

INSTITUTE
OF LEADER
SHIP AND
CHANGE
MANAGE
MENT

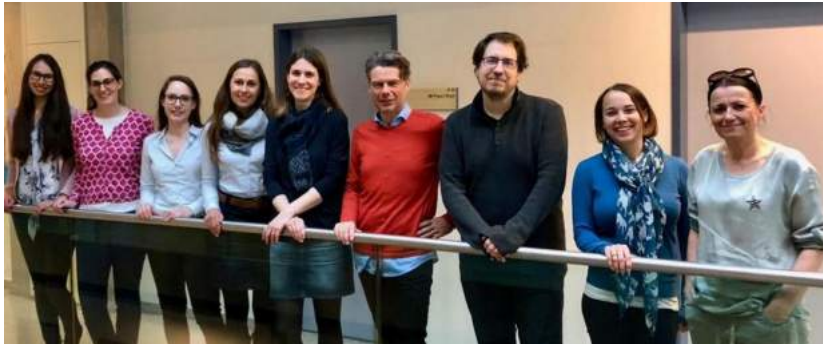
JOHANNES
KEPLER
UNIVERSITY

2009 - 2019

JKU – Leadership & Change Management: Our Team



Leadership und Wandel sind unsere Kernthemen in Forschung, Lehre und Transfer.



<https://www.jku.at/institut-fuer-personalfuehrung-und-veraenderungsmangement>

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
Dr.ⁱⁿ Barbara Müller
Dr. Stefan Konlechner
Dr. Arne Keller
Mag.^a Johanna Grünauer (Kareuz)
Mag.^a Caroline Paparella
Mag.^a Katharina Musil
Mag.^a Nicole Lettner
Sandra Mittmannsgruber (StudAss)
Beate Hörmanseder (Sekretariat)

Forschung: Change, Learning, & Leadership

- Wandel- & Entwicklungsprozesse von Organisation
- Veränderungskompetenzen: Dynamic Capabilities & Managerial Dynamic Capabilities
- Organisationale Abwehrmechanismen
- Entscheidungsprozesse in widersprüchlichen Kontexten (z.B. Effizienz vs. Innovation)

Lehre: Undergraduate, Graduate, & Postgraduate Programs

- Strategie-Organisation-Team-Individuum
- Führung
- Lernprozesse
- Veränderungsmanagement

Transfer: Theorie-Praxis-Transfer

- Transferzeitschrift: Austrian Management Review
- Transferforen: Austrian Management Forum
- Strategic Learning Labs
- Executive Education & Beratung

Leadership & Change Management: Our Research



In unserer Forschung untersuchen wir – primär mittels Fallstudien – wie Organisationen das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel meistern.

Center for
Managing
Capability
Development
& Ambidexterity

Capability Development



Ambidexterity & HRM



Center for
Managing Tension
& Complexity

Dealing with
Complexity / Paradoxical
Leadership



Creating Tensions



Center for
Managing Change

Changing
Quality Culture



Safety Culture
Change in High-
reliability Organizations



Center for
Microfoundations
of Rules &
Routines

Elementary Heuristics
/ Decision making



Cognitions &
Capabilities



Publikationen im Jahr 2019



Wolfgang H. Güttel

Erfolgreich in turbulenten Zeiten

Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity

Leadership ist besonders gefragt, wenn Stürme über Unternehmen hinwegfegen. Dann braucht es Personen, die Verantwortung übernehmen, die Richtung vorgeben, Teams und Mitarbeiter passend einsetzen und überprüfen, ob der eingeschlagene Kurs Erfolg verspricht. Leadership ist deshalb zu perfektionieren. Denn nur mit ausgereifter Führungsexpertise lässt sich auch in turbulenten Zeiten „hart am Wind“ segeln. Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management und Ambidexterity unterstützt Führungskräfte und Unternehmen mit wissenschaftlichen und praktischen Konzepten zur Meisterung aktueller Herausforderungen in turbulenten Unternehmensumwelten. Führung ist Handwerk und Kunst gleichermaßen. Um im Wettbewerb „hart am Wind“ zu segeln, braucht es elaborierte Führungsexpertise über Handwerkszeuge und deren kunstvolle Nutzung zur Kreation von Wettbewerbsvorteilen. Neben der konzeptionellen Fassung des Performance Core von Organisationen geben Beiträge zu Leadership, Change Management und Ambidexterity Antworten auf Kernfragen im Management: - Woraus resultiert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen? - Wie verbessern Führungskräfte die Leistungsfähigkeit ihrer Bereiche? - Wie werden Veränderungsprozesse gestaltet? - Wie wird die kontinuierliche Weiterentwicklung von Unternehmen gewährleistet?

Konlechner, Stefan; Ambrosini, Véronique. Journal of Management. Jul2019, Vol. 45 Issue 6, p2352-2386. 35p

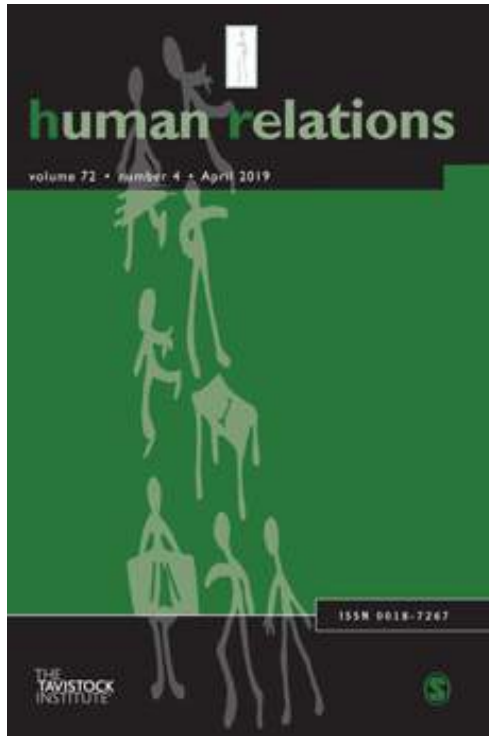


Issues and Trends in Causal Ambiguity Research: A Review and Assessment

Abstract

Causal ambiguity relates to **ambiguity** as to how organizational actions and results, inputs and outcomes, or competencies and advantage are linked. **Causal ambiguity** is important because of its organizational performance implications. Over the last 25 years, **research** has analyzed the concept from various theoretical angles. As a result, the literature is fragmented and presents different, and sometimes contradictory, views on the concept. In this article, we systematically **review** the literature on **causal ambiguity** and develop a framework incorporating the types, antecedents, and consequences of **causal ambiguity** for both organizational performance and organizational learning. We disentangle the arrays of conceptualizations and operationalizations present in the literature, and we isolate distinct streams in **causal ambiguity research**. One stream of **research** concentrates on **causal ambiguity** as an interfirm barrier to imitation, a second relates to **causal ambiguity** as an intrafirm barrier to factor mobility, and a third focuses on **causal ambiguity** as a potential trigger for intrafirm learning. Our **review** also helps to consolidate **research** on the substitution dilemma, the **causal ambiguity** paradox, and the challenge of learning under **causal ambiguity**. Finally, we develop a coherent set of implications for management practice, and we provide an agenda for further **research**. [ABSTRACT FROM AUTHOR] DOI: 10.1177/0149206319836163. (AN: 137169391), Database: Business Source Premier

Subjects: ORGANIZATIONAL behavior; ORGANIZATIONAL learning; ORGANIZATIONAL performance; LITERATURE **reviews**; **AMBIGUITY**



Konlechner, Stefan; Latzke, Markus; Güttel, Wolfgang H.; Höfferer, Elisabeth;
Human Relations, Vol 72(4), Apr, 2019 pp. 706-732. Publisher: Sage Publications;
[Journal Article]

Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units.

Abstract

Changing organizations is difficult. In this article, we analyze how **sensemaking** that follows the initiation of **change** projects relies on the interplay of **prospective** and retrospective aspects, and we elucidate how organization members' **frames** develop over time based on this interplay. Our data, 38 in-depth interviews with nursing and medical staff held at four different points in time, reveal how expectations impact the dynamics of meaning construction in **change** processes. Our findings demonstrate that the **frames** through which actors make sense of **change** initiatives develop continuously, although the expectations embedded in them are 'sticky' to some extent. The degree of 'stickiness' depends on expectations that are formed through initial **prospective sensemaking**, as these expectations influence actors' tolerance regarding dissonant cues. **Change** initiatives fail when this tolerance becomes exhausted. Our study contributes to theory on **sensemaking** and **change** by elaborating on the undertheorized role of **prospective sensemaking** during **change** processes. (PsycINFO Database Record (c) 2019 APA, all rights reserved), Database: PsycINFO

Subjects: Hospitals; Intervention; Organizational Change; Organizations; Tolerance; Adulthood (18 yrs & older)



Sabine Reisinger / Nicole Lettner / Anja Friedl

Erfolg braucht Menschen

Wenn es um die Formulierung von Strategien und die Gestaltung von Strukturen geht, wird der Faktor Mensch von den meisten Managern weitgehend ausgeblendet. Ein schwerwiegender Fehler in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels. Nur mit talentierten und engagierten Mitarbeitern können Unternehmen ihre Ziele erreichen. Der Beitrag zeigt, dass eine konsequente Mitarbeiterorientierung und eine tatsächlich gelebte, wertschätzende Unternehmenskultur Wettbewerbsvorteile schaffen können. .



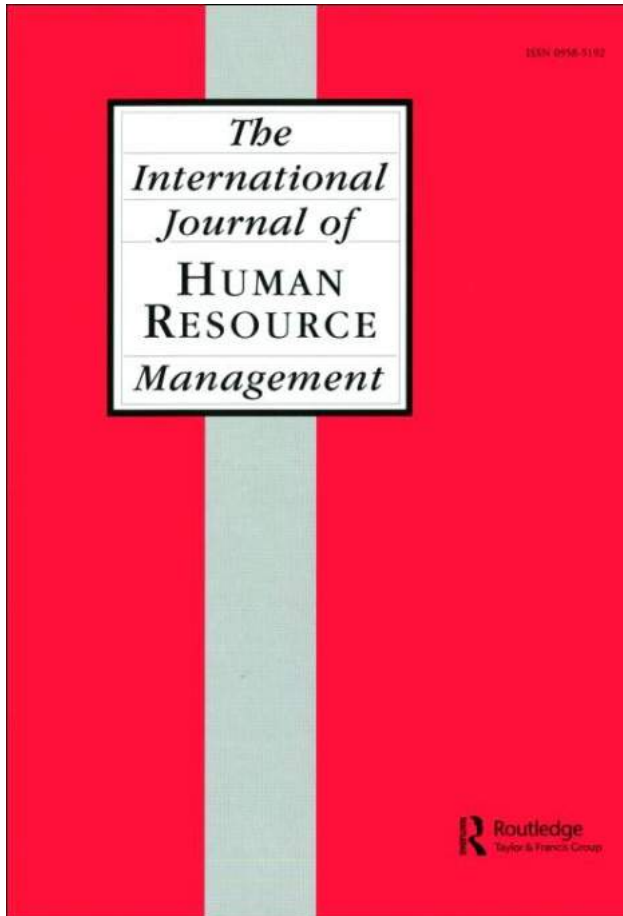


Wolfgang H. Güttel

Why cooperation reinforces conflict over time. The role of simplified images and disidentification

Abstract

By adopting a process perspective on project management, we analyze why a project group consisting of three heterogeneous subgroups is failing to collaborate effectively. We find that the group is not able to balance cooperativeness and assertiveness over time. Instead, overemphasizing cooperativeness in the early phases of the project led to escalation of group conflict. We identify three mechanisms for reinforcing dynamics. First, we find that subgroups hold simplified, negative images of each other, as a consequence of overestimating other subgroups' behavioral autonomy. Second, subgroups define their own particular role by adopting vertical disidentification. Third, cooperativeness may conceal pejorative perceptions.



Hansen, Nina Katrin; Güttel, Wolfgang H.; Swart, Juani. International Journal of Human Resource Management. Feb2019, Vol. 30 Issue 4, p648-679. 32p.

HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures

Abstract:

The current economic crisis has brought to the fore the need for firms to deal with ambiguity and complexity. Hence, firms need a specific balance between exploration and exploitation in order to keep pace with varying and changing environmental conditions. Hitherto, there is limited research that has examined the nexus of **HR architectures**, ambidexterity, and environmental **dynamics**. In this conceptual paper we ask: **How do HR architectures serve as a means of balancing exploitative and exploratory learning in different dynamic environments?** We explain **how exploratory, exploitative**, and ambidextrous **HR architectures** with their embedded HRM systems on the business unit level enable organizations to meet **different** environmental requirements. Thus, firms in which heterogeneous demands for flexibility and for innovation co-exist need to develop internally differentiated **HR architectures**. In particular, we elucidate **how** critical the organization's ability is to connect **different** HRM systems to create an ambidextrous **HR architecture** to find an appropriate balance between exploration and exploitation. [ABSTRACT FROM AUTHOR]
DOI: 10.1080/09585192.2016.1270985. (AN: 136130525), Database: Business Source Premier

Subjects: PERSONNEL management; INNOVATION management; CREATIVE ability in business; INTELLECTUAL capital; EMPLOYEES; Human Resources Consulting Services; Administration of Human Resource Programs (except Education, Public Health, and Veterans' Affairs Programs)

Publikationen im Jahr 2018



Austrian Management Review

Das vorrangige Ziel dieser Fachzeitschrift ist die wissenschaftliche Diskussion praxisrelevanter Themen

Die jährlich erscheinende Austrian Management Review (LINK: <https://www.aml.academy/publikationen/>) schlägt eine Brücke zwischen Theorie und Praxis. Sie versteht sich als Dialogforum, das die Rigorosität der Wissenschaft und die Relevanz der Unternehmenspraxis verbindet. In Kooperation mit Unternehmensverantwortlichen werden neueste Ergebnisse aus der Lern- und Forschungswerkstatt Universität aufgearbeitet und Lösungsansätze diskutiert, wie Unternehmen fit für die strategischen Herausforderungen einer ungewissen Zukunft gemacht werden können.

Zielgruppe:

- Unternehmer/innen
- Geschäftsführer/innen
- Führungskräfte aller Ebenen
- selbständige Berater/innen
- Coaches und Trainer/innen
- Wissenschaftler/innen aus den Forschungsbereichen Management, Unternehmensführung und Organizational Behavior

Konlechner, Stefan; Müller, Barbara; Güttel, Wolfgang H. International Journal of Technology Management. 2018, Vol. 76 Issue 3-4, p188-213. 26p.

A dynamic capabilities perspective on managing technological change: a review, framework and research agenda.

Abstract:

The **dynamic capabilities** view has emerged as the central approach for addressing the question of how firms cope with **technological change**. Capturing the essence of **dynamic capabilities** and understanding what they are and how they actually support **technological** innovation and **change**, however, has hitherto posed an exacting challenge. This paper addresses these issues; 1) by reviewing the current state of **research**; 2) by investigating the role of three established theoretical lenses - ambidexterity, absorptive capacity and technology management - for **dynamic capability**-driven adaptation to **technological change**. In particular, we analyse how these three concepts unfold as **dynamic capabilities** and facilitate **technological change** through strategic managerial decision-making, resource reconfiguration and continuous learning. We subsequently propose a comprehensive **framework** that provides an integrative **perspective** on how **dynamic capabilities** support the management of **technological change**, e.g. developments toward digital transformation, new ICTs or cyber physical systems. Finally, we discuss future **research** directions based on the findings of our synthesis and **framework**. [ABSTRACT FROM AUTHOR] DOI: 10.1504/IJTM.2018.091285. (AN: 129284955), Database: Business Source Premier

Subjects: ORGANIZATIONAL **change**; ABSORPTIVE capacity (Economics); **TECHNOLOGICAL** innovations; **TECHNOLOGICAL** innovations management; TECHNOLOGY management



Leadership & Change Management: Our Research



> VISIONEN



Kapitale Digital-Irrtümer

Digitalisierung verändert die Produktion, die Logistik, die Arbeit. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

OBERBEREICH: Die Einsparung der Kosten ist ein zentrales Ziel der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Irrtum 1: Die Digitalisierung bricht unaufrhaltsam über uns herein

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.

Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.



ROBERT BREITENECKER ist Professor für... (text partially obscured)

gen, Kontrolle und Funktionen sowie eine andere Deutung zu installieren. Übertrag eines Organisations- oder Funktionsbereichs darauf ausgelegt, den Profis zu übernehmen und die Mitverantwortung der Beschäftigten zu übernehmen.

Letztlich kann es darauf hinauslaufen, dass auch in diesen Organisationsstrukturen die Verantwortlichkeiten der Organisation und Management treffen. „Digitalisierung ist also nicht nur etwas für die IT-Abteilung, sondern betrifft alle Beschäftigten und das Management“, sagt Schäfers.

Irrtum 2: Digitalisierung bewirkt keine Veränderung der Unternehmenskultur

Digitalisierung oder Industrie 4.0 sind Schlüsselwörter geworden. In vielen Firmen überlagert die Hoffnung, dass kontinuierliche Werte zu diesem Thema automatisch entstehen. Wirkungsmechanismen und Effizienz zu steigern. Denn bis zu einem gewissen Grad sind dies auch die Ziele der Digitalisierung.

„Wir sind grundsätzlich dem Thema zustimmend, weil, wenn man in Unternehmen auch die Mittel für die Investitionen und die Kultur ändern muss, um den Wandel zu bewerkstelligen, dann ist das ein Ziel, das man verfolgen sollte.“

„Besonders wichtig ist, dass man sich nicht nur auf die Technologie konzentriert, sondern auch auf die Mitarbeiter. Die Übertragung der Technologie ist nur die Hälfte der Aufgabe. Die zweite Hälfte ist die Übertragung der Kultur.“

„Die Kultur ist ein zentraler Bestandteil der Organisation. Sie ist das, was die Mitarbeiter dazu bringt, sich für die Ziele der Organisation zu engagieren.“

„Digitalisierung ist also nicht nur etwas für die IT-Abteilung, sondern betrifft alle Beschäftigten und das Management.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

„Digitalisierung ist ein zentrales Thema der Digitalisierung. Aber welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Führung von Unternehmen? Und welche hat sie nicht? Eine Spurensuche mit vier Management-Professoren der JKU, die mit ihrer Lehre und Forschung der Universität neue Impulse geben wollen.“

In der Wissenschaftszeitschrift der JKU, der Kepler Tribune, findet sich auch ein Beitrag von Wolfgang Güttel mit seinen Kolleginnen und Kollegen Elke Schüssler, Matthias Fink und Robert Breitenacker zu den 10 Irrtümern der Digitalisierung; ein Thema von großer Aktualität und hoher Relevanz für Leadership und Change.

Schweiger, Sylvia; Stouten, Hendrik; Bleijenbergh, Inge L. **Systems Research & Behavioral Science**. Nov2018, Vol. 35 Issue 6, p658-674. 17p.

A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies.

Abstract:

The literature on **organizational change** and **resistance to change** is contradictory. Some scholars find **resistance** a hindrance to successful **change** (traditional paradigm), whereas others find it a valuable source (modern paradigm). The objective of this study is to enhance our understanding of how **resistance** affects **organizational change** by providing a coherent **system dynamics** perspective. Based on interviews, expert modelling and group modelling, this inductive case study develops a causal loop diagram that displays eight interacting feedback loops to explain **resistance to change** and the **role** that **participatory strategies** play in addressing this. The **model** contributes to the theoretical debate on how **resistance** affects **change** by providing propositions that integrate the traditional and modern paradigms. When managers face decisions about when to increase, stabilize or decrease the use of **participatory strategies**, our findings imply to base these decisions upon currently dominating feedback loops, such as the Stress Trap or Slow Trap. © 2018 The Authors. **Systems Research and Behavioral Science** published by International Federation for **Systems Research** and John Wiley & Sons Ltd [ABSTRACT FROM AUTHOR] DOI: 10.1002/sres.2509. (AN: 133192655), Database: Business Source Premier

Subjects: GROUP decision making; EXECUTIVES -- Psychology; INTERVIEWING; EMPLOYEE participation in management; MATHEMATICAL models; **ORGANIZATIONAL change**; **SYSTEM** analysis; PARADIGMS (Social sciences); THEORY



Müller Barbara, Konlechner Stefan, Link Karin, Güttel Wolfgang



The emperor's new clothes: How dealing with failure prevents cultural change

Introduction

Improving patient safety has become a top priority in the health-care sector. The AOK (a major German health insurance provider) hospital report estimates that more than 15,000 people died in German hospitals as a consequence of medical errors in 2016 alone. Findings from the UK indicate that in 2009 almost 12,000 adult deaths in hospitals could have been prevented. To avoid unnecessary fatalities in the future, hospitals need to become able to learn from errors. In their attempts to improve organizational learning, hospitals increasingly set initiatives aiming at implementing a new patient [safety culture](#), which should facilitate discussing errors more openly.

Cultural change focuses on changing norms, values, and basic assumptions. Hence, cultural change requires more than simply adding new formal procedures. It demands the fundamental alteration of those basic assumptions that guide organization members' behavior. However, established professional norms, which build on such assumptions, play a major role in the self-image of medical and nursing staff. Because such norms emphasize the role of individuals and neglect systemic sources of errors, they act as a powerful block to learning in health-care organizations. As a result, initiating cultural change in hospitals is difficult, even if the parties involved in a change project that might save ten thousands of lives a year would genuinely wish such a project to succeed...

Publikationen im Jahr 2017



Hermann Frank, Wolfgang Güttel und Alexander Keßler

Environmental Dynamism, Hostility, and Dynamic Capabilities in Medium-sized Enterprises

Abstract:

Global crises, disruptive technologies or business models, as well as increasing cost pressure constantly require firm responses to sustain competitive advantage. The dynamic capabilities approach addresses the firm's ability to innovate and to reconfigure in order to cope with a dynamic environment. In our study, we investigate the impact of environmental dynamics and hostility on dynamic capabilities in 120 Austrian medium-sized enterprises. Our quantitative analysis indicates a significant relation between environmental dynamism and dynamic capabilities of medium-sized enterprises: the higher environmental dynamism in the firm's environment is, the more prevailing and important are dynamic capabilities. We further reveal, in detail, that different dynamic capabilities in medium-sized enterprises are important when environmental dynamism and/or environmental hostility increase. In particular, searching, learning and flexibility rise as a result of an increase in environmental dynamism. However, hostility in the firm's environment only has an impact on searching opportunities and threats. Dynamic capabilities for process efficiency are important both in high velocity and in moderately dynamic markets. Finally, firms in high-velocity environments perform in an ambidextrous mode combining dynamic capabilities for exploration and exploitation concurrently.

Publikationen im Jahr 2016



Karin Link

Paradoxe Führung. Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation

Abstract:

Organisationen sehen sich einer zunehmenden Komplexität, Pluralität und wachsenden Widersprüchen gegenüber. Wenn solchen, oft auch gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig entsprochen werden soll, breiten sich Spannungen und Paradoxien quer durch die gesamte Organisation aus. Dieser Beitrag zeigt, welche Führungskompetenzen und Verhaltensweisen notwendig sind, um den Wechsel von einer Entweder-oder hin zu einer Sowohl-als-auch-Perspektive zu schaffen.

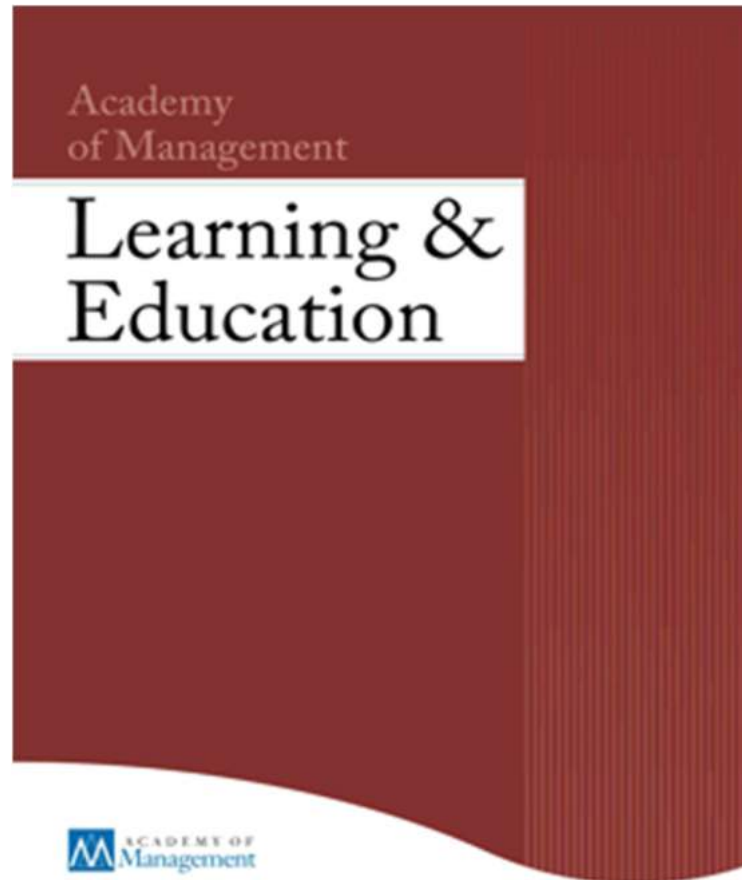


**A WOLF IN SHEEP'S CLOTHING:
THE ROLE OF ARTIFACTS IN INTERPRETIVE SCHEMA CHANGE**
Stefan Konlechner, Wolfgang H. Güttel, Barbara Müller, Irina Koprax,
Karin Link

ABSTRACT

Interpretive schemata are shared assumptions that give meaning to collective action in organizations. Hence, changing collective action in organizations often requires changes in the interpretive schemata of organization members. Building on extant research that focuses on the interrelationship of collective action and interpretive schemata, we investigate the role of artifacts in a failed project that aimed at implementing a new culture of dealing with failure in a hospital. By applying the interpretative method of objective hermeneutics, we elucidate the role of artifacts as linking pins between interpretive schemata and collective action during attempts to modify organizational routines. In particular, we show how the implementation of artifacts may serve as a means to satisfy a new espoused schema, while at the same time they are created and interpreted in ways that strengthen the old enacted schema. Thus, we explain how artifacts are used to stabilize a divergence between espoused and enacted schemata. Failure remained a cultural taboo.

Keywords: Artifacts, Interpretive Schema, Organizational Routines, Organizational Change, Objective Hermeneutics



The Hidden Power of Small Rewards: The Effects of Insufficient External Rewards on Autonomous Motivation to Learn

Christian Garaus, Gerhard Furtmüller, Wolfgang H. Güttel

ABSTRACT

Rewarding students in order to enhance autonomous motivation to learn (i.e. intrinsic motivation and autonomous forms of extrinsic motivation) is a heavily debated topic in education studies. While previous research largely concentrated on the effects of different types of rewards on motivation, this study focuses on the smallness of rewards. Based on a quasi-experiment in an online learning environment, the present research shows that small rewards enhance autonomous motivation. The behavioral measures that are used to assess autonomous and initial controlled motivation to learn suggest that a small number of bonus points increases persistence in rewarded behavior, as well as persistence and performance on non-rewarded behavior. Apart from its empirical contribution, this paper also adds to the literature on this topic by integrating two previously unrelated perspectives: based on the concept of insufficient justification and on self-determination theory, this study explains that in the case of small rewards that students perceive as inadequate justification for exerting effort, the informational aspect outweighs the controlling aspect. This research also highlights the practical implications for online educators that small rewards serve as a substitute for personal feedback, making it possible to achieve desirable learning outcomes in a learning context where personal interaction is limited.



Konlechner, Stefan; Müller, Barbara; Güttel, Wolfgang; Koprax, Irina; Link, Karin. Schmalenbach Business Review (SBR). Aug2016, Vol. 17 Issue 2, p129-150. 22p

Sheep in Wolf's Clothing: The Role of Artifacts in Interpretive Schema Change

Abstract:

In this paper, we investigate the **role of artifacts** in a failed project that aimed at implementing a new culture of dealing with errors in a hospital by transferring safety standards from the aviation industry. We apply the interpretative method of objective hermeneutics to elucidate the **role of artifacts** as linking pins between diverging **interpretive** schemata and collective action during attempts to modify organizational routines. In particular, we show how the implementation of **artifacts** may serve as a means to satisfy a new espoused **schema**, while at the same time they are created and interpreted in ways that strengthen the old enacted **schema**. Although on the surface everyone would appreciate changes in treatment routines that help to avoid errors, the guiding norms of individual vigilance and self-centeredness, a culture that emphasizes hierarchy as a core value as well as the lack of sanctions for enacting the old **schema** led to a situation where the new espoused **schema** was never enacted. Instead, **artifacts** were used to stabilize a divergence between espoused and enacted schemata. Failure remained a cultural taboo. [ABSTRACT FROM AUTHOR] DOI: 10.1007/s41464-016-0012-9. (AN: 118005031), Database: Business Source Premier

Subjects: AIRLINE industry; AERONAUTICAL safety measures; Scheduled air transportation; Scheduled Passenger Air Transportation; HERMENEUTICS; COLLECTIVE action; DIVERGENCE theorem

Publikationen im Jahr 2015

Führung

Was wir wollen sollen



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie Dean der
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@jku.at

Was wir wollen sollen:

Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime

Woher wissen wir, wann wir mit unserer Leistung zufrieden sein sollen? Ein Blick in die Wirtschaftswelt zeigt, dass Unternehmen und Führungskräfte mit ganz unterschiedlichen Ergebnissen zufrieden sind. Innerhalb einer Branche wird in manchen Unternehmen mit großer Akribie nach kleinsten Einsparungspotenzialen gesucht, wohingegen bei anderen Unternehmen kein Denken zur laufenden Effizienzsteigerung wahrnehmbar ist. Gleiches gilt für Innovationen. Einige Unternehmen sind überaus innovativ während direkte Konkurrenten große technologische Entwicklungstrends verpassen. Eine Erklärung für diese Unterschiede liefert das Konzept des Anspruchsniveaus: Wann sind Organisationen, Gruppen und Individuen zufrieden mit ihrer Leistung? Im folgenden Beitrag wird gezeigt, wo ein Anspruchsniveau verankert ist, wie es über Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln) die Entscheidungen von Führungskräften prägt und wie es im Regelregime von Unternehmen verankert ist. Schließlich wird diskutiert, wie Veränderungen gesetzt werden können, um über einen Wandel des Anspruchsniveaus den Entwicklungspfad des Unternehmens zu beeinflussen.



Leadership & Change Management: Our Research



The International Journal of Human Resource Management, 2015
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1045007>



Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions

Christian Garaus^a, Wolfgang H. Güttel^b, Stefan Konlechner^b, Irina Koprax^{b*},
Hubert Lackner^b, Karin Link^b and Barbara Müller^b

^a*Department of Strategy and Innovation, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna, Austria;* ^b*Institute of Human Resource and Change Management, Johannes Kepler University Linz, Linz, Austria*

Managing the tension between efficiency and flexibility is one of the core challenges that organizations must tackle in order to survive in the global competitive environment. Ambidexterity has been identified in the literature as a key way of managing this tension. Despite the enormous popularity of the concept of ambidexterity, the questions of how HR practices influence exploration and exploitation and support organizational ambidexterity remain underexplored. Drawing on our empirical case studies of three mid-sized 'hidden champions' in different high-tech manufacturing industries, we show how an ambidextrous human resource management (HRM) system works. We demonstrate that ambidextrous HRM systems can be regarded as a special type of high-performance work system (HPWS) that facilitates the continuous integration of exploration and exploitation in the pursuit of flexibility and efficiency. In particular, we elucidate how firms apply integrative employment practices and integrative work practices to facilitate collaboration and to create and strengthen a common frame of reference that fosters knowledge integration. Finally, setting up an ambidextrous HRM system supports the complementary interplay between a common frame of reference and a firm's ability to integrate knowledge in order to manage the conflicting demands of exploration and exploitation.

Keywords: ambidexterity; common frame of reference; exploration/exploitation; hidden champions; HR practices; HRM system; knowledge integration



Karin Link, Barbara Müller*

Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective**

Ambiguities and tensions are at the core of HR work. The successful management of tensions seems to be one of the key challenges in HRM, one that has moved even more to the forefront through ongoing processes of devolution where HR responsibilities are shifted to and beyond the line. Our qualitative case study in a retailing company aims at identifying tensions that emerge from delegated HR activities and decentralized responsibilities that are assigned to line managers. Our results reveal that line managers are confronted with tensions that emerge from a struggle between strict rules and regulations on the one hand and self-directed learning and performing of HR work on the other hand. Based on these results we examine the consequences of avoiding, ignoring, and suppressing possible conflict and tensions. These defensive responses reinforce tensions line managers have to deal with and lead to a deprofessionalization of HR work. By building on a paradox perspective the discussion of our results contributes to enhancing the understanding of the multifaceted issues with regard to line managers and the HR work they have to learn and to perform. Practical implications call for emphasizing training and development of HR expertise for line managers and for taking a more proactive approach towards tensions and paradox.

Key words: ambiguity, complexity, defensive responses, development, HR actors, HRM, learning, line managers, paradoxes, tensions
(JEL: D8, J24, L2, L81, M12, M53, O15)





Interview

Auf der Suche nach dem Transfer



Stephan Kaiser

Universitätsprofessor
Universität der Bundeswehr München
stephan.kaiser@unibw.de

Auf der Suche nach dem Transfer

Von der Theorie in die Praxis und zurück

Die Austrian Management Review möchte als Dialogforum Wissenschaft und Unternehmenspraxis verbinden. Was ist Ihrer Meinung und Erfahrung nach ganz generell die Herausforderung für die Wissenschaft, ihre Ergebnisse praxisrelevant zu gestalten?

Der betriebswirtschaftlichen Forschung, und insbesondere der Managementforschung, wird und wurde immer wieder vorgeworfen, sie wäre nicht praxisorientiert und ihre Ergebnisse wären deshalb für die Praktiker und Praktikerinnen von geringer Relevanz. In einer abgeschwächten Kritik wird geäußert: die Ergebnisse von wissenschaftlichen Studien sind durch die Wissenschaftler so formuliert und veröffentlicht, dass sie in der Praxis entweder nicht verstanden oder überhaupt nicht wahrgenommen werden können. Es wird dann nicht mehr so sehr

unter anderem daran, dass Wissenschaftlerinnen ihre Ergebnisse primär für wissenschaftliche Diskurse produzieren. Die dortige Wahrnehmung der Wissenschaftler ist relevant für die wissenschaftliche Karriere. Nicht nur in der Qualifizierungsphase, sondern auch bei späteren Berufungen und Leistungsbeurteilungen, da das Publikationsverhalten mittlerweile auch in leistungsorientierte Vergütungssysteme einfließt, wobei letztere hinsichtlich ihrer Steuerungswirkung vermutlich eher zweitrangig sind. Insgesamt lässt es sich systemtheoretisch tatsächlich so formulieren, dass die Managementforschung ein selbstreferenzielles System ist, das sich selbst reproduziert. In der Konsequenz heißt das, dass die Managementforschung die Praxis allenfalls noch als empirisches Feld benötigt. Ja,

Leadership & Change Management: Our Research



Standardized Individuality vs. Individualized Standardization: The Role of the Context in Structurally Ambidextrous Organizations

Wolfgang H. Güttel, Stefan W. Konlechner, Julia K. Trede

Abstract

Sustaining success requires the integration of the contradicting aims of short-term efficiency and long-term innovation. Coupling exploitation and exploration is therefore a major challenge for organizations. In particular small and medium-sized enterprises (SME) suffer from resource constraints for nurturing both learning modes concurrently. In this paper, we draw on empirical case-study evidence of a globally operating SME to show how managing the interplay of organizational structure and context enables firms to combine exploration and exploitation for achieving ambidexterity. Our findings show that creating ambidexterity requires firms to manage different tensions on multiple levels. In particular, we distinguish between the learning dimension and the flexibility dimension of ambidexterity. The learning dimension refers to balancing incremental and radical innovations, while the flexibility dimension refers to balancing alignment and adaptability in terms of a firm's organizational design. Both dimensions have to be balanced simultaneously to create organizational ambidexterity. We show how the creation of a common frame of reference enables the behavioral integration of exploration and exploitation and the formation of knowledge bridges at multiple levels of the organization in a structurally ambidextrous firm. Further, our findings suggest that dealing with tensions between incremental/radical innovation and adaptability/alignment refers to managing a "second-order"-balance between exploration and exploitation, which is one of the main challenges for firms for being competitive in the present and in the future.



Publikationen im Jahr 2014

Leadership & Change Management: Our Transfer



Wolfgang Güttel, Gerhard Leitner



Wolfgang H. Güttel

Wissenschaftlicher Leiter/Dean LIMAK
Austrian Business School
Head of Institute of Human Resource
& Change Management, Johannes
Kepler Universität Linz
wolfgang.guettel@limak.jku.at



Gerhard Leitner

Geschäftsführer LIMAK Austrian
Business School
gerhard.leitner@limak.jku.at

Die LIMAK feiert ihr 25jähriges Bestehen

Die Leiter der LIMAK Austrian Business School im Gespräch

Die LIMAK Austrian Business School feiert 2014 ihr 25-jähriges Bestehen. Grund genug, um diese Sonderausgabe der Austrian Management Review mit einem Gespräch der beiden Leiter der LIMAK, Univ.-Prof. Dr. MMag. Wolfgang H. Güttel (Dean) und Mag. Gerhard Leitner, MSc (Geschäftsführer) zu beginnen.

LIMAK vor 25 Jahren: Schon damals visionär

schaft sind bereits durch die Schule der LIMAK gegangen. Neben Wissenschaft und Wirtschaft waren die Politik und die Interessensvertreter wichtige Kooperationspartner bei der Gründung der LIMAK.

Güttel: Das Zusammenspiel zwischen der politischen Rahmengesetzgebung, den Wirtschaftsunternehmen und den akademischen Institutionen wird international als Triple Helix in der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen bezeichnet.

Führung

Wahrnehmung und Entscheidungsverhalten



Stefan Konlechner

Universitätsassistent
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität Linz
stefan.konlechner@jku.at



Irina Koprax

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität Linz
irina.koprax@jku.at

Ich sehe was, was Du nicht siehst!?

Überlegungen zur Rolle der Wahrnehmung im Entscheidungsverhalten organisationaler EntscheidungsträgerInnen

Management ist vor allem die Kunst Entscheidungen zu treffen. Nahezu jede strategische Entscheidung ist allerdings eine Entscheidung unter Unsicherheit. Dieser Artikel befasst sich mit der Frage, welche Faktoren das Entscheidungsverhalten organisationaler EntscheidungsträgerInnen beeinflussen. Aufbauend auf theoretischen Erkenntnissen werden individuelle Entscheidungstendenzen diskutiert. Dabei handelt es sich (1) um die Tendenz sich selbst zu überschätzen, (2) um die Tendenz, je nach Perspektive auf eine Situation unterschiedliche Entscheidungen zu treffen und (3) um die Tendenz, rasch verfügbarer Information einen übermäßigen Einfluss auf Entscheidungen einzuräumen. Abschließend werden Maßnahmen erörtert, wie in Entscheidungssituationen, die von Unsicherheit geprägt sind, agiert werden kann.





Regular Article

Toward a choreography of congregating: A practice-based perspective on organizational absorptive capacity in a semiconductor industry consortium

Gordon Müller-Seitz
Stuttgart University, Germany

Wolfgang Güttel
Johannes Kepler University, Austria

Abstract

Previous studies on absorptive capacity focus either upon dyadic interorganizational constellations or upon an organization's environment in general, thus neglecting other managerially relevant interorganizational constellations. Furthermore, despite significant advancements in our understanding, we still know little about the way absorptive capacity actually unfolds on an organizational level, as many studies predominantly take absorptive capacity as a quantitatively measurable phenomenon. We address these two shortcomings by following recent calls for a practice perspective on absorptive capacity. In particular, we reveal the choreography of knowledge absorption practices in an interorganizational network. Based on an empirical study in the semiconductor industry, we put forward the thesis that this can be achieved by congregating, that is, repeatedly exchanging face-to-face ideas at network-wide venues such as conferences or workshops. We illustrate how a lead firm in this industry carefully choreographs congregating, which helps the organization

Management Learning
2014, Vol. 45(4) 477–497
© The Author(s) 2013
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1350507613497323
mlq.sagepub.com






Julia K. Trede/Wolfgang H. Güttel

Geprägte Entwicklung von Organisationen: Fundamentales Imprinting und dynamische Weiterentwicklung

Abstract

Mit Imprinting wird jener Prozess beschrieben durch den Entrepreneur in der frühen Entwicklungsphase von Unternehmen den organisationalen Charakter prägen. Bislang wurden vor allem Ereignisse bei der Unternehmensgründung betrachtet. Wir zeigen anhand einer Fallstudie durch welche Mechanismen der organisationalen Charakter in der Entwicklung des Unternehmens stabilisiert und gleichzeitig der kollektive Referenzrahmen der Organisation dynamisch an neue Gegebenheiten angepasst wird. Entrepreneur schaffen in den ersten Entwicklungsphasen Wissensbestände und soziale Strukturen, die ihnen Einflusszonen – für Stabilität und Wandel – auch für die spätere Unternehmensentwicklung schaffen. Entrepreneur können folglich auch in späteren Entwicklungsphasen eine Gatekeeperrolle der Wissensströme einnehmen und mittels gleicher Mechanismen das schwierige Verhältnis zwischen fundamentaler Prägung (Stabilität) und dynamischer Weiterentwicklung (Wandel) steuern.

Publikationen im Jahr 2013

Vogel, Rick; Güttel, Wolfgang H. International Journal of **Management Reviews**. Oct2013, Vol. 15 Issue 4, p426-446. 21p

The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review

Abstract:

The **dynamic capability view** (DCV) is one of the most vibrant approaches to **strategic management**. In this study, the extant literature published between 1994 and 2011 is analysed, using **bibliometric** methods in order to explore the scope of this approach and detect current research priorities. For this purpose, the method of bibliographic coupling is introduced in **management** research, which shifts the focus of analysis from past traditions to current trends. Several clusters of thematically related research are extracted from bibliographic networks, which represent interconnected yet distinct subfields of inquiry within the DCV. The core cluster of the current DCV, which visualizes this research field's nascent but fragile identity, focuses on learning and change **capabilities** and relates them to firm performance, thus merging aspects of organization theory and **strategic management**. In addition, several peripheral clusters of research are identified, which reflect a parallel process of differentiation in the overall field. Both trends, i.e. of integration and differentiation, attest to the emancipation of the DCV as a distinct approach to **strategic management**. However, the DCV still lacks consensual concepts that allow comparisons of empirical studies and advance the theoretical understanding of **dynamic capabilities**. In the light of the above, some implications of this analysis for further research are discussed. [ABSTRACT FROM AUTHOR] DOI: 10.1111/ijmr.12000. (AN: 90526233), Database: Business Source Premier

Subjects: **STRATEGIC** planning; **MANAGEMENT**; ORGANIZATIONAL sociology; CORPORATE culture; ORGANIZATIONAL learning; **CAPABILITIES** approach (Social sciences); **BIBLIOMETRICS**





Change Management !

Paradoxien!des!Wandels!
!
!



Stephan M. Klinger

Leiter Stabstelle „Legal + Compliance“
der Österreichische Volksbanken AG
sowie Lektor am Institut für Human
Resource & Change Management,
Johannes Kepler Universität (JKU) Linz
stephan.klinger@wu.ac.at



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie Dean der
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@jku.at

Paradoxien des Wandels rund um die Abschaffung der Stempelmarke

Zur Bedeutung von Legitimitätsliquidität in Veränderungsprozessen

Dem! Faktor! Legitimität! scheint! gegenwärtig! eine! immer! größere! Bedeutung! zuzuU
kommen.!Wirtschaftliches!Handeln,!wie!auch!politische!„Rettungspakete“!werden!in!
der!öffentlichen!Diskussion!zunehmend!nach!ihrer!Begründung!hinterfragt.!Wo!anU
fangs!unter!dem!Eindruck!einer!heißen!Krise!noch!der!Hinweis!auf!die!AlternativlosigU
keit!der!jeweiligen!politischen!Entscheidung!ausreichend!war,!muss!das!politische!SysU
tem!zunehmend!deutlicher!seine!handlungsleitenden!Überlegungen!offenlegen,!um!
Veränderungen!herbeizuführen.!Der!nachfolgende!Beitrag!zeigt!anhand!einer!historiU
schen!Verwaltungsreform!in!Österreich!–!der!Ablösung!der!Stempelmarke!durch!alterU
native!Bezahlformen!–!Möglichkeiten!und!Grenzen!politischer!Steuerungsimpulse!vor!
dem!Hintergrund!paradoxe!Systemlogiken!auf.!Die!Erkenntnisse!über!die!Entstehung!
von!Widersprüchen!in!Veränderungsprozessen!und!deren!Handhabung!geben!Einblick!
in!die!Herausforderungen!bei!Wandelprozessen!und!in!die!Bestandteile!der!Legitimität!



Jörg Freiling, Steffen Großmann



Jörg Freiling

Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship, Universität Bremen
freiling@uni-bremen.de



Steffen Großmann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship, Universität Bremen
steffen.grossmann@uni-bremen.de

Konflikte in Familienunternehmen

Zur Bedeutung des Erlernens von Konfliktkompetenz in Familienunternehmen

Familienunternehmen stehen gemeinhin für Kontinuität und Krisenbeständigkeit. In einem anderen Licht betrachtet, lassen sich jedoch auch Herausforderungen und potenziell gewaltige Probleme ausmachen. Lang schwelende Konflikte in der Familie können durch kleinste Anlässe eskalieren und schnell existenzbedrohende Züge annehmen. Familienkonflikte überlagern dann nicht nur das Familienleben, sondern auch die Abläufe im Unternehmen und bewirken so destruktive Dynamiken. Eine präventiv und proaktiv ausgerichtete Konfliktkompetenz scheint daher ein wesentlicher Erfolgs- und Überlebensfaktor für Familienunternehmen zu sein.

Familienunternehmen und Konflikte

Wirft man einen Blick in die Historie(n) von Familienunternehmen, stößt man in nahezu jeder Geschichte an der einen oder anderen Stelle auf Streit. Offene Konflikte als Zuspit-

Leadership & Change Management: Our Research



International Business Review 22 (2013) 326–338



Contents lists available at SciVerse ScienceDirect

International Business Review

journal homepage: www.elsevier.com/locate/ibusrev



On the different “worlds” of intra-organizational knowledge management: Understanding idiosyncratic variation in MNC cross-site knowledge-sharing practices

Helmut Kasper^a, Mark Lehrer^{b,*}, Jürgen Mühlbacher^a, Barbara Müller^c

^aWU Vienna University of Economics and Business, Institute for Change Management and Management Development, Augasse 2-6, 1090 Vienna, Austria

^bSuffolk University, Sawyer School of Management, 8 Ashburton Place, Boston, MA 02108, USA

^cJohannes Kepler University Linz, Institute of Human Resource and Change Management, Altenbergerstraße 69, 4040 Linz, Austria

ARTICLE INFO

Article history:

Received 24 November 2010

Received in revised form 11 March 2012

Accepted 1 May 2012

Available online 8 June 2012

Keywords:

Cross-site knowledge-sharing practices

Knowledge contextualization

Knowledge management

Multinational corporations

Qualitative case study design

ABSTRACT

This qualitative field study investigated cross-site knowledge sharing in a small sample of multinational corporations in three different MNC business contexts (global, multi-domestic, transnational). The results disclose heterogeneous “worlds” of MNC knowledge sharing, ultimately raising the question as to whether the whole concept of MNC knowledge sharing covers a sufficiently unitary phenomenon to be meaningful. We derive a non-exhaustive typology of MNC knowledge-sharing practices: self-organizing knowledge sharing, technocratic knowledge sharing, and best practice knowledge sharing. Despite its limitations, this typology helps to elucidate a number of issues, including the latent conflict between two disparate theories of MNC knowledge sharing, namely “sender–receiver” and “social learning” theories (Noorderhaven & Harzing, 2009). More generally, we develop the term “knowledge contextualization” to highlight the way that firm-specific organizational features pre-define which knowledge is considered to be of special relevance for intra-organizational sharing.

© 2012 Elsevier Ltd. Open access under [CC BY-NC-ND license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Do you know your valuable customers?

Stefan Wilhelm, Stefan Gueldenberg and Wolfgang Güttel



Stefan Wilhelm is based at the Institute of Entrepreneurship, University of Liechtenstein, Vaduz, Liechtenstein. Stefan Gueldenberg and Wolfgang Güttel are based at the Institute of Human Resource and Change Management, Johannes Kepler University Linz, Linz, Austria.

Abstract

Purpose – Customer knowledge has not yet been recognized as a possible source of strategic competitive advantage in expansion of the knowledge-based view. The purpose of this paper is, therefore, to gain initial insights into the strategic dimension of customers knowledge in order to enable companies to define, identify and motivate the right customers and work with them together on a strategically successful level.

Design/methodology/approach – The following single case study is based on semi-structured interviews with nine employees and strategic customers as well as a document analysis in an entrepreneurially oriented smaller firm equipped with limited resources.

Findings – The findings demonstrate that strategic customers take on a valuable position within the company. It appears that the strategic customer is more aware of his/her value than the company itself. A definition and first criteria of strategic customers could be determined and a systematic identification of strategic customers is possible with the help of this study.

Research limitations/implications – The paper is an empirical contribution to the existing customer knowledge management literature and aids in gaining further insight into the definition, identification and motivation of strategic customers. A definition is derived based on a literature study and developed further through the results of the empirical analysis. An additional result of the empirical study showed that customer oriented knowledge management is a promising bridge between the knowledge- and market-based view.

Originality/value – The apparent lack of resources in entrepreneurially oriented smaller firms can be overcome through the addition of external knowledge resources, which the paper refers to as strategic customers.

Keywords Motivation, Strategic management, Customer knowledge management, Customer typologies, Entrepreneurial firms, Strategic customers

Paper type Research paper



Wolfgang Güttel

Führung



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie Dean der
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@jku.at

Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management

Um bei schönem Wetter und mäßigem Wind zu segeln braucht es nur wenige Aktivitäten des Kapitäns, wovon auch der Begriff des Schönwetterseglers herrührt. Unternehmen können es sich aber nicht leisten, auf günstiges Wetter zu warten. Sie brauchen Führungskräfte, die auch im Gewitter schnell und klar entscheiden können. Sie müssen die Besatzung des Bootes richtig einsetzen, um sicher und zuverlässig einen Sturm zu überstehen. Denn Schiffe – wie auch Unternehmen – brauchen immer Entscheidungen, um in Fahrt zu bleiben, denn Stillstand führt in beiden Fällen zu Manövrierunfähigkeit und langfristig zum sicheren Untergang. In diesem Beitrag wird die Bedeutung der konzeptionellen Kompetenzen für Führungskräfte vor allem in turbulenten Zeiten erläutert.



Publikationen im Jahr 2012



Strategisches HRM



Karin Link

Universitätsassistentin
am Institut of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
karin.link@jku.at



Lutz von Rosenstiel

Emeritierter Inhaber des Lehrstuhls
für Organisations- und Wirtschafts-
psychologie, Ludwig-Maximilians-
Universität München
vrosen@psy-uni-muenchen.de

Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement

Eine theoretisch-praktische Hintergrundbeleuchtung

Folgt man der aktuellen Kienbaum Studie 2008 zum Thema Personalentwicklung¹, so nimmt die Bedeutung von betrieblichem Kompetenzmanagement stark zu. Unternehmen, die kein professionelles Kompetenzmanagement betreiben, laufen Gefahr im Wettbewerb nicht bestehen zu können, Produktivitätsverluste hinnehmen zu müssen, Leistungspotenziale ihrer MitarbeiterInnen nicht auszuschöpfen und den Kampf um Fachkräfte zu verlieren. Betriebliches Kompetenzmanagement scheint eine der tragenden Säulen für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu sein. Doch was versteckt sich hinter diesem Begriff, wie managt man Kompetenzen und was ist dabei zu berücksichtigen? Der nachfolgende Beitrag beleuchtet Hintergründe und zeigt anhand eines theoretischen Modells sowie praktischer Umsetzungsmöglichkeiten, wie die Verknüpfung zwischen organisationaler und individueller Ebene gelingen kann.



Strategisches Management



Tina C. Ambos

Universitätsprofessorin und
Institutsvorständin
am Institut für Internationales Manage-
ment, Johannes Kepler Universität
(JKU) Linz
tina.ambos@jku.at



Anna Strutzenberger

Universitätsassistentin
am Institut für Internationales Manage-
ment, Johannes Kepler Universität
(JKU) Linz
anna.strutzenberger@jku.at

Strategische Initiativen

Mütter, Töchter und Strategische Initiativen

Von der Idee zur Konsequenz einer strategischen Initiative

Unternehmerische Initiativen von Tochtergesellschaften und deren Einfluss auf die Strategieentwicklung multinationaler Unternehmen sind das Thema dieses Beitrages. Sowohl die Konzernmutter (Schaffung eines förderlichen Umfeldes) als auch die ausländische Tochtergesellschaft (Entwicklung und Verkauf strategischer Initiativen) sind gemeinsam am Erfolg einer Initiative beteiligt. Die Voraussetzungen für das Entstehen von Initiativen in Tochtergesellschaften, deren Umsetzung als auch deren Folgen werden unter Berücksichtigung der verschiedenen Rollen und der Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen betrachtet und Implikationen für den Umgang mit Initiativen erörtert.



Dudo von Eckardstein!



Dudo von Eckardstein

Emeritus am Institut für Personalmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

Perspektiven der Personalentwicklung

Kompetente MitarbeiterInnen und deren gezielte Aus- und Weiterbildung gelten heute als Schlüsselfaktor erfolgreicher Unternehmen. Folgt man aktuellen Studien, so schätzen rund zwei Drittel der Unternehmen den Stellenwert der Personalentwicklung (PE) als hoch bzw. sehr hoch ein¹. Was sind Ihres Erachtens die Gründe dafür?

Die Erklärung für die hohe Wertschätzung scheint mir auf der Hand zu liegen: Viele Unternehmen sind auf hohe, den Anforderungen der Märkte entsprechende Kompetenzen ihrer Beschäftigten mit

jedoch unterscheiden: Die mit PE anT gestrebten Effekte auf das Verhalten der Beschäftigten treten eher in der längerfristigen als in der kurzfristigen Perspektive auf und sind zudem nicht leicht nachT zuweisen. Das führt dazu, dass PETBudT gets in schwieriger wirtschaftlicher Lage eines Unternehmens oftmals schnell zuT rückgefahren werden, sind sie doch in hohem Maße variabel. Nahezu jeder Anbieter von Weiterbildung weiß davon ein Lied zu singen. Die wahrgenommene hohe Bedeutung der PE und die NotwendigT

Dynamic capabilities and the evolution of knowledge management projects in SMEs

Roberto Filippini

Department of Management and Engineering,
University of Padua,
Str. San Nicola 3, 36100, Vicenza, Italy
E-mail: roberto.filippini@unipd.it

Wolfgang H. Güttel

Institute of Human Resource and Change Management,
Johannes Kepler University Linz,
Altenberger Strasse 69, Austria
and
Department of Management and Engineering,
University of Padua,
Str. San Nicola 3, 36100, Vicenza, Italy
E-mail: wolfgang.guettel@jku.at

Anna Nosella*

Department of Management and Engineering,
University of Padua,
Str. San Nicola 3, 36100, Vicenza, Italy
E-mail: anna.nosella@unipd.it

*Corresponding author

Abstract: This paper investigates the development path of four knowledge management (KM) projects in small and medium-sized enterprises (SMEs) that lead to the emergence of dynamic capabilities. First, we empirically show how KM projects create a learning context in which KM routines emerge that function as dynamic capabilities for adaption, absorption, or innovation to enable SMEs to remain competitive in a dynamic environment. In particular, KM projects aiming at adaption and absorption (efficiency, transfer of knowledge and experience) achieve sufficient results for obtaining enough resources and attention for a further development. Once the structure of the KM routine is established, the content migrates towards innovation. Second, we also provide an in-depth description of the evolutionary learning path from establishment to routinisation of KM projects winding up as dynamic capabilities.



Wolfgang H. Güttel/Stefan W. Konlechner/Barbara Müller/Julia K. Trede/Mark Lehrer*

FACILITATING AMBIDEXTERITY IN REPLICATOR ORGANIZATIONS: ARTIFACTS IN THEIR ROLE AS ROUTINE-RECREATORS**

ABSTRACT

Replicator organizations compete by transferring their business models and their embedded organizational routines across various geographical sites. Based on empirical results from case-study research, we show how a globally operating replicator firm integrates the logic of ambidexterity into its organization. We explain how artifacts – especially rulebooks – facilitate not only standardized replication, but also innovation. Finally, we emphasize that artifacts such as rules and codified knowledge need to be interpreted through a common frame of reference, one which can serve as a knowledge bridge that enables contextual ambidexterity in replicator organizations.

JEL-Classification: L2.

Keywords: Ambidexterity; Artifacts; Innovation; Replication; Routines; Rules.



Strategisches Management

Vom Gründen zum Managen



Eva-Maria Mayrhofer

Universitätsassistentin
am Institut of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz
eva-maria.mayrhofer@jku.at



Irina Koprax

Universitätsassistentin
am Institut of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
irina.koprax@jku.at

Ein Unternehmen zu gründen ist das Eine, es zu managen das Andere

Herausforderung Unternehmenswachstum am Beispiel „AeroSpy“

Start-Ups stützen sich vielfach auf die Vision, das Potenzial und Engagement ihrer GründerInnen. Dies kann die Fähigkeit sein, etwas zu verkaufen, etwas herzustellen oder wie im vorliegenden Fall, eine neue Technologie zu entwickeln. Managementkompetenzen sind dabei nebensächlich, werden aber mit zunehmender Unternehmensgröße immer wichtiger, um die Herausforderungen, die aus steigender Komplexität resultieren, bewältigen zu können. In diesem Beitrag wird am Beispiel des Linzer High-Tech Start-Ups „AeroSpy“ nachgezeichnet, welche Herausforderungen an GründerInnen in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung gestellt werden. Eine positive Bewältigung dieser ist entscheidend, um sowohl gegenwärtigen als auch zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.



WANDELPROZESSE

Wolfgang H. Güttel/Stefan Konlechner/Barbara Müller*

Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive**

Zusammenfassung

Die komplexe und oftmals turbulente Umweltentwicklung spiegelt sich organisationsintern im kontinuierlichen Errichten von Veränderungsarchitekturen etwa zur Optimierung von Geschäftsprozessen oder zur Post-Merger Integration wider. Der Beitrag zeigt, wie strategische Aspekte von Dynamic Capabilities als Entscheidungsmuster die Selektion von Veränderungsvorhaben steuern während operative Aspekte von Dynamic Capabilities in Form von Veränderungsarchitekturen den sozialen und formalen Kontext zur Modifikation bilden. Die Konzeptualisierung von Dynamic Capabilities als Veränderungsregeln ermöglicht eine facettenreiche Analyse der Konstitution und Wirkung von Dynamic Capabilities und zeigt zudem die Grenzen der Wandlungsfähigkeit von Organisationen auf.

JEL-Classification: D8, L2.

Keywords: Change Management; Dynamic Capabilities; Decision-Making Patterns; Organizational Rules; Resistance to Change.
Entscheidungsmuster; Veränderungsarchitekturen; Veränderungsregeln; Wandelbarrieren.



www.zfbf.de

Jahrgang 59/Februar 2007

Herausgegeben von W. Ballwieser, C. Börsig, W. Busse v. Colbe, G. Franke, K. Gedenk, E. Maug, A. Picot, D. Schneider, U. Schreiber, E. Theissen, A. Wagenhofer im Auftrag der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

2-34	Bartsch/Börner Werteffekte strategischer Desinvestitionen – Eine empirische Untersuchung am deutschen Kapitalmarkt
35-60	Ber/Kempf/Ruenzi Determinanten der Mittelzuflüsse bei deutschen Aktienfonds
61-86	Bigus Die Sorgfaltsanreize des Wirtschaftsprüfers bei beschränkter Haftung
87-119	Knobloch Eine modifizierte Verbindlichkeits-Bilanzierung nach dem Fair-Value-Modell für den IFRS- und den HGB-Abschluss
120-142	Kontaktstudium Engelke/Simon Decision Support Systeme im Marketing

Verlagsgruppe Handelsblatt

Publikationen im Jahr 2011

Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation

Stefan W. Konlechner und Wolfgang H. Güttel

Zusammenfassung

Die Übertragung der in Geschäftsmodelle eingebetteten Routinen in neue Märkte stellt eine weit verbreitete Praxis in der Wirtschaft dar und wird in der wissenschaftlichen Literatur als „Replikation“ bezeichnet. Erfolgreiche Replikation – so die vorherrschende Annahme – werde dadurch begünstigt, dass einmal erstellte Geschäftsmodelle ohne Veränderung detailgetreu reproduziert werden. Lernen (Exploration) wird in diesem Zusammenhang nur bei der Schaffung von Geschäftsmodellen Bedeutung zugemessen. In der nachfolgenden Phase der Verbreitung der Geschäftsmodelle (Exploitation) liegt der Fokus auf einer präzisen Umsetzung der zentralen Charakteristika des erschaffenen Geschäftsmodells. Die Adaption und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist bislang im wissenschaftlichen Diskurs ausgeblendet geblieben. In diesem Beitrag wird unter Verwendung des Konzepts der unterschiedlichen Aspekte organisationaler Routinen auf konzeptioneller Ebene gezeigt, wie Replikationsstrategien evolvieren. Wir zeigen, wie replizierende Organisationen Lernerfahrung generieren (durch Innovation, Fehlerlernen oder strukturelles Driften) und wie die Lernerfahrung in das Geschäftsmodell zurückgebunden wird.

Schlüsselwörter: Replikation, Exploration/Exploitation, Ambidextrie, organisationales Lernen, organisationale Routinen



Leadership & Change Management: Our Transfer



Alfred Kieser



Alfred Kieser

Universitätsprofessor
Universität Mannheim
Zeppelin Universität Friedrichshafen

Interview

!

Praxisrelevanz der Managementforschung?

„Mit der ersten Nummer der Austrian Management Review starten wir eine Buchreihe, mit der Erkenntnisse aus dem Wissenschaftssystem für Praktikerinnen und Praktiker zugänglich gemacht werden sollen. In der Managementlehre wird zur Zeit das Thema des Theorie-Praxis-Transfers und damit auch die Frage nach der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz akademischer Forschung kontroversiell diskutiert. Warum werden ausgerechnet in einer angewandten akademischen Disziplin diese Legitimitätsfragen virulent?“

Der Managementwissenschaft wird in der Tat massiv vorgeworfen, eine Forschung zu be-

matische Vorgehen stieß auf Kritik der etablierten Wissenschaften, vor allem als Handelshochschulen in Universitäten eingegliedert wurden und das Promotionsrecht erhielten. In den USA brachten Ende der 50er Jahre zwei bedeutende Stiftungen - die Ford Foundation und die Carnegie Foundation - Berichte heraus, in denen den Business Schools bescheinigt wurde, sie seien bessere Berufsschulen, mit Wissenschaft habe ihr Treiben nichts zu tun. Es wurde die Überzeugung geäußert, dass eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung bessere Lösungen für die Praxis generieren könne. Beträchtliche

Leadership & Change Management: Our Research



Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives[☆]

Roberto Filippini^{a,*}, Wolfgang H. Güttel^{b,**}, Anna Nosella^{a,***}

^a University of Padua, Italy

^b Johannes Kepler University Linz, Austria

ARTICLE INFO

Article history:

Received 1 November 2009

Received in revised form 1 July 2010

Accepted 1 April 2011

Available online 6 May 2011

Keywords:

Exploration

Exploitation

Ambidexterity

Knowledge management

Learning path

ABSTRACT

Current debates on organizational learning distinguish two distinct and mutually exclusive learning modes: exploration and exploitation. The paper deals with the concept of ambidextrous routines in knowledge management (KM) initiatives. The case study-based findings put this understanding into perspective, as the authors have identified KM initiatives that concurrently facilitate exploration and exploitation. The paper elaborates the characteristics of ambidextrous KM initiatives at micro-level; firms use ambidextrous KM practices to create a learning context, defined rather by guidelines and methods than by a definite purpose. The clear separation of KM initiatives' purpose (aim) and their embedded learning routines and methods enables them to be used ambidextrously. Furthermore, this analysis indicates that ambidextrous KM initiatives follow a path characterized by an increasing variety of purposes but a decreasing variety of underlying structures. Consequently, firms create a learning context that can be activated when necessary in ways required either in an exploratory and/or in an exploitative mode.

© 2011 Elsevier Inc. All rights reserved.

1. Introduction

Competitive pressure, rapidly changing and disruptive environments, and the shortening of product life cycles are some of the factors that require firms being able to realize both exploration and exploitation in order to survive and achieve successful performances (Benner and Tushman, 2003; Raish and Birkinshaw, 2008; O'Reilly and Tushman, 2008). Exploration concerns the "experimentation of new alternatives" while exploitation refers to the "refinement and extension on existing competencies, technologies, and paradigms" (March, 1991: 85). Consequently, exploration and exploitation are based on different learning modes that need fundamentally different strategies, contexts and organizational mechanisms (Gupta et al.,

2006). For this purpose, firms can either choose between temporarily alternating both learning modes (Gibson and Birkinshaw, 2004; Tushman and O'Reilly, 1996) or ambidexterity (i.e. the simultaneous pursuit of exploration and exploitation). Here KM initiatives come into play as they originate from the idea of learning facilitation, whether that learning takes place in an exploratory or exploitative mode.

The paper at hand investigates the micro-level characteristics of ambidextrous KM initiatives that can be used to facilitate both exploration and exploitation. The authors analyze KM initiatives emerging from formally designed KM projects aimed at knowledge transfer, experience exchange, structured problem solving, or knowledge creation, and apply a case study research strategy to analyze in depth the evolution of learning modes, from the KM project's formal constitution to its broadly accepted institutionalization. For this paper three specific KM initiatives are selected whose methods and procedures enable, in the current state, both exploration and exploitation simultaneously; however, all of these KM initiatives started life as exploitative learning. The paper explains the transformation of KM projects from exploitative learning to ambidexterity and consequently, answers the following research questions: What

[☆] The authors thank Elena Antonacopoulou (University of Liverpool), Stefan Konlechner (Johannes Kepler University Linz) and Antonella Martini (University of Pisa) for their valuable comments on previous versions of this paper. Furthermore, the authors are grateful for the comments made by three anonymous reviewers and the participants of the Annual Meeting of the Academy of Management (AoM) 2008 in Anaheim.

* Correspondence to: R. Filippini, University of Padua, Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali, Stradella San Nicolò 3, 36100 Vicenza, Italy. Tel.: +39



Christian Garaus

Motivation



Christian Garaus

Universitätsassistent
Institute of Human Resource & Change
Management; Universität Linz
christian.garaus@jku.at



I did it my way

Die Rolle der Selbstbestimmung in der Mitarbeiter/innen-Motivation

Immer wieder wird betont, dass Mitarbeiter/innen der zentrale Stellhebel für nachhaltigen Erfolg sind. Die Idee ist denkbar simpel: Das Unternehmen in dem die Mitarbeiter/innen „motivierter“ – und zwar intrinsisch motiviert – sind, ist ein erfolgreiches Unternehmen. Doch wie kommen Organisationen zu „motivierten“ Mitarbeiter/inne/n und müssen diese wirklich intrinsisch motiviert sein? In diesem Beitrag wird eine der aktuellsten und umfassendsten Motivationstheorien vorgestellt: die Selbstbestimmungstheorie. Durch ihre Orientierung am Grad der Selbstbestimmung geht sie über die bisherige Diskussion zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation hinaus und bringt zahlreiche praktische Ansatzpunkte für Organisationen.

Publikationen im Jahr 2010



The current issue and full text archive of this journal is available at
www.emeraldinsight.com/1746-5680.htm

SBR
5,1

Staff induction practices and organizational socialization A review and extension of the debate

22

Elena P. Antonacopoulou

GNOSIS, University of Liverpool Management School, Liverpool, UK, and

Wolfgang H. Güttel

*Institute of Human Resource and Change Management,
Johannes Kepler-University Linz, Linz, Austria*

Abstract

Purpose – Socialization is one of the fundamental processes that define how collectivities emerge. Socialization underpins the social structures that shape not only how social actors interact in community but also the boundaries of action and the rules of engagement. In the context of organizations, socialization is a process that significantly shapes organization in the way core practices shape how things are done and why they are done in particular ways. This emphasis on consistency within and between practices is seen to be greatly facilitated by specific practices like staff induction. The purpose of this paper is to review the current conceptual and empirical research on staff induction as a process of organizational socialization and outlines some of the areas for future research particularly if a social practice perspective is adopted.

Design/methodology/approach – The paper presents a systematic review of the relevant literature on organizational socialization and staff induction and outlines themes to which the debate can usefully be extended.

Findings – This paper focuses on how staff induction practices provide valuable insights about how social agents (especially newcomers) get socialized in organizations.

Research limitations/implications – This paper provides a foundation for the various staff induction practices that other papers in this issue will be presenting. By outlining the current debate and insights from previous empirical research on staff induction, the objective is to extend the debate by outlining some new avenues for research that papers in the special issue both respond to and further explicate.

Originality/value – This paper explores staff induction and organizational socialization as a practice that can provide new insights into the dynamics of social interaction within organizations.

Keywords Induction, Socialization, Organizational culture

Paper type Conceptual paper



Thinning Knowledge: An Interpretive Field Study of Knowledge-Sharing Practices of Firms in Three Multinational Contexts


Helmut Kasper¹, Mark Lehrer², Jürgen Mühlbacher¹,
and Barbara Müller¹

Abstract

Knowledge is often tacit and “sticky,” that is, highly context-specific and, therefore, costly to transfer to a different setting. This article examines the methods used by firms to facilitate cross-site knowledge sharing by “thinning” knowledge, that is, by stripping knowledge of its contextual richness. An interview-based study of cross-site knowledge sharing in three industries (consulting, industrial materials, and high-tech products) indicates that highly developed knowledge-sharing systems do not necessarily involve extensive codification and recombination of personalized knowledge. Many multinational firms evidently conceive their knowledge-sharing systems with more modest objectives in mind than any large-scale “learning spirals” featuring iterative conversion of personalized knowledge into codified knowledge and vice versa. A typology of knowledge-thinning systems is derived by interpreting the field study results from the perspective of knowledge-thinning methods used in earlier eras of history. The typology encompasses topographical, statistical, and diagrammatic knowledge-thinning systems.

Keywords

knowledge thinning, cross-site knowledge sharing, knowledge management, multinational corporations, personalized and codified knowledge

Journal of Management Inquiry
XX(X) 1–15
© The Author(s) 2010
Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>
DOI: 10.1177/1056492610370366
<http://jmi.sagepub.com>




Publikationen im Jahr 2009

Wolfgang H. Güttel/Stefan W. Konlechner*

CONTINUOUSLY HANGING BY A THREAD: MANAGING CONTEXTUALLY AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS**

ABSTRACT

Ambidexterity can be defined as an organization's ability to simultaneously reconcile exploration and exploitation. In this paper, we focus on contextual ambidexterity, i.e. ambidexterity that derives from the creation of a context that allows employees to pursue exploratory and exploitative activities. Building on empirical case study data from contextually ambidextrous organizations, we describe their idiosyncratic characteristics and we explain how their mode of knowledge transmission between exploratory and exploitative domains, based on fluid project structures, serves to generate competitive advantage. Furthermore, we analyze the role of balancing and orchestrating capabilities for enabling the firm to perform concurrently in exploration and exploitation.



Weitere Kooperationspartner in Forschung, Lehre und Transfer

Leadership & Change Management: Kooperationspartner in Foscung, Lehre & Transfer



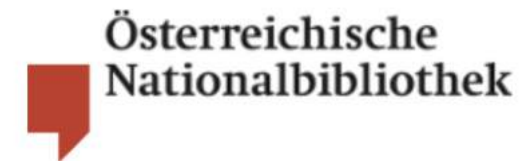
Leadership & Change Management: Kooperationspartner in Foschung, Lehre & Transfer



Leadership & Change Management: Kooperationspartner in Forschung, Lehre & Transfer



die
elisabethinen
linz · wien



ACADEMIA
SUPERIOR
Gesellschaft für Zukunftsforschung



Vernetzungen mit Universitäten



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

universität
innsbruck



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

UNIVERSITÄT
SALZBURG

VU
VRJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

Freie Universität Berlin



RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM



WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



Universität
Zürich^{UZH}



TU
WIEN
TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

ESADE
Business School

Universität St.Gallen

HEC
MONTREAL



CHARLES
UNIVERSITY



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN

der Bundeswehr
Universität München

Universität
Stuttgart

Vernetzungen mit Universitäten



LIMAK: Austrian Business School



Die LIMAK Austrian Business School veredelt Führungskompetenzen um Führungskräfte fit für stürmische Zeiten zu machen.

Austrian Business School **LIMAK**



JKU
JOHANNES KEPLER
UNIVERSITY LINZ



www.limak.at



- Älteste österreichische Business School (1989): Internationale Management Akademie (LIMAK)
- Top-level Executive Education
- 2 Geschäftsfelder: Offene Programme (u.a. MBAs) & Inhouse-Akademien
- Transferorientierung und große Performance-Verbesserungen durch die Arbeit in kleinen Gruppen zur Veredelung der Führungskompetenzen der Teilnehmer.
- Mag. Gerhard Leitner (kaufm. Geschäftsführer)