweiterung (ebd., S. 358).

Dies impliziert weiterhin, dass das Modell nicht geschlossen, sondern offen konzeptioniert und eine Herausbildung weiterer Weltanschauungen denkbar ist (Beck/Cowan (2014), S. 47). Denkbar ist jedoch nicht nur die Fortentwicklung der Weltanschauung, sondern ebenso eine Rückent-

wicklung auf vorangegangene Verhaltensweisen, insofern die Lebensbedingungen dies erfordern. Ein Auslassen einzelner Stufen ist hingegen nicht möglich (Edwards/Cacioppe (2005), S. 94).

Derzeit umfasst das Modell acht Entwicklungsstufen (Beck/Cowan (2014), S. 65). Jeder Übergang in eine nächste Weltanschauung kennzeichnet einen Wechsel zwischen der Orientierung an egoistischen und gemeinwohlorientierten Bedürfnissen und reicht von der egozentrischen Überlebenssicherung auf der untersten Stufe bis hin zu einem systemischen Bewusstsein für die Verbundenheit allen Lebens auf der höchsten Entwicklungsstufe (ebd., S. 90f). Jede Entwicklungsstufe trägt sowohl gesunde als auch ungesunde Ausprägungen in sich. Jeder Lebensform ist somit neben einem lebensförderlichen auch ein schädigendes und zerstörerisches Potential inhärent (ebd., S. 66f). Insbesondere den höher entwickelten Existenzformen obliegt die Aufgabe, solche Extrema zu identifizieren und zu korrigieren, um lebensfreundliche Bedingungen des Daseins zu schaffen.

Grundsätzlich ist jedoch keine Entwicklungsstufe der menschlichen Existenz als besser oder schlechter zu bewerten, sondern hinsichtlich ihrer Eignung, mit den vorgefundenen Lebensbedingungen umgehen zu können, zu betrachten. Das Ziel des Modells ist es daher nicht etwa, eine möglichst hohe Entwicklungsstufe zu erreichen, sondern angemessene Fähigkeiten und Kompetenzen für einen lebens- und handlungsbefähigenden Umgang mit den Gegebenheiten zu vermitteln (ebd., S. 47). Doch da mit der Entwicklung der Weltanschauung und den daraus hervorgehenden Handlungsweisen auch eine erweiterte Wahrnehmung und ein Bewusstsein für die Bedingungen des Daseins einhergeht, ist es im Hinblick auf möglichst gesunde Ausprägungen der Weltanschauungen erstrebenswert, die Weiterentwicklung zu höheren Stufen der menschlichen Existenz zu fördern.

5.3.1.1 Die acht Entwicklungsstufen des Modells

Im Folgenden werden die einzelnen Weltanschauungen insbesondere mit Bezug auf die jeweilige Ausprägung der Wertesysteme und Handlungsrationaltäten von Organisationen erläutert. Den einzelnen Wertesystemen wurden hierbei Farben und nicht etwa Nummerierungen zugeordnet, um deutlich zu machen, dass keine der einzelnen Entwicklungsstadien vorgezogen oder als Ziel auserkoren wird (Beck/Cowan (2014), S. 106).

Das beige und violette Wertesystem entsprechen dem eines Neugeborenen bzw. Kleinkindes; Organisationen werden in diesem Sinne nicht thematisiert (ebd., S. 71f).

Das rote Wertesystem ist durch das Streben nach Kontrolle, Macht und Unabhängigkeit gegenüber der mystischen und zum Teil unerklärlichen Umwelt geprägt. Das Handeln ist entsprechend an egoistischen Bedürfnissen orientiert. Konsequenzen werden nicht bedacht (Beck/Cowan (2014, S. 72)). Das Streben nach materiellen Erfolgen durch eine strenge Unternehmensführung charakterisiert die Arbeitsgestaltung des roten Wertesystems (Cowan/Todorovic (2000), S. 6).

Der Übergang in das blaue Wertesystem beginnt damit, dass das Individuum, ausgelöst durch Schuldgefühle, nach einem höheren Sinn der Tätigkeit sucht (ebd., S. 7). Es ordnet sich Autoritäten unter und verfolgt strenge Prinzipien und Regeln. Ein solches rechtmäßiges Verhalten verspricht Stabilität und eine entsprechende Belohnung. Das Denken ist absolutistisch: Es gibt nur einen richtigen Weg. Jeder hat einen zugewiesenen Platz und eine Funktion in der Gesellschaft und im Unternehmen (ebd., S. 73). Folglich dominiert die strenge Arbeitsteilung die Arbeitsorganisation, wie es sich beispielsweise im Taylorismus zeigt.

Mit dem Übergang in das orangene Wertesystem beginnen Individuen die Grenzen der auferlegten Regeln auszutesten (Cowan/Todorovic (2000), S. 8). Sie zweifeln an den Autoritäten und suchen nach Wegen, sich selbst besser zu stellen. Somit ist das orangene Wertesystem von einem experimentellen, risikofreudigen Handeln und dem Streben nach Autonomie geprägt. Individuen streben nach materiellen Statussymbolen, die ihren Erfolg verkörpern. Die Wahrnehmung ist wieder selbstbezogen, doch erweitert um strategische Aspekte der langfristigen Besserstellung. Innovative Technologien stellen die Grundlage einer solchen Besserstellung dar, wodurch die Kompetenzen der Individuen in das Blickfeld gelangen (Beck/Cowan (2014), S. 73).

Der Übergang in das grüne Wertesystem wird durch die Reflektion des materiellen Strebens und der damit einhergehenden Trennung von Gewinnern und Verlierern sowie den erfolgten Schädigungen der Umwelt ausgelöst (Cowan/Todorovic (2000), S. 9). Die Verbreitung der Mechanisierung und Technologisierung, das Eigennutzen maximierende Verhalten eines jeden, ruft das Bedürfnis nach Menschlichkeit, nach Gleichberechtigung und nach einem Gemeinschaftsgefühl wach. Es wird ein gemeinsames Verantwortungsgefühl entwickelt, die Schädigungen vorangegangener Verhaltensweisen wieder gut zu machen (Beck/Cowan (2014), S. 74). Doch aufgrund der flachen Hierarchien, des kurzfristigen Wahrnehmungshorizonts und der hohen Kosten zulasten der Effektivität und Effizienz fehlt es in diesem Wertesystem letztlich an den Fähigkeiten, die guten Absichten erfolgreich umzusetzen. Die starke Konsensorientierung und die Unterordnung des Individuums unter das Gemeinwohl weckt schließlich das Bedürfnis nach einer unabhängigen Selbstverwirklichung und löst den Übergang in das gelbe Wertesystem aus.

Der Übergang in das gelbe Wertesystem vollzieht sich auf einer grundlegenden Änderung der Lebensbedingungen sowie auch der Fähigkeiten der Komplexitätsbewältigung und wird nicht als

Fortführung der vorangegangenen Entwicklung, sondern als Wechsel in das zweite Paradigma verstanden (Beck/Cowan (2014), S. 436). Während Individuen und soziale Systeme der Wertesysteme des ersten Paradigmas die eigene Weltanschauung als einzig Richtige erachten, ist es Individuen des zweiten Paradigmas möglich, die Gesamtheit und die Zusammenhänge der einzelnen Entwicklungsstufen zu erkennen. Das Streben nach Selbstverwirklichung impliziert die Schaffung lebens- und handlungsbefähigender Bedingungen. Die Korrektur ungesunder Ausprägungen vorangegangener Wertesysteme ist somit Aufgabe des gelben Wertesystems und wird als vertikale Integration bezeichnet (ebd., S. 21). Diese beschreibt die Fähigkeit, die komplette Entwicklung des Daseins in dem Bewusstsein, dass jede Entwicklungsstufe die vorhergehenden weiterhin beinhaltet, zu erfassen und den Beitrag jeder Ebene für diese Entwicklung anzuerkennen. In Folge dessen reflektieren Individuen in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive die Neben- und Rückwirkungen ihres Handelns und verhelfen darüber hinaus anderen Individuen ihre jeweiligen Weltanschauungen lebens- und handlungsbefähigend auszugestalten, um eine Weiterentwicklung der Lebensbedingungen, der Fähigkeiten und der Wertesysteme zu ermöglichen.

Die Lebensumstände des zweiten Paradigmas sind somit sehr viel lebensfreundlicher. Bedrohungen und Risiken wurden minimiert, zugleich haben Individuen die Möglichkeit ihre Bedürfnisse auf vielfältige Weise zu befriedigen. Individuen haben grenzenlosen Zugang zu Informationen und Gütern und sind zu langfristigen Entscheidungen fähig (ebd., S. 12). Nach wie vor steht die Frage nach dem Sinn des eigenen Daseins im Zentrum. Jedoch wird dies nicht mehr von einem materiellen Streben, sondern von einem bewussten Dasein in Einklang mit der Natur getragen (ebd., S. 448f). Somit erfolgt ein Wandel von der Konzentration auf materielle Statussymbole hin zu immateriellen Werten und normativen Überzeugungen, die das Handeln leiten. Mitarbeiter streben nach flexibler, unabhängiger Selbstverwirklichung und einer gesunden Arbeitsgestaltung. Organisationen wirtschaften nachhaltig im Bewusstsein ihrer Ressourcenabhängigkeit. Um den unsicheren und dynamischen Entwicklungen der Lebensbedingungen gerecht zu werden, sind flexible und interaktive Strukturen und Prozesse notwendig, die ein bedarfsgerechtes Agieren ermöglichen (Cowan/Todorovic (2000), S. 9).

Mit dem Übergang in das türkische Wertesystem erweitert sich die Wahrnehmung für ein bewusstes Dasein als Teil des großen, globalen Ganzen (Beck/Cowan (2014), S. 21). Dem Individuum wird bewusst, dass das Eigen- und Gemeinwohl unweigerlich miteinander verbunden sind. Die Trennung des Ichs und der Umwelt, des Menschen und der Natur wird aufgehoben (ebd., S. 457); Anstelle dessen tritt das Gefühl der energetischen Verbindung allen Lebens (Cowan/Todorovic (2000), S. 9). Dies entspricht der horizontalen Integration der Wertesysteme.

Grundsätzlich ist die Gleichzeitigkeit verschiedener Wertesysteme in unterschiedlichen Lebens-, Gesellschafts- und Organisationsbereichen möglich, sei es angesichts chaotischer Rahmenbedingungen der Rückgriff auf ordnende Handlungsweisen der blauen Weltanschauung, in Gefahrensituationen die Aktivierung der Stärke einer roten Handlungsweise, im Arbeitsumfeld die Zielstrebigkeit und Leistungsorientierung des orangenen Wertesystems und im Umgang mit Freunden das Sozialverhalten des grünen Wertesystems (Beck/Cowan (2014), S. 100f). Entsprechend können auch unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens verschiedene Wertesysteme aufweisen.

	Zugrundeliegende Motive	Ausgestaltung des Systems	Denken und Handeln der Individuen	Organisationale Arbeitsgestaltung
<i>Beige</i>	Archaisches Überleben	Lose Strukturen, Überlebensprozesse	Instinktive Befriedigung physiologischer Bedürfnisse	Organisationen sind in diesem Weltbild nicht vorhanden.
Das Individuum sieht sich einer bedrohlichen, mysteriösen Umwelt gegenüber.				
<i>Violett</i>	Harmonie und Sicherheit in der Familie	Tribalistische Strukturen, zirkuläre Prozesse	Spiritueller Handel für das Überleben des Stammes	Organisationen sind in diesem Weltbild nicht vorhanden.
Das Individuum erlebt egozentrische, selbstbestimmte Bedürfnisse, um die Außenwelt zu kontrollieren.				
<i>Rot</i>	Unabhängigkeit, Macht, Kontrolle	Imperialistische Strukturen, ausbeuterische Prozesse	Egozentrisch ohne Rücksicht auf Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Körperlich harte Arbeit • Strenge, kontrollierende aber faire und respektvolle Führung • materielle Belohnung
Das Individuum bekommt Schuldgefühle, sucht nach höherer Bestimmung und Sinn des Lebens.				
<i>Blau</i>	Stabilität und Ordnung durch Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten	Feudalistische Strukturen, kontrollierte, autoritäre Prozesse	absolutistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Lineare, bürokratische Organisation • Keine Fehlertoleranz, es gibt nur den einen richtigen Weg • strenge Vorgaben und Anweisungen • Arbeitsteilung: Jeder hat seinen Platz • rechtmäßiges Handeln bringt Stabilität und Belohnung • Pflichtbewusstsein, Tradition und Loyalität
Das Individuum wünscht Unabhängigkeit und testet Grenzen aus, stellt Autoritäten in Frage.				
<i>Orange</i>	Autonomie, Besserstellung und Erfolg des Einzelnen	Delegative Strukturen, autonome, strategische, optimierende Prozesse	pluralistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb steuert den Markt • Strategisch kluges Handeln, Kompetenzen sowie experimentier- und risikofreudiges Handeln sichern Besserstellung • Innovationen verbessern Produktivität und steigern Eigennutzen • Materielle Statussymbole • Technologisierung
Das Individuum strebt nach Menschlichkeit, nach Zugehörigkeit und Akzeptanz in der Gruppe.				
<i>Grün</i>	Gemeinwohl und Gleichberechtigung	Egalitäre Strukturen, konsens-orientierte Prozesse	relativistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Flache Hierarchien: Teamarbeit, jeder leistet seinen Beitrag, gemeinsames Lernen. Vorgesetzte sind Teil der Gruppe. • Kooperation statt Wettbewerb • Unternehmenskultur und gemeinsame Vision geben der Arbeit Sinn • Mitarbeiter sind nicht nur Produktionsfaktoren, sie sind das Unternehmen
Das Individuum ist wissbegierig und braucht keine Bestätigung anderer mehr; will sich selbst unabhängig verwirklichen, aber nicht auf Kosten anderer.				
<i>Gelb</i>	Freiheit, Selbstverwirklichung, Streben nach neuen Erfahrungen	Flexible, interaktive Strukturen, integrative Prozesse	systemisch	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges agieren in komplexen Systemen • Vorgesetzte müssen Kompetenz beweisen • Mitarbeiter streben nach Unabhängigkeit, Flexibilität und Selbstverwirklichung. Sie sind loyal gegenüber ihrer Tätigkeit, nicht dem Unternehmen. • Work-Life-Balance • Toleranz, Verständnis, Diversität • Immaterielle Werte • Persönliche Prinzipien stehen vor auferlegten Regeln.
Das Individuum wird sich seiner selbst bewusst; es ist sowohl eigenständig als auch Teil des großen Ganzen.				
<i>Türkis</i>	Mit Körper und Geist mit der Umwelt eins werden, zur Lebensfähigkeit aller Wesen beitragen	globale Strukturen, fließende Prozesse	holistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältiges Wissen integrieren und vereinen • Auf globaler Ebene Verantwortung übernehmen und Bedürfnisse schützen • Erfahrungsbasiertes Streben nach ökologischer Balance • Tätigkeiten müssen Beitrag zu Gesundheit leisten • Alles ist mit allem verbunden • Mitarbeiter fühlen sich auf spiritueller Ebene mit Unternehmen verbunden

Abbildung 40: Wertesysteme der Spiral Dynamics (in Anlehnung an Cowan/Todorovic (2000), S. 7ff)

5.3.1.2 Zuordnung der Managementansätze zu den Weltanschauungen

Wie im Folgenden gezeigt wird, sind die untersuchten Managementansätze Resultat unterschiedlicher Weltanschauungen. In der Folge liegen den verschiedenen Ausprägungen des Ressourcenmanagements - von dem leistungsorientierten Ressourceneinsatz über die Interaktion mit Ressourcenlieferanten hin zu dem Gesundheitsmanagement und der Investition in Ressourcenquellen - unterschiedliche Zieldefinitionen, Handlungsrationitäten und Wertverständnisse zugrunde. Die Erkenntnisse der kategoriengeleiteten Analyse finden sich demnach auch in der Analyse der Weltanschauungen der ressourcenorientierten Managementansätze mithilfe des Modells der Spiral Dynamics wieder:

- Dem RDA gemäß bedient sich ein Unternehmen unterschiedlicher Machtstrategien, um die Ressourcenversorgung zu sichern und autonom handeln zu können. Ein solches machtorientiertes Streben entspricht der roten Entwicklungsstufe.
- Dem RbV gemäß strebt das Unternehmen nach einer starken langfristigen Wettbewerbsposition, um maximale Erfolge auf dem Absatzmarkt zu generieren. Die Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens stellen den Ausgangspunkt für die Strategieformulierung dar. Ein solches erfolgsorientiertes strategisches Gewinnstreben ist der orangenen Entwicklungsstufe zuzuordnen.
- Dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement gemäß sind die Ressourcenprozesse an den Belastungsgrenzen der Ressourcenquellen zu orientieren, um Ressourcenbestände langfristig zu erhalten. Hierfür müssen die Haupt- und Nebenwirkungen des Wirtschaftens auch hinsichtlich der Rückwirkungen auf das Unternehmen reflektiert werden. Ein solch systemisches Agieren im Einklang mit der Natur liegt der gelben Weltanschauung zugrunde.
- Den Ansätzen der Positiven Psychologie gemäß muss ein flexibles und widerstandsfähiges Handlungspotential entwickelt werden, um die fortwährenden Veränderungen und Stressoren der Umwelt bewältigen und einen gesunden Zustand erhalten zu können. Eine sensible und offene Wahrnehmung der Umwelt und der eigenen Empfindungen ist hierfür grundlegend. Ein solches Streben nach einer gesunden, lebensbefähigenden Selbstverwirklichung ist ebenfalls der gelben Entwicklungsstufe zuzuschreiben.
- Die (buddhistische) Achtsamkeit, welche die vollständige Überwindung aller Dualitäten für die Loslösung von Leid fordert, ist der türkisen Weltanschauung zuzuordnen.

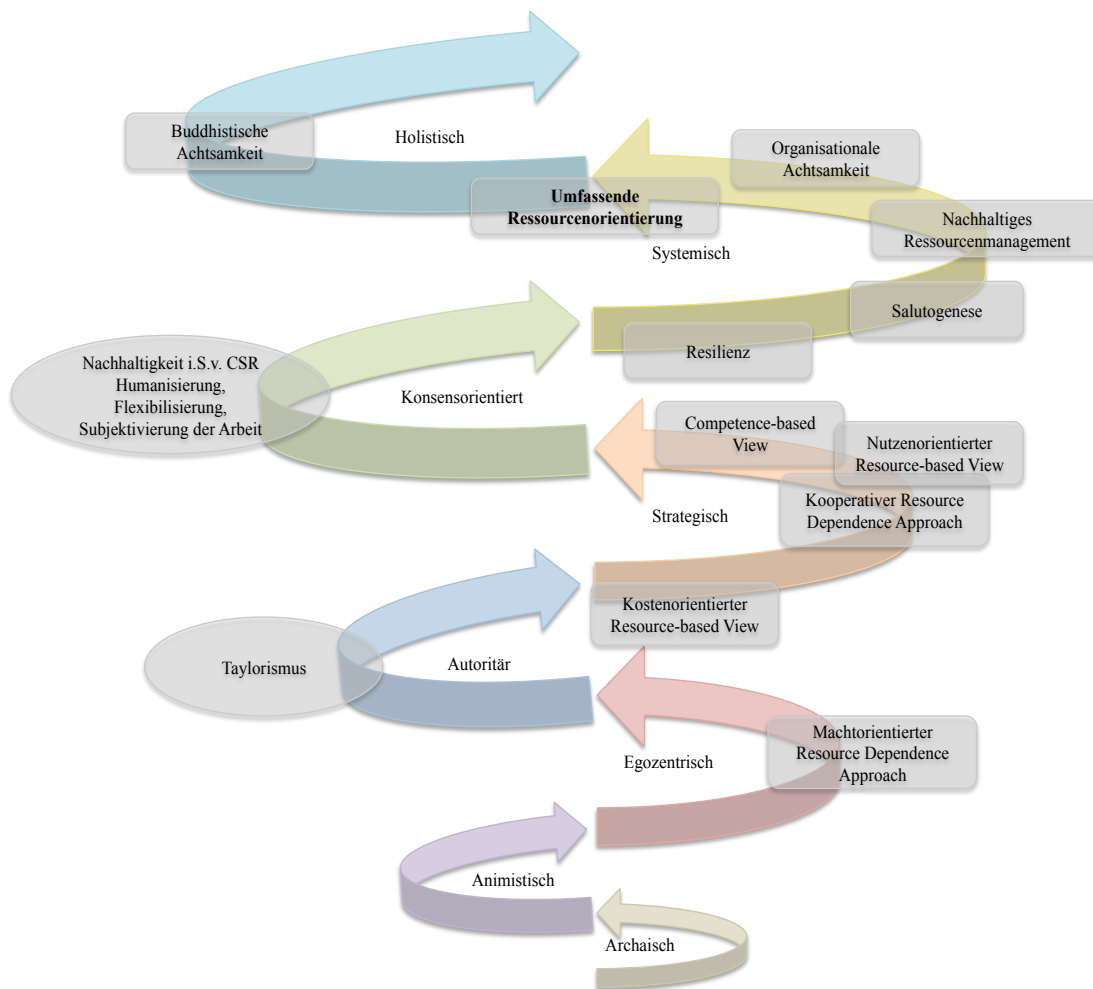


Abbildung 41: Die ressourcenorientierten Ansätze am Beispiel der Spiral Dynamics (Eigene Darstellung)

5.3.2 Vergleich der Erkenntnisse der Spiral Dynamics und der kategoriengeleiteten Analyse

5.3.2.1 Die zunehmende Komplexität als Resultat der Erweiterung des Erkenntnisinteresses

Wie bereits ausgeführt, ist der Übergang in höhere Wertesysteme von einer zunehmenden Komplexität durch die Erweiterung der Wahrnehmungs- und Gestaltungsräume geprägt, welche es zu bewältigen gilt (Vgl. S 145f). Diese Entwicklung des Wahrnehmungs- und Gestaltungshorizonts der jeweiligen Weltanschauungen zeigt sich auch in der Erweiterung des Erkenntnisinteresses der Managementansätze (Vgl. S. 136ff). So sind die niedrigeren Entwicklungsstufen, hier maßgeblich durch den RDA und den RbV repräsentiert, durch eine egozentrische, eigennutzenorientierte Überlebenssicherung geprägt, welche zugleich die Komplexität der Umwelt weitestgehend ausblenden und das Erkenntnisinteresse auf die Erfolgsgenerierung des Unternehmens begrenzen (Vgl. S 70, S. 74). Weiter entwickelte Individuen und Organisationen hingegen verwirklichen ihr Dasein in Einklang mit der Umwelt, wie es durch das Nachhaltige Ressourcenmanagement

und die Achtsamkeit postuliert wird, welche im Zuge dessen ein Handlungspotential für den Umgang mit den Unsicherheiten und Interdependenzen der Umwelt benötigen (Vgl. S. 94ff, S. 110, S. 146). Die Entwicklung der Komplexität vollzieht sich somit ausgehend von einem unternehmenszentrierten Erkenntnisinteresse des RbV und RDA über eine systemische Reflektion des Unternehmens in der Umwelt des Nachhaltigen Ressourcenmanagements und der Ansätze der Positiven Psychologie hin zu einer holistischen Wahrnehmung der Achtsamkeit.

5.3.2.2 Die Verlagerung des Ressourcenbegriffs von materiellen zu immateriellen Faktoren

Ebenso wird mit den Spiral Dynamics die Verlagerung von den materiellen zu den immateriellen Faktoren des Daseins bestätigt, die sich auch in dem Vergleich der Ressourcenverständnisse der Managementansätze zeigt. Das Streben nach einer materiellen Besserstellung der unteren Entwicklungsstufen, wie es auch der RbV und der RDA verfolgen, wird von der Konzentration auf kognitive und soziale Ressourcen abgelöst, welche für die Bewältigung der Komplexität des Daseins und der Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt entscheidend sind (Vgl. S. 70, S. 81, S. 102ff, S. 112f).

5.3.2.3 Der Paradigmenwechsel der Weltanschauungen

Darüber hinaus werden die Paradigmenwechsel der Wirtschaftsrationalität von einem Paradigmenwechsel der Weltanschauungen begleitet. Ein solcher Paradigmenwechsel wurde zwischen dem effizient bzw. effektiv agierenden RbV sowie RDA gegenüber dem gleichgewichtsorientierten Wirtschaften des Nachhaltigen Ressourcenmanagements sowie den Ansätzen der Positiven Psychologie identifiziert (Vgl. S. 139). Dies zeigt sich auch in dem Modell der Spiral Dynamics in dem Übergang in die gelbe Entwicklungsstufe (Vgl. S. 146ff). Während sich der Ressourceneinsatz des RbV und des RDA an der gewünschten Erfolgswirksamkeit, sprich dem Output orientiert, erfolgt mit dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement der Ressourceneinsatz in Orientierung an der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen. Der Ressourcennachschub wird zu der Relationsgröße des wirkungsoffenen Ressourcenverbrauchs erklärt (Vgl. S. 70, S. 76, S. 93ff).

Eine solche an dem Erhalt des Ressourcenbestands gemessene Handlungsrationale zeigt sich auch in dem Paradigma der Salutogenese, welche den Fokus auf die präventive Stärkung der Handlungsfähigkeit durch die Ausbildung von Handlungsmitteln richtet. Dieser Paradigmenwechsel ist Ergebnis der Erkenntnis, dass das individuelle bzw. organisationale Wohlergehen von einer stetigen Ressourcenversorgung abhängig ist, wofür wiederum das Wohlergehen der Ressourcenquellen grundlegend ist (Vgl. S. 93ff). Eine solche Verbundenheit mit der Um-

welt markiert schließlich auch den Übergang von dem ersten in das zweite Paradigma der Spiral Dynamics, aus dem das Streben nach der Gestaltung lebens- und handlungsbefähigender Lebensbedingungen resultiert (Vgl. S. 150).

	RDA	RbV	Nachhaltiges Ressourcenmanagement	Salutogenese	Resilienz	Achtsamkeit
<i>Erkenntnisinteresse, Aussageebene, Selektivität</i>						
	Unternehmenszentriert		Systemisch		Holistisch	
<i>Begriffsdefinition 'Ressource'</i>						
	Materiell		Immateriell			
<i>Basisannahmen, Hypothesen</i>						
	Relative Ressourcenknappheit		Absolute Ressourcenknappheit		Transaktionales Ressourcengleichgewicht	
	Effektivität	Effizienz				
<i>Spiral Dynamics</i>	Macht	Eigennutzen	Gewinn und Bestand	Gesundheit	Handlungsfähigkeit	Einklang mit Umwelt
			Zunahme der zu bewältigenden Komplexität			

Abbildung 42: Übergreifende Analyse der Managementansätze (Eigene Darstellung)

5.3.3 Komplementäre und widersprüchliche Beziehungen zwischen den Wertesystemen

Das Modell der Spiral Dynamics postuliert, dass die Denk- und Handlungsweise einer Weltanschauung sowohl handlungsbegrenzend als auch handlungsbefähigend ausgeprägt sein kann (Vgl. S. 145f). Dementsprechend wird in dieser Forschungsarbeit angenommen, dass auch die aus diesen Weltanschauungen hervorgehenden Managementansätze, welche die jeweiligen Handlungs- und Denkweisen in eine Wirtschaftsrationalität übersetzen, ebenfalls in einer entweder handlungsbefähigenden oder handlungsbegrenzenden Ausprägung vorliegen. So wie die Weltanschauungen für die weiteren Daseinsformen eine gesunde oder ungesunde Einwirkung auf die Lebensbedingungen vornehmen, können folglich auch die Beziehungen zwischen den Managementansätzen sowohl widersprüchlich als auch komplementär gestaltet sein. Grundsätzlich wird in dieser Forschungsarbeit angenommen, dass diejenigen Managementansätze, die einer gemeinsamen Weltanschauung entstammen, eine gemeinsame Denk- und Handlungsweise teilen und infolge dessen in einer komplementären Beziehung zueinander stehen. Demgegenüber zeigen sich Widersprüche zwischen den Managementansätzen des ersten und zweiten Paradigmas, welche – wie bereits gezeigt werden konnte (Vgl. S. 152ff) - in den zugrundeliegenden Handlungsrationaltäten, Wahrnehmungshorizonten, Ressourcenverständnissen und Zweckdefinitionen zutage treten. Im Folgenden werden explizite Annahmen über die Beziehungen zwischen den Managementansätzen formuliert.

5.4 Die Beziehungen zwischen den ressourcenorientierten Managementansätzen

Es werden die folgenden Annahmen über die Beziehungen zwischen den Managementansätzen festgelegt:

- Eine komplementäre Beziehung besteht zwischen der Salutogenese, der Resilienz und der Achtsamkeit.
- Eine komplementäre Beziehung besteht zwischen den Ansätzen der Positiven Psychologie und dem Nachhaltigen Management.
- Die Beziehung zwischen dem RDA und dem RbV umfasst, je nach strategischer Schwerpunktsetzung, sowohl widersprüchliche als auch komplementäre Ausprägungen.
- Die Beziehung zwischen dem RDA und den Ansätzen der Positiven Psychologie umfasst, je nach strategischer Schwerpunktsetzung, sowohl widersprüchliche als auch komplementäre Ausprägungen.
- Eine widersprüchliche Beziehung besteht zwischen dem RbV und dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement.
- Eine widersprüchliche Beziehung besteht zwischen dem RDA und dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement.
- Eine widersprüchliche Beziehung besteht zwischen dem RbV und den Ansätzen der Positiven Psychologie.

5.4.1 Komplementäre Beziehungen

5.4.1.1 Die Ressourcenperspektiven der Positiven Psychologie: Synergien der Spannungsbewältigung

Eine komplementäre Beziehung wird zwischen den Ressourcenperspektiven der Positiven Psychologie postuliert. Salutogenese, Resilienz und Achtsamkeit teilen die Prämisse, dass Individuen und Systeme einem ewigen Spannungszustand unterliegen, für dessen Bewältigung es geeigneter Ressourcen bedarf (Vgl. S. 99, S. 112, S. 123). Grundlage bildet hierfür das transaktionale Ressourcengleichgewicht der Gesundheit. Demnach stehen Individuen mit der Umwelt in einer Ressourcenabhängigkeit. Es vollziehen sich zwischen diesen sowohl ressourcenaufbauende als auch ressourcenbelastende Transaktionen (Vgl. S. 100f).

Die Achtsamkeit bezieht sich ausschließlich auf die kognitiven Ressourcen der Stressorbewältigung, indem die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung trainiert werden. Dem hingegen betrachten Salutogenese und Resilienz sowohl personale als auch situative Ressourcen. Die Salutogenese bezeichnet diese als generalisierte Widerstandsressourcen, welche das Kohärenzgefühl ausbilden und zu dem Gesunderhalt befähigen (Vgl. S. 102, S.112, S. 127).

Studien sowohl der Resilienz als auch der Salutogenese zeigen auf, dass die personalen Ressourcen der subjektiven Wahrnehmung entscheidend für einen erfolgreichen Umgang mit Stres-

soren sind. Entsprechend wird in dieser Forschungsarbeit angenommen, dass zwischen einer achtsamen Wahrnehmung und einem resilienten Verhalten sowie der gesundheitsförderlichen Bewältigung von Stressoren ein positiver Zusammenhang besteht. Erst wenn situative Ressourcen bewusst wahrgenommen und in einen Handlungskontext eingebettet werden, entfalten sie eine stärkende und gesundheitsförderliche Wirkung. Gleichsam sind Stressoren nicht objektiv festgelegt, sondern subjektiv veränderbar. Die Art und Weise der Wahrnehmung hat somit Auswirkungen auf die empfundene Belastung (Vgl. S. 102ff, S. 113). Eine achtsame Wahrnehmung trägt dazu bei, die kognitiven und mentalen Ressourcen zu trainieren um Stressoren nicht als Belastung, sondern als lohnenswerte, handlungsbefähigenden Herausforderung anzuerkennen, diese bewusst, offen und unvoreingenommen wahrzunehmen, geeignete Handlungsmittel für die Bewältigung zu erkennen und schließlich im Zuge eines resilienten und/oder salutogenen Handelns einzusetzen (Vgl. S. 127).

Weitergehend wird die Beziehung zwischen Resilienz und Salutogenese betrachtet. Zwar liegen den Ansätzen gemeinsame Prämissen zugrunde, doch unterscheiden sie sich in dem Erkenntnisgegenstand sowie der empirischen Fundierung. Während die Salutogenese den Blick auf das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum richtet und insbesondere die Faktoren der Gesunderhaltung untersucht, blickt die Resilienz vornehmlich auf die psychische Gesundheit als Grundlage einer positive Entwicklung von Individuen (Vgl. S. 99, S. 112).

Beide Ansätze beziehen sich für die Erklärung des Zusammenspiels von Belastung und Bewältigung letztlich auf Mediator- als auch Moderator-Funktionen der Ressourcen gegenüber Stressoren und stellen die subjektive Wahrnehmung und damit die personalen Ressourcen als bedeutendsten Faktor für die Stressorbewältigung heraus, während situative Ressourcen eine unterstützende Funktion einnehmen (Vgl. S. 102ff, S. 113f). Während die Resilienz eines Individuums durch das Zusammenspiel von Schutz- und Risikofaktoren erklärt wird, postuliert die Salutogenese zwar ebenfalls eine ganzheitliche Betrachtung unter Einbezug individueller pathogenetischer Faktoren, doch finden diese in dem Wirkmodell der Salutogenese für die Erklärung des Kohärenzgefühls und des Gesundheitszustandes keine Anwendung; Die Stressorbewältigung wird allein durch die Einwirkung von Stressoren und der (fehlenden) Anwesenheit von Widerstandsressourcen erklärt (Vgl. S. 102).

Ein weiterer Unterschied besteht in der Prämisse der Entwicklung der jeweiligen Bewältigungsfähigkeit. Die Resilienz adressiert ausdrücklich die Lern- und Entwicklungsfähigkeit eines Individuums durch die erfolgreiche Bewältigung von Stressoren. Ziel ist nicht allein, eine Wider-

standsfähigkeit gegenüber Belastungen zu entwickeln, sondern die Stressoren bewusst wahrzunehmen, anzunehmen und zu verarbeiten, um die Handlungs- und Anpassungsfähigkeiten zu erweitern. Das Erlernen eines resilienten Verhaltens ist folglich lebenslang möglich (Vgl. S. 112f). Dem hingegen basiert die Salutogenese auf der Prämisse, die Entwicklung des Kohärenzgefühls sei mit dem Erwachsenenalter abgeschlossen und nur durch tiefgreifende Erfahrungen zu verändern (Vgl. S. 102f).

Die Salutogenese postuliert weiterhin, dass die Entwicklung des Kohärenzgefühls auf konsistenten, langfristigen und erfolgreichen Lebenserfahrungen beruht (Vgl. S. 102ff). Der Gesunderhalt wird erst durch die tiefe Verinnerlichung des Glaubens an die eigene Handlungsfähigkeit adressiert, welche sich im Zuge wiederholt erfolgreicher Ressourcennutzungen entwickelt; Der Gesundheitsförderung muss ein Mindestmaß an Sicherheit und Stabilität zugrunde liegen. Der Fokus der Salutogenese liegt folglich auf den Voraussetzungen der Generierung von Widerstandsressourcen. Dem hingegen basiert die Resilienz sehr viel stärker auf Flexibilität, Intuition und Spontaneität. Die protektiven Faktoren der individuellen Widerstandsfähigkeit sind entweder angeboren oder werden durch Interaktionen bereitgestellt. Ein solch langjähriger Entwicklungsprozess wie der des Kohärenzgefühls liegt der Resilienz nicht zugrunde (Vgl. S. 112f).

Dies lässt jedoch nicht den Schluss zu, dass sich die beiden Ansätze widersprechen. Die vorgenommene Differenzierung der Resilienz und der Salutogenese lässt vielmehr den Schluss zu, dass Resilienz in dieser Forschungsarbeit als dynamische und flexible, spontan abrufbare und entwickelbare Kompetenz verstanden wird, die zu einem gewissen Teil auf intuitiven und unbewussten Bewältigungs- und Anpassungsmechanismen beruht. Durch eine handlungsstärkende Arbeitsgestaltung, welche die Mitarbeiter mit Ressourcen ausstattet, ihnen Partizipationsmöglichkeiten bietet und ein Sinn- sowie Orientierungsverständnis vermittelt, kann schließlich durch wiederholt erfolgreiche Bewältigungsprozesse das Kohärenzgefühl gefestigt werden.

Resilienz und Salutogenese vermögen sich somit gegenseitig zu ergänzen: Ein psychisch stabiles Agieren fördert den Gesunderhalt, so wie ein erfolgreicher Einsatz von Widerstandsressourcen auch die psychische Widerstandsfähigkeit entwickelt. Dem hingegen ist ein resilientes Agieren – wenn auch zufällig möglich - nicht sehr wahrscheinlich, wenn ein Individuum sich zu sehr zu dem Krankheits-Pol bewegt und somit relevante Widerstandsressourcen nicht aufweisen kann, um psychische Belastungen bewältigen zu können. Entsprechend wirken Stressoren bei fehlender psychischer Belastbarkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit pathogen.

Letztlich kann festgehalten werden, dass die achtsame Wahrnehmung des Unternehmens, der Umwelt sowie der individuellen Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter ergänzende Voraussetzungen für ein anpassungs- und widerstandsfähiges Unternehmen sind. Unternehmen sind demnach gefordert, die Agilität und Gesundheit der Mitarbeiter durch die Bereitstellung handlungsbefähigender Ressourcen zu fördern, durch transparente Kommunikation und Strukturen Sicherheit und Orientierung zu geben und zugleich flexible Prozesse mit ausreichend Handlungsspielraum und Selbstverantwortung zu implementieren.

5.4.1.2 Das Ressourcengleichgewicht der Gesundheit und der Nachhaltigkeit

Die Paradigmen der Salutogenese und der Nachhaltigkeit beruhen auf der Erkenntnis, dass ein langfristiges Bestehen, sei es von Unternehmen oder Individuen, nur dann gesichert werden kann, wenn ein beständiger Nachschub den Ressourcenverbrauch ausgleicht (Vgl. S. 93ff, S. 100f). Folglich beruhen beide Paradigmen auf einem transaktionalen Ressourcengleichgewicht als zugrunde liegende Handlungsrationalität.

Das Paradigma der Nachhaltigkeit wurde angesichts der absoluten Knappheit der Ressourcenbestände entwickelt und eine Begrenzung der gewinngenerierenden, effizienten Ressourcennutzung in Orientierung an der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen erfordert (Vgl. S. 93ff). Indem die Ressourcenprozesse des Unternehmens an die Belastungsgrenzen der Ressourcenquellen angepasst werden, wird eine Übernutzung der Ressourcenquellen verhindert.

Während die Rationalität der Nachhaltigkeit besagt, dass jene Ressourcen, die aus der Natur entnommen werden, reproduziert oder durch funktionsgleiche Ressourcen ersetzt werden müssen, um einen gewissen Ressourcenbestand in der Umwelt zu erhalten, sieht das Ressourcengleichgewicht der Gesundheit nicht allein die Regeneration, sondern den präventiven Aufbau flexibel einsetzbarer Ressourcenkapazitäten innerhalb des Individuums bzw. des Unternehmens vor. Auf diese Weise können Stressoren durch den Einsatz kurzfristig aktivierbarer Handlungsmittel bewältigt und die Funktionsfähigkeit des Systems geschützt werden (Vgl. S. 100f).

Dementsprechend basieren die Ressourcengleichgewichte der Nachhaltigkeit und der Gesundheit beide zwar auf Transaktionen zwischen Individuum bzw. Unternehmen und Umwelt. Doch es wird auch deutlich, dass der Gestaltungsraum des Bestandserhalts divergiert: Die Nachhaltigkeit investiert in die Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen, um externe Ressourcenbestände zu erhalten, während die Salutogenese sehr viel stärker den Ausbau interner Ressourcenkapazitäten fokussiert und dafür insbesondere die systemeigenen Bedingungen der Ressourcenausbildung

sowie –aktivierung und die Beziehungen zu Ressourcenlieferanten, weniger jedoch zu Ressourcenquellen thematisiert.

Doch auch ein gesundes Unternehmen ist letztlich von der Gesundheit der Ressourcenquellen abhängig; Ein nachhaltiges Agieren ist somit Voraussetzung, um Gesundheit zu erhalten. Zugleich stellt auch das Unternehmen wiederum eine Ressourcenquelle für abhängige Systeme dar. Die Gesundheit und Nachhaltigkeit des Unternehmens wird dadurch rückwirkend zu einer Voraussetzung für die Gesundheit der Umwelt. Aufgabe von Unternehmen ist es daher, nicht nur nachhaltig zu wirtschaften und den Ressourcenverbrauch - in Orientierung an den Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten der Ressourcenquellen - zu begrenzen, sondern aktiv in die Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen zu investieren, um die präventive Ressourcenbereitstellung zu fördern und die eigene Funktionsfähigkeit zu sichern. Darüber hinaus wird Gesundheit nicht nur durch die Vermeidung von Schädigungen und die Verfügbarkeit von Handlungsmitteln erlangt, sondern maßgeblich durch die subjektive Wahrnehmung der situativen Bedingungen beeinflusst (Vgl. S. 100ff). Unternehmen sind daher gefordert im Zuge der Interaktionen soziale Ressourcen zu transportieren, durch ein transparentes, kooperatives und konsistentes Agieren Vertrauen zu schaffen und eine orientierungsgebende Funktion zu übernehmen (Vgl. S. 108f). Dies gilt nicht nur in der Beziehung zu den Mitarbeitern, sondern gleichsam auch zu externen Ressourcenquellen. Indem Unternehmen im Zuge des strategischen Agierens nicht nur die Eigengesetzlichkeiten, sondern auch die Interessen, Bedürfnisse und Ziele der Ressourcenquellen bedienen, werden die Transaktionen schließlich als lohnenswertes, sinnvolles und transparent kommuniziertes Engagement empfunden (Vgl. S. 108). Auf diese Weise wird über die Fähigkeit der Ressourcengenerierung hinaus auch die Bereitschaft des Ressourcenaustauschs motiviert; Gesundheit und Nachhaltigkeit gehen somit letztlich Hand in Hand.

Insgesamt wird festgestellt, dass die Förderung der Mitarbeitergesundheit, die Ausbildung resilienter Fähigkeiten sowie einer achtsamen Wahrnehmung, die Mitarbeiter in dem Umgang mit den Herausforderungen des Ressourcenmanagements und somit auch in der Bewältigung der Widersprüche eines sowohl effizienten als auch nachhaltigen Wirtschaftens stärkt. Hierfür gilt es in bereits abgeprochener Weise durch die Investition organisationaler und sozialer Ressourcen die Ausbildung und Bereitstellung personaler Ressourcen zu motivieren.

Gesunde Mitarbeiter verfügen über ein Handlungspotential, auf Grundlage dessen sie auch unter belastenden Umständen zielorientiert agieren können. Durch die Förderung der Resilienz können Mitarbeiter auch unvorhergesehene Ereignisse und Störungen funktionserhaltend bewältigen.

Eine achtsame Wahrnehmung des Unternehmens, der Umwelt und der eigenen individuellen Empfindungen bildet hierfür die Grundlage: Indem Mitarbeiter für ihre eigenen Belastungsgrenzen und Handlungsmöglichkeiten sensibilisiert werden, lernen sie, ihre individuellen Ressourcen in geeigneter Weise zu nutzen und zu regenerieren (Vgl. S. 127ff). Darüber hinaus verhilft eine offene und unvoreingenommene Wahrnehmung Stressoren nicht zwingend als Belastung, sondern vielmehr als positive Herausforderung anzuerkennen, deren erfolgreiche Bewältigung eine Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten birgt. Die achtsame Wahrnehmung des Unternehmens und der Umwelt bildet weiterhin eine Entscheidungs- und Handlungsgrundlage des organisationalen Ressourcenmanagements, indem nicht nur jeweilige Potentiale und Risiken aufgezeigt, sondern darüber hinaus auch die Interdependenzen und Abhängigkeiten zwischen Unternehmen und Umwelt nachvollzogen und ein Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen der abhängigen Systeme entwickelt werden (Vgl. S. 128ff). Eine verbesserte Konzentrationsfähigkeit trägt dazu bei, unter Stresssituationen handlungsfähig, planvoll und zielorientiert zu agieren und auf diese Weise Fehlentscheidungen zu vermeiden (Vgl. S. 127f). Die Achtsamkeit stellt damit die Grundlage für die personale und organisationale Handlungs- und Wirtschaftsfähigkeit in einer schädigungsfreien Ko-Existenz mit der Umwelt dar.

Anders herum ist ein nachhaltiges Ressourcenmanagement wiederum grundlegend, um die Humanressourcen nicht zu überlasten und weiterhin fortwährende präventive Ressourcenkapazitäten zu erhalten. Folglich bedingen sich die Ansätze der Positiven Psychologie und des nachhaltigen Ressourcenmanagements wechselseitig.

5.4.1.3 Die Kontrolle kritischer Ressourcen als Grundlage des Unternehmenserfolgs

Grundsätzlich lassen sich zwischen dem RbV und dem RDA je nach Ausprägung der jeweiligen Ansätze sowohl komplementäre als auch widersprüchliche Beziehungen identifizieren. Zunächst werden nachfolgend die widersprüchlichen Prämissen der jeweiligen Ansätze expliziert, bevor Möglichkeiten einer komplementären Ausgestaltung des RbV und des RDA aufgezeigt werden.

Beide Ansätze sehen sich einer unsicheren Umwelt bei relativer Ressourcenknappheit gegenüber, auf die im Sinne des gemäßigten Voluntarismus zumindest in gewissem Maße Einfluss genommen werden kann (Vgl. S. 67ff, S. 76ff). Von dieser gemeinsamen Prämisse ausgehend divergieren jedoch die Orientierungsperspektiven der Erklärungsgegenstände: Während der RDA das strategische Verhalten von Unternehmen auf der Ressourcenabhängigkeit und damit den Umweltgegebenheiten begründet, richtet der RbV den Fokus in die entgegengesetzte Richtung, auf unternehmensspezifische, immobile Wettbewerbsfaktoren.

Darüber hinaus lassen sich weiterhin die Bezugsgrößen und Maßstäbe der Erklärungsgegenstände differenzieren. Dem RDA zufolge bestimmen das Vorkommen und die Verteilung kritischer Ressourcen in der Umwelt die Ausprägung der Abhängigkeit des Unternehmens von Ressourcenlieferanten. Das strategische Agieren bewegt sich infolge dessen in einem Spannungsfeld zwischen der Sicherung der Ressourcenversorgung und der Begrenzung der externen Einflussnahme für ein autonomes Agieren. Der Fokus des RDA liegt auf der Interaktion mit ressourcenabhängigen Systemen. Die Effektivität der Bedürfnisbefriedigung der Ressourcenlieferanten wird hierbei als grundlegende Bedingung des langfristigen Unternehmensbestehens betrachtet (Vgl. S. 67ff).

Im Gegensatz zu dem RDA wird das Unternehmensbestehen dem RbV gemäß nicht durch die Ressourcenversorgung als Resultat einer geeigneten Ressourcenverwendung, sondern durch den optimierten Ressourceneinsatz gesichert. Der RbV macht es sich zum Ziel, nicht allein das strategische Agieren, sondern Unterschiede der Unternehmenserfolge auf Ungleichheiten der Ressourcenausstattung zurück zu führen (Vgl. S. 74). Ressourcen werden dem RbV gemäß erst durch die kompetenz- und wissensbasierte Transformation von Inputgütern zu erfolgswirksamen Wettbewerbsfaktoren generiert. Eine Ressource ist umso bedeutsamer, je intransparenter und komplexer der zugrundeliegende Transformationsprozess ist. Denn können Wettbewerber die Entstehung und Wirkung einer Ressource nicht nachvollziehen, können sie von der Nutzung dieser Ressourcen ausgeschlossen werden. Die Erklärung der Ressourcengenerierung entschwindet hierbei jedoch in dem Unerklärlichen; Die Ressourcenabhängigkeit, ebenso wie die Ressourcenversorgung bleiben unbetrachtet. Mit dem Fokus auf der Ressourcennutzung und dem Ressourcenabsatz rückt die Effizienz als Erfolgsmaßstab in den Vordergrund (Vgl. S. 76ff).

Zwischen RbV und RDA öffnet sich ein Spannungsfeld zwischen Gewinn und Macht: Die Transaktions- und Lagerhaltungskosten, die für die Sicherung der Ressourcenversorgung unter Beibehaltung der Autonomie dem RDA gemäß aufgewendet werden, stehen im Widerspruch zu einem erfolgsmaximierenden Agieren des RbV. Ein solcher Widerspruch tritt insbesondere in Betrachtung der kostenorientierten Strategie der strukturellen Schule des RbV gegenüber dem machtorientierten Streben des RDA nach der Kontrolle kritischer Ressourcen durch deren Integration in das Unternehmen auf. Dem hingegen zeichnet sich die nutzenorientierte Strategie der prozessualen Schule des RbV und die Weiterentwicklung des CbV durch eine sehr viel stärkere Umweltöffnung aus, welche sich auch in der kooperativen Ausgestaltung der Ressourceninteraktionen des RDA wieder findet (Vgl. S. 70, S. 81).

Wird nicht nur die Beziehung zu Lieferanten von Produktionsressourcen, sondern auch die Interaktion mit Kunden als wechselseitige Ressourcenabhängigkeit betrachtet, wird deutlich, dass Unternehmen Finanzkapital im Austausch für Dienstleistungen und Produkte erhalten. Als Ressourcenlieferant nimmt der Kunde letztlich ebenso Einfluss auf die Unternehmensstrategie wie jene Lieferanten, welche Unternehmen mit Produktionsressourcen versorgen. Somit erscheint es folgerichtig, dass Unternehmen die Ressourcentransformationsprozesse an den Interessen und Bedürfnissen des Absatzmarktes orientiert um Zugang zu den erfolgskritischen Ressourcen zu erhalten. Aus dieser Perspektive werden Erfolge nicht allein durch eine effiziente Ressourcennutzung, sondern gleichermaßen durch eine effektive Bedienung der Marktbedürfnisse erzielt. Ein solches markt- bzw. bedürfnisorientiertes Agieren spiegelt die nutzenorientierte Strategie des RbV wieder (Vgl. S. 81f): Der Unternehmenserfolg wird nicht allein durch eine effiziente Ressourcennutzung, sondern insbesondere durch eine effektive Bedürfnisbefriedigung der Kunden generiert; Der Wert einer Ressource wird somit nicht innerhalb des Unternehmens durch Prozessoptimierungen, sondern auf dem Absatzmarkt durch Nutzensteigerungen definiert. Die Ressourcen der nutzenorientierten Unternehmensstrategie zeichnen sich durch eine hohe Qualität und eine Spezifizierung in Orientierung an Kundenbedürfnissen aus, gehen jedoch auch mit erhöhten Transaktionskosten einher um diesen Nutzen generieren zu können. Für eine solch spezifische Nutzengenerierung erhalten insbesondere die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter besondere Bedeutung. Die Ressourcentransformation wird dadurch für Wettbewerber deutlich schwerer zu imitieren oder zu substituieren und ist zudem auch nicht auf Faktormärkten erwerbbar. Damit tragen diese Ressourcen nicht nur zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen bei, sondern sie stellen zudem einzigartige, immobile Ressourcen dar, durch dessen Kontrolle das jeweilige Unternehmen eine Stärkung der Einflussmöglichkeiten in der Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten erfährt (Vgl. S. 67f).

Eine ähnlich komplementäre Beziehung zeigt sich auch zwischen dem CbV und dem RDA: Die Dynamic Capabilities stellen jene Kompetenzen und Fähigkeiten dar, welche flexible Reorganisations- und Anpassungsprozesse in Reaktion auf Marktveränderungen ermöglichen (Vgl. S. 79ff). Unternehmen, die über ein solches Handlungspotential verfügen, haben einen Wettbewerbsvorteil in der effektiven Bedürfnisbefriedigung der Kunden. Eine solche Sensibilität und Agilität im Umgang mit Veränderungen der Umwelt sind jedoch nicht nur in Bezug auf den Absatzmarkt, sondern generell in Bezug auf Veränderungen der Ressourcenabhängigkeiten bedeutsam. Um die Ressourcenversorgung zu sichern ist es nicht nur bedeutsam, Veränderungen der Ressourcenverfügbarkeit und Verteilung, sondern ebenso der Interessen der Ressourcenliefe-

ranten zu registrieren und das strategische Agieren entsprechend anzupassen. Dynamic Capabilities bewirken infolge dessen eine Stabilisierung der Unternehmensprozesse; Durch die Reorganisation der Ressourcentransformationsprozesse werden sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des Unternehmens erhalten. Dies wiederum begründet eine Widerstandsfähigkeit, Verlässlichkeit und Anpassungsfähigkeit der Leistungsgenerierung, welche die Position in der Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten stärkt.

Weiterhin kann auch die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmens als wechselseitige Abhängigkeitsbeziehung verstanden werden. Gemäß dem RDA beeinflussen diejenigen Mitarbeiter, welche über einen Zugang zu kritischen Ressourcen verfügen, die Unternehmensstrategie zugunsten eigener Interessen (Vgl. S. 69). Angesichts der nutzenorientierten Strategie des RbV erhalten die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter besondere Relevanz für die Erfolgsgenerierung dar. Folglich stehen Mitarbeiter nicht nur selbst in einem Ressourcenaustausch mit dem Unternehmen, sondern gestalten darüber hinaus die Ressourcenbeziehungen des Unternehmens mit der Umwelt. Auch hierbei gilt es ein Gleichgewicht zwischen der Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Unternehmensstrategie und der Autonomie des Unternehmens zu halten.

5.4.1.4 Die Beziehung zwischen dem RDA und den Ansätzen der Positiven Psychologie

Zwischen dem RDA und den Ansätzen der Positiven Psychologie besteht, je nach Ausprägung der jeweiligen Managementansätze, entweder eine komplementäre oder widersprüchliche Beziehung. Grundsätzlich betrachtet der RDA geeignete Strategien für die Sicherung derjenigen Ressourcen, welche die Funktionsfähigkeit der Unternehmensprozesse gewähren (Vgl. S. 70ff). Auch die Resilienz von Unternehmen wird als Fähigkeit verstanden, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu wahren oder wieder herzustellen (Vgl. S 115ff). Hierbei liegt der Fokus jedoch nicht wie bei dem RDA auf den Strategien der Ressourcenversorgung bzw. der Gestaltung der Abhängigkeitsbeziehungen, sondern auf den Bedingungen und Wirkmechanismen eines geeigneten Ressourceneinsatzes für den Erhalt der Funktionsfähigkeit. Da diese beiden Ansätze ein gemeinsames Erkenntnisinteresse aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, ist der Beziehung zwischen RDA und Resilienz ein komplementäres Potential inhärent. Dies findet beispielsweise auch in der übereinstimmenden Prämisse Anwendung, dass eine Vorratshaltung von existenzsichernden Ressourcen notwendig ist, um Störungen der Ressourcenversorgung bewältigen zu können.

Eine solch komplementäre Beziehung kann jedoch nur unter der Prämisse einer kooperativen Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten angenommen werden. Sobald machtbegründete Strategien für die Sicherung kritischer Ressourcen angewendet werden, steigt das Risiko, dass das Unternehmensverhalten selbst Auslöser für Störungen der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen und Ressourcenlieferanten ist, da deren Bedürfnisse und Eigenegesetzlichkeiten keine weitere Beachtung finden.

Insbesondere in der Betrachtung der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird deutlich, dass die Gesundheit und Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern von einer partizipativen, an den Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten orientierten und sinnerfüllenden Tätigkeit abhängt (Vgl. S. 106ff, S. 116ff). Eine solch mitarbeiterorientierte Unternehmensführung eröffnet wiederum Handlungsspielräume, welche den Umgang mit den Herausforderungen der Ressourcenabhängigkeiten von externen Ressourcengebern unterstützen.

Indem Unternehmen nicht nur die Beziehung zu den Mitarbeitern als interne Ressourcenquelle, sondern auch zu externen abhängigen Systemen auf Vertrauen, Transparenz und einer gewissen Gemeinwohlorientierung aufbauen, werden diese durch den Austausch solch sozialer Ressourcen in ihrer Funktionsfähigkeit gestärkt (Vgl. S. 118). Darüber hinaus eröffnen sich weitere Potentiale des Wissens- und Informationsaustauschs für die Identifikation und Bewältigung aufkommender Stressoren.

Würden Unternehmen hingegen eine Strategie implementieren, welche auf Macht und Kontrolle aufbaut, würde dies zwar kurzfristig die Funktionsfähigkeit des Unternehmens durch die Versorgung mit kritischen Ressourcen sichern, doch mittel- bis langfristig aufgrund der einwirkenden Stressoren und der fehlenden Verfügbarkeit protektiver Faktoren zu einem Ausfall interner und externer Ressourcenquellen führen (Vgl. S. 113ff).

5.4.2 Widersprüchliche Beziehungen zwischen den Managementansätzen

5.4.2.1 Der Widerspruch zwischen dem RbV und der Nachhaltigkeit

Unternehmen benötigen sowohl Gewinne als auch ausreichende Wirtschaftsmittel um langfristig bestehen zu können. Grundlage bilden jedoch Handlungsrationitäten, die angesichts begrenzter Ressourcenbestände nur unter Trade-Offs realisiert werden können.

Die Rationalität der Effizienz, welche dem RbV zugrunde liegt, postuliert aufgrund der Ressourcenknappheit einen sparsamen Mitteleinsatz (Vgl. S. 51f): Das Ziel liegt in einer optimalen Faktorkombination, sodass der Ertrag durch einen sparsamen Ressourceneinsatz maximiert wer-

den kann. Folglich bemisst sich die Effizienz allein an anhand unternehmensinterner, relativer Maßstäbe und wird insbesondere durch fortwährende Organisationsoptimierungen und Kostensenkungen forciert. Mittel- bis langfristig werden die Ressourcenbestände aufgrund der alleinigen Output-Orientierung und der fehlenden Betrachtung des absoluten Ressourcenversbrauchs erschöpft (Vgl. S. 56). Weder werden die Abhängigkeiten zu Ressourcenlieferanten und Ressourcenquellen, noch die Erfolgsgenerierung durch eine effektive Bedürfnisbefriedigung auf dem Absatzmarkt in diesen Erfolgsmaßstab mit einbezogen. Darüber hinaus werden kurzfristige Reaktionen auf veränderte Wirtschaftsbedingungen oder auf Störungen der Funktionsfähigkeit erschwert, da eine Vorratshaltung von Inputgütern nicht vorgesehen ist.

Die Rationalität der Nachhaltigkeit bezieht sich auf das existenzbedrohende Schwinden der Wirtschaftssubstanz und postuliert von dort aus eine Orientierung des Ressourcenverbrauchs an dem Ressourcennachschub. Folglich ist es notwendig, die Ressourcennutzung an der Reproduktionsfähigkeit der Ressourcenquellen zu orientieren (Vgl. S. 58). Gegenüber der ausschließlichen Unternehmenszentrierung blickt die Nachhaltigkeit folglich auf ein transaktionales Gleichgewicht der Ressourcenströme zwischen Unternehmen und Umwelt und erkennt die Abhängigkeit des eigenen Wohlergehens von dem Wohlergehen der Interaktionspartner an.

Um die Ressourcenbestände zu erhalten ist es jedoch nicht ausreichend, allein den absoluten Ressourcenverbrauch zu begrenzen; aufgrund der vielfältigen schädigenden Nebenwirkungen des Wirtschaftens muss der Ressourcennachschub durch eine aktive Stärkung der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen in Form von Restitutionsaufwänden gesichert werden. Diese Investitionen stellen heutige Kosten für einen zukünftig noch undefinierten Nutzen dar und sind daher nicht durch die Maßstäbe der Wirtschaftlichkeit zu erfassen (Vgl. S. 93ff).

Aufgrund der Ressourcenknappheit sind fortwährend komplexe Entscheidungen und Widersprüche des Ressourceneinsatzes und der Ressourcenverwendung zu bewältigen; Das Gewinnstreben und der Bestandserhalt begrenzen sich gegenseitig.

5.4.2.2 Die widersprüchlichen Umweltorientierungen des unternehmenszentrierten RDA und der gemeinwohlorientierten Nachhaltigkeit

Auf den ersten Blick könnte eine komplementäre Beziehung zwischen der Sicherung der Bereitschaft des Ressourcenaustauschs durch den RDA und der Fähigkeit der Ressourcengenerierung durch ein Nachhaltiges Ressourcenmanagement vermutet werden. Doch in genauerer Betrachtung zeigen sich Widersprüche zwischen den beiden Managementansätzen.

Das strategische Agieren wird dem RDA gemäß maßgeblich von der autonomen Realisierung der Unternehmensziele motiviert. Da Ressourcen ungleich verteilt sind, müssen Unternehmen kritische Ressourcen im Zuge von Austauschprozessen sichern um langfristig bestehen zu können; Die Effektivität der Austauschprozesse sichert dem RDA gemäß die Unternehmensexistenz (Vgl. S. 67ff). Dies lässt jedoch nicht die Schlussfolgerung zu, dass das Wohlergehen der Ressourcenlieferanten oder Ressourcenquellen als Voraussetzung der Ressourcenversorgung verstanden wird. Zwar ist die Bedienung der Interessen der Ressourcenlieferanten eine Strategie der Ressourcensicherung, doch letztlich liegt das Ziel darin, die eigene machtbegründete Verhandlungsposition zu stärken um die Einflussnahme der Ressourcenlieferanten zu minimieren und die Autonomie zu wahren. In letzter Konsequenz wird eine rücksichtslose Sicherung kritischer Ressourcen durch die Integration der Ressourcenquellen legitimiert (Vgl. S. 70). Die Nebenwirkungen des strategisch-autonomen Agierens, seien es Störungen der Funktionsfähigkeit der Ressourcenquellen durch eine dominante Einflussnahme oder durch die Zurückhaltung kritischer Ressourcen, bleiben dabei unbeachtet. Die Ressourcenversorgung wird aus dieser Perspektive folglich lediglich über den Zugang zu Ressourcenlieferanten und deren Transaktionsbereitschaft gesichert, aber nicht weitergehend hinsichtlich der Fähigkeit der Ressourcenquellen der Ressourcengenerierung reflektiert; Der Blick auf den Ressourcenbestand sowie die zugrundeliegenden Voraussetzungen und Bedingungen des Ressourcenerhalts bleibt somit verwehrt.

Ursprung einer solch unternehmenszentrierten Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten ist die Prämisse einer lediglich relativen Ressourcenknappheit. Diese steht der Erkenntnis der absoluten Ressourcenknappheit gegenüber, welche die systemische Reflektion der Neben- und Rückwirkungen des Wirtschaftens auf die eigene Leistungsfähigkeit begründet. Infolge dessen definiert das Nachhaltige Ressourcenmanagement im Gegensatz zu dem RDA die Ressourcensicherung nicht nur als Mittel der Zweckrealisierung, sondern als selbständigen Unternehmenszweck (Vgl. S. 93ff).

Nicht nur die Bereitschaft, sondern die grundlegende Fähigkeit der Reproduktion und des Austauschs von Ressourcen wird als Bedingung des Unternehmensbestehens verstanden. Daher steht das autonomie- und machtorientierte Erfolgsstreben des RDA in einer widersprüchlichen Beziehung zu dem Nachhaltigen Ressourcenmanagement, welches eine Selbstbeschränkung des Erfolgsstrebens zugunsten des Wohlergehens ressourcenabhängiger Systeme fordert.

5.4.2.3 Der Widerspruch des Umgangs mit den Stressoren der Umwelt zwischen Resilienz und CbV

Der zuvor aufgezeigte Widerspruch des gewinnorientierten und bestandssichernden Wirtschaftens zeigt sich weiterhin zwischen dem RbV und den Ansätzen der Positiven Psychologie, welchen ebenfalls ein Ressourcengleichgewicht zugrunde liegt.

Sowohl CbV als auch Resilienz streben nach einer Sensibilität und einem flexiblen Umgang mit Veränderungen der Umwelt für den Erhalt der Leistungs- und Funktionsfähigkeit (Vgl. S. 79ff, S. 115). Der CbV postuliert, dass die Ausbildung von Kompetenzen der Initiierung von Veränderungsprozessen und die Implementierung von Veränderungsregeln und Routinen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens fundiert. Diese Kompetenzen der Reorganisation der Ressourcentransformationsprozesse begründen, wie auch die übrigen unternehmensspezifischen Kompetenzen, einen Wettbewerbsfaktor, sodass diese infolge dessen einer rational-effizienten Nutzung unterliegen.

Dem hingegen zeigen Studien des resilienten Agierens von Mitarbeitern und Organisationen auf, dass die erfolgreiche Reorganisation von Unternehmen nicht auf logisches Denken, Handeln und eine rational entschiedene Ressourcennutzung, sondern zu einem Großteil auf Zufall, Glück und Improvisation zurück zu führen ist (Vgl. S. 122); schließlich sind Veränderungen der Umwelt selten vorhersehbar und die darauf folgenden Anpassungen nicht planbar, sondern erfordern reaktionsschnelle Adaptionen. Maßgeblich dafür sind neben den personalen Kompetenzen und Fähigkeiten, die vorrätigen Ressourcenbestände des Unternehmens (Vgl. S. 62). Eine solche Vorratshaltung steht jedoch in einem Widerspruch zu dem effizienten und routinierten Agieren des CbV.

Ein resilientes und achtsames Agieren ist maßgeblich durch stabile kognitive Prozesse und variable Handlungsabläufe geprägt; Die Konzentrationsfähigkeit für die Wahrnehmung, Interpretation und Bedeutungszuschreibung der Informationen von Umwelt und Unternehmen ist grundlegend für erfolgreiche flexible Anpassungsprozesse des Unternehmens. Demgegenüber stehen RbV und CbV für stabile Handlungsfähigkeiten und variablen kognitiven Prozessen. Die für die Anpassungsfähigkeit der Leistungserstellung maßgeblichen Dynamic Capabilities des Unternehmens wie auch das Wissen der Mitarbeiter unterliegen als Ressourcen einem effizienten Einsatz; Die angestrebte Fähigkeit der Ressourcenrekonfiguration wird demnach auf stabilen, optimierten und routinierten Unternehmensprozessen begründet. Die kognitiven Prozesse der Mitarbeiter sind dabei variabel; Sie erhalten keine weitere Beachtung und werden mitunter zugunsten der Effizienz auf schnelle, routinierte und dadurch ungenaue bis hin zu blinden Entscheidungs-

gen reduziert. Eine effiziente Nutzung organisationaler und personaler Ressourcen begründet zwar die Generierung von Unternehmenserfolgen auf dem Wettbewerbs- und Absatzmarkt, erhöht jedoch zugleich die Störanfälligkeit des Unternehmens und das Risiko nicht erfolgreicher Anpassungsprozesse wenn die alleinige Leistungsorientierung zum einen notwendige personale Ressourcen der Wahrnehmung und Mitarbeiterinteraktion einspart und die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter unbeachtet lässt und zum anderen die Unternehmensstrukturen und Prozesse keine ausreichende Reaktionsflexibilität aufweisen (Vgl. S. 62).

Weiterhin lässt der CbV nicht nur die Belastungsgrenzen gänzlich außer Acht, sondern ebenso die Bedingungen, welche erfüllt sein müssen, damit Mitarbeiter ihre personalen Kompetenzen dem Unternehmen zur Verfügung stellen und wirksam einsetzen können. Die Salutogenese zeigt auf, dass Mitarbeiter durch die Partizipation an Unternehmensentscheidungen und eine sinnhafte Tätigkeitsgestaltung zu einer solchen Ressourcenbereitstellung motiviert werden (Vgl. S. 106ff). Angesichts begrenzter Ressourcen muss folglich entschieden werden, ob diese für die kurzfristige Erfolgsgenerierung in effizienter Weise dem Wertschöpfungsprozess zugeführt werden, oder ob die Ressourcen als Investition in die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter für die Funktionssicherung der Ressourcentransformation aufgewendet werden.

5.4.3 Zusammenfassende Betrachtung

Die Erkenntnisse über die komplementären und widersprüchlichen Beziehungen zwischen den Managementansätzen werden in der folgenden tabellarischen Synopse zusammengefasst dargestellt. Insgesamt konnten zahlreiche komplementäre und widersprüchliche Beziehungen zwischen den Managementansätzen aufgezeigt werden. Es konnten insbesondere zwischen den gesundheitswissenschaftlichen Managementansätzen sowie in Beziehung zu dem nachhaltigen Ressourcenmanagement synergetische Potentiale aufgezeigt werden. Dies stützt die Annahme, dass aus der Ressourcenabhängigkeit heraus die Ko-Existenz von Individuen, Unternehmen und Akteuren in der Umwelt Möglichkeiten bietet, durch die wechselseitige Befähigung und Motivation des Ressourcenaustausches sowie die damit verbundene Rücksichtnahme auf Eigengesetzlichkeiten und Bedürfnisse letztlich eine Stärkung der eigenen Widerstands-, Anpassungs- und letztlich Funktionsfähigkeit bewirkt. Zugleich jedoch ist ein jedes Unternehmen darauf angewiesen, Vorteile gegenüber Wettbewerbern sowohl auf dem Absatz-, als auch dem Beschaffungsmarkt zu erlangen. Die Widersprüche, die aus dieser Betrachtung hervorgehen, sind in maßgeblicher Weise der Gegenüberstellung eines eigennutzen- und gemeinwohlorientierten Wirtschaftens zuzuschreiben. Sei es das Dilemma zwischen der effizienten Gewinngenerierung und dem nach-

haltigen Bestandserhalt, dem effizienten Ressourceneinsatz und dem psychologischen und physiologischen Gesunderhalt oder auch dem effektiven Autonomieerhalt und dem Wohlergehen abhängiger Akteure. Um langfristig tragfähig wirtschaften zu können, gilt es eine Strategie zu finden, welche es Unternehmen ermöglicht, ihre Autonomie der Gewinnerzielung zu wahren und zugleich den Wohlerhalt abhängiger Akteure, sei es externer Ressourcenquellen und –lieferanten oder der Mitarbeiter, zu erhalten. Die empirische Exploration der Beziehungsstrukturen zwischen den Managementansätze bildet einen weiteren wichtigen Schritt für die Generierung geeigneten Managementwissens.

	<i>... auf die Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten gemäß dem RDA</i>	<i>... auf die Erfolgsgenerierung gemäß dem RbV</i>	<i>... auf das Nachhaltige Ressourcenmanagement</i>	<i>.. auf die Gesundheit der Mitarbeitern gemäß der Salutogenese</i>	<i>... auf die psychische Widerstandsfähigkeit gemäß der Resilienz</i>	<i>... auf die achtsame Wahrnehmung der gegenwärtigen Wirtschaftsbedingungen</i>
<i>Die Wirkung der Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten gemäß dem RDA ...</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle kritischer Ressourcen ermöglicht Ausschluss der Wettbewerber die Möglichkeit von deren Nutzung • Versorgung mit kritischen Ressourcen sichert Funktionsfähigkeit Transformationsprozesse • Schwache Machtposition gefährdet Unternehmenserfolg • Widerspruch zwischen kostenintensiver Machtakkumulation und effizienter Erfolgsgenerierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcensicherung in kooperativen Netzwerken fördert nachhaltige Ressourcennutzung • Machtbegründete Strategien schädigen Funktionsfähigkeit von Ressourcenquellen • Reflektion der Wirkungen des Ressourceneinsatzes auf abhängige Systeme bleibt aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Machtposition sichert Versorgung mit Widerstandsressourcen • Schwache Machtposition gefährdet Kohärenzgefühl • Kooperative Gestaltung der wechselseitigen Abhängigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen stärkt Handlungsfähigkeit • Kooperative Ressourcennetze bieten Informationsvorteile • Unternehmensinterne Machthierarchien wirken Gesundheitsschädigend • Fehlende Betrachtung immaterieller Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Machtposition sichert organisationale Schutzfaktoren • Ausgeglichene Machtposition eröffnet Lernpotentiale in Kooperationen • Schwache Machtposition erhöht organisationale Störanfälligkeit • Starke unternehmensinterne Machthierarchien mindern Flexibilität des Ressourcenmanagements • Fehlende Betrachtung immaterieller Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtstreben verursacht Blinde Flecken in der Wahrnehmung • Kooperationen in Ressourcennetzen ermöglichen umfassende Informationsgrundlage • Keine Betrachtung immaterieller Ressourcen oder subjektiver Wahrnehmungen
<i>Die Wirkung der Erfolgsgenerierung gemäß dem RbV ...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile stärken Machtposition durch Kontrolle kritischer Ressourcen • Anpassungsfähigkeit der Transformationsprozesse sichert effektive Bedienung wandelnder Bedürfnisse • Widerspruch zwischen kostenintensiver Machtakkumulation und effizienter Erfolgsgenerierung • Keine Thematisierung der Abhängigkeit von Inputfaktoren 		<ul style="list-style-type: none"> • Gewinne sind Voraussetzung für Investitionen in Ressourcenquellen • Gewinn- und Effizienzorientierung erfolgt ohne Reflektion des absoluten Ressourcenverbrauchs • Keine Betrachtung der Herkunft von Inputfaktoren • Widerspruch zwischen gewinnorientiertem und bestandserhaltenden Ressourceneinsatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation an Unternehmenserfolg durch Einbringen von Kompetenzen stärkt Kohärenzgefühl • Unternehmenserfolg bringt Sicherheit • Intransparenz der Ressourcengenerierung birgt Unsicherheit • Effizienzstreben mindert Widerstandsressourcen und löst Stressoren aus • Unzureichende Betrachtung immaterieller Ressourcen und kognitiver Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung der Dynamic Capabilities stärkt Widerstandsfähigkeit • Effizienzorientierung mindert Flexibilität des Ressourcenmanagements und erhöht Störanfälligkeit • Unzureichende Betrachtung immaterieller Ressourcen und kognitiver Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertorientierte Wettbewerbsstrategie erhöht Sensibilität für Veränderungen auf dem Absatzmarkt • Effizienzstreben verursacht Blinde Flecken der Wahrnehmung • Unzureichende Betrachtung immaterieller Ressourcen und kognitiver Prozesse
<i>Die Wirkung des Nachhaltigen Ressourcenmanagements...</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt des langfristigen Ressourcenzugangs • Schwächung der Machtposition durch Beschränkung der Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der Inputfaktoren • Begrenzung des Erfolgsstrebens • Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor des Marketings 		<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in den Aufbau von Widerstandsressourcen • Beachtung der Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten der Ressourcenquellen • Reduzierung schädigender Rückwirkungen • Förderung des Kohärenzgefühls 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in den Aufbau und Erhalt von situativen und personalen Schutzfaktoren • Beachtung der Belastungsgrenzen und Regenerationsfähigkeiten der Ressourcenquellen • Reduzierung schädigender Rückwirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung mentaler und kognitiver Ressourcen einer achtsamen Wahrnehmung • Reduzierung schädigender Rückwirkungen

<p><i>Die Wirkung der Mitarbeitergesundheit gemäß der Salutogenese...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesunde Mitarbeiter ermöglichen variabelere Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten • Gesunderhaltung erfordert kooperative, partizipative Strukturen • Wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen reduziert Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesunde Mitarbeiter gewährleisten Leistungsfähigkeit der Transformationsprozesse • Der Aufbau und Erhalt von Widerstandsressourcen verursacht Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohärenzgefühl ermöglicht Umgang mit Widersprüchen des dualen Erfolgsbegriffs • Die Förderung der Gesundheit verursacht Restitutionsaufwände: Verstärkung des Spannungsfeldes von gewinn- und bestandsorientiertem Agieren 		<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit fördert Schutzfaktoren und psychische Widerstandsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • gesunde Mitarbeiter verfügen über mentale und kognitive Ressourcen einer achtsamen Wahrnehmung
<p><i>Die Wirkung der psychischen Widerstandsfähigkeit gemäß der Resilienz...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit reduziert Abhängigkeit • Psychische Belastbarkeit stärkt Bewältigung der Unsicherheit • Kooperative, partizipative und dezentrale Strukturen mindern Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil • Der Aufbau und Erhalt von Schutzfaktoren verursacht Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt der Funktionsfähigkeit des Unternehmens als Ressourcenlieferant • Psychische Widerstandsfähigkeit ermöglicht Umgang mit Widersprüchen des dualen Erfolgsbegriffs • Die Förderung der Resilienz verursacht Restitutionsaufwände: Verstärkung des Spannungsfeldes von gewinn- und bestandsorientiertem Agieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychische Widerstandsfähigkeit fördert Kohärenzgefühl 		<ul style="list-style-type: none"> • Psychische Widerstandsfähigkeit stärkt mentale Ressourcen einer achtsamen Wahrnehmung
<p><i>Die Wirkung einer achtsamen Wahrnehmung der Wirtschaftsbedingungen...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Chancen und Risiken der Ressourcenversorgung • Bewältigung der Komplexität der interdependenten Ressourcenabhängigkeit • Förderung eines schädigungsfreien Agierens 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von Chancen und Risiken der Erfolgsgenerierung • Verweist auf Innovationspotentiale und mindert das Risiko von Fehlentscheidungen • Ausbildung mentaler und kognitiver Ressourcen sowie entsprechender organisationaler Strukturen und Prozesse verursacht Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflektion der Wirkungen des Wirtschaftens • Vermeidung schädigender Wirkungen • Verständnis der Bedürfnisse und Eigengesetzlichkeiten ressourcenabhängiger Systeme • Förderung der Bewältigung von Widersprüchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der personalen, sozialen und organisationalen Widerstandsressourcen • Stärkung des Kohärenzgefühls • Rücksichtnahme auf Umwelt reduziert rückwirkende Stressoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der individuellen, sozialen und organisationalen Schutz- und Risikofaktoren • Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit • Rücksichtnahme auf Umwelt reduziert rückwirkende Stressoren 	

Abbildung 43: Wirkungsbeziehungen zwischen den ressourcenorientierten Ansätzen (Eigene Darstellung)

5.5 Die theoriebasierte Exploration als Ausgangspunkt der empirischen Forschung

Die erfolgte theoriebasierte Exploration bietet einen heuristischen Bezugsrahmen, der die Beziehungen zwischen den Managementansätzen erklärt. Dies legt jedoch lediglich das explizite Wissen offen. Um das Zusammenwirken der Managementansätze, „[...] unter Berücksichtigung der ihnen zugrundeliegenden Komplexität [...] zu erfassen, braucht man neben explizitem Wissen auch implizites Wissen.“ (Rosselet/Senoner/Lingg (2007), S. 32). Mit der Methode der Systemaufstellung kann eben dieses implizite Wissen mobilisiert und aufgedeckt werden: „Effektiv, schnell und unkonventionell kann man Informationen über Sachverhalte gewinnen, die sonst nicht ohne weiteres zugänglich sind.“ (ebd.). Dieses implizite Wissen ist schließlich jenes, welches die weitere Konzeptionierung eines Managementansatzes der umfassenden Ressourcenorientierung begründet.

6 Die empirische Exploration der Managementansätze

Für die empirische Exploration der Managementansätze wird die Systemaufstellung für die Datenerhebung eingesetzt. Ein System aufzustellen bedeutet,

„[...] dass aus einer Personengruppe Repräsentanten für die einzelnen Systemteile ausgesucht werden, die anschließend im Raum so angeordnet werden, wie es [...] der Beziehungsstruktur der einzelnen Systemteile untereinander entspricht.“ (Sparrer (2002), S. 99)

Die Repräsentanten fungieren somit als „[...] Wahrnehmungsorgan für Beziehungsstrukturen eines fremden Systems [...]“ (Varga von Kibéd (1998), S. 18). Auf diese Weise können selbst komplexe Systeme im drei-dimensionalen Raum visualisiert, bearbeitet und Entwicklungsprozesse simuliert werden (Rosner (2007), S. 11).

Darüber hinaus wird die Systemaufstellung vermehrt auch als Forschungsmethode eingesetzt, um Systemstrukturen sowie Wirkungsbeziehungen zu analysieren. Denn über das explizite Wissen hinaus ermöglicht die Systemaufstellung tiefere Einsichten in die zugrundeliegenden und zum Teil verborgenen Strukturen, die sinnstiftenden Ordnungen und die rahmengebenden Bedingungen eines Systems (ebd., S. 18). Für einen Moment „[...] wird also die implizite Funktionsweise eines [...] Systems [...] explizit und transparent.“ (ebd., S. 19).

Wie in den weiteren Ausführungen des Kapitels deutlich werden wird, ist die Systemaufstellung durchaus als fundierte Forschungsmethode in die qualitative Sozialforschung einzuordnen. Denn die Systemaufstellung ist „[...] sensibel genug, um auch verborgenes [...] Wissen aufzuspüren [...] [und] intelligent genug, die gewonnenen Daten so zu interpretieren, dass daraus gesicherte Daten entstehen und sie einen Orientierungsrahmen für das zukünftige Handeln abgeben [...]“ (Rosselet/Senoner/Lingg (2007), S. 31). Gegenüber anderen Visualisierungs-, Modellierungs- und Analysemethoden profitiert die Systemaufstellung zudem von einem geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand in der Durchdringung selbst komplexer Sachverhalte und der Generierung praktischen Wissens aus eben diesen (Rosner (2007), S. 18).

Im Folgenden wird zuerst die Systemaufstellung als Methode der Datenerhebung erläutert. Da diese Methode in der wissenschaftlichen Anwendung noch recht jung ist, werden eingangs sowohl die methodologischen Grundlagen als auch wissenschaftliche Begründungen der Wirkungsweise von Aufstellungen erläutert. Als wissenschaftliche Forschungsmethode muss die Systemaufstellung als regelgeleitetes Erhebungsverfahren zudem den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung genügen. Daher werden anschließend die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Aufstellungsarbeit sowie der Ablauf des Aufstellungsprozesses dargelegt.

Darauf folgend wird die Auswertung der Systemaufstellung erläutert. Diese differenziert sich in die Auswertung der verbalen und non-verbalen Sprache der Repräsentanten sowie die Auswertung der räumlichen Anordnung des Systems. Die inhaltsanalytische Auswertung ist der Hermeneutik zuzuordnen und erfolgt im Zuge der Sequenzanalyse unter Anwendung der Aufstellungs-partitur sowie unter Hinzunahme der Erkenntnisse aus der Interpretation der räumlichen Anordnung der Repräsentanten.

6.1 Die Datenerhebung mit der Methode der Systemaufstellung

6.1.1 Methodologische und wissenschaftliche Fundierung der Systemaufstellung

6.1.1.1 Konstruktivismus und Phänomenologie

Konstruktivistisch betrachtet gilt für die Systemaufstellung, dass die Wirklichkeit, die von den Repräsentanten beschrieben wird, subjektiv und selbstreferentiell erzeugt wird. Die Wahrnehmungen der Repräsentanten sind somit als Deutungsangebote zu verstehen, die es wiederum zu interpretieren gilt (Rosner (2007), S. 151). Dadurch gibt es keine objektiv richtige oder falsche Wahrnehmung, sondern konsensuell und interaktiv vereinbarte Regeln und Muster, die Systemen zugrunde liegen und nach denen die Elemente handeln (Weber (2000), S. 37).

Wird die Systemaufstellung aus der phänomenologischen Tradition heraus betrachtet, sind die Wahrnehmungen in letzter Instanz auf eine tieferliegende, naturgegebene Ordnung zurückzuführen, zu der man mit der Systemaufstellung Zugang erhält (ebd., S. 36). Folglich wird das Hauptaugenmerk auf die Strukturen des Systems und weniger auf die individuellen Äußerungen der Repräsentanten gelegt (Rosner (2007), S. 151). Während der Konstruktivismus größtenteils auf das Verstehen der subjektiven Realitäten einzelner Repräsentanten ausgerichtet ist, wird mit der Phänomenologie der Blick auf das Gesamtsystem gerichtet. Eine Vereinbarkeit der phänomenologischen und konstruktivistischen Grundhaltung in der Aufstellungsarbeit wird weitgehend kritisch betrachtet (Vgl. Varga von Kibéd (2000); Sparrer (2006); Drexler (2015); Weber (2000)). Beide Wirklichkeitszugänge ergänzen sich jedoch in dem Sinne, dass in jenem Maße wie das Verstehen der individuellen Wirklichkeitskonstruktion einen Bezug zu dem umgebenden Kontext bedarf, auch die phänomenologische Betrachtung des Gesamtsystems eine Überprüfung an der individuellen Wahrnehmung notwendig macht (Weber (2000), S. 36). Zudem impliziert die Phänomenologie, dass die soziale Wirklichkeit der Repräsentanten möglichst vorurteilsfrei erfasst wird: „Das Ziel der Phänomenologie [...] besteht darin, durch objektive Erkenntnis das Wesen einer Sache zu erfassen [...]. Die untersuchten Phänomene [...] werden so betrachtet, wie sie

sind, und nicht, wie sie aufgrund von Vorkenntnissen, Vorurteilen oder Theorien erscheinen mögen.“ (Lamnek/Krell (2016), S. 58).

Auf diese Weise wird die Spaltung zwischen Objektivität und Subjektivität überwunden: Das Erkenntnisinteresse liegt sowohl in der (unvoreingenommenen) Erfassung der sozialen Wirklichkeitskonstruktionen und dem subjektiven Handlungswissen der Repräsentanten, als auch in den handlungsleitenden zugrundeliegenden objektiven Systemstrukturen.

6.1.1.2 Die Systemtheorie

Systemaufstellungen sind von zirkulären Abhängigkeitsverhältnissen geprägt. Das bedeutet, dass jede Veränderung eines Elements zu einer Veränderung der anderen Elemente des Systems führt (Sparrer (2009), S. 36). Aufgrund der Bestimmung des Systems durch die systeminhärenten Beziehungsstrukturen tritt an die Stelle des kausalen Denkens in Ursache-Wirkungs-Beziehungen „[...] das Prinzip der zirkulären Verursachung [...]“ (ebd., S. 38).

In Folge dessen wird auch in Systemaufstellungen anerkannt, dass die Repräsentanten in ihrer Interaktion aufeinander Bezug nehmen und jedes Verhalten sowohl Ursache als auch Wirkung für Veränderungen des Systems ist. Entsprechend werden nicht nur die Eigenschaften Einzelner betrachtet, sondern vielmehr die Dynamiken, Relationen, Strukturen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen, sodass ein ganzheitliches Bild eines Systems entsteht (ebd., S. 40).

6.1.1.3 Die Wirkmechanismen der Aufstellungsarbeit

6.1.1.3.1 Die repräsentierende Wahrnehmung

ROSSELET/SENONER/LINGG (2007) stellen heraus, dass eine

„[...] der wesentlichen Leistungen der Aufstellungsarbeit [...] in der Erkenntnis und der Nutzung des Phänomens [besteht], dass in einem Beziehungsgefüge über den spezifischen Platz eines Repräsentanten sich der unmittelbare Weg zu einem umfassenden Wissen eröffnet.“ (S. 34)

Dies wird als repräsentierende Wahrnehmung bezeichnet. Die Stellvertreter einer Aufstellung werden folglich zu Resonanzkörpern für das implizite Wissen des Systems, dass sie mit ihrem Körper wahrnehmen und verbal sowie non-verbal kommunizieren (Rosselet/Senoner (2010), S. 20f). Die Wahrnehmung einer Person ist hierbei nicht auf Eigenschaften der Person, sondern auf „[...] Merkmale von Beziehungsstrukturen eines Systems [...]“ (Sparrer (2009), S. 36) zurückzuführen. Die repräsentierende Wahrnehmung äußert sich sowohl in Körper- als auch in Gefühls-wahrnehmungen, in Bewegungsimpulsen, in Blickkontakten und –richtungen sowie in dem generellen Befinden innerhalb des Systems (Gminder (2006), S. 26). VARGA VON KIBÉD (1998)

stellt zudem heraus, dass die repräsentierende Wahrnehmung eine spezifische Form der Wahrnehmung ist, die das Wahrnehmungsmuster der übrigen Sinneskanäle überlagert und von der üblichen Wahrnehmung zu unterscheiden ist (S. 52). Demnach handle es sich „[...] um eine Fähigkeit, ein Zeichen höherer Ordnung [...]“ (ebd.).

Den Zugang zu der repräsentierenden Wahrnehmung erhalten die Repräsentanten durch ihren „[...] spezifischen Platz in einem Beziehungsgefüge [...]“ (Rosselet/Senoner (2010), S. 21). Der Körper stellt demnach eine Art informationsaufnehmenden und wiedergebenden Sensor dar (Varga von Kibéd (1998), S. 51). Die Systemaufstellung profitiert dabei von der „[...] kollektiven Intelligenz innerhalb der Beziehungen der Elemente zueinander [...]“ (Rosselet/Senoner (2010), S. 21), die sich in latenten sozialen Sinnstrukturen manifestiert und in den Verhältnissen, Dynamiken und Wechselwirkungen zwischen den Repräsentanten zum Ausdruck kommt (ebd., S. 35). Demzufolge liegt das implizite Wissen nicht in den aufgestellten Elementen selbst, sondern in den Beziehungen der Elemente, die das Wissensfeld aufspannen (ebd., S. 21). Dies bezeichnet SPARRER (2009) als transverbale Sprache: „Die transverbale Sprache findet *zwischen* den RepräsentantInnen statt und geht damit über verbale und nonverbale Sprache von Einzelpersonen hinaus.“ (S. 19).

6.1.1.3.2 Die Theorie Morphischer Felder

Nicht nur das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung der einzelnen Elemente, sondern auch deren sinnhaftes Zusammenwirken gilt es wissenschaftlich zu begründen. Der Theorie Morphischer Felder folgend existieren universelle Felder, die maßgeblich für „[...] raumzeitliche Organisationsmuster [...] und für die Entwicklung von Strukturen in der gesamten Natur [...]“ sind (Schweitzer/Reinhard (2014), S. 29). Diese Felder verfügen über ein kollektives Gedächtnis sowie die Fähigkeit, sich zu entwickeln und zu lernen. Darüber hinaus können sie durch die morphische Resonanz mit anderen Feldern in Beziehung treten, wodurch „[...] es zu einer Informationsübertragung unabhängig von Raum und Zeit komme und sich Phänomene verschiedener Zeiten an verschiedenen Orten beeinflussen können.“ (ebd.). Auf diese Weise können Individuen auf kollektives Wissen zugreifen und gleichzeitig durch eigene Erfahrungen zu diesem Wissen beitragen, wie es auch in Aufstellungen durch die repräsentierende Wahrnehmung geschieht (Sheldrake (2000), S. 356). Eine empirische Bestätigung dieser Hypothesen steht jedoch noch aus (Schweitzer/Reinhard (2014), S. 29).

6.1.1.3.3 Empirische Studien über die Wirksamkeit von Systemaufstellungen

SCHLÖTTER ((2005) S. 175) wies im Rahmen einer Dissertation die Fähigkeit einer tendenziell jeden natürlichen Person, eine jede repräsentierende Wahrnehmung in einer Systemaufstellung einzunehmen, empirisch nach. Auch VARGA VON KIBÉD ((2000), S. 19) beschreibt die repräsentierende Wahrnehmung als universell verfügbare Fähigkeit, die darüber hinaus trainierbar ist.

SCHLÖTTER (2005) leitet aus den Versuchsergebnissen weiterhin die mittelbare Forschungshypothese ab, „[...] dass beliebige Individuen die [...] an einer SysA [Systemaufstellung] als Repräsentanten teilnehmen, signifikant übereinstimmende repräsentierende Wahrnehmungen beobachtbar werden lassen.“ (S. 181). Damit belegt SCHLÖTTER (2005), dass „[...] es eine allgemeingültige nichtverbale Sprache der Stellung von Personen zueinander im Raum [gibt], die Menschen tendenziell verstehen und anwenden können [...]“ (S. 15). Die repräsentierende Wahrnehmung verschiedener Repräsentanten derselben Rolle stimmt folglich überein. Weiterhin begründet diese Erkenntnis, dass der Verlauf des Aufstellungsprozesses unabhängig von den eingesetzten Personen ist, wodurch eine Deklaration der Aufstellungsbilder als Zufallsprodukte abgewiesen werden kann.

SPARRER (2009) wies darüber hinaus in Experimenten nach, dass der Verlauf und das Lösungsbild verdeckter Aufstellungen nicht nur als stimmig und passend empfunden werden, sondern sich die Abbildungsqualität sogar gegenüber offenen Aufstellungen steigert (S. 13). Dies kann durch die vollkommen offene Wahrnehmung der RepräsentantInnen erklärt werden, da keine selektierenden Informationen vorab in das Feld gegeben werden.

6.1.2 Personelle und situative Voraussetzungen für Systemaufstellungen

6.1.2.1 *Der Raum*

Der Raum, in dem die Systemaufstellung stattfinden soll, darf weder zu groß, noch zu klein sein. SCHLÖTTER (2005) bestimmt eine Fläche zwischen 25-50 Quadratmetern als optimal (S. 177). Auf dieser Fläche können die Relationen der Abstände bewahrt werden, ohne dass die Konstellationen durch zu enge Nähe oder Beziehungsaufnahmen durch Distanzen gestört werden. Neben der Größe des Raumes ist auch dessen Beschaffenheit maßgeblich. So können jegliche Unebenheiten des Bodens, Schäden der Decke etc. zu Störungen oder Beeinflussungen der repräsentativen Wahrnehmung führen (ebd., S. 178). Als drittes Kriterium führt SCHLÖTTER (ebd.) die Freiheit der Fläche von ablenkenden Elementen wie Säulen, Tischen und Stühlen oder unbeteiligten Personen an, da diese Elemente ebenfalls in die repräsentierende Wahrnehmung der Teilnehmer

einfließen können. Ausgenommen hiervon ist der Aufstellungsleiter, der sich im Feld der Wahrnehmung bewegt und dennoch keine Bedeutung für die repräsentierende Wahrnehmung hat (Schlötter (2005), S. 178f.).

6.1.2.2 Der Aufstellungsleiter

Aufstellungen sind in hohem Maße von der „[...] Ausbildung, Persönlichkeit, Erfahrung und Haltung des Aufstellungsleiters geprägt [...]“ (Schweitzer/Reinhard (2014), S. 13). Auch WEBER (2000) stellt heraus, dass „[d]ie Aufstellungsarbeit eine hochwirksame und eingreifende Methode [ist] und [...] deshalb eines besonders achtsamen Vorgehens und genügender Vorerfahrung [...]“ bedarf (S. 78). Somit zählen neben fachlichen und methodischen auch gewisse soziale Kompetenzen des Aufstellungsleiters sowie eine Schulung im Umgang mit gesundheitlichen und psychischen Symptomen der Aufstellungsteilnehmer zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Aufstellungsarbeit.

Eine therapeutische oder beraterische Grundausbildung gilt als Grundlage jeglicher Aufstellungsarbeit - nicht nur da Aufstellungen oftmals in Beratungskontexten angewendet werden, sondern auch weil sie den Aufstellungsleiter mit einer lösungs- und ressourcenorientierten Haltung ausstattet (Drexler (2015), S. 110). Entsprechend werden die Aufstellungsteilnehmer als „[...] Experten für ihr eigenes Erleben [...]“ (ebd., S. 111) verstanden, die über Selbstheilungskräfte verfügen. Der Blick wird auf die verfügbaren Ressourcen und nicht auf zu beseitigende Defizite gelegt. Der Aufstellungsleiter steht somit in der Verantwortung, diesen Selbstheilungsprozess anzuleiten und die Handlungs- und Entscheidungspotentiale aufzuzeigen (ebd.).

Darauf aufbauend ist eine qualifizierte und professionelle Weiterbildung des Systemaufstellers maßgeblich, um auch angesichts unerwarteter Ereignisse die Aufstellung zielführend zu leiten und aus einem breiten Repertoire angemessene Interventionen auszuwählen (Rosselet/Senoner (2010), S. 81). Nicht zuletzt umfasst dies auch eine weitreichende Selbsterfahrung als Repräsentant, die zum einen die Sicherheit für die eigene Wahrnehmung festigt und zum anderen den Zugang zu den Klienten und Repräsentanten erleichtert (ebd., S. 112).

Die methodische Kompetenz zeigt sich in einer weitgehend offenen und neutralen Haltung gegenüber den Aufstellungsteilnehmern als auch einem flexiblen Umgang mit dem Aufstellungsverlauf (Lamnek/Krell (2016), S. 328).

„In dieser [offenen] Haltung kann man sich von einer Antwort, einem Impuls finden lassen, die nicht mit dem kognitiven Denken zu erklären ist, sondern eher mit einer intuitiven Gewissheit. Plötzlich weiß der

Aufstellungsleiter ganz klar, was zu tun ist. Aus der Fülle der Möglichkeiten ist er in Kontakt mit der blitzartigen, intuitiven Einsicht gekommen.“ (Klein/Limberg-Strohmeier (2012), S. 61)

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass keine selektierenden Wahrnehmungen, Vorannahmen oder Deutungszuweisungen den Aufstellungsprozess beeinflussen, sondern das allen möglichen aufkommenden Phänomenen Platz gegeben und diese im phänomenologischen Sinne anerkannt und respektiert werden (ebd., S. 61). Gleichzeitig werden Autoritäts- und Machtphänomene ausgeschlossen und jegliche Lösungspotentiale zugänglich (Drexler (2015), S. 111).

DREXLER (ebd.) zählt weiterhin „[...] Menschenkenntnis, Präsenz, emotionale Kompetenz, Kritikfähigkeit, Bescheidenheit und vor allem Selbstreflexivität [...]“ (S. 110) als zentrale soziale Kompetenzen eines Aufstellungsleiters auf. Dementsprechend muss sich der Aufstellungsleiter auch während des Aufstellungsprozesses über seinen Einfluss auf den Interaktionsprozess bewusst sein.

Letztlich „[...] ist ein goldener Mittelweg zu suchen zwischen möglichst großer Abstinenz auf der inhaltlichen Ebene und möglichst hoher Präsenz auf der Prozessebene sowie zwischen der bewussten Steuerung des Prozesses und der Offenheit für alles, was sich im Augenblick gerade ergibt.“ (Rosset/Senoner/Lingg (2007), S. 214f).

6.1.2.3 Die Aufstellungsteilnehmer

Wie gezeigt wurde, ist grundsätzlich jede Person fähig, als Repräsentant in einer Systemaufstellung eingesetzt zu werden und eine repräsentierende Wahrnehmung zu empfinden. Grundsätzlich ist die Offenheit der Teilnehmer für die Methode der Systemaufstellung maßgeblich, um eine repräsentierende Wahrnehmung zuzulassen. Dafür ist es sinnvoll, für Aufstellungen nur freiwillige Teilnehmer einzuladen.

Da Aufstellungen auch belastend wirken können, ist darüber hinaus die emotionale und psychische Stabilität der Teilnehmer relevant, worunter auch die Klarheit des Geistes, sprich die Abwesenheit von Wahrnehmungsstörungen oder -verzerrungen, sei es durch psychische Störungen oder Drogenmissbrauch, zu fassen ist (Weinhold/Thom (2014), S. 94).

Um nützliche Daten erheben zu können, ist ein gewisses Maß an Verbalisierungs- und Artikulationsvermögen notwendig, um die eigene Wirklichkeitskonstruktion mitteilen und in eine sinnstiftende Interaktion mit anderen Repräsentanten treten zu können.

6.1.3 Der Aufstellungsprozess

6.1.3.1 Phase 1: Das Vorgespräch

In einer Systemaufstellung wird das Anliegen eines Klienten bearbeitet. In einem ersten Schritt wird dieses Anliegen in einem Vorgespräch mit dem Aufstellungsleiter besprochen. Dieses Gespräch dient der ersten Komplexitätsreduzierung: Es wird das zu bearbeitende Problem bestimmt, die von dem Anliegen betroffenen Elemente identifiziert und mögliche Folgen der Lösung besprochen (Rosselet/Senoner (2010), S. 82). Im Ergebnis entsteht ein konkreter Beobachtungsausschnitt, der aufzeigt, „[...] welches System und welcher Teil daraus [...] aufgestellt wird.“ (Weinhold/Zwingmann (2014), S. 101).

6.1.3.2 Phase 2: Der Aufstellungsprozess

6.1.3.2.1 Aufstellen der Repräsentanten

In einem nächsten Schritt wird aus der Gruppe der Aufstellungsteilnehmer jeweils ein Repräsentant für jedes Element ausgesucht und im Raum positioniert. Dies geschieht intuitiv durch den Klienten. Die restlichen Teilnehmer beobachten den Aufstellungsprozess (Schweitzer/Reinhard (2014), S. 14).

Den Repräsentanten wird ihre Rolle zugewiesen, indem der Klient hinter sie tritt, die Hände auf die Schultern legt und das jeweilige Element benennt. Durch diese „[...] Benennung mit einem neuen Namen wird eine Person oder ein Gegenstand zu einem Symbol für das Abzubildende.“ (Sparrer (2009), S. 13). Den Repräsentanten wird dabei keinerlei Handlungsanleitung zugewiesen (Rosselet/Senoner (2010), S. 20).

Das Aufstellungsformat entscheidet darüber, ob und in welchem Maße die Repräsentanten zuvor Informationen über das Anliegen und ihre Rolle erhalten. In einer offenen Aufstellung wird das Anliegen vorgestellt und jedem Stellvertreter offen seine Rolle zugewiesen. In der verdeckten Aufstellung werden keine oder nur wenige Informationen über das Anliegen bekannt gegeben. Auch die Rollenzuweisung wird nicht laut ausgesprochen. Anstelle dessen erhalten die Repräsentanten stellvertretende Zahlen oder Buchstaben als Bezeichnung. In einer halb-offenen Aufstellung werden nur partiell Rollen offengelegt (Sparrer (2009), S. 13).

Auch die Abbildung der Ausgangssituation des Systems kann unterschiedlich herbeigeführt werden. Zum einen kann der Klient die Stellvertreter intuitiv im Raum aufstellen. Dieses konstruier-

te Bild bildet das derzeitige System aus Sicht des Klienten ab und stellt folglich dessen Wirklichkeitskonstruktion dar. Zum anderen können die Stellvertreter sich selbst ihrer repräsentierenden Wahrnehmung folgen und den für sie stimmigen Platz im System einnehmen. Alternativ können auch feste Elemente im Raum positioniert werden, zu denen sich die Stellvertreter positionieren.

Der „Abstand und Winkel der Repräsentanten zueinander, Blickrichtung und körperliche Position stellen ein sozial-räumliches Szenario dar, welches das entsprechende Realsystem symbolisieren soll.“ (Schweitzer/Reinhard (2014), S. 14). Haben die Repräsentanten ihren Platz im System eingenommen, wird ihnen Zeit gegeben, sich in die repräsentierende Wahrnehmung zu begeben. Diese Körperempfindungen werden im vierten Schritt durch den Aufstellungsleiter reichum abgefragt. Daraus gehen zahlreiche Aussagen über das eigene Empfinden, die Wahrnehmung der anderen Elemente sowie die Beziehung zu diesen hervor (Weinhold/Zwingmann (2014), S. 101).

Die Empfindungen und Wahrnehmungen zeigen bereits Unterschiede in der Systemwahrnehmung auf. So kann die System- und Selbstwahrnehmung der einzelnen Elemente untereinander, ebenso wie von der Systemwahrnehmung der Klientin abweichen und den Wunsch der Repositionierung der Repräsentanten begründen. Diese Wahrnehmung und die räumliche Anordnung der Repräsentanten verweist bereits auf Zusammenhänge und Wechselwirkungen innerhalb des betrachteten Systems, die als Ausgangspunkt für Interventionen dienen und im folgenden Aufstellungsprozess bearbeitet werden (Sparrer (2009), S. 54).

6.1.3.2.2 Entwicklung des Systems durch Interventionen

Die Kommunikation der Elemente stellt einen interaktiven Prozess dar, im Zuge dessen die Interpretationen der Repräsentanten abgeglichen und angepasst werden. Dies kann in einem Veränderungswunsch resultieren, der sich wiederum auf die Wahrnehmung der übrigen Repräsentanten auswirkt und zu weiteren Veränderungswünschen führen kann (Sparrer (2009), S. 54). Daher wird das System sukzessive umgestellt und die Unterschiede der Wahrnehmungen der Repräsentanten wiederholt abgefragt – eine Pflicht zur Veränderung besteht hierbei nicht. Ziel dieses Prozesses ist es, „[...] eine Konstellation zu entwickeln, in der die Repräsentanten in einer für sie stimmigen Beziehung zueinander stehen.“ (Rosset/Senoner (2010), S. 22).

Während der Aufstellung kommen unterschiedliche Interventionsmethoden zur Anwendung (Sparrer (2009), S. 110ff):

- Stellungsarbeit: Veränderung der Konstellation durch eine Neuordnung ausgewählter oder aller aufgestellten Elemente, der Hinzunahme oder des Ausschlusses eines oder mehrerer Elemente
- Prozessarbeit: Bearbeitung einzelner Elemente und Beziehungen durch Rituale und Gesten
- Tests: Verdeutlichung von Systemzuständen, Simulation und Überprüfung von Hypothesen

Diese Interventionen werden ressourcenorientiert eingesetzt, das heißt die Befindlichkeit der Repräsentanten soll verbessert und Lösungs- sowie Handlungsmöglichkeiten sollen erarbeitet werden. Der Aufstellungsleiter nimmt hierbei keine direkten Eingriffe in das System vor, sondern gibt lediglich Hilfestellungen zur Selbstorganisation des Systems (ebd., S. 15). Dies bietet Raum für unerwartete, überraschende und vorher nicht bedachte Lösungen.

6.1.3.2.3 Abschluss der Systemaufstellung

Der Abschluss eines Aufstellungsprozesses erfolgt in Abhängigkeit des stimmigen Empfindens der RepräsentantInnen und des Klienten (Sparrer (2009), S. 15). Das Schlussbild muss nicht eine fertige Lösung präsentieren, die per se in der Realität umgesetzt wird. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass das System nun über ein Lösungs- und Handlungspotential verfügt (Rosselet/Senoner (2010), S. 38) und dass Ressourcen entdeckt wurden, die zuvor nicht verfügbar waren (Sparrer (2009), S. 15).

Anstelle einer Ergebnisorientierung ist somit die Prozessorientierung in der Aufstellungsarbeit maßgeblich. Der Aufstellungsprozess ist als Ganzes zu betrachten, um sinnstiftende und handlungsgenerierende Antworten auf Problemstellungen zu erhalten (Rosselet/Senoner (2010), S. 67).

6.1.3.3 Phase 3: Reflektion der Aufstellung

Der letzte Schritt einer Systemaufstellung besteht in gemeinsamen der Reflektion des Aufstellungsprozesses unter Einbezug sowohl der aufgestellten als auch beobachtenden Teilnehmer (Sparrer (2009), S. 15). Dies gibt die Möglichkeit, Wahrnehmungen zu verdichten, Interpretationen auszutauschen und Erkenntnisse zu validieren (Gminder (2006), S. 32).

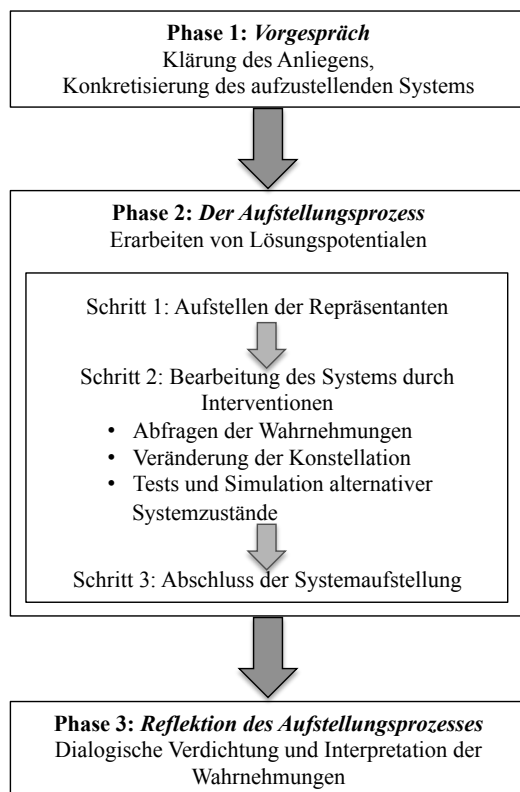


Abbildung 44: Phasen einer Systemaufstellung (Eigene Darstellung)

6.2 Die Sequenzanalyse als Methode der Datenauswertung

Mit dem Ziel „[...] die subjektiven Konstruktionen der Wirklichkeit jedes einzelnen Interviewpartners zu erfassen [...]“ (Berreth (2009), S. 127) werden die Repräsentanten als Experten ihres eigenen Erlebens verstanden, das sie in der Aufstellung reproduzieren. In dem ko-kreativen Kommunikationsprozess der Aufstellung wird jedoch nicht nur die individuelle soziale Realität expliziert; In der Interaktion der Repräsentanten werden auch die kollektiven Orientierungsstrukturen sichtbar (Lamnek/Krell (2016), S. 405). Die Datenauswertung erfolgt somit nicht nur hinsichtlich der thematischen Auseinandersetzung mit einem Anliegen, sondern auch in Bezug auf die Art und Weise, wie dieses Anliegen bearbeitet wird und wie die Repräsentanten miteinander agieren. Die subjektive Wirklichkeitskonstruktion und die tieferliegenden Sinn- und Bedeutungsstrukturen zu durchdringen ist Ziel der Hermeneutik (Hitzler/Honer (1997), S. 23).

6.2.1 Prinzipien der Hermeneutik

Die Hermeneutik setzt sich zum Ziel, das Verstehen der beobachteten Akteure, sprich deren Sinn- und Bedeutungszuschreibungen in Interpretationsprozesse zu verstehen. Daher stellt die Interpretation der erfassten Daten durch den Forscher eine Konstruktion der zweiten Ord-

nung dar. Das Ziel liegt darin, die Hermeneutische Differenz zwischen dem eigenen und dem Fremdverstehen zu überwinden (Lamnek/Krell (2016), S. 68).

Das Verstehen gliedert sich hierbei in ein elementares und ein höheres Verstehen. Das elementare Verstehen ist ohne weitere Interpretationen auf Grundlage gemeinsamer Erfahrungsräume und Bedeutungszuschreibungen gegeben. Dies endet dort, wo der unmittelbare Verstehensakt gestört wird und die Beobachtung in einen umfassenderen Zusammenhang eingeordnet werden muss, um die Bedeutung zu erfassen. Dies kennzeichnet das höhere Verstehen, das auf dem elementaren Verstehen aufbaut (ebd., S. 76f).

Die Verstehensleistung wird auf dem objektiven Geist begründet. Der Bezug auf die Objektivität bedeutet nicht, dass etwas unumstößlich allgemeingültig wahr ist, sondern dass eine Gegebenheit unabhängig von einer konkreten Person besteht. Die Objektivität stellt die Grundlage des Verstehens dar, die sich auf „[...] etwas Gemeinsames, ein verbindendes Drittes [...] [bezieht,] an dem die konkreten Einzelmenschen mehr oder weniger alle Anteil haben.“ (ebd., S. 78). Somit sind auch objektive Gegebenheiten relativ, da sie „[...] in Abhängigkeit von Raum und Zeit [...]“ (ebd.) existieren.

Die Hermeneutik begründet schließlich ein Sinn-Verstehen. Dabei „[...] handelt es sich um das Verstehen eines Sachverhalts durch die Beleuchtung und Erfassung des Sinnzusammenhangs, in den dieser eingeordnet werden muss.“ (ebd., S. 76). Letztlich muss der zu verstehende Sachverhalt in etwas Übergeordnetes eingebettet werden, aus dem die Bedeutung der Handlung abgeleitet werden kann. Ausgehend von äußeren Zeichen einer Handlung wird folglich ein Inneres, nicht unmittelbar Wahrnehmbares, sprich der Sinn und die Bedeutung der Handlung, erkannt. Um die Bedeutung einer Handlung zu erfassen ist somit nach der subjektiven Bedeutungszuschreibung, dem übergeordneten Kontext sowie der Zielsetzung der Handlung zu fragen (Lamnek/Krell (2016), S. 76). Das höhere Verstehen erfolgt in einem Hermeneutischen Zirkel:

„Dabei handelt es sich um eine wiederkehrende, kreisförmig verlaufende Bewegung. Bei dieser Zirkelbewegung sind die Einzelelemente nur aus dem Gesamtzusammenhang verständlich und das Ganze ergibt sich wiederum nur aus den Teilen.“ (ebd., S. 70)

Diesem Vorgehen liegt das Verständnis zugrunde, „[...] dass die zu interpretierenden Daten eine Einheit repräsentieren, deren Teile im Bezug auf ein zu lösendes Handlungsproblem so organisiert sind, dass sie ein sinnhaft geordnetes Ganzes bilden.“ (Kurt (2004), S. 241). Folglich werden die Interpretationen fortwährend mit den empirischen Daten ins Verhältnis gesetzt (ebd., S. 247).

6.2.2 Hermeneutische Methoden im Vergleich

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Sequenzanalyse in Orientierung an der dokumentarischen Methode angewendet. Dies ist wie folgt zu begründen: Die sequentielle Analyse resultiert aus der Prozesshaftigkeit der Systemaufstellung. In dieser nehmen die Interaktionen der Repräsentanten aufeinander Bezug, sie entwickeln in dem Aufstellungsprozess ihre jeweilige Wirklichkeitskonstruktion in Orientierung an den Sinnzuschreibungen der übrigen Repräsentanten. Jede Handlung „[...] ist eine Reaktion auf das Vorangegangene, es weist voraus auf das Folgende und es steht in einem sinnhaften Zusammenhang mit dem Resultat, auf das der Prozess des Handelns zielt [...]“ (Kurt (2004), S. 240). Die Systemaufstellung gleicht somit einem kollektiven Interpretationsprozess, der im Resultat auf soziale Ordnungsmuster verweist. Dementsprechend postuliert HILDENBRAND (2004): „Jenes Material, das sequentiell organisiert ist, wird sequentiell analysiert. Für die als gleichrangig mit sprachlichen Texten zu behandelnden [...] Materialien steht das Kodierparadigma in der von Strauss vertretenen Form bereit.“ (S. 191).

Weiterhin ist für das vorliegende Forschungsvorhaben die Sequenzanalyse der dokumentarischen Methode dem Vorgehen der objektiven Hermeneutik vorzuziehen. „Während die Objektive Hermeneutik sich auf latente Sinnstrukturen bezieht, [...] gilt das Interesse wissenssoziologischer Hermeneuten den milieuspezifischen Wissensbeständen als dem handlungspraktischen Erfahrungswissen der Akteure [...]. Diese [...] gilt es auf der Grundlage des impliziten Wissens der Erforschten [...] zu rekonstruieren.“ (Lamnek/Krell (2016), S. 213). Die Objektive Hermeneutik geht davon aus, dass die latenten Sinnstrukturen den Erforschten selbst verborgen bleiben und nur dem Forscher zugänglich sind (ebd., S. 498f). Die subjektiven Intentionen der Akteure werden somit explizit ausgeblendet; Lediglich „[...] die in der gegebenen Gesellschaft vorhandenen, gängigen und daher objektiven Deutungsmöglichkeiten einer Interaktion [...]“ (ebd., S. 499) sind von Interesse.

Auch die dokumentarische Methode der Wissenssoziologie zielt auf die Explikation zugrundeliegender Sinnstrukturen – allerdings wird hier argumentiert, dass diese aus der Interaktion und somit aus der kollektiven Entwicklung der subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen resultiert. Im Gegensatz zur Objektiven Hermeneutik wird folglich die „[...] die empirische Basis des Akteurswissens nicht verlassen [...]“ (Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl (2013), S. 9). Einhergehend postulieren wissenssoziologische Forscher nicht, „[...] dass sie mehr wissen als die Akteure oder Akteurinnen, sondern [...] [dass] letztere selbst nicht wissen, was sie da eigentlich alles wissen, somit also über ein implizites Wissen verfügen, welches ihnen reflexiv nicht so ohne weiteres zugänglich ist.“ (ebd., S. 12). Das Ziel der Sequenzanalyse laut der dokumentarischen

Methode ist es, dass implizite Wissen der einzelnen Akteure im Sinne des Handlungswissens, sowie das Wissen des sozialen Systems im Sinne handlungsleitender Strukturen zu explizieren und auf diese Weise „[...] die Aporie von Subjektivismus und Objektivismus [...]“ (Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl (2013), S. 13) zu überwinden. Damit setzt die Methode an der Systemaufstellung an, mit der genau dieses implizite Wissen aufgedeckt werden soll.

Da das Vorgehen der Sequenzanalyse in besonderem Maße Raum für abduktive Erkenntnis-schlüsse bietet und dies für die Generierung neuen Managementwissens unerlässlich ist, wird diese Methode als geeignet für das vorliegende Forschungsvorhaben bestimmt.

6.2.3 Das Vorgehen der Sequenzanalyse

Ausgangspunkt der Datenauswertung ist jeglicher „[...] materialisierter sozialer Sinn [...]“ (Kurt (2004), S. 327). In der Systemaufstellung wird dieser durch „[g]esprochene und geschriebene Worte, Körperhaltungen und Körperbewegungen [...]“ (ebd.) ausgedrückt. Sowohl die Sprache des Körpers, sprich verbale Äußerungen der Repräsentanten sowie nonverbale Signale der Gestik und Mimik, als auch die Sprache des Raumes, das heißt die Positionen und Bewegungen der Repräsentanten sowie „[...] typische geometrische Muster der Konstellation und ihre Auswirkung auf die Repräsentanten [...]“ (Rosset/Senoner (2010), S. 85) stellen auszuwertende Daten dar. Die körperliche Resonanz des Aufstellungsleiters, der Klienten und der Zuschauer während der Aufstellung ergänzen diese Daten (Sparrer (2009), S. 97). Sowohl die Systemaufstellung als auch die anschließende Reflektion wird in Protokollen und Videoaufzeichnungen festgehalten und anschließend transkribiert – für die Interpretation werden schließlich sowohl das Transkript, als auch die Videoaufzeichnung herangezogen (Reichertz/Englert (2011), S. 33).

Das Transkript wird in der Aufstellungspartitur festgehalten. Dies ist ein Tool, dessen Nützlichkeit darin besteht,

„[...] alle Kontexte, die in der Aufstellung stattfinden, gleichzeitig zu erfassen und die Synchronizität der Wahrnehmungen und Bewegungen festzuhalten [...]. Die Aufstellungspartitur ermöglicht somit eine angemessene Protokollierung des im Rahmen der Aufstellung gewonnenen Datenmaterials sowie die Nachvollziehbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse.“ (Müller-Christ (2017), S. 22).

Die Anwendung der Aufstellungspartitur trägt somit auch zu der Validität der Forschungsergebnisse bei (Reichertz/Englert (2011), S. 34).

Das Ziel des Einsatzes der Aufstellungspartitur liegt darin, „[...] alle interessanten, überraschenden oder irritierenden Sinnzusammenhänge aus der Aufstellung in sogenannten Schlüsselsequenzen herauszukristallisieren, um daraus abschließend erkenntnisleitende Hypothesen ab-

leiten zu können.“ (Müller-Christ (2017), S. 22). Zu diesem Zweck wird das Aufstellungsvideo zunächst in grobe Abschnitte und diese wiederum in Phasen unterteilt, denen die einzelnen Sequenzen zugrunde liegen. In diesem Zuge muss definiert werden, was als Sequenz verstanden wird. MAIWALD (2005) definiert eine Sequenz als „[...] a meaningful, relatively ‘isolated’ unit of an interaction.“ (S. 8). Da die grundlegende Bezugnahme der Repräsentanten aufeinander und deren Sinnzuschreibungen von Interesse sind, erfolgt die Kalibrierung der Sequenzen in Orientierung an „[...] den vom Sprecher gesetzten Sinn- und Handlungseinheiten [...]“ (Reichertz (2011), S. 27), sprich den einzelnen Bewegungen und Äußerungen der Repräsentanten.

Die Äußerungen und Bewegungen jedes einzelnen Repräsentanten sowie die des Aufstellungsleiters werden zunächst wortwörtlich³³ in der Partitur festgehalten. Die Sequenzanalyse der dokumentarischen Methode ist darauf folgend in eine formulierende und reflektierende Interpretation gegliedert. Während zunächst mit der formulierenden Interpretation analysiert wird, was gesagt wird, blickt die reflektierende Interpretation anschließend auf die Art und Weise, wie etwas gesagt wird und wie die Teilnehmer aufeinander Bezug nehmen. Auf diese Weise wird die Handlungspraxis rekonstruiert und das zugrundeliegende handlungsleitende, implizite Wissen des Sinnzusammenhangs offen gelegt (Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl (2013), S. 9). Mit dem Ziel, neues Wissen zu generieren, sind dabei jene Sequenzen zu markieren, die überraschende Momente beinhalten. Diese Sequenzen werden im Folgenden als Schlüsselsequenzen bezeichnet und weitergehend interpretiert.

Hierbei sind die Prinzipien der Sequenzialität und der Kontextfreiheit einzuhalten: Die Interpretation beginnt mit der ersten Schlüsselsequenz und erfolgt entlang des Aufstellungsverlaufs – um eine möglichst offene Haltung einzunehmen dürfen weder Erkenntnisse aus späteren Sequenzen, noch beeinflussende Vorannahmen in die Dateninterpretation einfließen (Reichertz (2011), S. 18f). Da jene überraschende Momente nicht mit bestehendem Wissen erklärt werden können, müssen sie stattdessen aus dem Verlauf der Interaktion heraus interpretiert und verstanden werden. Ziel dieses Analyseschritts ist es, möglichst viele Lesarten im Sinne von sinnmachenden Geschichten zu produzieren (ebd., S. 22). Mit der Entwicklung der Lesarten sind exemplarisch die folgenden Fragen zu beantworten: „Wer könnte das wo und wann zu wem in welcher Situation aus welchem Grund [...] zu welchem Zweck [...] sagen? Wie könnte man das Gleiche mit

³³ Die Erstellung des Transkripts erfolgt in Orientierung an den Richtlinien von BOHNSACK ((2014), S. 253).

anderen Worten ausdrücken [...]? Wer versteht was wie? Wo führt das hin?“ (Kurt (2004), S. 245).

Für die Interpretation der Schlüsselsequenzen wird die Entwicklung der verbalen und non-verbalen Kommunikationen der Repräsentanten durch die Interpretation ihrer räumlichen Konstellation ergänzt. VARGA VON KIBÉD/SPARRER (2003) stellen heraus, dass aus der Blickrichtung, dem Abstand und dem Winkel, in dem die Repräsentanten zueinander stehen, Aussagen über die Systemstruktur abgeleitet werden können (S. 188f). Dem Anordnungsprinzip gemäß ist dem rechten Stellvertreter eine externe Regulation immanent, welche die interne Regulation funktional dominiert, die durch den linken Repräsentanten verkörpert wird. Der rechte Repräsentant stellt eine Art Orientierung dar, die den Rahmen für das Handeln der nachgelagerten (linken) Repräsentanten setzt (Rosselet/Senoner/Lingg (2007), S. 221). In einem Aufstellungsbild „[...] steht daher das Systemelement, welches das Erscheinungsbild, die Wirkung oder das Verhalten des Systems nach außen bestimmt, in der Regel rechts von den Elementen, die eher das Verhalten nach innen bestimmen.“ (Varga von Kibéd/Sparrer (2003), S. 191). Steht ein Repräsentant hinter einem anderen, stellt dies das jüngere Element dar, dass das ältere davorstehende stärkt (Rosselet/Senoner/Lingg (2007), S. 220). Die folgenden Erläuterungen möglicher Konstellationen von Repräsentanten im Raum beziehen sich jeweils exemplarisch auf die Stellung zweier Repräsentanten zueinander.

Konstellation der Repräsentanten	Interpretation der Konstellation
Die Repräsentanten stehen nebeneinander, sie blicken in die gleiche Richtung. Der Abstand zwischen ihnen liegt zwischen 5 cm und 75 cm.	Die Elemente existieren unabhängig voneinander, empfinden jedoch durch eine schwache gemeinsame Fokussierung eine leichte Zugehörigkeit zueinander.
Die Repräsentanten stehen nebeneinander, sie blicken in die gleiche Richtung. Der Abstand zwischen ihnen liegt unter 5 cm.	Die Elemente sind abhängig voneinander.
Die Repräsentanten stehen leicht einander zugeneigt in einem Winkel zwischen 120° und 160°. Der Abstand zwischen ihnen liegt zwischen 5 cm und 75 cm.	Die Elemente haben eine gemeinsame Fokussierung, die Umwelt wird gleichzeitig mit einbezogen. Sie stehen zueinander in Beziehung, wahren jedoch ihre Autonomie. Solch eine Konstellation ist exemplarisch für ein Elternpaar.
Die Repräsentanten stehen einander zugeneigt in einem Winkel zwischen 90° und 120°. Der Abstand zwischen ihnen liegt zwischen 5 cm und 75 cm.	Die Elemente beziehen sich aufeinander, sie haben eine gemeinsame Fokussierung. Die Umwelt wird nur noch selektiv wahrgenommen. Es besteht eine intensive Beziehung zwischen den Elementen, ihre Autonomie ist eingeschränkt.
Die Repräsentanten stehen eng einander zugeneigt in einem Winkel zwischen 45° und 90°. Der Abstand zwischen ihnen liegt zwischen 5 cm und 30 cm.	Die Elemente sind im Wesentlichen nur aufeinander bezogen. Die Umwelt wird größtenteils ausgeschlossen.
Die Repräsentanten stehen eng einander zugeneigt in einem Winkel unter 45°. Der Abstand zwischen ihnen liegt zwischen 5 cm und 60 cm.	Die Elemente beziehen sich ausschließlich aufeinander. Dies kann Zeichen dafür sein, dass sie ineinander verschmelzen oder dass sich eine Konfrontation abzeichnet.

Die Repräsentanten stehen in einem Abstand von bis zu 3 m einander gegenüber.	Die Elemente stehen in Konfrontation zueinander. Sie sind ausschließlich aufeinander fokussiert. Diese Konstellation ist exemplarisch für eine Gegenüberstellung von Hierarchieebenen.
Die Repräsentanten stehen in einem Abstand von bis zu 3m hintereinander. Sie blicken in die gleiche Richtung.	Die Elemente stehen in einer harmonischen Beziehung zueinander. Die hinteren Elemente wirken stärkend. Diese Konstellation ist exemplarisch für Familiengenerationen, die in eine gemeinsame Zukunft blicken.
Die Repräsentanten stehen in einem Abstand von bis zu 3m hintereinander. Sie stehen mit dem Rücken zueinander und blicken in entgegengesetzte Richtungen.	Diese Konstellation ist exemplarisch für Familiengenerationen, die sich voneinander lösen und in ihre eigene Zukunft blicken.
Die Repräsentanten stehen in einem Abstand von 5cm bis 30cm nebeneinander, blicken jedoch in entgegen gesetzte Richtungen.	Die Elemente haben keine gemeinsame Fokussierung. Dies spricht für eine Ambivalenz von Nähe und gleichzeitiger Kontroverse oder für eine fehlende Interaktion.
Die Repräsentanten sind in einem rechten Winkel angeordnet. Repräsentant A blickt auf Repräsentant B. Dieser wiederum hat einen abweichenden Fokus.	Das Element A kontrolliert Element B.

Abbildung 45: Interpretationen der räumlichen Anordnung der Repräsentanten (in Anlehnung an Sparrer (2009), S. 114f; Varga van Kibéd/Sparrer (2003), S. 188ff; Rosselet et al. (2007), S. 219ff)

Die eigenen Interpretationen können schließlich durch Interpretationen Dritter – sei es aus der Reflektion einer Aufstellung oder der intersubjektiven Validierung der Erkenntnisse – angereichert und in dem Gruppenfeld der Partitur vermerkt werden. Die entwickelten Lesarten werden in dem Intuitionsfeld festgehalten.

Diese Interpretationsschritte werden nun für alle Schlüsselsequenzen wiederholt. In diesem Zuge wird überprüft, welche der zuvor entwickelten Lesarten anschlussfähig sind. Auf diese Weise werden die Lesarten im Interpretationsprozess sukzessive eingeschränkt, bis schließlich „[...] eine Lesart gefunden ist, die für den gesamten Interaktionstext Sinn macht [...]“ (Reichertz (2011), S. 24).

Anhand der letztlich bestehenden Lesarten der Schlüsselsequenzen können schließlich Thesen formuliert werden, welche die Beobachtung erklären. Diese Thesen werden im weiteren Verlauf der Inhaltsanalyse fortwährend auf ihre Plausibilität überprüft, weiter entwickelt und schließlich als wissenschaftliche Hypothesen formuliert (Müller-Christ (2017), S. 12f).

Die Erkenntnisse werden abschließend im Zuge der komparativen Analyse mit Ergebnissen weiterer Fallanalysen verglichen um schließlich aus gemeinsamen Mustern Typen zu bilden (Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl (2013), S. 16).

Aus diesem Vorgehen ergibt sich der folgende Forschungsprozess für die empirische Exploration, der durch eine sequentielle Analyse des Datenmaterials unter konsequenter Bezugnahme auf die empirischen Daten im Sinne des hermeneutischen Zirkels gekennzeichnet ist:

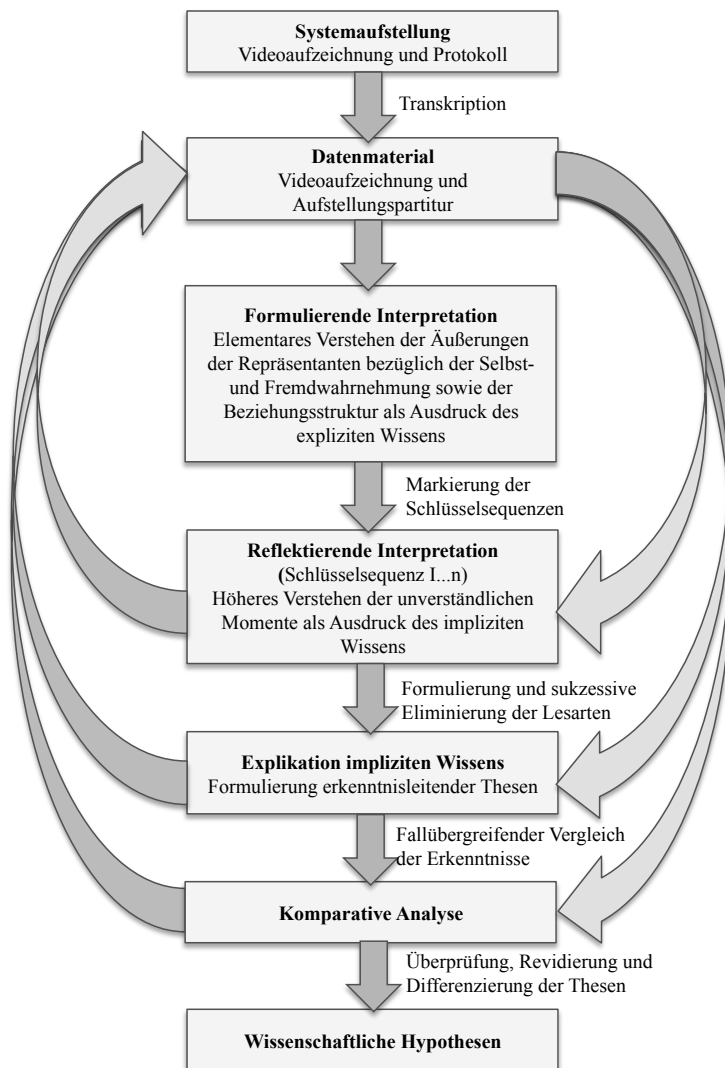


Abbildung 46: Forschungsprozess der empirischen Exploration (Eigene Darstellung)

6.3 Aufstellungsdurchführung

6.3.1 Setting

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden zwei Systemaufstellungen an der Universität Bremen durchgeführt. Die erste Systemaufstellung fand im Oktober 2015 statt. Mit dem Ziel, Wirkungszusammenhänge und Beziehungsmuster zwischen den einzelnen ressourcenorientierten Managementansätzen aufzuzeigen, wurden die einzelnen Ansätze als Untersuchungsgegenstand und in Folge dessen als aufzustellende Elemente ausgewählt (Rosner (2007), S. 32). Die erste Systemaufstellung unterteilte sich in zwei Phasen: In der ersten Phase wurden die Beziehun-

gen der Elemente in einem kontextfreien Raum untersucht. Der gemeinsame Nenner der Managementansätze, nach dessen Maßgabe sie zueinander in Beziehung treten, ist diesem Verständnis nach die gemeinsame Prämisse der (relativen) Ressourcenknappheit. Auf diese Weise konnte die Beziehungsstruktur mitsamt der komplementären, neutralen und widersprüchlichen Wirkungen zwischen den Managementansätzen aufgezeigt werden. In der zweiten Phase wurden die Managementansätze in den aktuellen Managementkontext der absoluten Ressourcenknappheit übertragen um das Zusammenwirken der Elemente für die Bewältigung der Managementherausforderungen zu untersuchen.

Ein Resultat dieser Aufstellung stellte eine überraschende Dreiecksbeziehung zwischen den Elementen der Resilienz, der Salutogenese sowie dem RbV dar. Diese Beziehung wurde daher im Februar 2016 in einer weiteren Aufstellung intensiver untersucht.

Beide Aufstellungen wurden doppelt blind durchgeführt. Weder war den Repräsentanten der konkrete Kontext des Anliegens bekannt, noch welche Elemente aufgestellt wurden oder welche konkrete Zuweisung sie erhielten. Weiterhin erfolgte auch die Platzwahl der Repräsentanten im Ausgangsbild der Aufstellung ohne Anweisungen und somit gänzlich intuitiv durch die Repräsentierende Wahrnehmung der Repräsentanten. Auf diese Weise konnten sozial erwünschte sowie fachkenntlich beeinflusste Antworten ausgeschlossen und sichergestellt werden, dass jegliche Äußerungen Ausdruck der Repräsentierenden Wahrnehmung der Repräsentanten sind.

Die Systemaufstellung wurde von Hr. Prof. Dr. Müller-Christ geleitet. Hr. Prof. Dr. Müller-Christ verfügt mit einer qualifizierenden Ausbildung und langjähriger Erfahrung über fundierte und umfassende fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Aufstellungsarbeit.

Als Repräsentanten und Beobachter wurden Studierende und Doktoranden des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften eingesetzt. Die Repräsentanten und Beobachter verfügen ebenfalls über eine mehrjährige Erfahrung als Teilnehmer der Aufstellungsarbeit. Sie zeichnen sich durch eine Offenheit gegenüber der Methode sowie eine Sensibilität für die repräsentierende Wahrnehmung aus und verfügen über ein ausgeprägtes Ausdrucks- und Deutungsvermögen.

Den Beobachtern wurde jeweils ein Element zur Beobachtung der im Speziellen überraschenden und irritierenden Äußerungen und Handlungen zugewiesen. Die Interpretation der Beobachtung ergänzte abschließend die Reflektion der Aufstellung; die Protokollierungen der Beobachter stehen außerdem für die Erstellung der Aufstellungspartitur zur Verfügung.

6.3.2 Elemente und Pole des aufgestellten Systems

Diejenigen ressourcenorientierten Managementansätze, welche für die Bewältigung aktueller Managementherausforderungen als relevant identifiziert wurden, bilden den heuristischen Bezugsrahmen dieser Forschungsarbeit und daher auch den Beobachtungsausschnitt, der mit den Systemaufstellungen weitergehend untersucht wird. Die Elemente, deren Beziehungsstrukturen Gegenstand der theoriebasierten und empirischen Exploration sind und daher in der Systemaufstellung betrachtet werden, sind die Folgenden:

- Resource-based View
- Resource Dependence Approach
- Substanzerhaltendes Wirtschaften³⁴
- Achtsamkeit
- Resilienz
- Salutogenese

Das aufgestellte System, verstanden „[...] als eine Menge von Elementen, zwischen denen Wechselwirkungen bestehen [...]“ (Rosner (2007), S. 22), stellt in diesem Fall ein Aussagensystem unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen im Umgang mit Ressourcen dar, deren Beziehungsstrukturen vor dem Hintergrund existentieller Managementherausforderungen untersucht werden. Die erste Phase der Systemaufstellung gilt der Untersuchung des Selbstverständnisses und der Beziehungsstrukturen der Managementsysteme: Ausgehend von der Platzwahl und den Aussagen der Repräsentanten über die Selbst- und Fremdwahrnehmung lassen sich zum einen Rückschlüsse auf komplementäre und konfligierende Beziehungen zwischen den ressourcenorientierten Ansätze ziehen. Zum anderen wird aber auch deutlich, welche Elemente in diesem System dominant sind, andere Elemente womöglich beeinflussen, und welche Elemente eine schwach ausgeprägte Stellung in diesem System einnehmen. Dies wiederum verweist auf die Beziehungsstruktur, die Schwerpunkte und den Fokus der Ressourcenorientierung in der derzeitigen Managementlehre.

In einem zweiten Schritt wird das Aufstellungsfeld in einen Spannungszustand versetzt, der den aktuellen Managementkontext widerspiegelt. War zuvor die gemeinsame Prämisse der Elemente, von der aus die Beziehungsstruktur der Managementansätze untersucht wurde, dass die Wirt-

³⁴ Der Managementansatz, der ein nachhaltiges Wirtschaften vertritt, wird als Element ‚Substanzerhaltendes Wirtschaften‘ benannt, um Verwechslungen mit dem Pol der Rationalität Nachhaltigkeit (s. S. 196) zu vermeiden.

schaftsmittel in einer relativen Knappheit vorliegen, werden die Managementansätze nun unter konkreten Wirtschaftsbedingungen betrachtet. Die existentielle Herausforderung des derzeitigen Managements ist in der Versorgung und dem Umgang mit absolut begrenzten Wirtschaftsmitteln zu sehen. Sowohl für den langfristigen Erhalt der Wirtschaftssubstanz, den Erhalt der organisationalen Wirtschaftsfähigkeit als auch den Gesunderhalt der Mitarbeiter angesichts belastender Tätigkeitsbedingungen sind fortwährend Zweck-Mittel-Dilemmata zwischen einer effizienten und nachhaltigen Ressourcennutzung zu bewältigen. Das Spannungsfeld, welches das Management derzeit prägt, wird somit durch die folgenden vier Pole in der Systemaufstellung charakterisiert:

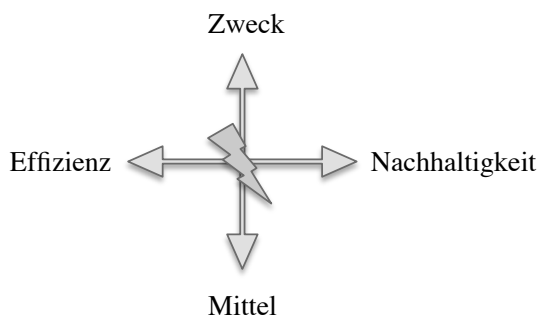


Abbildung 47: Die Pole des Spannungsfeldes (Eigene Darstellung)

Mit der Einführung dieses Spannungsfeldes ist das Hauptaugenmerk auf die Veränderungen des Selbstverständnisses der Managementansätze sowie der Beziehungsstrukturen und der Beziehungsdynamiken zu legen. In der Konfrontation mit der existentiellen Herausforderung des Managements wird schließlich ersichtlich, welche Schwerpunkte sich in der Managementlehre herausbilden, welche Widersprüche zwischen den Managementansätzen aufkommen und auf welche Weise die einzelnen Ressourcenperspektiven schließlich zusammenzuführen sind um die Managementherausforderungen zu bewältigen. Die Beziehungsstruktur der Managementansätze in dem Kontext der absoluten Ressourcenknappheit transportiert schließlich das Wissen für die langfristig tragfähige Gestaltung und Lenkung von Unternehmen unter den gegebenen Wirtschaftsbedingungen.

6.3.3 Zu beantwortende Fragen

Wie auch die Theorieanalyse erfolgt die Untersuchung der Systemaufstellungen hinsichtlich dreierlei Aspekte: Der jeweiligen Ressourcenperspektive jedes einzelnen ressourcenorientierten Ansatzes, der Beziehung zwischen den Managementansätzen sowie des Zusammenwirkens der

Ansätze in der Bewältigung aktueller Managementtherausforderungen. Mit der empirischen Exploration gilt es somit die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

- Wie ist die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Elemente? Welches Selbstverständnis ist den Managementansätzen inhärent?
- Wie ist die Beziehung zwischen den Elementen? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen zwischen den Managementansätzen? Welche komplementären, neutralen oder widersprüchlichen Beziehungen entfalten sich zwischen ihnen? Welche Beziehungsstruktur obliegt der Managementlehre?
- In welcher Weise interagieren die Elemente in dem Spannungsfeld des Managements? Welche Dilemmata entfalten sich unter den gegebenen Wirtschaftsbedingungen? Welche Herausforderungen gilt es für eine tragfähige Gestaltung und Lenkung von Unternehmen zu bewältigen? Welche Möglichkeiten eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung gehen aus dem Zusammenwirken der Managementansätze hervor?

6.4 Der Verlauf der Systemaufstellungen

6.4.1 Systemaufstellung I (Oktober 2015)

6.4.1.1 Abschnitt I: Positionierung der Elemente zueinander

Die erste Systemaufstellung beginnt mit der Aufforderung an die Repräsentanten, sich in dem Raum zueinander einen Platz zu suchen. Während die Achtsamkeit und der RDA ohne zu zögern gemeinsam das Feld betreten, verharren die verbleibenden Repräsentanten an ihren Plätzen.

Der RbV schaut erwartungsvoll auf die Resilienz, die Salutogenese und den Substanzerhalt. Doch diese Elemente schauen nur auf den Boden, als wollten sie sich der Situation entziehen. Schließlich tritt die Resilienz zurück. Dies ist der Auslöser für den RbV, selbst voranzugehen und sich gegenüber dem RDA zu positionieren. Nun beginnt ein Wechselspiel zwischen Salutogenese und Resilienz: Sie betreten gleichzeitig das Feld und kollidieren beinahe als sie einen Platz um den RbV herum suchen. Der Substanzerhalt versucht unterdessen die Nähe zu der Salutogenese zu wahren.

Achtsamkeit und RDA beobachten diesen Abstimmungsprozess, bis die Elemente einen Platz gefunden haben: Resilienz, Salutogenese und RbV bilden ein Dreieck, in dem sich Resilienz und RbV gegenüberstehen und die Salutogenese mit dem Substanzerhalt im Rücken im rechten Winkel zu ihnen steht. Erst als die Platzfindung der Elemente abgeschlossen ist, positionieren sich Achtsamkeit und RDA in dem System. Die Achtsamkeit wählt einen Platz an der rechten Seite des RbV und blickt auf die Salutogenese mit dem Substanzerhalt. Der RDA bleibt zuvor an der Spitze des Feldes stehen und betrachtet von dort aus das gesamte System.

Es lassen sich bereits in dieser ersten Phase der Systemaufstellung zwei Beziehungseinheiten identifizieren: Zum einen das Dreieck von RbV, Resilienz und Salutogenese und zum anderen die Verbindung zwischen RDA und Achtsamkeit. Obwohl Achtsamkeit und RDA als erste Elemente das Feld betreten, ist es letztlich der RbV, der die Systemstruktur entscheidend beeinflusst und an dem sich die übrigen Elemente orientieren.

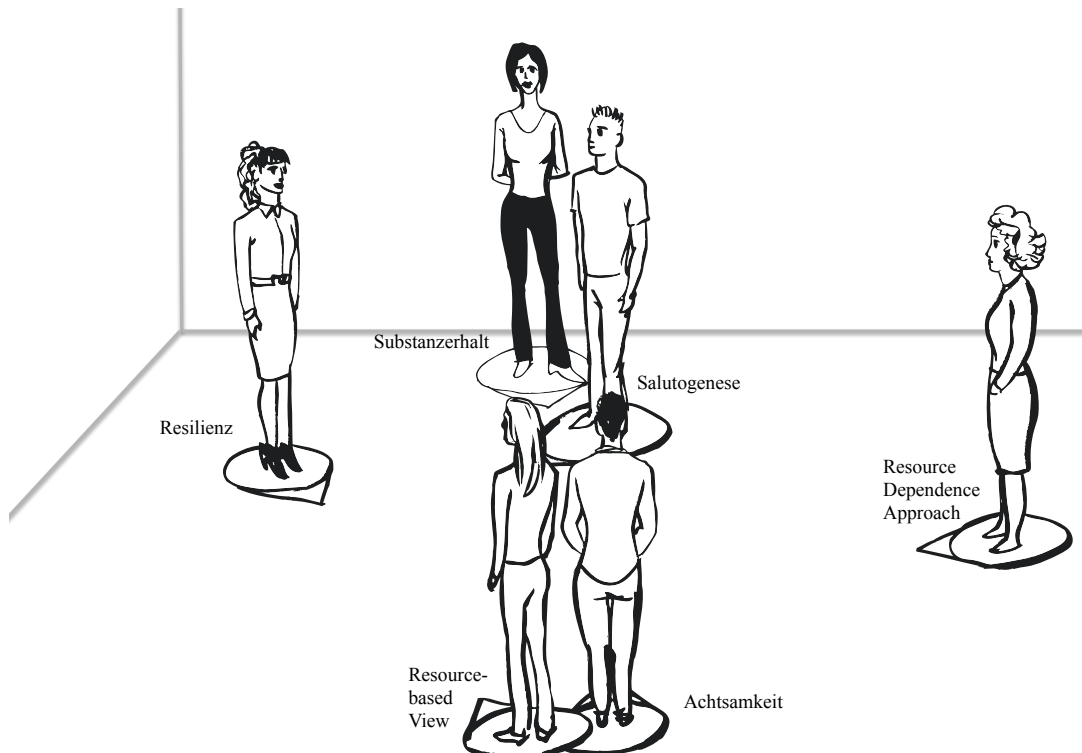


Abbildung 48: Ausgangsbild der Aufstellung: Die Beziehungsstruktur der Elemente (Eigene Darstellung)

Im Folgenden wird die Wahrnehmung der Repräsentanten abgefragt. Der RDA versteht sich selbst als existentielles Element, das Verantwortung für das Wohlergehen des Systems trägt. Auch wenn es, außer von der Achtsamkeit, keine weitere Beachtung von den Elementen erhält, weiß der RDA um seine Bedeutung und ist mit seiner Rolle zufrieden.

RDA: „Ich fühle mich wichtig und mächtig und ganz stark mit Achtsamkeit verbunden. [...] [I]ch trage Verantwortung und habe deswegen auch eine Beobachterrolle, eine kontrollierende Funktion.“ (13:39)

Auch die Achtsamkeit bestätigt die enge Beziehung zu dem RDA und vergleicht diese mit einer Partnerschaft, in der sie sich gegenseitig unterstützen.

Achtsamkeit: „Das ist eine sehr positive, innige Beziehung, die auf blindem Vertrauen beruht.“ (15:55)

Insgesamt ist die Achtsamkeit das einzige Element, das jedes andere Element bewusst wahrnimmt und eine Beziehung zu diesen benennen kann; Die Achtsamkeit zeichnet sich folglich bereits zu diesem Zeitpunkt durch eine ganzheitliche, umfassende Wahrnehmung des Systems aus. Die Achtsamkeit begründet ihre Positionierung neben dem RbV aus einem Pflichtgefühl her-

aus, empfindet gleichzeitig jedoch Spannungen zu Salutogenese und Substanzerhalt und eine positive Beziehung zu der Resilienz.

Achtsamkeit: „Ich fühle mich dem RbV gegenüber verpflichtet hier zu stehen und brauche den RbV aber auch, damit ich mich der Salutogenese und dem Substanzerhalt gegenüberstellen kann [...].“ (15:55)

„Es war blöd mit anzusehen, dass der RbV hier alleine stand. Da habe ich gesagt ‚Diesen Platz muss ich ausfüllen‘. [...] Ich glaube nicht [dass jemand anderes diesen Platz ausfüllen könnte]. Nicht so wie der RbV es braucht.“ (17:07)

Weder die Salutogenese noch der Substanzerhalt kann diese negative Wahrnehmung der Achtsamkeit bestätigen – vielmehr empfindet die Salutogenese die Achtsamkeit als belastend für den RbV. Auch der RbV selbst nimmt die Achtsamkeit zwar nicht als Belastung, aber durchaus als störend wahr.

RbV: „[...] Achtsamkeit meint mich unterstützen zu müssen und ich finde Achtsamkeit so überflüssig. Das klingt so lächerlich.“ (17:59)

Die Wahrnehmung des RbV fokussiert sich hingegen auf die Dreiecksbeziehung zu Resilienz und Salutogenese; Jegliche Elemente außerhalb dieser Beziehung werden ausgeblendet.

RbV: „Salutogenese, Resilienz und ich sind ein Dreieck. Die Salutogenese reagiert, Resilienz und ich geben so ein bisschen den Ton an. [...] Ich habe das Gefühl wir sind eine Einheit.“ (17:59)

Diese enge Verbindung wird von Resilienz und Salutogenese bestätigt. Die Resilienz empfindet die Beziehung zu dem RbV als notwendige, jedoch auch stark spannungsgeladene Verbindung, die es konstruktiv zu bewältigen gilt.

Resilienz: „Ich habe eine ganz starke Beziehung zu RbV, aber die ist extrem spannungsgeladen. Es ist Arbeit, aber es ist nicht unbedingt negativ. Es ist anstrengend, diese Spannung auszuhalten, aber sie muss auch da sein. [...] Gegenüber RbV reagiere ich und gegenüber Salutogenese agiere ich und sie reagiert auf mich“ (19:23)

Die Salutogenese versucht wiederum ein Gleichgewicht zwischen dem RbV und der Resilienz zu erhalten. Sie beschreibt sich als selbstbewusst, aber auch abwartend; ihre einzige Aufgabe besteht darin, auf die Handlungen der Resilienz und des RbV zu reagieren.

Salutogenese: „Mit Resilienz und RbV, das ist wie ein Dreieck. Wenn einer sich bewegt muss ich hinterherziehen und das ausgleichen.“ (12:26)

Der Substanzerhalt zeigt unterdessen eine starke Abhängigkeit von der Salutogenese. Diese Beziehung ist jedoch einseitig.

*Substanzerhalt: „Ich weiß, dass ich Salutogenese brauche [...]. Salutogenese macht mich ganz.“ (15:11)
„Ich bin auch irgendwie so orientierungslos. Ich weiß nicht was Salutogenese braucht.“ (15:26)*

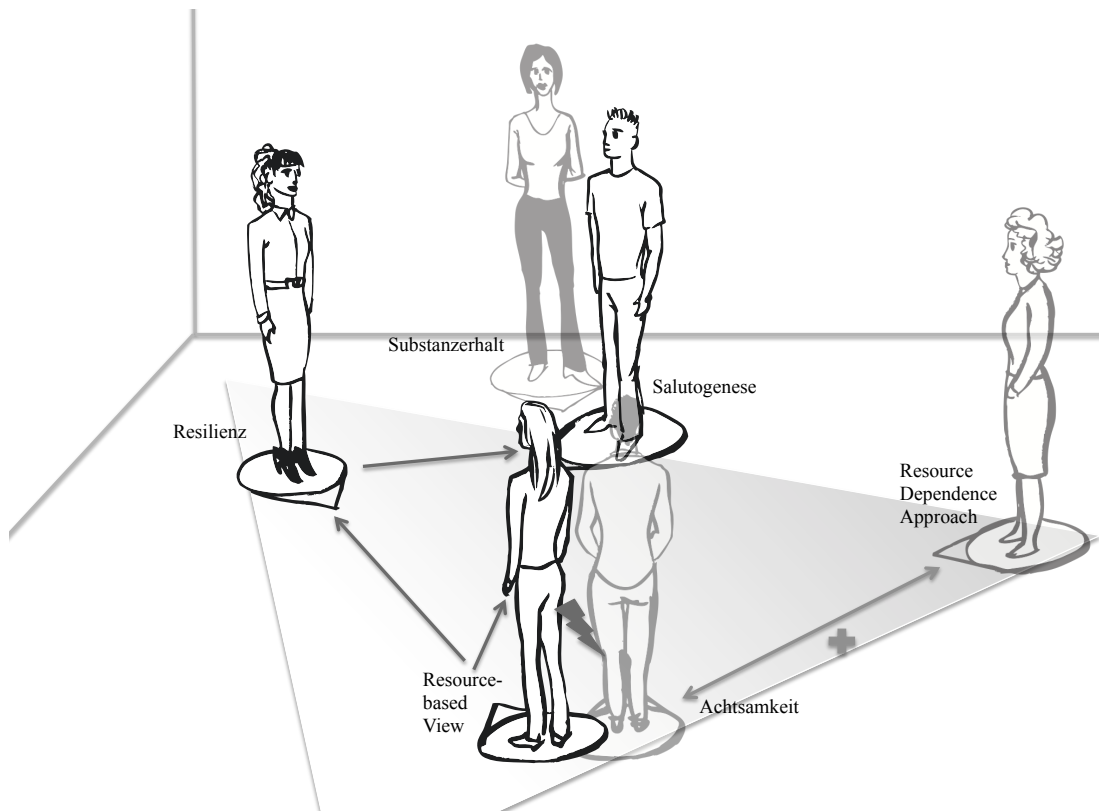


Abbildung 49: Die Beziehungsstruktur der ressourcenorientierten Managementlehre (Eigene Darstellung)

Insgesamt zeigt sich in diesem ersten Aufstellungsabschnitt eine starke Abhängigkeit zwischen RbV, Resilienz und Salutogenese, in welcher der RbV als dominantes Element auftritt. Als erste Erkenntnis kann demzufolge festgehalten werden, dass die Managementlehre von dem strategischen Management bestimmt wird, welches ausgehend von der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung nach langfristigen Wettbewerbsvorteilen strebt; Die Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel bestimmt infolge dessen das Unternehmensverhalten, welchem die übrigen Aspekte des Ressourcenmanagements, sei es der Interaktionen mit externen Ressourcenerlieferanten, der Erhalt der Wirtschaftssubstanz in der Umwelt oder auch das Personalmanagement, untergeordnet werden. Weiterhin zeigt sich, dass jedoch nur dann die Funktionsfähigkeit der gewinngenerierenden Ressourcentransformationsprozesse erhalten werden kann, wenn diese sowohl anpassungs- als auch widerstandsfähig im Sinne der Resilienz gestaltet werden. Hierfür sind allerdings Widersprüche zwischen einer effizienten Ressourcenverwertung und einer Vorratshaltung redundanter und vielfältiger Ressourcenkapazitäten in einer flexiblen, dezentralen Unternehmensorganisation zu bewältigen. Die Balance zwischen einer effizienten und resilienten Wertschöpfung wird wiederum durch die Kompetenzen der Mitarbeiter bewerkstelligt; Der Gesunderhalt der Mitarbeiter, die Ausbildung einer grundlegenden Fähigkeit und Bereitschaft, individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen auch unter belastenden Tätigkeitsbedingungen

für das Unternehmen einzusetzen, stellt eine existentielle Weiche für die erfolgswirksame Moderation der Unternehmensprozesse dar.

Unterdessen wird der Versuch der Achtsamkeit, die unternehmenszentrierte Wahrnehmung für die Umweltbedingungen insbesondere in der Verbindung zu den Interaktionen mit Ressourcenerlieferanten für die Sicherung einer stabilen Ressourcenversorgung im Sinne des RDA zu erweitern, abgewiesen. Weder sei es notwendig, noch möglich, die effiziente Verwertung unternehmensspezifischer Erfolgspotentiale mit einer achtsamen Wahrnehmung von Unternehmen und Umwelt zu verbinden.

Die Gestaltung der Abhängigkeitsbeziehungen von Ressourcenerlieferanten wird indes nur am Rande thematisiert, als das der RDA durch die Sicherung der Ressourcenversorgung die notwendigen Mittel für eine erfolgswirksame Ressourcentransformation bereit stellt; Der Fokus der Ressourcenknappheit liegt in diesem System auf dem Leistungsabsatz als Engpass und nicht etwa der Versorgung. Dies wird letztlich auch durch die fehlende Bezugnahme des Substanzerhalts unterstrichen. In diesem kontextfreien System gilt als gemeinsame Prämisse der Elemente somit eine lediglich relative Ressourcenknappheit, welche das Wirtschaftsverhalten bestimmt.

6.4.1.2 Abschnitt II: Positionierung der Elemente zu dem stärksten Element des Systems

Die Abfrage des stärksten und schwächsten Elements unterstreichen die zuvor geäußerten Wahrnehmungen: Salutogenese, Achtsamkeit, Resilienz und der RbV selbst verweisen auf den RbV als stärkstes Element. Der RDA nennt die Achtsamkeit und der Substanzerhalt nennt die Salutogenese. Bei der Frage nach dem schwächsten Element sprechen sich die Elemente des Dreiecks - die Salutogenese, die Resilienz und der RbV - sowie der Substanzerhalt für den RDA aus. Der RDA und die Achtsamkeit hingegen nennen den Substanzerhalt als schwächstes Element. Um die Bedeutung des RbV für das System zu verstehen wird dieser nun isoliert aufgestellt, verbunden mit der Aufforderung an die übrigen Elemente, eine Position in Orientierung an dem RbV zu finden.

In der Neupositionierung versucht die Salutogenese - sichtlich verwirrt und unsicher - erneut eine Balance zwischen Resilienz und RbV herzustellen. Daraufhin beginnt auch die Resilienz, sich zu dem RbV zu positionieren. Wieder zeigt sich ein Wechselspiel zwischen Resilienz und Salutogenese, in welchem sie ihre Wege mehrfach kreuzen. Der Substanzerhalt zeigt eine fortwährende Abhängigkeit von der Salutogenese.

Unterdessen kehrt die Achtsamkeit an die Seite des RDA zurück. Der RDA geht einige Schritte

auf den RbV zu und bezieht eine konfrontative Position gegenüber diesem. Die Achtsamkeit bleibt jedoch hinter dem RDA stehen.

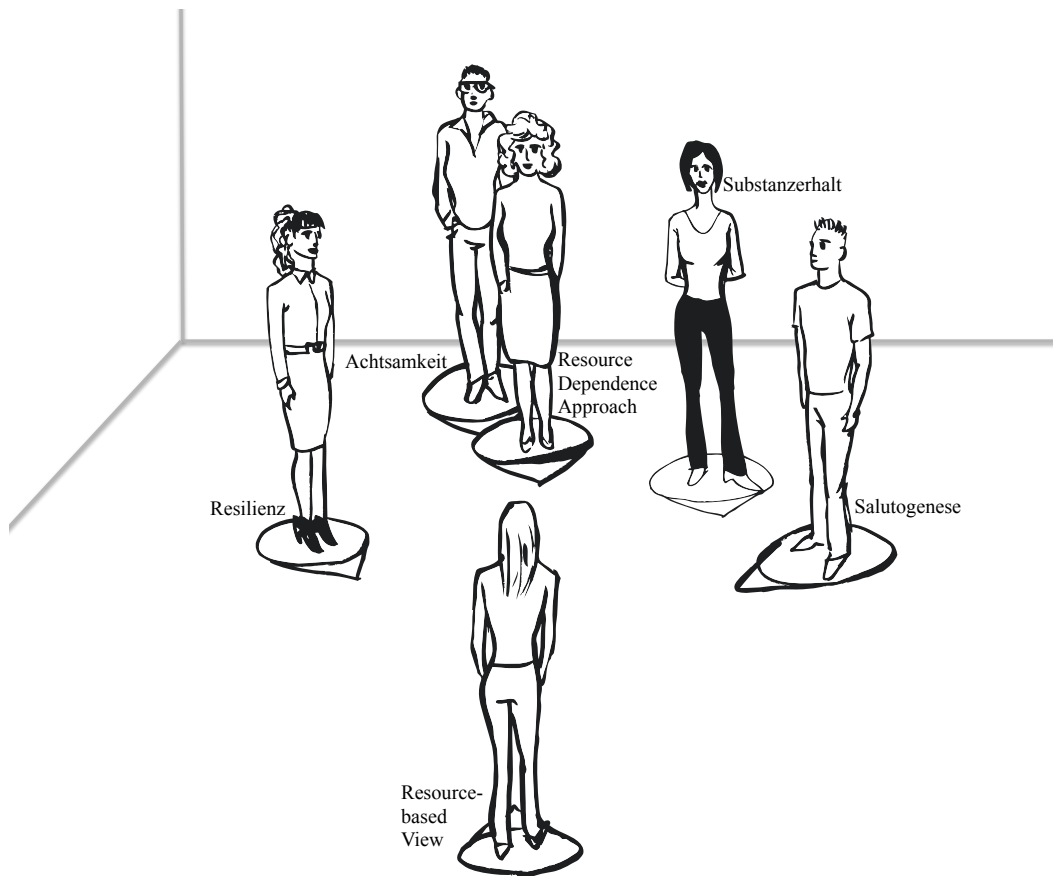


Abbildung 50: Positionierung zu dem stärksten Element des Systems (Eigene Darstellung)

Nach wie vor liegt der Fokus des RbV auf der Beziehung zur Resilienz und der Salutogenese.

RbV: „Ich würde mich gerne ein bisschen zur Resilienz drehen [...]. Ansonsten habe ich mein Dreieck und den Rest habe ich nicht wahrgenommen. Ich habe gesehen, dass sich da etwas bewegt, aber ich brauche mein Dreieck. Von daher ist alles gut.“ (23:30)

Die Resilienz führt an, dass die Beziehung zu dem RbV nun weniger spannungsgeladen und dadurch angenehmer sei. Gleichzeitig bemerkt die Salutogenese, dass der RbV etwas an Macht verloren habe, wodurch die Unsicherheit in der Platzfindung begründet sei. Dennoch bleibt die Dreiecksbeziehung für alle drei Elemente aufrecht erhalten.

Salutogenese: „Resilienz muss rechts von mir sein, und den RbV muss ich so [zeigt in dessen Richtung] angucken. Obwohl ich da jetzt finde, dass da etwas fehlt. Das Mächtige, das fehlt. Das macht mich unsicher.“ (24:15)

Der RDA stellt heraus, dass die Achtsamkeit durch die Auseinandersetzung mit dem RbV geschwächt wurde und keine Unterstützung mehr bietet. Daher trägt der RDA nun allein die ganze

Verantwortung für das System und ist in Folge dessen genötigt, eine aktive Rolle in dem System einzunehmen.

RDA: „Ich bin jetzt mit drin und das gefällt mich nicht ganz so gut [...] Achtsamkeit, mein Partner, ist deutlich schwächer geworden. Er ist jetzt schwächer als ich und das gefällt mich auch nicht gut, weil er mich ja auch unterstützen soll [...]. Aber jetzt habe ich so viel Verantwortung.“ (24:52)

Die Achtsamkeit bestätigt den Verlust des Selbstbewusstseins und der vorherigen Stärke. Die Ursache für diese Schwächung sieht die Achtsamkeit in der Dreiecksbeziehung zwischen Salutogenese, Resilienz und RbV.

Achtsamkeit: „Ja ich bin definitiv schwächer geworden. [...] [M]ittlerweile hat sich das so ergeben, dass da so eine Eigendynamik drin ist, ohne Berücksichtigung von uns Dreien (zeigt auf sich, den RDA und den Substanzerhalt), [...] was dem ganzen System schadet, das sehen die [Salutogenese, RbV und Resilienz] nur nicht.“ (25:56)

In Vertretung der Achtsamkeit muss nun der RDA in Konfrontation zu dem RbV treten. In der Folge entfaltet sich ein Machtkampf zwischen dem RbV und dem RDA.

RbV: „Ich möchte eigentlich nicht, dass RDA wichtiger wird, weil ich sonst meine Position verliere. [...] Der Machtkampf lautet, ob RDA in unser Dreieck rein darf oder nicht.“ (27:27)

RDA: „Aber ich möchte es eigentlich gar nicht. [...] Meinetwegen kann RbV sich auch wieder zu Resilienz drehen und ich habe hier wieder meine unscheinbare und trotzdem wichtige Rolle.“ (28:09)

In dieser Aufstellungsphase zeigt sich, dass Achtsamkeit und RDA gemeinsam darum bemüht sind, die blinden Flecken einer unternehmenszentrierten, gewinnfokussierten Unternehmensstrategie aufzudecken und auf die Notwendigkeit der Beachtung der umweltgegebenen Wirtschaftsbedingungen der Ressourcenknappheit zu verweisen. In diesem Zusammenhang spricht die Achtsamkeit dem dominanten Dreieck um RbV, Resilienz und Salutogenese eine schädigende Eigendynamik zu, welche letztlich das Systembestehen in Gänze gefährdet. In der Folge erzwingt der RDA eine Konfrontation mit dem RbV; So stehen sich die widersprüchlichen Managementausrichtungen der Unternehmenszentrierung und der Umweltorientierung gegenüber. Dies mündet schließlich in einer zunehmenden Belastung der Mitarbeiter, welches sich durch die Unsicherheit der Salutogenese äußert.

6.4.1.3 Abschnitt III: Positionierung der Elemente in dem Spannungsfeld

Dem System wird im Folgenden ein Spannungsfeld zugrunde gelegt, in welchem der Umgang der Managementansätze mit dem Zweck-Mittel-Dilemma angesichts der absoluten Ressourcenknappheit betrachtet wird. Es werden vier Pole benannt – Effizienz und Nachhaltigkeit sowie Mittel und Zweck – anhand derer sich die Elemente nun erneut einen Platz in dem System suchen.

Wieder betreten Achtsamkeit und RDA gemeinsam das Spannungsfeld, dieses Mal zeitgleich mit dem RbV. Während Achtsamkeit bei dem Pol Zweck verbleibt, pendelt der RDA zwischen den Polen Nachhaltigkeit und Mittel. Der RbV stellt sich in die Mitte des Spannungsfeldes und blickt sich um. Im Folgenden erkunden die Elemente auf unterschiedliche Weise das Spannungsfeld. Als einziges Element scheint die Achtsamkeit – ganz im Sinne einer ganzheitlichen Wahrnehmung - systematisch das Spannungsfeld zu umkreisen, bevor sich das Element etwas außerhalb des Feldes zwischen den Polen Zweck und Nachhaltigkeit positioniert.

Der RDA probiert unterschiedliche Positionen um den Pol Nachhaltigkeit aus, wechselt kurzzeitig die Seite des Spannungsfeldes um den Pol aus der Distanz zu betrachten und begibt sich schließlich an die linke Seite der Achtsamkeit.

Nachdem der RbV aus dem Zentrum heraus das Spannungsfeld betrachtet hat, positioniert er sich neben dem Pol Mittel hin zur Effizienz. Doch sobald die Achtsamkeit näher kommt, weicht der RbV in den nächsten freien Quadranten aus. Entsprechend geht der RbV von dem Pol Mittel zum Pol Effizienz und weiter zum Pol Zweck. Als die Achtsamkeit letztlich auch dort angekommen ist, durchquert der RbV das Feld und positioniert sich zwischen den Polen Mittel und Effizienz.

Nachdem die Resilienz zu Beginn zögerlich außerhalb des Feldes verharrte, erkundet sie das Feld zwischen den Polen Zweck und Nachhaltigkeit und positioniert sich zunächst erneut gegenüber dem RbV. Doch sehr rasch entscheidet sie sich auf die gegenüberliegende Seite des Spannungsfeldes zu gehen, testet verschiedene Positionen um den Pol Effizienz und den RbV herum und bleibt schließlich zwischen diesen beiden stehen.

Nach wie vor versucht die Salutogenese, dass Dreieck zu der Resilienz und dem RbV aufrecht zu erhalten und eine Position gegenüber diesen zu finden. Dies wird jedoch erschwert, da RbV und Resilienz direkt nebeneinander stehen. Die Salutogenese stellt nun nicht mehr durch die Balance von RbV und Resilienz ein Gleichgewicht innerhalb dieses Dreiecks her; Vielmehr bildet die Salutogenese an der Seite der Nachhaltigkeit ein Gegengewicht zu den effizienz-geprägten Ansätzen der Resilienz und des RbV und hält damit nicht mehr nur das Dreieck, sondern das gesamte System in einem Gleichgewicht. Der Substanzerhalt wartet unterdessen wiederholt die Platzwahl der Salutogenese ab und positioniert sich rechts hinter der Salutogenese.

Die zuvor identifizierte Beziehung zwischen Achtsamkeit und RDA, die Einheit des Dreiecks sowie die Abhängigkeit des Substanzerhalts von der Salutogenese besteht somit auch in dem Spannungsfeld.

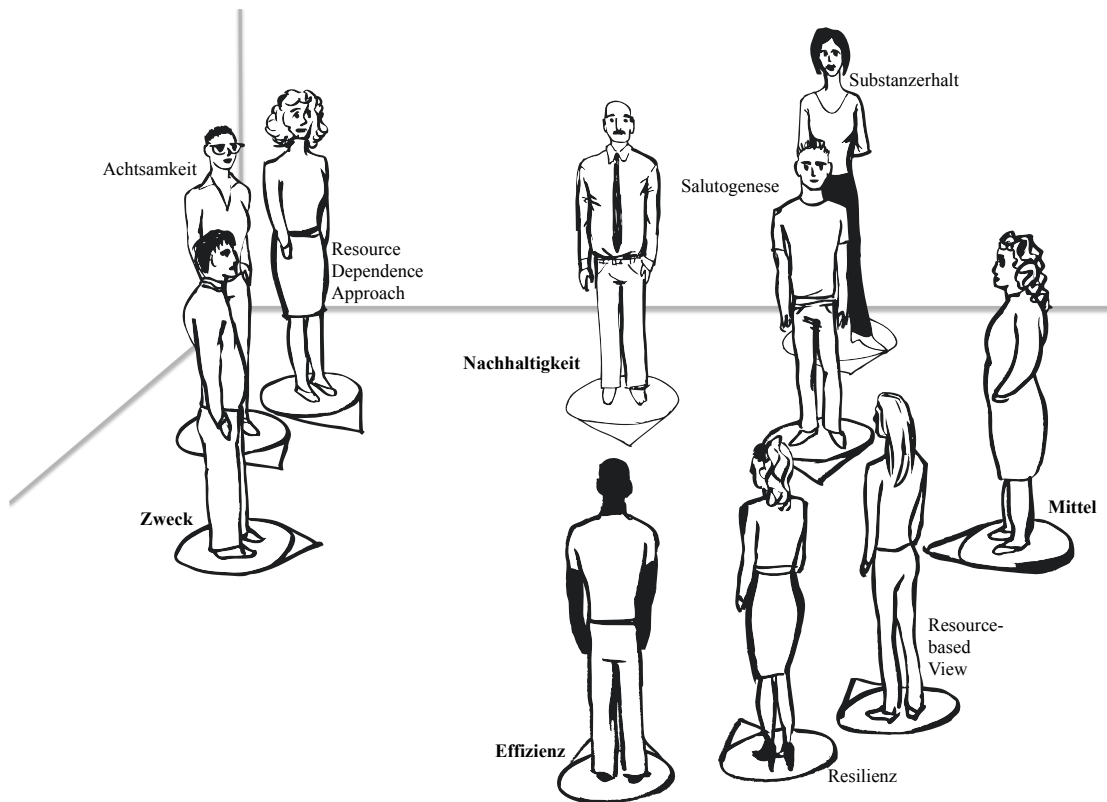


Abbildung 51: Beziehungsstruktur der Elemente im Spannungsfeld (Eigene Darstellung)

Sowohl Salutogenese als auch Resilienz fühlen sich in dem Spannungsfeld dem Pol Nachhaltigkeit zugehörig, wählen ihre endgültige Position jedoch in Abhängigkeit von den Dreieckselementen. Sobald es das Dreieck erfordere, würden sie auch jede andere Position in diesem Spannungsfeld einnehmen.

Salutogenese: „[D]as ich auf diese Seite des Feldes gehöre [die Seite des Pols Nachhaltigkeit], das war ziemlich schnell klar. [...] Obwohl ich, wenn die anderen [Resilienz und RbV] sich hier hin stellen würden, auf die andere Seite gehen würde. Um dieses Dreieck zu behalten.“ (33:06)

Ähnlich empfindet es auch die Resilienz. Die Dreiecksbeziehung zu der Salutogenese und dem RbV entscheidet schließlich über die Positionierung an der Seite des RbV neben dem Pol Effizienz.

Resilienz: „Mein Fokus liegt bei Salutogenese und dem Pol Nachhaltigkeit. [...] Der entscheidende Faktor dafür, dass ich nicht da drüben [bei Pol Nachhaltigkeit] stehe, sind die Elemente Salutogenese und RbV.“ (37:54)

Im Weiteren stellt die Resilienz heraus, dass ihre Bedeutung in dem System allein von der Salutogenese und dem RbV bestimmt wird.

Resilienz: „Wenn sie [RbV und Salutogenese] nicht da wären, würde ich trotzdem noch existieren, aber ich hätte keine bedeutende Rolle mehr. Ich wäre aber trotzdem noch da. [...] Ich würde sagen, die beiden bringen mich besser zur Entfaltung.“ (39:11)

Der RbV fühlt sich im Gegensatz zu Resilienz und Salutogenese dem Pol Effizienz zugehörig. Seine Position in dem Spannungsfeld hat der RbV allein anhand der Pole und nicht anhand der Elemente gewählt. Allerdings scheint der RbV die Abhängigkeit zu Resilienz und Salutogenese ein Stück weit aufgebrochen und einhergehend die Wahrnehmung um den RDA erweitert zu haben. Insgesamt empfindet der RbV sich selbst als weniger relevant als zuvor und infolge dessen das System als ausgeglichen.

RbV: „Ich finde es ganz gut RDA anzugucken [...]. Meine Position habe ich weniger von den Elementen abhängig gemacht als von den Polen. [...] ich finde es aber auch gut, dass Resilienz neben mir ist.“ (36:51)

Die Achtsamkeit bestätigt die zurückgewonnene Stärke und das gewachsene Selbstbewusstsein. Der Verlauf der Aufstellung stelle einen Reifeprozess dar, durch welchen nach der Schwächung durch den RbV nun eine Heilung eingetreten sei.

Achtsamkeit: „Für mich selbst habe ich das Gefühl, ich bin durch einen Reifeprozess gegangen. Ich habe davor etwas ausprobiert und bin böse auf die Schnauze gefallen, und jetzt bin ich daran gewachsen, ich bin jetzt tatsächlich stärker und habe mehr Selbstvertrauen.“ (35:05)

Als einziges Element positioniert sich die Achtsamkeit auf der Achse der Pole Zweck und Mittel. Durch den Pol Zweck erhalte die Achtsamkeit eine Orientierung und Struktur sowie eine Stärke in der Auseinandersetzung mit den gegenüberliegenden Elementen der Resilienz und dem RbV sowie der Salutogenese, welche die Achtsamkeit zuvor noch negativ empfand. Die Achtsamkeit betrachtet das Spannungsfeld somit über die Zweckrealisierung eines Unternehmens und reflektiert vor diesem Hintergrund die Ressourcenverwertung für die Nutzenstiftung des Unternehmens für die Umwelt.

Der RDA hat seine Position erneut in Abhängigkeit von der Achtsamkeit, allerdings auch bewusst gegenüber dem RbV gewählt. Zugleich ordnet sich der RDA dem Pol der Nachhaltigkeit zu. Dennoch nimmt der RDA wieder eine außenstehende, beobachtende Position ein.

RDA: „[I]ch finde es gut, dass Achtsamkeit jetzt wieder stärker geworden ist [...] und an meiner Seite steht. Sonst hat sich nicht viel geändert. Und die Seite war mir auch klar, das sie richtig ist, also die Seite von Pol Nachhaltigkeit.“ (33:48)

„Ich glaube ich habe mich zu Dir [Achtsamkeit] gestellt, aber auch gegenüber von RbV, das ist auch wichtig.“ (36:34)

Der Substanzerhalt erfuhr durch die Einführung des Spannungsfeldes eine erneute Schwächung und findet nun keinen Platz mehr in dem System.

Substanzerhalt: „Ich würde sagen, dass ich das unbedeutendste Element hier bin. Ich versuche mich noch krampfhaft irgendwie am System zu halten durch Salutogenese, aber ich gehöre nicht rein, das stößt mich einfach ab.“ (34:21)

Die Pole Nachhaltigkeit und Effizienz fühlen seit der Zuweisung eine starke Belastung. Zu den Elementen könne unterdessen kaum eine Beziehung aufgebaut werden; Vielmehr steht die Mittel-Zweck-Beziehung in dem Fokus der Wirtschaftsrationalitäten.

Effizienz: „Ich habe das Gefühl als hätte ich so eine Last und als wäre ich in einer Blase [...]. Am stärksten nehme ich aber die Pole Mittel und Zweck wahr. Ich bin sehr stark auf Pol Mittel ausgerichtet, [...] als wenn da so ein Magnet wäre [...]. Zwischendurch muss ich mich wieder kurz um Pol Zweck kümmern, und dann bin ich wieder ganz stark auf Pol Mittel ausgerichtet, also das ist eigentlich mein Hauptfokus. (43:10)“

Nachhaltigkeit: „Ich habe das Gefühl zu keinem so doll verbunden zu sein. [...] Mir ist es eigentlich ziemlich egal, wie sich eben alle aufgestellt haben. Für mich versperrt Salutogenese die Sicht auf Pol Mittel, das finde ich nicht so gut. Aber es ist auch gut dass sie da steht, sie leuchtet da so ein bisschen. [...] Als Substanzerhalt gesagt hat, sie hätte das Gefühl das System zu verlassen, war es ein bisschen wie Abschied. [...] Vielleicht könnte ich sie begleiten.“ (41:03)

Der Pol Mittel ist auf den Zweck fokussiert; Die Wirtschaftsmittel blicken somit einzig auf ihren Verwendungszweck und pendeln dafür zwischen den Handlungsrationitäten. Zugleich verweist der Pol Mittel auf eine ausbleibende Differenzierung des RbV und der Resilienz. Vielmehr werden diese Elemente als Einheit wahrgenommen.

Mittel: „Ich bin ganz stark mit Pol Zweck verbunden [...]. Aber ich merke auch das ich auf den Ballen stehe, ich stehe nicht auf der Ferse, ich bin bereit das hier zu verteidigen [zeigt auf den Pol Zweck]. [...] RbV und Resilienz nehme ich gar nicht als zwei Elemente wahr, sondern als Klumpen.“ (42:19)

Der Pol Zweck bezieht sich hingegen nicht auf die anderen Pole, sondern auf die Spannungen, die von den Elementen ausgehen. Somit nimmt der Zweck nicht auf Handlungsrationitäten oder Mittel zu dessen Realisierung Bezug, sondern vielmehr auf die Störungen, welche für eine langfristige Zweckrealisierung zu bewältigen sind.

Zweck: „Ich spüre eine Spannung von RbV und Resilienz, die fast noch etwas stärker war, als Substanzerhalt noch dahinter stand. [...] Achtsamkeit erweckt einen leichten Druck von hinten, aber das gleicht sich trotzdem irgendwie ein bisschen aus.“ (39:44)

Insgesamt zeigt sich, dass das Management in dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit nach wie vor auf die unternehmensinterne Ressourcenausstattung ausgerichtet wird. Zwar nimmt der RbV den RDA durchaus als relevantes Element wahr, doch dient die Ressourcenverteilung in der Umwelt eher als Orientierungspunkt der strategischen Gewinnmaximierung, als dass die Abhängigkeitsbeziehungen zu Ressourcenlieferanten das strategische Agieren definieren.

Weiterhin positioniert sich die Resilienz an der Seite des RbV und der Effizienz: Die organisationalen Fähigkeiten und personalen Kompetenzen einer anpassungs- und widerstandsfähigen Wertschöpfung werden sowohl mit Blick auf die Dynamiken des Absatzmarktes, als auch unter Berücksichtigung der Unsicherheit der Ressourcenversorgung als existentielle Erfolgspoten-

tiale verstanden, welche infolge dessen ebenso wie die Wirtschaftsmittel effizient verwertet werden müssen um langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies erfolgt unter besonderer Berücksichtigung des Gesunderhalts der Mitarbeiter um den Zugang zu den erfolgsbegründenden personalen und sozialen Ressourcen langfristig zu erhalten. Da der RDA eine lediglich beobachtende Position einnimmt und der Substanzerhalt sich gänzlich von dem System abgelöst hat, ist somit allein der Salutogenese die Rationalität der Nachhaltigkeit inhärent.

Nicht der Erhalt der Wirtschaftssubstanz in der Umwelt, sondern allein der Erhalt der erfolgsrelevanten Humanressourcen definiert infolge dessen das Tätigkeitsfeld des Managements. In dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit liegt der Fokus des Managements schließlich auf dem Erhalt der organisationalen Funktions- und Leistungsfähigkeit in der Bewältigung belastender Wirtschaftsbedingungen, nicht jedoch auf der Bewältigung der Ursachen dieser Belastungen in der Umwelt.

Trotz widersprüchlicher Handlungsrationaltäten in dem Umgang mit knappen Ressourcen entfalten sich in dem System somit keine nennenswerten Spannungen, da die Rationalitäten der Effizienz und der Nachhaltigkeit keine gleichwertige Beachtung in dem Management finden – die Gewinnmaximierung, aufbauend auf unternehmensspezifischen Erfolgspotentialen wird auch unter unsicheren Wirtschaftsbedingungen und begrenzten Wirtschaftsmitteln als oberstes Unternehmensziel definiert. Einhergehend sieht sich der Zweck durch die Dominanz der Effizienz gefährdet. Dies verdeutlicht, dass ein Unternehmen allein durch ein effizientes Agieren nicht das langfristige Unternehmensbestehen sichern kann, da schädigende Neben- und Rückwirkungen die Nutzenstiftung des Unternehmens gefährden. Um diese Spannungen zu bewältigen und die schädigenden Wirkungen der Effizienz zu begrenzen wird schließlich eine stärkere achtsame Wahrnehmung des Ressourcenmanagements gefordert.

6.4.1.4 Abschnitt IV: Polwechsel im Spannungsfeld

In dem vorangegangenen Aufstellungsabschnitt wurde deutlich, dass der Schwerpunkt des Managements auf dem Erhalt der organisationalen Funktions- und Leistungsfähigkeit in der Bewältigung belastender Wirtschafts- und Tätigkeitsbedingungen liegt. Da zugleich die Nachhaltigkeit keinen Bezug zu dem System herstellen kann und anstelle dessen der Salutogenese eine starke Wirkung zuschreibt, wurde der Pol der Nachhaltigkeit durch die Salutogenese ersetzt und das Spannungsfeld in diesem Zuge neu definiert.

Nachhaltigkeit: „Ich habe das Gefühl, dass das ein gutes System ist. Ich werde da nicht gebraucht [...]. Ich finde das Salutogenese das an der Stelle gut macht [...]. Das ist etwas Frischeres.“ (50:24)

Durch die Umpositionierung der Salutogenese entstand jedoch eine Lücke in dem System, die sowohl von dem RbV als auch dem Pol Mittel als sehr unangenehm empfunden wurde. Infolge dessen positioniert sich der RbV zwischen den Polen Salutogenese und Mittel, entscheidet sich dann jedoch wieder zu dem Pol Effizienz zurück zu kehren.

Durch den Polwandel bricht außerdem zunächst die Beziehung zwischen Achtsamkeit und RDA auf. Während der RDA weiter aus dem System heraus rückt, geht die Achtsamkeit näher an die rechte Seite des Pols Zweck heran. Schließlich erkennt der RDA die Lücke zwischen den Polen Salutogenese und Mittel und positioniert sich dort wiederum etwas außerhalb des Feldes.

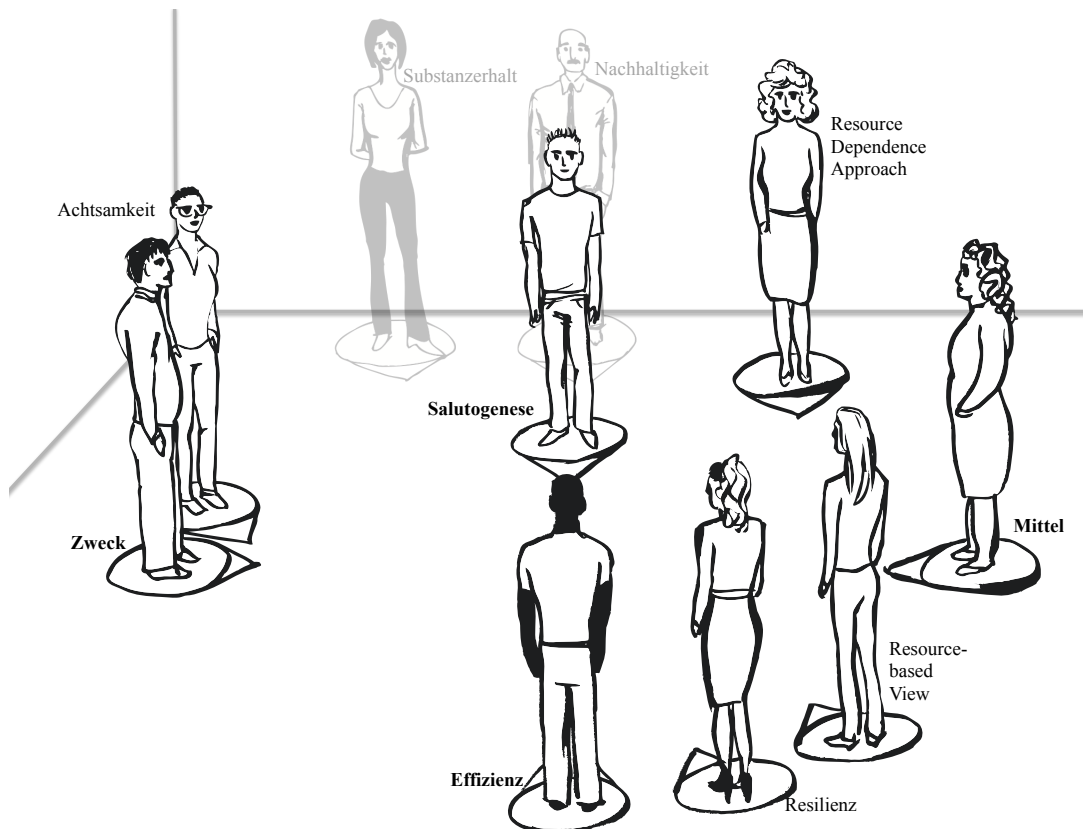


Abbildung 52: Wandlung des Spannungsfelds (Eigene Darstellung)

Die Salutogenese beschreibt die Selbstwahrnehmung als Pol als stimmig.

Salutogenese: „Zuerst dachte ich, das ginge gar nicht. Doch jetzt ist es so, als wenn ich angekommen wäre.“ (45:25)

Die Wahrnehmung ist allein auf die Seite des Pols Mittel gerichtet. Dies zeigt das Verständnis der Ressourcenorientierung der Salutogenese. Die Achtsamkeit und der Pol Zweck werden hingegen nicht wahrgenommen.

Der gegenüberliegende Pol Effizienz erkennt die Salutogenese als starken Pol, der sehr viel Stabilität in das System bringt. Beschrieb der Pol Effizienz zuvor die Wahrnehmung als trübe und

ausschließlich auf die Pole Mittel und Zweck ausgerichtet, sucht er nun den Blickkontakt zu dem Pol Salutogenese.

Effizienz: „Ich bin viel wacher geworden. Den Pol Mittel habe ich aus dem Blick verloren. [...] Ab und zu kippe ich auch mal wieder zu Pol Zweck, aber eigentlich ist der Fokus ganz stark auf Pol Salutogenese.“ (51:59)

Der Pol Mittel bestätigt ebenfalls die Stärke des Pols Salutogenese. Die Veränderung, die sich durch die Umwandlung und Umpositionierung der Salutogenese vollzog, sei gravierend: War zuvor eine starke Verbundenheit zu dem gegenüberliegenden Pol Zweck vorhanden, sei der Fokus nun auf zwei Pole ausgerichtet, wodurch das Feld sehr viel komplexer geworden sei. Der konkrete ökonomische Erfolgsbezug des Ressourcenverständnisses wurde im Zuge des Kontextwandels somit aufgebrochen und um latent wirksame Handlungsmittel ergänzt, welche der Gesunderhaltung dienen.

Mittel: „Obwohl weniger Elemente da sind, ist die Komplexität größer, weil diese klare Ausrichtung nicht mehr da ist. Vorher war der Fokus auf Pol Zweck, jetzt ist er auf Pol Zweck und Pol Salutogenese.“ (51:29)

Der RbV bezieht sich weniger auf den Wandel der Polaritäten als auf die dadurch entstandene Lücke in dem System. Die Verbundenheit zu dem Pol Effizienz scheint ungebrochen, doch bedarf es für ein ausgeglichenes System der langfristigen Erfolgsgenerierung ebenfalls eines Managementansatzes, der einen salutogenen Ressourceneinsatz vertritt.

RbV: „Ich fand die Lücke ganz unangenehm, deswegen habe ich versucht sie zu schließen. Aber das hat halt überhaupt nicht gepasst [...]. Jetzt bin ich ganz froh, dass RDA da steht [...].“ (47:26)

Auch wenn die Verbundenheit zu der Resilienz nach wie vor besteht, hat sich die Dreiecksbeziehung aus Sicht des RbV aufgelöst.

Aus Sicht der Resilienz besteht das Dreieck jedoch nach wie vor. Resilienz bestätigt, dass die Salutogenese als Pol sehr stimmig ist, doch sei das System nun sehr spannungsgeladen. Ganz offensichtlich wird die Bewältigungsfähigkeit der Resilienz in dem Feld zwischen effizientem und salutogenem Ressourceneinsatz sehr viel stärker angesprochen.

Resilienz: „Ich finde das ist jetzt wieder viel, viel spannungsgeladener. [...] Im Prinzip ist jetzt diese Spannung zwischen Salutogenese und mir wie sie am Anfang zwischen RbV und mir war. Das fand ich vorher angenehmer, aber ich bin total auf Salutogenese fokussiert.“ (48:00)

Die Achtsamkeit verspürt erneut ein Pflichtgefühl in dem System wirksam zu werden. Nahm die Achtsamkeit zuvor noch gemeinsam mit dem RDA eine Beobachterposition ein, rückt das Element nun an die Seite des Pols Zweck um von dort aus die Spannungen des Systems konstruktiv zu bewältigen.

Achtsamkeit: „Ich hatte irgendwie das Gefühl ich muss hierher weil ich eine Pflicht zu erfüllen habe, und ich habe auch irgendwie das Gefühl das wir jetzt konstruktiv arbeiten können. Das wir jetzt gemeinsam etwas vorantreiben können. Aber es ist wirklich konfliktgeladen.“ (48:31)

Auch der RDA bestätigt das Interesse an einer konstruktiven Zusammenarbeit. Im Zuge der neuen Positionswahl in dem Spannungsfeld sieht sich der RDA in einer Dreiecksbeziehung mit der Achtsamkeit und dem RbV.

RDA: „Dann habe ich auch diese Lücke hier wahrgenommen und gedacht ‚Da fehlt etwas‘. Da habe ich das Verantwortungsbewusstsein gehabt, dass ich diese Rolle hier übernehmen muss. Ich stehe aber trotzdem noch ein bisschen weiter draußen um alles beobachten zu können. Ich habe jetzt auch das Gefühl, dass wir näher zusammengewachsen sind und [...] das Achtsamkeit, RbV und ich so eine Art Dreieck sind und wir das alles zusammenhalten. Jetzt ist zwar mehr Spannung da, aber die Spannung hilft uns auch konstruktiver zu arbeiten [...].“ (49:05)

In diesem Zuge öffnet der RDA die Wahrnehmung des strategischen Agierens nicht nur für die Gestaltung der Ressourcenversorgung für eine erfolgreiche Zweckrealisierung, sondern für die Bedingungen der Gesunderhaltung ressourcenabhängiger Systeme für eine langfristige Ressourcenversorgung.

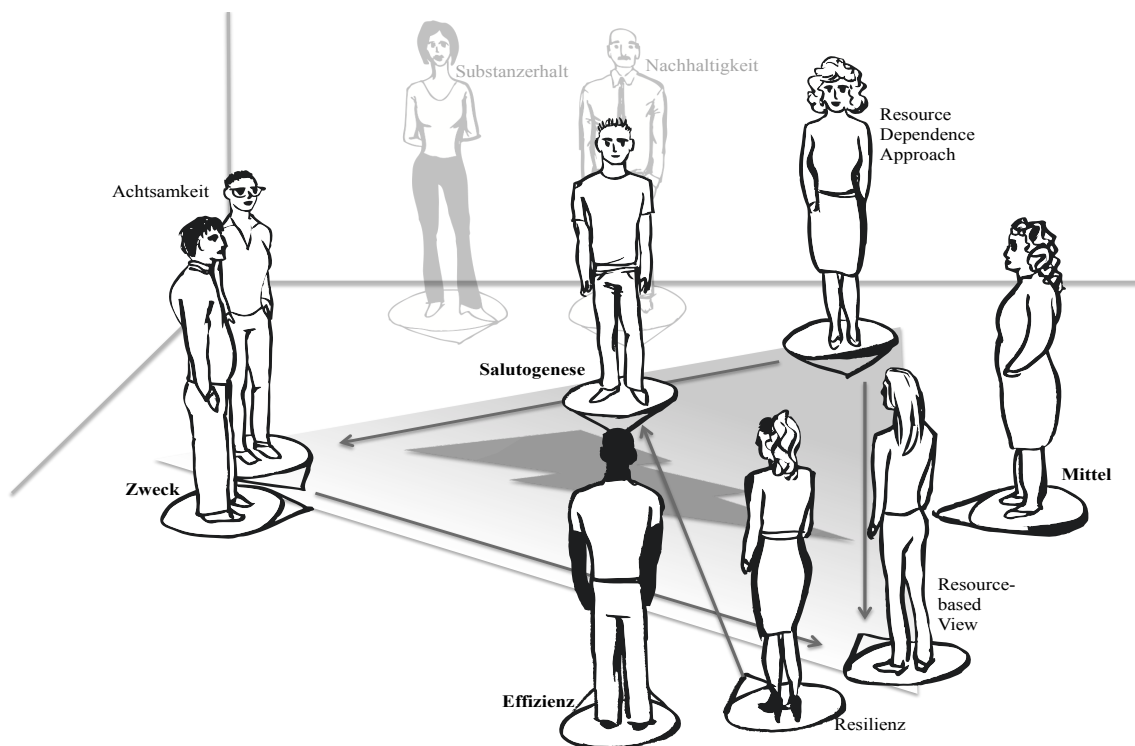


Abbildung 53: Die Beziehungen der Elemente zwischen Effizienz und Salutogenese (Eigene Darstellung)

In dem Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese stehen sich schließlich zwei gleichwertige Rationalitäten gegenüber, angesichts derer Unternehmen gefordert sind, Ressourcen sparsam einzusetzen und zugleich ein transaktionales Ressourcengleichgewicht, wie es die Gesundheit

verkörpert, zu erhalten. In der Folge sehen sich Unternehmen der Herausforderung gegenüber, nicht nur in effizienter Weise, aufbauend auf flexiblen Wertschöpfungsprozessen, Gewinne zu generieren, sondern zugleich auch im Unternehmen ausreichende Ressourcenbestände auszubilden und zu erhalten, welche eine solch flexible Handlungs- und Wirtschaftstätigkeit erst begründen. Einhergehend nimmt die Interaktion mit Ressourcenlieferanten im Sinne des RDA sehr viel stärkeren Einfluss auf das Management um eine solch gesunderhaltende Ressourcenversorgung zu sichern.

Im Ergebnis sehen sich Unternehmen und Mitarbeiter nicht nur Belastungen der Wirtschafts- und Tätigkeitsbedingungen gegenüber, sondern müssen darüber hinaus auch Widersprüche eines effizienten und zugleich salutogenen Managements bewältigen. Um die Mitarbeiter für die Bewältigung der Belastungen zu befähigen und des Weiteren eine Entscheidungs- und Handlungsgrundlage für die geeignete Gestaltung und Lenkung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens in diesem Spannungsfeld zu ermöglichen, ist die achtsame Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt schließlich existentiell.

6.4.2 Systemaufstellung II (Februar 2016)

Auch die zweite Systemaufstellung, mit der die Beziehung zwischen Resilienz, Salutogenese und RbV eingehender untersucht wird, beginnt mit der Aufforderung an die Stellvertreter, sich in dem Raum zueinander zu positionieren. Diesmal sollten bereits währenddessen die Wahrnehmungen frei ausgesprochen werden um die Interaktion der Elemente offenzulegen.

Von Beginn an zeigen die Elemente einen starken Bezug zueinander – die Platzfindung spiegelt den Versuch, das richtige Maß von Nähe und Distanz zueinander zu finden. Hierbei ist auffällig, dass das Wohlergehen von Resilienz und RbV an das Wohlergehen der Salutogenese gekoppelt ist. Sie können sich selbst nur gemeinsam mit der Salutogenese verwirklichen und sind dafür – zu einem gewissen Grad – bereit, eigene Bedürfnisse hintenan zu stellen. Die größte Herausforderung eines gemeinsamen Agierens liegt darin, die grundlegende Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit der Salutogenese zu stärken: Resilienz und RbV sind von Beginn an agil und bereit gemeinsam Ziele zu realisieren, doch der Salutogenese mangelt es hierfür an Sicherheit, Stabilität und Klarheit. Somit müssen zuerst geeignete interne Rahmenbedingungen geschaffen werden, um ein gemeinsames Agieren am Markt zu ermöglichen. Diesen Interaktionsprozess zur Klärung der Beziehungen zwischen den Elementen zeigt diese zweite Aufstellung.

6.4.2.1 Abschnitt I: Die Beziehungsstruktur der Elemente

Bereits mit der ersten Positionswahl arrangieren sich RbV und Resilienz um die Salutogenese herum und zeigen eine Replikation des Dreiecks der ersten Aufstellung: RbV und Resilienz stehen sich gegenüber mit der Salutogenese als balancierende Dreiecksspitze; der RbV zu der linken Seite der Salutogenese, die Resilienz auf der rechten Seite. Die Salutogenese wird von RbV und Resilienz als wichtigstes, das System kontrollierendes Element wahrgenommen, doch die Salutogenese selbst nimmt sich als schwach wahr. Sie tritt als sensibles Element auf, das auf Sicherheit und Stabilität bedacht ist. Sobald die Erwartungshaltungen der Resilienz und des RbV als belastend wahrgenommen werden, entzieht sich die Salutogenese der Situation und versucht der Belastung durch eine weitere Abstandsvergrößerung auszuweichen. So entweicht die Salutogenese auch dieser Dreieckskonstellation und positioniert sich mit großem Abstand zu Resilienz und RbV auf der gegenüberliegenden Seite des Raums.

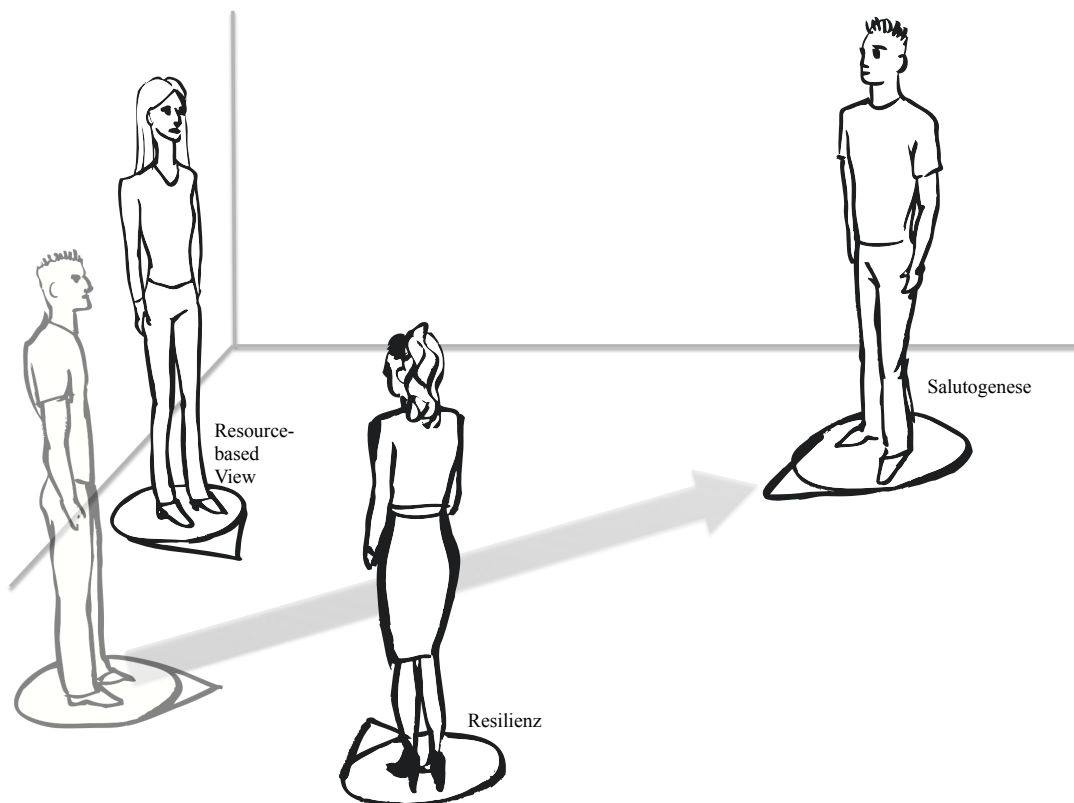


Abbildung 54: Platzfindung der Dreieckselemente (Eigene Darstellung)

Im weiteren Verlauf versuchen die Elemente wiederholt an die Salutogenese heran zu treten. Hierbei steht die Salutogenese im Fokus; Resilienz und RbV bauen keine direkte Beziehung zueinander auf, sondern nehmen nur über die jeweilige Wirkung auf die Salutogenese Bedeutung füreinander an.

Während des gesamten Aufstellungsprozesses unterstreicht die Salutogenese, dass sie zwar gewillt ist insbesondere mit der Resilienz gemeinsam zu agieren und Ziele zu realisieren, dass sie dafür jedoch nicht die passenden Rahmenbedingungen vorfindet. Es scheint, als zeige die Salutogenese zwar die Bereitschaft, doch fehle ihr die Fähigkeit Handlungen zu realisieren. In diesem Kontext sind die Bedingungen für die Ausbildung des Kohärenzgefühls schlicht nicht gegeben, um aufkommende Spannungen in geeigneter Weise zu bewältigen. So bleibt ihr nur die Möglichkeit den Elementen auszuweichen und Spannungen nach Möglichkeit zu vermeiden. Letztlich akzeptieren Resilienz und RbV die Distanz zu der Salutogenese, da das Wohlbefinden der Salutogenese eine zentrale Bedingung für die Erreichung gesetzter Ziele darstellt. Um die Salutogenese zu unterstützen und zu stärken werden eigene Bedürfnisse untergeordnet.

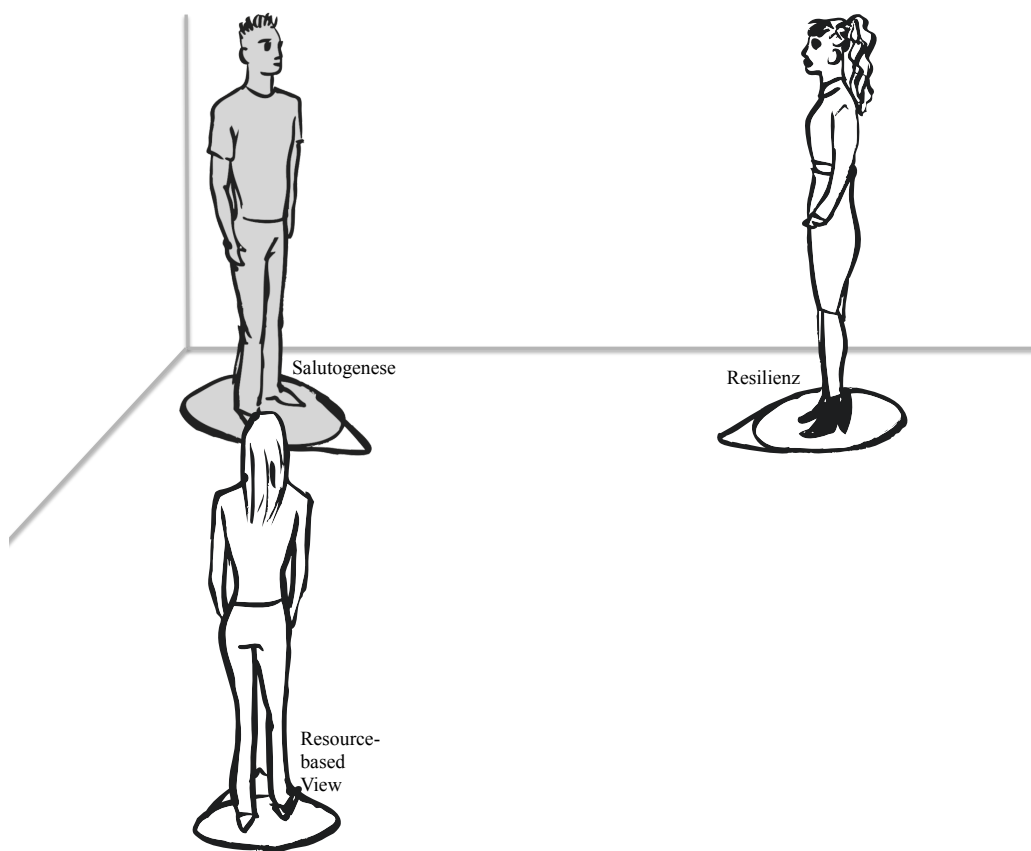


Abbildung 55: Positionierung der Dreieckselemente (Eigene Darstellung)

6.4.2.2 Abschnitt II: Die Interaktion der Elemente

Für die Stärkung der Salutogenese wählen Resilienz und RbV unterschiedliche Strategien. Der RbV sieht sich in der Funktion, Voraussetzungen zu schaffen, damit das System als Ganzes etwas erreichen kann und sieht für das eigene Agieren daher nur zwei Optionen: Entweder der RbV steht nah bei den Elementen um mit ihnen gemeinsam etwas zu bewirken oder er nimmt

eine außenstehende Beobachterposition ein. In diesem Zuge ordnet der RbV die eigenen Interessen den Bedürfnissen der Salutogenese unter und agiert passiv, nimmt sich zurück um die Salutogenese zu entlasten und die Beziehung zu der Resilienz nicht zu stören.

Resilienz: „Ich finde es angenehmer, wenn du [RbV] weiter weg bist.“

RbV: Ich würde jetzt nicht komplett mit euch zu dritt in der Ecke stehen, aber..“

Resilienz: „Das wäre mir zu viel, glaube ich.“

Salutogenese: „Jetzt bist du [RbV] ein bisschen zu weit weg, finde ich.“

RbV: „Es geht aber nur entweder oder. Also entweder wir sind ganz eng oder ich gehe raus.“ (04:29 – 05:23)

RbV: „Ich habe auch das Gefühl, dass ich lieber dir [Salutogenese] Raum gebe, um zu machen was du richtig findest, als meine Bedürfnisse hier unterzubringen. Mir geht es besser, wenn ich weiß, das du [Salutogenese] da bist.“ (06:40)

Resilienz: „Das ist bei mir nicht so. Ich gucke, wie weit ich gehen kann.“ (06:55)

Dem hingegen wirkt die Resilienz von Beginn an aktiv auf die Salutogenese ein um eigene Interessen zu realisieren. In Folge dessen tritt die Resilienz als forderndes, aktionistisches Element auf, welches darum bemüht ist, die Salutogenese zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Dabei orientiert sich die Resilienz, um eine Überforderung zu vermeiden, an den Belastungsgrenzen der Salutogenese: Sie tritt nur so nah an die Salutogenese heran, dass ein Austausch möglich ist, doch die Spannung nicht so hoch ist, dass die Salutogenese erneut ausweicht.

Die Spannungen, die in dem System auftreten, resultieren zum einen aus der grundsätzlich widersprüchlichen Beziehung zwischen Salutogenese und RbV. Zum anderen treten durch die Anforderungen in der Beziehung zu der Resilienz, denen sich die Salutogenese gegenüberstellt, Spannungen auf.

Salutogenese: „Ich habe auch gar kein Problem mit dir [Resilienz], sondern nur damit, dass du deinen Druck auf mich ausübst.“ (07:07)

In dem System zeigen sich somit zwei unterschiedliche Dominanten: Während zunächst die Resilienz und im späteren Verlauf der RbV Prozesse initiieren und damit als Richtungsweisung des Systemverhaltens fungieren, ist es letztlich die Salutogenese, welche durch ihre Reaktion – das Standhalten oder das Ausweichen - die Wirkungen innerhalb des Systems reguliert und damit die Weichen für den Handlungserfolg stellt.

Resilienz: „Ja, das zurückweichen [von Salutogenese] ist eine passive Kontrolle. Und RbV scheint auf mich irgendwie zu reagieren, da habe ich ein bisschen die Kontrolle. Deshalb würde ich das bestätigen: Von der Aktivität her, vom Aktionismus her bin ich der Dominante, aber ich bin nicht der, der das unter Kontrolle hat. Und das merke ich auch. Weil immer wenn ich einen Schritt mache, ist sie [Salutogenese] wieder weiter weg.“ (12:08)

RbV: „Ja genau, also Resilienz ist quasi derjenige, der Druck aufbauen kann, und wir zwei – also zuerst reagiert Salutogenese und dann ich, aber Salutogenese ist eigentlich das Zentrum, also gefühlt für mich das wichtigste Element hier.“ (12:39)

Salutogenese: „Ich finde nicht, dass ich dir Kontrolle habe. [...] Ich will einfach nur ausweichen, aber nicht kontrollieren. Ich gehe halt weg, wenn Resilienz kommt, aber deswegen kontrolliere ich das nicht.“ (13:20)

Die Unfähigkeit der Salutogenese, gemeinsam mit der Resilienz zu agieren und die Herausforderungen der Interaktionen zu bewältigen, resultiert aus einem Mangel handlungsbefähigender Rahmenbedingungen: Die Salutogenese fordert transparente Zielvorgaben, eine klare Kommunikation und den Zugang zu Handlungsmitteln, um Sicherheit und Stabilität zu erlangen.

Salutogenese: „Also ich verstehe dich [Resilienz] nicht, ich weiß nicht genau was du von mir willst und das baut den Druck irgendwie auf.“ (13:47)

RbV: „Ich hätte ja sowieso gewollt, dass man den Druck einfach annimmt [...].“ (15:19)

Salutogenese: „Ja, ich würde es ja auch gern probieren, aber ich kann es nicht, ich weiß nicht wie. Ich habe nichts, um das auszuprobieren. [...]“ (15:46)

Resilienz: „Das glaube ich schon, also das ist so ein Gefühl das es ein Wagnis ist [...]. Ich will ja gar keinen Druck aufbauen, das ist ja gar nicht die Motivation. Ich will etwas mit dir [Salutogenese] zusammen machen, aber für dich ist das unsicherer als für mich und ich glaube das liegt daran, dass ich mehr Erfahrung habe. [...]“ (16:03)

Salutogenese: „Ja, aber deine [Resilienz] Selbstsicherheit ist schon wieder einschüchternd. Du verkörperst auch, dass du Erfahrung und Wissen hast.“ (16:37)

6.4.2.3 Abschnitt III: Die Verlagerung der Beziehungsdynamik

Sobald Resilienz und Salutogenese beginnen gemeinsam zu agieren, tritt der RbV in das System mit dem Versuch ein, die Systemführung zu übernehmen. Der RbV positioniert sich mit etwas Abstand auf Höhe der Resilienz, mit dem Rücken zu der Salutogenese und richtet den Blick aus dem System hinaus. In diesem Sinne bestimmt der RbV nunmehr das Systemverhalten nach außen, während Resilienz und Salutogenese die Grundlagen für eine erfolgreiche Zielrealisierung innerhalb des Systems setzen.

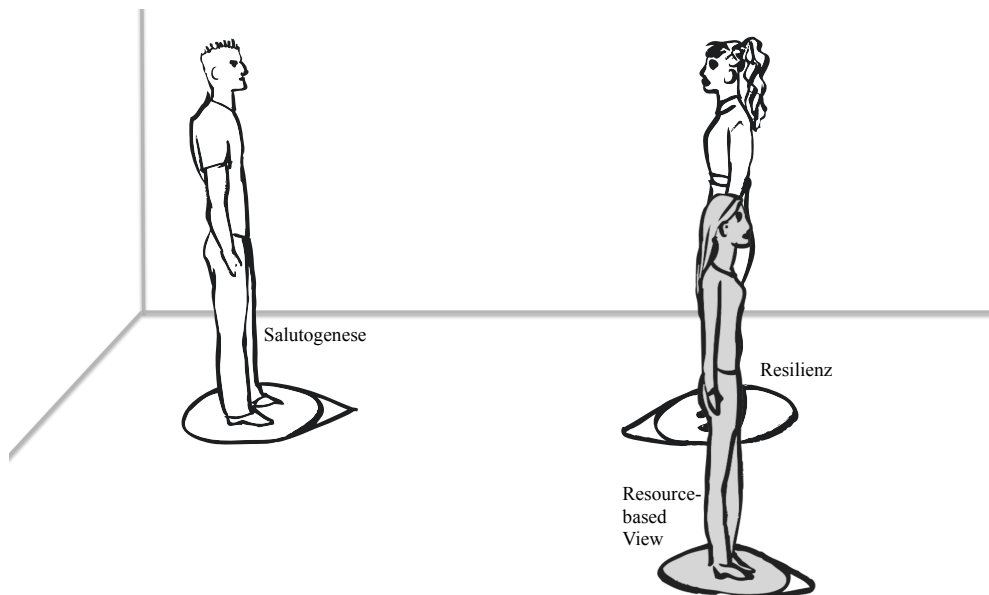


Abbildung 56: Entwicklung der Positionierung der Dreieckselemente (Eigene Darstellung)

Während die Resilienz dies als einen Vertrauenszuspruch durch den RbV empfindet, sieht die Salutogenese dies jedoch als Zeichen des Verlassens an, wodurch das Gefühl der Hilflosigkeit bestärkt wird.

Salutogenese: „[...] Sie [RbV] hat sich abgewendet. Sie geht, sie verlässt uns.“

Resilienz: „Ja, aber weil sie [RbV] uns vertraut. Weil sie glaubt, das wir das hier hinkriegen. [...] Ich finde das auch total angenehm (...).“

Salutogenese: „Also ich kann noch nicht alleine sein.“

RbV: „Ich versuche irgendwie sie [Salutogenese] dazu zu bringen, dass sie jetzt einfach näher rein kommt. [...] Das ist wie eine Schlange, ich ziehe hier und dann kommt auch irgendwann Resilienz mit rauf und dann gehen wir irgendwo hin. [...]“

Salutogenese: „Nein das ist nicht das Richtige für mich bei RbV da drüben. Ich kann das ganz gut aushalten mit Resilienz, das ist in Ordnung. Aber ich habe halt das Gefühl als bräuchte ich eine Führung die mir sagt was ich machen soll, weil ich total hilflos bin. Ich will etwas machen, ich will auch kooperieren, zusammenarbeiten oder etwas erreichen, aber ich weiß überhaupt nicht wie, oder wo ich überhaupt anfangen soll und auch nicht was Du [Resilienz] von mir (...) erwartest.“ (21:33)

Im Ergebnis zeigt sich auch in dieser Aufstellung eine starke Abhängigkeit zwischen den Elementen des RbV, der Resilienz und der Salutogenese. Sowohl für die Ausbildung langfristiger Wettbewerbsvorteile als auch für ein resilientes Widerstands- und Anpassungsvermögen erscheint der Gesunderhalt der Mitarbeiter als existentielle Grundlage des Unternehmensbestehens. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, angesichts unsicherer und belastender Bedingungen ein Kohärenzgefühl auszubilden um auftretende Herausforderungen bewältigen und sich in dem intensiven globalen Wettbewerb langfristig durchsetzen zu können. Hier besteht zum einen die Gefahr, dass ein allein an der Effizienz orientiertes Ressourcenmanagement zu einer Überlas-

tung der Mitarbeiter führt, da für die Bewältigung der Herausforderungen keine ausreichenden Handlungsmittel verfügbar sind. Zum anderen ist der Resilienz ebenso eine potentielle Überlastung der Mitarbeiter inhärent, da die durch die Resilienz geforderte Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit und die damit verbundene Agilität sehr hohe Tätigkeitsanforderungen mit sich bringt, welche die Mitarbeiter bei einer unzureichenden Ausbildung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und des Wissens nicht bedienen können.

Insgesamt wird deutlich, dass die Ausbildung und der Erhalt eines Kohärenzgefühls eine starke Sensibilität für die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter bedarf. Insofern keine ausreichenden Handlungsmittel verfügbar sind, der Tätigkeitsinhalt nicht hinreichend definiert und die Tätigkeitserwartungen nicht transparent kommuniziert werden, kann weder die Fähigkeit, noch die Bereitschaft der Mitarbeiter aktiviert werden, personale und soziale Ressourcen für das Unternehmen bereit zu stellen. Doch nur wenn die Mitarbeiter über ein Kohärenzgefühl verfügen, können die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens erfolgswirksam gestaltet und gelenkt werden.

7 Die Forschungsergebnisse

7.1 Die Komparative Analyse der Erkenntnisse der theoriebasierten und empirischen Exploration

Im Folgenden werden die Forschungserkenntnisse der Systemaufstellung in einer komparativen Analyse den Erkenntnissen der theoriebasierten Exploration gegenübergestellt.

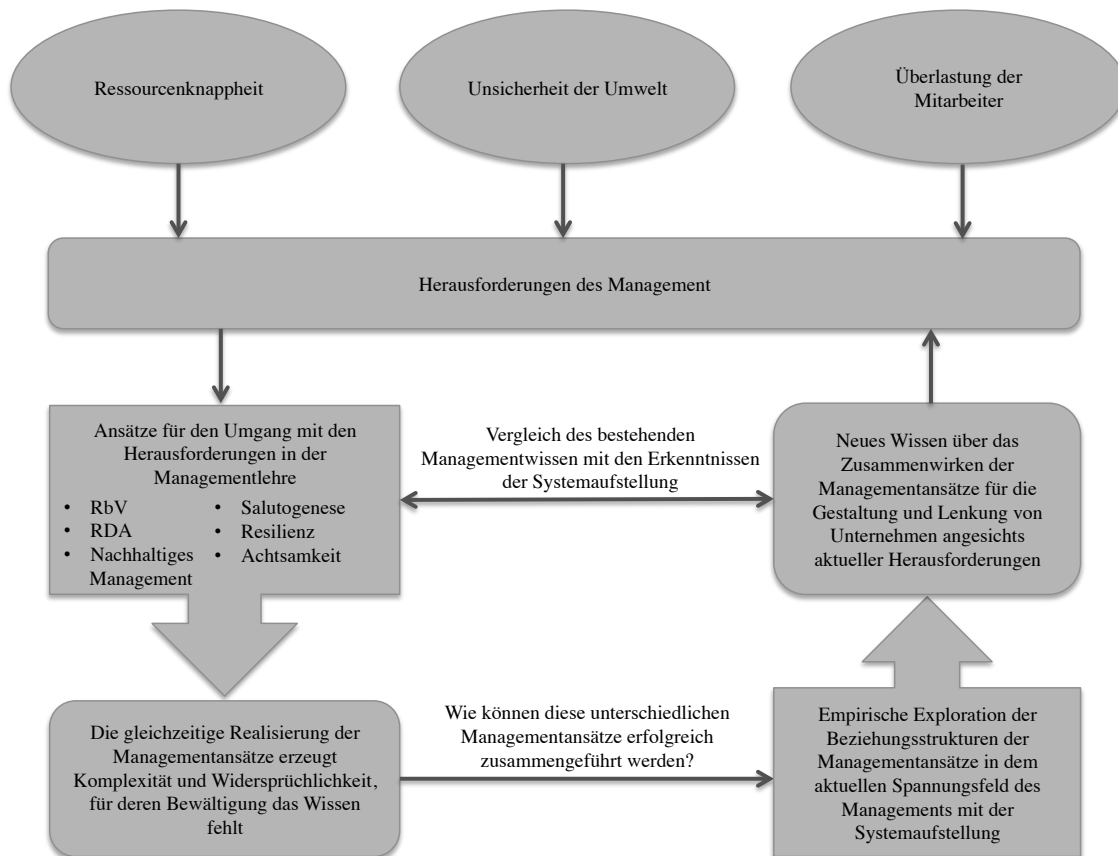


Abbildung 57: Das Erkenntnisinteresse der komparativen Analyse (Eigene Darstellung)

Es werden sowohl diejenigen Erkenntnisse der Systemaufstellung herausgestellt, welche die Theorieanalyse bestätigen, als auch jene, welche in dem Vergleich mit den Annahmen der Theorieanalyse überraschende Momente hervorbringen. Insbesondere diese überraschenden, das bestehende Wissen irritierenden Momente ermöglichen die Betrachtung der Beziehungsstruktur der Managementansätze in dem Kontext aktueller Managementherausforderungen aus einer neuen Perspektive; Auf diese Weise wird das bestehende Wissen ergänzt, korrigiert oder gar gänzlich verworfen und durch neue Erklärungen ersetzt. Die irritierenden Momente bergen damit eben jene wertvollen Erkenntnisse über die Herausforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten des Managements, welche das Wissen für eine geeignete Gestaltung und Lenkung von Unternehmen angesichts aktueller Managementherausforderungen transportieren und auf diese Weise die

bestehende Lücke der Managementlehre schließen. Neben jenen Erkenntnissen, welche die Annahmen der Theorieanalyse bestätigen, wird das Hauptaugenmerk im Folgenden somit vor allem auf diese irritierenden Momenten gelegt, welche es zu interpretieren und in praktisches Managementwissen zu übersetzen gilt.

Ausgehend von den Erkenntnissen der Theorieanalyse wäre zu erwarten, dass zwei Verbände die Struktur der Managementlehre prägen und sich entsprechend in der Systemaufstellung zeigen: Zum einen der Verbund der wirtschaftswirtschaftlichen Managementansätze des RbV, RDA und dem Substanzerhalt und zum anderen der Verbund der neuerlich aufgekommenen gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze der Salutogenese, Resilienz und Achtsamkeit. Denn während die wirtschaftswissenschaftlichen Managementansätze sich weitestgehend auf die Wertschöpfungsprozesse auf der Organisationsebene beziehen, betrachten die gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze stärker die Individualebene des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens und die Bedingungen der individuellen Tätigkeitsanforderungen (Vgl. S. 137). So liegen den Managementansätzen unterschiedliche Betrachtungs- und Aussageebenen des Wirtschaftens zugrunde.

In dem Verbund der betriebswirtschaftlichen Managementansätze wäre der RbV als stärkstes Element zu erwarten, da die Gewinngenerierung eines effizienten Wirtschaftens überwiegend nach wie vor als oberstes Unternehmensziel definiert wird (Vgl. S. 6ff). Weiterhin wäre in der Gegenüberstellung mit dem Substanzerhalt eine stark widersprüchliche Beziehung zu erwarten gewesen. Je nach Ausprägung würde der RDA in diesem Dreieck eine neutrale oder komplementäre Position einnehmen (Vgl. S. 160ff, S. 164, S. 165f).

In dem Verbund der gesundheitswissenschaftlichen Managementansätze wäre die Salutogenese als Paradigma als stärkstes Element zu erwarten, dass eine komplementäre Beziehung zu der Resilienz und Achtsamkeit entfaltet (Vgl. S. 155ff).

Zwischen diesen beiden Verbänden wäre insbesondere zwischen den gesundheitswissenschaftlichen Ansätzen und dem Substanzerhalt eine komplementäre Beziehung zu erwarten, da sowohl die Salutogenese als auch die Nachhaltigkeit als zugrundeliegende Paradigmen ein Ressourcen-gleichgewicht als Wirtschaftsrationalität postulieren (Vgl. S. 158ff). Darüber hinaus wäre eine widersprüchliche Beziehung zwischen den gesundheitswissenschaftlichen Managementansätzen und dem effizienz-orientierten RbV zu erwarten, da die Vorratshaltung von Widerstandsressourcen als Grundlage des Gesunderhalts einem sparsamen Umgang mit Wirtschaftsmitteln widerspricht (Vgl. S. 167f).

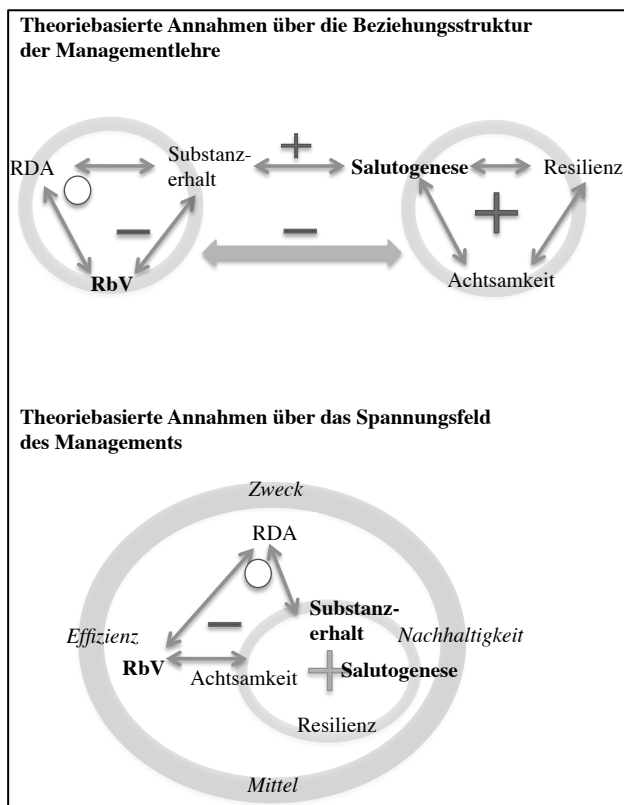


Abbildung 58: Theoriebasierte Erkenntnisse über die Beziehungsstruktur der ressourcenorientierten Managementlehre (Eigene Darstellung)

Im Ganzen betrachtet fundiert die Theorieanalyse weiterhin die Annahme, dass die Beziehungsstruktur der Managementansätze durch den Widerspruch zwischen RbV und Substanzerhalt dominiert wird, da die Realisierung eines zugleich gewinngenerierenden und bestandserhaltenden Wirtschaftens angesichts absolut begrenzter Ressourcen als maßgebliche Herausforderung des Unternehmensbestehens in der Managementlehre diskutiert wird (Vgl. S. 58f). Dies bezieht schließlich den Gesunderhalt der Mitarbeiter in der Bewältigung der Tätigkeitsanforderungen mit ein.

Eingegliedert in den Kontext des Spannungsfeldes von Effizienz und Nachhaltigkeit wäre weiterhin zu erwarten, dass sich die Ansätze der Gesundheitswissenschaften entsprechend des Ressourcengleichgewichts der Gesundheit gemeinsam mit dem Substanzerhalt der Rationalität der Nachhaltigkeit zuordnen (Vgl. S. 158f) und dem RbV auf Seiten der Effizienz gegenüberstellen (Vgl. S. 164, S. 167f).

Diese Annahmen der Theorieanalyse werden in der empirischen Exploration teilweise bestätigt, teilweise jedoch auch widerlegt. Die Systemaufstellungen bestätigen die Annahmen der Theorieanalyse in der Hinsicht, als dass

- die Gewinnmaximierung das oberste Ziel des Managements darstellt. So zeigt sich der RbV als dominierendes und wirkungsvollstes Element in der Systemaufstellung, an welchem sich die übrigen Elemente weitestgehend orientieren (Vgl. S. 87ff, S. 198)
- Die Theorieanalyse zeigt, dass in der Managementlehre zwei ressourcenorientierte Ansätze, welche das strategische Verhalten von Unternehmen erklären, widersprüchlich zueinander stehen: Der RbV, welcher das strategische Verhalten ausgehend von der unternehmenseigenen Ressourcenausstattung erklärt, und der RDA, welcher demgegenüber auf die Ressourcenverteilung in der Umwelt blickt. Dieser Widerspruch zwischen der umweltorientierten und unternehmenszentrierten Strategieformulierung zeigt sich auch in der Systemaufstellung (Vgl. S. 165f, S. 200).
- Bereits mit den Dynamic Capabilities und weitergehend mit der organisationalen Resilienz verweist die Theorieanalyse auf die Erfordernis einer flexiblen Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber den dynamischen Entwicklungen der Umwelt, welche maßgeblich durch die Kompetenzen der Mitarbeiter begründet werden. Dies wird in der Systemaufstellung mit der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen RbV und Resilienz bestätigt (Vgl. S. 155ff, S. 167f, S. 196).
- Die organisationale Achtsamkeit wird in der Theorieanalyse eingeführt, um angesichts unvorhersehbarer Umweltentwicklungen und unter belastenden Wirtschafts- und Tätigkeitsbedingungen eine Sensibilität für Gefährdungen des Unternehmens und geeignete Reaktionsmöglichkeiten zu entwickeln. Einer achtsamen Wahrnehmung ist somit das Potential inhärent, Fehlentscheidungen und risikobehaftete Entwicklungen des strategischen Managements frühzeitig zu erkennen und das Unternehmensverhalten entsprechend anzupassen. Eine solche Ergänzung zeigt sich auch in der Systemaufstellung mit der Orientierung der Achtsamkeit an dem RbV. Zugleich wird jedoch auch der Widerspruch einer achtsamen Wahrnehmung zu einem effizienz-basierten Agieren deutlich (Vgl. S. 167, S. 196, S. 200).
- Schließlich bestätigt die Systemaufstellung auch die zunehmende Relevanz, die das Gesundheitsmanagement für das Unternehmensbestehen erhält. Dies wird zunächst durch die wechselseitige Abhängigkeit zwischen RbV und Salutogenese und im Weiteren durch die Neu-Definition des Spannungsfeldes durch die Salutogenese als Pol deutlich (Vgl. S. 61ff, S. 196, S. 206, S. 212).

Allerdings verweisen die Systemaufstellungen ebenso auf überraschende, von der Theorieanalyse abweichende Erkenntnisse. So zeigt sich, dass

- die Beziehung zwischen Resilienz, Salutogenese und Achtsamkeit nicht, wie angenommen, grundsätzlich rein komplementär (Vgl. S. 155ff), sondern durchaus von Spannungen geprägt ist (Vgl. S. 196, S. 200).
- Demgegenüber weisen der RbV, die Resilienz und die Salutogenese eine ungeahnte Abhängigkeit auf (Vgl. S. 196, S. 211f).

- Weder dem Ansatz des Substanzerhalts, noch der Rationalität der Nachhaltigkeit wird eine Relevanz für das Management zugeschrieben (Vgl. S. 203f).
- Das Spannungsfeld, in welchem Unternehmen agieren, wird in der Folge nicht durch die widersprüchlichen Rationalitäten der Effizienz und Nachhaltigkeit, sondern der Effizienz und Salutogenese geprägt (Vgl. S. 212f).
- Die Achtsamkeit und der RDA begrenzen und korrigieren sich nicht etwa gegenseitig (Vgl. S. 163f), sondern ergänzen und stärken sich (S. 205f).
- Die Achtsamkeit wirkt nicht nur als personale Ressource der Belastungsbewältigung, sondern darüber hinaus als moderierende Variable, die das Management lenkt (Vgl. S. 208).

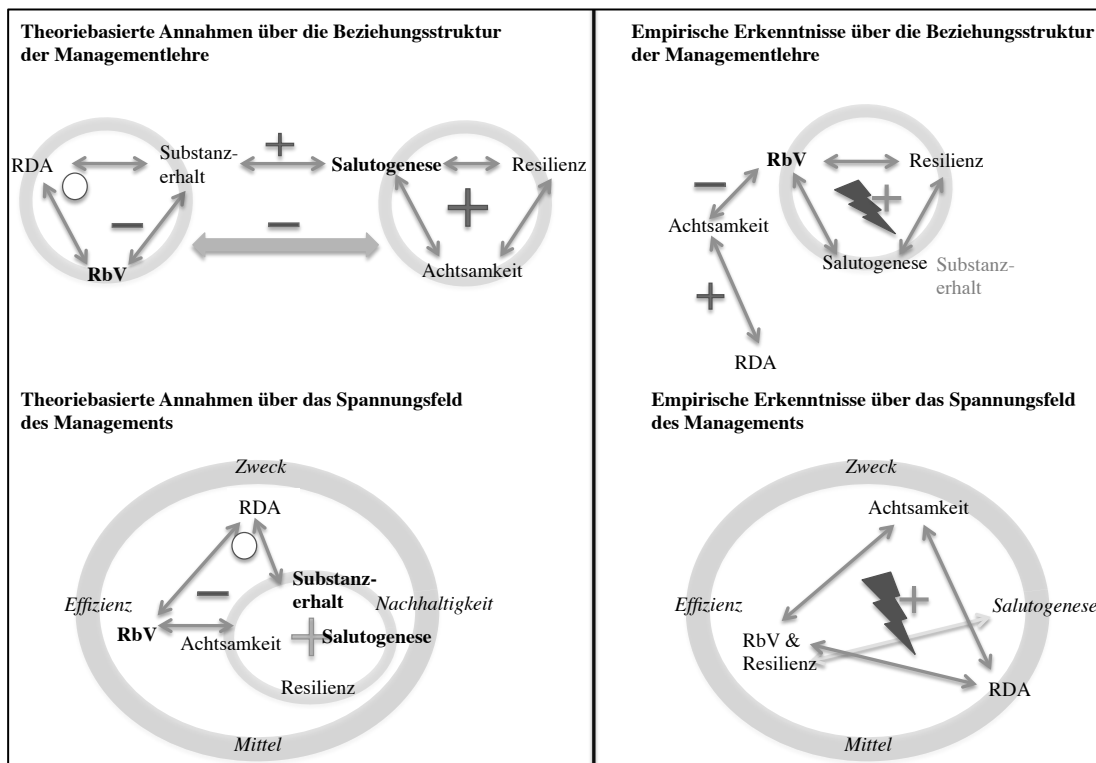


Abbildung 59: Vergleich der Erkenntnisse der Theorieanalyse und der Systemaufstellungen über die Beziehungsstrukturen (Eigene Darstellung)

Darüber hinaus wird mit den Systemaufstellungen eine weitere Differenzierung der Qualität der Beziehungen zwischen den Managementansätzen möglich. In der Theorieanalyse wurde bislang zwischen komplementären, sprich sich gegenseitig fördernden, und widersprüchlichen, sprich unter Rückgriff auf begrenzte Mittel sich gegenseitig in ihrer Wirkung begrenzenden und mitunter schädigenden Wechselwirkungen, differenziert. In der Systemaufstellung zeigt sich, dass widersprüchliche Beziehungen zwischen den Managementansätzen nicht per se eine destruktive Wirkung entfalten, sondern dass diesen durchaus Potential für eine konstruktive Bewältigung inhärent ist. Dies zeigt sich besonders deutlich in der Beziehung der Resilienz zu dem RbV und der Salutogenese (Vgl. S. 196, S. 212): Zwar herrschen Spannungen vor, welche auf wider-

sprüchliche Prämissen der zugrundeliegenden Paradigmen zurück zu führen sind; Doch es zeigt sich ebenso, dass diese Spannungen notwendig sind, um in der Auseinandersetzung der Managementrationalitäten Kompetenzen für die Bewältigung derzeitiger Managementherausforderungen zu generieren.

Demgegenüber zeigt sich insbesondere in der Beziehung zwischen der Achtsamkeit und dem RbV eine sehr viel destruktivere Dynamik (Vgl. S 196, S. 200). Die Bewältigung dieses Widerspruchs ist nicht etwa durch wechselseitige Interaktionen, sondern ausschließlich über eine Begrenzung der Wirtschaftsrationalitäten zu bewältigen.

In diesem Sinne sieht sich das Management zweierlei Arten von Herausforderungen gegenüber: Zum einen den konstruktiven Widersprüchen, deren Bewältigung eine Kompetenzerweiterung und Handlungsbefähigung der Mitarbeiter begründet und die das individuelle Vermögen, die Tätigkeitsanforderungen zu erfüllen, stärkt. Durch die wechselseitige Ergänzung des RbV und der Resilienz müssen zwar Widersprüche der Ressourcennutzung bewältigt werden, doch werden dadurch auch personale Kompetenzen und organisationale Fähigkeiten in Lernprozessen neu erschlossen und weiterentwickelt. Zum anderen sehen sich Unternehmen destruktiven Widersprüchen gegenüber, die es zu bewältigen gilt um Schädigungen des Handlungs- und Wirtschaftsvermögens von Mitarbeitern und Unternehmen zu vermeiden, wodurch jedoch keine neuen Handlungsräume für das Management geschaffen werden.

Zusammengefasst wird festgehalten, dass konstruktive Widersprüche dadurch gekennzeichnet sind, dass sie zwar unterschiedlichen Handlungsrationaltäten unterliegen, doch durch ihre Bewältigung eine Entwicklung des Handlungs- und Wirtschaftsvermögens ermöglicht wird. Dies ist bei jenen Managementansätzen der Fall, welche sich unter gegebenen Umständen wechselseitig begründen: So ermöglicht erst die Mitarbeitergesundheit ein resilientes Agieren im Umgang mit belastenden Tätigkeitsanforderungen in der Moderation der Ressourcentransformationen. Destruktive Widersprüche hingegen begrenzen sich wechselseitig in dem Bestreben, vorhandene Wirkungen zu korrigieren oder präventiv zu verhindern. Diese Erkenntnisse der Systemaufstellung lassen sich zu vier Aspekten verdichten:

1. Das Management bewegt sich in einem Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese.
2. Dieses Management wird durch die wechselseitige, mitunter widersprüchliche Abhängigkeit einer anpassungs- und widerstandsfähigen Gewinngenerierung (Resilienz und RbV) und der Sicherung der zugrundeliegenden Widerstandsressourcen (Salutogenese) ebenso wie durch

3. Widersprüche zwischen einer unternehmenszentrierten (RbV) und der umweltorientierten (RDA) Strategieausrichtung geprägt.
4. Die Bewältigung der Herausforderungen und Widersprüche des Managements gelingt nur durch eine achtsame Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt.

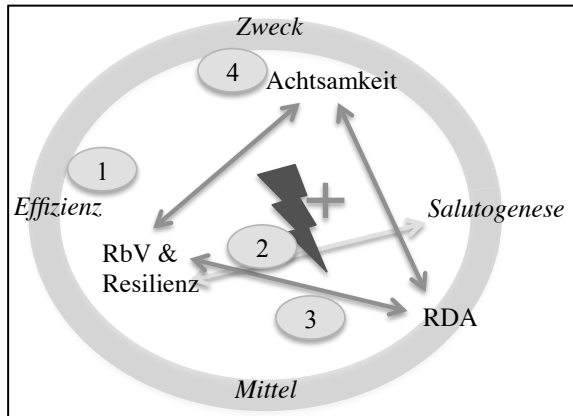


Abbildung 60: Die zentralen Forschungserkenntnisse der Systemaufstellungen (Eigene Darstellung)

Wie erläutert wurde, beinhalten insbesondere die irritierenden Momente der Systemaufstellung und damit diese vier Aspekte, die neue Erklärungen über das Spannungsfeld und die darin wirksame Beziehungsstruktur des Managements fordern, relevantes Wissen für eine geeignete Gestaltung und Lenkung von Unternehmen angesichts der vielfältigen, komplexen Herausforderungen und Widersprüche des Wirtschaftens. Im Folgenden werden diese Erkenntnisse weitergehend interpretiert und als zentrale Forschungsergebnisse expliziert (Kapitel 7.2.1 – 7.2.4), in Thesen festgehalten (Kapitel 7.2.5) und schließlich in praxisrelevantes Managementwissen übersetzt (Kapitel 7.3).

7.2 Die zentralen Forschungsergebnisse über die Herausforderungen, Widersprüche und Bewältigungsmöglichkeiten der Gestaltung und Lenkung von Unternehmen

7.2.1 Das Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese

7.2.1.1 Die Salutogenese zwischen Umweltöffnung und Unternehmenszentrierung

Sowohl in der Theorieanalyse als auch in der Systemaufstellung zeigt sich, dass die Gesundheit von Mitarbeitern und Unternehmen vermehrt Relevanz für das Management erhält (Vgl. S. 61ff, S. 206). Gesundheit entsteht der Salutogenese folgend aus einem Gleichgewicht ressourcenaufbauender und ressourcenverbrauchender Prozesse innerhalb eines Individuums und mit der

Umwelt (Vgl. S. 158f). Damit weist es Parallelen zu dem Ressourcengleichgewicht der Nachhaltigkeit auf, welches dem Ansatz des Substanzerhalts inhärent ist. Entsprechend ist es stimmig, dass der Substanzerhalt auch in der Systemaufstellung eine enge Beziehung zu der Salutogenese aufweist (Vgl. S. 196). Diese Beziehung gestaltet sich wechselseitig. Einerseits ist der Substanzerhalt von der Salutogenese abhängig: Der Gesunderhalt abhängiger Akteure ist Voraussetzung für den Erhalt der Kapitalbestände. Andererseits sieht sich der Substanzerhalt in der Funktion, die verbrauchten Widerstandsressourcen des Gesunderhalts durch einen entsprechenden Nachschub zu reproduzieren.

Jedoch zeigt sich, dass der Substanzerhalt während der gesamten Aufstellung keine Beachtung erfährt und mitunter als schwächstes Element identifiziert wird (Vgl. S. 198). Anstatt den Fokus auf die Versorgung mit Widerstandsressourcen zu richten, konzentriert sich die Salutogenese auf den RbV und die Resilienz. So wird deutlich, dass Gesundheit in diesem Zusammenhang nicht hinsichtlich ihrer Entstehung durch Austauschprozesse mit der Umwelt, sondern lediglich mit Blick auf die Wirkung der Gesundheit innerhalb des Unternehmens betrachtet wird: Den Erhalt der organisationalen Funktionsfähigkeit der Wertschöpfung in einem Gleichgewicht von Resilienz und Effizienz auf Grundlage ausreichender Widerstandsressourcen.

Die Ressourcenumwelt wird folglich weitestgehend ausgeblendet. Anstelle dessen ist das Management durch eine Unternehmenszentrierung geprägt.

7.2.1.2 Die Salutogenese in dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit

Diese Unternehmenszentrierung zeigt sich nicht nur in der kontextfreien Phase der Systemaufstellungen, sondern wider Erwarten ebenso in dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit. Auch hier prägen der RbV, die Resilienz und die Salutogenese das Management, während die Achtsamkeit, der RDA und der Substanzerhalt eine außenstehende Position einnehmen (Vgl. S. 200ff). Doch zeigen sich nicht die erwarteten Widersprüche der Erfordernis eines zugleich effizienten und nachhaltigen Wirtschaftens (Vgl. S. 164). Vielmehr wird das System von den Elementen als angenehm und ausgeglichen wahrgenommen.

Bereits in der kontextfreien Aufstellungsphase agiert der RbV als dominantestes Element. Obwohl diese Dominanz des RbV in dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit nachlässt, ist nach wie vor festzustellen, dass die ressourcenbasierte Erfolgsgenerierung gemäß dem RbV als Orientierungspunkt für die übrigen Elemente, mit Ausnahme der Achtsamkeit, fungiert (Vgl. S. 198).

In diesem Spannungsfeld zeigt sich eine Beziehung zwischen dem RbV und dem RDA (Vgl. S. 200, S. 203). Ist das strategische Wirtschaftsverhalten maßgeblich auf die Sicherung der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter für die Begründung langfristiger Wettbewerbsvorteile fokussiert, erfordert diese Output-Orientierung angesichts der Gefahr von Engpässen in der Ressourcenversorgung nichts desto trotz die Beachtung der Verteilung und Konzentration der Wirtschaftsmittel in der Umwelt. Nicht nur ist die stetige Versorgung des Unternehmens mit relevanten Mitteln grundlegend für die Funktionsfähigkeit der Wertschöpfungsprozesse, sondern muss das Unternehmen neben Veränderungen der Wettbewerbssituation des Absatzmarktes auch auf Veränderungen der Ressourcenverfügbarkeit des Beschaffungsmarktes flexibel reagieren und eine Widerstandsfähigkeit gegenüber Ressourcenengpässen ausbilden können. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Verteilung und Konzentration der Ressourcenbestände in der Umwelt zwar durchaus einen relevanten Orientierungspunkt für die Sicherung der Wertschöpfungsprozesse darstellt, doch dass die Gestaltung der Ressourcenbeziehungen keinen aktiven Einfluss auf das strategische Wirtschaftsverhalten nimmt.

Entsprechend steht trotz absolut begrenzter Ressourcen nicht die Sicherung der Ressourcenversorgung durch eine Gestaltung der Ressourceninteraktionen mit der Umwelt im Fokus des Managements, sondern vielmehr die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen in der Bewältigung der Belastungen, welche innerhalb des Unternehmens durch die absolute Ressourcenknappheit hervorgerufen werden.

Diesem Ziel dient auch die Salutogenese, welche nach wie vor der Abhängigkeit von RbV und Resilienz unterliegt; Zugleich folgt diese als einziges Element der Rationalität der Nachhaltigkeit (Vgl. S. 202). Das nachhaltige Ressourcenmanagement erfährt in dieser Betrachtung somit in erster Linie Anwendung in dem Umgang mit den Widerstandsressourcen, welche die Bewältigung organisationaler und personaler Belastungen ermöglichen und damit die Grundlage für eine flexible Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsprozesse sichern.

Im Ergebnis wird in Betrachtung der Beziehungsstruktur der Managementansätze in dem Spannungsfeld von Effizienz und Nachhaltigkeit deutlich, dass nicht etwa der aktive Erhalt der Wirtschaftssubstanz in der Umwelt im Fokus des Managements steht; Anstatt die Ursachen und den Ursprung potentieller Gefährdungen des Unternehmensbestehens zu adressieren, wird der Fokus auf die Stabilisierung der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit der Ressourcentransformationsprozesse gerichtet, um auch unter unsicheren Wirtschaftsbedingungen die Funktions- und Erfolgswirksamkeit der Ressourcentransformation zu sichern.

7.2.1.3 Die Neu-Definition des Spannungsfeldes durch Effizienz und Salutogenese

Auch in der Theorieanalyse zeigt sich, dass Unternehmen zwar Engpässe in der Ressourcenversorgung wahrnehmen und sich der Forderung eines nachhaltigen Wirtschaftens durch Gesellschaft und Politik gegenübersehen, doch dass dies überwiegend aufgrund der schwer zu bewältigenden Komplexität eines nachhaltigen Managements und der zunächst steigenden Kosten und damit einhergehenden Gewinnschmälerung wenn überhaupt partiell, aber nicht ganzheitlich im Unternehmen umgesetzt wird (Vgl. S. 87ff). Unternehmen sehen sich der kaum zu bewältigenden Herausforderung gegenüber, Ressourcenquellen zu identifizieren, die Eigengesetzlichkeiten dieser nachzuvollziehen und das Wirtschaften in Orientierung an diesen zu gestalten; Und dies in Hinsicht auf eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen materieller und immaterieller Ressourcen weltweit. Entsprechend stimmig ist es, dass der Pol Nachhaltigkeit in der Aufstellung eine starke Belastung bis hin zu einer Überlastung empfindet, welche letztlich in einer Handlungsunfähigkeit mündet (Vgl. S. 204). In der Konsequenz stellt der Gesunderhalt von Mitarbeitern und Unternehmen angesichts belastender Tätigkeits- und Wirtschaftsbedingungen eine sehr viel greifbarere und praktikablere Anforderung an das Management dar als die Forderung eines nachhaltigen Wirtschaftens (Vgl. S. 206).

Mit der Salutogenese als Pol wird eine Wirtschaftsrationalität eingeführt, welche sich an einem Ressourcengleichgewicht aufbauender und verbrauchender Transaktionen orientiert. Im Gegensatz zu der Nachhaltigkeit postuliert die Salutogenese nicht etwa den Erhalt der Wirtschaftssubstanz in der Umwelt, sondern den Erhalt der handlungs- und wirtschaftsbefähigenden Ressourcenbestände innerhalb des Unternehmens (Vgl. S. 61ff). Weiterhin steht nicht der Schutz der Funktionsfähigkeit abstrakter, kaum greifbarer Ressourcenquellen, sondern die Befähigung und Motivation direkter Ressourcenlieferanten, Wirtschaftsmittel bereit zu stellen, im Fokus eines salutogenen Managements. Durch das neue Verständnis der Anforderungen, denen sich das Management gegenüber sieht, kann die Komplexität der Umweltinteraktionen reduziert und aktiv gestaltet werden.

Schließlich verdeutlicht die Entwicklung der Salutogenese zum Pol des Spannungsfeldes des Managements, dass der Wandel als Daueranforderung anerkannt wird; Nur wenn ausreichende Widerstandsressourcen verfügbar sind und diese fortwährend regeneriert werden, können Belastungen und unvorhergesehene Veränderungen bewältigt werden. Die notwendige Konsequenz daraus ist, dass die Gesundheit des Unternehmens als Voraussetzung und Ergebnis der An-

passungs- und Widerstandsfähigkeit neben der Gewinngenerierung im Zentrum des Managements steht.

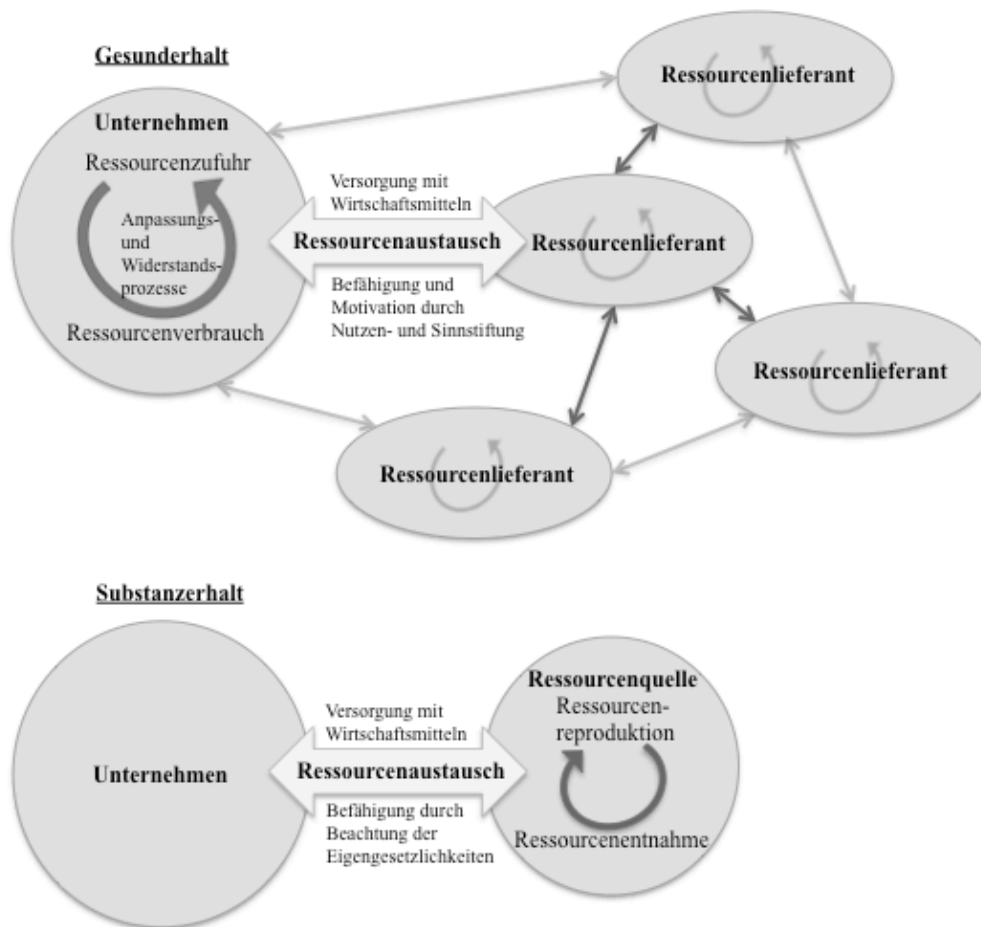


Abbildung 61: Das Ressourcengleichgewicht der Salutogenese und der Nachhaltigkeit (Eigene Darstellung)

So wie in den Gesundheitswissenschaften (Vgl. S. 99f), begründet die Salutogenese auch in der Managementlehre ein neues Paradigma: Im Zentrum der Betrachtung stehen jene Faktoren, welche die Wirtschaftsfähigkeit des Unternehmens für die Bewältigung aufkommender Belastungen stärken. Diese Widerstandsressourcen gilt es für den Gesunderhalt des Unternehmens präventiv zu fördern. Der Gesunderhalt ist dann gegeben, wenn im Vorwege ausreichende Widerstandsressourcen aufgebaut wurden, welche dann in Bewältigungsprozessen in geeigneter Weise eingesetzt und anschließend regeneriert werden. Die zugrundeliegende Rationalität umfasst somit ein Ressourcengleichgewicht. Dieses Gleichgewicht ressourcenaufbauender und –verbrauchender Prozesse vollzieht sich in Transaktionen innerhalb des Unternehmens und mit der Umwelt und offenbart damit die Abhängigkeit der Unternehmensgesundheit von den abhängigen Ressourcenaustauschpartnern.

Die Salutogenese als Wirtschaftsparadigma fordert somit den präventiven Aufbau von Widerstandsressourcen für den Gesunderhalt des Unternehmens; Diese Widerstandsressourcen umfassen jegliche Kapitalarten, welche die Funktionsfähigkeit des Unternehmens direkt oder indirekt betreffen: Das Human- und Sozialkapital, das Finanzkapital, das Organisationskapital und das Sach- und Naturkapital. Dementsprechend ist die Gewinngenerierung für die Ansammlung von widerstandsbefähigendem Finanzkapital nach wie vor nicht getrennt von der Salutogenese zu sehen; Vielmehr bedingen und begrenzen sich der Gesunderhalt und die Gewinngenerierung gegenseitig.

7.2.1.4 Das duale Zielverständnis von Gewinn und Gesundheit

Während die Effizienz eine Output-orientierte Messgröße darstellt, weist die Salutogenese eine Input-Orientierung auf (Vgl. S. 100). Um langfristig zu bestehen, müssen das Management des gesunderhaltenden Ressourcennachschubs und der gewinngenerierenden Ressourcenverwertung ineinandergreifen. Denn nur ein gesundes Unternehmen kann in dem intensiven globalen Wettbewerb effizient wirtschaften und Gewinne generieren. Eine optimale wertgenerierende Ressourcenverwertung kann schließlich nur dann erfolgen, wenn das Unternehmen frei von Störungen ist und die Prozesse und Strukturen des Unternehmens eine geeignete Passung an die Anforderungen der Umwelt aufweisen. Mangelt es hingegen an Mitteln und Möglichkeiten um Belastungen der Wirtschaftsbedingungen zu bewältigen, wirkt sich dies auf die Funktionsfähigkeit der Nutzenstiftung des Unternehmens aus. In der Folge können die Bedürfnisse der Umwelt nicht in geeigneter Weise bedient werden und die weitere Ressourcenversorgung bleibt aus.

Aus diesem Spannungsfeld lässt sich schließlich ein duales Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit ableiten: Nur wenn Unternehmen Gewinne generieren und zugleich die Gesundheit im Sinne des unternehmensinternen Bestandserhalts unter Sicherung des Austauschs mit Ressourcenlieferanten erhalten, können Unternehmen langfristig in einer komplexen und dynamischen Umwelt mit absolut begrenzten Wirtschaftsmitteln bestehen. In diesem Spannungsfeld zwischen Effizienz und Salutogenese treten jedoch innerhalb des Unternehmens durch die zeitgleiche Realisierung einer sowohl gewinngenerierenden als auch gesunderhaltenden Ressourcennutzung Dilemmata auf, die zusätzlich zu den ohnehin vorhandenen Belastungen der Umweltbedingungen zu bewältigen sind. Die Ausbildung einer achtsamen Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt ist für eine geeignete Gestaltung und Lenkung des Unternehmens letztlich grundlegend. Diese Dilemmata sowie die moderierende Funktion der Achtsamkeit werden im Folgenden betrachtet.

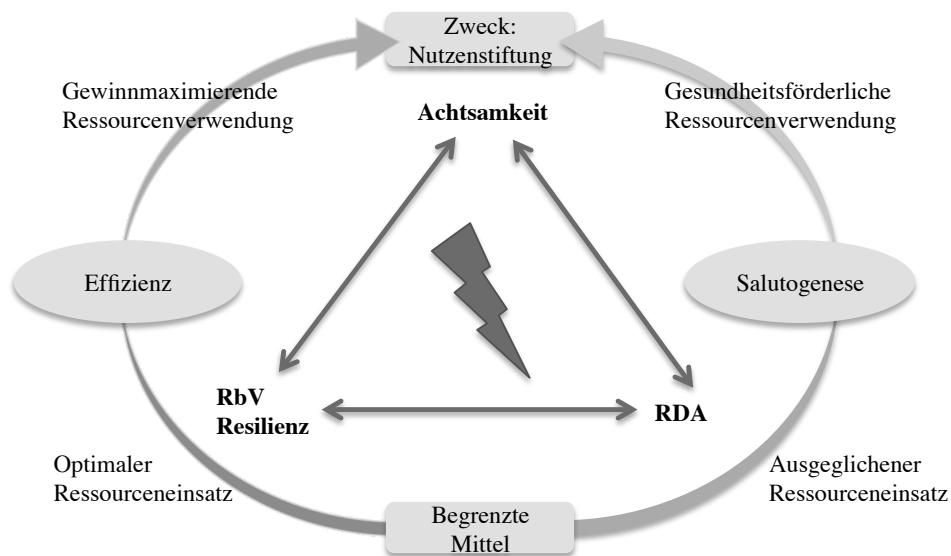


Abbildung 62: Das Managementdreieck zwischen Effizienz und Salutogenese (Eigene Darstellung)

7.2.2 Der Widerspruch zwischen den Rationalitäten des gesunderhaltenden Aufbaus und der gewinngenerierenden Verwertung von Widerstandsressourcen

7.2.2.1 Das Beziehungsdreieck von RbV, Resilienz und Salutogenese

Sowohl in der Theorieanalyse als auch in der Systemaufstellung wird deutlich, dass angesichts der Unsicherheit der Märkte eine langfristig erfolgreiche Wettbewerbsposition nur dann zu realisieren ist, wenn das Unternehmen flexibel auf unvorhergesehene Veränderungen der Umwelt reagieren kann (Vgl. S. 9ff, S. 76ff, S. 115ff, S. 196, S. 203). In Betrachtung der Beziehung zwischen Resilienz, Salutogenese und RbV überrascht jedoch, mit welcher Deutlichkeit sich in der Systemaufstellung eine Dreiecksabhängigkeit zwischen diesen Elementen ausbildet. Durch die Zusammenführung des RbV und der Resilienz wird deutlich, dass die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeiten von Mitarbeitern und Unternehmen als wettbewerbsrelevante Faktoren in der Begründung von Wettbewerbsvorteilen verstanden werden. Nur jene Unternehmen, welche trotz unvorhergesehener Umweltentwicklungen und Engpässen der Ressourcenversorgung eine stabile Funktionsfähigkeit erhalten, können sich in dem intensiven globalen Wettbewerb durchsetzen.

Es zeigt sich weiterhin, dass Unternehmen darauf angewiesen sind, für eine agile Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit der Ressourcentransformationsprozesse ausreichende Widerstandsressourcen auszubilden, welche bei Bedarf aktiviert, mobilisiert und flexibel eingesetzt werden können. Die Ausbildung von Widerstandsressourcen für die Bewältigung aufkommender Belastungen und Herausforderungen stellt aus dieser Perspektive somit eine grundlegende Voraussetzung einer stabilen Wertschöpfung dar (Vgl. S. 202).

Neben den materiellen Wirtschaftsmitteln des Finanz-, Natur- und Sachkapitals stellen insbesondere das Human- und Sozialkapital der Mitarbeiter relevante Widerstandsressourcen dar. Denn um unter belastenden Tätigkeitsbedingungen in einem Gleichgewicht von Effizienz und Salutogenese eine geeignete Gestaltung und Lenkung des Unternehmens zu realisieren, bedarf es handlungs- und belastungsfähiger Mitarbeiter, welche durch Nutzung ihrer individuellen Kompetenzen verfügbare Wirtschaftsmittel in geeigneter Weise einsetzen, die Ressourcentransformationsprozesse moderieren und auf diese Weise eine erfolgswirksame Wertschöpfung begründen.

Um die Leistungserstellungsprozesse zu sichern, bedarf es zum einen redundanter Ressourcenkapazitäten, welche als Puffer vorübergehende Versorgungsengpässe auffangen und in diesem Sinne die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens beschreiben. Zum anderen ist eine Varianz vielfältiger Ressourcenkapazitäten erforderlich, welche variable Ressourcenkonfigurationen und eine Anpassung der Leistungserstellung an veränderte Anforderungen der Umwelt erlaubt. Diese Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit organisationaler Prozesse und Strukturen wird wiederum durch die fachlichen, methodischen sowie sozialen und personalen Kompetenzen der Mitarbeiter moderiert. Es zeigt sich, dass die Begründung von Wettbewerbsvorteilen durch ein resilientes Agieren nur nach Maßgabe der Bereitstellung und Ausbildung von Widerstandsressourcen möglich ist, welche durch die Mitarbeiter in flexibler Weise eingesetzt werden können.

Allerdings sind die Mitarbeiter nicht nur gefordert, Belastungen und Störungen der organisationalen Leistungserstellungsprozesse durch die Gestaltung und Lenkung organisationaler Widerstands- und Anpassungsprozesse der Ressourcentransformation zu bewältigen, sondern auch individuelle, auf die Person einwirkende Belastungen zu bewältigen (Vgl. S. 11ff). Unternehmen sind somit gefordert, nicht nur in die Widerstandsressourcen des Unternehmens, sondern auch aktiv in die individuellen Widerstandsressourcen der Mitarbeiter zu investieren und diese mit ausreichenden Handlungsmitteln auszustatten, um sie in der Bewältigung von Belastungen zu befähigen und auf diese Weise das Human- und Sozialkapital des Unternehmens zu erhalten. Neben der Fähigkeit, gilt es auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zu adressieren, individuelle Ressourcen für das Unternehmen bereit zu stellen. Dies wiederum wird erreicht, wenn die zur Verfügung gestellten Mittel den Mitarbeitern einen Nutzen stiften und ihre Tätigkeit eine Sinnhaftigkeit transportiert (Vgl. S. 106ff).

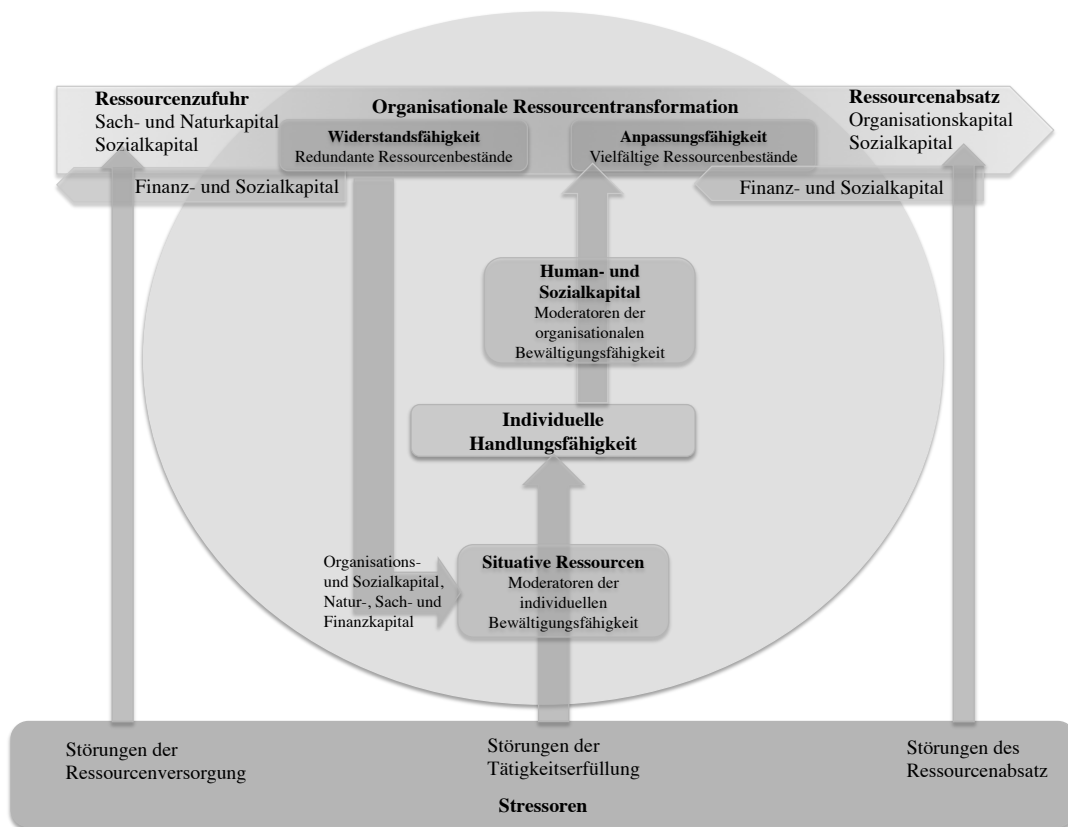


Abbildung 63: Das Zusammenwirken der individuellen und organisationalen Bewältigungsfähigkeit (Eigene Darstellung)

Zusammengefasst können Unternehmen nur dann ausreichende personale und soziale Ressourcen der Mitarbeiter für die Moderation flexibler Wertschöpfungsprozesse ausbilden, wenn Unternehmen handlungsbefähigende und motivierende Ressourcen im Austausch bereit stellen, auf Grundlage derer Mitarbeiter individuelle Belastungen der Tätigkeitsbedingungen bewältigen können und darüber hinaus bereit sind, ihre individuellen Ressourcen in der Bewältigung organisationaler Belastungen für die Realisierung von Unternehmenszielen einzusetzen.

7.2.2.2 *Der Widerspruch zwischen der effizienten Resilienz und der Salutogenese*

Dem Verständnis folgend, dass die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen existentielle Wettbewerbsfaktoren darstellen, zeigen sich aus Sicht des Pols Mittel der RbV und die Resilienz als Einheit (Vgl. S. 204). Dies impliziert, dass diese personalen Kompetenzen der Resilienz sowie die in Anpassungs- und Widerstandsprozessen eingesetzten Wirtschaftsmittel ebenfalls einer effizienten Verwertung für die Ausbildung von Wettbewerbsvorteilen unterliegen.

Dies begründet einen Widerspruch zwischen Effizienz und Salutogenese (Vgl. S. 167f, S. 207): Um Vorteile gegenüber Wettbewerbern begründen zu können, müssen jegliche Wirtschaftsmittel, die der Wertschöpfung zugeführt werden - und so auch die in Bewältigungsprozessen eingesetzten Widerstandsressourcen - effizient verwertet werden. Denn jegliche Anpassungs- und Widerstandsprozesse sind letztlich unwirtschaftlich, wenn die Kosten der Leistungserstellung den generierten Nutzen übersteigen und eine Gewinngenerierung dadurch nicht möglich ist. Eine übermäßige Konzentration auf den Aufbau von Widerstandsressourcen lähmt somit die Unternehmens- und Entscheidungsprozesse, bringt einen hohen Investitionsbedarf mit sich und kann schließlich in einer Handlungsunfähigkeit münden. Sind jedoch aufgrund eines effizienten, kostenminimierenden Wirtschaftens keine ausreichenden Widerstandsressourcen in Form von Wirtschafts- und Handlungsmitteln vorhanden, können auftretende Belastungen nicht bewältigt werden. Störungen der Unternehmensprozesse gefährden in der Folge das Unternehmensbestehen.

Wurde zuvor aufgezeigt, dass das duale Zielverständnis von Gewinn und Gesundheit eine wechselseitige Abhängigkeit aufweist, wird gleichermaßen deutlich, dass in der Realisierung dieses Unternehmensziels gleichsam Dilemmata sowohl der Ressourcenverwendung als auch des Ressourceneinsatzes zu bewältigen sind. Für den Aufbau und Erhalt von Widerstandsressourcen sind stabile Ressourcenaustauschbeziehungen nicht nur zu den Mitarbeitern, sondern auch zu Ressourcenlieferanten maßgeblich. Es gilt somit fortwährend zu fragen, ob Ressourcen für den Gesunderhalt des Unternehmens in die Stabilisierung interner und externer Ressourcentransaktionen investiert werden oder ob diese für die Gewinngenerierung in effizienter Weise verwertet werden. Im Folgenden wird der Widerspruch zwischen der unternehmenszentrierten und umweltorientierten Strategieausrichtung betrachtet, den es für die Realisierung des dualen Erfolgsverständnisses von Gewinn und Gesundheit zu bewältigen gilt.

7.2.3 Der Widerspruch einer unternehmenszentrierten und umweltorientierten Strategieausrichtung

7.2.3.1 Die Beziehung zwischen RDA und Achtsamkeit

Bereits in der kontextfreien Systemaufstellungsphase entfaltet sich ein Machtkampf zwischen dem RDA und dem RbV, welcher ursächlich durch die Schwächung der Achtsamkeit ausgelöst wird (Vgl. S. 200).

Die Theorieanalyse zeigt, dass die organisationale Achtsamkeit der Antizipation von gefährdenden, unvorhergesehenen Umweltereignissen sowie Fehlentwicklungen des Unternehmens dient (Vgl. S. 128ff). Aus dieser Perspektive stellen die achtsame Wahrnehmung der Mitarbeiter und die Implementierung sensibler Screening- und Datenverarbeitungsinstrumente die Grundlage für die präventive Anpassung des Unternehmens an die Umwelt und die Bewältigung von Funktionsstörungen dar. Achtsamkeit ist somit als Voraussetzung für geeignete Widerstands- und Anpassungsprozesse für den Funktionserhalt des Unternehmens zu verstehen. Im Weiteren zeigt die Theorieanalyse auf, dass eine achtsame Wahrnehmung und die Ausbildung einer stabilen kognitiven und mentalen Konzentrationsfähigkeit für die Entwicklung des Kohärenzgefühls, sowohl für die Wahrnehmung situativer Belastungen als auch geeigneter Bewältigungsmöglichkeiten, relevant ist und als personale Widerstandsressource verstanden werden kann. Eine achtsame Wahrnehmung ist grundlegend, um eine Situation bewusst, ganzheitlich und offen wahrzunehmen und Zugang zu Lösungspotentialen zu erkennen – eine Grundlage der erfolgreichen Bewältigung von Stressoren und des Erhalts der Gesundheit (Vgl. S. 102ff, S. 112f).

Infolge dessen wäre in der Systemaufstellung eine enge Beziehung zwischen der Achtsamkeit, der Salutogenese und der Resilienz zu erwarten gewesen (Vgl. S. 155ff). Überraschender Weise zeigt sich dieser Verbund von Achtsamkeit, Salutogenese und Resilienz in der Systemaufstellung jedoch nicht. Vielmehr empfindet die Achtsamkeit sogar Spannungen in der Beziehung zu der Salutogenese (Vgl. S. 196). Wie bereits deutlich wurde, wird die Salutogenese durch ein stark begrenztes Blickfeld auf unternehmensinterne erfolgswirksame Prozesse geprägt, wodurch der Substanzerhalt weitestgehend ausgeblendet und die notwendige Ressourcenversorgung für den Gesunderhalt nicht thematisiert werden. Gesunderhaltung wird letztlich in den Dienst der Leistungsfähigkeit der Erfolgsgenerierung gestellt, vernachlässigt dabei jedoch, dass die Gesundheit der Mitarbeiter und des Unternehmens das Ergebnis von aufbauenden und verbrauchenden Ressourcentransaktionen mit der Umwelt ist. Wird diese Umwelt ausgeblendet, bleiben nicht nur potentielle, mitunter selbstverschuldete Belastungen, sondern ebenso handlungsbefähigende Potentiale der Interaktion mit Akteuren in der Umwelt unentdeckt.

Zugleich wäre anzunehmen, dass die Achtsamkeit eine stärkende Wirkung durch die Verbindung des RbV und des RDA entfaltet: Zum Einen bewirkt die achtsame Wahrnehmung durch die Beobachtung der Ressourcenprozesse im Unternehmen und in der Umwelt eine Stärkung der Wettbewerbsposition, da Veränderungen in der Umwelt frühzeitig wahrgenommen, Potentiale und Risiken der unternehmensspezifischen Ressourcentransformation aufgezeigt und dynamische Wandlungsprozesse im Unternehmen aufmerksam gestaltet und reflektiert werden (Vgl. S.

128ff). Die Achtsamkeit strebt folglich danach, den RbV zu ergänzen, indem die selektive Perspektive auf die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren für die Stärkung des langfristigen Unternehmenserfolgs um eine ganzheitliche Wahrnehmung korrigiert wird. Zum anderen fundiert die achtsame Wahrnehmung eine Handlungs- und Entscheidungsgrundlage für die Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten. Die achtsame Wahrnehmung schafft einen Abgleich der Ressourcenverteilung in der Umwelt mit den erfolgskritischen Faktoren des Unternehmens und ermöglicht damit eine Interaktion mit Ressourcenlieferanten, welche die Ressourcenversorgung bei gleichzeitiger Handlungsautonomie sichert. Mit der starken Verbindung zu dem RDA und der Beziehungsaufnahme zu dem RbV versucht die Achtsamkeit die Wahrnehmungshorizonte des Unternehmens und der Umwelt zu vereinen und insbesondere die Perspektive auf unternehmensinterne Ressourcenprozesse um rahmengebenden Bedingungen der Umwelt zu öffnen (Vgl. S. 195f).

Jedoch wird deutlich, dass die Achtsamkeit – solange die Managementlehre von der Rationalität der Effizienz mit dem Fokus auf die Gewinnmaximierung dominiert wird – keine Bedeutung in der Managementlehre erhält (Vgl. S. 196, S. 200). Mit der Konzentration des Managements auf die unternehmensinterne Ressourcentransformation wird der Ursprung des Unternehmenserfolgs in der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung gesehen und in dem Kontext einer relativen Ressourcenknappheit betrachtet. Veränderungen am Markt wird durch ein resilientes Agieren gesunder Mitarbeiter begegnet, sodass keine Notwendigkeit der Öffnung der Unternehmensstrategie für die Ressourcenumwelt gesehen und die achtsame Wahrnehmung als effizienzbelastender Einfluss abgewiesen wird. Denn die Ausbildung einer achtsamen Wahrnehmung sowie die Implementierung von achtsamkeitsfördernden Projektteams, entsprechenden Unternehmensstrukturen und der Integration von Monitoring- und Screening-Instrumenten für die Sammlung und Verarbeitung von Unternehmens- und Umweltinformationen sind kosten- und zeitintensiv. Mit der Gewinnmaximierung als oberstem Unternehmensziel unter der Prämisse einer lediglich relativen Ressourcenknappheit ist eine Notwendigkeit der achtsamen Wahrnehmung und Gestaltung der Wirtschaftsbedingungen nicht gegeben; Die Achtsamkeit findet keinen Anschluss an das dominierende Dreieck von RbV, Resilienz und Salutogenese.

Anstelle dessen zeigt sich die Achtsamkeit in überraschend enger Verbindung zu dem RDA (Vgl. S. 195). Zwar begründet die Theorieanalyse durchaus die Annahme, dass eine achtsame Wahrnehmung für die Identifikation der Ressourcenverteilung und der Gestaltungsoptionen der Ressourcenversorgung förderlich ist (Vgl. S. 163). Doch das sich diese stärkende Beziehung

wechselseitig entfaltet und als vertrauensvolle Partnerschaft verstanden wird, stellt eine neue, ergänzende Erkenntnis zu der Theorieanalyse dar.

Die Achtsamkeit transportiert ihrer buddhistischen Tradition zufolge ein Interesse an dem Gemeinwohl gegenüber der Realisierung egoistischer Eigeninteressen (Vgl. S. 123ff). Dieses blinde Vertrauen, dass die Achtsamkeit dem RDA ausspricht, macht deutlich, dass auch für die Stabilisierung der Ressourcenbeziehungen und die Sicherung der Ressourcenversorgung letztlich ein kooperatives, wechselseitig befähigendes Interagieren mit Ressourcenlieferanten der Ausübung von Machtoptionen vorzuziehen ist um schädigende Rückwirkungen auf das Unternehmen zu vermeiden.

7.2.3.2 Die Gegenüberstellung von RDA und RbV

Durch das Gewinnstreben schädigen Unternehmen schließlich diejenigen Akteure, von denen sie abhängig sind. So verursacht die Ausblendung der Umwelt durch den RbV und die Salutogenese in mittel- bis langfristiger Perspektive Störungen der Ressourcenversorgung und gefährden somit rückwirkend das eigene Bestehen. Infolge dessen spricht die Achtsamkeit dem Dreieck um RbV, Resilienz und Salutogenese eine schädigende Eigendynamik zu (Vgl. S. 200).

Da der RbV sich nicht für eine Wahrnehmung der Nebenwirkungen des Wirtschaftens auf die Umwelt öffnet und die Achtsamkeit durch die Abweisung geschwächt wurde, konfrontiert der RDA den RbV im Zuge eines Machtkampfes der Strategiewahl mit der Notwendigkeit, die Ressourcenverteilung in der Umwelt in das strategische Agieren des Unternehmens einzubeziehen (Vgl. S. 200). Mit der zunehmenden Aufmerksamkeit für die Abhängigkeit der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit von der Ressourcenversorgung durch Lieferanten innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden die Stabilität der Ressourcentransaktionen und die Flexibilität der Ressourcenverwertung als gleichsam relevante Gestaltungsfelder des Managements anerkannt.

7.2.3.3 Die Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten als Voraussetzung des Gesunderhalts

Der RDA betrachtet das Management zunächst als außenstehendes Element an der Seite der Achtsamkeit und dem Zweck mit Bezug zu der Nachhaltigkeit (Vgl. S. 203). Dies verdeutlicht, dass es einer achtsamen Wahrnehmung des Unternehmens und der Umwelt bedarf um die kritischen Ressourcen des Unternehmens zu identifizieren. Zugleich ist die Effektivität der Zweckrealisierung existentiell, um durch die Nutzenstiftung des Unternehmens die Forderungen der Ressourcenlieferanten zu bedienen und auf diese Weise den Zugang zu Ressourcen zu erhalten.

Schließlich kann dieser Zugang nur dann langfristig erhalten werden, wenn die Ressourcenbestände durch ein nachhaltiges Wirtschaften erhalten werden.

Mit der Erkenntnis der Notwendigkeit des Gesunderhalts von Unternehmen und Mitarbeitern für die Bewältigung auftretender Belastungen der organisationalen Leistungserstellung zeigt sich, dass die Versorgung mit relevanten Mitteln nicht mehr an eine alleinige effektive Forderungserfüllung der Ressourcenlieferanten gebunden ist, sondern eine Auseinandersetzung mit den Bedingungen des Gesunderhalts des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt erfordert (Vgl. S. 208). Nicht mehr der Absatz produzierter Leistungen und Güter stellt den kritischen Engpass der Ressourcenversorgung dar.

Dieser Fokus auf die Bereitschaft der Ressourcenbereitstellung muss um die Erkenntnis ergänzt werden, dass neben der Ressourcenverwendung auch der Ressourceneinsatz Einfluss auf die Ressourcenversorgung nimmt. Ein Unternehmen kann nur dann durch den Aufbau ausreichender Mittelbestände gesunderhalten werden, wenn auch die abhängigen Akteure gesund sind. Die Mitarbeiter nehmen in der Betrachtung der Ressourcenlieferanten eine gesonderte Stellung ein: Denn diese stellen nicht nur unternehmensrelevante Wirtschaftsmittel bereit, sondern gestalten darüber hinaus auch durch den Einsatz personaler und sozialer Ressourcen nicht nur die unternehmensinterne Ressourcenverwertung, sondern auch die Ressourcentransaktionen mit externen Ressourcenlieferanten. Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass Unternehmen angesichts belastender Umweltbedingungen nicht nur mit Blick auf die Mitarbeiter, sondern jeglicher Ressourcenlieferanten gefordert sind, diese in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft Ressourcen bereit zu stellen zu motivieren, um ausreichende Bestände von Widerstandsressourcen im Unternehmen auszubilden und zu erhalten.

Sowohl der Ressourceneinsatz als auch die Ressourcenverwendung müssen schließlich hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die fortwährende Ressourcenversorgung reflektiert werden. Denn die Ressourcenabhängigkeiten sind als wechselseitige Ressourcenaustauschbeziehungen zu verstehen. Unternehmen sind aus dieser Perspektive nicht nur Ressourcenverbraucher, sondern auch Ressourcenlieferant: Um Ressourcen von abhängigen Akteuren zu erhalten, müssen Unternehmen ihrerseits Ressourcen bereit stellen, welche einen Nutzen und Sinn stiften und damit den Ressourcenaustausch als lohnenswert darstellen. Zugleich gilt es, die Belastungs- und Regenerationsfähigkeiten abhängiger Akteure zu beachten und nach Möglichkeit nicht nur schädigende Wirkungen zu vermeiden, sondern die Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung aktiv zu fördern.

Eine solche Reflektion der Wirtschaftswirkungen auf die Bedürfnisse und Interessen der Ressourcenlieferanten kann weiterhin nur durch eine achtsame Wahrnehmung realisiert werden, wodurch die Achtsamkeit und der RDA nach wie vor eine enge Beziehung pflegen (Vgl. S. 207f).

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Gesundheit der Mitarbeiter, der Umwelt und die des Unternehmens eine Ko-Abhängigkeit entfalten. Dies lässt die Erkenntnis zu, dass die kooperative Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten den machtbegründeten Interaktionsstrategien vorzuziehen sind um Belastungen der personalen Handlungs- und organisationalen Wirtschaftsfähigkeit bewältigen und das Unternehmensbestehen langfristig erfolgreich gestalten zu können.

7.2.3.4 Die Dilemmata der Abhängigkeit der gewinngenerierenden Ressourcenverwertung von der gesunderhaltenden Ressourcenversorgung

Die zuvor aufgezeigte wechselseitige Abhängigkeit des gesunderhaltenden Ressourcenaufbaus und der effizienten Ressourcenverwertung lässt sich mit Blick auf die Gestaltung der Ressourcenversorgung fortführen. So sind die Gewinne, bzw. das durch den Absatz nutzenstiftender Leistungen und Güter erhaltene Finanzkapital Voraussetzung für den Bezug von Natur-, Sach- und Humankapital auf dem Beschaffungsmarkt. Die Versorgung mit unternehmensrelevanten Ressourcen ist andersherum genauso Voraussetzung für die Transformationsprozesse der Leistungserstellung. Das eigens generierte Organisationskapital begründet weiterhin Vorteile in dem Wettbewerb um knappe Ressourcen sowohl auf dem Absatz- als auch dem Beschaffungsmarkt. In Anbetracht absolut begrenzter Mittel ist jedoch zu entscheiden, ob die vorhandenen Ressourcen in effizienter Weise den Wertschöpfungsprozessen zugeführt werden um Wettbewerbsvorteile zu begründen und somit die Gewinngenerierung auf dem Absatzmarkt zu steigern oder ob sie für den Auf- und Ausbau unternehmensinterner Ressourcenbestände in die Stabilisierung der Ressourcenbeziehungen und damit die Befähigung und Motivation der Ressourcenlieferanten investiert werden. Dieses Dilemma der Ressourcennutzung ist fortwährend zu bewältigen.

Weitergehend gilt es auch die mit der jeweiligen Entscheidung über die Ressourcennutzung verbundenen Wirkungen auf die weitere Ressourcenversorgung und Ressourcentransformation zu reflektieren. Die Stabilisierung der Ressourcenbeziehungen und der Ausbau der unternehmensinternen Ressourcenbestände stellen einen integralen Bestandteil einer anpassungs- und widerstandsfähigen Gewinngenerierung dar. Dennoch gehen mit dem Stabilisierungsbestreben hohe Informations- und Transaktionskosten einher, welche erst mittel- bis langfristig einen noch

ungewissen Nutzen realisieren und somit einer effizienten Ressourcenverwertung widersprechen. Wird der Fokus der Strategieformulierung übermäßig auf einen stabilen Ressourcenaustausch gerichtet, droht somit die Gefahr der langfristigen Gewinnminderung bis hin zur gänzlichen Gefährdung von Kostenvorteilen auf dem Absatzmarkt.

Dem hingegen ermöglicht ein effizientes Agieren zwar die Maximierung der Gewinne, doch mindert dies zugleich aufgrund von Kosteneinsparungen die Möglichkeiten der Vorratshaltung von Ressourcen. Diese sichern einerseits bei vorübergehenden Engpässen der Ressourcenversorgung die Funktionsfähigkeit der Unternehmensprozesse und dienen andererseits als Austauschgüter der Ressourcentransaktionen. Hinzu kommt, dass auch die Informations- und Transaktionskosten sowie die Personalkosten minimiert werden. Eine effektive Forderungserfüllung der Ressourcenlieferanten ist unter dieser Prämisse jedoch nicht länger gewährleistet und schwächt in der Folge auch die Bereitschaft der Austauschpartner, relevante Ressourcen bereitzustellen.

Wird mit dem Effizienzstreben zudem durch den Output-Fokus die Wahrnehmung der Ressourcenverfügbarkeit in der Umwelt außer Acht gelassen, kann dies in einer Überlastung der Ressourcenquellen sowie Lieferanten und einer Erschöpfung der Ressourcenbestände münden – In diesem Fall mangelt es schließlich nicht mehr nur an der Bereitschaft, sondern der grundlegenden Fähigkeit, relevante Ressourcen für das Unternehmen bereitzustellen. In der Konsequenz führt ein übermäßiges Effizienzstreben rückwirkend durch Störungen der Ressourcenversorgungen zu einer Gefährdung der mittel- bis langfristigen Zweckrealisierung des Unternehmens, da jene Ressourcen, von denen das Unternehmen abhängig sind, nicht mehr zugänglich sind. Im Ergebnis mündet die Begründung des strategischen Agierens allein auf dem Gewinn als oberstes Unternehmensziel in rückwirkenden Funktionsstörungen des Unternehmens.

Ein situativ abgestimmtes Gleichgewicht zwischen Umweltorientierung und Unternehmenszentrierung ist damit Grundvoraussetzung um ausreichende Ressourcenbestände im Unternehmen auszubilden und zu erhalten, welche im Weiteren eine agile und widerstandsfähige, sowohl gewinngenerierende als auch nutzenstiftende Leistungserstellung des Unternehmens in Einklang mit der Umwelt ermöglicht.

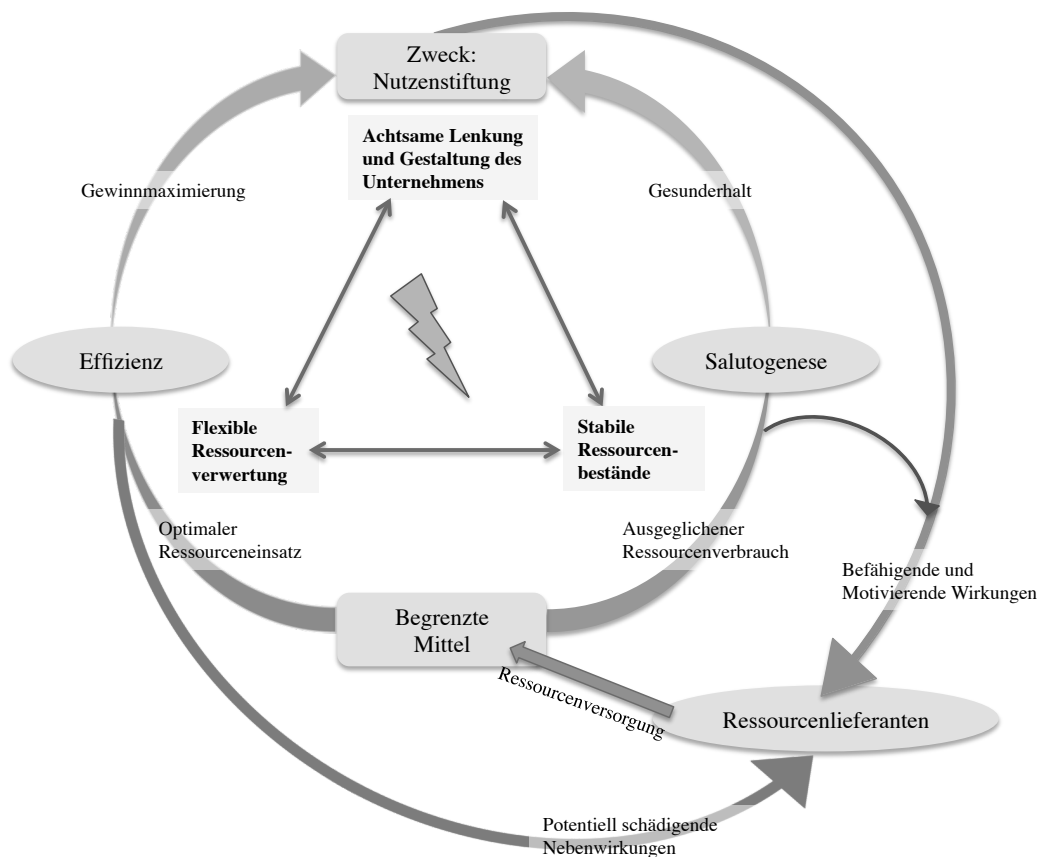


Abbildung 64: Das Spannungsfeld zwischen der unternehmenszentrierten und umweltorientierten strategischen Managementausrichtung (Eigene Darstellung)

7.2.4 Die Moderation des Managements auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung

In besonderer Weise zeigt sich der Zweck durch ein rein effizientes Agieren bedroht (Vgl. S. 211); Wird die Ressourcennutzung allein an dem zu erzielenden Output orientiert und darüber hinaus die Sicherung der Ressourcenversorgung außer Acht gelassen, droht eine Überlastung abhängiger Akteure und eine Erschöpfung kritischer Wirtschaftsmittel. Eine langfristige wertschöpfende Nutzenstiftung des Unternehmens für die Umwelt ist auf dieser Grundlage nicht zu erreichen.

Die Achtsamkeit stellt von Beginn an das einzige Element dar, welches zu jedem anderen Element eine Beziehung benennt, das Spannungsfeld des Systems ganzheitlich und umfassend wahrnimmt und weiterhin einen starken Bezug zu dem Pol des Zwecks aufweist (Vgl. S. 200). Während die übrigen Elemente sich einem der beiden Rationalitäten der Effizienz oder der Nachhaltigkeit, bzw. im späteren Verlauf der Salutogenese, zuordnen und somit maßgeblich auf den rationalen Ressourceneinsatz fokussiert sind, orientiert allein die Achtsamkeit das Agieren an dem zu erfüllenden Zweck der Ressourcennutzung (Vgl. S. 203). Diese Zwecksetzung,

die wertschöpfende Erstellung nutzenstiftender Leistungen und Güter für die Umwelt, fungiert als Anhaltspunkt der Achtsamkeit für die Beobachtung der rationalen Ressourcenverwertung in dem Spannungsfeld des Managements.

Der Achtsamkeit wird in der Folge das Potential zugeschrieben, die Wirkungen des Wirtschaftsverhaltens auf die Umwelt zu reflektieren, die schädigenden Wirkungen eines rein effizienten Agierens zu begrenzen und anstelle dessen ein Management zu implementieren, welches eine langfristige Zweckrealisierung des Unternehmens ermöglicht (Vgl. S. 203). In der Folge entwickelt sich die Achtsamkeit in dem Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese von einer ausschließlich beobachtenden, zu einer moderierenden und kontrollierenden Komponente (Vgl. S. 208).

7.2.4.1 Die achtsame Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt

Durch eine offene und unvoreingenommene Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt wird die Sensibilisierung für Neben- und Rückwirkungen des Wirtschaftsverhaltens gefördert, sodass die vormals blinden Flecken einer bestandsgefährdenden Ressourcennutzung erkannt und korrigiert werden können. Die Achtsamkeit trägt in der Folge dazu bei, sowohl befähigende als auch schädigende Wirkungen der Ressourcennutzung auf Unternehmen und Umwelt zu reflektieren und in diesem Zuge die Erkenntnis zu stützen, dass es für eine langfristige Zweckrealisierung notwendig ist, dass Gewinnstreben unter Berücksichtigung der Ressourcenversorgung zu begrenzen.

Indem die Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens achtsam wahrgenommen werden, können bereits kleinste Fehlentwicklungen erkannt und bewältigt werden, bevor die Funktionsfähigkeit des Unternehmens ernststen Störungen unterliegt. Eine achtsame Wahrnehmung der Umwelt verhilft gleichsam dazu, unerwartete Entwicklungen der Wirtschaftsbedingungen frühzeitig wahrzunehmen und durch Widerstands- und Anpassungsmaßnahmen zu bewältigen, bevor sich diese in existentielle Belastungen entfalten. Darüber hinaus gilt es außerdem die Ressourcenaustauschbeziehungen zwischen Umwelt und Unternehmen achtsam zu beobachten, Veränderungen auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt zu identifizieren und nicht nur die Hauptwirkung der Bedürfnisbedienung und Forderungserfüllung durch entsprechende Güter und Leistungen zu fokussieren, sondern gleichsam auch die während der Wertschöpfungsprozesses entstehenden Nebenwirkungen auf Umwelt und Unternehmen wahrzunehmen. Denn diese Nebenwirkungen prägen die Abhängigkeitsbeziehungen in entscheidender Weise, indem sie beispielsweise durch eine Vertrauensbildung die Beziehungen stabilisieren oder aber auch durch schädigen-

de Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft diese Beziehungen schwächen. Eine achtsame Wahrnehmung dieser Nebenwirkungen verhilft schließlich dazu, die Rückwirkungen des Wirtschaftsverhaltens auf das Unternehmen zu reflektieren und frühzeitig geeignete Anpassungsmaßnahmen des Managements realisieren zu können.

Letztlich ist die achtsame Wahrnehmung von Unternehmen, Umwelt sowie der vielfältigen Interdependenzen zwischen diesen grundlegend, um eine situativ geeignete Lenkung und Gestaltung des Unternehmens zwischen Gewinngenerierung und Gesunderhalt zu erreichen (Vgl. S. 208). Eine achtsame Wahrnehmung fundiert eine Entscheidungs- und Handlungsgrundlage, welche die aktuellen zu bewältigenden Herausforderungen des Managements ebenso wie die zu bedienenden Bedürfnisse und Forderungen aufzeigt und mit den verfügbaren Wirtschaftsmitteln in Unternehmen und Umwelt abgleicht. Auf dieser Grundlage können schließlich die notwendigen Maßnahmen der Gestaltung und Lenkung des Unternehmens abgeleitet werden, welche dem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit für eine langfristige Zweckrealisierung gerecht werden.

In diesem Sinne moderiert eine achtsame Wahrnehmung schließlich die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens für ein Gleichgewicht der gewinngenerierenden Ressourcenverwertung und der gesunderhaltenden Ressourcenversorgung.

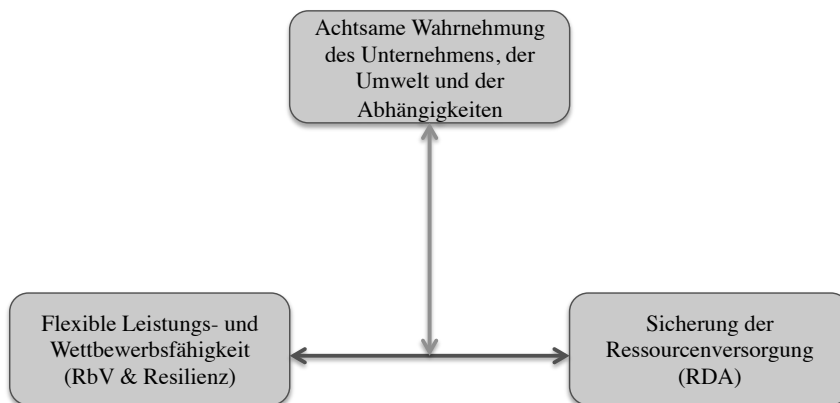


Abbildung 65: Achtsamkeit als moderierende Variable des Managements (Eigene Darstellung)

7.2.4.2 Die Achtsamkeit des Individuums in dem Unternehmen

Sowohl die durch die Umweltbedingungen auferlegten Managementtherausforderungen als auch die aus dem dualen Erfolgsverständnis hervorgehenden Dilemmata in der Nutzung begrenzter Ressourcen können letztlich nur durch die Achtsamkeit der Mitarbeiter bewältigt werden. Neben

entsprechenden Monitoring- und Screening-Instrumenten des Unternehmens kommt somit insbesondere den Kompetenzen der Mitarbeiter besondere Bedeutung zu.

Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, die unsicheren Wirtschaftsbedingungen des Unternehmens in einem Gleichgewicht von Gewinn und Gesundheit ebenso wie die einhergehenden belastenden Tätigkeitsbedingungen zu bewältigen und darüber hinaus in geeigneter Weise mit Dilemmata der Ressourcennutzung und der Ressourcenverwendung umzugehen. Nur wenn die Mitarbeiter in ihrer individuellen Handlungsfähigkeit im Umgang mit Belastungen gestärkt werden, können sie blinde Fehlentscheidungen verhindern, dilemmatische Entscheidungssituationen bewältigen und letztlich die Strukturen und Prozesse des Unternehmens in geeigneter Weise gestalten und lenken. Eine achtsame Wahrnehmung ist in diesem Zusammenhang nicht allein auf das Unternehmen, die Umwelt sowie die wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen diesen gerichtet; Gleichsam relevant ist die achtsame Wahrnehmung der individuellen Tätigkeitssituation des Mitarbeiters im Unternehmen um individuelle Belastungen ebenso wie verfügbare Handlungsmittel unvoreingenommen, bewusst und klar wahrzunehmen sowie darauf aufbauend geeignete Bewältigungsmaßnahmen zu identifizieren und zu realisieren.

Eine solche Handlungsbefähigung auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung ist eng mit der Stärkung des Kohärenzgefühls verknüpft: Um ein komplexes und widersprüchliches Management zwischen Gewinn und Gesundheit in geeigneter Weise zu gestalten ist nicht nur eine offene, klare und ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens in der Umwelt für die individuelle Bewältigungsfähigkeit relevant, sondern gleichermaßen auch das Gefühl der Zuversicht und Sinnhaftigkeit, die mit der Tätigkeit verbundenen Herausforderungen und Dilemmata unter Rückgriff auf handlungsbefähigende Mittel erfolgreich bewältigen zu können.

Diese Handlungsbefähigung ist schließlich grundlegend, um eine achtsame, situativ abgestimmte Lenkung und Gestaltung organisationaler Prozesse und Strukturen zu realisieren. Die Ausbildung der personalen Kompetenzen der Achtsamkeit ist somit Grundvoraussetzung, um Mitarbeiter im Umgang mit Belastungen ihrer Tätigkeit zu befähigen und darauf aufbauend eine Sensibilität für die Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt auszubilden und geeignete Managementstrategien umzusetzen.

7.2.5 Konkretisierung der Forschungsergebnisse in Thesen

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass sich die Schwerpunktsetzung der Managementlehre auf die Erfordernis eines zugleich nachhaltigen als auch effizienten Wirtschaftens in der System-

aufstellung nicht zeigt. Weder entfalten sich zwischen den Rationalitäten der Effizienz und der Nachhaltigkeit nennenswerte Spannungen, noch sind zwischen den Managementansätzen des RbV und des Substanzerhalts Widersprüche zu vernehmen. Diese Erkenntnis bestätigt die anfangs formulierte Annahme, dass die Schwerpunktsetzung der Managementlehre auf ein nachhaltiges Wirtschaften keinen geeigneten Ansatzpunkt für die Bewältigung aktueller Managementherausforderungen in der Praxis darstellt. So verbleibt jede Bemühung, diese Rationalitäten der Effizienz und der Nachhaltigkeit in einem Managementansatz zu vereinen und eine Zusammenführung des gewinngenerierenden und substanzerhaltenden Managements zu erreichen, ohne Erfolg; Eine Rationalität, welche die Beachtung komplexer Eigengesetzlichkeiten unterschiedlichster, kaum greifbarer Ressourcenquellen erfordert, diese zugleich als Maßstab für die Reflektion der kaum überschaubaren Wirkungen des eigenen Wirtschaftsverhaltens und darüber hinaus als Begrenzung der unternehmenseigenen Zielrealisierung formuliert, ist nicht an die vorherrschenden Werte, Denk- und Handlungsweisen eines effizienten Wirtschaftens anknüpfbar. Selbstverständlich ist es angesichts der Bedrohung durch absolut begrenzte Ressourcen durchaus sinnvoll, aktiv in die Ressourcenbestände und deren Quellen in der Umwelt zu investieren, doch ist dies schlichtweg durch Unternehmen nicht umsetzbar; Auch wenn Unternehmen durch die Ressourcennutzung in der Verantwortung stehen, die Folgen dieses Verbrauchs zu kontrollieren und auszugleichen, werden sie durch die Forderung eines nachhaltigen Wirtschaftsverhaltens überfordert.

Anstelle der Konzentration des Managements auf den Substanzerhalt in der Umwelt zeigt sich, dass der Gesunderhalt des Unternehmens als Wirtschaftsparadigma Einzug erhält und die Rationalität des Ressourcengleichgewichts neu definiert. Das Unternehmensziel des Gesunderhalts basiert auf der Rationalität eines ausgeglichenen Verbrauchs unternehmenseigener Wirtschaftsmittel; Anstatt den Substanzerhalt in der Umwelt zum Unternehmensziel zu erklären, sind Unternehmen gefordert, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens angesichts auftretender Belastungen zu sichern. Dafür gilt es wiederum Widerstandsressourcen innerhalb des Unternehmens auszubilden, welche eine flexible Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfungsprozesse ermöglichen. Ein solcher Ressourcenaufbau erfolgt in Abhängigkeit von den Ressourcenaustauschpartnern; Das Ziel von Unternehmen muss es folglich sein, Ressourcenlieferanten in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft der Ressourcenbereitstellung zu motivieren. Würde eine solche gesunderhaltende Managementpraktik weiterhin ebenfalls von den Ressourcenlieferanten in Interaktion mit ihrerseits abhängigen Akteuren umgesetzt, würde sich letztlich auch auf diese

Weise ein Netzwerk des substanzerhaltenden Managements realisieren. Damit finden sich schließlich auch die eingangs in Kapitel 3.1.2 formulierten Anforderungen an den Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung in den Forschungsergebnissen wieder.

Zusammengefasst liegt dem Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung die Prämisse zugrunde, dass Unternehmen in einem Spannungsfeld von Effizienz und Salutogenese einem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit unterliegen. In der Folge blickt ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung sowohl auf die gewinngenerierende, anpassungs- und widerstandsfähige Ressourcenverwertung sowie den gesunderhaltenden, stabilen Ressourcenaustausch mit Lieferanten des Absatz- und Beschaffungsmarktes.

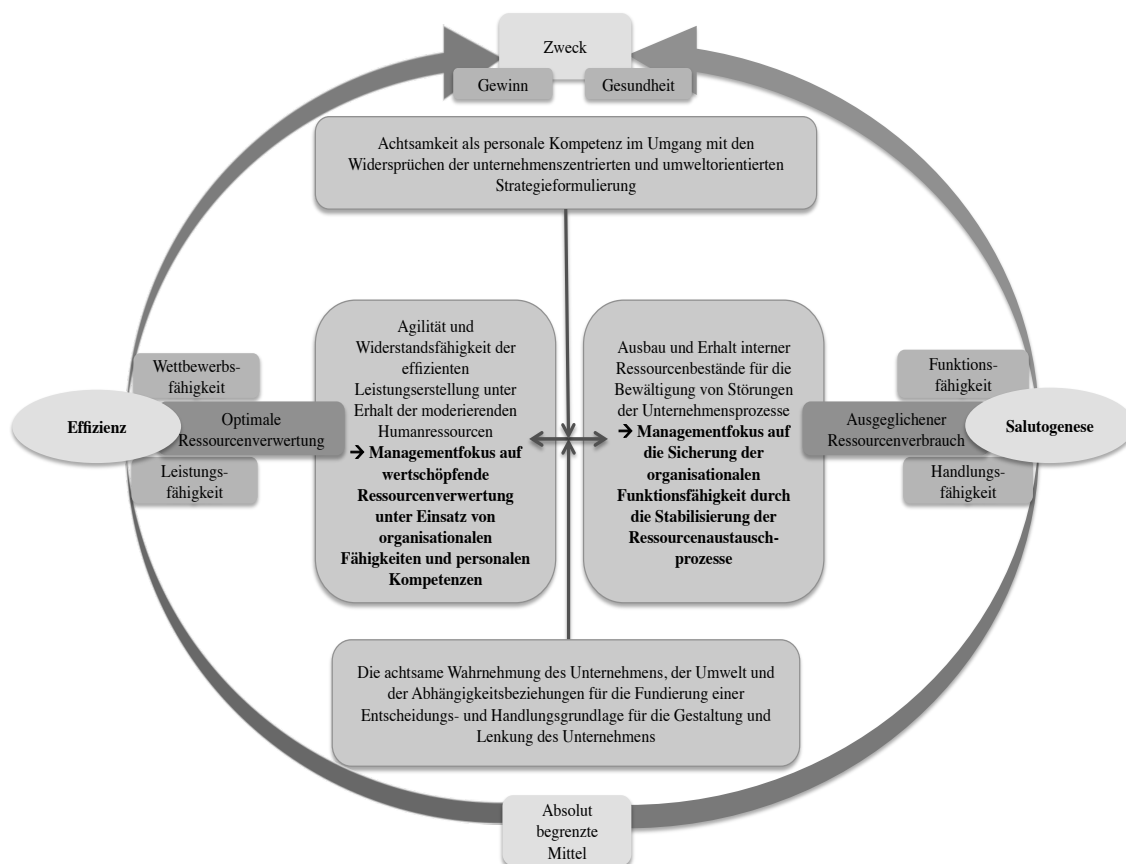


Abbildung 66: Die Bausteine des Managements der umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

Ein Unternehmen agiert dann erfolgreich, wenn die Erstellung und der Absatz nutzenstiftender Leistungen und Güter den Erhalt der unternehmensinternen Ressourcenbestände fördern. In diesem Zuge sind Unternehmen gefordert, Ressourcen effizient, sprich sparsam zu verwerten, die Ressourcenverwendung an den Interessen und Bedürfnissen abhängiger Akteure zu orientieren und den Ressourcenverbrauch durch die Belastungs- und Ressourcenbereitstellungsfähigkeiten

dieser zu begrenzen. Die Förderung der Kompetenzen einer achtsamen Wahrnehmung der Mitarbeiter sowie die Implementierung von Screening- und Monitoring-Instrumenten sind letztlich der Schlüssel für die Realisierung des dualen Erfolgsverständnisses von Gewinn und Gesundheit. Die Ergebnisse der komparativen Analyse der Erkenntnisse der theoriebasierten und empirischen Exploration über die derzeitigen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Managements werden abschließend in den folgenden Thesen festgehalten. Diese Thesen wiederum bilden das Grundgerüst für die darauffolgende Formulierung von Empfehlungen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen gemäß einem Management der umfassenden Ressourcenorientierung.

These 1: Aufgrund der Vielfältigkeit, Komplexität und Dynamik der Gefährdungen, denen sich Unternehmen unter unsicheren Wirtschaftsbedingungen ausgesetzt sehen, konzentriert sich das Management auf die Sicherung der eigenen Handlungs- und Wirtschaftsfähigkeit im Umgang mit auftretenden Belastungen anstelle der Bewältigung der Störungsursachen in der Umwelt.

These 2: Um angesichts unsicherer Wirtschaftsbedingungen langfristig einen Nutzen für die Umwelt stiften zu können müssen Unternehmen einem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit folgen; Sie sind gefordert absolut begrenzte Mittel unter Erhalt unternehmensinterner Bestände in effizienter Weise einer anpassungs- und widerstandsfähigen Wertschöpfung zuzuführen.

These 3: Die Stabilisierung der wechselseitigen Ressourcentransaktionen stellt einen integralen Bestandteil der gewinngenerierenden und zugleich gesunderhaltenden Gestaltung und Lenkung widerstands- und anpassungsfähiger Wertschöpfungsprozesse dar.

These 4: Unsicherheiten der Versorgung mit absolut begrenzten Mitteln erfordern in gleichem Maße die Motivation der Bereitschaft abhängiger Akteure für Ressourcentransaktionen über eine sinn- und nutzenstiftende Ressourcenverwendung wie auch die Sicherung der Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung durch die Beachtung förderlicher und schädigender Nebenwirkungen des Ressourceneinsatzes.

These 5: Da die Mitarbeiter als Moderatoren einer anpassungs- und widerstandsfähigen Ressourcentransformation fungieren, regulieren die individuellen fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen maßgeblich den Unternehmenserfolg auf dynamischen und komplexen Absatz- und Beschaffungsmärkten.

These 6: Die Achtsamkeit der Mitarbeiter für das Unternehmen in Abhängigkeit von der Umwelt ist elementar um die Haupt-, Neben- und Rückwirkungen des Managements zu identifizieren und einer nutzenstiftenden Moderation der Gestaltung und Lenkung gewinngenerierender und gesunderhaltender Prozesse zugrunde zu legen.

These 7: Mit der Mitarbeitergesundheit als Pfeiler des Unternehmensbestehens erhält die Achtsamkeit über die bloße Wahrnehmungsgrundlage für die Gestaltung eines geeigneten Managements hinaus als personale Ressource der Handlungsbefähigung für den Umgang mit Belastungen Bedeutung.

Abbildung 67: Die Forschungsergebnisse in Thesen (Eigene Darstellung)

7.3 Empfehlungen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen gemäß dem Management der umfassenden Ressourcenorientierung

Die maßgeblichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, wurden in der absoluten Begrenzung interner und externer Ressourcen sowie der Unsicherheit der Ressourcenaustauschbeziehungen gesehen. Mit den Forschungsergebnissen wurde deutlich, dass ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung effiziente und zugleich salutogene Ressourcenprozesse innerhalb des Unternehmens und mit der Umwelt fördern muss, um das Unternehmen angesichts dieser Herausforderungen in tragfähiger Weise zu gestalten und zu lenken. Dabei müssen weitere Dilemmata der Ressourcennutzung bewältigt werden.

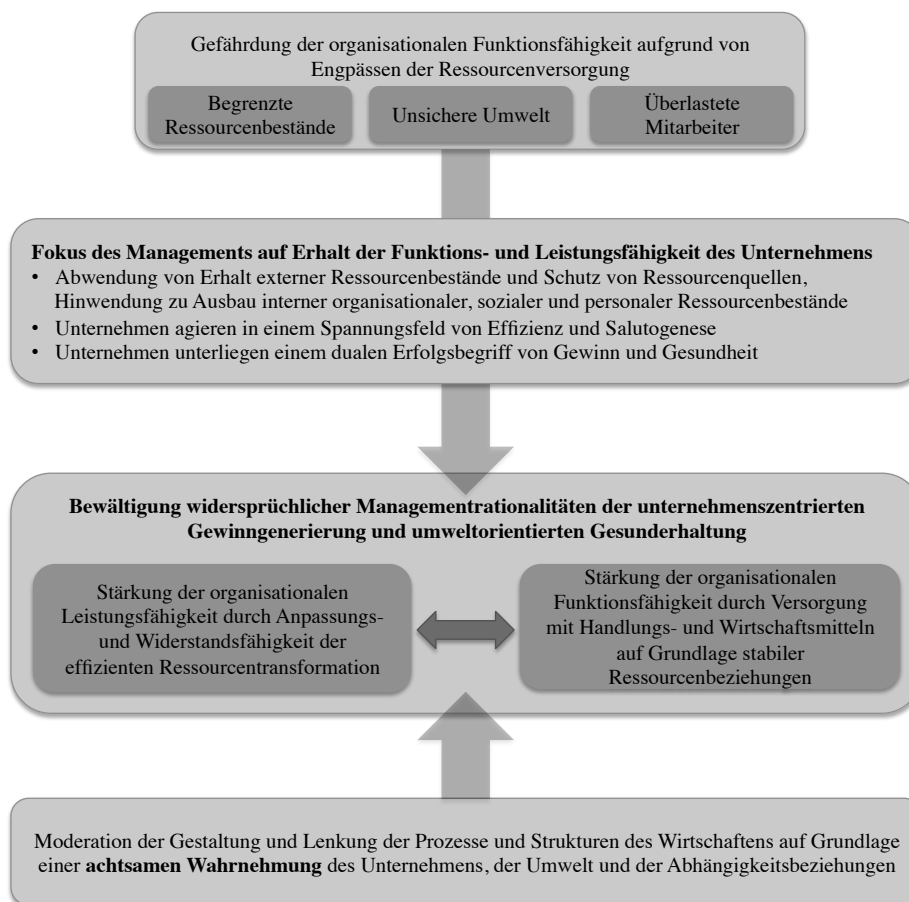


Abbildung 68: Managementbausteine für die Bewältigung aktueller Herausforderungen (Eigene Darstellung)

Der Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung verbindet demnach die folgenden drei Aspekte:

- Die Gestaltung und Lenkung einer salutogenen Ressourcenversorgung durch die Befähigung und Motivation abhängiger Akteure, Ressourcen bereit zu stellen,
- die Gestaltung und Lenkung einer effizienten Ressourcenverwertung durch die Ausbil-

- die achtsame Moderation der organisationalen Prozesse und Strukturen für eine langfristige Nutzenstiftung des Unternehmens innerhalb eines Gleichgewichts von Gewinn und Gesundheit

Im Folgenden wird zunächst das duale Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit erläutert. Dieses wird dem Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung zugrunde gelegt und die weiteren Gestaltungsempfehlungen aus diesem Erfolgsverständnis abgeleitet. Darauf aufbauend werden die einzelnen Managementbereiche der Ressourcenversorgung und der Ressourcenverwertung sowie der achtsamen Moderation des Managements betrachtet.

7.3.1 Das Erfolgsverständnis der umfassenden Ressourcenorientierung

Das Ziel dieses Managementansatzes liegt in der Befähigung von Unternehmen und Mitarbeitern in dem Umgang mit den aktuellen Herausforderungen des Wirtschaftens: Der absolut begrenzten Verfügbarkeit unternehmensrelevanter Ressourcen in einer unsicheren, von Komplexität und Dynamik geprägten Umwelt, durch welche Störungen der Funktionsfähigkeit des Unternehmens und nicht zuletzt steigende Anforderungen an die Tätigkeit der Mitarbeiter hervorgerufen werden. Als Wirtschaftssystem sind Unternehmen gefordert, die Funktionsfähigkeit des Unternehmens und der abhängigen Ressourcenaustauschpartner gegenüber Störungen und Belastungen der komplexen und dynamischen Umwelt zu stärken um in dem intensiven globalen Wettbewerb erfolgreich wirtschaften zu können.

Einem Management der umfassenden Ressourcenorientierung wird daher die Salutogenese als Wirtschaftsparadigma zugrunde gelegt. Aus diesem ist das duale Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit abzuleiten: Es müssen sowohl auf effiziente Weise in flexiblen Transformationsprozessen innovative Leistungen erstellt und abgesetzt werden um in dem Wettbewerb erfolgreich agieren zu können. Gleichsam ist es aber ebenso bedeutsam, eine grundlegende Handlungs-, Widerstands- und Anpassungsfähigkeit zu erhalten, welche die Leistungserstellungsfähigkeit des Unternehmens sichert. Dies kann letztlich nur in Einklang mit der Umwelt und den ressourcenabhängigen Akteuren erfolgen, denn in einer unsicheren Umwelt, in der Veränderungen nicht vorhersehbar und Wirkungen nicht prognostizierbar sind, müssen Unternehmen in stabile Ressourcenbeziehungen investieren, um einen langfristigen Zugang zu relevanten Ressourcen zu erhalten. Ziel ist es, diejenigen Akteure, von denen Unternehmen abhängig sind, in ihrer Bereitschaft und Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung zu stärken. Entsprechend verweilt

der Wahrnehmungshorizont des Gesunderhalts nicht innerhalb der Unternehmensgrenzen, sondern erstreckt sich auf die Ko-Existenz zwischen Unternehmen und Umwelt.

Diese Erfolgsgrößen beeinflussen sich aufgrund absolut begrenzter Wirtschaftsmittel wechselseitig, sind aber dennoch unabhängig voneinander zu realisieren, um das Unternehmensbestehen zu sichern. So stellt die Gesundheit von Umwelt und Mitarbeitern eine Voraussetzung für den Zugang zu den erfolgsrelevanten Kompetenzen und Ressourcen dar, die im Weiteren erst die Gewinngenerierung des Unternehmens ermöglichen. Die Gewinngenerierung wiederum ist Voraussetzung für die Investition in die Ressourcenbestände des Unternehmens und der Umwelt. Das Streben nach Gewinnmaximierung jedoch birgt die Gefahr, die Handlungsmöglichkeiten durch die Minimierung von Ressourcenbeständen innerhalb des Unternehmens zu begrenzen. Auch mit Blick auf die Ressourcenlieferanten und -quellen ist ein solch effizientes agieren potentiell schädlich, insofern die unternehmenseigenen Ziele den Bedürfnissen der Ressourcenlieferanten übergeordnet werden, ihre Belastungsgrenzen nicht beachtet werden und sie keine ausreichenden Ressourcen für die Bewältigung der Belastungen aufweisen können. Eine solche Überlastung oder fehlende Anpassung an die Ressourcenlieferanten wirkt sich rückführend schließlich in einer Störung der Ressourcenversorgung des Unternehmens aus und ist damit auch schädigend für die organisationale Gesundheit. Ein Übermaß an Investitionen in den Gesunderhalt des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Umwelt wiederum wirkt sich ebenso schädigend auf den Unternehmenserfolg aus, da relevante Ressourcen in der Leistungserstellung fehlen und die Unternehmensprozesse zudem durch die zahlreichen Interaktionen mit abhängigen Akteuren gelähmt werden. Zudem sind der Gesunderhalt und die Sicherung einer stabilen Ressourcenversorgung auch mit hohen Kosten und Autonomieverlusten verbunden.

Letztlich kann nur ein gesundes Unternehmen in dem Wettbewerb um knappe Ressourcen langfristig Gewinne generieren. Und nur wenn diese knappen Ressourcen gesichert werden können, verfügt das Unternehmen über das Vermögen eines gesunderhaltenden Wirtschaftens und der weiterführenden Gewinngenerierung. In der Folge müssen sich die Rationalitäten der ausgeglichenen Ressourcentransaktionen und des optimalen Ressourceneinsatzes gegenseitig begrenzen; Eine effiziente Ressourcenverwertung kann nur so lange erfolgen, wie der Ressourcennachschub den Verbrauch der Wirtschaftsmittel ausgleichen kann und zugleich die Wirtschaftsfähigkeit des Unternehmens auch hinsichtlich unvorhergesehener Anpassungs- und Widerstandsmaßnahmen gesichert ist. Andersherum darf der Ausbau von Widerstandsressourcen und die Aufwendungen

in Ressourcenbeziehungen nicht die Wirtschaftlichkeitsgrenzen der Effizienz und die künftigen Nutzenerwartungen dieser Investitionen übersteigen.

Um als wertschöpfendes Wirtschaftssystem langfristig einen Nutzen für die Umwelt zu stiften, ist es folglich notwendig, ein Management zu implementieren, welches das Unternehmen in Abhängigkeit von der Umwelt offen, unvoreingenommen und sensibel wahrnimmt, die Bedürfnisse und Forderungen der Ressourcenlieferanten erkennt und bedient, den Ressourcenzugang sichert und ausreichende Wirtschafts- und Handlungsmittel im Unternehmen für flexible Anpassungs- und Widerstandsprozesse vorrätig hält, die Gewinngenerierung in dem intensiven globalen Wettbewerb sichert und letztlich die Kompetenzen der Mitarbeiter in der Bewältigung von Belastungen der Tätigkeitsorganisation und Widersprüchen des Tätigkeitsinhalts fördert. Schließlich ist ein tragfähiges, situativ geeignetes Gleichgewicht zwischen der Gewinngenerierung und dem Gesunderhalt des Unternehmens zu finden. Aus diesem Gedankengang wird gefolgert, dass Unternehmen einem Management der umfassenden Ressourcenorientierung gemäß dann erfolgreich sind, wenn es ihnen gelingt, aufbauend auf (intern und extern) gesunderhaltenden Ressourcentransaktionen durch ein nutzen- und sinnstiftendes Wirtschaften Gewinne zu generieren.

Die Achtsamkeit stellt hierfür die Weichen: Auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt wird eine Sensibilität für die Forderungen der Ressourcenlieferanten und die Herausforderungen der Umwelt gefördert, es werden die Wechsel-, Neben- und Rückwirkungen des Managements auf Unternehmen und Umwelt aufgezeigt und die Handlungsfähigkeit im Umgang mit Belastungen und Dilemmata gestärkt. Ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung zeichnet sich folglich durch eine achtsame Gestaltung und Lenkung der wechselseitig abhängigen Gewinngenerierung und Gesunderhaltung von Unternehmen und Umwelt aus.

7.3.2 Ein Management im Gleichgewicht von Gewinn und Gesundheit

7.3.2.1 Die Strategieformulierung

Werden nicht nur die Akteure des Beschaffungsmarktes, sondern auch die Kunden des Absatzmarktes im weiteren Sinne als Lieferanten sowohl finanzieller als auch sozialer Ressourcen verstanden, wird deutlich, dass Unternehmen vor der Herausforderung stehen, eine Vielzahl unterschiedlicher, mit Blick auf knappe Wirtschaftsmittel teilweise auch widersprüchlicher Bedürfnisse und Forderungen zugleich zu bedienen und diese darüber hinaus in einen Einklang mit dem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit zu bringen.

Für die Formulierung einer Unternehmensstrategie gilt es ausgehend von den unternehmensspezifischen wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten zu fragen, welche Forderungen die Kunden aufstellen, deren Bedürfnisse von der Leistungserstellung des Unternehmens bedient werden sollen und von dessen Sozial- und Finanzkapital das Unternehmen abhängig ist. Sind diese Forderungen langfristig tragfähig zu bedienen, sprich ermöglichen sie dem Unternehmen, zugleich gewinngenerierend als auch gesunderhaltend zu agieren?

Weiterhin gilt es zu fragen, welche Ressourcen das Unternehmen benötigt um die geforderten Leistungen nutzenstiftend zu erstellen. In der Folge entfalten sich weitere Abhängigkeitsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Lieferanten von Human-, Sozial- sowie Natur- und Sachkapital. Auch diese Ressourcenlieferanten stellen ihrerseits wieder Forderungen auf und verknüpfen mit dem Ressourcenaustausch Bedürfnisse, die durch das Unternehmen zu bedienen sind. Hier gilt es nicht nur zu überprüfen, ob diese Forderungen langfristig tragfähig zu erfüllen sind, sondern ob dies mögliche Widersprüche innerhalb des Unternehmens oder sich gar schädigend auf weitere abhängige Akteure auswirkt. Können die Forderungen langfristig tragfähig bedient werden, sprich potentielle Widersprüche bewältigt werden und Ressourcenaustauschbeziehungen gefestigt werden, welche es dem Unternehmen ermöglicht, zugleich gewinngenerierend als auch gesunderhaltend zu agieren?

Gelingt es dem Unternehmen, Beziehungen zu Austauschpartnern des Absatz- und Beschaffungsmarktes auszubilden, welche keine wechselseitigen Schädigungen entfalten sondern dem Unternehmen ermöglichen, durch den Einsatz spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen Gewinne zu generieren, ausreichende Ressourcenbestände innerhalb des Unternehmens für den Gesunderhalt auszubilden und zugleich auch die abhängigen Akteure in ihrer Handlungs- und Funktionsfähigkeit zu stärken, gilt es im Weiteren konkrete Unternehmensziele abzuleiten, die den Bedürfnissen und Forderungen der Ressourcenlieferanten sowie dem dualen Erfolgsverständnis des Unternehmens gerecht werden und in konkreten strategischen Maßnahmen des Managements zu realisieren.

Diese strategischen Maßnahmen beziehen sich zum einen auf die Stabilisierung der Ressourcenaustauschprozesse mit Ressourcenlieferanten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Hierbei gilt es die konkreten Bedürfnisse der Austauschpartner zu erkennen, um nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die grundlegende Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung zu schützen. In diesem Zusammenhang gilt es zum anderen die strategische Ressourcenverwertung zu reflektieren. Um diese in Einklang mit der langfristigen Ressourcenversorgung zu gestalten, sind

vielfältige Widersprüche des Ressourceneinsatzes und der Ressourcenverwendung zu bewältigen. Das Ziel der strategischen Ressourcenverwertung darf also nicht die Stabilisierung einer optimalen Wertschöpfung sein, sondern muss die Ausbildung einer Flexibilität sein, welche die Anpassung der Leistungserstellung an Veränderungen des Absatz- und Wettbewerbsmarktes ebenso wie die Reaktion auf Veränderungen der Ressourcenverfügbarkeit auf dem Beschaffungsmarkt ermöglicht.

Das strategische Management der Ressourcenverwertung blickt somit nur zu einem Teil auf die Gewinngenerierung durch den geeigneten Einsatz der organisationalen Fähigkeiten und personalen Kompetenzen für eine wertschöpfende und nutzenstiftende Leistungserstellung in Orientierung an den Forderungen der Kunden und Ressourcenlieferanten. Zum anderen Teil ist es ebenso maßgeblich, die begleitenden Prozesse und Strukturen der Ressourcenverwertung zu thematisieren, Lernprozesse und kreative Gestaltungsräume zu implementieren und dies in dezentrale, flache Strukturen zu integrieren, die eine Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen vorhalten um flexible Prozesse zu initiieren. Des Weiteren gilt es nicht nur methodische und fachliche, sondern gleichermaßen auch personalen und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter auszubilden, die ein solch flexibles Agieren in der Moderation der Unternehmensprozesse ermöglichen. Die Formulierung der Unternehmensstrategie darf folglich nicht allein auf die derzeitige Zweckrealisierung des Unternehmens blicken, sondern muss angesichts komplexer und dynamischer Wirtschaftsbedingungen schon heute das künftige Wirtschaftsvermögen des Unternehmens adressieren und in diesem Zusammenhang das Entwicklungsvermögen des Unternehmens ausbilden. Dies impliziert, nicht die Prozesse und Strukturen in effizienter Weise zu optimieren, sondern vielmehr eine Variabilität und Flexibilität zu integrieren, welche in letzter Instanz auch eine gänzliche Neuausrichtung der Unternehmensstrategie offen hält.

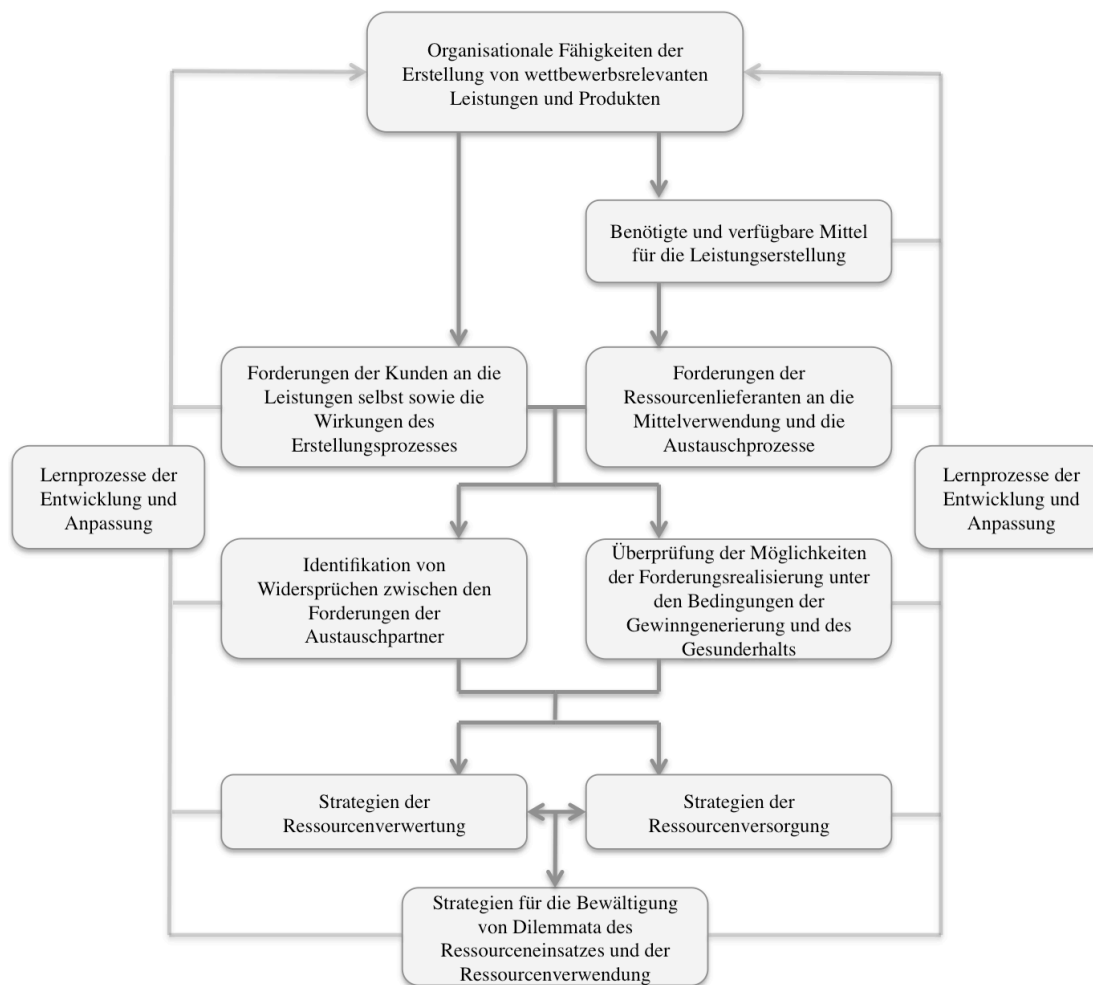


Abbildung 69: Die Strategieentwicklung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

Die Strategie eines Unternehmens, welches dem Management einer umfassenden Ressourcenorientierung folgt, muss zusammengefasst die Unternehmens- und Umweltperspektive in einem strategischen Einklang gestalten um langfristig gewinngenerierend und gesunderhaltend wirtschaften zu können. Dieser Einklang bedeutet nicht, dass diese Strategieaspekte widerspruchsfrei zu realisieren und zu optimieren sind, sondern dass vielmehr eine Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in der Bewältigung der auftretenden Widersprüche und Herausforderungen der Zusammenführung der strategischen Ressourcenverwertung und Ressourcenversorgung ausgebildet werden muss. Ist es dem Unternehmen nicht möglich, in dem gegebenen Wirtschaftskontext mit der aktuellen Unternehmensstrategie dem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit gerecht zu werden, ist es ebenso relevant, die Strategie selbst zu reflektieren, die organisationalen Fähigkeiten und personalen Kompetenzen im Abgleich mit den Umwelтанforderungen offen und unvoreingenommen zu betrachten und schließlich eine Neu-Ausrichtung des Unter-

nehmens vorzunehmen.

Um langfristig zu bestehen müssen Unternehmen schließlich die folgenden Fragen für die Strategieformulierung beantworten:

- Über welche wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten verfügt das Unternehmen? Was sind die Stärken, was sind die Schwächen des Unternehmens? Welche Chancen und welche Risiken bergen die Wirtschaftsbedingungen des Unternehmens?
- Welche Forderungen stellen die Kunden auf, deren Bedürfnisse es zu bedienen gilt um Gewinne zu generieren? Können diese Chancen durch die Stärken des Unternehmens bedient werden? Welche Entwicklungs- und Lernprozesse gilt es zu initiieren?
- Welche Ressourcen werden benötigt, um nutzenstiftende Leistungen auf Grundlage unternehmensspezifischer Fähigkeiten zu erstellen? Welche Abhängigkeitsbeziehungen bilden sich in diesem Zuge aus? Welche Forderungen stellen die Ressourcenlieferanten auf, die es zu bedienen gilt?
- Lassen sich die verschiedenen Forderungen der Kunden und Ressourcenlieferanten trotz Widersprüchlichkeiten gleichzeitig bedienen? Ist zugleich eine langfristige Gewinngenerierung sowie Gesunderhaltung des Unternehmens und der abhängigen Akteure möglich? Oder ist eine Neuausrichtung der Nutzenstiftung des Unternehmens notwendig, um tragfähige Abhängigkeitsbeziehungen zu realisieren? In welcher Weise kann das Unternehmen anderweitig die Fähigkeiten entfalten und dafür Austauschbeziehungen aufbauen, welche in ihrer Interdependenz dem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit gerecht werden? Welche Konsequenzen ergeben sich für die Entwicklung des Unternehmens?
- Welche Unternehmensziele lassen sich angesichts der Forderungen und Bedürfnisse abhängiger Austauschpartner formulieren, die dem dualen Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit gerecht werden?
- Welche strategischen Maßnahmen des Personalmanagements, der Gestaltung und Lenkung externer Ressourcenbeziehungen sowie interner Strukturen und Prozesse sind zu realisieren um die Forderungen der Austauschpartner in Einklang mit den Unternehmenszielen zu erfüllen und das Unternehmensbestehen langfristig zu sichern? Welche präventiven Maßnahmen des Managements der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens sind notwendig, um angesichts der Unsicherheit der Wirtschaftsbedingungen auch bei unvorhergesehenen Veränderungen der Umwelt die Wirtschaftsfähigkeit des Unternehmens unter der Prämisse des dualen Erfolgsverständnisses zu wahren?

7.3.2.2 Die Ressourcenverwertung

Die Gestaltung und Lenkung der Ressourcenverwertung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung hat drei Bedingungen zu erfüllen: Sie muss einen Nutzen stiften, sie muss in salutogener Weise einen Wert generieren und sie muss durch eine anpassungs- und widerstandsbegründende Strukturbildung begleitet werden.

Erstens muss durch die Leistungserstellung ein Mehrwert generiert werden, welcher einen Nutzen für die Kunden stiftet und ihre Bedürfnisse effektiv bedient. Ausgehend von den unternehmensspezifischen Fähigkeiten, welche die wettbewerbsrelevanten Erfolgsfaktoren für die Erstellung nutzenstiftender Leistungen darstellen, gilt es die Bedürfnisse und Forderungen der Kunden zu erkennen, welche an die zu erstellenden Leistungen ebenso wie an die Nebenwirkungen des Erstellungsprozesses gestellt werden und durch eine geeignete Verwertung der Wirtschaftsmittel zu bedienen sind. Wurden die Bedürfnisse und Forderungen der Kunden erfasst, gilt es diejenigen Ressourcen zu identifizieren, welche für die Leistungserstellung benötigt werden. Dies umfasst auch die relevanten Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter, welche den Einsatz der organisationalen Fähigkeiten ermöglichen, somit die Wertschöpfungsprozesse in existentieller Weise gestalten und über den Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt entscheiden.

Darüber hinaus gilt es auch jene Ressourcen zu benennen, welche für die Entwicklung und Anpassung der Leistungserstellung an künftige Erfordernisse relevant sind und das Unternehmen mit der erforderlichen Flexibilität ausstatten. Auch zu diesen Ressourcen gilt es präventiv einen Zugang zu schaffen. In erster Linie bezieht sich dies neben materiellen Widerstandsressourcen der Wirtschaftsmittel auf die Kompetenzen der Mitarbeiter, welche nicht nur die Leistungserstellung selbst, sondern auch deren Entwicklung durch den Einsatz ihrer Kompetenzen moderieren und umsetzen.

Wurden die Lieferanten dieser Ressourcen ausgemacht, ist zu überprüfen, inwiefern deren Forderungen und Bedürfnisse in einem Einklang mit denen der Kunden zu realisieren sind und welche Widersprüche dabei zu bewältigen sind. In diesem Zusammenhang treten vielfältige Dilemmata des Ressourceneinsatzes und der Ressourcenverwendung auf, denn nicht alle Bedürfnisse und Forderungen können angesichts absolut begrenzter Wirtschaftsmittel vollends bedient werden; Es sind zwangsläufig Grenzen in der Nutzenstiftung für die Austauschpartner zu setzen und einzelne Forderungen abzuweisen. Hier gilt es jeweils zu überprüfen, welche dieser Austauschpartner existentiell relevante Ressourcen bereitstellen und folglich zwingend erhalten werden müssen. Der Aufbau von Sozialkapital durch vertrauensbildende Maßnahmen trägt dazu bei, Austauschbeziehungen zu festigen, auch wenn die formulierten Forderungen nicht vollends bedient werden können.

Letztlich sind nur jene Abhängigkeitsbeziehungen zu Austauschpartnern auszubilden, welche die Realisierung des dualen Erfolgsbegriffs von Gewinn und Gesundheit ermöglichen und das langfristige Unternehmensbestehen sichern. Können die organisationalen Fähigkeiten in Überein-

stimmung mit den Bedürfnissen und Forderungen potentieller Kunden identifiziert und darüber hinaus Beziehungen zu Ressourcenlieferanten aufgebaut werden, welche die Gewinngenerierung und den Gesunderhalt des Unternehmens ermöglichen und darüber hinaus keine schädigenden Wirkungen auf die Umwelt entfalten, sind daraus konkrete Unternehmensziele sowie die darauf begründete strategische Gestaltung und Lenkung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens zu formulieren.

Zweitens muss die Ressourcenverwertung effizient, sprich durch einen möglichst sparsamen Mitteleinsatz erfolgen. In Betrachtung der Kunden als Austauschpartner des Absatzmarktes, generieren Unternehmen durch die effiziente Transformation von Mitteln in kompetenzbasierten aufeinander abgestimmten arbeitsteiligen Prozessen wertvolle organisationale Ressourcen, die im Austausch für Finanzkapital und Sozialkapital abgesetzt werden. Die Rationalität der Effizienz ist zwar mit Blick auf die Gewinngenerierung folgerichtig, jedoch nicht mit Blick auf die Sicherung der Gesundheit der versorgenden Austauschpartner des Beschaffungsmarktes – sei es der Mitarbeiter oder der externen Ressourcenlieferanten. Vielmehr verursacht ein rein effizientes Agieren, welches ausschließlich auf die Optimierung der Transformationsprozesse und die Minimierung von Kosten für einen maximalen Ertrag blickt und dabei die Regeneration verbrauchter Ressourcen und Belastungsgrenzen abhängiger Akteure außer Acht lässt, schädigende Nebenwirkungen, welche schließlich Funktionsstörungen des Unternehmens und der versorgenden Systeme hervorrufen können.

Für Unternehmen ist es daher rational, die effiziente, gewinngenerierende Ressourcenverwertung mit Blick auf den Gesunderhalt des Unternehmens und der Ressourcenaustauschpartner zu begrenzen. So ist mit jeder Ressourcennutzung zu entscheiden, ob diese für die gesunderhaltende Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit in die Ausbildung unternehmensinterner Ressourcenbestände investiert oder den gewinngenerierenden Prozessen der Ressourcenverwertung zugeführt werden. Wird die Entscheidung für die Verwertung der Ressourcen in Wertschöpfungsprozessen getroffen, ist nicht nur die absolute Verbrauchsmenge zu begrenzen um einen Mindestbestand an handlungs- und wirtschaftsbefähigenden Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu erhalten, sondern sind weiterhin auch die Nebenwirkungen effizienter Wirtschaftsprozesse zu reflektieren. So sind einerseits mögliche schädigende Wirkungen der Externalisierung von Kosten auf die Umwelt auszumachen und andererseits potentielle Schwachstellen des Unternehmens durch den sparsamen Ressourceneinsatz aufzuzeigen. Werden solche schädigenden Nebenwirkungen der Effizienz entdeckt, gilt es wie auch bei Veränderungen der Umwelt freie Ressourcenkapazi-

täten zu aktivieren und die Prozesse der Ressourcenverwertung anzupassen um Störungen der Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu verhindern.

Der Ressourcenverwertungsprozess muss folglich dem Gesunderhalt des Unternehmens gerecht werden und darf neben der Wertschöpfung und Nutzenstiftung keine unerwünschten, schädigenden Wirkungen auf das Unternehmen oder die Umwelt entfalten.

Da Unternehmensprozesse nur nach Maßgabe der konstituierenden Strukturen vollzogen werden können, sind drittens auch die Unternehmensstrukturen so zu gestalten, dass unvorhergesehene Entwicklungen des Absatz- und Beschaffungsmarktes durch ein flexibles Anpassungs- und Widerstandsvermögen der Prozesse der Ressourcenverwertung bewältigt werden können. Dies erfordert die Ausbildung redundanter und vielfältiger Ressourcenbestände, die im Bedarfsfall aktiviert und mobilisiert werden können. Um zeitnahe Bewältigungsprozesse initiieren zu können, sind die Strukturen des Unternehmens weiterhin dezentral und flach zu gestalten. Dies gibt den einzelnen Fachkräften als Experten auf ihrem Gebiet entsprechend Raum, ihre Kompetenzen eigenverantwortlich zu entfalten und die Unternehmensprozesse flexibel zu gestalten. Die Einführung von Experimentier- und Simulationsräumen in Projektgruppen unterstützen schließlich die Zusammenführung und Entwicklung unterschiedlichster Kompetenzen, woraus eine Vielfalt von Perspektiven und Expertisen hervorgeht, durch welche nicht nur Risiken in der Umwelt und Schwachstellen des Unternehmens frühzeitig erkannt und bewältigt, sondern auch Innovationspotentiale erkannt und genutzt werden können.

Diese Maßnahmen der Gestaltung der Unternehmensstruktur sind durch die fortwährende Überprüfung und Entwicklung der vorrätig gehaltenen Ressourcen des Unternehmens im Abgleich mit den Umweltaforderungen zu begleiten. Dies betrifft sowohl materielle und immaterielle Widerstandsressourcen in Form von Wirtschaftsmitteln als auch die Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmen und Mitarbeitern; So müssen nicht nur die Prozesse, sondern auch die Strukturen des Unternehmens eine geeignete Passung an die Wirtschaftsbedingungen aufweisen, um die Zweckerfüllung des Unternehmens angesichts der Herausforderungen des Managements zu sichern. Ausrichtungs- und Orientierungspunkt der Entwicklung der Prozesse und Strukturen des Unternehmens ist auch hier die Gewährleistung der Nutzenstiftung für die Umwelt.

Es wird deutlich, dass Mitarbeiter nur nach Maßgabe der Unternehmensstruktur und der Ausbildung ihrer individuellen Kompetenzen sowie unter der Bedingung der Begrenzung eines rational-effizienten Wirtschaftsverhaltens Störungen der Leistungserstellung identifizieren, ge-

eignete Anpassungsmaßnahmen entwickeln und Rekonfigurationen der wertschöpfenden Ressourcenverwertung umsetzen können, um eine langfristige Nutzenstiftung des Unternehmens zu gewährleisten. Zentrale Voraussetzung für die gewinngenerierende und gesunderhaltende Ressourcenverwertung ist eine geeignete Gestaltung und Lenkung der Ressourcenversorgung. Diese wird im Folgenden betrachtet.

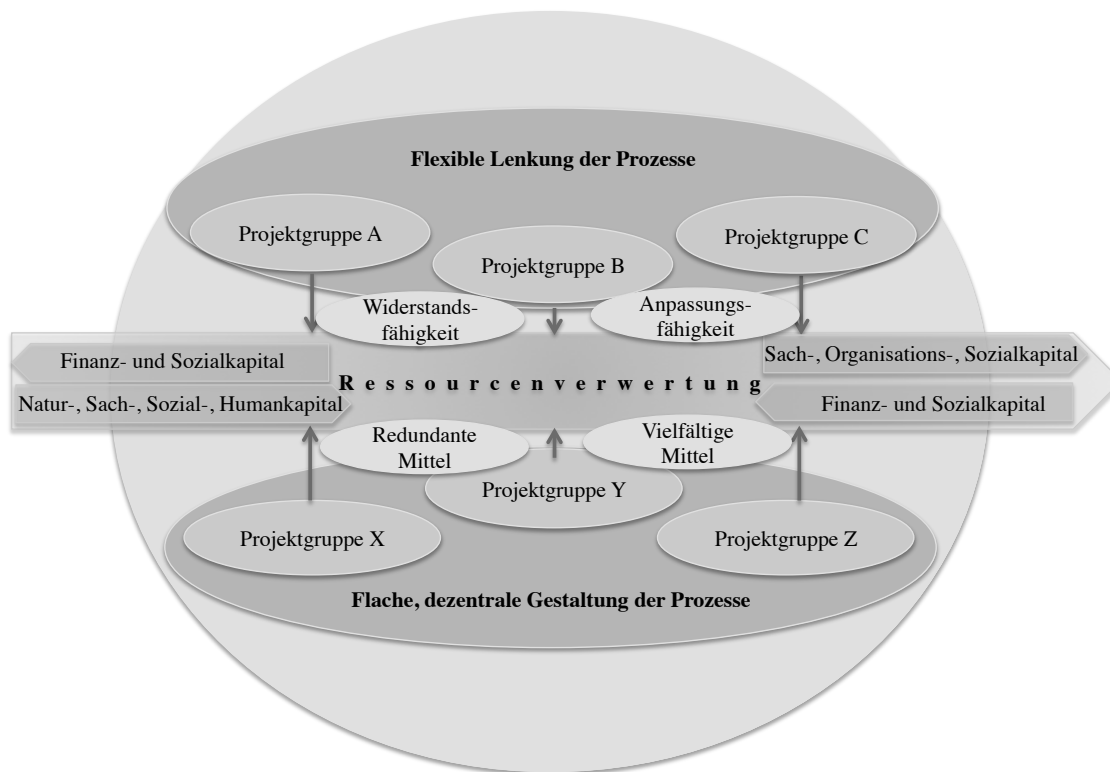


Abbildung 70: Die Strukturen und Prozesse der Ressourcenverwertung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

7.3.2.3 Die Ressourcenversorgung

Die Ressourcenversorgung des Unternehmens basiert auf wechselseitigen Ressourcenaustauschprozessen: Mit jeder Ressourcenentnahme aus der Umwelt gibt das Unternehmen wiederum Ressourcen an die Umwelt ab; auf jede Haupt- und Nebenwirkung der Ressourcennutzung folgen Rückwirkungen auf das Unternehmen; all jene Ressourcenströme verstärken sich schließlich in vielfältigen Interdependenzen in der Umwelt. Um innerhalb des Unternehmens ausreichende Ressourcenbestände zu erhalten, ist es folglich notwendig, auch die Ressourcenabgabe des Unternehmens zu kontrollieren. Jeder Ressourcenverbrauch des Unternehmens muss schließlich ausgeglichen werden, um die Funktionsfähigkeit der Ressourcenlieferanten zu erhalten. Wann immer Unternehmen somit Human-, Sach- und Naturkapital beziehen, stehen sie in der Verant-

wortung, durch eine etwaige Bereitstellung eigener Mittel diesen Ressourcenverbrauch auszugleichen und die Regeneration der zugeführten Ressourcen zu fördern.

So ist es maßgeblich, die Interessen und Bedürfnisse der Ressourcenlieferanten zu erkennen und geeignete Strategien für deren Bedienung zu formulieren. Um ausreichendes Finanzkapital für die Gewinngenerierung zu erhalten gilt es, die Bedürfnisse der Kunden auf dem Absatzmarkt zu adressieren; Um die dafür notwendigen Wirtschaftsmittel des Natur- und Sachkapitals zu erhalten, gilt es die Forderungen der Ressourcenlieferanten des Beschaffungsmarktes zu bedienen; Um das notwendige Humankapital des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen nutzen zu können, gilt es, auch diese individuellen Interessen und Bedürfnisse zu beachten. Insgesamt gilt es, durch eine gezielte Ansprache auf Grundlage gemeinsamer Ziele und Werte Sozialkapital zu aktivieren, welches die Ressourcenbeziehungen durch ein gemeinsames Sinnverständnis stabilisiert – dies ist insbesondere angesichts der Unsicherheit der Ressourcenbeziehungen elementar. Somit sind materielle wie auch immaterielle Mittel Gegenstand des Ressourcenaustauschs, welche einen Nutzen und einen Sinn für die Austauschpartner stiften. Auf diese Weise wird schließlich die Bereitschaft des Ressourcenaustauschs gesichert.

Gleichzeitig liegt es in der Verantwortung von Unternehmen, die Austauschpartner auch in der grundlegenden Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung zu unterstützen. Denn nicht nur das Unternehmen, sondern auch die abhängigen Akteure agieren in einer komplexen und dynamischen Umwelt mit begrenzten Ressourcen und sind demgemäß ebenso Belastungen ausgesetzt. So müssen nicht nur schädigende Wirkungen der Ressourcennutzung vermieden, sondern nach Möglichkeit auch die Fähigkeiten der Ressourcenlieferanten in der Bewältigung von Belastungen durch die Ressourcenaustauschprozesse gestärkt werden.

7.3.2.3.1 Die Mitarbeiterführung

Unternehmen können nur dann durch ein resilientes Agieren ihre Funktionsfähigkeit der wertschöpfenden Nutzenstiftung wahren, wenn sie über handlungsfähige und gesunde Mitarbeiter verfügen. Die Mitarbeiter stellen eine besondere Gruppe der Ressourcenlieferanten dar, da die von den Mitarbeitern bereit gestellte Arbeitskraft, ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht nur gemeinsam mit Natur- und Sachressourcen in den Leistungserstellungsprozess einfließen, sondern diesen zugleich auch moderieren. Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind somit ausschlaggebend für die Gestaltung der Ressourcenprozesse innerhalb des Unternehmens sowie mit den externen Ressourcenlieferanten; Sie legen nicht nur die Weichen für gewinngenerierende Wertschöpfungsprozesse, sondern auch für den Erhalt des Zugangs zu Natur- und Sachkapi-

tal. Diese personalen und sozialen Ressourcen der Mitarbeiter sind für das Unternehmen existentiell. Zugleich sind diese Ressourcen jedoch an die einzelnen Mitarbeiter gebunden; Sie können nicht beliebig ersetzt oder ausgetauscht werden, da sie Ergebnis langjähriger Entwicklungs- und Lernprozesse sind und darüber hinaus auf den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter aufbauen. Diese komplexe Pfadabhängigkeit und Immobilität dieser Kompetenzen macht sie zu äußerst wertvollen Wettbewerbsfaktoren und begründet zugleich die Notwendigkeit, in den Erhalt dieser Ressourcen zu investieren, da sie nicht imitierbar oder substituierbar sind.

Zugleich sind diese Ressourcen unter den gegebenen Tätigkeits- und Wirtschaftsbedingungen einer besonderen Belastung ausgesetzt. Schließlich sehen sich die Mitarbeiter der Herausforderung gegenüber, komplexe Tätigkeitsinhalte in einer flexiblen, eigenverantwortlichen Tätigkeitsorganisation zu bewältigen; Sie müssen über ihre alltäglichen Tätigkeitsaufgaben hinaus Veränderungen der Umwelt antizipieren, geeignete Anpassungs- oder Widerstandsstrategien initiieren und währenddessen eine Sensibilität für die eigenen, persönlichen Grenzen und Fähigkeiten in der Bewältigung der Tätigkeitsbelastungen aufrecht erhalten um Gesundheitsschädigungen frühzeitig zu erkennen und Handlungseinschränkungen in der Tätigkeitserfüllung entgegenzuwirken. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Subjektivierung der Arbeit und den steigenden Tätigkeitsanforderungen zeigt die anhaltende Diskussion um den Fachkräftemangel und die Mitarbeitergesundheit schließlich Engpässe der Versorgung mit personalen und sozialen Ressourcen der Mitarbeiter auf und deklariert somit eine absolute Knappheit des Humankapitals. In der Folge sind Unternehmen gefordert, nicht nur in die Ausbildung der Kompetenzen der Mitarbeiter zu investieren, sondern in die grundlegende Fähigkeit und Bereitschaft, diese Kompetenzen auch unter belastenden Bedingungen einsetzen zu können.

Mit dem Ziel des langfristigen Erhalts des Humankapitals wird die Mitarbeiterführung auf den drei Pfeilern der Integrität, der Handlungsbefähigung und der Partizipation begründet und von einer transparenten Unternehmenspolitik umfasst.

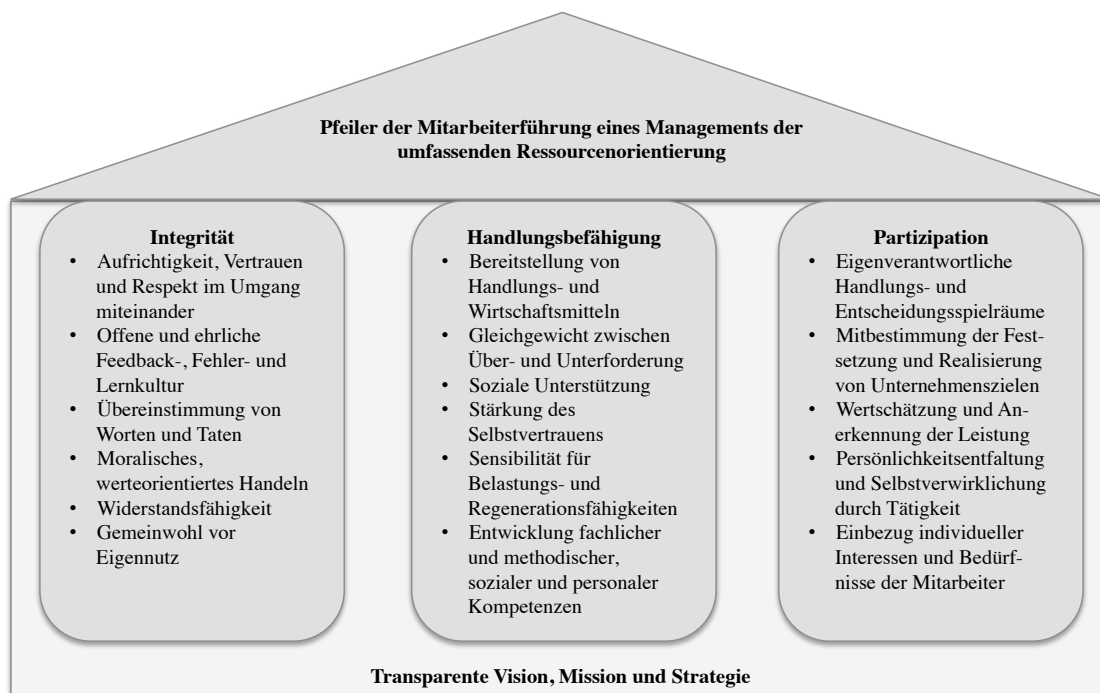


Abbildung 71: Die Mitarbeiterführung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

Um die Bereitschaft (potentieller) Mitarbeiter zu motivieren, ihre individuellen Kompetenzen für das Unternehmen einzusetzen und eine langfristig loyale Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter auszubilden, gilt es zunächst, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Mitarbeiter müssen es als lohnenswert erachten, ihre Ressourcen für Unternehmensziele zu investieren. Dies ist nur dann gegeben, wenn die Unternehmensziele, die Vision und die Strategie des Unternehmens, Werte vertreten, welche die individuelle Weltanschauung repräsentieren und sich in diesem Zuge ein erwarteter Nutzen und Sinn durch den Ressourceneinsatz realisieren lässt. In diesem Zusammenhang ist es für Unternehmen relevant, die Bedürfnisse und Interessen nicht nur derzeitiger, sondern auch potentieller Mitarbeiter zu erkennen, in die Strategieformulierung einzubeziehen und diese wiederum transparent zu kommunizieren.

Möglichkeiten der Partizipation und Einflussnahme geben den Mitarbeitern schließlich Räume der Realisierung individueller Ziele der Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung durch ihre Tätigkeit. Voraussetzung hierfür sind wiederum kreative, eigenverantwortliche gestaltete Handlungs- und Entscheidungsräume, in denen die Mitarbeiter einen eigenen Beitrag für die Realisierung der Unternehmensziele leisten können. Die Partizipation der Mitarbeiter im Unternehmen umfasst folglich sowohl die Strategieformulierung als auch die Strategierealisierung und dient der Realisierung eines individuellen Nutzen- und Sinnverständnisses der Tätigkeit um auf

diese Weise schließlich die Bereitschaft der Bereitstellung personaler und sozialer Ressourcen für das Unternehmen zu sichern.

Um diese Bereitschaft langfristig zu erhalten ist es maßgeblich, die erbrachte Leistung wertzuschätzen und anzuerkennen. Gleichzeitig ist es jedoch ebenso relevant, offen und ehrlich mit Fehlern umzugehen, diese jedoch nicht zu sanktionieren, sondern vielmehr als Lernpotential für Entwicklungsprozesse zu nutzen. Eine offene und ehrliche Kommunikation bezieht sich nicht nur auf das Feedback zu der realisierten Leistung, sondern ebenso auf die im Vorwege stattfindende Kommunikation der gegenseitigen Erwartungen, Vorstellungen, Zielformulierungen und Wirkungsmöglichkeiten. Die individuelle Wahrnehmung der Belastungssituation und gegebener Handlungsmöglichkeiten sind ebenso zu berücksichtigen um eine Unternehmenskultur der Aufrichtigkeit, der Offenheit und des gegenseitigen Respekts zu schaffen. Angesichts der Komplexität und Dynamik, welche die Tätigkeit der Mitarbeiter prägt, stellt eine solche Unternehmens- und Führungskultur einen relevanten Stabilitätsanker dar, durch welchen die Mitarbeiter Orientierung und Sicherheit in ihrer Leistungserbringung finden.

Dies muss durch ein integriertes Führungsverhalten begleitet werden. Nur wenn die Worte der Führungskräfte auch entsprechende Taten folgen lassen, ihre Handlungen sich an gemeinsamen Werten orientieren und die Führungskräfte für gemeinsame Ziele eintreten, kann sich Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen ausbilden. Den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, auf die individuellen Werte, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, die Belastungsgrenzen und Kompetenzen der Mitarbeiter zu erkennen und die Tätigkeitsanforderungen und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass weder eine langfristige Über- noch Unterforderung entsteht. All diese sozialen Aspekte einer integrierten, partizipativen Mitarbeiterführung tragen schließlich dazu bei, die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu stabilisieren.

Gleichsam relevant ist die fortwährende Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter um nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die Fähigkeit der Ressourcenbereitstellung zu sichern. Durch entsprechende Schulungen und Maßnahmen der Kompetenz-Entwicklung werden Mitarbeiter in ihren fachlichen und methodischen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebildet. Weiterhin kommt insbesondere den personalen Kompetenzen des Vertrauens in die Selbstwirksamkeit, der Belastungswahrnehmung und -bewältigung sowie der Techniken der psychischen sowie physiologischen Regeneration eine zentrale Bedeutung für den Erhalt des Humankapitals zu. Dies muss durch die Bereitstellung entsprechender Arbeitsmittel unterstützt werden. Diese dienen nicht mehr allein der Erfüllung der Tätigkeitsanforderungen, sondern gleichsam auch der Bewälti-

gung auftretender Belastungen. Neben den klassischen Wirtschaftsmitteln sind somit auch Handlungsmittel bereit zu stellen, die lediglich einen individuellen, jedoch keinen direkten organisationalen Nutzen entfalten, so zum Beispiel gesundheitsförderliche Maßnahmen wie Sport- und Entspannungskurse oder die Einrichtung von Beratungsstellen oder Räumen für den sozialen Austausch zwischen den Mitarbeitern. Die sozialen Ressourcen der Mitarbeiter sind nicht nur essentiell, um die individuelle Handlungsfähigkeit zu stärken, sondern entfalten durch ein gemeinsames Sinnverständnis der Tätigkeit auch eine Grundlage für die Realisierung der Unternehmensziele. Die Schulung sozialer Kompetenzen birgt darüber hinaus das Potential für synergetische Effekte: Durch die Zusammenführung verschiedener Kompetenzen werden Lernprozesse initiiert und kreative Räume eröffnet, welche Innovationen hervorbringen. Darüber hinaus birgt die Zusammenarbeit der Mitarbeiter beispielsweise in Projektteams für die Bewältigung von Herausforderungen oder Störungen der organisationalen Wertschöpfung Potentiale, indem eine Perspektivvielfalt ausgebildet wird, welche eine fundierte und umfassend reflektierte Leistung ermöglicht. Dies minimiert das Risiko von Fehlentscheidungen.

Um das Humankapital des Unternehmens langfristig zu erhalten, gilt es nicht nur auf die Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter zu blicken, sondern auch den Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen zu reflektieren. Grundsätzlich unterliegt das Humankapital einer effizienten Verwertung in den Unternehmensprozessen – In dem Bestreben einer langfristig starken Wettbewerbsposition werden Mitarbeiter möglichst sparsam eingesetzt um unnötige Personalkosten zu vermeiden. Doch dieses Effizienzstreben ist nur insofern ökonomisch rational, als dass weder die Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter erschöpft, noch ein gewisser Bestand des Humankapitals innerhalb des Unternehmens unterschritten wird.

Angesichts unsicherer und kaum vorhersehbarer Umweltentwicklungen ist das Unternehmen darauf angewiesen, mögliche Ausfälle von Mitarbeitern durch redundant vorgehaltenes Humankapital zu kompensieren und auf Grundlage einer Vielfalt verschiedener Kompetenzen innerhalb des Unternehmens flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren zu können. Somit gilt es nicht nur die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter fortlaufend zu entwickeln, sondern auch den Bestand des Humankapitals selbst und damit die Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzen innerhalb des Unternehmens zu erweitern.

Für die Personalplanung ist fortwährend zu reflektieren, welche Kompetenzen für die Leistungserstellung des Unternehmens relevant sind oder künftig unter Beachtung möglicher Marktprognosen relevant werden können. Um künftig auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren

zu können, ist es angesichts langfristiger und komplexer Lernprozesse notwendig, bereits heute in die Entwicklung relevanter Kompetenzen zu investieren und insbesondere jene Kompetenzen auszubilden, welche auch unter Stress ein stabiles und sicheres Agieren ermöglichen.

Weiterhin gilt es die individuellen Bedürfnisse und Empfindungen der Mitarbeiter nicht nur in die Unternehmensstrategie einzubeziehen, sondern auch als Symptom für mögliche Schwachstellen der Personalbesetzung zu verstehen, welche eine Überarbeitung der Personalplanung und Personalbeschaffungsmaßnahmen für die Vermeidung von Fehlbelastungen des Stammpersonals und im weiteren der Störanfälligkeit des Unternehmens erfordern.

Letztlich ist eine entsprechende Personalbesetzung des Unternehmens jedoch nur dann wirksam, wenn die Strukturen und Prozesse die Agilität, Widerstandsfähigkeit und vielfältige Expertise der Mitarbeiter auch zulässt (Vgl. S. 252ff). Somit muss auch die Gestaltung und Lenkung des Unternehmens eine Flexibilität aufweisen.

7.3.2.3.2 Das Management der Beziehungen zu externen Ressourcenlieferanten

So wie das Unternehmen sehen sich auch die Ressourcenlieferanten herausfordernden Umweltbedingungen gegenüber. Entsprechend streben auch die abhängigen Austauschpartner nach Agilität und Widerstandsfähigkeit um ihre Funktionsfähigkeit, sprich die Fähigkeit, nutzenstiftende Ressourcen für die Umwelt zu generieren, zu erhalten. Um das eigene Unternehmensbestehen zu sichern ist es für Unternehmen somit maßgeblich, nicht nur die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, sondern auch der externen Austauschpartner, Ressourcen bereit zu stellen, zu adressieren. Grundlage dessen ist auch hier der wechselseitige Ressourcenaustausch.

Um sich in dem intensiven globalen Wettbewerb um absolut begrenzte Ressourcen durchzusetzen und unter unsicheren Bedingungen stabile Ressourcenbeziehungen aufzubauen, ist eine transparente Kommunikation der Bedingungen und Ziele der Austauschbeziehungen relevant. Auf diese Weise werden die Forderungen, die mit der Ressourcenbereitstellung aufgestellt werden, ebenso wie die Bedürfnisse, die mit dem Austausch bedient werden sollen, deutlich. Dies ermöglicht die Einigung auf eine gemeinsame Zieldefinition, welche im Weiteren als Anhalts- und Orientierungspunkt der jeweiligen Strategieformulierung dient. In der Folge ist es notwendig, dass sich Unternehmen sowohl mit den grundlegenden Bedürfnissen als auch den Zielen und Interessen der Ressourcenaustauschpartner auseinandersetzen um effektiv nutzen- und sinnstiftende Leistungen erstellen zu können, die den Forderungen der Ressourcenaustauschpartner genügen.

Weiterhin ist ein wertegeleitetes und integrires Verhalten auf Grundlage eines gemeinsamen Sinnverständnisses des Wirtschaftens maßgeblich um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Aus dieser Perspektive strebt das Unternehmen danach, sich als verlässlichen Austauschpartner darzustellen und den Austauschbeziehungen durch ein konsistentes Verhalten Sicherheit zu verleihen.

Schließlich ist auch die Funktionsbefähigung abhängiger Akteure als Bedingung der Realisierung gemeinsamer Wirtschaftsziele im Rahmen einer Ko-Existenz zu verstehen. Da jegliche Beziehungen zu Ressourcenlieferanten auf wechselseitigen Austauschprozessen basieren und mit jeder Ressourcenentnahme aus der Umwelt auch eine etwaige Ressourcenbereitstellung durch das Unternehmen erfolgt, ist darauf zu achten, dass diese bereit gestellten Ressourcen die abhängigen Akteure in ihrer Funktionsfähigkeit stärken. Hierfür gilt es nicht allein auf die Nutzenstiftung der bereitgestellten Ressourcen zu blicken; Maßgeblich relevant sind darüber hinaus die immateriellen, sozialen Ressourcen, welche durch ein transparentes und integrires Agieren als Stabilitätsanker für die Austauschpartner fungieren und ein gemeinsames Sinnverständnis transportieren. Weiterhin impliziert ein funktionsbefähigendes Agieren, dass auch die Nebenwirkungen der Ressourcennutzung auf die Umwelt reflektiert werden. So sind die Belastungsgrenzen der abhängigen Akteure zu beachten und Investitionen in die Funktionsstärkung vorzunehmen.

Insgesamt sollte es das Ziel von Unternehmen sein, das Gemeinwohl dem Eigennutzen vorzuziehen. Es empfiehlt sich, für die Sicherung der Ressourcenversorgung kooperative Netzwerke zu schließen. Nicht nur ermöglicht dies eine ko-existentielle Gesunderhaltung, sondern entfalten sich darüber hinaus auch in der Verfolgung gemeinsamer Ziele durch den Austausch von Informationen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten wie auch materieller Ressourcen synergetische Wirkungen: Durch den breiteren Ressourcenzugang und den Wissenstransfer wird die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit des Systems gesteigert. Durch die Kopplung von Produktionsprozessen kann zudem eine effizientere Ressourcenverwertung ermöglicht und die Abfallstoffe reduziert werden. Erhöhten Transaktionskosten stehen somit geringere Produktionskosten und darüber hinaus Nutzensvorteile der Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit sowie Wettbewerbsvorteile des Ressourcenzugangs gegenüber. Dennoch geht mit der Öffnung des Unternehmens und einem zunehmenden Maß an Transparenz die Gefahr des Verlusts von Wettbewerbspotentialen einher, insofern Informationen nicht nur an Ressourcenlieferanten, sondern auch an Konkurrenten gelangen. Insofern ist eine verbindliche Vertragsschließung zwischen den beteiligten Akteuren für die Wahrung unternehmensspezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen unerlässlich.

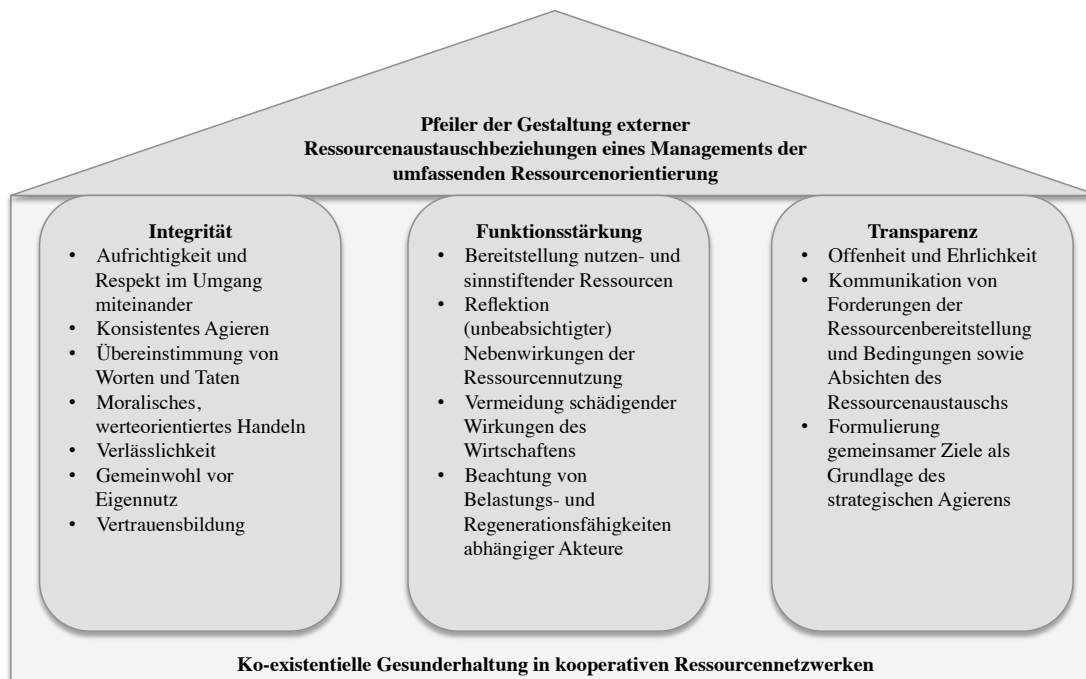


Abbildung 72: Gestaltung der externen Ressourcenaustauschbeziehungen eines Managements einer umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

7.3.3 Die Moderation des strategischen Managements auf Grundlage einer achtsamen Wahrnehmung

Im Ergebnis sind Unternehmen gefordert, ein komplexes Management, das von vielfältigen Herausforderungen der Gestaltung und Lenkung der Prozesse und Strukturen des Unternehmens geprägt ist, zu bewältigen. Diese Herausforderungen haben ihren Ursprung in den folgenden drei Ursachen:

- Die Komplexität und Dynamik der Umwelt stellt das Unternehmen vor die Herausforderung, unvorhergesehene Entwicklungen durch ein flexibles Widerstands- und Anpassungsvermögen zu bewältigen.
- Die Abhängigkeit von einer Vielzahl unterschiedlicher Austauschpartner stellt das Unternehmen vor die Herausforderung, mit begrenzten Mitteln verschiedenste, mitunter widersprüchliche Forderungen und Bedürfnisse zu bedienen.
- Das duale Erfolgsverständnis von Gewinn und Gesundheit als Prämisse eines tragfähigen Wirtschaftsverhaltens stellt Unternehmen vor die Herausforderung, Dilemmata des Ressourceneinsatzes und der Ressourcenverwendung zu bewältigen.

Wie die vorherigen Ausführungen zeigten, ist letztlich ein situativ geeignetes Gleichgewicht der Gewinngenerierung und des Gesunderhalts anzustreben um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit des Unternehmens aufbauend auf einer flexiblen Ressourcenverwertung und einer stabilen Ressourcenversorgung zu sichern. Dafür gilt es fortwäh-

rend zu entscheiden, ob Ressourcen in einem optimalen Verhältnis der Leistungserstellung für die Gewinngenerierung zugeführt, in den Ausbau unternehmensinterner Ressourcenkapazitäten für die Ausbildung des Vermögens der Bewältigung belastender Wirtschaftsbedingungen investiert oder für die Stabilisierung der Ressourcenbeziehungen zu der Umwelt eingesetzt werden. Da die Ressourcen nur begrenzt verfügbar sind, bedeutet jede Entscheidung über die Ressourcennutzung gleichzeitig eine Entscheidung gegen andere strategische Maßnahmen; Aufgrund der Interdependenz des Managements wirkt sich jede Entscheidung weiterhin auf die künftigen Möglichkeiten der Gewinngenerierung und des Gesunderhalts aus. In der Folge ist jede Entscheidung und jede Handlung des Managements durch eine achtsame Wahrnehmung zu begründen und zu reflektieren.

Letztlich obliegt es den Mitarbeitern, die Prozesse und Strukturen des Unternehmens zu lenken und zu gestalten; Die Herausforderungen des Managements wirken sich somit nicht nur auf die organisationale Funktionsfähigkeit, sondern auch immer auf die personale Handlungsfähigkeit in der Erfüllung der Tätigkeitsbedingungen aus. Die Achtsamkeit der Mitarbeiter ist in der Folge ausschlaggebend um nicht nur eine geeignete Entscheidungsgrundlage für das Management des Unternehmens zu begründen, sondern gleichsam auch die individuelle Handlungsfähigkeit in der Belastungsbewältigung zu erhalten und leistet damit einen essentiellen Beitrag für den Gesunderhalt von Mitarbeitern und Unternehmen. Die Achtsamkeit der Mitarbeiter für die eigene Handlungsfähigkeit in der Moderation des situativen Gleichgewichts der gewinngenerierenden Ressourcenverwertung und der gesunderhaltenden Ressourcenversorgung legt somit den Grundstein für ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung.

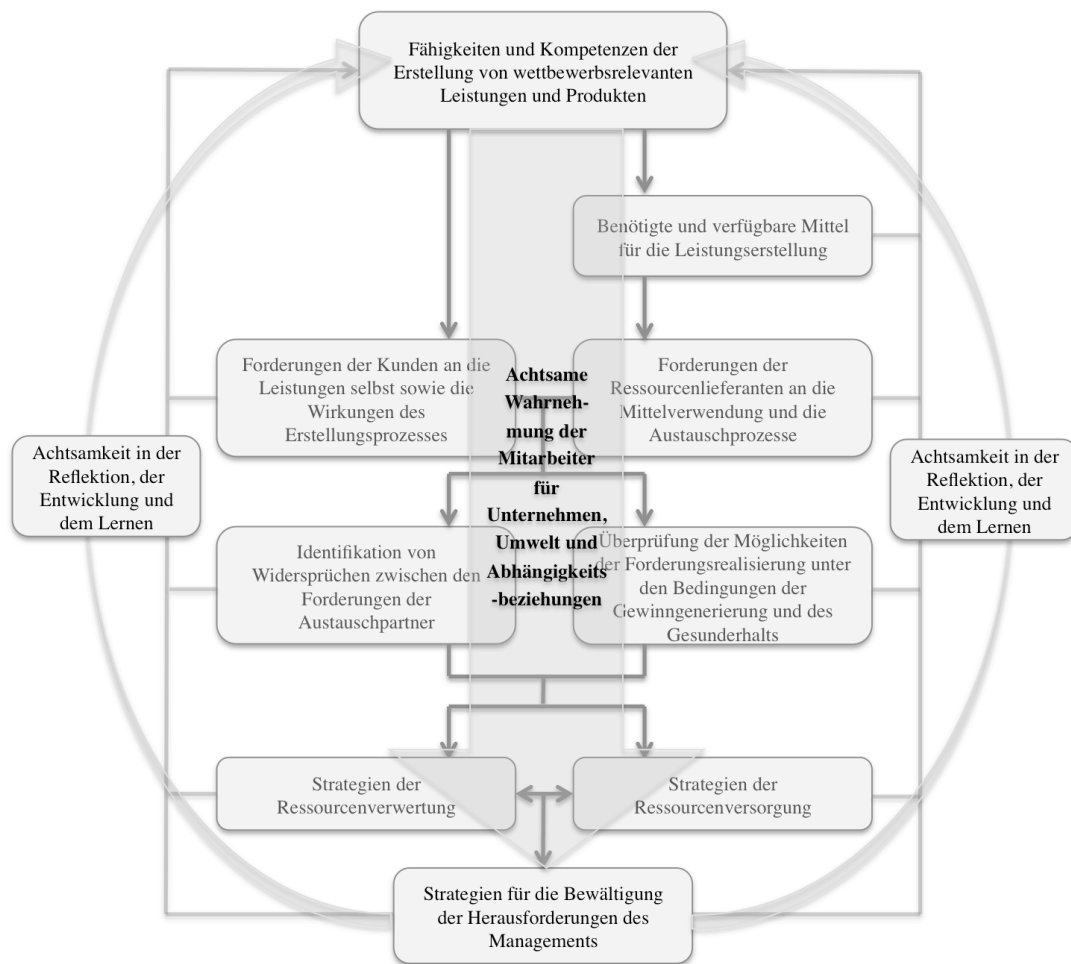


Abbildung 73: Die Integration der Achtsamkeit in das Management einer umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

Eine jede Entscheidung des Managements ist in dem situativen Kontext der Umweltbedingungen zu treffen; Es gilt, nicht nur das Unternehmen, sondern ebenso die Umwelt wie auch die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen diesen achtsam zu beobachten, um eine Entscheidungsgrundlage für die geeignete Gestaltung und Lenkung des Unternehmens zu begründen. Darüber hinaus erfordert es ebenso ein Bewusstsein der Mitarbeiter für die eigene Funktion innerhalb des Unternehmens um nicht nur geeignete Entscheidungen treffen, sondern diese auch wirksam realisieren zu können. Die Achtsamkeit der Mitarbeiter findet demnach an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen Anwendung:

- Die achtsame Wahrnehmung der Umwelt dient der Erkennung von Risiken und Chancen für das Unternehmen.
- Die achtsame Wahrnehmung des Unternehmens dient der Identifikation von Schwachstellen und Stärken der organisationalen Funktionsfähigkeit.
- Die achtsame Wahrnehmung der Beziehungen zu Austauschpartnern dient der Beobachtung der Wirkungen des Wirtschaftsverhaltens auf die Bedürfnisse und Forderungen der Austauschpartner.

- Die achtsame Wahrnehmung der Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens dient der Reflektion der Wechselwirkungen und Dilemmata des Managements.
- Die achtsame Selbst-Wahrnehmung der Mitarbeiter dient der Sensibilisierung für individuelle Belastungsgrenzen und Bewältigungsmöglichkeiten sowie die grundsätzlichen Handlungsfähigkeiten in der Erfüllung ihrer Tätigkeiten.

Die Achtsamkeit liegt somit dem gesamten Prozess des strategischen Managements einer umfassenden Ressourcenorientierung zugrunde.

Mitarbeiter sind gefordert, eine möglichst sensible, ganzheitliche und unvoreingenommene Wahrnehmung ihrer eigenen Tätigkeit, des Unternehmens, der Umwelt und der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen diesen zu entwickeln. Ansatzpunkt sind die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter: Einerseits muss die grundsätzliche Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert werden, um vorschnelle Fehlentscheidungen sowie die Festigung blinder Routinen zu verhindern und die Stabilität der kognitiven Prozesse unter belastenden Bedingungen zu fördern. Weiterhin muss die Sensibilität der Wahrnehmung ausgebildet werden, damit bereits kleinste Anzeichen von Veränderungen in der Umwelt sowie Fehlentwicklungen des Unternehmens frühzeitig wahrgenommen und Anpassungsmaßnahmen initiiert werden können. Andererseits muss das Vertrauen in die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter gestärkt werden um den auftretenden Belastungen selbstbewusst entgegenzutreten sowie unvoreingenommen und offen mit diesen Gegebenheiten umzugehen. Nur wenn auch kleinste Details aufmerksam beobachtet und die Gegebenheiten ohne eine vorschnelle Bewertung und Beurteilung wahrgenommen werden, kann die gegenwärtige Situation ganzheitlich und umfassend erkannt und alle relevanten Informationen erfasst werden.

Eine solche Sensibilität und Offenheit gilt es auch für die Identifikation verfügbarer Handlungsmittel auszubilden um jegliche Bewältigungsmöglichkeiten zu erfassen und auch bislang unentdeckte Potentiale zu erkennen. Nur wenn sowohl die herausfordernden Gegebenheiten als auch die verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten ganzheitlich und umfassend wahrgenommen und verarbeitet werden, können letztlich geeignete Maßnahmen ausgewählt und realisiert werden. Auch während der Durchführung der Maßnahmen gilt es weiterhin die Wirkungen der Handlungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Umwelt achtsam zu beobachten und mit den erwarteten Ergebnissen abzugleichen um frühzeitige Korrekturen vornehmen zu können.

Um die Mitarbeiter in der Achtsamkeit zu unterstützen können Screening- und Monitoring In-

strumente eingeführt werden, welche die Sammlung und Verarbeitung einer umfassenden Datengrundlage begleiten. Auch Maßnahmen der Tätigkeitsorganisation wie eine regelmäßige Job-Rotation tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter einen umfassenden Einblick in die vielfältigen Prozesse und Strukturen des Unternehmens erlangen und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen gezielter reflektieren können. Weiterhin ist die Tätigkeit abwechslungsreich und in einem ausbalancierten Anforderungsniveau zu gestalten, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu erhalten und ein durch Langeweile und Routinen geprägtes oder aber ein durch Überforderung hervor gerufenes blindes Agieren zu vermeiden. Auch die Zusammenarbeit in Projektgruppen ermöglicht die Betrachtung einer situativen Gegebenheit und der Bewältigungsmöglichkeiten aus vielfältigen, unterschiedlichen Blickwinkeln, durch welche schließlich Lernprozesse angestoßen und innovative Lösungsmöglichkeiten erschlossen werden können.

Darüber hinaus bietet auch die Zusammenarbeit mit Kooperations-Partnern in der Umwelt insbesondere angesichts der komplexen und für den Einzelnen kaum überschaubaren Wirtschaftsbedingungen die Möglichkeit, relevante Informationen auszutauschen. Aus dieser Perspektive erstreckt sich die Identifikation der relevanten Ressourcenaustauschpartner nicht nur auf jene Beziehungen, welche das Unternehmen mit primären Wirtschaftsmitteln versorgt, welche den Wertschöpfungsprozessen zugeführt werden, sondern auch auf jene Interaktionen, welche das Unternehmen mit Informationen und Wissen über die Umwelt, aber auch die Fremdwahrnehmung des Unternehmens versorgt – so können aus externer Perspektive Schwachstellen und potentielle Risiken des Unternehmens erkannt werden, die der eigenen Wahrnehmung verborgen blieben. Von besonderer Relevanz sind somit nicht nur vertikale Ressourcennetzwerke entlang der Wertschöpfungskette, sondern gleichermaßen auch horizontale Kooperationen um in gemeinsamen Experimentier-, Forschungs- und Simulationsräumen Wissen auszutauschen, zu entwickeln und zu generieren.

Dennoch stellt sich letztlich die Frage, wie genau die Dilemmata des Ressourcenmanagements zu bewältigen sind. Eine achtsame Wahrnehmung verhilft den Mitarbeitern, angesichts der Belastungen ihrer Tätigkeit handlungsfähig zu bleiben; Auf diese Weise wird das grundlegende Vermögen der Moderation der organisationalen Prozesse und Strukturen gesichert. Doch auch wenn der Umgang mit der Unsicherheit der Wirtschaftsbedingungen und potentiellen Störungen der organisationalen Funktionsfähigkeit durch ein achtsames Management unter Vorratshaltung ausreichender Mittelbestände im Unternehmen gelingt, ist die letztliche Knappheit der verfügbaren Handlungs- und Wirtschaftsmittel in der Umwelt eine Herausforderung, die von Unter-

nehmen nie in letzter Konsequenz gelöst werden kann. Die Entscheidung, ob die verfügbaren Mittel für die Gewinngenerierung oder aber den Gesunderhalt verwendet werden und wann schließlich ein in Orientierung an den Umweltanforderungen geeignetes Gleichgewichtsmaß erreicht ist, ist fortwährend zu treffen und zu überprüfen.

Das Erlernen einer achtsamen Wahrnehmung der Bedürfnisse abhängiger Austauschpartner, den Herausforderungen des Managements und den individuellen Tätigkeitsbelastungen, legt den Grundstein für eine Sensibilität für Störungen der individuellen Handlungsfähigkeit, der organisationalen Funktionsfähigkeit sowie der externen Ressourcenversorgung und begründet die einhergehende Erkenntnis der Notwendigkeit, präventive Maßnahmen des Gesunderhalts zu aktivieren. Ist dies der Fall, sind die verfügbaren Mittel stärker in die Ausbildung von Widerstandsressourcen innerhalb des Unternehmens, oder insofern es in der Kommunikation mit Ressourcenaustauschpartnern deutlich wird, in die Stärkung der Funktionsfähigkeit dieser zu investieren. Liegen jedoch keine Anzeichen für die Notwendigkeit vor, das Unternehmen an veränderte Gegebenheiten anzupassen, Schwachstellen des Unternehmens zu korrigieren oder aber Austauschpartner zu unterstützen, können die Wirtschaftsmittel den Wertschöpfungsprozessen zugeführt werden – unter der Bedingung, dass ausreichende Ressourcenbestände für ein flexibles Reaktionsvermögen im Unternehmen erhalten und in Lernprozessen begleitend entwickelt werden.

Ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung bietet im Ergebnis schließlich keine Patentlösung für eine erfolgreiche Gestaltung und Lenkung von Unternehmen; Ausschlaggebend für ein langfristiges Unternehmensbestehen ist vielmehr, durch ein achtsames Management Gefährdungen des Gesunderhalts von Unternehmen und Umwelt zu erkennen und die Strukturen und Prozesse derart zu gestalten, sodass ein flexibles und zugleich stabiles Reaktionsvermögen der Wertschöpfung erhalten wird um die Zweckerfüllung des Unternehmens auch unter unsicheren, belastenden Wirtschaftsbedingungen zu sichern. Auf diese Weise verbindet der Managementansatz der umfassenden Ressourcenorientierung die Aspekte einer achtsamen Wahrnehmung des Unternehmens in Abhängigkeit von der Umwelt mit einer gesunderhaltenden Ressourcenversorgung und einer resilienten, gewinngenerierenden Ressourcenverwertung für eine langfristig tragfähige Nutzenstiftung des Unternehmens.

Zusammenfassung der Gestaltungsimplicationen eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung

Gestaltung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens

- Flexibilität durch Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit
 - Redundante und vielfältige freie Ressourcenbestände
 - Dezentrale Organisation in flachen Hierarchien
 - Kreative, experimentelle Entscheidungs- Handlungsräume in Projektgruppen
- Sparsam-effizienter Ressourceneinsatz
- Nutzenstiftende Ressourcenverwendung
- Schädigungsfreie, wertschöpfende Ressourcenverwertung

Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Mitarbeitern und externen Ressourcenlieferanten

- Integrität nach innen und außen
 - Zuverlässiges, konsistentes und wertgeleitetes Handeln
 - Gemeinwohlinteressen vor Eigennutzen
 - Vertrauen und Respekt in der Zusammenarbeit
- Transparente Kommunikation nach innen und außen
 - Offene und ehrliche Feedback-, Fehler- und Lernkultur
 - Vereinbarung gemeinsamer Vision, Ziele und Strategien
 - Klare Kommunikation von Forderungen und Erwartungen sowie Bedingungen und Absichten des Ressourcenaustauschs
- Handlungsbefähigung der Mitarbeiter
 - Bereitstellung von Handlungsmitteln und sozialer Unterstützung
 - Kompetenzentwicklung in Lernprozessen
 - Stärkung des Vertrauens in Selbstwirksamkeit
 - Gleichgewicht des Anforderungsniveaus der Tätigkeit
 - Sensibilität für Belastungs- und Regenerationsfähigkeit
- Partizipation der Mitarbeiter
 - Gemeinsame Zielsetzung und Sinnverständnis der Tätigkeit
 - Wertschätzung und Anerkennung individueller Leistungen
 - Einbezug individueller Bedürfnisse und Interessen in die Tätigkeitsgestaltung
 - Eigenverantwortliche Tätigkeit
 - Selbstverwirklichung, Persönlichkeitsentfaltung
- Funktionsstärkung externer Ressourcenlieferanten
 - Sicherheit und Orientierung durch ein konsistentes, wertgeleitetes Agieren
 - Belastungs- und Regenerationsfähigkeiten beachten
 - Schädigende Wirtschaftswirkungen vermeiden
 - Nutzen- und Sinnstiftende Ressourcen bereit stellen

Moderation des Managements

- Achtsame Selbst-Wahrnehmung der Mitarbeiter
 - Sensibilisierung von Belastungsgrenzen und Bewältigungsmöglichkeiten
- Achtsamkeit als Entscheidungsgrundlage des Managements
 - Erkennung von Chancen und Risiken in der Umwelt
 - Identifikation von Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Achtsamkeit als Handlungsgrundlage des Managements
 - Beobachtung der Wirtschaftswirkungen auf die Ressourcenabhängigkeiten
 - Reflektion interner Wechselwirkungen und Dilemmata
- Erhalt eines situativen Gleichgewichts gesunderhaltender und gewinngenerierender Maßnahmen

Abbildung 74: Gestaltungsimplicationen eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung (Eigene Darstellung)

8 Überprüfung der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Vor dem abschließenden Fazit und Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten wird die Güte des Forschungsprozesses überprüft. Die einzelnen Gütekriterien wurden bereits zu Beginn der Forschungsarbeit dargelegt (Vgl. Kapitel 2.4.2.2).

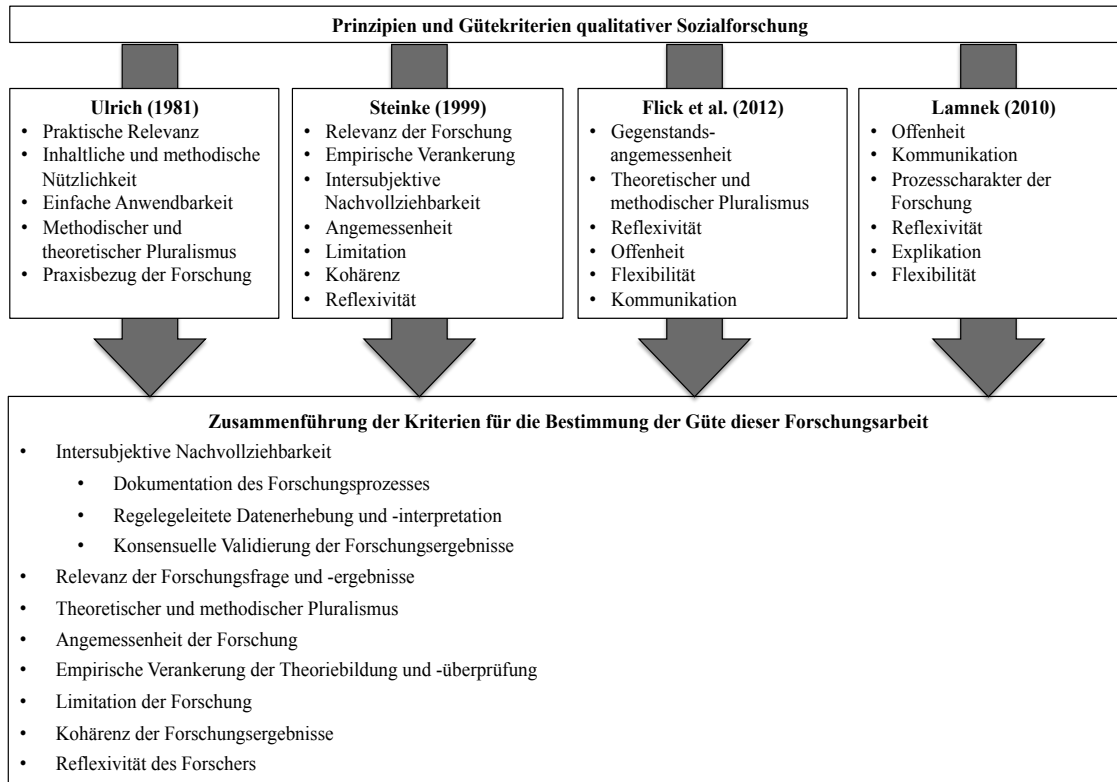


Abbildung 75: Kriterien für die Bestimmung der Güte der Forschung (Eigene Darstellung)

Die Güte der Forschungsarbeit wird im Folgenden anhand der einzelnen Kriterien diskutiert.

8.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Aufgrund der starken situativen Kontextabhängigkeit der qualitativen Sozialforschung und insbesondere der Systemaufstellung als Datenerhebungsmethode sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht durch eine Wiederholung der Forschung zu überprüfen. Anstelle dessen sind der Forschungsprozess und die Ergebnisse transparent zu dokumentieren um den Erkenntnisgewinn nachvollziehen und bewerten zu können.

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit wurde das Forschungsvorhaben in den Kontext der qualitativen Sozialforschung eingeordnet und aufbauend auf den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung ein gemeinsames Forschungsverständnis entwickelt. Aus diesem Forschungsverständnis

heraus wurde unter Beachtung der Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung das grundsätzliche Forschungsvorgehen sowie die Auswahl der Methoden sowohl der Datenerhebung als auch der Auswertung begründet und die einzelnen Forschungsmethoden erläutert (Vgl. Kapitel 2.4, Kapitel 5.1, Kapitel 5.2, Kapitel 6.1 - 6.4). In diesem Zusammenhang fand auch der personelle, räumliche und zeitliche Kontext der Systemaufstellungen als Datenerhebungsmethode Anerkennung.

Die Transkriptionsregeln sowie das Transkript der erhobenen Daten sind in der Aufstellungspartitur einsehbar. Die Systemaufstellungen wurden außerdem auf Video festgehalten; Auch diese sind einsehbar. Weiterhin gibt das Transkript der Systemaufstellungen die Möglichkeit, den Gedankengang des Erkenntnisgewinns der Forscherin nachzuvollziehen. Auch die konsensuelle Validierung der Erkenntnisse im Anschluss an jede Systemaufstellung ist sowohl in dem Video als auch dem Transkript dokumentiert.

Die Erläuterung der Forschungserkenntnisse der theoriebasierten sowie der empirischen Exploration und fortfolgend auch der komparativen Analyse der Forschungserkenntnisse wurde durch entsprechende Verweise auf die relevanten Passagen der Datenerhebung gestützt (Vgl. Kapitel 5.3, Kapitel 6.4, Kapitel 6). Somit kann auch der Gedankengang der Darlegung der Forschungsergebnisse und der abschließenden Thesengenerierung nachvollzogen werden.

Es wird festgehalten, dass der Forschungsprozess, die Auswahl sowohl der theoriebasierten als auch der empirischen Datenerhebung und –auswertung ebenso wie der Prozess der Erkenntnisgenerierung unter Bezug auf das Forschungsverständnis transparent dargelegt und nachvollziehbar dokumentiert wurde.

8.2 Relevanz der Forschungsfrage und –ergebnisse

Die Relevanz der Forschungsfrage wurde durch die Aktualität derzeitiger Managementtherausforderungen und die Dringlichkeit, komplexe Entscheidungen durch ein geeignetes Managementwissen bewältigen zu können, dargelegt (Vgl. Kapitel 2.1). Die Forschungsergebnisse machen zudem deutlich, dass das bestehende Wissen der Managementlehre, insbesondere die außerordentliche Bedeutungszuschreibung der Nachhaltigkeit, keinen geeigneten Ansatzpunkt für die Bewältigung der Managementtherausforderungen bietet (Vgl. Kapitel 7.2.5). Somit wird den Forschungsergebnissen, welche die Salutogenese als neue Wirtschaftsrationalität fordern, eine große Relevanz zugesprochen, da diese eine neue, sehr viel praxisnähere Perspektive auf ein tragfähiges Wirtschaftsverhalten von Unternehmen richten. Letztlich sind die Eignung und der

Nutzen der Forschungsergebnisse jedoch noch in weiteren empirischen Forschungen in der Managementpraxis abschließend zu beweisen.

8.3 Methodischer Pluralismus

Der methodische Pluralismus kommt in der vorliegenden Forschungsarbeit einerseits durch die Zusammensetzung des Untersuchungsgegenstandes und andererseits durch die Triangulation der Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden zum Ausdruck. Mit der Auswahl sowohl wirtschaftswissenschaftlicher als auch gesundheitswissenschaftlicher Managementansätze wurde der Untersuchungsgegenstand des ressourcenorientierten Managements in der Breite betrachtet und so der Einbezug einer Vielfalt unterschiedlicher, sich ergänzender Wirtschaftsweisen ermöglicht. Mit dem Einsatz sowohl theoriebasierter als auch empirischer Forschungsmethoden konnte der Untersuchungsgegenstand zugleich ein der Tiefe analysiert und unterschiedliche, abweichende Erkenntnisse fundiert verglichen und diskutiert werden.

8.4 Angemessenheit der Forschung

Das Forschungsdesign und das Forschungsvorgehen wurden dem Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft nach in den Kontext der qualitativen Sozialforschung eingeordnet. Um die Angemessenheit der Forschung zu sichern, wurde der gesamte Forschungsprozess auf den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung begründet und die Gütekriterien der Forschung bereits zu Beginn vergegenwärtigt (Vgl. Kapitel 2.4).

Die Entscheidung für ein exploratives Forschungsvorgehen ebenso wie die Auswahl der ressourcenorientierten Managementansätze als Forschungsgegenstand wurde mit Blick auf das Forschungsziel der Generierung neuen Managementwissens begründet (Vgl. Kapitel 2.4.3, Kapitel 3.3.2).

Gleichermaßen wurden auch die Methoden der Datenerhebung und Auswertung sowie die angewendeten Analyse Kriterien in Orientierung an ihrer Eignung für die Beantwortung der Forschungsfragen gewählt (Vgl. Kapitel 5.1, Kapitel 5.2, Kapitel 6.1, Kapitel 6.2). So wurde die vorangehende Theorieanalyse für die Entwicklung eines heuristischen Bezugsrahmens der weiteren empirischen Forschung herangezogen. Die dabei angesetzten Analyse Kriterien wurden hinsichtlich Eignung einer umfassenden inhaltlichen Ausarbeitung der jeweiligen Ressourcenperspektive gewählt. Um das implizite Wissen der Managementansätze, dass mit der Theorieanalyse nicht aufgedeckt werden kann, zu explizieren, stellte sich die Systemaufstellung als geeignete Datenerhebungsmethode dar. Des Weiteren wurde die Sequenzanalyse als angemessene Auswer-

tungsmethode verstanden, da diese dem sequentiellen Interaktionsprozess der Systemaufstellung gerecht wird.

Da die Generierung neuen Managementwissens nicht auf der Entwicklung bestehenden Managementwissens begründet werden kann, sondern eine gänzliche Neuausrichtung erfordert und darüber hinaus die Untersuchung der Beziehungsstrukturen der Managementlehre einen sehr abstrakten und komplexen Untersuchungsgegenstand verkörpern, werden die gewählten Forschungsmethoden zudem als angemessen anerkannt, da sie in kürzester Zeit eine Vielzahl von Informationen und Daten generieren und zudem nicht von der Interaktion von Managern abhängig sind. Auf diese Weise wird eine Beeinflussung und Beschränkung der Erkenntnisgenerierung durch individuelle Vorannahmen, Weltanschauungen und Wissensbestände ausgeschlossen. Anstelle dessen ermöglicht die Systemaufstellung den Zugang zu einem systemischen Wissen, das einem einzelnen Manager eben nicht zugänglich ist und entsprechend ganz neue Ansätze für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen bereit hält, die es angesichts der vielfältigen Managementherausforderungen eben auch braucht.

Ferner wurde der Forschungsprozess iterativ gestaltet: Mit der fortschreitenden Auswertung der erhobenen Daten wurde die Angemessenheit der verwendeten Forschungsmethoden sowie die Eignung der Daten für die Bearbeitung der Problemstellung und die Beantwortung der Forschungsfragen reflektiert und insofern erforderlich angepasst (Vgl. Kapitel 2.4.3).

8.5 Empirische Verankerung der Theoriebildung und –überprüfung

Die empirische Verankerung der Forschung wird mehrfach deutlich: Die aufgezeigte Forschungslücke der Managementlehre stellt sich als empirisches, sprich praxis-relevantes Forschungsproblem dar. Mit der Systemaufstellung wurde weiterhin die Datenerhebung empirisch durchgeführt. Somit sind die Forschungsergebnisse auch in maßgeblicher Weise auf empirischen Daten begründet. Entsprechend gilt es im weiteren Forschungsverlauf auch die Theorieüberprüfung in der Empirie zu verankern und das generierte Managementwissen in einer Einzelfallstudie abschließend empirisch in einem Unternehmen zu überprüfen (Vgl. Kapitel 9).

8.6 Limitation der Forschung

Eine Limitation erhalten die Forschungsergebnisse durch die gesetzten Wirtschaftsbedingungen, unter denen ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung geeignet und nützlich

ist. Die Forschungsergebnisse erheben somit den Anspruch auf Allgemeingültigkeit für jene Unternehmen, welche sich Belastungen der Funktionsfähigkeit aufgrund von Störungen der Ressourcenversorgung durch begrenzte Ressourcenbestände und unsichere Ressourcenbeziehungen sowie Defiziten der internen Gestaltung und Lenkung der Ressourcenprozesse aufgrund überlasteter Mitarbeitern gegenübersehen.

Somit sind die Forschungsergebnisse allgemeingültig für jene Unternehmen, die eine solch spezifische, komplexe Managementsituation zu bewältigen haben. Mit der Entwicklung der Wirtschaftsbedingungen verlieren jedoch letztlich auch die Forschungsergebnisse ihre Eignung, weshalb diese keine unbegrenzte Gültigkeit besitzen.

8.7 Kohärenz der Forschung

Die Kohärenz der Forschung drückt sich durch die Konsistenz der Forschungsergebnisse sowie der generierten Thesen aus. Diese werden als konsistent verstanden, da keine Widersprüche oder logische Brüche festgestellt werden konnten. Dies ist wiederum Ergebnis der Erkenntnisgenerierung durch die Sequenzanalyse, welche jene Erklärungen der Aufstellungsphänomene selektiert, die den getätigten Aussagen und des beobachteten Verhaltensweisen keinen durchgängigen Sinngehalt zuweisen können. Auf diese Weise werden letztlich nur diejenigen Erklärungsansätze erhalten, welche den beobachteten Phänomenen eine konsistente Bedeutung zuschreiben können.

Die Widersprüche hingegen, die in den erhobenen Daten auftraten, so beispielsweise widersprüchliche Erkenntnisse der theoriebasierten und empirischen Forschung, ebenso wie offene Fragen über die Beziehungsstruktur der Managementansätze, wurden in der komparativen Analyse aufgezeigt und diskutiert.

Weitere Einblicke in den intuitiven Umgang der Forscherin mit irritierenden und nicht zu erklärenden Momenten der Systemaufstellung bietet zudem die Aufstellungspartitur, in der solche Schlüsselsequenzen markiert und mögliche Deutungs- und Erklärungsmöglichkeiten diskutiert wurden. Dort ist auch die sequentielle Analyse der Systemaufstellung einzusehen, auf der die Konsistenz der Thesen begründet wird.

8.8 Reflexivität des Forschers

In der intensiven Auseinandersetzung mit der Achtsamkeit wurde eine solche achtsame Wahrnehmung auch während des Forschungsprozesses gewahrt. Dies ermöglichte es der Forscherin,

Abweichungen des Forschungsvorgehens von dem erklärten Forschungsziel frühzeitig zu erkennen und korrigierend einzugreifen.

Darüber hinaus konnten durch die Selbstbeobachtung und sensible Reflektion individueller Vorannahmen und Weltanschauungen der Forscherin auch Einflussnahmen in der Auswertung und Interpretation der erhobenen Daten verhindert werden. Durch die konsensuelle Validierung der Forschungserkenntnisse wurde zudem einer selektiven Betrachtung der erhobenen Daten entgegengewirkt.

Da die Systemaufstellung als Methode der Datenerhebung besonderer Kompetenzen bedarf, die im Zuge einer fundierten qualifizierten Ausbildung erlangt werden, ist zudem der Einsatz von Hr. Prof. Dr. Müller-Christ als Aufstellungsleiter relevant, um die Vertrauenswürdigkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten.

Die Güte der vorliegenden Forschungsarbeit kann nach Ansicht der Forscherin durch die vorangegangene dezidierte Diskussion der einzelnen Kriterien hinreichend begründet werden. Es wurde gezeigt, dass die transparente Dokumentation des Forschungsprozesses eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit ermöglicht und dass die Fragestellung ebenso wie die Ergebnisse der Forschung eine Relevanz für das praktische Management und die Entwicklung der Managementlehre aufweisen. Dies wird durch die empirische Verankerung der Forschung gestützt. Nicht zuletzt durch den methodischen Pluralismus konnte weiterhin die Angemessenheit und Eignung des Forschungsvorgehens für die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen belegt werden. Dies zeigt sich weiterhin auch in der Konsistenz der Forschungsergebnisse. Das Bewusstsein für die Begrenzung des Geltungsbereichs der Forschungsarbeit ebenso wie für die kritische Reflektion des Forschungsprozesses sichert schließlich den Aussagegehalt der Forschungsergebnisse.

9 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit ist der Untersuchung der aktuellen Managementlehre mit dem Ziel gewidmet, Wissen für die Bewältigung aktueller Managementherausforderungen zu generieren. Unternehmen sehen sich der existentiellen Gefahr der Störung der Ressourcenversorgung gegenüber – ein ressourcenorientiertes Agieren ist demnach die einzige und richtige Option, um das Unternehmensbestehen zu sichern. Die Ursachen der Versorgungsstörungen sind vielfältig. Es konnte aufgezeigt werden, dass diese nicht allein auf schwindende Ressourcenbestände in der Umwelt aufgrund der Schädigung und Übernutzung der Ressourcenquellen zurück zu führen sind. Vielmehr agieren Unternehmen in einer grundsätzlich unsicheren Umwelt, in der unvorhergesehene Entwicklungen jederzeit Störungen der Funktionsfähigkeit des Unternehmens hervorrufen können. Maßgeblich bedingt werden die Unsicherheit des Wirtschaftens und die Erschöpfung der Ressourcenbestände durch die Globalisierung der Wirtschaftsstrukturen und Prozesse, durch welche sich Unternehmen einem intensiven Wettbewerbsdruck in einer Umwelt ausgesetzt sehen, die von einer kaum überschaubaren Komplexität und Dynamik geprägt ist. Dies drückt sich weiterhin auch in den Bedingungen und Anforderungen der Tätigkeit der Mitarbeiter aus. Diese sehen sich in der Folge Herausforderungen gegenüber, die sie mit den vorhandenen Handlungs- und Wirtschaftsmitteln eines effizienten Wirtschaftsverhaltens jedoch kaum bewältigen können; So droht mit der Erschöpfung des Humankapitals weiterhin ein Ausfall der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren des Unternehmens. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass Unternehmen sich der Herausforderung gegenübersehen, mit absolut begrenzten Mitteln in einer unsicheren Umwelt unter Erhalt der Mitarbeitergesundheit nutzenstiftende Produkte und Leistungen zu generieren und sich in dem intensiven globalen Wettbewerb durchzusetzen.

Um Unternehmen praktikables Managementwissen für die Bewältigung dieser zahlreichen, sich wechselseitig verstärkenden Herausforderungen zur Verfügung zu stellen, wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit die verschiedenen ressourcenorientierten Ansätze der Managementlehre hinsichtlich einer möglichen Zusammenführung untersucht: Der Resource-based View, der Resource Dependence Approach sowie das Nachhaltige Ressourcenmanagement, die Salutogenese, die Resilienz und die Achtsamkeit. Ziel war es, einen Managementansatz zu entwickeln, welcher nicht partiell an einzelnen Herausforderungen des Managements ansetzt und damit ein selektives Blickfeld mit mitunter existenzgefährdenden blinden Flecken transportiert, sondern die Managementherausforderungen umfassend und ganzheitlich zu adressieren. Der Fokus lag folglich nicht allein darauf, Möglichkeiten im Umgang mit den einzelnen Herausforderungen

des Managements darzulegen, sondern zugleich auch das notwendige Wissen für den Umgang mit auftretenden Dilemmata eines solch umfassenden und zugleich komplexen Managements, welche zwangsläufig durch die Zusammenführung widersprüchlicher Wirtschaftsweisen auftritt, zu transportieren. Dafür wurden die Managementansätze hinsichtlich komplementärer sowie widersprüchlicher Wirkungsbeziehungen untersucht, um festzustellen, welchen Beitrag die einzelnen Ansätze für die Bewältigung aktueller Managementherausforderungen leisten, in welcher Weise die jeweiligen Postulate und Prämissen zusammenzuführen sind und welche Widersprüche und Herausforderungen wiederum aus dieser Zusammenführung hervor gehen.

Die Untersuchung der Beziehungsstruktur der Managementansätze wurde sowohl auf Grundlage einer theoriebasierten Exploration der Managementlehre als auch empirisch unter Einsatz zweier Systemaufstellungen vorgenommen. Die Forschungsergebnisse machen deutlich, dass die Rationalität der Nachhaltigkeit und damit einhergehend das Substanzerhaltende Wirtschaften, welche in der Diskussion des Managements eine enorme Relevanz zugeschrieben bekommen und als neues Wirtschaftsparadigma eingeführt werden, für die Bewältigung aktueller Managementherausforderungen keinen relevanten Beitrag leisten. Anstelle dessen ist es die Salutogenese welche sich der Rationalität der Effizienz gegenüberstellt und den Managementkontext in einer neuen Betrachtung zeigt; Nicht der Bestandserhalt, sondern der Gesunderhalt definiert gemeinsam mit der Gewinngenerierung das duale Erfolgsverständnis von Unternehmen, welches unter derzeitigen Wirtschaftsbedingungen ein tragfähiges Management ermöglichen. Es wurde aufgezeigt, dass die Messgröße des Gesunderhalts im Gegensatz zu dem Bestandserhalt der Nachhaltigkeit nicht der Ressourcenbestand in der Umwelt, sondern innerhalb des Unternehmens ist. Ansatzpunkt für ein gesunderhaltendes Management ist weiterhin nicht die Interaktion mit Ressourcenquellen, sondern mit Ressourcenlieferanten. Das Ziel der Salutogenese als Wirtschaftsrationale ist es, ein Gleichgewicht ressourcenaufbauender und –verbrauchender Transaktionen innerhalb des Unternehmens und mit Ressourcenlieferanten zu erhalten. Im Fokus des salutogenen Managements steht folglich die Stabilisierung der Ressourcenversorgung für die Ausbildung eines flexiblen Wirtschaftsvermögens gegenüber der unsicheren Umwelt. In der Konsequenz erfordert dies die Reflektion der Wirkungen des Wirtschaftsverhaltens auf die abhängigen Ressourcenaustauschpartner sowie die Unterstützung dieser in der Bewältigung etwaiger Belastungen der unsicheren Umwelt; Der Gesunderhalt des Unternehmens gelingt nur in Einklang mit einer gesunden Umwelt. Der Erhalt der Ressourcenbestände in der Umwelt ebenso wie der Gesunderhalt der

Mitarbeiter stellt sich somit als indirekte Bedingung des Gesunderhalts des Unternehmens dar und wird über den Schutz der Ressourcenlieferanten erreicht.

Ein Management der umfassenden Ressourcenorientierung zeichnet sich im Ergebnis dadurch aus, dass in Orientierung an den Umweltaforderungen ein Gleichgewicht gesunderhaltender und gewinngenerierender Maßnahmen erhalten wird. Um langfristig dem Zweck der Nutzenstiftung für die Umwelt nachzukommen sind Unternehmen gefordert, aufbauend auf stabilen Austauschprozessen interne handlungs- und wirtschaftsbefähigende Ressourcenbestände auszubilden, welche ein flexibles Anpassungs- und Widerstandsvermögen für die Bewältigung aufkommender Umweltveränderungen ermöglicht. Gleichsam gilt es, die vorgehaltenen Mittel für die Gewinngenerierung möglichst effizient zu verwerten. Die Herausforderung besteht darin, die Ressourcenversorgung und die Ressourcenverwertung, sprich die internen und externen Ressourcentransaktionen in einem strategischen Einklang zusammenzuführen.

Die achtsame, sprich ganzheitliche und unvoreingenommene Wahrnehmung des Unternehmens, der Umwelt sowie der Ressourcenabhängigkeiten legt dafür die Grundlage. Aufbauend auf den gesammelten und verarbeiteten Daten gilt es Maßnahmen zu begründen, welche auf die Stabilisierung der Beziehungen zu Ressourcenlieferanten, auf die Ausbildung und Entwicklung unternehmensinterner Ressourcenbestände oder aber auf den Einsatz eben dieser Ressourcenbestände in den Wertschöpfungsprozessen zielen. In diesem Zusammenhang gilt es die Prozesse und Strukturen des Unternehmens fortwährend in Orientierung an den Anforderungen der Umwelt zu überprüfen und, insofern entweder Veränderungen des Absatz- und Beschaffungsmarktes antizipiert oder gar unintendierte Nebenwirkungen erkannt werden, zu korrigieren. Die Achtsamkeit der Mitarbeiter fungiert somit als zentrale Weiche für die erfolgswirksame Gestaltung und Lenkung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens in einem Gleichgewicht von Gewinn und Gesundheit.

Zusammengefasst zeigt die vorliegende Forschungsarbeit, dass ein Management gemäß einer umfassenden Ressourcenorientierung in einem Spannungsfeld zwischen der effizienten Ressourcenverwertung und der salutogenen Ressourcenversorgung agiert, für dessen Bewältigung die Achtsamkeit einen integralen Bestandteil verkörpert. Die Realisierung des dualen Erfolgsverständnisses von Gewinn und Gesundheit durch eine achtsame Moderation des Wirtschaftsverhaltens gelingt es Unternehmen, die vielfältigen Herausforderungen des Managements zu adressieren: Die externen Ressourcenbestände werden durch die gesunderhaltende Gestaltung der Ab-

hängigkeitsbeziehungen geschützt; Unvorhergesehene Entwicklungen der dynamischen und komplexen Umwelt werden durch die Mobilisierung interner Ressourcenbestände bewältigt; Die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter wird durch die Bereitstellung von Handlungsmitteln und die Achtsamkeit für individuelle Belastungsgrenzen und Bewältigungsmöglichkeiten gesichert. Schädigende Wirkungen auf Unternehmen und Umwelt durch die Gewinngenerierung müssen somit durch das Streben nach Gesunderhalt begrenzt werden. Der Schlüssel dazu liegt in der Achtsamkeit.

Mit der weiteren empirischen Forschung gilt es nun zu überprüfen, ob ein Management, wie es mit der vorliegenden Forschungsarbeit vorgeschlagen wird, Unternehmen in der Praxis dazu befähigt, mit den aktuellen Managementtherausforderungen umzugehen. Dafür müssen die aus den Forschungsergebnissen abgeleiteten Thesen zunächst operationalisiert und geeignete Messskalen festzulegen. Um die Thesen in der Praxis zu überprüfen wird eine Einzelfallstudie als Forschungsdesign empfohlen. Diese Einzelfallstudie kann im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses mit dem Ziel, ein auf das Unternehmen spezifisch zugeschnittenes Management der umfassenden Ressourcenorientierung einzuführen, durchgeführt werden. Dafür gilt es, ein Unternehmen auszuwählen, welches sich den aufgeführten Managementtherausforderungen gegenüberstellt und Störungen der Ressourcenversorgungen verzeichnet. Dieses Unternehmen sollte ausreichend groß sein, um innerhalb des Unternehmens verschiedene Projektgruppen einrichten zu können und in Interaktion mit der Umwelt Einfluss auf die Gestaltung der Ressourcenabhängigkeiten nehmen zu können. Um die Komplexität der verschiedenen Wirkfaktoren innerhalb des Unternehmens zu begrenzen sollte das Unternehmen jedoch auch nicht zu groß sein. Als geeignete Unternehmensgröße wird ein mittelständisches Unternehmen mit nicht weniger als 50, aber auch nicht mehr als 200 Mitarbeitern angesehen. Zudem sollte das Unternehmen lediglich über einen Produktions- bzw. Firmenstandort organisiert sein um Kommunikations- und Organisationsbarrieren zu vermeiden.

Eingangs empfiehlt sich die Durchführung eines Workshops in dem Unternehmen, im Zuge dessen die Idee des Managements der umfassenden Ressourcenorientierung vorgestellt wird und die Mitarbeiter über das Vorhaben informiert werden. Dies beugt nicht nur Missverständnissen oder Informationsdefiziten und daraus hervorgehenden Konflikten vor, sondern sicher auch durch die Partizipation der Mitarbeiter ihre Bereitschaft, gemeinsam die Prozesse und Strukturen des Unternehmens zu entwickeln. Ob an dem Workshop alle Mitarbeiter oder nur Führungskräfte und Entscheidungsträger teilnehmen, ist je nach Unternehmen und Unternehmensgröße zu ent-

scheiden. Im zweitgenannten Fall ist es unerlässlich, das Vorhaben der Organisationsentwicklung und der Implementierung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung durch die Vorgesetzten innerhalb der Abteilungen an alle Mitarbeiter zu kommunizieren und die Bereitschaft für dieses Vorhaben zu sichern.

Der Workshop ist an die spezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften sind die Herausforderungen ihrer Tätigkeit zu identifizieren, die Ressourcenaustauschbeziehungen mit der Umwelt zu analysieren und die Bedingungen und Voraussetzungen der Flexibilisierung unternehmensinterner Prozesse und Strukturen aufzuzeigen. Daraus gilt es im weiteren Verlauf konkrete Maßnahmen abzuleiten, welche auf die Stabilisierung der Ressourcenversorgung, die Handlungsbefähigung der Mitarbeiter und die Ausbildung einer Widerstands- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zielen. Diese Maßnahmen werden dann in Projektgruppen ausgearbeitet und umgesetzt. Begleitend gilt es in Schulungen und On-the-job-Trainings die Achtsamkeit der Mitarbeiter auszubilden und Screening- und Monitoring-Instrumente einzuführen. Dieser Prozess der Unternehmensentwicklung ist durch regelmäßige Workshops, in denen die aktuellen Tätigkeits- und Managementherausforderungen besprochen und die Bewältigungsmöglichkeiten sowohl hinsichtlich Fortschritten als auch Defiziten reflektiert und weitere Maßnahmen entwickelt werden, zu begleiten.

Um die Wirksamkeit eines solchen Managements festzustellen, können die operationalisierten Thesen in standardisierten Fragebögen und Interviews überprüft werden. Um die Veränderungen durch die Managemententwicklung feststellen zu können, ist eine solche Erhebung zumindest zu Beginn und zum Abschluss des Prozesses durchzuführen. Auch die qualitative Auswertung der Workshops und Schulungen bietet Aufschluss über die praktische Eignung des entwickelten Managementansatzes. Da diese in regelmäßigen Abständen während des Entwicklungsprozesses durchgeführt werden, ergibt sich daraus weiterhin eine dezidiertere Evaluation der Herausforderungen, Hindernisse und Potentiale der Einführung eines Managements der umfassenden Ressourcenorientierung.

Aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Anwendung des Managementansatzes gilt es die Thesen - insofern erforderlich - zu korrigieren, weiter zu entwickeln und mit präzisen Maßnahmen zu unterlegen. Als sinnvoll wird hier die letztliche Entwicklung einer Art praktischen Leitfadens und Handlungsbuchs in Form einer Anweisung des Managements der umfassenden Ressourcenorientierung angesehen.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, J./Müller, M./Dickebohm, N. (2013): Nachhaltigkeit in Unternehmen - Konzepte zur Umsetzung. In: Baumast, A./Pape, J. (Hrsg.): *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (S. 58-78). Stuttgart: Ulmer.
- Adger, W. N./Hughes, T. P./Folke, C./Carpenter, S. R./Rockström, J. (2005). Social-Ecological Resilience to Coastal Disasters. *Science*, 309, 1036-1039.
- Ahlers, E. (2014): Möglichkeiten und Grenzen Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht einer arbeitnehmerorientierten Wissenschaft. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 35-43). Berlin Heidelberg: Springer.
- Antonovsky, A. (1979): *Health, Stress, and Coping: New perspectives on Mental and Physical Well-Being*. San Francisco: Jossey Bass.
- Antonovsky, A. (1991): Meine Odyssee als Streßforscher. *Jahrbuch für kritische Medizin*, 17, 112-130.
- Antonovsky, A. (1996): The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international*, 11 (1), 11-18.
- Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt Verlag.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1999): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Azapagic, A. (2003): Systems approach to corporate sustainability. A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81, 303-316.
- Azapagic, A./Perdan, S. (2000): Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Framework. *ICHEME*, 78, 243-261.
- Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (2014): *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Baitsch, C. (1996): Lernen im Prozeß der Arbeit. *QUEM-Bulletin*, 1, 6-8.

- Bamberg, E./Busch, C./Ducki, A. (2003): *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001): Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, J. B./Wright, M./Ketchen, D. J. (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barton, M. A./Sutcliffe, K. M. (2009): Overcoming dysfunctional momentum: organizational safety as a social achievement. *Human Relations*, 62 (9), 1327-1356.
- BAuA (2017): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bauer, W./Braun, M. (2014): Zukunftsforschung: Wie werden wir in 20 Jahren arbeiten? In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 11-20). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Baum, H.-G./Albrecht, T./Raffler, D. (2007): *Umwelt- und Ressourcenschutz als Unternehmensziel. Steigerung des Unternehmenswerts durch Ressourcenmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bea, F. X./Haas, J. (2016): *Strategisches Management*. 8. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Beck, D. E./Cowan, C. C. (2014): *Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel*. 5. Auflage. Bielefeld: J. Kamphausen Mediengruppe.
- Beck, K. (2006): Theorieansätze. In: Arnold, R./Lipsmeier, A. (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung* (S. 577-585). 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beck, U. (2007): *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Becker, M. (2013): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bengel, J./Strittmatter, R./Willmann, H. (2001): *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys*

Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

Berreth, A. (2009): *Organisationsaufstellung und Management. Lesarten einer Beraterischen Praxis.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Bhikkhu, B. (2006): *Buddhismus verstehen und leben - ein ‚Handbuch für die Menschheit‘.* München: Buddhistische Gesellschaft München e.V.

Blessin, B./Wick, A. (2017): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* 8. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.

Bohnsack, R. (2014): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden.* 9. Auflage. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (2013): Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. In: Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (S. 9-32). 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Bohnsack, R./Schäffer, B. (2013): Exemplarische Textinterpretation: Diskursorganisation und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (Hrsg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (S. 331-346). 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Boin, A./Eeten, M. J. (2013): The resilient organization. A critical appraisal. *Public Management Review*, 15 (3), 429-445.

Bonini, S./Bové, A.-T. (2014): *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results.* Abgerufen am 10. 04. 2016: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/sustainabilitys-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results#0>

Borgert, S. (2013): *Resilienz im Projektmanagement. Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bortz, J./Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* 4. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- bpb (2018): *Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels*. Abgerufen am 03. 05. 2018: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52543/entwicklung-des-warenhandels>
- Bräuninger, M./Schulze, S./Stöver, J./Brunner, O./Koller, C./Langer, M./Quitau, J. (2010): *Strategie 2030 - Nachhaltigkeit*. Hamburg: Berenberg Bank.
- Brand, F. (2009): Die Relevanz des Resilienz-Ansatzes. In: Schultz, J./Thapa, P. P./Voget, L./Egan-Krieger, T. v. (Hrsg.): *Die Greifswalder Theorie starker Nachhaltigkeit. Ausbau, Anwendung und Kritik* (S. 225-240). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Brand, F./Hoheisel, D./Kirchhoff, T. (2011): Der Resilienz-Ansatz auf dem Prüfstand: Herausforderungen, Probleme, Perspektiven. *Laufener Spezialbeiträge 2011. Landschaftsökologie. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 78-83.
- Bresser, R. K. (2007): Ressourcenbasierter Ansatz. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 1269-1278). 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Brühl, R. (2017): *Wie Wissenschaft Wissen schafft. Wissenschaftstheorie und -ethik für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften*. 2. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Brühl, R./Horch, N./Orth, M. (2008): *Der Resource-based View als Theorie des strategischen Managements - Empirische Befunde und methodologische Anmerkungen*. Berlin: Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- Bruijne, M. de/Boin, A./Eeten, M. van (2010): Resilience. Exploring the concept and its meanings. In: Comfort, L. K./ Boin, A./Demchak, C. C. (Hrsg.): *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events* (S. 13-32). Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Buchholz, U./Knorre, S. (2012): *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin: Springer Verlag.
- Bundesregierung Deutschland (2008): *Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie*. Berlin.
- Bundesregierung Deutschland (2012): *Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012*. Berlin.

- Casciaro, T./Piskorski, M. J. (2005): Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption; A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 167-199.
- Cowan, C. C./Todorovic, N. (2000): Spiral dynamics: The layers of human values in strategy . *Strategy & Leadership*, 28 (1), 4-12.
- Davoudi, S. (2013): Resilience. *The Planning Review*, 4-5.
- Dalziel, E. P./McManus, S. T. (2004): *Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity. Implications for System Performance*. Stoos: International Forum for Engineering Decision Making.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Döring, R. (2004): *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit?* Greifswald: Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald.
- Drexler, D. (2015): *Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Ducki, A. (2012): Gesundheit und Gesundheitsförderung in der flexiblen Arbeitswelt: Ein Überblick. In: Badura, B./ Ducki, A./Schröder, H./Meyer, M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren* (S. vii - xii). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Ducki, A./Tanja, K. (2006): Gibt es einen Ressourcenkern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen. *Wirtschaftspsychologie*, 30-39.
- Dyllick, T. (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 235-243). Opladen: Leske + Budrich.
- Dyllick, T. (2003a): Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 267-271). Opladen: Leske + Budrich.
- Dyllick, T./Probst, G. (1984): Einführung. In: Ulrich, H. (Hrsg.): *Management* (S. 9-18). Bern: Haupt.

- Edwards, M./Cacioppe, R. (2005): Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (2), 86-105.
- Eeten, M. v./Boin, A./Bruijne, M. d. (2010): The price of resilience. Contrasting the theoretical ideal-type with organizational reality. In: Comfort, L. K./Boin, A./Demchak, C. C. (Hrsg.): *Designing Resilience. Preparing for Extreme Events* (S. 158-179). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Ericson, T./Kjønstad, B. G./Barstad, A. (2014): Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, 104, 73-79.
- Fichter, K./Gleich, A. v./Pfriem, R./Siebenhüner, B. (2010): *Theoretische Grundlagen für erfolgreiche Klimaanpassungsstrategien*. Bremen, Oldenburg: Projektkonstrium ,nordwest2050'.
- Fischer-Winkelmann, W. F. (1971): *Methodologie der Betriebswirtschaftslehre*. München: Wilhelm Goldmann Verlag .
- Flick, U. (2009): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flick, U. (2012): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 309-318). 9. Auflage. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 13-29). 9. Auflage. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Freiling, J. (2001): *Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Freiling, J. (2001a): *Ressourcenorientierte Reorganisation. Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Freiling, J. (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. *Management Revue*, 33-52.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2010): *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fuchs-Heinritz, W./Klimke, D./Lautmann, R./Rammstedt, O./Stäheli, U./Weischer, C./Wienold, H. (Hrsg.) (2011): *Lexikon zur Soziologie*. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Galbreath, J. (2005): Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25, 979-987.

Gandenberger, C. (2008): *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Konzeptionelle Weiterentwicklung und Realisierungsansätze in der Bekleidungsbranche*. Berlin: LIT Verlag.

Gerberich, C. W. (2004): Managen der Komplexität und Dynamik - eine große Herausforderung für heutige Unternehmen. In: Maier, F. (Hrsg.): *Komplexität und Dynamik als Herausforderung für das Management. Festschrift zum 60. Geburtstag von Peter Milling* (S. 235-260). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gminder, C. U. (2006): *Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Goethe, J. (2013): Resilienz und Effizienz - Architektur für nachhaltigen Unternehmenserfolg. In: Landes, M./Steiner, E. (Hrsg.): *Psychologie der Wirtschaft* (S. 801-822). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Götze, U. (2013): *Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gomez, P./Meynhardt, T. (2014): Public Value - Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht. In: Müller, C. v./ Zinth, C.-P. (Hrsg.): *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts* (S. 17-26). Wiesbaden: Springer Gabler.

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.

Grochla, E. (1978): *Einführung in die Organisationstheorie*. Stuttgart: Poeschel.

Grünberg-Bochard, J./Schaltegger, S. (2014): Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum. Vom konventionellen Management zum Sustainable Entrepreneurship. In: Müller, C. v./ Zinth, C.-P. (Hrsg.): *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts* (S. 133-152). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hagen, C. v./Röper, G. (2009): Resilienz und Ressourcenorientierung - Eine Bestandsaufnahme. In: Fookan, I./Zinnecker, J. (Hrsg.): *Trauma und Resilienz. Chancen und Risiken*

Lebensgeschichtlicher Bewältigung von belasteten Kindheiten (S. 15-28). 2. Auflage. Weinheim: Juventa Verlag.

Hahn, T. (2005): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hans-Blöckler-Stiftung (2004): *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Hardtke, A./Prehn, M. (2001): *Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie*. Wiesbaden: Gabler .

Hauff, M. v./Kleine, A. (2009): *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. Berlin: Oldenbourg.

Hauff, V. (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp Verlag.

Heinen, E. (1969): Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 39 (4), 207-220.

Helfat, C. E./Mitchell, W./Peteraf, M. A./Singh, H./Teece, D. J./Winter, S. G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing.

Helfat, C. E./Peteraf, M. A. (2003): The dynamic resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

Henkemeier, K. (2015): *Belastbarkeit als Gestaltungsansatz einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre*. Aachen: Shaker Verlag.

Hildenbrand, B. (2004): Gemeinsames Ziel, verschiedene Wege: Grounded Theory und Objektive Hermeneutik im Vergleich. *Sozialer Sinn: Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung* (2), 177-194.

Hinze, D. F. (2001): *Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg*. Heidelberg: Sauer-Verlag.

Hitzler, R./Honer, A. (1997): Einleitung: Hermeneutik in der deutschsprachigen Soziologie heute. In: Hitzler, R./Honer, A. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung* (S. 7-30). Wiesbaden: Springer.

- Hoeppe, J. (2014): *Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement. Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Personalarbeit*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Holling, C. S. (1973): Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Holling, C. S./Gunderson, L. H. (2002): Resilience and Adaptive Cycles. In: Gunderson, L. H./Holling, C. S. (Hrsg.): *Panarchy. Understanding transformations in humand and natural systems*. Washington: Island Press.
- Itabashi-Campbell, R./Gluesing, J./Perelli, S. (2012): Mindfulness and product failure management: an engineering epistemology. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29 (6), 642-665.
- Jaffee, D. (2001): *Organization Theory: Tension and Change*. Boston: McGraw-Hill.
- Johnson, B. L. (1995): *Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations*. University of Utah: Department of Educational Administration.
- Jordan, S./Messner, M./Becker, A. (2009): Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration. *Management Learning*, 465-473.
- Jürgens, V. (1998): *Ressourcenorientierte Leistungsgestaltung*. Schesslitz: Rosch-Buch.
- Junghanns, G. (2012): Termin- und Leistungsdruck. In: Lohmann-Haislah, A. (Hrsg.): *Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden* (S. 107-112). Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kabat-Zinn, J. (2003): Mindfulness-Based Intervention in Context: Past, Present and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 144-156.
- Kaebler, J. (2003): *Interventionen für die Organisationsberatung in Flexibilisierungsprozessen. Ansätze unter Berücksichtigung der System- und Selbstorganisationstheorien*. Aachen: Verlag Mainz.
- Kalisch, R./Müller, M. B./Tüscher, O. (2014): *A conceptual framework for the neurobiological study of resilience*. Abgerufen am 02. 06 2015: http://www.researchgate.net/publication/265093851_A_conceptual_framework_for_the_neurobiological_study_of_resilience

- Kanning, H. (2013): Nachhaltige Entwicklung - Die gesellschaftliche Herausforderung für das 21. Jahrhundert. In: Baumast, A./Pape, J. (Hrsg.): *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement* (S. 21-43). Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
- Kernen, H./Meier, G. (2012): *Achtung Burn-Out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement*. 2. Auflage. Berne: Haupt Verlag.
- Kirsch, W. (1984): *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studie zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband*. München: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften.
- Kirschten, U. (2003): Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 171-182). Opladen: Leske + Budrich.
- Klein, P./Limberg-Strohmeier, S. (2012): *Das Aufstellungsbuch. Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen*. Wien: Braumüller.
- Klieme, E. (2004): Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? *Pädagogik* (6), 10-13.
- Knieps, F./Pfaff, H. (2017): *BKK Gesundheitsreport 2017*. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Koch, E. (2017): *Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen - Risiken - Antworten*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Körnert, J./Wolf, C. (2007): Systemtheorie, Shareholder Value-Konzept und Stakeholder-Konzept als theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen der Balanced Scorecard. *Controlling & Management Review* (2), 130-140.
- KOF Konjunkturforschungsstelle (2017): *KOF Globalisierungsindex 2017: Die Niederlande sind das am stärksten globalisierte Land*. Abgerufen am 03. 05. 2018: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Globalisierungsindex/Medienmitteilung_KOF%20Globalisierungsindex%202017.pdf
- Kohls, N./Berzlanovich, A./Sauer, S. (2013): Achtsamkeit in Organisationen: Vom Stressmanagement über das achtsame Interagieren und Führen zur bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen. In: Kersten, W./ Wittmann, J. (Hrsg.): *Kompetenz,*

Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe für Klaus Bellmann zum 70. Geburtstag (S. 163-178). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 3-36). Stuttgart: Poeschel.

Kumpfer, K. L. (1999): Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In: Glantz, M. D./Johnson, J. L. (Hrsg.): *Resilience and development: Positive life adaptations* (S. 179-224). New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.

Kurt, R. (2004): *Hermeneutik. Ein sozialwissenschaftliche Einführung*. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.

Kurz, R. (1997): Unternehmen und nachhaltige Entwicklung. In: Vornholz, G. (Hrsg.): *Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 14. Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie* (S. 78-102). Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Lama, D. (1995): *In die Herzen ein Feuer. Aufbruch zu einem tieferen Verständnis von Geist, Mensch und Natur*. Bern: Scherz Verlag.

Lamnek, S./Krell, C. (2016): *Qualitative Sozialforschung*. 6. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Langer, E. J. (1991): *Aktives Denken. Wie wir geistig auf der Höhe bleiben*. Reinbek: Rowohlt.

Langer, E. J./Moldoveanu, M. (2000): The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues* , 56 (1), 1-9.

Lasshofer, L. (2006): *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Salutogenese. Ressourcen erfolgreich nutzen und aufbauen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Latniak, E./Gerlmaier, A./Voss-Dahm, D./Brödner, P. (2005): Projektarbeit und Nachhaltigkeit - Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit. Band 3* (S. 281-314). München: Rainer Hampp Verlag.

Levinthal, D./Rerup, C. (2006): Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science*, 17 (4), 502-513.

Levold, T. (2010): Metaphern der Resilienz. In: Welter-Endelin, R./Hildebrand, B. (Hrsg.):

Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände (S. 230 - 254). 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Lohmann-Haislah, A. (2012): *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundrisse einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2009): *Einführung in die Systemtheorie*. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Luhmann, N. (2011): *Organisation und Entscheidung*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luks, F. (2008): Die Ökonomik der Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeit der Ökonomik. Ein Einstieg in wirtschaftswissenschaftliches Nachdenken über nachhaltige Entwicklung. In: Amelung, N./Mayer-Scholl, B./Schäfer, M./Weber, J. (Hrsg.): *Einstieg in Nachhaltige Entwicklung* (S. 152-163). Frankfurt am Main: Lang.

Maiwald, K.-O. (2005): *Competence and Praxis: Sequential Analysis in German Sociology*. Abgerufen am 28. 02 2017: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/21/45>

Malik, F. (2009): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*. 5. Auflage. Berne: Haupt Verlag.

Martin, A. (2012): *Entwicklung organisationaler Routinen und Kompetenzen. Praxistheoretische Annäherung und empirische Fundierung am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Matthes, J. (1978): Die Diskussion um den Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften seit dem Kasseler Soziologentag 1974. In: Hondrich, K. O./ Matthes, J. (Hrsg.): *Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften* (S. 7-20). Darmstadt, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

Mayrhofer, W. (2008): Die neuere Systemtheorie und ihr Beitrag zur Erklärung des Unternehmensverhaltens. In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung* (S. 121-137). 3. Auflage. Mering: Rainer Hampp Verlag.

- McDonough, W./Braungart, M. (2002): Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9 (3), 251-258.
- McManus, S./Seville, E./Brunsdon, D./Vargo, J. (2007): *Resilience Management. A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. New Zealand: Resilient Organisations.
- Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./Behrens, W. W. (1972): *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- Meadows, D. L. (1994): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. 16. Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meadows, D./Randers, J./Meadows, D. (2006): *Grenzen des Wachstums. Das 30-Jahre-Update. Signal zum Kurswechsel*. Stuttgart: Hirzel Verlag.
- Miller, D. (2003): An asymmetry-based View of Advantage: Towards an attainable Sustainability. *Strategic Management Journal*, 24, 961-976.
- Moldaschl, M. (2005): Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe und ein Modell zur Analyse von Handlungsfolgen. In: Moldaschl, M. (Hrsg): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 47-68). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M. (2005a): Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrative potentialorientierte Perspektive. In: Moldaschl, M. (Hrsg): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 19-46). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M./Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: A Ressource-Centered Socio-Economic Perspective. *Management Revue*, 15 (1), 122-151.
- Moog, T. (2009): *Strategisches Ressourcen- und Kompetenzmanagement industrieller Dienstleistungsunternehmen. Ein theoretischer und praktischer Erklärungsansatz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moritz, E. F./Ruth, K. (2007): Ressourcen in Netzwerken - zur Chemie, Biologie, Physik und Metaphysik von Kooperationen. In: Moldaschl, M. (Hrsg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III* (S. 312-364). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Mourlane, D. (2013): *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*. 2. Auflage. Göttingen: BusinessVillage
- Müller-Christ, G. (2004): Nachhaltigkeit und Salutogenese - Zwei innovative Denkwelten für ein modernes Ressourcenmanagement. In: Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (Hrsg.): *Modernisierung des Managements. Festschrift für Andreas Remer zum 60. Geburtstag* (S. 3-41). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Müller-Christ, G. (2006): *Frames, Nachhaltigkeit und Wandel der Managementrationalitäten*. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec).
- Müller-Christ, G. (2012): Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs. In: Corsten, H./ Roth, S. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung* (S. 51-66). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller-Christ, G. (2014): *Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*. 2. Auflage. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Müller-Christ, G. (2017): Systemaufstellung als gemeinsame Erkenntnismethode. Ein Anwendungsbeispiel über Reproduktionsmedizin. Abgerufen am 04. 05. 2018: https://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/paper/E_Schriftenreihe_2017_01.pdf
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements. In: Linne, G./ Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 245-256). Opladen: Leske + Budrich.
- Nienhäuser, W. (2008): Die Resource Dependence-Theorie - wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten? In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W. (Hrsg.): *Personalthorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung* (S. 87-119). 3. Auflage. München: Rainer Hampp Verlag.
- Nhat Hanh, T. (2009): *Schritte der Achtsamkeit. Eine Reise an den Ursprung des Buddhismus*. 10. Auflage. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Nhat Hanh, T. (2016): Es gibt keine Achtsamkeit des Tötens. *Buddhismus Aktuell*, 29 (1), 23.
- Nyanaponika, M. (1997): *Geistestraining durch Achtsamkeit. Die buddhistische Satipatthana-Methode*. 6. Auflage. Stambach: Beyerlein & Steinschulte.

- Oliveira Teixeira, E. de/Werther Jr., W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56, 333-342.
- Paech, N. (2013): Betriebswirtschaftslehre und Postwachstumsökonomik: Einige Anmerkungen. In: Kersten, W./Wittmann, J. (Hrsg.): *Kompetenz, Interdisziplinarität und Komplexität in der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe für Klaus Bellmann zum 70. Geburtstag* (S. 259-178). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Palzkill, A./Schneidewind, U. (2014): Managementwissenschaften - Geschäftsmodelle - Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne. In: Müller, C. v./Zinth, C.-P. (Hrsg.): *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts* (S. 27-43). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Plath, H.-E. (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33 (4), 583-593.
- Priem, R. L./Butler, J. E. (2001): Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Pufé, I. (2017): *Nachhaltigkeit*. 3. Auflage. Konstanz: UVK-Verlags-Gesellschaft.
- Raskin, P./Banuri, T./Gallopín, G./Gutman, P./Hammond, A./Kates, R. S. (2002): *Great transition. The promise and lure of the times ahead*. Boston: Global Scenario Group/Stockholm Environment Institute.
- Reeves, M./Deimler, M. (2011): Adaptability: The new competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 135-141.
- Reichertz, J. (2011): *Die Sequenzanalyse in der Hermeneutik. Unkorrigiertes Manuskript für das Methodenfestival in Basel*. Abgerufen am 01. 03 2017: <http://www.soziologie-leu.edu/mediapool/112/1129541/data/Sequenzanalyse.pdf>
- Reichertz, J. (2012): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 276-286). 9. Auflage. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Reichert, J. (2013): *Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Über die Entdeckung des Neuen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reichert, J./Englert, C. J. (2011): *Einführung in die qualitative Videoanalyse. Eine hermeneutisch-wissenssoziologische Fallanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinshagen, R. (2008): Antonovsky - Theorie und Praxis der Salutogenese. *Pflege & Gesellschaft*, 13 (2), 142-158.
- Reivich, K./Shatté, A. (2002): *The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Broadway Books.
- Richter, P./Hacker, W. (1998): *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
- Rid, U. (2003): Perspektiven für Deutschland: Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 23-29). Opladen: Leske + Budrich.
- Rimann, M./Udris, I. (1998): "Kohärenzerleben" Sense of Coherence: Zentraler Bestandteil von Gesundheit oder Gesundheitsressource?. In: Schüffel, W. (Hrsg.): *Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis*. (S. 351-364). Wiesbaden: Ullstein Medical.
- Rogall, H. (2012): *Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung*. 2. Auflage. Marburg: Metropolis.
- Romhardt, K. (2016): Grundprinzipien und Leitsätze achtsamen Wirtschaftens. *Buddhismus Aktuell*, 29 (1), 34-35.
- Rosner, S. (2007): *Systemaufstellung als Aktionsforschung. Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Rosselet, C./Senoner, G. (2010): *Management macht Sinn. Organisationsaufstellungen in Managementkontexten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Rosselet, C./Senoner, G./Lingg, H. K. (2007): *Management Constellations. Mit Systemaufstellungen Komplexität managen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rüegg-Stürm, J. (2005): *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre - der HSG-Ansatz*. 2. Auflage. Bern: Haupt Verlag.

- Rutter, M. (2006): Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. *Annals New York Academy of Sciences*, 1-12.
- Sahlberg, M. O. (1996): *Unternehmen im Überlebensparadox. Zum Beziehungsgeflecht von Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*. Bern: Haupt Verlag.
- Sauer, D. (2012): Entgrenzung - Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt - Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Meyer, M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen - Risiken minimieren* (S. 3-13). Berlin Heidelberg: Springer.
- Sauer, S. (2011): *Wirkfaktoren von Achtsamkeit. Wirkt Achtsamkeit durch Verringerung der affektiven Reaktivität?* Kröning: Asanger Verlag.
- Sauer, S./Andert, K./Kohls, N./Müller, G. F. (2011): Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte? *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42 (4), 339-349.
- Schanz, G. (2009): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen* (S. 81-159). 10. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. (2012): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 18. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schlötter, P. (2005): *Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schumann, H. W. (1973): *Buddhismus. Ein Leitfaden durch seine Lehren und Schulen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schweitzer, J./Reinhard, A. (2014): Grundlagen der Aufstellungsarbeit - Setting, Ablauf und Ziele von Systemaufstellungen. In: Weinhold, J./ Bornhäuser, A./Hunger, C./Schweitzer, J. (Hrsg.): *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen* (S. 13-35). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schweitzer, M. (2009): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 1: Grundfragen* (S. 23-80). 10. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Sheldrake, R. (2000): *Der siebte Sinn der Tiere. Warum eine Katze weiß, wann Sie nach Hause kommen, und andere bisher unerklärte Fähigkeiten der Tiere*. 5. Auflage. Bern: Scherz.
- Siebenhüner, B. (2001): *Homo Sustinens. Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Siebenhüner, B. (2001a): Nachhaltigkeit und Menschenbilder. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 343-359.
- Siegrist, U. (2010): *Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simon, F. B. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Simon, H. (2000): *Das große Handbuch der Strategiekonzepte. Ideen, die die Businesswelt verändert haben*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Simon, W. (2003): *Managementkonzepte von A - Z. Managementtheorie, Führungsstrategien, Führungstools*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Sparrer, I. (2002): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellung für Therapie und Organisationsberatung*. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlage.
- Sparrer, I. (2009): *Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis*. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Staehele, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Staracek, M. (2013): Organisationale Resilienz für strategielose Zeiten. *Psychologie in Österreich*, 2, 152-157.
- Steinke, I. (1999): *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Steinke, I. (2012): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). 9. Auflage. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): *Management. Grundlagen der*

Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sutcliffe, K. (2011): High reliability organizations. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 25, 133-144.

Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2012): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht.* 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Udris, I. (1997): Soziale Unterstützung. In: Greif, S./Holling, H./Nicholson, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie - Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 421-425). 3. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Udris, I./Rimann, M. (2010): Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? In: Wydler, H./Kolip, P./Abel, T. (Hrsg.): *Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts* (S. 129-147). 4. Auflage. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Ulich, E. (2011): *Arbeitspsychologie.* 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Geist, M. N./Köhler, R. (Hrsg.): *Die Führung des Betriebes* (S. 1-25). Stuttgart: Poeschel.

Ulrich, H. (1984): *Management.* Bern: Haupt.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995): *Management. Eine konzentrierte Einführung.* 7. Auflage. Bern: Haupt.

Varga von Kibéd, M. (1998): Bemerkungen über philosophische Grundlagen und methodische Voraussetzungen der systemischen Aufstellungsarbeit. In: Weber, G. (Hrsg.): *Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger* (S. 51-60). 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Varga von Kibéd, M. (2000): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellung. In: Weber, G. (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche* (S. 11-33). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

- Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2003): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Vogus, T. J./Sutcliffe, K. M. (2007): *Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda*. International Conference of Systems, Man and Cybernetics.
- Vornholz, G. (1997): Die neue Sicht der Nachhaltigkeit und die neoklassische Ressourcen- und Umweltökonomie. In: Vornholz, G. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der ökonomischen Theorie* (S. 19-45). Frankfurt am Main: Campus-Verlag..
- Weber, G. (2000): Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In Weber, G. (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche* (S. 34-90). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Weick, K. E./Quinn, R. E. (1999): Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2006): Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17 (4), 514-524.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2010): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M./Obstfeld, D. (1999): Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In: Sutton, R. S./Staw, B. M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior, Volume 21* (S. 81-123). Stanford: Jai Press.
- Weinert, F. E. (2002): Leistungsmessung in Schulen - Eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): *Leistungsmessung in Schulen* (S. 17-32). 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Weinhold, J./Thom, J. (2014): Studiendesign und Studiendurchführung. In: Weinhold, J./Bornhäuser, A./Hunger, C./Schweitzer, J. (Hrsg.): *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen* (S. 81-97). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Weinhold, J./Zwingmann, J. (2014): Was genau ist die Intervention Systemaufstellungsseminar? Standardisierung und Behandlungsintegrität. In: Weinhold, J./Bornhäuser, A./Hunger, C./Schweitzer, J. (Hrsg.): *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen* (S. 98-103). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

- Welter-Endelin, R. (2010): *Resilienz und Krisenkompetenz. Kommentierte Fallgeschichten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Werner, E. E./Smith, R. S. (2001): *Journeys from Childhood to Midlife. Risk, Resilience and Recovery*. New York: Cornell.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Willke, H. (2006): *Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme sozialer Systeme*. 7. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Winges, M./Siebenhüner, B. (2010): Resilienzlernen: Gestaltung und Institutionalisierung von Lernprozessen. In: Fichter, K./Gleich, A. v./Pfriem, R./Siebenhüner, B. (Hrsg.): *Theoretische Grundlagen für erfolgreiche Klimaanpassungsstrategien. Nordwest2050 Berichte Heft 1* (S. 189-207). Bremen, Oldenburg: Projektkonsortium ‚nordwest2050‘.
- Wöhe, G./Döring, U. (2013): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 25. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Wolf, J. (2011): *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wrona, T. (2005): *Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode*. Berlin: Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.
- WTO (2017): *Globale Handelsströme*. Abgerufen am 03. 05. 2018: https://www.dpa.com/fileadmin/user_upload/Produkte_Services/Globusgrafiken/GlobusSteps/Handelsstroeme.pdf.
- Wustmann, C. (2004): *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- WWF (2014): *Living Planet Report 2014: species and spaces, people and places*. Gland: WWF.
- WWF (2016): *Living Planet Report 2016. Risk and resilience in a new era*. Gland: WWF .
- Zaugg, R. J. (2009): *Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Urheberrechtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken entnommen habe, habe ich unter Angaben der Quellen als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher Form oder auszugsweise im Rahmen anderer Prüfungen noch nicht vorgelegt worden. Einer Überprüfung der Dissertation mit qualifizierter Software im Rahmen der Untersuchung von Plagiatsvorwürfen gebe ich statt.