

**Das Masterstudium am
Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen
- Philosophie und Angebote der
Professur für Internationales Management -**

Prolog

Während die BA-Phase naturgemäß durch die Vermittlung von Grundlagen und durch eine vergleichsweise starke Strukturierung der Inhalte geprägt war, setzen wir im MA-Studium einen deutlich anderen Schwerpunkt. Denn wir bieten Ihnen mit unseren Veranstaltungen einen Rahmen an, den Sie mehr oder weniger selbst füllen und dabei für das Gelingen Ihres Lernerfolgs letztlich selbst Verantwortung übernehmen müssen.

Es geht uns um eigenverantwortliches Studieren im besten Sinne. Wir bieten Ihnen zahlreiche »Spielfelder« mit vielen Möglichkeiten, fordern aber gleichermaßen ein hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative. Neugier, aktive Mitarbeit und Verbindlichkeit sind unerlässlich, wenn Sie aus unseren Lehr- und Lernangeboten wirklich einen Nutzen ziehen möchten.

Wie denken wir?

Die Grundlage unserer vernetzten (wir sagen: systemischen) Betrachtungsweise von Menschen und Organisationen und ihrem jeweiligen Verhalten in sich ständig verändernden Umwelten bilden die Sozial-, Verhaltens-, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften. Wir vertreten ein konstruktivistisches, reflektierendes und plurales Wissenschaftsverständnis, auf dessen Basis Prämissen hinterfragt, Widerspruch gewollt und auch Kontraintuitives zugelassen werden. Vereinfacht ausgedrückt: Nach unserem Verständnis sind beispielsweise Organisationen keine technischen Gebilde, die objektiv und nur auf eine einzige Art und Weise zu erfassen sind.

Vielmehr gibt es sehr viele Möglichkeiten, diese Institutionen und deren Praktiken (z. B. Führung) zu beschreiben. Diese Beschreibungen sind nicht beliebig. Es gibt durchaus geeignetere und weniger passende, plausiblere und weniger überzeugende Analysen und Gestaltungsempfehlungen. Aber prinzipiell ist jede Perspektive aus der Logik eben ihrer Perspektive gewissermaßen »im Recht«. Das meinen wir mit einem konstruktivistischen, reflektierenden und pluralen Wissenschaftsverständnis. Grundsätzlich wollen wir mit dem, was wir in Lehre, Forschung und im Rahmen von Praxisprojekten tun, einen Beitrag zur Entwicklung zukunftsfähiger und damit lernorientierter Organisationen leisten.

Welches Bild haben wir von Ihnen?

Der bekannte Humanethologe Irenäus Eibl-Eibesfeldt, ein Schüler von Konrad Lorenz, sagte uns in einem persönlichen Gespräch, dass jeder Mensch in dem, was er tut, gut sein und dabei mit Wertschätzung wahrgenommen werden will. Etwas prägnanter könnte man vielleicht sagen, dass das Streben nach Exzellenz ein menschliches Grundbedürfnis ist.

Wir nehmen diese Erkenntnis ernst und gehen deshalb zunächst immer davon aus, dass Sie mündige Studierende sind und Leistungen erbringen wollen; und zwar prinzipiell ohne den Einsatz von Anreiz- oder Sanktionsmechanismen, sondern aus einem inneren Antrieb heraus. Wir setzen ganz bewusst und sehr konsequent bei dieser Grundannahme an, auch wenn manche Fachvertreter in den Wirtschaftswissenschaften sie als naiv bezeichnen würden. Von der klassischen Sichtweise (Menschenbild X) lassen wir uns nicht irritieren, da wir uns auf die aktuellen neurobiologischen Erkenntnisse stützen, die langsam auch in die Ökonomie Eingang finden.

Auf welchen Prinzipien basiert die Zusammenarbeit mit Ihnen?

Ein Studium benötigt zum einen Frei- und Denkräume, zum anderen jedoch ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Konsequenz – und zwar auf beiden Seiten. Johann Tikart, der ehemalige Geschäftsführer von Mettler-Toledo, einem international erfolgreichen Hersteller von Industrie- und Präzisionswaagen aus dem schwäbischen Albstadt, prägte für diese Ambivalenz das Prinzip der harten und weichen Pole. Überzeugt davon, dass Dynamik nur zwischen zwei Potenzialunterschieden entstehen kann, installierte er in seinem Unternehmen ein System des harten Pols, innerhalb dessen im Sinne der weichen Pole alles erlaubt war.

Es war tatsächlich alles gestattet: zu arbeiten, wann und wie man wollte, einen Tag gar nicht zu erscheinen oder mehrstündige Pausen zu machen. All dies interessierte nicht. Aber eines war verboten: die Nichteinhaltung eines Liefertermins. Die Liefertreue war ein unumstößlicher harter Pol. Da heißt übersetzt für unsere Professur: Wir geben einen oder ganz wenige harte Pole vor, die je nach Modul bzw. Veranstaltungsreihe anders aussehen. Für die Einhaltung dieser Pole im Sinne der Ergebnissicherung sind Sie verantwortlich, eine Rückdelegation von Problemen an die Professur ist ausgeschlossen. Jenseits des harten Pols sind Sie in jeder Hinsicht frei. Dieses Prinzip ist in den letzten Jahren unter dem Etikett »Results-Only Work Environment« bekannt geworden.

Das System der harten und weichen Pole kann nur dann funktionieren, wenn man weitere Prinzipien zu Grunde legt.

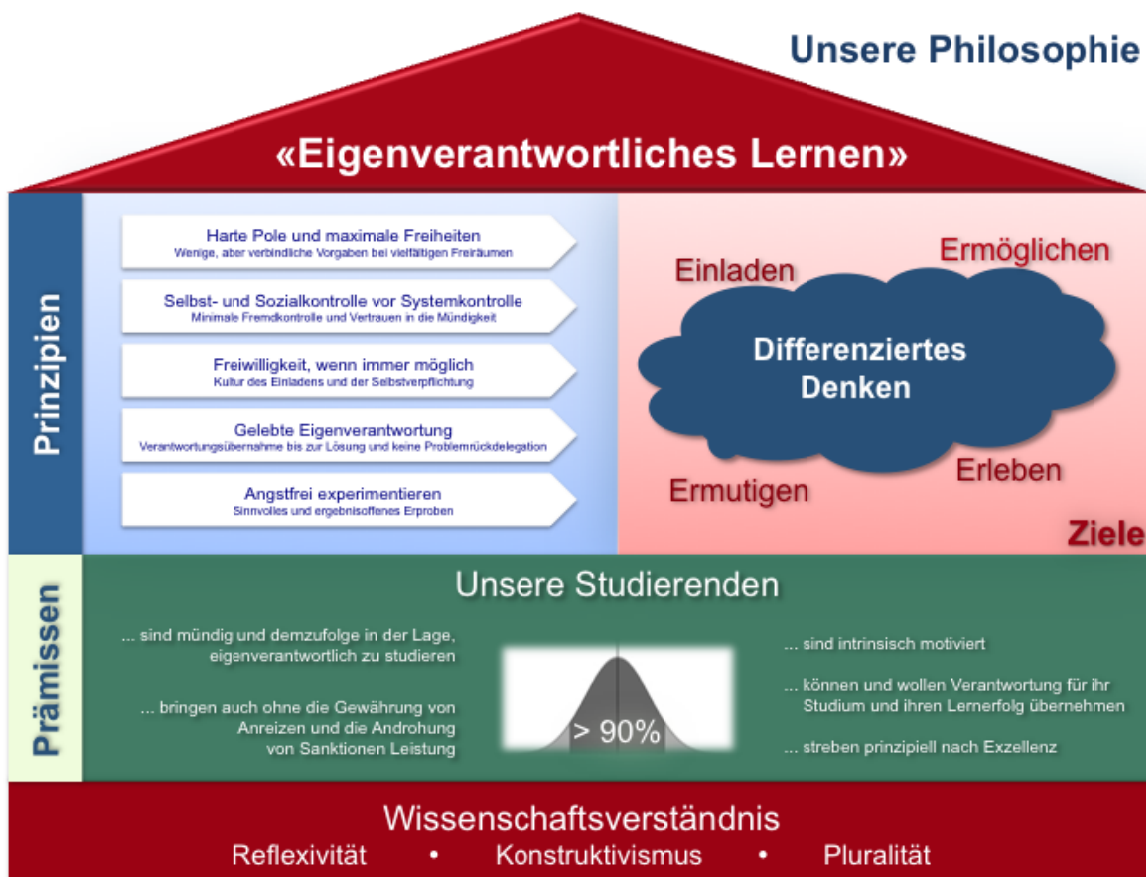
1. Wir ziehen Selbst- und Sozialkontrolle der Systemkontrolle vor. Denn wir sind davon überzeugt, dass – wenn man eine Gausssche Verteilung unterstellt – mindestens 90% der Studierenden dieser Universität bestrebt sind, exzellente Leistungen zu vollbrin-

gen, und ihr Studium tendenziell nicht opportunistisch gestalten. Demzufolge ist Freiraum solange gerechtfertigt, solange die harten Pole eingehalten werden.

2. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich Ihre Lernerfolge insbesondere durch das Prinzip »Lernen durch Lehren« einstellen. Wann immer es sich anbietet, fungiert die Professur somit »lediglich« als Coach und Dialogpartner – und weniger als Inputgeber.
3. Wir suchen für Sie Herausforderungen, die in der gemeinsamen Arbeit von Teams an praxisnahen Themen liegen. Bei dieser angewandten Projektarbeit spüren die Studierenden, dass es häufig anspruchsvoller ist, ein Team aufzustellen und die in ihm vorhandene Vielfalt zur Geltung zu bringen, als in konzeptioneller Hinsicht einen Weg durch die Aufgabenstellung zu finden.
4. Wir sehen uns einem experimentellen Ansatz verpflichtet. Dies bedeutet, dass wir auch bei Lehr- und Lernveranstaltungen neue Wege gehen und mitunter auch neue harte Pole »austesten«. Für uns stellen in komplexen Zeiten Experimente häufig die intelligenteren Projekte dar. Sinnvolle Experimente bestehen für uns beispielsweise darin, den Bewertungsprozess in Form von offenen Dialogrunden ablaufen und Elemente der Selbstbewertung nicht nur symbolisch einfließen zu lassen.

«Das Experiment veranlasst die Wirklichkeit hervorzutreten.»

Elisabeth Noelle-Neumann



Wie sehen die einzelnen Veranstaltungen und deren harten Pole aus?

Stand April 2010: Änderungen und Anpassungen bleiben vorbehalten

Internationales Management und Konzernführung

Frühjahstrimester / 1. MA-Studienjahr

Auf der Grundlage einer Schulung klassischer und neuerer Methoden durch die Professur bearbeiten die Studierenden – in Form des Aktionslernens – ein freigewähltes Thema innerhalb der Rahmenzielsetzung.

Dabei muss abschließend eine zwei- bis dreistündige Veranstaltung übernommen werden, wobei zusätzlich die Verpflichtung zur Einbindung eines externen Gastes und zur Ausfertigung eines Kapitels im Jahrgangsbuch der Professur besteht. Die Prüfung besteht aus einem Dialog über die Qualität des Erreichens der harten Pole in einer abschließenden Reflexions- und Bewertungsveranstaltung (Kombination Selbst- und Lehrstuhleinschätzung).

Change Management und Managementberatung

Herbsttrimester / 1. MA-Studienjahr

Ausgehend von einer auf das Design von Workshops ausgelegten Schulung inklusive diverser medialer Inspirationen gestalten die Studierenden eine Art Seminar zum Thema Change Management in von ihnen ausgewählten unterschiedlichen Organisationen (Unternehmen, Schulen, Verbände etc.) – und zu deren Nutzen. Dem Aspekt der Managementberatung wird durch eine Podiumsdiskussion mit Vertretern unterschiedlicher »Beratungsschulen« (systemisch, Expertenansatz etc.) Rechnung getragen.

Der harte Pol besteht aus einer professionellen Vorbereitung sowie der Moderation und Nachbearbeitung eines Workshops und aus der Einbeziehung eines Teilnehmer- sowie Lehrstuhlfeedbacks.

Organisationsdiagnose und Systemgestaltung

Herbsttrimester / 1. MA-Studienjahr

Während die Veranstaltung »Change Management und Managementberatung« auf den Aufbau und die Nutzung von Workshop-Know-How abzielte, geht es im Modul »Organisationsdiagnose und Systemgestaltung« explizit um die professionelle Analyse von Organisationen. Demzufolge werden klassische und alternative Analyseinstrumente vermittelt – und ausgehend von einer vorgegebenen Untersuchungsleitfrage von den Studierenden unmittelbar angewendet. Diese Leitfrage hat stets mit der Universität der Bundeswehr München zu tun, eine exemplarische könnte lauten: »Wie arbeiten die drei «Berufsgruppen» (Militär, ZV, akademischer Bereich) zusammen?«. Die Ergebnisdarstellung und -präsentation erfolgt eigenverantwortlich durch die Studierenden, auch im Hinblick auf die einzuladenden Gäste auf Seiten der Universität.

Als harter Pol wird festgelegt: Es muss gelingen, ein nach sinnvoller Analysemethodik verdichtetes Bild der Organisation »UniBw München« zu skizzieren, das im Rahmen einer adäquaten Ergebnisdarstellung der universitätsinternen Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird.

Strategisches Management

Herbsttrimester / 2. MA-Studienjahr

Diese Veranstaltung weist im Gegensatz zu den anderen Masterangeboten der Professur für Internationales Management eine relativ geringe Interaktionsorientierung auf. Es kommt uns auf literaturbasierte Themenvertiefungen an; das klassische Selbststudium komplexer Inhalte steht im Vordergrund. Unabhängig davon bieten wir zu Teilaspekten des strategischen Managements lehrstuhlinterne Dialogrunden und solche mit interessanten Gästen aus der Praxis an. Der harte Pol bei der Auseinandersetzung mit vorwiegend im Selbststudium angeeigneten Inhalten lautet: Es muss eine Themensicherheit erreicht werden, die es den Studierenden ermöglicht, einen Bericht im Essay-Stil zu schreiben und einer Disputatio (»Verteidigungsgespräch«, der Struktur einer mündlichen Doktorprüfung ähnlich) standzuhalten.

Aktionsforschung

Wintertrimester und Frühjahrstrimester / 2. MA-Studienjahr

Im Rahmen der beiden Trimester »Aktionsforschung« bearbeiten die Studierenden ein selbstgewähltes Thema aus dem die Professur grundsätzlich interessierenden Spektrum. Der Themensuchprozess für das Aktionsforschungsmodul erfolgt bewusst in enger Abstimmung mit der Themenfindung für die anschließende MA-Arbeit. Die beiden Trimester dienen dazu, sämtliche kennengelernten Inhalte, Methoden und Instrumente gesamthaft anzuwenden. An die Qualität des Forschungsdesigns und der Feldforschung werden hohe Erwartungen gestellt, zumal die Professur im Sinne eines auf das Gelingen der MA-Arbeit abzielenden Qualitätsmanagements ein enges Prozesscoaching anbietet. Der harte Pol lautet: Wir erwarten eine professionelle Dokumentation der Forschungsergebnisse in Form einer Publikation in einem Fachperiodikum oder ein selbstverlegtes/-vermarktetes Einzelwerk in marktüblicher Qualität.