Stanley Braun

Systemisches Change Management:
Versuch einer systemdidaktischen Analyse am Beispiel eines niederländischen Konzerns

Berichte aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Papers and Proceedings in Vocationomics
Nr. 13 – Februar 2016

ISSN 2190-8478



Professur für Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Technische Universität Chemnitz
Chair of Vocationomics - Chaire de Vocationomie
University of Technology - Université de Technologie
09107 Chemnitz (Allemagne)

Stanley Braun

Systemisches Change Management:
Versuch einer systemdidaktischen Analyse am Beispiel eines niederländischen Konzerns

Wertewandel ist ein bestimmender Faktor unserer Generation. Er durchdringt alle Bereiche des sozialen Miteinanders und macht auch vor den Subsystemen unserer Gesellschaft nicht halt. Der Wertewandel in den funktionellen Subsystemen der Wirtschaft ging dabei stets mit dem Begriff der Organisationsentwicklung einher. Diese ist jedoch nur in der Lage Teilaspekte des Wandels abzudecken, für eine ganzheitliche Betrachtung mangelte es bisher an einer theoretischen Unterstützung. Dieser Beitrag rückt daher das systemische Change Management in das Zentrum der Betrachtung. Neben seiner integrativen Ausrichtung zeichnet es sich vor allem durch eine normative Fundierung aus. Es soll anhand eines konkreten Beispiels aufzeigt werden, wie das systemische Change Management strukturiert ist und welche Wirkungsmechanismen es in einem organisationalen Wandlungsprozess entwickeln kann.

Gliederung

1 Von der Organisationsentwicklung… 1

2 Der Grundgedanke der Systemdidaktik 1

3 Die normative Konstituierungsebene 3

4 Empirische Bedingungs- und Entscheidungsebene 5

4.2 Das Bedingsfeld Adressat 5

4.2 Entscheidungsfelder Methodik und Thematik 6

4.2.1 Thematik 6

4.2.2 Methodik 9

5 Die normative Ergebnisebene 12

6 Revision und Evaluation 13

7 … zum systemischen Change Management 14

Literaturverzeichnis 16

Quellenverzeichnis 16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkonzeption einer Systemdidaktik nach Bank 2

1 Von der Organisationsentwicklung …

Der Begriff Organisationsentwicklung (OE) beschreibt ein sozialwissenschaftliches Veränderungskonzept, dessen Wurzeln bis in die USA der 30er Jahre und auf Kurt Lewin zurückgeführt werden können. Weitere wichtige Bausteine innerhalb dieses Konzepts sind die Human-Relations-Bewegung und die Hawthorne-Studien, die sich erstmals mit dem Zusammenhang von menschlichen Beziehungen und der Leistungsfähigkeit von Arbeitern auseinandersetzen (vgl. *Wagner* 2014, S. 7 ff.). Seitdem hat sich das Konzept stetig weiterentwickelt, sodass eine Vielzahl von Definitionen über das Wesen der OE entstanden sind, die durch verschiedene Sozialwissenschaften beeinflusst wurden. Durch die somit sehr weit gefasste Begriffsbestimmung findet keine einheitliche Theoriebildung statt und die OE verharrt in einer statischen Perspektive (vgl. *Werther & Jacobs* 2014, S. 45 f.). In Anbetracht einer stetig steigenden Modernisierungsdynamik erzeugt diese Perspektive weitere Probleme, die letztendlich in Steuerungsversagen enden (vgl. *Weber* 2000, S. 413). In seiner Habilitationsschrift „Von der Organisationsentwicklung zum systemischen Change Management“ greift *Bank* diese Kritikpunkte bereits auf. Auch er führt einen Mangel an theoretischer Geschlossenheit an und kritisiert die isolierten Zugriffe, die im Rahmen der OE definiert werden. Um auf ein geschlossenes System einwirken zu können, bedarf es daher eines anderen Zugriffs. Er bevorzugt eine didaktisch begründete Analyse als Grundform eines systemisch ausgerichteten Change Managements (vgl. *Bank* 2004, S. 269).

In diesem Beitrag sollen die grundlegenden Momente der Systemdidaktik nach *Bank* anhand eines Fallbeispiels illustriert werden. Gegenstand der Analyse ist die Koninklijke Philips N. V. (im Weiteren kurz: „Philips“), die sich momentan in einem Prozess struktureller Veränderungen befindet (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014d). Hieraus ergeben sich systemdidaktische Einwirkungsmöglichkeiten, um den angestrebten Veränderungsprozess mittels didaktischer Prozesse zu begleiten. Dazu soll der Frage nachgegangen werden, wie ein solcher Prozess ausgestaltet sein muss, um Veränderungsbestrebungen bei Philips zu begünstigen.

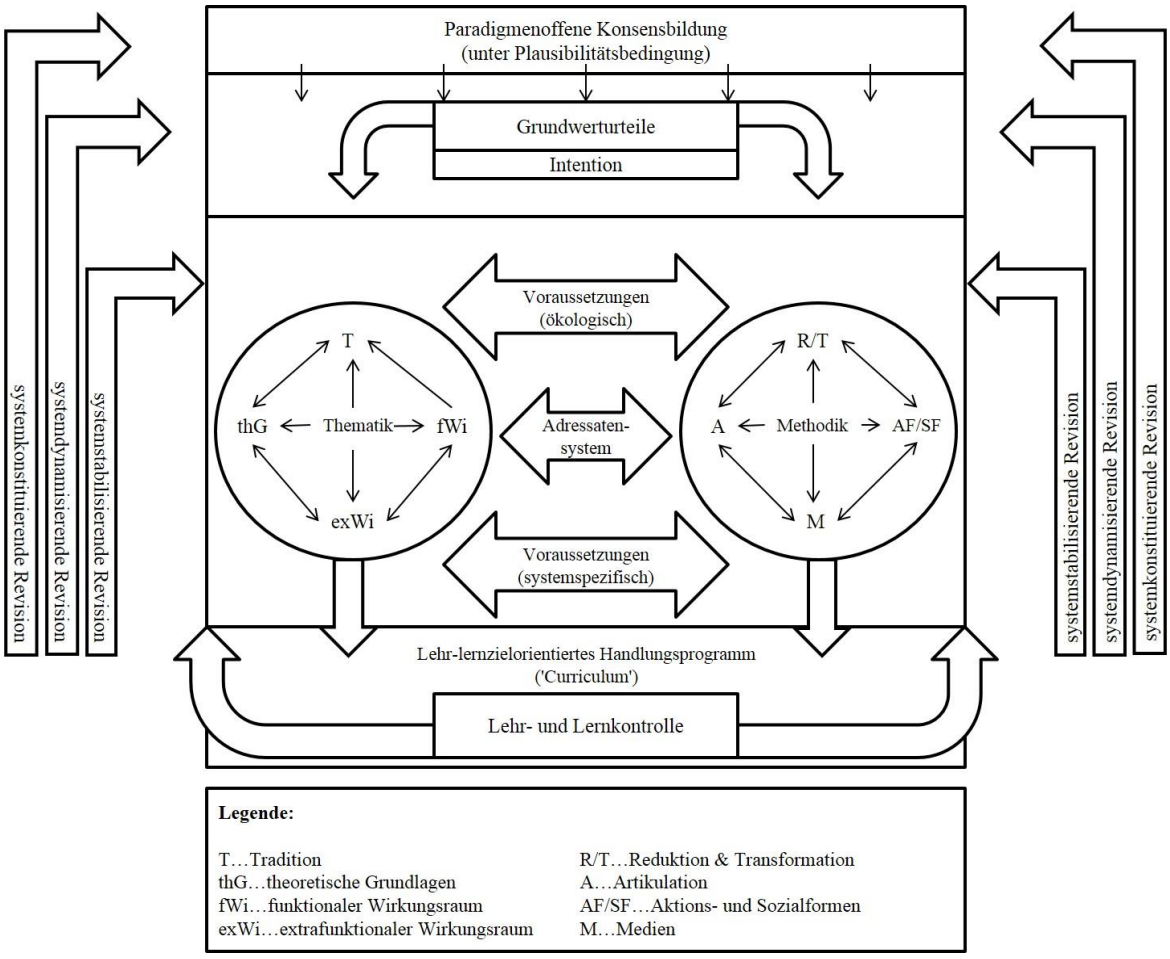
Da sich selten einmal ein Unternehmen so tief in die Karten schauen lässt, wird die Analyse auf die im Netz vorfindlichen Informationen gegründet. Um ein vollständiges Bild zeichnen zu können, werden mögliche Handlungen der Change Manager in hypothetischer Form aber konform zu den verfügbaren Informationen ergänzt. Dabei soll zunächst die Grundstruktur des systemdidaktischen Modells erklärt werden. Im Anschluss daran werden die einzelnen Ebenen des Modells näher dargestellt und auf das konkrete Fallbeispiel angewandt. Für die theoretischen Vorarbeiten wird zunächst das Grundmodell näher betrachtet und anschließend die systemdidaktische Adaption nach *Bank*. Den Abschluss bildet eine Einschätzung über die Leistungsfähigkeit des Modells.

2 Der Grundgedanke der Systemdidaktik

Bank stellt sich zu Beginn die Frage, wie das soziale Konstrukt ‚Unternehmen‘ in seiner Gesamtheit von gemeinsam geteilten Weltbildern didaktisch gesteuert werden kann. Er zielt dabei auf die Durchsetzung eines didaktischen Prozesses ab, an dessen Ende die Initiierung einer neuen Systemkultur stehen soll. Wie eingangs bereits dargelegt wurde, erkennt *Bank* die traditionellen organisationswissenschaftlichen Ansätze nicht als geeignetes Mittel an, um dies zu erreichen (vgl. *Bank* 2004, S. 269). Daher wählt er als Grundlage für sein systemisches Change Management das „Strukturmodell Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften (SMFW)“ von *Jongebloed & Twardy*. Das Modell gibt dem Anwender die Möglichkeit sämtliche didaktischen Handlungen in einen strukturierten Rahmen zu bringen. Zudem ist es unabhängig vom zu analysierenden System und kann daher auf eine Viel-

zahl von Fällen angewandt werden (vgl. *Bank* 2004, S. 269 f.). Das Kölner Modell versteht sich dabei als integratives Modell, das sich auf bereits vorhandene Ergebnisse beruft und diese miteinander verknüpft. Daraus resultiert ein Entscheidungssystem, das zwei unterschiedliche Entscheidungsrichtungen (vertikal und horizontal) ermöglicht. Die vertikale Entscheidungsrichtung wird demnach durch ein deontologisch-pragmatische Paradigma bestimmt. In der vertikalen Struktur gliedert sich das Modell in drei Ebenen, die mittels *Hempel-Oppenheim*-Schema (H-O-Schema) miteinander verknüpft werden (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 185). Zusätzlich wird das H-O-Schema nach *Twardy* einer deontologischen Modifikation unterzogen. Anstelle der Beschreibung eines empirischen Zusammenhangs im Obersatz wird nun auf der ersten Ebene eine normative Vorschrift gewählt. Diese wird auf einen empirischen Untersatz bezogen, der dann in eine normative Schlussfolgerung mündet (vgl. *Twardy* 1983, S. 28 ff.). Das deontologisch-logische Gesamtsystem liegt zudem in einer deduktiven Struktur vor (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983a, S. 63). Die vertikale Entscheidungsrichtung wird durch eine horizontale Entscheidungsrichtung ergänzt. Diese wird notwendig, da es im Bereich der empirischen Untersätze eine Vielzahl von Inhalten geben kann, die als Verknüpfungskomponenten dienlich wären. In diesen Fällen muss unter dem Gesichtspunkt der Effizienz, mittels Rückbezug auf die empirische Unterrichtsforschung, eine Entscheidung getroffen werden (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 185 f.). Abbildung 1 zeigt, wie *Bank* das Kölner Strukturmodell für eine systemreflexive Einwirkung modifiziert hat. Die Art der Modifikation und deren Anwendung auf ein konkretes Fallbeispiel werden nun in den nächsten Abschnitten näher beschrieben.

Abbildung 1: Grundkonzeption einer Systemdidaktik nach *Bank*



Quelle: *Bank* 2004, S. 277.

3 Die normative Konstituierungsebene

Die erste Ebene des Kölner Strukturmodells stellt die normative Konstituierungsebene dar. Sie besteht aus Grundwerturteilen, beziehungsweise aus einem konsistenten System von Grundwerten. Grundwerturteile können nicht exogen festgelegt werden, da somit gegen das deontologisch-pragmatische Paradigma verstoßen wird. Vielmehr können nur Vorschläge für Grundwerturteile gemacht werden, die das Kriterium der Plausibilität erfüllen (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 187). Als denkbaren Vorschlag für ein solches Grundwerturteil führt *Twardy*, in Anlehnung an *Dahrendorf*, den assertorischen Freiheitsbegriff an. Dieser postuliert die Notwendigkeit der Inanspruchnahme der Freiheit von Zwang und Beschränkungen (vgl. *Twardy* 1983, S. 21 ff.). Damit unterscheidet er sich wesentlich vom problematischen Freiheitsbegriff, der lediglich von einer Ermöglichung der Freiheit ausgeht (vgl. *Dahrendorf* 1959, S. 61 f.).

Die Frage der Grundwerturteile gestaltet sich in der systemdidaktischen Analyse unweit schwieriger. Die Idee eines gesamtgesellschaftlichen Diskurses, der einen Konsens über Grundwerturteile zum Ziel hat, lässt sich nicht ohne Weiteres auf ein gesellschaftliches Subsystem übertragen. Lediglich die Zahl der einzubeziehenden Systemmitglieder kann sich positiv auf den Diskurs auswirken (vgl. *Bank* 2004, S. 281). Der gesellschaftliche Konsens ist darüber hinaus dynamisch. Zwar wird seine generelle Formulierung nicht regelmäßig abgeändert, jedoch unterliegt ihre Auslegung zeitgeistlichen Strömungen (vgl. ebd., S. 281 f.). Anders verhält es sich mit funktional bestimmten Systemen. Wie bereits erwähnt, wirkt sich die Größe und damit verbunden die Zahl der Systemmitglieder positiv auf einen möglichen Diskurs aus. Im Gegensatz zum gesamtgesellschaftlichen Umsystem kann ein Diskurs tatsächlich durchgeführt werden, obwohl der systembezogene Grundwertekanon auf den Leistungszielen des Unternehmens fußen muss. Die wirtschaftliche Erwerbsarbeit und dem damit verbundenen Streben nach dem Erhalt des Systems stellen somit die Rahmenbedingungen für die Bildung von Grundwerten dar (vgl. ebd., S. 183). Weiteren Einfluss auf die Möglichkeit zum Diskurs hat die Rechtsform des Unternehmens. Hierbei wird jedoch nicht auf die Rechtsformen nach dem Handelsrecht abgezielt. Vielmehr stehen die eigentlichen Handlungsmotive im Vordergrund, welche durch die Rechtsform zum Ausdruck gebracht werden (vgl. ebd., S. 284). Es wird dabei unterschieden „zwischen dem Eigentümer-Unternehmer, einer Mehrpersonengesellschaft und einer anonymen Kapitalgesellschaft“ (ebd., S. 284). Weiterhin stellt sich die Frage, welche Systemmitglieder in den Diskurs einbezogen werden. Hier können generell alle Interessengruppen genannt werden, die in transaktionalem Verhältnis zum Unternehmen stehen. Jedoch sollten diejenigen Gruppen nicht weiter betrachtet werden, deren Interessen am Unternehmen lediglich materieller Art sind und somit extern realisiert werden. Zu diesen Gruppen zählen vornehmlich der Staat, die Lieferanten und die Kunden. Auch die Mitarbeiter haben ein äußeres, finanzielles Interesse am Unternehmen. Ergänzt werden diese jedoch durch Ziele der Entwicklung und Selbstverwirklichung. Im Gegensatz zu den bereits genannten Gruppen wirken diese Ziele auch im Inneren des Unternehmens (vgl. ebd., S. 285 f.).

Die Führung des Diskurses sollte dem Eigentümer-Unternehmer oder der Gesellschaftergruppe obliegen, da ihr Handeln nicht ausschließlich durch monetäre Zielstellungen geprägt ist. Durch den Status des Gründers sind sie am Erhalt des Systems interessiert. Die Konsequenzen von Fehlentscheidungen müssen durch das eigene Kapital getragen werden, woraus sich ein besonderes Anrecht auf den Schutz des Eigentums ableiten lässt. Eine solche Form der Legitimation entfällt bei der anonymen Kapitalgesellschaft. Die jährlich durchgeführten Hauptversammlungen sind hierfür nicht ausreichend. Dies gilt in gleichem Maße für angestellte Unternehmensführer (vgl. ebd., S. 286 ff.). Während sich die beiden zuletzt genannten Wirtschaftssubjekte somit nicht dem Diskurs entziehen können, obliegt es dem Eigentümer-Unternehmer, ob er in einen solchen eintreten möchte. Ein Diskurs, der mindestens die Beschäftigten mit einbezieht, sollte jedoch im Interesse des Eigen-

tümer-Unternehmers sein (vgl. ebd., S. 288 f.). Als Ergebnis eines solchen Diskurses könnte dann ein normativer Obersatz formuliert werden, wie ihn *Bank* vorschlägt:

> „In unserem Unternehmen sollen Leistungsziele und Humanitätsziele verfolgt werden. Diese Ziele werden im Hinblick auf die dauerhafte Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens als komplementär anerkannt“ (ebd., S. 289).

Die normativen Leitlinien sind bei Philips in den ‚General Business Principles’ (GBP) niedergeschrieben. Sie stellen den kulturellen und normativen Rahmen für alle Handlungen dar, die im Namen von Philips durchgeführt werden. Sie bilden somit das Fundament für eine einheitliche Kultur im gesamten Konzern. Die GBP stellen dabei kein allumfassendes Regelwerk dar, sondern legen lediglich einen Minimalstandard fest, der nicht unterschritten werden darf. Länder- oder spartenspezifische Anpassungen können jederzeit vorgenommen werden. Als normativer Obersatz werden die GBP durch den Aufsichtsrat und den Vorstand von Philips festgelegt und bewilligt. Ihnen obliegt es auch den Inhalt der Leitlinien anzupassen. Die Einhaltung der GBP ist für alle Angestellten obligatorisch. Eventuelle Abweichungen werden von Philips nicht toleriert und als Schädigung der Marke verstanden. Um die Einhaltung der eigenen normativen Grundsätze zu gewährleisten, hat das Unternehmen so genannte ‘GBP Compliance Officers’ installiert. Diese sind in Netzwerken organisiert und überwachen global als auch lokal die Einhaltung der GBP. Darüber hinaus fungieren sie als Beschwerdestelle (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014b, S. 15). Die Leitidee hinter den GBP lautet Integrität. Integres Verhalten soll dabei den Umgang mit Angestellten, Kunden, Geschäftspartnern, Anteilseignern und der Gesellschaft kennzeichnen (vgl. ebd., S. 4 f.). Die genaue Definition von integrem Verhalten beschreibt Philips in den Punkten ‘Integrity at work’, ‘Integrity in the market’ und ‘Professional integrity outside work’. ‘Integrity at work’ beschreibt dabei die Arbeitspraktiken und den Umgang mit Mitarbeitern. Philips spricht sich darin gegen jegliche Form von Diskriminierung und Belästigung von Mitarbeitern aus, um so ein angenehmes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Weiterhin wird der Umgang mit persönlichen Daten beschrieben. Dies umfasst den Schutz persönlicher Daten und der transparente Umgang mit Informationen (vgl. ebd., S. 6 f.).

‘Integrity in the market’ beschreibt die Anforderungen für das Agieren auf dem Markt. Dabei ist Philips ein fairer Umgang mit Wettbewerbern, Geschäftspartner und politischen Vertretern wichtig, um so eine faire Marktsituation zu schaffen. Dazu zählt unter anderem, dass sich Philips strikt an Export-Sanktionen hält. Außerdem soll bei allen geschäftlichen Entscheidungen darauf geachtet werden, dass sie mit einem Minimum an negativen externen Effekten einhergehen (vgl. ebd., S. 8 ff.). ‘Professional integrity at work’ beschreibt im Gegensatz zu ‘Integrity at work’ die Anforderungen, die Philips an seine Mitarbeiter stellt. Dazu zählt zum einen, dass die persönlichen und geschäftlichen Interessen nicht in Konflikt zueinander stehen dürfen. Dies bezieht sich vor allem finanzielle Interessen, die außerhalb von Philips realisiert werden. Zum anderen sollen politische Einstellungen keinen Einfluss auf die Arbeit haben. Weiterhin untersagt Philips seinen Mitarbeitern den Handel oder die Herausgabe von internen Informationen (vgl. ebd., S. 12 f.). In Anlehnung an den oben vorgeschlagenen normativen Obersatz, stellen die Integritäts-Konzepte die Humanitätsziele dar. Ergänzt werden sie durch das Vorhaben, bis zum Jahr 2025 3 Mrd. Leben pro Jahr zu verbessern. Dazu hat Philips eine eigene Methode zur Berechnung der ‘Lives improved’ vorgelegt. Im Wesentlichen geht es dabei um Multiplikatoreffekte, die aus der Nutzung von Gesundheits- und Haushaltsprodukten sowie der Verwendung von ‘Green products’ entstehen (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014c, S. 1 ff.).[1] Als Leistungsziel definiert Philips für sich die Entstehung und Erhaltung einer Wachstums- und Leistungskultur. Dabei steht vor allem ein nachhaltiges Wachstum im

[1] ‘Green products’ sind demnach Produkte, die sich in besonderem Maße durch ihre Umweltverträglichkeit auszeichnen. Entscheidende Faktoren sind dabei eine energieneutrale Herstellung, der Verzicht von giftigen Substanzen, nachhaltige Verpackung und Recycling von Ressourcen.

Vordergrund, das an langfristigen Zielsetzungen orientiert ist. Zusätzlich soll eine angemessene Eigenkapitalrendite generiert werden. Auch hier liegt der Fokus auf der langfristigen Entwicklung. Die Nachhaltigkeitsüberlegungen umfassen zusätzlich die Optimierung der Ressourcennutzung und der Wertschöpfungskette. All diese Maßnahmen sollen im Ergebnis dazu führen, dass der Markenwert von Philips gesteigert wird (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014a, S. 6 ff.).

4 Empirische Bedingungs- und Entscheidungsebene

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Bedingungs- und Entscheidungsebene des Kölner Strukturmodells und den Anpassungen im Rahmen der didaktischen Analyse. Hierzu werden drei Feldbereiche unterschieden. Im ersten Schritt wird das Bedingungsfeld beschrieben und analysiert. Im zweiten Schritt erfolgen dann methodische und thematische Überlegungen im Entscheidungsfeld.

4.2 Das Bedingsfeld Adressat

Wie die obige Grafik zeigt, ist das Adressatensystem als Bedingungsfeld in die beiden Entscheidungsfeldbereiche eingebettet. Im Kölner Strukturmodell ist das Bedingungsfeld durch sozial-kulturelle und anthropogene Voraussetzungen einer Zielgruppe determiniert. Durch die Einbettung wird weiterhin deutlich, dass alle drei Feldbereiche in Wechselbeziehungen zueinander stehen und die Zielgruppe maßgeblich thematische und methodische Entscheidungen beeinflusst (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 191). Die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen stehen somit im Mittelpunkt. Eine so ausgestaltete Fachdidaktik kann sich flexibel an unterschiedliche Zielgruppen anpassen und Lernaktivitäten begünstigen. Darüber hinaus leistet die Einbindung in das Entscheidungsfeld Methodik einen wichtigen Beitrag zur Abstimmung von Lernzielen und den Besonderheiten der Zielgruppe (vgl. ebd., S. 191).

In der systemischen Betrachtung wird der Blick auf das Bedingungsfeld angepasst. Anders als im Kölner Modell werden die Bedingungen der Systemumwelt (sozial-kulturelle Voraussetzungen) und die systeminternen Bedingungen (anthropogene Voraussetzungen) nicht als unveränderlich hingenommen. Vielmehr gilt es, die systeminternen Bedingungen durch den didaktischen Prozess zu verändern. Inwiefern ein didaktischer Prozess Auswirkungen auf die Systemumwelt haben kann ist fraglich, die Möglichkeit sollte jedoch nicht schon im vorhinein ausgeschlossen werden (vgl. *Bank* 2004, S. 298 f.). Zu den möglichen systeminternen Bedingungen zählt unter anderem die Rechtsform eines Unternehmens. Sie ist oft Ergebnis eines historischen Prozesses und hat somit Auswirkungen auf die Struktur des Unternehmens. Daneben können die Faktoren Größe, Branche, Umsatz oder Rendite durch ihr zusammenwirken einen Einfluss auf die Struktur des Unternehmens haben. Auf den didaktischen Prozess hingegen hat nur die Größe des Unternehmens eine Wirkung. Mit zunehmender Zahl von Systemmitgliedern erschwert sich die Möglichkeit des persönlichen Kontakts. Dabei gilt je größer ein Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher wird die Umsetzung eines didaktischen Prozesses in einem Schritt. Weiterhin können sich strenge Hierarchien und schlechtes innerbetriebliches Klima negativ auf Wandlungsprozess auswirken. Entsprechend müssen diese Strukturen in der Vorbetrachtung überprüft werden (vgl. ebd., S. 300 f.). Das Unternehmen ist durch seine Mitarbeiter und durch seine funktionalen Aufgaben in gesellschaftliche Subsysteme eingebettet und wird durch diese im Inneren beeinflusst. Wie oben bereits erwähnt, erscheint es daher zielführend die gesellschaftlichen Subsysteme in den Prozess einzubinden (vgl. ebd., S. 301).

Im hier betrachteten Fallbeispiel Philips besteht das Adressatensystem aus den beiden Sparten ‘Healthcare’ und ‘Consumer Lifestyle’. Beide sollen bis 2016 miteinander fusioniert werden und weiterhin unter dem Namen ‘Philips’ firmieren. Die Sparte ‘Lighting’ wird hingegen abgespalten.

Nach der Fusionierung wird das neue Unternehmen auf dem Gebiet der Medizintechnik tätig sein (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014d). Da beide Sparten bereits Teil des Gesamtkonzerns sind, tragen sie auch dessen Rechtsform. In diesem Fall handelt es sich um eine ‚naamloze vennootschap' (*namenlose Teilhaberschaft*), dem niederländischen Äquivalent zur Aktiengesellschaft. Nach der oben vorgestellten Klassifizierung handelt es sich daher um eine anonyme Kapitalgesellschaft. Entsprechend erscheint es unerlässlich, die Mitarbeiter in den Diskurs um Grundwerturteile mit einzubeziehen, da es den angestellten Unternehmensleiter zur alleinigen Durchsetzung an Legitimation mangelt. Wirtschaftlich betrachtet sind beide Sparten schon jetzt sehr erfolgreich. Im Jahr 2013 betrug ihr Gesamtumsatz 15 Mrd. €. Der Umsatz des Gesamtkonzerns lag im Vergleich dazu bei ca. 23 Mrd. €. Die Standorte der beiden Sparten verteilen sich auf China, Europa, sowie Nord- und Südamerika. Die Umsetzung eines ganzheitlichen Lernprozesses ist somit ausgeschlossen. An dieser Stelle bedarf es einer gestuften Umsetzung, die auf Multiplikatorenstrukturen zurückgreift. Die innerbetrieblichen Strukturen bei Philips sind auf einfache Entscheidungsfindung ausgelegt. Es existieren weder strenge Hierarchien noch ein umfangreicher bürokratischer Überbau (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014a, S. 20). Dies deckt sich auch mit den Forschungsergebnissen von *Hofstede*, der die niederländische Organisationskultur in die Kategorie ‚village market' einordnet. In dieser Kultur gibt es eine geringe Machtdistanz in Form von flachen Hierarchien und weniger stark ausgebildete Regularien in Form von Gesetzen (vgl. *Hofstede, Hofstede & Minkov* 2010, S. 301 ff.).[2] Der Konzern Philips versucht sich darüber hinaus für eine ökologischere Wirtschaft einzusetzen. Dazu wurde die 'EcoVision'-Strategie formuliert, die eine effizientere Nutzung von Ressourcen zum Ziel hat (vgl. *Royal Philips Electronics* o.J. [EcoVision]).

4.2 Entscheidungsfelder Methodik und Thematik

Wie oben bereits erwähnt, ist das Bedingungsfeld in die beiden Entscheidungsfelder Methodik und Thematik eingebunden und steht in Wechselbeziehungen zu diesen. Beide Entscheidungsfelder sind wiederum Bedingungsfelder füreinander. Die Festlegung auf ein bestimmtes Thema beschränkt die methodischen Auswahlmöglichkeiten und umgekehrt (vgl. *Bank* 2004, S. 303 f.). Auch innerhalb der Entscheidungsfelder existieren Spannungsverhältnisse und Wechselwirkungen. Im folgenden Abschnitt sollen die beiden Entscheidungsfelder näher beschrieben werden.

4.2.1 Thematik

Im Kölner Modell setzt sich das Entscheidungsfeld Thematik aus den Komponenten Wirtschaftswissenschaften, außerberuflicher Wirkungsraum, beruflicher Wirkungsraum und Tradition zusammen. Da es sich beim Kölner Strukturmodell um eine Fachdidaktik handelt, wird über die Komponente Wirtschaftswissenschaften die fachdidaktische Kennzeichnung festgelegt. Sie definiert das Aussagensystem, aus dem der Inhalt entnommen werden soll (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 192). Über die Komponenten außerberuflicher Wirkungsraum und beruflicher Wirkungsraum wird einer einseitigen Wissenschaftsorientierung in der Fachdidaktik entgegengewirkt. Dabei sollen jedoch keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden, sondern lediglich die Auswahl von Inhalten auf eine bestimmte Zielgruppe hin optimiert werden. Das Aussagensystem der Wirtschaftswissenschaften wird dabei möglichst praxisnah ausgelegt (vgl. ebd.). Als Ergänzung zu den bereits ge-

[2] *Hofstede* beschreibt Kulturen anhand der Dimensionen 'Power Distance', 'Individualism vs. Collectivism', 'Masculinity vs. Femininity', 'Uncertainty Avoidance', 'Long-Term Orientation' und 'Indulgence vs. Restraint'. Für die Einteilung von Organisationskulturen entwirft er ein Koordinatensystem, an dessen x-Achse 'Power Distance' und an der y-Achse 'Uncertainty Avoidance' abgetragen werden. Die Index-Werte für 'Power Distance' verlaufen dabei von 'small' nach 'large', wohingegen die Index-Werte für 'Uncertainty Avoidance' von 'strong' nach 'weak' verlaufen. Daraus ergeben sich die vier Organisationstypen 'pyramid of people' (4. Quadrant), 'well-oiled machine' (3. Quadrant), 'family' (1. Quadrant) und eben 'village market' (2. Quadrant).

nannten Komponenten fügen *Jongebloed & Twardy* noch die Tradition hinzu. Sie beinhaltet einen integrativen Moment, der sowohl die Gegenwart als auch die Zukunft in den Fokus rückt. Ziel ist es dabei, auf das kulturell Bewährte zurückzugreifen und gegenwärtige Strukturen zu analysieren. Weiterhin kann durch die Wechselwirkung mit den drei bereits genannten Komponenten didaktischer Ballast aufgedeckt werden. Nur durch das Zusammenwirken aller vier Komponenten kann eine Einseitigkeit vermieden und eine zielgruppenorientierte Inhaltsauswahl garantiert werden (vgl. ebd., S. 193). *Jongebloed & Twardy* sprechen gar von einem „intrafeldbereichspezifische[n] Kontrollmechanismus“ (ebd., S. 193).

Für die systemdidaktische Analyse modifiziert *Bank* die Komponenten des thematischen Entscheidungsfeldes. Dabei ersetzt er Wirtschaftswissenschaften, beruflicher Wirkungsraum und außerberuflicher Wirkungsraum durch theoretische Grundlagen, funktionaler Wirkungsraum und extrafunktionaler Wirkungsraum.

a) Theoretische Grundlagen

Die Komponente theoretische Grundlagen verhält sich dabei ähnlich zur Komponente Wirtschaftswissenschaften im Kölner Strukturmodell. Sie stellt die theoretische Basis dar, in der die Theorie der Organisationsentwicklung als entsprechende Fachdidaktik verstanden wird. Hinzu kommt eine systematische Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten des Systems. Hierbei sollen Grenzfälle aufgezeigt werden, die nicht im Einklang mit dem gewählten normativen Obersatz stehen, um so unerwünschte Handlungsweisen zu unterbinden (vgl. *Bank* 2004, S. 304 f.). Als theoretische Grundlage für die hier beschriebene Fallstudie fungiert das 3-Phasen-Modell nach *Lewin* (vgl. *Lewin* 1947, S. 34 f.).[3] In der Phase des ‘unfreezing’ werden die beiden ehemals eigenständigen Sparten auf den bevorstehenden Zusammenschluss vorbereitet. Zusätzlich diskutieren Vertreter der beiden Sparten und der Konzernleitung miteinander und konzipieren Pläne für den geplanten Zusammenschluss. Gleichzeitig werden die zeitlichen Abläufe terminiert. In der Phase des ‘moving’ fusionieren beide Sparten miteinander. Durch das gezielte Training von Führungskräften und Projektteams werden nun neue kulturelle und technische Standards gefestigt, die es dem neuen Unternehmen erlauben auf einem höheren Leistungsniveau zu agieren. In der Phase des ‘freezing’ werden die neuen Standards dann in das Unternehmen integriert. Hierzu werden die einzelnen Projektgruppen und Abteilungen auch weiterhin geschult, um so eine Verfestigung der erworbenen Verhaltensweisen zu garantieren. Das Ziel muss dabei sein, die neuen Prozesse langfristig zu etablieren.

Ergänzt wird die theoretische Grundlage durch das ‘Accelerate!’-Programm von Philips. Es beinhaltet eine Vielzahl von Maßnahmen zur Umstrukturierung des Unternehmens unter dem Aspekt der Kostenreduktion und Flexibilisierung des Unternehmens. Durch das Programm soll Philips effizienter, schneller und leistungsstärker gemacht werden (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014a, S. 9 ff.). Den normativen Handlungsrahmen bei Philips bilden sowohl die GBP als auch der ‘Code of Ethics’. Neben dem kulturellen Fundament enthalten diese Leitlinien Vorschriften, die bestimmte Handlungen ausdrücklich unterbinden. So ist es den Mitarbeitern bei Philips generell untersagt gegen allgemein anerkannte rechtliche und ethische Prinzipien zu verstoßen. Weiterhin ist den Mitarbeitern jegliche Form von politischer Einflussnahme untersagt. Philips legt darüber hinaus viel Wert auf ein vertrauensvolles Verhältnis zu seinen Wettbewerbern und Lieferanten. Alle Handlungen die

[3] Eine Veränderung der Gruppenleistung ist für gewöhnlich nur kurzlebig, da bereits kurze Zeit nach einer Einwirkung auf die Gruppe die Leistung wieder auf ihr ursprüngliches Niveau zurückkehrt. Daher beschreibt *Lewin* drei Phasen, um neue Standards in Gruppen dauerhaft zu etablieren. Zu Beginn steht das ‘unfreezing’. Hier werden, falls notwendig, die alten Strukturen aufgebrochen, um so den Weg für eine ‘seelische Reinigung’ aristotelischen Ausmaßes zu bereiten. Anschließend folgt das ‘moving’. Hier wird die Gruppenleistung auf ihr neues Level gebracht. Abschließend erfolgt das ‘freezing’ der neuen Strukturen auf dem höheren Niveau. Um ein Abfall der Gruppenleistung zu verhindern, muss das neue Leistungsniveau gegen die Feldkräfte bestmöglich abgeschirmt werden.

dieser Maxime zuwiderlaufen verstoßen somit ebenfalls gegen die normativen Leitlinien. Philips lehnt zudem Kinderarbeit ab und ist darauf bedacht faire Löhne zu bezahlen. Für die Entwicklung von Produkten gilt, dass diese stets einen erkennbaren Mehrwert aufzeigen müssen. Produkte und Handlungen, die nicht am Wohle des Kunden ausgerichtet sind werden somit auch durch die GBP unterbunden (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014b, S. 6 ff.).

b) Tradition

Die Komponente Tradition ist Bestandteil beider Konzeptionen. In der Systemdidaktik nach BANK beschreibt sie als „aktive[n] Auseinandersetzung mit der Vergangenheit“ (*Bank* 2004, S. 309). Dabei sollen aus der Vergangenheit des Unternehmens sinnstiftende Momente abgeleitet werden. Weiterhin wird postuliert, dass eine Weiterentwicklung des Systems nicht ohne Rückbezug auf die Vergangenheit stattfinden kann (vgl. ebd., S. 309 f.). Die Tradition von Philips reicht zurück bis in das Jahr 1891, als das Familienunternehmen unter dem Namen ‘Philips & Co.’ in Eindhoven gegründet wurde. Bis zum Jahr 1914 avancierte es zum größten Hersteller von Glühbirnen, was noch im selben Jahr in der Einrichtung eines eigenen Forschungslabors resultierte. In den folgenden Jahren kann Philips immer wieder durch technische Innovationen auf sich aufmerksam machen wie beispielsweise die Einführung elektrischer Rasierapparate. Die größten gesellschaftlichen Wirkungen hatten jedoch 1963 die Einführung der Kompaktkassette, 1983 die Markteinführung der CD und schließlich 1997 die Markteinführung der DVD durch eine strategische Partnerschaft mit Sony. In den 90er Jahren wurde Philips weitreichend umstrukturiert, um so den Fokus wieder auf die Kerngeschäftsfelder zu legen, was beispielsweise den Verkauf der Halbleiter-Sparte zur Folge hatte. Das Element der Umstrukturierung und des Wandels ist somit ebenfalls Teil der Tradition von Philips (vgl. *Royal Philips Electronics* o.J. [heritage]).

Auf Grundlage der Unternehmensgeschichte können nun einige identitätsstiftende Merkmale erkannt werden: So sollten sich Innovationen auch künftig ausschließlich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Dazu zählt neben der Funktionalität auch die einfache Handhabung der Produkte. Dies hat positive Auswirkungen auf die Erlebbarkeit von Philips-Produkten. Der langfristige Mehrwert für den Konsumenten steht dabei immer im Vordergrund. Weiterhin steht für Philips für eine agile Unternehmensstruktur, die sich schnell an neue Marktgegebenheiten anpassen kann. Über klar definierte Portfoliostrategien soll verhindert werden, dass die Qualität der Produkte unter zu weitläufigen Geschäftsfeldern leiden muss. Auch hier geht es in erster Linie darum, dem Konsumenten die bestmöglichen Produkte zu verkaufen. Schließlich zeichnet sich Philips durch Lösungsorientierung aus. Statt zyklisch neue Produkte auf den Markt zu bringen, wird gezielt an der Umsetzung praktischer Probleme gearbeitet.

c) Funktionaler und extrafunktionaler Wirkungsraum

Die Komponente ‚funktionaler Wirkungsraum‘ befasst sich mit der Funktionalität des Systems. Durch ein didaktisch begleitetes systemisches Change Management sollen langfristig die Systemdispositionen mit dem Ziel der besseren Leistungserbringung verändert werden. Der extrafunktionale Wirkungsraum betrachtet die Vernetzung des Unternehmens mit der Gesellschaft. Dabei müssen sich das System und seine Mitglieder kompatibel zur Gesellschaft verhalten, um so nicht deren Sinnhaftigkeit zu untergraben (vgl. *Bank* 2004, S. 310 f.). Die Systemdispositionen bei Philips müssen dahingehend verändert werden, dass die Mitarbeiter- und Managementebenen eine höhere Sensibilität für die Bedürfnisse der Kunden entwickeln. Dazu wird die Austauschrate mit der Systemumwelt erhöht. Hierzu kann es dienlich sein, strategische Partnerschaften mit medizinischen Einrichtungen einzugehen, um die Problemlösungen so näher an die Praxis zu rücken (vgl. *Royal Philips Electronics* 2014a, S. 13). Weiterhin müssen die operativen und strategischen Führungskräfte für Veränderungen im Markt sensibilisiert werden. Neue Trends und Innovationen sollen dabei frühzeitig erkannt werden. Dazu gilt es auch, den innerbetrieblichen Austausch offener zu gestalten.

Gelangen Reize von außen in das Unternehmen, müssen diese zukünftig schneller in die einzelnen Abteilungen weitergeleitet werden. Das umfasst zusätzlich auch die effizientere Gestaltung innerbetrieblicher Wertschöpfungsprozesse, um neue Produkte schnellstmöglich zur Marktreife zu bringen (vgl. ebd., S. 14).

Ziel muss es also sein, die Transformationsmöglichkeiten der Führungskräfte zu verbessern, damit sie aktiv im Unternehmen Veränderungen herbeiführen können. Die einzelnen Projektteams hingegen fungieren als Träger der neuen Systemausrichtung und bewirken die Veränderung aus der Mitte des Unternehmens heraus. Über die technischen Innovationen kann dann Einfluss auf die Systemumwelt genommen werden. Ähnlich der Entwicklung der CD und DVD können neue technische Standards auf dem Gebiet der Medizintechnik und der effizienteren Nutzung von Ressourcen geschaffen werden. Über die GBP und den 'Code of Ethics' ist zudem sichergestellt, dass sich Philips konform zu geltendem Recht verhält und dies auch von seinen Mitgliedern verlangt.

4.2.2 Methodik

Der Entscheidungsfeldbereich Methodik setzt sich ebenfalls aus vier Komponenten zusammen, die in intrafeldspezifischen Beziehungen zueinanderstehen. Die Komponenten sind Reduktion und Transformation, Artikulation, Aktions- und Sozialformen und Medien (vgl. *Jongebloed &Twardy* 1983b, S. 193).

a) Reduktion und Transformation

Reduktion und Transformation sind dabei nicht als synonyme Begriffe zu verstehen. Vielmehr beschreiben beide Vorgänge unterschiedliche Aspekte didaktischer Vereinfachung, die die Fasslichkeit von Inhalten zum Ziel haben. Während Reduktion auf eine Verringerung des Informationsgehaltes abzielt, geht es bei der Transformation hingegen um eine Beibehaltung des Informationsgehalts. Die Transformation hat vielmehr die Umformung des dargebotenen Inhalts zum Ziel (vgl. *Jongebloed* 1983, S. 424). Im Rahmen einer systemdidaktischen Einwirkung ist es wichtig, dass alle Mitglieder den Lernprozess erfolgreich abschließen. Um dies zu gewährleisten kann ein Systemmitglied nicht in vollem Umfang mit den relevanten Daten konfrontiert werden. Um die operativen Abläufe nicht zu gefährden ist es daher erforderlich, die notwendigen Informationen derart zu reduzieren, dass sie ohne größeren Aufwand verstanden werden können ohne dabei die Problemsituation zu verformen (vgl. *Bank* 2004, S. 315 ff.).

Die Möglichkeit zur Reduktion im Kontext unternehmerischer Handlungsanweisungen besteht in der Verwendung von Piktogrammen. Unter Piktogrammen versteht man dabei Bildzeichen, die sprachliche und kulturelle Grenzen überwinden können. Notwendige Informationen können somit einer Vielzahl von Empfängern zugänglich gemacht werden (vgl. *Böhringer, Bühler & Schlaich* 2008, S. 362 f.). Philips verbildlicht in seinem Annual Report von 2013 die übergeordneten Unternehmensziele unter Zuhilfenahme eben jener stilistischen Mittel.[4] Der Gültigkeitsumfang der in der Unternehmensstrategie festgeschriebenen Teilaussagen bzw. -zielen bleibt dabei erhalten (vgl. *Hering* 1959, S. 16 ff.). Die 'Kernaussagen' sind dabei so vereinfacht, dass sie jedem Systemmitglied ohne größeren Aufwand verständlich gemacht werden können. Auf der anderen Seite sind die Aussagen auf weitere Arbeitsbereiche übertragbar, womit der Lerntransfer und schließlich auch der Lernerfolg begünstigt werden. Im Rahmen eines systemischen Change Managements bilden Piktogramme Orientierungshilfen, die komplexe Abläufe auf eine logische Bildsprache reduzieren können und zusätzlich einen Beitrag zur Markenbildung leisten (vgl. *Güntert* 2013, S. 84 f.).

[4] Aus urheberrechtlichen Gründen muss an dieser Stelle auf die Präsentation der besagten Grafiken verzichtet werden. Für die originale Darstellung siehe *Royal Philips Electronics* 2014a, S. 10.

b) Artikulation

Die Artikulation befasst sich mit den prozessualen Gesichtspunkten des Lernens. Der Prozess des Lernens verläuft dabei in Phasen, die unter Verwendung von Artikulationsschemata strukturiert werden sollen (vgl. *Böllert & Twardy* 1983, S. 502 f.). Dabei ist der zeitliche Ablauf der Phasen nicht festgeschrieben, sondern ist vom jeweiligen Individuum abhängig. Um den Lernprozess abschließen zu können, müssen jedoch alle Phasen durchlaufen werden, andernfalls fehlt dem erworbenen Wissen der Anschluss zu vor- oder nachgelagerten Prozessen. Für seine systemdidaktischen Überlegungen verweist *Bank* auf die Artikulationsstufen nach *Roth*[5], die der Umsetzung einer Systemreform am dienlichsten sind (vgl. *Bank* 2004, S. 318 f.). Für das Fallbeispiel Philips soll ebenfalls darauf zurückgegriffen werden. Dabei ist anzumerken, dass nicht alle Artikulationsstufen an einem zentralen Lernort stattfinden können. Vielmehr gilt es über die verschiedenen Stufen hinweg eine sowohl räumliche als auch zeitliche Entfernung zu überwinden. In dieser Phase gilt es besonders sorgfältig vorzugehen, um den Erfolg der Maßnahme nicht zu gefährden (vgl. *Bank* 2004, S. 324).

Die **Stufe der Motivation** wird an einem zentralen Standort durchgeführt. Hierzu bieten sich die Räumlichkeiten der Philips-University an, die eigens für solche Vorhaben ins Leben gerufen wurde. Hier sollen sowohl Manager der strategischen als auch operativen Ebene angesprochen werden. Das Ziel in dieser Phase ist es die Entscheidungsträger mit der neuen Unternehmensphilosophie und den Umstrukturierungsmaßnahmen vertraut zu machen und deren Ziele als die eigene anzunehmen. Dazu muss eine klare Vision über die zukünftige Entwicklung aufgezeigt werden. In dieser Vision sollten ebenfalls operationalisierbare Ziele enthalten sein, die im weiteren Verlauf als Orientierung dienen. Weiterhin muss aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich nach dem abgeschlossenen Wandlungsprozess ergeben. Damit sind zum einen die Möglichkeiten für Philips allgemein als auch die Möglichkeiten auf individueller Basis gemeint. Hier soll vor allem auf die intrinsische Motivation des Einzelnen abgezielt werden. Ein letzter Punkt befasst sich mit der Wirkung auf die Umwelt. Dabei ist nicht nur auf ökologische Gesichtspunkte abzuzielen, sondern auch auf die möglichen positiven Auswirkungen einer Nutzung von Philips-Produkten. Die **Stufe des Widerstandes** umfasst dann eine offene Diskussion unter den Managern. Innerhalb dieser soll gezielt der Ist-Zustand analysiert werden. Dadurch soll ein Bewusstsein für aktuelle Defizite geschaffen werden, die ein weiteres Voranschreiten des Prozesses behindern, beispielsweise der Mangel an einem einheitlichen ‘Operating System’ über die verschiedenen Sparten des Unternehmens hinweg. Alternativ wäre eine Herausarbeitung von Entwicklungschancen hier vorzusehen. Durch die gezielte Auseinandersetzung mit der Problemsituation wird die Lösung eben jener zum eigenen Interesse der Entscheidungsträger. Erst wenn dieser Zustand erreicht wurde können die weiteren Phasen eingeleitet werden. Entsprechend sollte ein angemessener zeitlicher Rahmen eingeplant werden.

Mit etwas zeitlichem Abstand erfolgt die **Stufe der Einsicht**. Hierzu werden die Manager wieder an einem zentralen Ort zusammengebracht. Mittels Workshops und der Teilnahme an Fallstudien wird an der praktischen Umsetzung der neuen Vision gearbeitet. Die Workshops sollen dabei die

[5] *Roth* (1960, S. 402 ff.) beschreibt ein lernpsychologisches Modell, in dem das Schullernen in den Stufen Motivation, Widerstand, Einsicht, Tun, Üben und Bereitstellen abläuft. Die Stufe der Motivation ist dabei der Anstoß des Lernprozesses, der so gewählt werden muss, dass die Motivation des Schülers über den gesamten Prozess hinweg anhält. Die Stufe des Widerstandes beschreibt den Punkt, an dem der Lernende an seine Grenzen kommt. Hier muss der Schüler neue Antriebe entwickeln, um einer Problemsituation gerecht zu werden. Die Stufe der Einsicht beschreibt den Lösungsprozess, den der Schüler beim selbständigen Erfahren und Ausprobieren macht. Auf der Stufe des Tuns wird das Eingesehene dann praktisch umgesetzt, da erst durch die Verbindung von Theorie und Praxis Wissen gesichert werden kann. Das Tun wird dann durch Wiederholung auf die Stufe des Übens gehoben. Durch die Übung wird das neue Wissen eingeprägt und als Struktur integriert. Auf der Stufe der Bereitstellung werden die erlernten Lösungsschemata auf neue Sachverhalte angewandt, um die Dynamik des Denkens zu fördern.

Kernthesen der neuen Strategie nochmals in reduzierter Form aufzeigen. Anschließend geht es in den Fallstudien um deren Umsetzung. Das kann in kleineren Gruppen geschehen, die aus Mitgliedern unterschiedlichster Abteilungen bestehen, um so vielfältige Lösungswege zu generieren. Dabei ist es wichtig, dass die Lösungsvorschläge nicht seitens der Unternehmensführung vorgegeben werden, sondern individuelle Lösungswege erarbeitet werden, die sich an den neuen Richtlinien orientieren. Die so gefundenen Lösungswege werden dann in einer geleiteten Diskussion präsentiert und festgehalten.

Die **Stufe des Tuns** vollzieht sich dann wiederum mit etwas zeitlichem Abstand. Die Führungskräfte der operativen und strategischen Ebene werden durch die Unternehmensleitung beauftragt, eigenständig Vorschläge zu konzipieren, die sich mit den Problemfeldern ihrer Abteilung und deren Lösung befassen. Die Ergebnisse der Ausarbeitung werden dann vor einem Gremium präsentiert und durch dieses bewertet. Die Bewertung orientiert sich dabei an dem Grad der Umsetzung der neuen Leitlinien. Über ein mündliches als auch schriftliches Feedback wird der Referent über die Qualität seiner Ausarbeitungen informiert, gegebenenfalls werden schriftliche Verbesserungsvorschläge festgehalten. Die **Stufe der Übung** findet anschließend dezentral in den einzelnen Abteilungen statt. Dies geschieht auf zwei unterschiedlichen Ebenen: Auf der ersten Ebene trifft sich die gesamte Abteilung zu monatlichen Meetings. Hier sollen vor allem die neuen Leitlinien und Strukturprinzipien eingeübt werden. Dabei treten die instruierten Manager in Interaktion mit ihren Mitarbeitern, um kontinuierlich die neuen Verhaltensweisen zu festigen. Auf einer zweiten Ebene werden Meetings für Abteilungen und Projektgruppen in wöchentlichem Rhythmus abgehalten. Während die erste Ebene eher die strategische Ausrichtung zum Ziel hat, versucht die zweite Ebene die Umsetzung der neuen Leitlinien auf der operativen Ebene zu realisieren. So soll sichergestellt werden, dass der Umgang mit den neuen Strukturen zur Routine für die Mitarbeiter wird und jeder individuell in der Lage ist Lösungskonzepte zu erarbeiten. Auf der **Stufe des Bereitstellens** wird schließlich das Gelernte auf die täglichen Handlungen übertragen. Die neue Unternehmens-Philosophie ist nun fest verankert und hat zur Herausbildung eines ‘Wir-Gefühls’ beigetragen. Weiterhin sind die Mitarbeiter in der Lage, die erlernten Strukturprinzipien auf neue Sachverhalte anzuwenden.

c) Aktions- und Sozialformen

Aktions- und Sozialformen beschreiben die Formen unterrichtlichen Handelns. *Manstetten* definiert Aktionsformen dabei als „verbale und nicht-verbale zwischenmenschliche Verhaltensweisen von Lehrenden und Lernenden in Lehr-Lernsituationen“ (1983, S. 539). Mögliche Aktionsformen können dabei der Lehrervortrag, die Lehrerfrage oder das mäeutische Gespräch sein. Die Sozialform hingegen beschreibt die Art der Interaktion von Lehrer und Schüler sowie zwischen den Schülern. Beispiele hierfür sind Gruppen- oder Partnerarbeit (vgl. *Bank* 2004, S. 321). Die Formen lassen sich auch auf die Systemdidaktik und damit auf die Systemmitglieder anwenden. So eignen sich beispielsweise Konferenzen oder Mitgliederversammlungen zum informativen Austausch unter den Systemmitgliedern. Die so zustande kommende Interaktion kann überdies didaktisch gestaltet werden. Die Einrichtung von Projektteams oder Projektgruppen kommt einer Entscheidung für Gruppenarbeit gleich. Auf der Ebene der Einzelarbeit lassen sich Maßnahmen wie die individuelle Weiterbildung oder das Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten ansiedeln (vgl. *Bank* 2004, S. 322 f.).

In diesem Zusammenhang sind für das Beispiel Philips auch hier zwei Betrachtungsebenen denkbar: Zum einen die Führungsebene des operativen und strategischen Managements und zum anderen die Abteilungsebene. Auf der Ebene der Führungskräfte werden zunächst mehrere Schulungen durchgeführt, die sich mit Lehrervorträgen vergleichen lassen. Hier wird das Anliegen des geplanten Wandlungsprozesses frontal dargeboten. Die Vorträge sind dabei so zu gestalten, dass sie zum einen die notwenigen Informationen für die Führungskräfte bereithalten und zum anderen Denkanstöße für eigenständiges Arbeiten liefern. Der Fokus liegt jedoch auf der Anleitung der Führungs-

kräfte und dem vertraut machen mit den neuen Leitlinien. Die teilnehmenden Führungskräfte sind im Sinne *Klafki*s als Großgruppe zu verstehen, bei der mehrere geschulte Experten die Rolle des Lehrenden übernehmen (vgl. *Klafki* 1970, S. 146 f.). Im Anschluss an den Vortrag erfolgen Workshops und die Bearbeitung von Fallstudien. Die Großgruppe der Führungskräfte wird dazu in kleinere Gruppen aufgeteilt, die über einen längeren Zeitraum hinweg nacheinander an den einzelnen Workshops und Fallstudien teilnehmen. Die Leiter der einzelnen Workshops fungieren lediglich als Impulsgeber, die Gruppen arbeiten eigenständig und fertigen selbständig eine Problemlösung an. Sollte eine Gruppe Schwierigkeiten bei der Bearbeitung einer Fallstudie haben, so kann der Leiter des Workshops jederzeit eingreifen und Hilfestellung geben. Auf der Ebene der Abteilungen werden im Anschluss daran Projektteams gebildet. Jedes Team wird mit der Umsetzung eines Arbeitsauftrages betraut, der Teil des gesamten Lernprozesses ist. Die vorher instruierten Führungskräfte fungieren dabei als Projektleiter. Nach *Bönsch* geht es in den Teams nicht mehr um die selbständige Erarbeitung von Wissen. Vielmehr werden Fähigkeiten gezielt geschult und auch das Verhalten der Teammitglieder wird langfristig angepasst. Diese Form der Schulung zielt in erster Linie darauf ab, dass sich die Mitarbeiter Wissen einprägen und auf die Praxis anwenden können (vgl. *Bönsch* 1974, S. 12 ff.).

d) Medien

Die Komponente Medien spielt in den systemdidaktischen Überlegungen lediglich eine untergeordnete Rolle. Im Gegensatz zum Schulunterricht mangelt es an einer didaktischen Schutzfunktion. Da die Systemdidaktik einen realweltlichen Bezug hat, muss sie keine Rücksicht auf Fragen einer adäquaten Abbildung didaktisch reduzierter Wirklichkeiten nehmen. Der eigentliche Anwendungsbereich für Medien in der Systemdidaktik liegt in dem Auseinanderfallen von Handlungen und Handlungskonsequenzen (vgl. *Bank* 2004, S. 324 f.). Für die Medienauswahl in der Fallstudie hat das folgende Konsequenzen: Zum einen bedarf es Medien, die Informationen speichern und verarbeiten können und in der Lage sind komplizierte Sachverhalte zu transformieren. Weiterhin sollten sie eine unterstützende Wirkung auf die Artikulation des Unterrichts haben (vgl. *Neven* 1983, S. 452). Um die notwendigen Informationen zu speichern bieten sich Handbücher für den innerbetrieblichen Gebrauch an. Die notwendigen Informationen für Führungskräfte werden darin kurz und prägnant zusammengefasst. Zur visuellen Transformation des Vorhabens von Philips bietet sich ein selbstentwickelter Kurzfilm an, der die Vision anhand bewusst eingesetzter Bilder auch emotional vermittelt. Der andere Aspekt der Medienauswahl beschäftigt sich mit der räumlichen und zeitlichen Distanz der einzelnen Lernphasen. Hier bietet sich ein computergestütztes Lernprogramm an, auf das die Teilnehmer jederzeit zurückgreifen können oder das ihnen individuelle Lernaufträge zuteilt. Weiterhin ergibt sich so die Möglichkeit unterschiedliche Bereiche miteinander zu vernetzen und sich mittels des Lernprogramms in moderierten Foren auszutauschen.

5 Die normative Ergebnisebene

Die dritte Ebene des Kölner Strukturmodells ist die Ergebnisebene. Diese setzt sich aus verschiedenen Curriculumelementen zusammen. Das Curriculum ist dabei nicht als didaktischer Reflexionsprozess zu verstehen, sondern als dessen Produkt. Da sich eine Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften auf verschiedene Lehr-Lernsituationen beziehen muss, kann das Ergebnisfeld nicht von vorn herein als geschlossen betrachtet werden. Vielmehr handelt es sich um ein System von Curriculumelementen, die sowohl Ergebnis als auch Bestandteil des Strukturmodells sind (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 194). Dabei ist weiterhin zu beachten, dass Lehr- und Lernziele erst zu Curriculumelementen führen können, wenn sie die Verknüpfung von Inhalts- und Zielkomponenten beinhalten. Die rein isolierte Betrachtung nur einer dieser beiden Komponenten ist nicht zulässig (vgl. ebd., S. 182). Entsprechend definieren *Jongebloed & Twardy* Lehr- und Lernziele als „eine

normative Aussage, die auf einen Inhalt (I) eine bestimmte Verhaltenskomponente (Vk) oder auf einen Verhaltensanspruch (V) eine bestimmte Inhaltskomponente (Ik) bezieht“ (ebd., S. 182). Dabei muss generell zwischen Lehrzielen und Lernzielen unterschieden werden. Lehrziele beschreiben demnach die Dispositionen des Lehrenden, während Lernziele die Dispositionen des Lernenden beschreiben (vgl. ebd., S. 182). Durch diese Definition ist jedoch nicht festgelegt, dass ein bestimmter Inhalt stets mit einem bestimmten Verhalten verbunden werden muss. Vielmehr können mehrere Inhalte mit einer Verhaltenskomponente verknüpft werden und umgekehrt (vgl. ebd., S. 183).

In der systemdidaktischen Modifikation nach *Bank* enthält das Curriculum nicht ausschließlich Lehr-Lernziele, sondern beschreibt didaktische Handlungsabfolgen, die auf ein bestimmtes Adressatensystem hin operationalisiert sind. Die sich so ergebene Menge an Sollvorgaben für ein bestimmtes System wird dabei ganzheitlich umgesetzt (vgl. *Bank* 2004, S. 326). Für das hier betrachtete Fallbeispiel werden dazu Sollvorgaben für einen kurz-, mittel- und langfristigen Zeitraum definiert. Kurzfristig geht es für Philips darum, ein ganzheitliches Konzept für den angestrebten Veränderungsprozess zu entwickeln. Das Konzept soll dazu nicht nur das Handeln der einzelnen Akteure anleiten, sondern auch von allen Systemmitgliedern verstanden werden. Dazu ist es wichtig, dass die von Philips angestrebten Ziele von den Mitarbeitern akzeptiert und verinnerlicht werden. Weiterhin sollen kurzfristig alle Schlüsselpositionen in beiden Sparten erkannt und entsprechend instruiert werden, da nur so eine ganzheitliche Umsetzung möglich ist. Über die instruierten Entscheidungsträger soll dann auch eine allgemeine Bereitschaft zur Veränderung geschaffen werden. Die Aufgabe der Verantwortlichen bei Philips ist dabei schon zu Beginn des Vorhabens dessen Sinngehalt zu vermitteln, um so weitere Akzeptanz zu schaffen. Neben der Konzipierung muss der Lernprozess in der kurzen Frist zudem auch eingeleitet werden. In der mittleren Frist soll die Zusammenführung der beiden Sparten ‘Healthcare’ und ‘Consumer Lifestyle’ abgeschlossen sein. Dazu sollen sie nicht nur eine gemeinsame Firma tragen, sondern auch als einheitliches System auftreten und handeln. Dazu müssen die Implementierung des neuen Geschäftsmodells und die strukturellen Anpassungen abgeschlossen sein. Ebenfalls beendet sind die Seminare für Führungskräfte und Gruppen. Im Ergebnis haben die Führungskräfte die neuen Leitlinien verstanden, handeln danach und geben sie so an ihre Mitarbeiter weiter. Über das Zusammenwirken der einzelnen Positionen etabliert sich dann die neue Unternehmenskultur. Langfristig sollen die neuen Werte systemweit verinnerlicht und gelebt werden. Sie bilden die Maxime des täglichen Handelns und können ohne weiteres neuen Systemmitgliedern vermittelt werden. Weiterhin werden langfristig die betriebswirtschaftlichen Ziele realisiert. Dazu zählen unter anderem die Steigerung des Marktwertes und die Weltmarktführerschaft auf dem Bereich der medizinischen Assistenzsysteme.

6 Revision und Evaluation

Lehr-Lernkontrollen und die Möglichkeit der Revision sind Bestandteile des Kölner Strukturmodells, die an die Curriculumelemente gebunden sind. Durch die Lehr-Lernkontrolle soll dabei eine Aussage über den Erfolg didaktischer Entscheidungen getroffen werden. Auf Grundlage der Evaluation können dann Veränderungsprozesse eingeleitet werden. *Jongebloed & Twardy* unterscheiden diesbezüglich drei Stufen der Revision: Auf der ersten Stufe eine systemstabilisierende Revision, die an der empirischen Bedingungs- und Entscheidungsebene ansetzt und die eine Neuausrichtung von Thematik und Methodik, beziehungsweise die Neudefinition der Zielgruppe als Aufgabe hat. Auf einer zweiten Stufe sollen durch die systemdynamisierende Revision gegebenenfalls die festgelegten Ziele angepasst werden. Auf der dritten Stufe ermöglicht eine systemkonstituierende Revision die Neuausrichtung der Grundwerturteile (vgl. *Jongebloed & Twardy* 1983b, S. 196). Anknüpfend an die Theorie des organisationalen Lernens vergleicht *Bank* die drei Eskalationsstufen der Revision von *Jongebloed & Twardy* mit dem Lernkonzept nach *Argyris & Schön* (vgl. *Argyris*

& Schön 1996, S. 20 ff.).[6] Die stabilisierende Revision setzt er dabei mit dem ‘single loop learning’, die dynamisierende Revision mit dem ‘double loop learning’ und die konstituierende Revision mit dem ‘deutero learning’ gleich (vgl. *Bank* 2004, S. 328 f.).

Für das Fallbeispiel Philips kann durch die systemstabilisierende Revision eine Anpassung der Themen vorgenommen werden. Wenn die neuen Arbeitsprozesse und kulturellen Grundsätze aufgrund ihrer Komplexität nicht verstanden werden oder die thematische Auswahl für die Umsetzung des Lernvorhabens nicht zweckdienlich war, so müssen in diesem Feld neue Entscheidungen getroffen werden. Gegebenenfalls müssen sich die Themen stärker an der Praxis orientieren. Auch die Aufspaltung des Gesamtvorhabens in kleinere Teilabschnitte kann in Betracht gezogen werden. Weiterhin kann es zu einer methodischen Neuausrichtung kommen. Besonders bei der Entwicklung von eigenständigen Lösungsansätzen kann eine Entscheidung zu mehr gruppenorientierten Erarbeitungsformen getroffen werden. Die Fallstudien lassen sich beispielsweise zu Simulationen ausweiten, um so die Führungskräfte stärker an der Lösungsfindung zu beteiligen. Über die systemdynamisierende Revision werden die langfristigen Ziele angepasst. Sollte sich herausstellen, dass strategische Ziele nicht in vollem Umfang oder nicht in der gewünschten Zeit umsetzbar sind, so wird es notwendig Ziele umzuformulieren oder kleinere Zwischenziele aus den bereits vorhandenen abzuleiten. Weiterhin kann die Zielstruktur auf ihre Nachhaltigkeit hin überprüft werden. Die systemkonstituierende Revision hat dann die Umformulierung der GBP zur Folge. In diesem Schritt werden die von Philips verfassten Grundwerturteile neu formuliert. Sollte sich das System als nicht mehr kompatibel zur Gesellschaft erweisen, muss diese Maßnahme in Betracht gezogen werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn auf den Führungsebenen wiederholt rufschädigendes Fehlverhalten auftritt. In diesem Schritt bietet sich die Möglichkeit der Einbeziehung der Mitarbeiter über Vertreter des Betriebsrates. Die so formulierten Grundwerte können dabei noch besser zwischen den Positionen der Gesellschaft, des Unternehmens und der Mitarbeiter vermitteln. Dabei sollte, wie oben angesprochen, die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Diskurs über die Grundwerte die höchste Priorität haben.

7 … zum systemischen Change Management

Wie sich gezeigt hat, kann das Kölner Strukturmodell auf zwei Arten für eine systemdidaktische Analyse herangezogen werden: Zum einen liefert es einen ganzheitlichen Analyseansatz, der mit der Formulierung normativer Leitlinien beginnt und in der Konzeption eines präzisen Handlungsplanes endet. Über die einzelnen Ebenen des Modells hinweg können somit immer wieder Entscheidungen in Bezug auf den Adressaten getroffen werden. Hierbei handelt es sich nicht um abstrakte theoretische Gebilde, sondern um konkrete Maßnahmen, die sich an den Besonderheiten des jeweiligen Systems orientieren. Eine in dieser Form gestaltete Beratungsleistung für Unternehmen bewegt sich somit weg von standardisierten Lösungen und Modellen hin zu einem ganzheitlichen Beratungskonzept, das das System aktiv in den Veränderungsprozess einbindet. Zudem ergibt sich aus der Verwendung eines didaktischen Modells ein anderer Anspruch an die Vorgehensweise während eines Wandlungsprozesses in Unternehmen. Die darin angestrebten Prozesse können strukturiert geordnet werden und folgen einer Sequenzierung, die der des Unterrichts ähnelt. Weiterhin liefert das Modell der Systemdidaktik auf Basis des Kölner Modells den theoretischen Rahmen und hilft dabei die Konzepte der Organisationsentwicklung zu ordnen und als ganzheitliches Aussagensystem zu konzipieren. Für jeden Moment organisationaler Einwirkungsmöglichkeiten liefert das

[6] Das ‘single loop learning’ beschreibt dabei eine einfache Feedbackschleife, bei der die Strategie des Lernens überdacht wird. Das ‘double loop learning’ beschreibt eine doopelte Feedbackschleife, bei der die Wertestruktur hinter der verwendeten Strategie überarbeitet wird. ‘deutero learning’ beschreibt abschließend das ‘Lernen zweiten Grades’, bei dem das Lernen selbst erlernt wird.

Modell eine Zugriffsmöglichkeit. Das Modell der Systemdidaktik kann in diesem Zusammenhang als Prototheorie verstanden werden. Die Systemdidaktik orientiert sich folglich weniger an den prozessualen Momenten der Organisationsentwicklung in Form von Phasenplänen, sondern gewinnt seine Aussagekraft aus einer strukturellen Betrachtung heraus. Im Ergebnis ist das Modell somit unabhängig vom zu betrachtenden System und kann auf eine Vielzahl von Fällen angewendet werden.

Auf der anderen Seite ermöglicht das Modell durch seine theoretische Grundlage die Möglichkeit zur Revision und damit zur Korrektur der angestrebten Maßnahmen. Dabei wird nicht nur auf der thematischen und methodischen Ebene verharrt, um so lediglich die Handlungsalternativen zu überarbeiten, sondern das Modell greift noch weiter und ermöglicht es, Ziele neu zu formulieren oder den Gesamtprozess auf ein neues normatives Fundament zu setzen, wenn sich im Verlauf der Organisationsentwicklung eine Notwendigkeit dafür ergibt. Damit unterscheidet sich die systemdidaktische Analyse und das so zu betreibende systemische Change Management von anderen Ansätzen der Organisationsentwicklung, die den Veränderungsprozess als stetig fortlaufend verstehen und somit ein eher idealtypische Vorstellung beschreiben. Die so gewonnenen Erkenntnisse können für einen permanenten Soll-Ist-Vergleich verwendet werden, um eine Organisationsentwicklung effektiver regulieren zu können. Das Curriculum als Ergebnis der thematischen und methodischen Auswahl in Bezug auf das Adressatensystem bildet dafür durch die Ordnung von Sollvorgaben die notwendige Grundlage.

* * * * * * * *

Literaturverzeichnis

Argyris, C.; Schön, D. A.: Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Reading u.a. 1996.

Bank, V.: Von der Organisationsentwicklung zum ‘systemischen Change Management’. Der Umgang mit Innovationen als didaktisches Problem der Führung in sozialen Systemen. Kiel 2004.

Böhringer, J.; Bühler, P.; Schlaich, P.: Kompendium Mediengestaltung. Berlin; Heidelberg: 2008.

Böllert, G.; Twardy, M.: Artikulation, in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf 1983, S. 497-531.

Bönsch, M.: Zielorientiertes Lernen mit Hilfe spezieller Unterrichtsmethoden. München 1974.

Dahrendorf, R.: Reflexionen über Freiheit und Gleichheit, in: *Ortlieb, H.-D.* (Hg.): Zur Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Festausgabe für Eduard Heimann zum 70. Geburtstag. Tübingen 1959, S. 56-81.

Güntert, A.: Piktogramme. Ikonen des Alltags, in Bilanz. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin, Heft 10 (2013), S. 84-85.

Hering, D.: Zur Faßlichkeit naturwissenschaftlicher und technischer Aussagen. Berlin 1959.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: Cultures and Organizations. Software of the Mind, 3rd revised and expanded edition, New York u.a. 2010.

Jongebloed, H.-C.: Reduktion und Transformation, in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf 1983, S. 353-443.

Jongebloed, H.-C.; Twardy, M.: Wissenschaftstheoretische Voraussetzungen, in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf 1983a, S. 1-73.

Jongebloed, H.-C.; Twardy, M.: Strukturmodell Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften (SMFW), in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf: 1983b, S. 166-203.

Klafki, W.: Allgemeine Probleme der Unterrichtsmethodik, in: *Klafki, W.; Rückriem, G. M.; Wolf, W.; Freudenstein, R.; Beckmann, H.-K.; Lingelbach, K.-C.; Iben, G.; Diederich, J.* (Hg.): Erziehungswissenschaft 2. Frankfurt am Main: 1970, S. 131-166.

Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics, in: Human Relations 1 (1947) 2, S. 5-41.

Manstetten, R.: Aktions- und Sozialformen, in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf 1983, S. 535-589.

Neven, P.: Medien und Arbeitsmittel, in: *Twardy, M.* (Hg.): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Düsseldorf 1983, S. 447-494.

Roth, H.: Psychologie des Lernens und Unterrichtens, in: *Horney, W.; Merkel, P.; Wolff, F.* (Hg.): Handbuch für Lehrer, Band 1: Die Praxis im Lehramt,4. Auflage. Gütersloh 1960, S. 393-411.

Twardy, M.: Konsumpädagogik, Versuch eines wirtschaftswissenschaftlich orientierten curricularen Ansatzes. München, Köln 1983.

Wagner, A.-S.: Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile. Wiesbaden 2014.

Weber, S.: „Fördern und Entwickeln“. Institutionelle Veränderungsstrategien und normalisierendes Wissen, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 3 (2000) 3, S. 411-428.

Werther, S.; Jacobs, C.: Organisationsentwicklung – Freude am Change. Berlin, Heidelberg 2014.

Quellen

Royal Philips Electronics: Annual Report 2013 (2014a); online: http://www.annualreport2013.philips.com/content/download/index_en.html [22.10.2015].

Royal Philips Electronics: General Business Principles (2014b); online: http://www.philips.com/shared/assets/Investor_relations/pdf/businessprinciples/General-Business-Principles-June-2014.pdf [22.10.2015].

Royal Philips Electronics: Methodology for calculating Lives improved (2014c); online: http://www.philips.com/shared/assets/global/sustainability/downloads/Calculating-Lives-Improved.pdf [22.10.2015].

Royal Philips Electronics: Philips to sharpen strategic focus by establishing two market-leading companies in Lighting solutions and in Health Tech, combining Healthcare and Consumer Lifestyle (2014d); online: http://www.newscenter.philips.com/main/standard/news/press/2014/20140923-Philips-to-sharpen-strategic-focus-by-establishing-two-market-leading-companies-in-lighting-solutions-and-in-healthtech.wpd#.VVi8kFJBnTE [22.10.2015].

Royal Philips Electronics: EcoVision (o.J. [EcoVision]): online: http://www.philips.com/about/sustainability/ecovision/index.page [22.10.2015].

Royal Philips Electronics: More than a century of innovation and entrepreneurship (o.J. [heritage]): online: http://www.philips.com/a-w/about/company/our-heritage.html [19.02.2016].

Weitere in der Reihe
'Berichte aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik –
Papers and Proceedings in Vocationomics'
publizierte Diskussionspapiere:

[012] ***Bank, V. & Krahl, D.:*** Vier Versuche zur Messung der Ökonomischen Bildung. Der *Test of Economic Literacy* im Wandel der Zeit. (*Nr. 12 – Oktober 2015).*
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/18086/vocationomics_012_Bank_Krahl.pdf

[011] ***Bank, V.:*** Le 'Système de dualité' de la formation professionnelle. *(Nr. 11 – April 2014*).
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14290/vocationomics_011_Bank_Dualite.pdf

[010] ***Bank, V. (Hg.):*** Beruf und Erziehung. Abstractband zur Chemnitzer Herbsttagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaften *(Nr. 10 – November 2013*).
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12940/vocationomica010.pdf

[009] ***Bank, V. & Lehmann, A.:*** Theodor Franke. Sächsischer Pionier wirtschaftspädagogischen Denkens in Deutschland *(Nr. 9 – Oktober 2013*).
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12641/vocationomica009.pdf

[008] ***Bank, V.:*** Jiaoyu yu xiaoyi. Yi jingjixue wei jichu de jiaoyu lilun guandian *(Nr. 8 – November 2012*). Chemnitz 2012.
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/9899/vocationomica008.pdf

[007] ***Bank, V. & Schaal, S.F.:*** Zum Einsatz von Likert-Skalen im betrieblichen Bildungscontrolling. Vorüberlegungen zur theoretischen Aussagekraft und praktischen Umsetzbarkeit *(Nr. 7 – September 2009*). Chemnitz 2010.
http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/6088/vocationomica007.pdf

[006] ***Bank, V. & Thieme, K.:*** Ansätze des Weiterbildungscontrollings in der unternehmerischen Praxis. Ergebnisse einer Pilotstudie im Freistaat Sachsen *(Nr. 6 – September 2010*). Chemnitz 2010. http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/6070/vocationomica006.pdf

[005] ***Bank, V. & Damm, A:*** Mastery Learning im Klassenunterricht: Problemformulierung für eine Untersuchung mit Hilfe der Automatentheorie *(Nr. 5 – Oktober 2009*). Chemnitz 2009.
http://monarch.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5891/data/Vocationomica005.pdf

[004] ***Bank, V.:*** Innovation und Wandel in diskret strukturierten Systemen: Ein Sickermodell *(Nr. 4 – September 2009*). Chemnitz 2009.
http://monarch.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5885/data/Vocationomica004.pdf

[003] ***Bank, V.:*** Dynamik und die Problematik der Führung. Präliminarien zur Konzeption dynamischer Modelle für didaktische und ökonomische Führungsprobleme *(Nr. 3 – August 2009*). Chemnitz 2009
http://monarch.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5882/data/Vocationomica003.pdf

[002] ***Bank, V. & Jongebloed, H.-C.:*** *Le 'Système de Dualité', expliqué aux enfants (Das Duale System, verständlich erklärt) (Nr. 2 – Dezember 2007). Chemnitz 2007*
http://monarch.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5526/data/vocationomica002.pdf

[001] ***Bank, V.:*** *On Money, Selfishness, and their Contributions to Bildung (Nr. 1 – Oktober 2006). Chemnitz 2006*
http://monarch.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5326/data/Vocationomica001.pdf

Impressum:

Reihe ‘Berichte aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik - Papers and Proceedings in Vocationomics’ / Herausgeber: Prof. Dr. Volker Bank

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

ISSN 2190-8478

Postdresse: Professur Für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Reichenhainer Str. 41, 09 126 Chemnitz

E-Mail: bwp@phil.tu-chemnitz.de
Telefon: +49 (0) 371.531 - 36 563
Telefax: +49 (0) 371.531 - 800 176

Autoren dieser Ausgabe:

Stanley Braun, M.Sc. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der TU Chemnitz
Adresse wie oben (Homepage: http://www.tu-chemnitz.de/phil/ipp/bwp/bank/)

Hinweis zum Copyright:

Die in der Reihe ‘Berichte aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik - Papers and Proceedings in Vocationomics’ veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.