

WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Projekte und Reflexionen



Roland J. Schuster

Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument

Edgar Weiss

Integration von ExpertInnen in Organisationen –
Konsequenzen und Chancen für projektorientierte Unternehmen

Elisabeth Springler

Concepts and Modes of Banking regulation in insider financial systems:
A historic point of view

Christian Malus / Kai Erenli

Forschungsvorhaben „Raising the Shareholder Value by Doing Projects“

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

Kontakt: Mag.^a Katharina Toifl; E-Mail: katharina.toifl@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-957
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutterstraße 22; 1020 Wien

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

In der wissenschaftlichen Reihe der Fachhochschule des bfi Wien „Wirtschaft- und Management“ werden aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Haus bzw. von unseren nationalen und internationalen ForschungspartnerInnen vorgestellt. Dabei kann es sich um eher theoretische Aspekte handeln (Bd. 7), darauf basierende empirische Ergebnisse (Bd. 9) oder Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden können (Bd. 12). Die genannten Ausgaben haben sich schwerpunktmäßig dem Forschungsfeld „Standortwettbewerb und Regionen“ gewidmet. Im vorliegenden Band geht es – passend zur Weihnachtszeit – eher um grundlegende Reflexionen zu den beiden anderen Forschungsfeldern der Fachhochschule des bfi Wien: Die meisten Beiträge betreffen den Forschungsschwerpunkt „Management projektorientierter Unternehmen“, ein Artikel ist dem dritten zentralen Forschungsfeld, „Finanzmarkregulierung und Risikomanagement für Banken und Versicherungsunternehmen“ zuzuordnen.



Andreas Breinbauer
Vizerektor (FH)
der Fachhochschule des bfi Wien

Roland Schuster bedient sich im ersten Beitrag des Instruments der Gruppenreflexion, um das in der Community der ProjektmanagerInnen kontrovers diskutierte Thema der Zertifizierung zu bearbeiten. Gerade Personen, die hauptsächlich in Projekten tätig sind, sind es gewohnt, in flacheren Hierarchien zu arbeiten. Zertifizierungsprozesse hingegen werden oftmals als Beginn stärkerer Hierarchisierung wahrgenommen, ermöglichen ProjektarbeiterInnen jedoch auch neue Karrierewege. Durch die vom Autor beschriebene Gruppenreflexion wird eine Möglichkeit der kollektiven Bearbeitung dieses Spannungsverhältnisses innerhalb der Projekt-Community aufgezeigt.

Edgar Weiss reflektiert anschließend in seinem Artikel eine Problemstellung, mit welcher sich viele Unternehmen konfrontiert sehen und zeigt auf, welche Möglichkeiten sich für projektorientierte Organisationen dabei ergeben: ExpertInnen dienen Unternehmen durch ihr Know-how als WissensarbeiterInnen, um Innovation gewährleisten zu können. Diese jedoch fühlen sich zumeist eher der Sache selbst und ihrer Scientific Community verpflichtet, als dem Unternehmen. Wie können Unternehmen diese Personengruppe langfristig an sich binden, ohne ihren Wunsch nach hoher Autonomie und Weiterentwicklung im Fachgebiet allzu sehr zu beschneiden?

Elisabeth Springler setzt sich in der Folge mit dem Phänomen der Wirtschaftskrise auseinander und geht der Frage nach, inwiefern Regulierungsmechanismen im Bankensektor neu überdacht werden müssen. Es zeigt sich, dass die historische Entwicklung des Netzwerks an Regulierungsinstitutionen eines Landes, die Finanzmarktstabilität steigert. Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass die neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union nicht auf eine solche Entwicklung zurückblicken können. Auf welche Weise in diesen Ländern die Bankenregulierung mit dem Eintritt in die Europäische Union von statten ging und welchen Beitrag diese zur Finanzmarktstabilität des jeweiligen Landes leistet, beleuchtet die Autorin in ihrem Beitrag.

Christian Malus und **Kai Erenli** wollen Reflexionsprozesse in der Projektarbeit aktiv nutzbar machen, um den Projektverlauf positiv zu beeinflussen. Sie geben Ausblick auf ein Forschungsprojekt, das Reflexion als tool entwickeln möchte, mit welchem ProjektmanagerInnen auch ökonomisch Vorteile erwirtschaften können.

Der Autorin und den Autoren dieser Ausgabe möchte ich für ihre interessanten Beiträge recht herzlich danken.

Wir wünschen Ihnen viel Lesevergnügen und ein gesundes neues Jahr!

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Vizekanzler (FH) der Fachhochschule des bfi Wien
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument <i>Roland J. Schuster</i>	7
Integration von ExpertInnen in Organisationen – Konsequenzen und Chancen für projektorientierte Unternehmen <i>Edgar Weiss</i>	25
Concepts and Modes of Banking regulation in insider financial systems: A historic point of view <i>Elisabeth Springler</i>	33
Forschungsvorhaben „Raising the Shareholder Value by Doing Projects“ <i>Christian Malus / Kai Erenli</i>	55
Verzeichnis der AutorInnen	Seite
Verzeichnis der AutorInnen	61
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	Seite
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	65

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführer:

Dr. Helmut Holzinger

Redaktion:

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM
Prof. (FH) Mag. Dr. Gerhard Ortner, zPM
Martina Morawetz
Mag.^a Katharina Toifl

Lektorat:

Prof. (FH) Dr. Günter Strauch
Mag. Martin Buxbaum, MA
Mag.^a Victoria Kohoutek

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

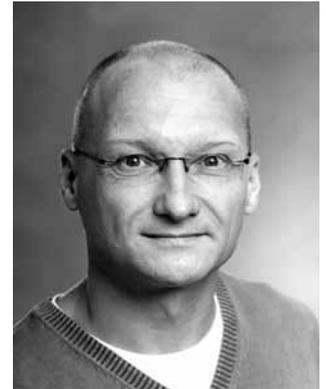
ISBN: 978-3-902624-18-5 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-19-2 (E-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument¹



Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

In dieser Betrachtung wird dargestellt, wie eine „Gruppenreflexion“ dazu dienen soll, die Kommunikation der TeilnehmerInnen eines PM-Symposiums zu unterstützen. Grundsätzlich geht es um das Begleiten des Lernens von und in sozialen Systemen. Die Idee war hier, durch ein passendes Kommunikationsdesign den Wissenstransfer während einer Großveranstaltung zu optimieren.

Den Beginn bildet die theoretische Annäherung an den Begriff „Zertifizierung“ in Bezug zum Projektmanagement. Darauf folgend wird der Widerspruch von hierarchischer Organisation von Unternehmen und Projektorganisation herausgearbeitet. Es wird gezeigt, wie wichtig bei Kommunikation die Übereinstimmung von Form und Inhalt ist.

Über die wissenschaftliche Fundierung aus der Interventionsforschung und Gruppendynamik wird die konkrete Zielsetzung argumentiert und danach die Durchführung anhand des Beispiels der Gruppenreflexion im Rahmen des PM-Symposiums 2010 veranschaulicht. Diese Arbeit endet mit der Beschreibung der Durchführung der Gruppenreflexion.

“Group-reflection” is shown as a possibility to encourage participants’ communication. The objective was basically the learning of individuals by interaction with other members of a group in order to optimize the knowledge transfer during a major event.

The first part is a theoretical glance on the term “certification” in relation to project-management. Accordingly the contradiction of hierarchal organization and self organization is elaborated. The importance of form consistent to content regarding communication is emphasized.

Subsequently the target of the “group-reflection” is defined based upon the scientific approach of action research and group dynamics. Afterwards the performance is shown by the specific group-reflection at the PM-Symposium.

1. Theoretische Annäherung an den Begriff „Zertifizierung“

Die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft und die damit einhergehende Komplexität stellen hierarchische Organisationen vor Probleme, die sie aus sich heraus nicht mehr lösen können. Projektmanagement ist eine Organisationsform, die jene der Hierarchie erweitert, aber auch mit ihr in Konflikt steht. Zertifizierung von Projektpersonal wird hier als ein Entwicklungsschritt der Organisationsform Projektmanagement diskutiert. Es wird hinterfragt, welche Probleme für die Projektmanagement-Community mit Zertifizierung verbunden sein könnten.

Den Keim der unten gefassten Überlegungen bildet der Widerspruch von Hierarchie und Selbstorganisation. Wird in dieser Arbeit von Organisation gesprochen, so ist Hierarchie² gemeint, Projektmanagement wird idealtypisch als selbstorganisierend gesehen. Zertifizierung

1 Die Gruppenreflexion wurde im Rahmen des Symposiums „PM-Standards – der Erfolg liegt in der Vielfalt.“ am Donnerstag dem 17. Juni 2010 an der FH des bfi Wien durchgeführt.

2 Näher Interessierte seien hier verwiesen auf: Schwarz, G. (2000). Die „heilige“ Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

im Projektmanagement, als das Einführen einer Ordnung, konfrontiert, auch wenn dies explizit nicht gewollt ist (vgl. IPMA 2006), die Projektmanagement-Community mit den Problemen der Hierarchie. So soll Zertifizierung einerseits dazu dienen auch jenen Personen Karrierewege zu ermöglichen, die sich für ein „Projektleben“ entschieden haben, ohne andererseits dadurch wieder hierarchische Schemata zu etablieren.

Heintel/Krainz (Heintel et al. 2000:136) formulieren dazu:

„Wenige Unternehmen verfügen über ein wirksames Instrument integrativer Personalentwicklung, noch weniger haben Projektmanagement darin aufgenommen. Dies führt dazu, daß vielfach Projektarbeit nicht im ‚normalen‘ Karriereschema positioniert ist. Im Gegenteil: man tritt aus ihm heraus, ‚geht fremd‘, wird dafür bestraft, manchmal sogar ‚vergessen‘. Die vertraute Stelle in der Hierarchie wird wiederbesetzt, aus einer provisorischen wird oft eine Dauerlösung. Kein Wunder daher, wenn Entsendungen in ein länger dauerndes Projekt mit gemischten Gefühlen verbunden sind. Daher gehört es zu einem überlegten Projektmanagement, das Thema Karriere vorweg zu klären. Wenn jemand im Rahmen eines Projektes ständig um seinen Aufstieg ‚draußen‘ Angst hat, wird er nicht sehr motiviert mitarbeiten.“

Die theoretische Annäherung an den Begriff „Zertifizierung“ zielt darauf ab, eine Diskussionsbasis für die weitere Bearbeitung dieser Problematik zu schaffen.

1.1. Zertifizierung im Projektmanagement (PM)

Tabelle 1: Projektbegriff

Der Projektbegriff wird von Patzak und Rattay (Patzak/Rattay 2004) wie folgt dargelegt.

Projekte	Einmalige, parallele und sequentielle Vernetzung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage definiert, das angestrebte Ergebnis spezifiziert und die erforderlichen Maßnahmen zum Teil noch völlig offen sind, so dass wesentliche Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen.
Merkmal	Beschreibung
neuartig:	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko.
zielorientiert:	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
komplex, dynamisch:	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt, so dass viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld bestehen, wobei sich Inhalte wie auch Abhängigkeiten laufend ändern können. Schlechte Überschaubarkeit.
interdisziplinär, fachübergreifend:	Die Erfüllung der Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, möglich.
bedeutend:	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung u. Ä.

Quelle: Patzak/Rattay 2004:18-19

Motzel, Pannenbäcker und Wolff (Motzel et al. 1998:12) beschreiben im Folgenden die Bedeutung von Zertifizierung in Bezug auf Projektmanagement:

„**Zertifizierung** bedeutet allgemein die **Bestätigung** von **Kompetenz** und/oder **Konformität** durch eine unparteiische Institution in Form einer ‚amtlichen Bescheinigung‘ (Zertifizierungsdokument). Bei der Zertifizierung von **Personen** wird ein **Kompetenzzertifikat** erteilt. Dies ist nach DIN EN 45 013 [25]³ ein ‚Dokument, das gemäß den Regeln eines Zertifizierungssystems ausgestellt wurde und anzeigt, daß angemessenes Vertrauen besteht, daß die genannte Person für bestimmte Aufgaben kompetent ist‘. Ein **Zertifizierungssystem** ist nach DIN EN 45 012 [26]⁴ ein ‚System, das seine eigenen Verfahrens- und Verwaltungsregeln hat, um Begutachtungen vorzunehmen, die zur Ausstellung eines Zertifizierungsdokuments und seiner künftigen Aufrechterhaltung führen‘. Die Regeln und Qualifikationskriterien müssen in einer Norm oder einem **normativen Dokument** definiert sein. Die Erfüllung der festgelegten Forderungen (**Konformität**) durch den Zertifizierten ist wesentlicher Bestandteil der Zertifizierung (Zertifikatserteilung) und kontinuierlich zu überprüfen zur Aufrechterhaltung des Zertifikats (Zertifikatsverlängerung).“

Im selben Abschnitt (Motzel et al. 1998:13) betonen die Autoren noch die zeitliche Begrenztheit von Kompetenzzertifikaten und zitieren dabei [21]⁵:

„Eine Zertifizierung muß auf der Grundlage definierter Qualifikationskriterien erfolgen, und die Aufrechterhaltung des Zertifikats muß auf der Grundlage definierter Maßnahmen (z. B. Prüfungen, Weiterbildung, Tätigkeitsnachweise) erfolgen. D.h., hier besteht der wesentliche Unterschied zu Berufsausbildungsabschlüssen und akademischen Graden. Diese Abschlüsse werden auf Lebenszeit vergeben und bestätigen die Kompetenz zu einem bestimmten Zeitpunkt. Ein Kompetenzzertifikat einer Personal-Zertifizierungsstelle bestätigt dagegen, daß die zertifizierte Person die im betreffenden normativen Dokument definierte und ständig akkreditierte Qualifikation solange besitzt, wie die Person über ein Kompetenzzertifikat verfügt.“

Im weitesten Sinne ist ein Zertifikat also ein „Etikett“, das einer Person entsprechende Kompetenz zuschreibt. Dieses „Etikett“ dient einerseits dazu, die Suche nach passenden Personen zur Besetzung von Projektstellen zu erleichtern und stellt andererseits für die „etikettierten“ Personen ein Qualitätsmerkmal dar. In abstrakter Darstellung geht es also um das Entstehen und Ausdifferenzieren von Systemen, in diesem Fall konkret von Projektmanagementsystemen.

In Analogie zu Abbildung 1 kann dies mit einer Anzahl von Personen beginnen, die als ProjektmitarbeiterInnen tätig sind und sich zum Erfahrungsaustausch und zur Festlegung von einheitlichen Vorgehensweisen zu einem Projektmanagementsystem zusammenschließen. In weiterer

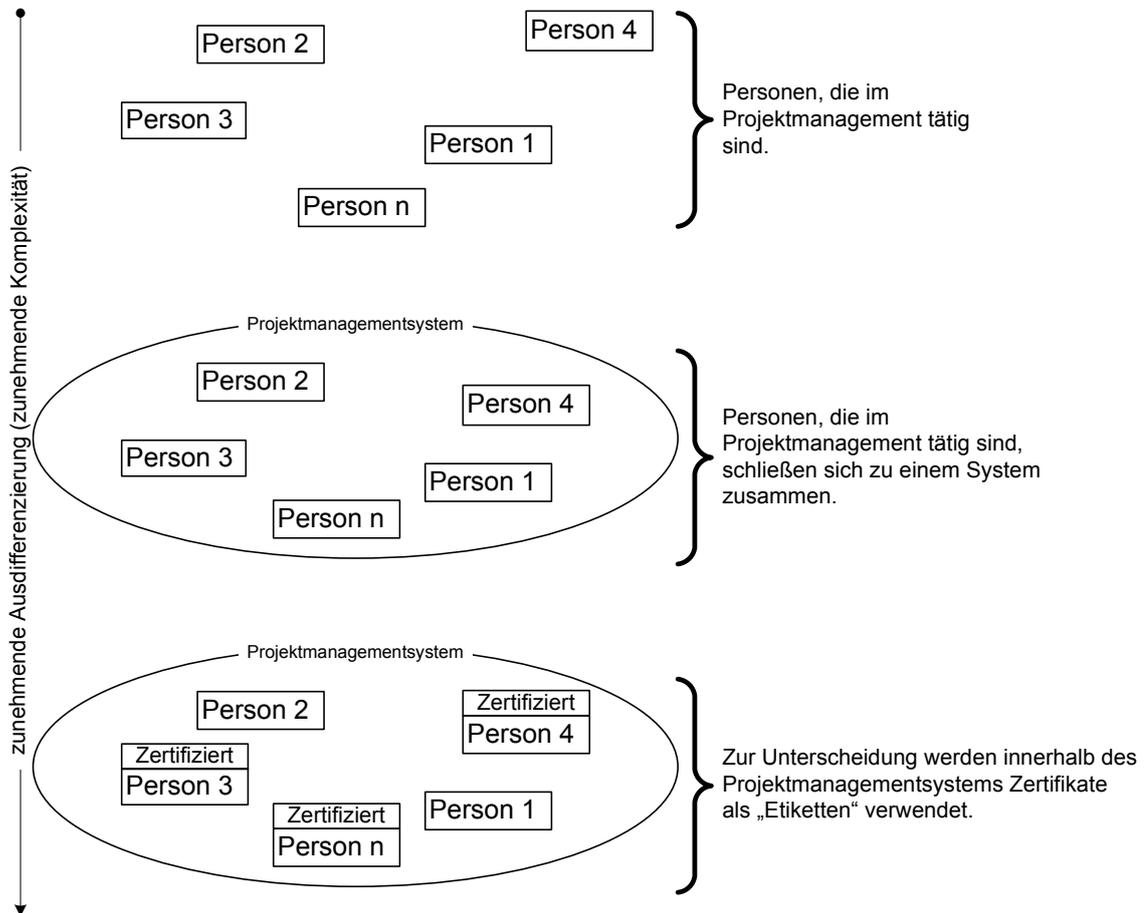
3 [25] Deutscher Zertifizierungsrat (DINZERT) im DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN EN 45 013, Allgemeine Kriterien für Stellen, die Personal zertifizieren. Mai 1990, Berlin

4 [26] DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Entwurf DIN EN 45 012, Allgemeine Kriterien für Stellen, die Qualitätsmanagementsysteme begutachten und zertifizieren. Mai 1995, Berlin

5 [21] Facklam, T.: Zertifizierung im Dienstleistungsbereich - ISO 9000 ff. und Qualitätsmanagementsysteme – DIN 45013 für Personalzertifizierung – Konkurrenz zu Berufsausbildungsabschlüssen und akademischen Graden. In: DVT Deutscher Verband technisch-wissenschaftlicher Vereine (Hrsg.): ‚Akkreditierung und Zertifizierung – Welche Bedeutung haben sie für die technisch-wissenschaftlichen Vereine?‘, DVT-Geschäftsführerseminar 1996, Düsseldorf 1996

Folge werden Zertifizierungen von Personen durchgeführt, um die Kommunikation⁶ innerhalb des Projektmanagementsystems zu erleichtern – es erfolgt also eine zunehmende Ausdifferenzierung des Systems.

Abbildung 1: Entstehung und Ausdifferenzierung von Projektmanagementsystemen



Quelle: Eigenerstellung

1.2. Bedeutung von Zertifizierung dialektisch betrachtet

1.2.1. Widerspruch von Hierarchie und Selbstorganisation

Hierarchie wird als kollektiv unbewusste Organisationsform gesehen, die sich im Laufe der Menschheitsentwicklung herausgebildet hat. Heintel/Krainz (Heintel et al. 2000:142) formulieren dazu:

„Die Hierarchie als soziales Zwangssystem hat kein ‚Organ‘ für ein Eigenleben außerhalb ihrer selbst. Was immer sich ihr in den Weg stellt, wird entweder einverleibt, beherrscht, oder das System macht dicht und entwickelt alle möglichen Formen jener Systemabwehr, die auch bei

⁶ Es ist im Optimalfall nun möglich, für verschiedene Arten von Projekten jeweils passend „etikettierte Personen“ zu suchen und zu finden.

der Einführung alternativer Organisationsformen provoziert wird. Den reibungslosen Ablauf hierarchischer Systeme stören vor allem jene, derentwegen diese Systeme eigentlich da sind: für die Spitäler sind es die Patienten, für den Staat die Bürger, für Unternehmen die Kunden.“

Das Hinterfragen bzw. Reflektieren der Organisationsform Hierarchie beginnt laut Heintel/Krainz (Heintel et al. 2000:143) erst mit der Neuzeit:

„Systemreflexion war die längste Zeit in der Menschheitsgeschichte zwecklos, verboten oder in die Utopie verbannt. Erst die Neuzeit begann über Gesellschaft, Organisation, Struktur nachzudenken, zunächst allerdings mehr theoretisch, von außen, etwa aus soziologischer Beobachterperspektive. Erst neuerdings kommt es unter Veränderung von klassischen Wissenschaftsparadigmen zu ‚praktischen Systemreflexionen‘, das heißt zu solchen, an denen die im System, in der Organisation Lebenden selbst beteiligt sind; sie werden meist mit dem Ziel durchgeführt, etwas zu verändern oder zu verbessern.“

Beginnen die, in der Organisation Tätigen ihr Tun zu reflektieren, so ist der erste Schritt zu Selbstorganisation getan. Der zweite besteht darin, die Reflexion in Handlung umzusetzen, um diese in der Organisation wirksam werden zu lassen. Damit beginnt aber die Schwierigkeit, denn es stellt sich die Frage: Wie sind solche Systemreflexionen zu organisieren? Die prinzipielle Antwort darauf lautet in jedem Fall NICHT hierarchisch, da sonst lediglich ein „Wiederaufführen“ jener Handlungen zu erwarten ist, derentwegen die Systemreflexion installiert wurde. Projektmanagement (Projektorganisation) kann als eine Antwort auf diese Frage gesehen werden. Daraus ist ersichtlich, dass Hierarchie und Projektmanagement grundsätzlich im Widerspruch stehen. Ein Beispiel der bewussten Distanzierung von Projektmanagement zu Hierarchie findet sich in der Kompetenzrichtlinie (IPMA 2006) der IPMA⁷ in jenem Kapitel, wo die verschiedenen Level der Zertifizierung beschrieben sind:

„Primäres Ziel des Zertifizierungsschemas ist das Projektmanagement, nicht das Projekt selbst. **Die Levels unterliegen keinem hierarchischen Denken.** [fette Hervorhebung R. J. S.] Ein Junior Projektmanager Level D kann ein hoch qualifizierter, erfahrener und anerkannter Experte auf einem bestimmten Fachgebiet sein. So kann er z. B. eine zusätzliche Qualifikation in Kostenmanagement besitzen.

Projektmanagement beinhaltet auf jedem Level das Ausführen bestimmter Aufgaben und das Treffen von Entscheidungen in einem lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Kontext.

Die Levels liefern einen geeigneten Rahmen für die Entwicklung von Karrierewegen und Reifemodellen in Organisationen sowie für Personalentwicklungsprogramme von Einzelpersonen, Unternehmen und anderen Organisationen.“

Im Wesentlichen stellt Hierarchie eine bestehende, im kollektiven Unbewussten verankerte Organisationsstruktur dar, die Handeln erleichtert. Dies deshalb, weil Handlungen innerhalb von hierarchischen Systemen in vielen Aspekten durch „soziale Vorentscheidungen“ determiniert sind. Projektmanagement ist, im Gegensatz zu hierarchischen Strukturen, damit verbunden,

⁷ International Project Management Association

dass bei Beginn von Projekten zuerst eine spezifische „Projektkultur“ entsteht. Diese Situation erfordert eine Reflexion von eigenen und fremden „Mustern“⁸ der ProjektmitarbeiterInnen, zumindest in Bezug auf Führung, Weisungsbefugnis und Verantwortung.

Die Verbindung von hierarchischer Organisation mit Projektmanagement führt also zu einer Komplexitätserweiterung von Organisation. Die eine Seite davon ist das bewusste Verarbeiten komplexerer, die Hierarchie übersteigende, Probleme. Die andere, die Notwendigkeit den Widerspruch von Hierarchie und Projektmanagement bewusst zu beachten.

1.2.2. Zertifizierung in Bezug zu Hierarchie und Selbstorganisation

Die Frage nach der Operationalisierung von Zertifizierung ist speziell in Bezug auf das kollektiv unbewusste Muster von Hierarchie interessant. Symbolisch liegt das „Zertifizieren“ sehr nahe an der Gepflogenheit innerhalb von Hierarchien, hierarchische Positionen durch Eignungsprüfungen zu vergeben. Speziell bei hierarchischen Systemen ist die Vergabe von Führungspositionen ein sehr heikler Punkt, da es dort kein Zurück mehr gibt. Je höher die hierarchische Position, desto größer wird der Hebel der dort eingesetzten Person. Die Geschichtsschreibung hat für Interessierte viele Beispiele parat, wo Menschen durch die ihnen übertragene Führungsaufgabe überfordert waren. Der Hierarchie bleibt in solchen Fällen lediglich der Tod des Führers oder des gesamten hierarchischen Systems, da Führung als solche nicht hinterfragbar ist.⁹ Was das Projektmanagement betrifft, so ist eine fälschlich zugesprochene Kompetenz von geringerer Gefahr, da diese Art der Organisation eben durch die Fähigkeit der Selbstreflexion entsprechende Korrekturmöglichkeiten bietet.

Grundsätzlich sollte aber bedacht werden, dass es dort, wo Beurteilungen eingerichtet werden, um Macht geht. Diese Situation ist dazu geeignet, Ängste bzw. Aggression bei allen betroffenen Menschen zu wecken. Es stehen Fragen an, wie z.B.:

- Was ist eine gerechte Beurteilung?
- Wie wird diese Gerechtigkeit erreicht?
- Wer gibt denjenigen, die beurteilen, die Berechtigung dazu?
- Wer entscheidet die Beurteilungskriterien?
- Was bedeutet die Beurteilung für die Beurteilten?
- Was bedeutet die Beurteilung für die Beurteilenden?
- Wie können Fehler auf Seiten der Beurteilenden vermieden werden?
- Wie können Fehler auf Seiten der Beurteilten vermieden werden?
- Wie kann das Vertrauen in die Beurteilung gestärkt werden?

usw.

Es wird hier als wichtig erachtet zu bemerken, dass die Einführung von Zertifizierung wahrscheinlich ein sehr sensibles Thema ist, das vom betroffenen sozialen System „verdaut“ werden muss um entsprechende Akzeptanz zu finden.

⁸ Unter „Muster“ wird hier eine, von der jeweiligen Person im Allgemeinen nicht mehr bewusst hinterfragte Vorstellung der eigenen Rolle innerhalb der Organisation verstanden.

⁹ Eine ausgezeichnete Ausarbeitung dieses Themas findet sich im Film „Kagemusha – Der Schatten des Kriegers“, Regie: Akira Kurosawa.

1.2.3. Gruppenreflexion als Möglichkeit des kollektiven Bearbeitens aktueller Problemstellungen

Im Gegensatz zu hierarchischer Organisation, wo Probleme „an höherer Stelle“ entschieden und dann entsprechend nach „unten“ weitergegeben werden, muss die Projektorganisation andere Wege der Entscheidungsfindung und Verbreitung einschlagen. Hier stellt sich die Frage nach Kommunikationsdesigns, welche sich eignen, Kollektiven entsprechende Räume zu eröffnen, um Problemstellungen abzuhandeln und gemeinsam zu entscheiden bzw. gemeinsam eine Entscheidung anzuerkennen. Speziell bei einer Community wie jener der ProjektmitarbeiterInnen ist mit Widerständen zu rechnen, wenn z.B. ein Zertifizierungsmodell „von oben“, also hierarchisch, angeordnet wird. Diese Widerstände sind zu erhoffen, da sonst zu hinterfragen wäre, ob sich nicht kollektiv unbewusst wieder ein „Hierarchiehandeln“ in der Projektcommunity breit gemacht hat. Hierarchie entbindet das Individuum von Verantwortung und kann so durchaus entlastend wahrgenommen werden.

Die Wichtigkeit der allgemeinen Akzeptanz von Regeln wird selten bezweifelt, gemeinsames Diskutieren findet aber wenig Raum. Auf das notwendige Kommunikationsdesign wird oft nicht geachtet. Es wird gerne ignoriert, dass Kommunikation komplexer ist als verbaler Austausch von Texten. Nicht selten werden wohl durchdachte Konzepte innerhalb eines, diesen widersprechenden Kommunikationsdesigns vorgebracht, womit deren Wirkung verpufft. Es ist ein Unterschied zwischen „Reden“ und „Umsetzen in Handlung“. Ein plakatives Beispiel sind diesbezüglich Vorträge über die Wichtigkeit von Pausen, wo von den Vortragenden keine Pause gemacht wird, da diese sonst „den Stoff nicht vollständig durchbringen“. Noch passender ist hier das Beispiel einer Leitung, die von den MitarbeiterInnen Selbständigkeit verlangt. Sobald diese aber entsprechend agieren werden sie auf Grund von Kompetenzüberschreitung sanktioniert.

Die Gruppenreflexion im unten beschriebenen Sinne versteht sich als Kommunikationsdesign, das für bidirektionale Kommunikation innerhalb sozialer Systeme geeignet ist. Diese ermöglicht kollektiven Austausch und damit kollektives Lernen. In weiterer Folge wird hier gezeigt, wie die Gruppenreflexion im Kontext des PM-Symposiums 2010 an der FH des bfi Wien als Kommunikationsinstrument eingesetzt wurde um die Selbstreflexion der TeilnehmerInnen anzuregen bzw. zu ermöglichen. Königswieser (Königswieser, 2006:69 f.) bemerkt zum Begriff „Reflexion“:

„Unter Reflexion verstehen wir die gezielte, bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Person, dem eigenen Unternehmen – mit der Art und Weise, wie man selbst agiert bzw. andere agieren. Dabei sollte die Subjektivität der eigenen Wahrnehmung mit berücksichtigt werden. Gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamen Situationseinschätzungen. In diesem konstruktiven Prozess wird Bewusstsein sowohl hinsichtlich der Situation als auch der eigenen Person erzeugt.“

2. Hintergrund der Gruppenreflexion

2.1. Die theoretische Basis: Gruppendynamik und Interventionsforschung

Bezogen auf die Menschheitsentwicklung stellt die „Gruppe“ eine wesentliche Sozialform für Menschen dar und ist dementsprechend tief in der Erfahrung verankert. Die Wissenschaft der Gruppendynamik befasst sich mit Phänomenen in Gruppen und Organisationen. Krainz (Krainz 2006:20) bemerkt zum Begriff „Gruppendynamik“:

„Seit es Organisationen gibt (mit dem Beginn der ersten Hochkulturen), sind Gruppengefüge primär organisatorisch verursacht. Damit ist Gruppendynamik sowohl die Dynamik in Gruppen (also die Beziehungsdynamik der einzelnen Gruppenmitglieder) wie auch die Dynamik von Gruppen (untereinander bzw. gegenüber ihren ebenfalls aus Gruppengefügen bestehenden sozialen Umwelten). Das, was die Entwicklung der Sozietäten bestimmt und auch immer schon historisch bestimmt hat, sind Gruppen und Organisationen als die maßgeblichen sozialen Formationen. In diesem Sinn hat die Gruppendynamik frühere Gegenstandskonstituierungen der ‚sozialen Morphologie‘, die mit einer Gegenüberstellung von Individuum (traditionell der Gegenstand von Psychologie) und Gesellschaft (traditionell der Gegenstand von Soziologie) gearbeitet hat, überwunden. Die eigentliche Musik wird auf der Ebene von Gruppen und Organisationen gespielt.“

Interventionsforschung ist ein konkretes Anwendungsgebiet der Gruppendynamik, sie setzt an der Selbstbewusstwerdung eines sozialen Systems an. Heintel formuliert dazu (Heintel 2005:147):

„Daher sollte es Zweck einer Interventionsforschung sein, nicht bloß Kulturen zu beschreiben, zu vergleichen und den Systemen zurückzumelden, sondern Hilfestellung in der ‚Selbstbewusstwerdung‘ zu leisten.“

Selbstbewusstwerdung kann aus einer Subjekt/Objekt-Trennung eine Subjekt-Subjekt-Beziehung generieren. Selbstbewusstwerdung bedeutet, sowohl die Ursache einer Aktion als auch die Wirkung dieser Aktion zu verantworten. Die Interventionswissenschaft ist also damit beschäftigt, Prozesse zu unterstützen, welche die Entscheidungen für Handlungen transparent machen und den beteiligten Personen dabei helfen, diese Entscheidungen selbstbewusst, verantwortungsvoll, im Bewusstsein der damit einhergehenden Unsicherheit zu treffen. Die hier besprochene Gruppenreflexion stellt eine Intervention im Sinne der Interventionsforschung dar, die im „System PM-Symposion“ auf Basis gruppendynamischer Überlegungen durchgeführt wurde. Im Folgenden werden diese Überlegungen argumentiert.

2.2. Der Begriff „Gruppe“ im Kontext der geplanten Gruppenreflexion

Der Begriff der Gruppe wird in dieser Arbeit auf eine maximale Personenzahl von 16 angewendet, da bei Überschreiten dieser Zahl direkte zwischenmenschliche Kommunikation sowohl aus räumlichen als auch aus zeitlichen Gründen nicht mehr sinnvoll möglich ist. Bei drei Personen liegt die untere Grenze einer Gruppe, zwei Personen werden als Paar bezeichnet. Basierend auf der Differenzierung von „basalem sozialem System“ und „sprachlichem sozialem System“

(Kasenbacher 2003:68 ff.) wird hier noch die Unterscheidung von Klein- (3-4 Personen) und Großgruppe (5-16 Personen) eingeführt. Charakteristische Unterschiede zwischen Klein- und Großgruppe sind:

- Die Exponiertheit einer Person ist in der Kleingruppe geringer als in einer Großgruppe.
- Die Möglichkeit einer Person, emotionale Reaktionen der maximal 3 angesprochenen Personen in der Kleingruppe, und damit die Wirkung auf die GesprächspartnerInnen, zu erfassen ist eher gegeben als in einer Großgruppe.
- Durch mehr Gesprächszeit pro Person bei gleicher Gesamtgesprächsdauer kann, in einer Kleingruppe, intensiver miteinander Kontakt aufgenommen werden.

Diese charakteristischen Unterschiede machen eine spontane Gesprächsführung im Großgruppenformat sehr unwahrscheinlich. Die Gruppendynamik bietet hier Möglichkeiten, durch ein entsprechendes Setting auch den Vorteil von Kommunikation in Großgruppen zu nützen. Dieser besteht vor allem in einer intensiven bidirektionalen Kommunikation und im Erfassen unterschiedlichster Meinungen, es handelt sich quasi um ein „Data-Mining“ in der Großgruppe. Im Gesamtkontext eines Symposions ist dies eine wichtige Ergänzung zu Vorträgen und Podiumsdiskussionen. Die in den Pausen von Symposien erwünschten Vernetzungsgespräche sind zwar ebenso intensive bidirektionale Kommunikationen, werden aber, aus oben angeführten Gründen, kaum in der Form einer Großgruppe stattfinden. Es benötigt also ein spezielles Setting und spezielle Expertise um eine Großgruppe (5-16 Personen) für eine Reflexion optimal zu steuern.

2.3. Überlegungen zum Setting für die Gruppenreflexion

Krainz (Krainz, 2006:23) bemerkt zu den gruppendynamischen Forschungsmethoden:

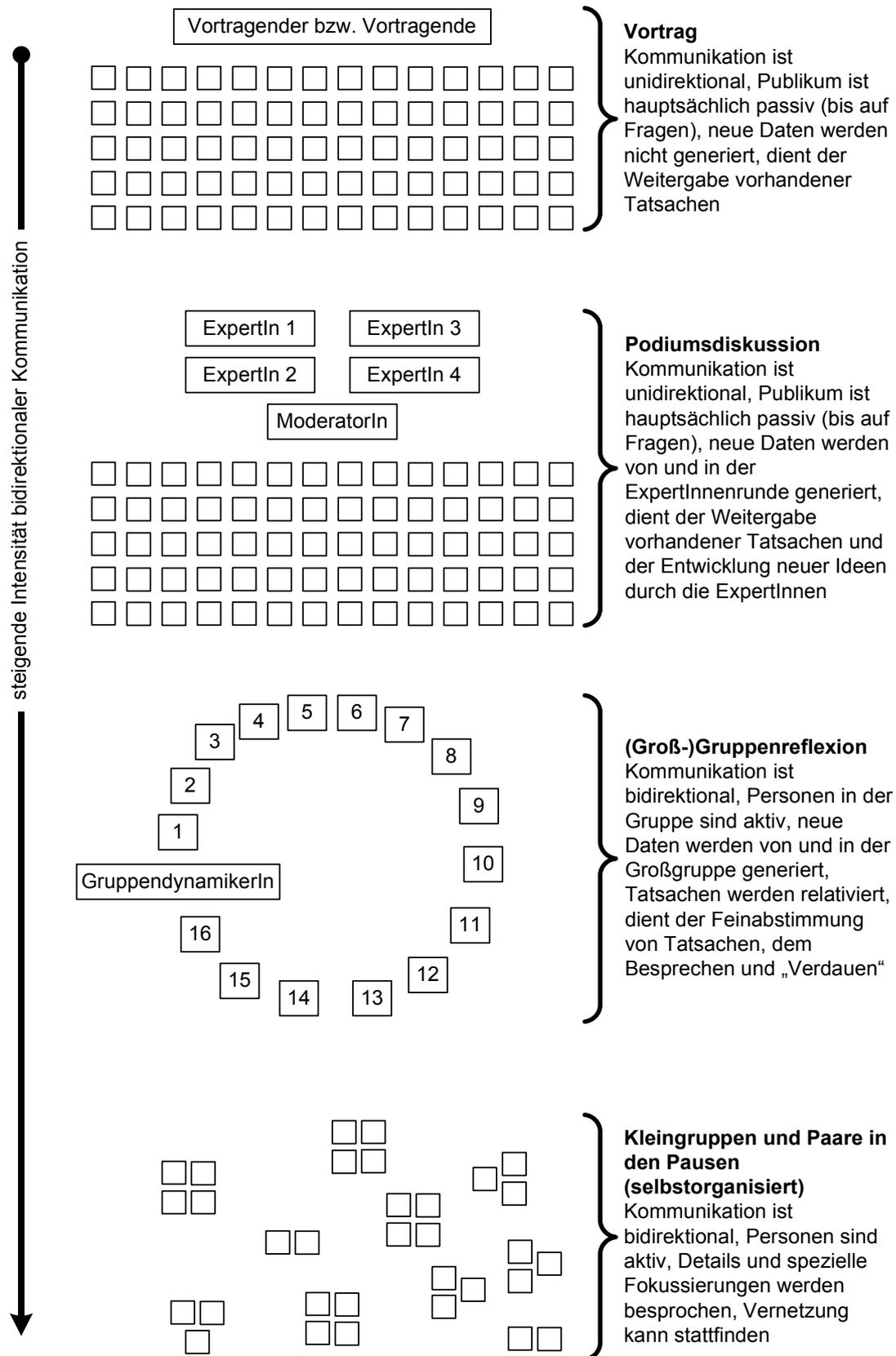
„Gruppendynamische Forschungsmethoden haben einen besonderen erkenntnistheoretischen ‚Kick‘. Forschung ist nie nur Forschung, sondern auch Eingriff in das Erforschte. Es wird zur Kenntnis genommen, dass das im Zuge eines Forschungsprozesses entstehende Bewusstsein eines Forschungsobjekts‘ von sich selbst zu einer Veränderung des Objekts führt. Damit wird die pseudo-wertfreie ‚Objektivität‘ konventioneller sozialwissenschaftlicher Forschung schon paradigmatisch konterkariert. Man kann dies aber nicht nur abstrakt behaupten, man muss dies auch praktisch einlösen können. Deshalb zählen Design- und Interventionskompetenz zu den wichtigsten Kompetenzen, wenn man in einer Mittel-Zweck-Relation gedacht Antworten auf unterschiedliche kontextbedingte Anforderungen parat haben will. Diese grundlegend qualitative Ausrichtung reicht von der im engeren Sinn von Forschung verstandenen Technik des Tiefeninterviews bis zur (moderativen) Handhabung von Gruppen und Plena.“

Das übergeordnete Ziel der Gruppenreflexion im Kontext des Symposions war das Initiieren bzw. Verstärken von Kommunikationsprozessen während des Tagesablaufs; dies stellt damit die Intervention in Bezug auf die Gesamtveranstaltung dar (siehe 1.2.3).

Was die Moderation einer Großgruppe mit der Zielsetzung einer Reflexion von fachlichen Inhalten betrifft, so ist die gruppenspezifische Spezialisierung des Moderators bzw. der Moderatorin ausschlaggebend (vgl. Krainz, 2006:23), die Fachexpertise wird durch die Gruppenmitglieder eingebracht. Im Raum werden die Sitzgelegenheiten zu einem Sesselkreis angeordnet, sonstige Barrieren, wie beispielsweise Tische, werden verräumt. In Bezug zu den Formaten Vortrag, Podiumsdiskussion und selbstorganisierte Pausengespräche, ist die Großgruppenreflexion eine wichtige Ergänzung im Bereich der intensiven bidirektionalen Kommunikation. Zur Veranschaulichung sind in Abbildung 2 alle beim Symposium verwendeten Formate dargestellt. Um die Idee der Gruppenreflexion im Rahmen des PM-Symposions zu erläutern, wird diese in Bezug zu den anderen dort angewandten Formaten gebracht. Die grundsätzliche Idee hinter den hier zusammengefassten Überlegungen in Bezug auf die Formate „Vortrag“, „Podiumsdiskussion“, „(Groß-)Gruppenreflexion“ und „Kleingruppen in den Pausen“ findet sich in der von Lewin (Lewin 1943:35-65 und 1958:197-211) getroffenen Unterscheidung von „Vortragsgruppen“ und „Diskussionsgruppen“, Es sind von der ForscherInnengruppe um Lewin, verkürzt gesagt bei den „Vortragsgruppen“ Frontalvortrag und bei den „Diskussionsgruppen“, verschiedene Gruppenformate für die Bearbeitung von Veränderungen eingesetzt worden. Für am Detail Interessierte sei hier auf Schreyögg (Schreyögg 2006:503-506) verwiesen.

- **Vortrag:** hier ist die Kommunikation unidirektional, abgesehen von eventuellen Fragen aus dem Publikum zum Schluss des jeweiligen Vortrags. Der Vortragende bzw. die Vortragende ist im Besitz von Wissen, das er/sie einem (hoffentlich) interessierten Publikum weitergeben möchte. Das Publikum ist passiv mit Zuhören und Zusehen befasst. Die Flussrichtung der Kommunikation geht also von einer Person in Richtung Publikum. Es hängt einerseits vom Vermittlungsgeschick der jeweiligen Vortragenden und andererseits von der Aufnahmefähigkeit des Publikums ab, wie viel vom dargebotenen Wissen beim Publikum ankommt. Als Möglichkeit für die Klärung von Unklarheiten im Publikum werden am Ende von Vorträgen meist noch Fragenrunden durchgeführt, in welchen das Publikum eingeladen wird, Fragen an den Experten bzw. die Expertin zu richten. Die Komplexität dieses Formats ist begrenzt durch die Expertise der jeweiligen Vortragenden und durch deren Fähigkeit, Widersprüche darzulegen.

Abbildung 2: Kommunikationsformate am PM-Symposion



Quelle: Eigenerstellung

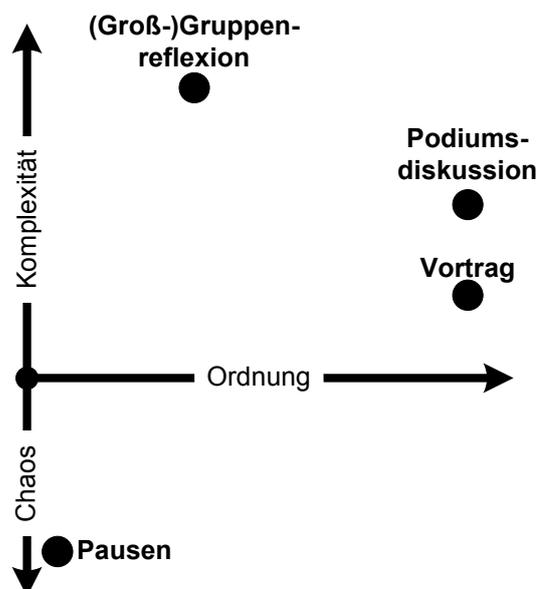
- **Podiumsdiskussion;** auch hier ist die Kommunikation unidirektional, abgesehen von eventuellen Fragen aus dem Publikum zum Schluss der Podiumsdiskussion. Die teilnehmenden ExpertInnen sind im Besitz von Wissen, das sie einem (hoffentlich) interessierten Publikum weitergeben wollen. Das Publikum ist passiv mit Zuhören und Zusehen befasst. Im Gegensatz zum Vortrag erlebt das Publikum allerdings die durch die Diskussion aufscheinenden Denkprozesse der ExpertInnen und kann diese mit eigenen Denkprozessen verknüpfen. Die Flussrichtung der Kommunikation geht also vom Podium in Richtung Publikum. Es hängt einerseits von der „Lebendigkeit“ der Diskussion der ExpertInnen und andererseits von der Aufnahmefähigkeit des Publikums ab, wie viel vom dargebotenen Wissen beim Publikum ankommt. Als Möglichkeit durch Publikumsmeinungen die Podiumsdiskussion zu bereichern, werden am Ende meist noch Fragenrunden durchgeführt, in welchen das Publikum eingeladen wird Fragen an die Diskussionsrunde zu richten und damit auf diese einzuwirken. Die Komplexität dieses Formats ist begrenzt durch die Expertise der PodiumsteilnehmerInnen und durch deren Fähigkeit miteinander zu kommunizieren – im Vergleich zum Vortrag ist schon durch die Tatsache der Anwesenheit mehrerer ExpertInnen eine größere Komplexität gegeben. Widersprüche müssen nun nicht mehr von einer Person alleine argumentiert werden, sondern sind (im Optimalfall) auf die PodiumsteilnehmerInnen verteilt. Podiumsdiskussionen werden zur Optimierung der Kommunikation meist moderiert durchgeführt.

- **(Groß-)Gruppenreflexion;** hier ist die Kommunikation (im Optimalfall) bidirektional. Es gelten alle TeilnehmerInnen als ExpertInnen, welche im Besitz unterschiedlichster Expertise sind. Im Fall des PM-Symposiums waren alle TeilnehmerInnen in irgendeiner Form mit Projektmanagement befasst. Die Qualität der Gruppenreflexion ist abhängig von der Bereitschaft aller GruppenteilnehmerInnen, die jeweilige eigene Meinung bzw. Auffassung vom gegebenen Leitthema der Gesamtgruppe zur Verfügung zu stellen. Es steht damit auf einer Seite die jeweilige individuelle Sichtweise, die anhand der Gruppengespräche relativiert wird und damit auf der anderen Seite eine Gruppensichtweise erzeugt, ein „Selbstbewusstsein“ der Gruppe. Durch diesen Austausch werden in der Gruppe Daten generiert, die für alle Beteiligten neue Perspektiven eröffnen. Ein zweiter Aspekt ist das Besprechen und „Verdauen“ von Daten, die z.B. bei vorangegangenen Vorträgen oder Podiumsdiskussionen aufgenommen wurden. Als dritter Aspekt ist die (Groß-)Gruppenreflexion im Kontext eines Symposiums auch als Möglichkeit für alle TeilnehmerInnen gedacht, einander näherzukommen und damit neue Kontakte in den Pausen zu initiieren. Im Gegensatz zum Vortrag und zur Podiumsdiskussion ist dieses Format also weniger dazu da Tatsachen an Personen zu vermitteln, sondern bestehende Sachverhalte aus den unterschiedlichen, jeweils persönlichen Standpunkten der TeilnehmerInnen zu beleuchten und diese im Austausch mit anderen Fachleuten zu relativieren und so zu einem tieferen Systemverständnis zu gelangen. Das Ergebnis einer (Groß-)Gruppenreflexion hängt einerseits vom Geschick des Gruppendynamikers bzw. der Gruppendynamikerin ab, die Ängste und Aggressionen in der Gruppe kreativ zu nützen und möglichst viele Beteiligte zum Bereitstellen der jeweiligen Meinung zu bewegen, und andererseits von der grundsätzlichen Gesprächsbereitschaft der TeilnehmerInnen. Diese beiden Faktoren begrenzen auch die Komplexität dieses Formats. In Bezug auf zwischenmenschliche Kommunikation ist die (Groß-)Gruppenreflexion im Vergleich zu den drei anderen Formaten das komplexeste. Insbesondere in Bezug auf die

Kontaktaufnahmen in den Pausen stellt die (Groß-)Gruppenreflexion eine sehr gute Verbindung zwischen den sehr geordneten Formaten Vortrag und Podiumsdiskussion und der völlig freien (ungeordneten) Pausengestaltung dar.

- **Kleingruppen und Paare in den Pausen (selbstorganisiert);** Pausen dienen bei Symposien, neben der Erholung, dem Kennenlernen und Fachsimpeln der TeilnehmerInnen. Ein wichtiger Aspekt ist auch das Besprechen und „Verdauen“ von Daten die z.B. bei vorangegangenen Vorträgen oder Podiumsdiskussionen aufgenommen wurden. Je nach Persönlichkeit werden in Pausen entweder Bekannte und Freunde angesteuert oder neue Kontakte mit bis dahin unbekannt Personen angestrebt. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass Personen die Pause alleine, ohne Gesprächsführung verbringen. Damit stellen Pausen einen völlig freien (chaotischen) Möglichkeitsraum dar, der, je nach Belieben, genutzt werden kann. Die Entstehung von Großgruppen ist aus oben genannten Gründen praktisch äußerst unwahrscheinlich. Vielmehr ist zu erwarten, dass paarweise bzw. in Kleingruppen auf spezielle Einzelinteressen fokussiert und Vernetzung betrieben wird. Ein weiterer Aspekt besteht aus den wahrscheinlich emotional getönten Gesprächen zwischen einander vertrauten Personen zur Darstellung und Abarbeitung von Befindlichkeiten in Verbindung mit dem Kontext des Symposions. In Bezug zu den sehr geordneten Formaten des Vortrags und der Podiumsdiskussion stellt das Format der Pause inhaltlich ein völlig ungeordnetes dar. Damit reiht sich die begleitete (Groß-)Gruppe, mit der Vorgabe des Rahmenthemas für die Reflexion, aus Sicht des Ordnungsgrades zwischen Vortrag und Podiumsdiskussion auf der einen und dem der Pause auf der anderen Seite (Abbildung 3).

Abbildung 3: Lage der Formate in Bezug auf Komplexität-Chaos-Ordnung



Quelle: Eigenerstellung

2.4. Setting der Gruppenreflexion

Das für die Gruppe gewählte Raumdesign war ein Sesselkreis von insgesamt 17 Sesseln,¹⁰ dadurch wurde auch gleichzeitig die TeilnehmerInnenzahl begrenzt (Abbildung 2). Zeitlich wurde die Gruppenreflexion im Laufe des PM-Symposiums parallel zu einem Vortrag angeboten. Prinzipiell hatten alle TeilnehmerInnen des PM-Symposiums die freie Wahl entweder zum Vortrag oder zur Gruppenreflexion zu erscheinen, wobei die Gruppenreflexion maximal 16 Personen Platz bot und der Vortrag keine Personenbegrenzung beinhaltete. Vor diesen beiden zeitlich parallelen Veranstaltungen war ein Vortrag im Plenum (also vor allen TeilnehmerInnen des Symposiums) angesetzt.

Diese Ausgangssituation war aus zwei Gründen vorteilhaft. Erstens war durch den vorangegangenen Vortrag bereits genug an Ausgangsmaterial vorhanden, an das die Gruppe inhaltlich anknüpfen konnte. Zweitens war durch die parallele Veranstaltung und dem dort unbegrenzten Platzangebot, die völlige Freiheit der Wahl in Bezug auf die Gruppenreflexion gegeben. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil dadurch die Vermutung nahe lag, dass lediglich Personen an der Gruppenreflexion teilnehmen würden die von vornherein sehr gesprächsbereit sind. Als weiterer Punkt für das Gelingen der Gruppenreflexion wurde die Tatsache gesehen, dass die TeilnehmerInnen des Symposiums aus der Projektmanagement-Community stammten und damit sehr wahrscheinlich gewohnt waren innerhalb von Großgruppen miteinander zu kommunizieren. Dies ließ das Vorhaben, auch unter der Gegebenheit eines lediglich 30 Minuten dauernden Zeitfensters, als grundsätzlich durchführbar erscheinen. Um der Gruppenreflexion einen, zum Thema des Symposiums passenden, inhaltlichen Rahmen zu geben, wurde als Einleitung die Frage gewählt: „Gibt es Widersprüche bei der Zertifizierung im Projektmanagement (PM)?“ Mit dieser Frage erschöpfte sich die inhaltliche Beteiligung des Moderators. Alle weiteren Interventionen waren nur noch in Hinsicht auf gruppenspezifische Aspekte geplant und damit erst im „Hier und Jetzt“ der Situation entscheidbar. Der Fokus lag vor allem darauf, die bei allen sich neu formierenden Großgruppen bestehenden Ängste und Aggressionen kreativ nutzbar zu machen.

3. Eindrücke von der Gruppenreflexion

Insgesamt nahmen 16 ExpertInnen an der Gruppenreflexion teil. Abbildung 4¹¹ zeigt einen Blick auf die Diskussionsrunde.

Nach der Begrüßung wurde vom Moderator die Frage an die Runde gestellt, ob es denn Widersprüche bei der Zertifizierung im Projektmanagement gäbe und wie die jeweiligen Sichtweisen dazu wären. Es entstand ein reger Austausch von unterschiedlichen Meinungen und Anschauungen zum Thema Zertifizierung. Die Vielfalt der Auffassungen führte zu einem angeregten, emotionalen Gesprächsklima, das die Sequenz von 30 Minuten, die für diese Reflexionsrunde vorgesehen waren, blitzartig verstreichen ließ. Dem Moderator blieb nur noch, die Runde mit dem Hinweis zu beschließen, die so begonnenen Gespräche über den Verlauf des Tages weiterzu-

¹⁰ Ein Platz war für den Moderator vorgesehen.

¹¹ Die Fotografin war Kollegin Mag.^a Elisabeth Kreindl aus dem Kompetenzteam Projektmanagement der FH des bfi Wien.

führen und zu vertiefen. Insbesondere ist hier noch einmal Dank und Anerkennung für die Offenheit und Bereitschaft der TeilnehmerInnen auszusprechen, ihre Meinung einzubringen und aktiv am Reflexionsprozess mitzuwirken.

Damit war, wie oben theoretisch erläutert, bei den TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion die Grundlage für weitere Gespräche und eine Vertiefung des Themas im Laufe des Symposiums geschaffen.

Abbildung 4: Reflexionsgruppe im Rahmen des Symposiums „PM Standards - Der Erfolg liegt in der Vielfalt“ der FH des bfi Wien



Als „lesson-learned“ ist hier zu vermerken, dass die Zeitspanne mit 30 Minuten zu kurz angesetzt war, da nicht alle TeilnehmerInnen die Möglichkeit hatten zu Wort zu kommen – aus Sicht dieser Erfahrung sind unbedingt 60 Minuten zu veranschlagen. Die Gruppengröße von 16 Personen war passend. Sollten trotzdem mehr Personen die Gruppenreflexion erleben wollen, so bleibt diesen zumindest die ZuhörerInnen- bzw. ZuschauerInnenrolle außerhalb des Sesselkreises.

Aus Sicht der Gruppendynamik sind für eine erfolgreiche Gruppenreflexion folgende Aspekte wesentlich:

- Das Raumdesign für die Gruppenreflexion: der Sesselkreis beinhaltet nach Königswieser et al. (Königswieser/Hillebrand 2005:58) das symbolische Signal: „Wir sind hier alle gleich wichtig. Hier soll ein hierarchiefreier Raum entstehen. Die Interaktion soll ohne Barrieren stattfinden.“
- Die Anzahl der Personen: wie in Punkt 2.2 beschrieben ist die Begrenzung der Personenanzahl ein wesentlicher Teil des Settings (mindestens 5, höchstens 16 Personen).
- Der Zeitfaktor: bei dieser Veranstaltung war an der zur Verfügung stehenden Zeit aus organisatorischen Gründen nicht mehr zu rütteln – wie oben bereits bemerkt sind hier in Zukunft idealerweise 60 Minuten zu veranschlagen.

- Die professionelle Begleitung durch GruppendynamikerInnen wird beispielsweise auch von König et al. (König/Schattenhofer, 2006:105) empfohlen: „Gerade die LeiterInnen von Gruppen und Teams können Ziel von vielfältigen positiven wie negativen Übertragungen von Gruppenmitgliedern sein. Sie sollten daher ihre dadurch ausgelösten Gegenübertragungstendenzen kennen, nicht nur, um sie steuern zu können, sondern auch, um sie als wichtige Informationen für das Verständnis des Geschehens in einer Gruppe nutzen zu können.“
- Die Abstimmung der Gruppenreflexion in Bezug auf die Symposionarchitektur; damit ist die Gesamtplanung des Ablaufs des PM-Symposions gemeint. Wie oben in Punkt 2.4 beschrieben, sind der Zeitpunkt der Gruppenreflexion und die Freiwilligkeit der Teilnahme die wesentlichen Kriterien.

Für eine Fortführung und Erweiterung der Forschung wird es als wichtig erachtet, dass im Verlauf des nächsten PM-Symposions eine Evaluierung über die „Symposionarchitektur“ allgemein und im Speziellen auch über die Gruppenreflexion durchgeführt wird.

Literaturverzeichnis

Dudenredaktion (Hg.) (3. Aufl. 2001): Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache. Duden Band 7. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich: Dudenverlag

Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer Poeschl, S. XI-XV.

Heintel, P. / Krainz, E. (2000): Prozesse zwischen Gruppen und das Delegationsproblem. In: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?. Wiesbaden: Gabler, S. 135 f.

Heintel, P. / Krainz, E. (2000): Systemreflexion im Projektmanagement. In: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden: Gabler, S. 142 f.

Heintel, P. (2005): Zur Charakteristik der Interventionsforschung. In: Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung, Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. Klagenfurt: IFF-Abt. für Weiterbildung und systemische Interventionsforschung, S. 147.

International Project Management Association (2006): ICB 3.0. 1.6 Das universelle Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA. In: IPMA-Kompetenzrichtlinie, Version 3.0., S. 5-6. <http://www.p-m-a.at/Zertifizierungslevel/index.php>, 19. Sept. 2010.

Kasenbacher, K. (2003): 6 Systeme und Gefühle, in: Kasenbacher, K., Gruppen und Systeme, Opladen: Leske+Budrich, S. 68 ff.

König, O. / Schattenhofer, K. (2006): Einführung in die Gruppendynamik. 1. Heidelberg: Carl-Auer, S. 105.

Königswieser, R. / Hillebrand, M. (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 2. Heidelberg: Carl-Auer, S. 58.

Königswieser, R. (2006): Reflexion als Sprungbrett. betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Schriftenreihe zur Gruppen- und Organisationsdynamik 4. 1. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69-70.

Kluge, F. (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin/New York: de Gruyter

Kurosawa, A. (Regie): Kagemusha – Der Schatten des Kriegers. DVD, Twentieth Century Fox Home Entert.

Krainz, E. (2006): Die institutionelle Verankerung der Gruppendynamik als wissenschaftliches Fach, in: Heintel P. [Hrsg.]: Betrifft: Team. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 20.

Lewin, K. (1943): Forces behind food habits and methods of change. In: Bulletin of the National Research Council, Nr. 108, S. 35-65

Lewin, K. (1958): Group decision and social change: In: Maccoby, E. E./Newcom, T. M./Hartley, E.L. (Hrsg., 1958): Readings in social psychology, 3. Aufl., New York, S. 197-211

Motzel, E. / Pannenbäcker, O. / Wolff, U. (1998): Qualifizierung und Zertifizierung von Projektpersonal. Köln: TÜV-Verl.

Patzak, G. / Rattay, G. (2004): Projektmanagement. Wien: Linde, S. 18-19.

Schreyögg, G. (2006): Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 503-506.

Schwarz, G. (2000): Die „heilige“ Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Edgar Weiss

Integration von ExpertInnen in Organisationen – Konsequenzen und Chancen für projektorientierte Unternehmen



Edgar Weiss
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

ExpertInnen stellen eine neue Elite von WissensarbeiterInnen dar, die sich dadurch auszeichnen, dass sie einerseits am Arbeitsmarkt hoch gefragt sind und andererseits durch ihr Know-how den Wunsch haben, mit einer hohen Autonomie ausgestattet zu werden. ExpertInnen werden innerhalb von Organisationen immer bedeutungsvoller und stellen eine eigene Kategorie von Arbeitskräften dar, die nicht in gewohnter Weise daran interessiert sind, sich in Organisationen zu integrieren und Organisationen in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Sie haben vielmehr Interesse daran, sich in ihrem Fachgebiet weiterzuentwickeln.

Im folgenden Artikel wird darauf eingegangen, welche klassische Formen der Integration von MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen und welche Konsequenzen sich für projektorientierte Organisationen bei der Integration von ExpertInnen ergeben.

Edgar Weiss ist Inhaber der „Stadt Wien Stiftungsprofessur für Persönlichkeitsbildung“. Diese Stelle wird im Rahmen des gleichnamigen MA27-Projektes gefördert.

Experts are a new elite of knowledge-workers, which is characterized by high demand on the employment market on the one hand. Their high and very individual knowledge makes them requesting enough and high autonomy on the other. They belong to a category of employees which is neither interested in being fully integrated into an organization in the traditional way. Their core interest lies in their own personal development in their own special field.

This papers shows the conventional forms of employees, integration and the consequences to be expected by integrating experts in project-orientated organizations.

1. Beschreibung von ExpertInnen

ExpertInnen identifizieren sich nur wenig mit der Organisation, sie dient ihnen dazu, innerhalb ihres Fachbereiches Leistungen zu vollbringen (vgl. Pellert 1999, Grossmann 1997). Dabei stellen ExpertInnen eine neue Gruppe von WissensarbeiterInnen dar, die sich dadurch auszeichnen, dass sie einerseits am Arbeitsmarkt hoch gefragt sind und andererseits durch ihr Know-how den Wunsch haben, mit einer hohen Autonomie ausgestattet zu werden. ExpertInnen können dabei aus den unterschiedlichsten Professionen stammen. Sie können IT-ExpertInnen, ExpertInnen aus dem naturwissenschaftlichen Kontext, aber auch mit betriebswirtschaftlichem Background sein. Meistens zeichnen sie sich jedoch dadurch aus, dass sie auf eine darauf aufbauende Spezialisierung zurück greifen können. Anzutreffen sind sie in allen Branchen – ob erwerbswirtschaftlich oder auch in Non-Profit-Organisation, ob im öffentlichen Bereich von Hochschulen oder in Forschungsbereichen privater Unternehmen. Eines zeichnet sie immer aus: Die Fähigkeit

innerhalb ihres Tätigkeitsbereiches Alleinstellungsmerkmale zu kreieren, wenn diese manchmal auch nur auf ihre Branche oder ihre Organisation beschränkt sind.

Durch die Verschiebung der Wertschöpfungsprozesse auf wissensbasierte Bereiche werden ExpertInnen innerhalb von Organisationen immer bedeutungsvoller (vgl. Wimmer 2004:150 f.) und stellen eine eigene Kategorie von „symbolic-analytic services“ (Reich 1992:171 ff.) dar. Als diese SymbolanalytikerInnen haben sie die Fähigkeit neue Zusammenhänge zu erstellen, neue Ideen zu erproben und „Probleme durch die Manipulation von Symbolen“ (Pellert 1999:18 f.) zu lösen. ExpertInnen stellen innerhalb ihrer Organisationen einen wichtigen Anteil des „humanen Kapitals“ dar. Gerade in Zeiten dynamischer Entwicklungen sind sie es, die imstande sind, neue Sichtweisen zu entwickeln, an der Innovationsschraube zu drehen und inkrementale Veränderungsprozesse überhaupt erst in Gang zu setzen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Lebenszyklen vieler Produkte in Zukunft immer kürzer werden, dass immer mehr Organisationen vor der Herausforderung stehen werden, in immer kürzeren Abständen neue Erfolgspotenziale aufzubauen. Dabei geht es nicht nur um die Aufrechterhaltung der vorhandenen Prozesse, um Existenzsicherung oder auch um die Steigerung der Rentabilität, sondern um die Schaffung neuer Werte. Gerade dazu brauchen Organisationen in ständig wachsendem Ausmaß ExpertInnen.

2. Besonderheiten bei der Führung von ExpertInnen

Das Arbeitsumfeld von ExpertInnen ist ein partnerschaftliches, Hierarchien werden abgelehnt und die Tätigkeiten lassen sich deshalb nur selten in klassischen Linientätigkeiten finden (vgl. Grossmann/Pellert/Gotwald 1997).

ExpertInnen gehören, dank einer zunehmend wissensbasierten Gesellschaft, auch zu den GewinnerInnen der Globalisierung und sind durch ihre Spezialisierung in vielen Fällen auch imstande, sich Standort, Tätigkeit und Organisation auszuwählen (vgl. Pellert 1999:165).

Verbunden mit dem Umstand, dass hierarchische Strukturen und Linientätigkeiten nicht zu den von ExpertInnen gewünschten Rahmenbedingungen zählen, stellen sie ein erhebliches Problem für Organisationen dar. Dieses Autonomiebedürfnis steht nämlich oftmals im Gegensatz zu einer hierarchisch orientierten Organisation, mit dem Anspruch von Anpassung und Einordnung ihrer MitarbeiterInnen. Die Unternehmen sind jedoch vom Wissen der ExpertInnen abhängig.

Dadurch entstehen Konfliktbereiche, wenn es ExpertInnen um die Optimierung des eigenen Bereiches, um das „Horten von Wissen und Ressourcen“ und damit um eine „systematische Vernachlässigung der Belange des Gesamtunternehmens“ (Wimmer 2004:122) geht.

Einer Organisation, die vordergründig auf organisationale Zielsetzungen orientiert ist, fällt es oftmals schwer, das in Projekten erworbene Wissen nicht nur bei den ProjektmitarbeiterInnen und ExpertInnen zu belassen, sondern auf die gesamte Organisation zu übertragen (vgl. Havelka 2009:60).

Das Beharren auf Fachwissen ist für organisationale Lernprozesse hinderlich. Für ExpertInnen ist es jedoch nur zu verständlich, sich den organisationalen Lernprozessen zu entziehen oder ihre Ressourcen dafür nur unwillig zur Verfügung zu stellen, da für ihre fachlichen Karrieren nicht die Leistungen, die innerhalb der Organisation erbracht werden zählen, sondern nur jene, die von ihnen innerhalb der Profession, innerhalb des Fachbereiches vollbracht werden.

Somit ergibt sich ein klarer Widerspruch zwischen dem „Fachsystem der ExpertInnen und dem sozialen System der Organisation“, so dass die „mangelnde Identifikation mit der Organisation und deren Zielen“ auch dazu führt, dass es „wenig Engagement für die Interessen des Gesamten gibt“ (Pellert 1999:167).

Durch die oftmalige Spezialisierung auf eine Nische ihres Fachbereiches, konzentrieren sich ExpertInnen fortan auf diesen Teilbereich ihrer Expertise, andere Bereiche überlassen sie hingegen anderen ExpertInnen (vgl. Mintzberg 1983:190). Dies liegt begründet in der meist langen Ausbildungszeit, für die ExpertInnen viel Zeit, aber auch viel Geld benötigt haben und in welcher sie innerhalb ihrer „Community“ und innerhalb ihres Fachbereiches sozialisiert wurden.

Auch statusorientierte Positionen innerhalb der Organisation stellen für ExpertInnen keine vordergründige Motivation dar, da sie ihren Status vor allem durch ihr Wissen und ihr Können absichern können. Traditionelle, wenn auch nur temporär wirkende extrinsische Leistungsmotive, sind deshalb bei ExpertInnen fehl am Platz. ExpertInnen sind zu einem hohen Grad intrinsisch motiviert. Eine positive Rückmeldung aus ihrer „scientific community“ ist für sie von größerem Wert als eine Gehaltserhöhung (Altrichter/Schratz 1992:15).

Wenn ExpertInnen durch organisationale Anreizsysteme gesteuert werden können, so gilt die Annahme dass dies am ehesten noch durch die Gewährung von Autonomie gelingen kann. Doch welche Organisation kann sodann noch gesamthaft gesteuert und auf Ziele ausgerichtet werden, wenn sich ihre MitarbeiterInnen vor allem durch eine überdurchschnittliche Selbstständigkeit auszeichnen? Dies ist ein Widerspruch, der im Interesse von vielen Organisationen einer zufriedenstellenden Lösung bedarf. Dabei ist die Balance zwischen Verbindlichkeit und Freiwilligkeit wichtig. Es gilt so etwas wie eine „konditionierte Autonomie“ zu entwickeln. (Grossmann 1997).

Es geht also darum, dass das „Tauschverhältnis zwischen Person und Organisation neu überdacht werden muß“ (Wimmer 2004:150), um ein funktionierendes Gleichgewicht zwischen Loyalität zur Organisation und Autonomie im eigenen Fachbereich zu schaffen.

Dabei ist es eine Frage der Verhandlungsmacht, wer höhere Ansprüche stellen kann, ob sich die ExpertInnen oder die Organisation in einem höheren Abhängigkeitsverhältnis gegenüber den VertragspartnerInnen befindet.

ExpertInnen sind sich ihres fachlichen Wissens bewusst, wodurch sie in die Lage versetzt werden, bei zu starken Meinungsdivergenzen, auch die Organisation zu wechseln. KollegInnen des eigenen Fachbereiches, die Tätigkeiten innerhalb des Linienmanagements verrichten und bereit

sind Managementtätigkeiten auszuüben, unterstellen sie dabei gerne, geringere Qualitätsmerkmale innerhalb des eigenen Fachbereiches aufzuweisen (vgl. Pellert 1999:201).

3. Herausforderungen von Organisationen bei der Integration von ExpertInnen

ExpertInnen identifizieren sich nur wenig mit der Organisation, sie dient ihnen dazu, sich innerhalb ihres Fachbereichs weiterzuentwickeln, Unterstützung zu erhalten, um sich in ihrer Expertise weiterzuentwickeln und Kontakte innerhalb ihrer Community pflegen zu können.

Organisationen ihrerseits sind daran interessiert, auf MitarbeiterInnen zugreifen zu können, die auch bereit sind ihre persönlichen Bedürfnisse hintanzustellen, gemeinsam mit anderen die Ziele des Gesamtunternehmens zu verfolgen und dies auch noch mit hoher Motivation zu tun. Da die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen dazu nicht immer ausreicht, greifen Organisationen auf unterschiedlichste Formen extrinsischer Motivation zurück. Es wird versucht, die MitarbeiterInnen durch monetäre Zuwendungen, variable Gehaltsbestandteile, durch Statussymbole wie Dienstwägen, große Büros und Titel zu ebendiesen Leistungen zu motivieren. Was schon allgemein oftmals nicht im erwünschten Ausmaß erreicht wird, zeigt insbesondere bei der Zielgruppe der ExpertInnen nur geringe Wirkung (vgl. Pellert 1999:167).

Auch die klassischen Formen der Integration von Individuen in Organisationen zeigen, einzeln angewandt, nur selten die gewünschte Wirkung. Als klassische Integrationsformen gelten dabei (vgl. Deeg/Weibler 2008):

- Hierarchisierung,
- Funktionalisierung,
- Beziehungsorientierung,
- Kultivierung.

a. Hierarchisierung

ExpertInnen neigen dazu, sich hierarchischen Organisationsformen zu entziehen, und denken dabei innerhalb ihrer „scientific communities“ (vgl. Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006:109 ff). Organisationale Rollengefüge, die es mit sich bringen, dass es klare Verhältnisse der Über- und Unterordnung mit klaren Kompetenzabgrenzungen gibt, entsprechen nicht dem Arbeitsverständnis von ExpertInnen. Vernetztes Denken lässt sich dabei vorwiegend nicht durch kaskadenförmige Befehls- und Befugnisabläufe organisieren. Auch starr organisierte Koordinationsabläufe mit klaren Erwartungshaltungen gegenüber allen AkteurInnen entsprechen nicht der Arbeitsweise von ExpertInnen. Wenn es darum geht, Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten zu nützen, so stellen ExpertInnen den Anspruch, flexibel agieren zu können. Kommunikationskanäle die hierarchisch organisiert sind, wo es zu langen Kommunikationsabläufen in Form von vorgegebenen Dienstwegen kommt, wo Kommunikationsmonopole bestehen und Außenkontakte durch Autoritätsstrukturen hierarchisiert werden,

dienen nicht der Netzwerkbildung und der wissenschaftlichen Orientierung, die der Arbeit von ExpertInnen entspricht (vgl. Deeg/Weibler 2008:42).

b. Funktionalisierung

Funktionalisierung, auch „Scientific Management“ genannt, zeichnet sich dadurch aus, dass MitarbeiterInnen nur durch ihre Funktion für die Gesamtorganisation, durch ihre Aufgabenzusammenhänge und ihre Aufgabenerfüllung definiert werden (vgl. Deeg/Weibler 2008:52 ff.). Die systematische Beobachtung, die der Funktionalisierung entspricht ist unter anderem für produktionsorientierte Organisationen geeignet, wo es um die genaue Erfassung elementarer Detailtätigkeiten geht. In ExpertInnenorganisationen werden sowohl die dabei notwendigen ausgefeilten Kontrollmechanismen als auch der hohe Formalisierungsgrad abgelehnt. Individuelle monetäre Leistungsanreize zur Steigerung der Arbeitsleistung werden von ExpertInnen weitgehend abgelehnt, da bei ExpertInnen in den meisten Fällen eine hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit besteht und damit extrinsische Motivationsstrukturen mit notwendigen Kontrollstrukturen als Korrumpierung empfunden werden.

c. Beziehungsorientierung

Die Beziehungsorientierung gründet auf der Human-Relations-Bewegung und basiert auf dem Grundgedanken, dass MitarbeiterInnen nicht nur als rationale Individuen zu sehen sind, sondern durch unterschiedlichste emotionale Einflussfaktoren geprägt werden. Mayo beschreibt folgende Faktoren (vgl. Mayo:131 ff.):

- Gefühl der Wichtigkeit,
- Soziale Anerkennung,
- Wir-Gefühl,
- Solidaritätsgefühl,
- Gefühl der Geborgenheit,
- Team-Geist-Atmosphäre,
- Psychologische Faktoren (z.B.: Arbeit im Team macht Spaß, Arbeitszeit geht schnell vorbei).

Sozial sensible Betriebs- und Menschenführung steht im Mittelpunkt der Überlegung der Human-Relations-Bewegung. Dadurch eignet sich diese Integrationsform auch in stärkerer Weise für ExpertInnen. Soziale Anerkennung und ein Gefühl der Wichtigkeit entsprechen auch den Bedürfnissen von ExpertInnen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, ein Wir-Gefühl mit der Organisation herzustellen, da für ExpertInnen die Identifikation mit anderen ExpertInnen des eigenen Fachbereiches, in welchen Organisationen sie auch tätig sein mögen, oftmals bei weitem höher ist.

d. Kultivierung

In den klassischen betriebswirtschaftlichen Zugängen zu Organisationen wurde der Unterscheidung zwischen Zweckrationalität und Wertrationalität, die Max Weber bereits eingeführt hat (Deeg/Weibler 2008:101), keine allzu hohe Bedeutung beigemessen. Organisationen begründen ihre Identität jedoch auf eine komplexe und vielschichtige Weise, die nicht nur funktionalistisch begründet und auf klar definierten Zwecken aufgebaut ist.

Es geht dabei um die Schaffung von Strukturen, die es den einzelnen MitarbeiterInnen ermöglichen, gemeinsame Wertestrukturen zu finden, Orientierung im gesamten organisationalen Kontext zu erhalten, so dass dadurch auch die Kohäsion und das Zusammengehörigkeitsgefühl erhöht werden.

Diese Integrationsform eignet sich für ExpertInnen nur dann, wenn es auch gelingt Identifikationsobjekte zu finden, die über den wissenschaftlichen Fachbereich von ExpertInnen hinausgehen. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, sich mit individuellen Bedürfnissen, mit Werten und Normen in die kulturelle Gestaltung der Organisation einzubringen. Bei heterogenen ExpertInnenkulturen stehen die Führungskräfte damit vor der Herausforderung, Organisationskonzepte so zu gestalten, dass sich ExpertInnen trotz ihrer unterschiedlichen Fachgebiete und damit auch ihrer unterschiedlichen Wertesysteme, im Kulturkonzept der Organisation wiederfinden können.

4. Konsequenzen bei der Integration von ExpertInnen in projektorientierten Organisationsformen

Es geht darum, zu erkennen, welche Aspekte der klassischen Organisations- und Integrationsmodelle sich in projektorientierten Organisationen wiederfinden und damit genutzt werden können, um ExpertInnen in verstärktem Maße einzubinden.

Für projektorientierte Organisationen gilt es dabei, im Besonderen die Dynamik von Gruppen zu berücksichtigen, da Projektarbeit gleichzeitig Teamarbeit bedeutet. Gerade in dieser und in den sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen stecken wichtige Faktoren für die erfolgreiche Integration von ExpertInnen.

Teams zeichnen sich durch mehrere Faktoren aus:

Für alle Teammitglieder gibt es gemeinsame Zielsetzungen, im Sinne von Projekten vereinbarte Projektziele. Diese Ziele sind innerhalb eines vereinbarten Zeitraums zu erreichen und in den meisten Fällen originär nur für dieses Team geltend.

Weiters kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei Projektteams um „Face-to-Face-Beziehungen“ handelt, womit eine überschaubare Gruppengröße gegeben ist. Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass es nicht nur eine gemeinsame Bewegung nach „Außen“ gibt, sondern auch, dass es nach innen zu einer Rangordnung kommt.

Bei der Ausformung dieser Rangordnung kommt es zur Gestaltung unterschiedlicher Rollen, mit denen auch unterschiedliche Rollenerwartungen verbunden sind. Gemäß dem rangdynami-

schen Modell von Raoul Schindler entspricht die Beta-Rolle, oftmals auch als „Fachmann-Rolle“ bezeichnet, weitgehend der ExpertInnen-Rolle.

Die TrägerInnen der Beta-Rolle zeichnen sich nämlich durch folgende Faktoren aus (vgl. Schindler 1969):

- Sie sind distanzfähig und randständig, gleichzeitig jedoch vollständig in der Gruppe integriert.
- Sie besitzen Fähigkeiten zur Leitung, üben diese jedoch nicht aus.
- Sie zeichnen sich vor allem durch ihr Werk aus.
- Sie haben starken Einfluss innerhalb der Gruppe, besitzen einen hohen Status ohne eine hohe hierarchische Position innerhalb der Organisation haben zu müssen.

Bei Gruppen geht es nicht nur um das Erreichen eines fachlichen und sachlichen Zieles sondern parallel dazu immer um die Ausgestaltung der Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander. Es geht nicht nur um die Erfüllung einer Aufgabe, sondern stets um die Entwicklung einer eigenen Gruppenidentität.

Aus diesen Überlegungen heraus ergeben sich folgende Konsequenzen für die erfolgreiche Integration von ExpertInnen innerhalb von projektorientierten Organisationen:

1. Gelingt es, dass sich ExpertInnen innerhalb von Projekten vor allem mit jenen Tätigkeitsbereichen beschäftigen können, die ihren Fachbereichen entsprechen, so stellt dies eine wesentliche Form der intrinsischen Motivation für sie dar.
2. Der Umstand, dass durch Projekte nicht Routinetätigkeiten abgewickelt werden, sondern vielmehr innovative und neuartige Antworten auf neue Fragestellungen gefunden werden sollen, entspricht der Sichtweise von ExpertInnen, die, wie bereits erwähnt, Interessen und Fähigkeiten besitzen, „Probleme durch die Manipulation von Symbolen“ (Pellert 1999:18 f.) zu lösen. Der Einsatz von ExpertInnen zu solchen Themengebieten erhöht die Effektivität der durchzuführenden Projektarbeiten.
3. Projektmanagement agiert außerhalb der tradierten hierarchischen Organisationsformen und muss imstande sein, die Intergruppenprozesse (Heintel/Krainz 1994:29) zu steuern und einen Austausch innerhalb der am Projekt beteiligten Stakeholder-Interessen zu gewährleisten. Wenn dies gelingt, dann entspricht dies den zuvor beschriebenen Vorstellungen, die ExpertInnen von ihrem Organisationsumfeld haben.
4. Da ExpertInnen Hierarchien und klassische Linientätigkeiten grundsätzlich ablehnen, eignen sich Projekte im verstärkten Maße dazu, ein Arbeitsumfeld für ExpertInnen darzustellen, in welchem sie selbstständig und in vermehrtem Maß mit Autonomie ausgestattet sind. Diese Form der Selbstorganisation erhöht die Arbeitsfähigkeit von ExpertInnen.
5. Da in Projekten die „Gruppe“ stärker als die „Organisation“ selbst im Mittelpunkt steht, kann es durch Maßnahmen der Beziehungsorientierung und durch Schaffung einer (für die Organisation weniger bedrohlichen) Projektkultur gelingen, den Team-Geist zu stärken und somit ExpertInnen verstärkt zu integrieren.

Zusammenfassend kann darauf hingewiesen werden, dass in projektorientierten Organisationen Rahmenbedingungen gegeben sind, die, sofern sinnvoll genutzt, die Integration von ExpertInnen in Projekte, aber darüber hinaus auch in die gesamte Organisation erleichtern und damit sowohl den Autonomiebedürfnissen von ExpertInnen als auch den Interessen der Organisation entsprechen.

Literaturverzeichnis

Altrichter, H./Schatz, M.(Hg.) (1992): Die Qualität von Universität. Evaluation: Impulse für Innovation?, Innsbruck

Deeg, J./Weibler, J. (2008): Die Integration von Individuum und Organisation. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Grossmann, R. (1997): Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Wien u.a.: Springer (IFF-Texte, 2).

Havelka, T. (2009): Informationstechnik – Nur ein Klotz am Bein des Projektmanagements?, in: Wirtschaft und Management – Heft 10 – Mai 2009

Heintel, P./Krainz, E. (1994): Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Gabler-Verlag, Wiesbaden

Laske, S./Meister-Scheytt, C./Küpers, W. (2006): Organisation und Führung, Waxmann-Verlag, Münster

Mayo, E. (1945): Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Verlag der Frankfurter Hefte, Frankfurt am Main

Mintzberg, H. (1983): Structures in Five, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau (Studien zu Politik und Verwaltung, Bd. 67).

Reich, Robert B. (1992): The work of nations. Preparing ourselves for 21st-century capitalism. 1. Vintage Books ed. New York: Vintage Books.

Schindler, R. (1969): Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik, 1969, Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 3: 31-37

Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. (Management).

Elisabeth Springler

Concepts and Modes of Banking regulation in insider financial systems: A historic point of view



Dr.ⁱⁿ Elisabeth Springler
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Facing the current financial crisis the debate of modes of regulatory regimes is stirred up once again. In the past, economies with bank based financial systems feared the transformation of the system by changes in regulatory modes of banking supervision which were expected to lead to higher financial instability. Taking a closer look at the current events it becomes evident that banking regulation in bank based financial systems – and all subsystems of the insider financial system – are strongly related to stock market developments and need to revise their regulatory frameworks. This paper argues from a historic point of view that national supervisory modes have to adapt to these increasing interrelations between stock markets and the banking sector. Emerging markets, including the financial sectors of the New Member States of the European Union, are even more vulnerable because the historic development of a national institutional framework is missing. Instability arises from ignoring the impacts of new financial instruments in bank based economies rather than the transformation of systems resulting from direct participation of firms in the primary and secondary market. The present analysis focuses on a historic perspective and shows how banking regulation is incorporated in the New Member States at the time of entering the European Union.

In Anbetracht der gegenwärtigen Finanzkrise werden Regulierungsbestrebungen seitens Regierungen wieder einmal Gegenstand zahlreicher Diskussionen. In der Vergangenheit fürchteten bankbasierte Systeme, dass geänderte Modi der Bankenregulierung von einer Transformation der Finanzsysteme hin zu höherer Instabilität führen könnten. Betrachtet man aktuelle Entwicklungen, so wird klar, dass die Regulierung der Banken in bankbasierten Systemen, inklusive ihrer Insider-Subsysteme, stark an die Entwicklungen des Aktienmarktes gebunden ist und Regulierungsmechanismen überdacht werden müssen. Der vorliegende Artikel setzt sich, vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung, damit auseinander, dass sich nationale Aufsichts- und Regulierungsmethoden an diese immer enger werdende Verbindung zwischen dem Aktienmarkt und dem Bankensektor anpassen müssen. Die Finanzsektoren in Emerging Markets, eingeschlossen die neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, sind hierbei umso gefährdeter, da sie nicht auf ein historisch entwickeltes Netzwerk von Institutionen zurückgreifen können. Es ist eher das Ausblenden der Auswirkungen neuer Finanzinstrumente auf bankbasierte Systeme, das zu Instabilität führt, als jene Veränderungen des Systems, welche durch die Beteiligung von Firmen am Primär- und Sekundärmarkt verursacht werden. Die vorliegende Analyse konzentriert sich auf eine historische Betrachtung der Entwicklungen und zeigt auf, wie die Regulierung der Banken in den neuen Mitgliedsstaaten mit dem Eintritt in die Europäische Union integriert wurde.

1. Introduction

In the current financial crisis financial structures all over the world – regardless whether they can be classified as bank based or market based financial systems – show fragility. Numerous proposals were discussed lately in national central banks as well as the European Central Bank, whether to follow a strategy of strengthening international banking supervision via a new supra-national banking supervisory authority, or to enforce more strongly harmonized national banking regulation. This paper focuses on the underlying concepts and modes of banking regulation and does not reflect on the latest proposals of reregulation, as it is done among others by Jäger (2010).

Several elements of banking regulation which have an immediate impact on the structure of the national and international framework have to be clarified: Firstly, banking supervision and regulations in terms of modes of intervention have to be distinguished. Secondly, it has to be clarified that the enforced banking regulation – modes fit with the underlying financial structure. Reviewing the relevant research literature it can be assumed that financial systems require distinctive forms of banking supervision. Once coordination between financial structure and regulatory mode has been achieved, the best potential outcome of financial stability and economic growth can be reached. Otherwise a structural mismatch between funding and regulation in insider financial systems can be detected which increases the instability of the system. Finally, taking the above mentioned facts into account, international proposals of banking regulation can be discussed.

Therefore the first part of this paper is devoted to clarifying the interrelations between financial systems. In the second part a qualitative ex post analysis of the current situation of bank based financial systems (called insider financial systems and their respective regulatory modes) is given. In this part two questions will be in the centre of discussion: First, did the banking regulatory frameworks of the three different subsystems of insider oriented financial systems converge over time and did they come closer to an outsider oriented or market-based financial system? Three countries will serve as references for the different subsystems: Austria represents the Austrian/German model of insider systems and France and Italy serve as representatives of their respective model. The second research question emerges from the enlargement of the European Union: Which institutional settings that are quantitatively classified as bank-based, do the economies of the new European Union member states show? Are disparities in the institutional frameworks caused by differences in the transformation process? To answer this question Hungary and Poland are added to the list of countries of reference. They are the only transition economies of the new member states that can be fully regarded as bank-based financial systems using the dataset of the World Bank and that followed different approaches in the transformation process.

In the third part of the paper the focus is laid upon the applicability of shifts in regulatory modes for explaining the current financial crises. In the European Council meeting from 15-16 October 2008 numerous representatives of European Member States clearly pointed to the necessity of a harmonized international regulatory framework, in order to prevent financial crises as the one

being experienced now, for the future. Although in the meantime (till 2010) numerous approaches towards redesigning international financial architecture have been discussed, these first reflections on the financial crisis show clearly which underlying modes are supported. Based on an analysis of the reasons for the current crises this paper argues that – apart from international harmonization – a strengthening of national institutional settings is necessary. Any agreement on an international level can only be enforced once national financial authorities properly meet the demand for protective regulation on the banking sector.

2. Theoretical Starting point: financial systems, Regulatory modes and Coordination

When trying to classify national financial systems the analysis of financial flows of funds used to be the starting point for economists (OECD 1995:15; Allen and Gale 2000). Although it turned out, that this functional finance approach has its limits due to its minor importance for firms' financing since the main sources of finance are retained earnings (see among others Schaberg 1999:20; Huffs Schmid 1999:18). Facing these results, some authors (among others Corbett and Jenkinson 1994:74; Mayer 1988) concluded that a classification referring to the financial flow of funds is inappropriate and has to be enriched by qualitative factors aiming to investigate the relationship between creditor and debtor in a national financial system; others (especially the World Bank economists Levine, Demirgüç-Kunt, Beck and others) developed a more sophisticated data base (Demirgüç-Kunt and Levine 1999) in order to measure not only the flow of funds but also its depth and efficiency by comparing volume and turnover of the banking sector and the stock exchange. Table 1 shows the results for the Member States of the European Union, when applying data set and calculation from Demirgüç-Kunt and Levine (1999) – for the results from calculating the specific structural index see Springler (2005). Since the outcome is sample dependent, results of various samples are compared. This method is chosen to get an overview of the position of the eight transition economies that joined the European Union in 2004, and which are therefore integrated into all samples. Despite the banking crisis, which occurred in all eight transition economies, differences depending on the sample are visible. Lacking more concrete information about the importance of the flow of funds approach in transition economies, Hungary and Poland are integrated into the research for this paper as representatives of transition economies, since they turned out to be potentially classified in all samples used. Therefore they can be regarded as the most bank based of the new EU member states which have undergone a period of transformation. Taking a closer look at the results for EU15 members, known to belong clearly to one or the other type of national financial systems, especially the outcome for Austria is surprising and shows that the sample dependence results in a limited applicability of this approach. Despite of the fact that Austria is classified as a market based economy, when applying the sample Central Europe and Transition Economies; it becomes evident that market capitalization and the importance of the stock exchange have been increasing in the past decade. This brings us closer to the research question of this paper since it manifests the importance of enlarging the concept of classification towards more qualitative indicators. As already mentioned above, such an approach has been favored by many economists; nevertheless a lack in studies, consequently trying to implement qualitative indicators, can be observed.

Table 1: Classification of national financial systems according to financial funds flow

	EU25	Central EU&EE	South EU &EE	North EU & EE	EE
Austria	b	m			
Belgium	b	b			
Cyprus	b		b		
Czech Republic	b	b	b	b	m
Denmark	b			b	
Finland	m			m	
France	b	b			
Germany	b	b			
Greece	b		b		
Hungary	b	b	b	b	b
Ireland	m	m			
Italy	b		b		
Latvia	b	b	b	b	m
Lithuania	b	b	b	b	b
Luxembourg	b	m			
Netherlands	m	m			
Poland	b	b	b	b	b
Portugal	b		m		
Slovak Republic	b	b	m	m	m
Slovenia	b	b	m	b	m
Spain	m		m	m	
Sweden	m				
United Kingdom	m	m			

Source: Springler 2005

Table 2 indicates an enlarged approach towards distinguishing national financial systems by integrated qualitative criteria. What is described as differences in control and ownership relations as well as differences in the connection between firms a creditor within these two different systems can be traced back to varying approaches to regulatory and supervisory frameworks, which enable the evolution of different financial systems. The importance of a legal concept, although without implementing these concepts for regulatory and supervisory frameworks has been pointed out among others by La Porta, Lopez-de Silanes and Shleifer (1998) and Beck, Demirgüç-Kunt and Levine (2001). Both studies distinguish different forms of legal rules as an important factor for the evolution of different national financial systems. These legal frameworks – of French, German English and Scandinavian origin - incorporate specific approaches towards shareholder voting rights, investor and creditor rights. Although Beck, Demirgüç-Kunt and Levine

(2001:22) enlarge that approach by additionally incorporating political factors and the endowment process, which refers to the colonization process.

The initial endowment and the ability to settle down have an impact for the formation and evolution of institutions. The setting institutional power can partly be explained by distinguishing different colonization strategies - '*settler colonies*' versus '*extractive states*'. States are classified as '*settler colonies*' in the case that long term institutions were set up that had an impact on economic and financial development. This explains the necessity of analyzing institutional impacts for economic development, but does not explain different institutional settings in the four different legal frameworks.

Table 2: Criteria for distinguishing national financial systems

		Bank-based	Market based
Quantitative indicators	Flow of funds	Banks	Stock exchange
	Control / Ownership	concentrated	split
Qualitative indicators	Connections firm / creditor	close	lose
	Time horizon	Short term	Long term

Combining these elements this paper investigates the evolution of different regulatory and supervisory frameworks by choosing subsystems of the bank based system.¹ As opposed to the categorization into four different legal frameworks, this paper will focus on three different subsystems of bank-based financial systems and refers to Italy, which is included into countries with French legal origin as a different subsystem, following the analysis of Howells and Bain (1998). European stock exchanges face a strong increase in importance in terms of market capitalization and turnover and firms started to rely more strongly on external financing via participation in the stock exchange.² In Austria stock market capitalization was around 15.8% of GDP in 2000, compared to 71.5% in Italy and 111.7% in France (OeNB 2002). This data shows already that although all three countries are regarded as bank based economies with a stronger emphasis on the banking sector and a rather less developed stock exchange, differences in the level of market capitalization cannot be neglected. When taking development in market capitalization changes into account (measured as percentage) the same trends for all three economies can be detected, which are also in line with the developments in the Euro area as an aggregate number.

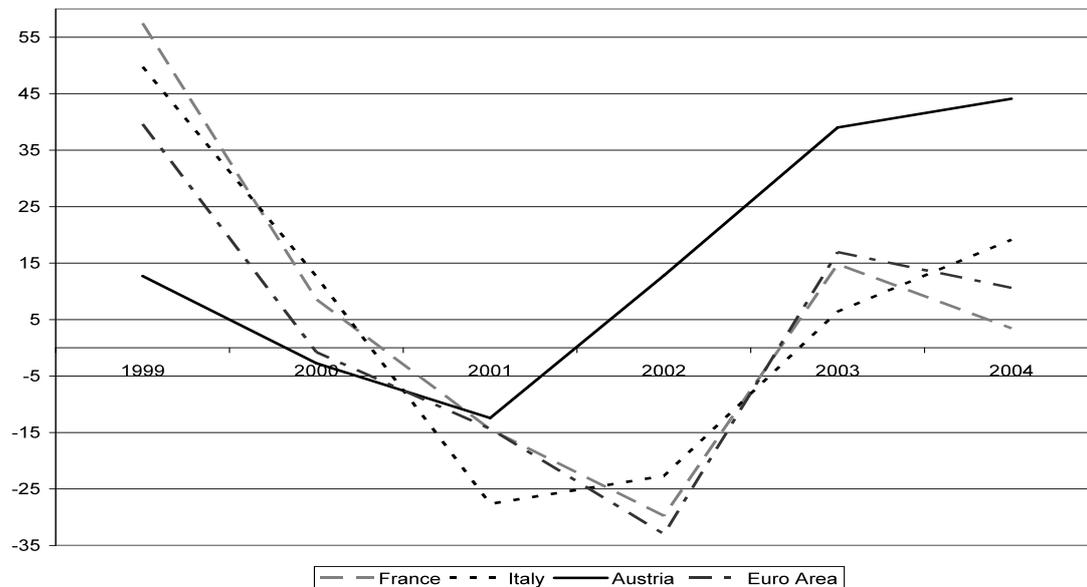
Graph 1 indicates these developments and shows that market capitalization increased again after the downturns in 2001 and 2002. This reflects the overall economic situation after the millennium and is also reflected by losses for households on close market products and shifts of firms towards stronger internal financing and credit financing as means of external finance. The

¹ In this paper the term 'bank-based Financial System' serves as a synonym for insider financial systems, in which investors chose the voice option according to Hirschman (1974), compared to an exit strategy in market based financial systems. Similarly the term 'overdraft' economy which is widely used in Post-Keynesian frameworks for the French national financial system (see for example Renversez, 1996) is used as a synonym for bank-based or insider financial systems. All synonymously used terms aim to include qualitative and quantitative criteria when analyzing a specific national financial system.

² Similar conclusions can be found in Schaberg (1999), where the development of gross sources of funds and uses of funds in selected bank-based and market based economies are shown.

financial stability report (OeNB 2004a) for Austria, for example, indicates assessment losses of shares and investment certificates of households of around 7 billion Euros between 2000 and 2002. These losses are now almost offset again by the assessment increase in 2003 and 2004 (OeNB 2004b). Similarly, capital structures of firms were determined by economic trend developments leading to decreased equity capital of firms (OeNB 2004ab).

Graph 1: Market capitalization percentage changes



Source: ECB 2005

Although this data indicates that also bank based economies have an increasing stock exchange, reacting to global volatilities and therefore needing proper institutional securitization (which might as well be influenced by international trends) this nevertheless does not mean that financial systems are converging. Institutional developments on the other hand, which lead to a change in the qualitative criteria of bank based economies as shown in table 2, could be quoted as indicator for a shift towards another financial system. Before starting an operational investigation of potential qualitative criteria to search for institutional shifts in economic structure, crucial factors for distinguishing the three subsystems in bank-based financial systems have to be analyzed.

Distinction of different subsystems in bank-based financial systems using a structural approach: Although similar in flow of funds, structural differences can be detected. Financial systems seem to be highly nationally determined, but nevertheless features for distinguishing three different subsystems can be found. Following the analysis of Howells and Bain (1998: chapter 18, 19) these structural and institutional differences can be made visible by introduction of four variables: the *position of the state*, as it regards the issuing of bonds and the ownership of firms and banks, the *specific aims of regulatory frameworks*, which might be more or less close to the goals of market based economies, the main *elements of household portfolio* and the *position and room for maneuver of banks* in the economy. Table 3 gives an outline of the differences between bank-based financial systems according to Howells and Bain (1998).

As regards the *position of the state*, differences can be investigated although bank-based economies in general have comparably stronger influences of the state than market based economies (Allen/Gale 2000). Despite of the introduction of an institutional framework that incorporates similar aims like the Glass Steagall Act, a strong interference of the state followed in the 1930s in Italy (Howells/Bain 1998). Out of these developments emerged an Italian banking system which consisted of strong state owned banks on the one hand and small regional banks on the other. Kofler (1966:102) indicates 6 *istituti di diritto pubblico* and 3 *banche di interesse nazionale*, which were state-owned, incorporating 38.8% of all deposits in the system. Despite the high number of state-owned banks in Italy the state influence was also high in Austria and France, compared to market based economies and was manifested in a strongly centralized sector. As the data in annex 1 shows, centralization is still increasing further, reaching a level of over 45% of total shares of the 5 biggest credit institutions in the country. This development is encouraged by the trend of internationalization in the global banking sector.

Table 3: Subsystems of bank-based financial systems

	Austria	France	Italy
Position of the state	More centralized than Germany (smaller market); strong state	Stronger position of the state than in Austria	Historical strong interference of the state; most banks state owned
Position of banks	Universal banking	Strong emphasis on specialized institutions although universal banking	High number of small banks; banks limited to raise share capital;
Household portfolio	Low but increasing importance of pension funds	Securities market important due to life insurance policies.	High savings ratios; securities high due to high public debt
Aims of regulatory frameworks	<i>Reference to Germany</i>	<i>Heavy regulation and state interference</i>	<i>Close to Glass Steagall Act</i>

For the development of *household portfolio*, especially the importance of pension funds as well as the issuing of securities of the state, it is important to explain changes in portfolio evolution with structural and institutional developments. As already mentioned above, the changes in the portfolio of households in the past years are due to developments on the stock exchange and current trends in overall economic performance (OeNB 2004). After the valuation losses of 2000 and 2001 households moved back towards positions of higher liquidity and less market dependence. Despite these changes also households tend to hold a more diversified portfolio than in the past. Taking a closer look at the elements of change, institutional developments can be revealed, which might be responsible for the changes in household portfolio: on the one hand the restructuring of the pension funds and the influence of public debt for issuing securities on the other. As Howells and Bain (1999) point out and data in annex 1 shows, also Italy issued higher ratios of securities in the past.

Despite these changes, which follow the international trends in globalized financial markets, ties between creditors and debtors were still regarded tight in all these economies. Qualitative indicators (table 2) seem to follow the same lines and emerged towards a strong institutional super-

visory framework, which included differences in enforcement modes but implied external control and minimized self-regulatory forces, as the market outcome demanded state intervention (or institutional intervention).

Annex 1: Banking structure on subsystems of financial systems

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Position of the state and banks							
<i>number of credit institutions</i>							
Austria	928,00	898,00	875,00	848,00	836,00	823,00	814,00
France	1258,00	1226,00	1158,00	1099,00	1050,00	989,00	939,00
Italy	909,00	934,00	890,00	861,00	843,00	821,00	801,00
<i>number of local units (branches) of CIs</i>							
Austria	4691,00	4587,00	4589,00	4570,00	4561,00	4466,00	4395,00
France	25464,00	25428,00	25501,00	25657,00	26049,00	26162,00	25789,00
Italy	25265,00	26283,00	27154,00	28189,00	29267,00	29948,00	30502,00
<i>5 largest CIs in total assets (%)</i>							
Austria	43,87	41,53	40,97	42,77	44,88	45,64	44,20
France	39,50	40,70	42,60	46,84	46,99	44,63	46,69
Italy		25,20	25,60	22,70	29,00	30,50	27,50
Household portfolio							
<i>total assets under management by investment funds (EUR Million) per 10 000 inhabitants</i>							
Austria	60,48	64,91	72,58	77,37	81,58	84,40	89,09
France	75,30	94,03	96,24	109,39	106,47	98,20	114,33
Italy	33,08	64,64	82,14	77,71	66,27	56,16	51,14
<i>total assets under management by pension funds (EUR million) per 10 000 inhabitants</i>							
Austria	3,98	5,87	8,93	9,80	10,02	9,78	11,28
France	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Italy	0,60	0,75	0,74	1,07	1,15	1,44	2,01
<i>gross issues of long-term debt securities by non-financial companies (EUR million) per 10 000 inhabitants</i>							
Austria	1,48	0,38	1,26	1,05	2,62	2,38	6,52
France	1,78	2,63	5,91	6,17	9,13	4,94	8,36
Italy	0,25	0,19	0,57	0,70	2,28	1,76	1,13
<i>Total investments of insurance corporations (EUR million) per 10 000 inhabitants</i>							
Austria	56,50	59,04	63,64	67,57	71,56	74,62	77,82
France	95,65	105,38	118,35	129,95	137,84	142,81	154,86
Italy	24,69	32,43	42,61	48,72	52,85	55,63	61,02

Datasource: ECB 2004

3. Qualitative Assessment of regulatory modes and financial stability

The evolution of national regulatory and institutional frameworks, having a direct influence on the structure of the banking system, will be taken into account by distinguishing specific methods of regulation, which aim to shape a more market or more bank based regulatory regime. Additionally, the developments on a national level are enlarged by the evolution on the multinational level and the institutional development of such a sector, which has an indirect influence on the banking structure, such as pension systems. This interference between banking structure and pension systems has been pointed out above and opens the floor for further investigation.

Table 4: Dimensions and forms of banking regulation

	Preventive measures	Protective measures
Direct Operational methods		
Quantitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norms for liquidity; ▪ Norms for market risk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deposit insurance systems ▪ Capital requirements
Qualitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition of business segments ▪ Organizational norms ▪ Norms for authorization ▪ Norms for transparency and information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lender of the last resort ▪ State bail outs
Institutional enforcement strategies		
Quantitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enforcement mode: symbolic punitive enforces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enforcement mode: moderately punitive enforcers
Qualitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enforcement mode: Diagnostic inspectorates 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enforcement mode: Benign 'big guns or
External institutional and state responsibility		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Low State responsibility: funded pension systems 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ High State responsibility: pay as you go pension systems
International supervisory enforcements		
Quantitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basel II: Pillar 2 (prudential supervision) 	Basel II: pillar 1 (internal ratings)
Qualitative approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corporate Governance Codes ▪ Basel II: pillar 3 (Market disclosure) 	

↓

↓

Self-Regulation mechanisms	Co-Regulation mechanisms
-----------------------------------	---------------------------------

Therefore table 4 shows the institutional and structural dimensions of banking regulation. The division of regulative methods into preventive and protective measures serves as core distinction between stronger and weaker institutional influence on banking regulation and supervision. Preventive measures compass all methods to ensure a stable framework by introducing legal procedures and early warning systems which aim to enhance the self-regulation mechanisms of the sector and therefore do not rely on direct institutional or public involvement into regulatory issues (Bernet 2003). Therefore a supervisory framework which relies strongly on preventive measures can be regarded as being related to market-based financial systems, which reduce institutional influence and open the floor for self-regulation and market driven regulatory procedures. Therefore the hypothesis of this paper can be manifested as follows: *Whenever subsystems of bank-based financial systems move their regulatory frameworks towards preventive measures they reduce institutional influence and therefore aim to emerge towards a more market based financial system.* Furthermore, preventive and protective measures can be split into following a qualitative or a quantitative approach. Although this distinction does not lead to a clear definition of a more or less bank based system it can be assumed that qualitative instruments need a stronger institutional background since decisions incorporate specific knowledge of the individual case and can hardly depend on self-regulatory forces. Hence it can be concluded that a high number of proactive measures following a qualitative approach lead to a very strong institutional and thus bank based

regulatory framework. Table 4 shows four dimensions joining qualitative and quantitative as well as preventive and protective measures in each dimension. Starting from the direct relationship between supervisory authority and financial intermediaries via *direct operational methods*, the dimensions are widened towards a *systemic level*, which is followed by the influences other institutional developments might have on regulatory frameworks and the evolution of international financial markets which might also have an immediate influence on the national regulatory financial frameworks. Hence external *institutional settings* and the evolution of state responsibility are integrated into table 4 focusing basically on the developments in pension systems, which interrelate with changes on financial markets as discussed in section 1 of this paper.

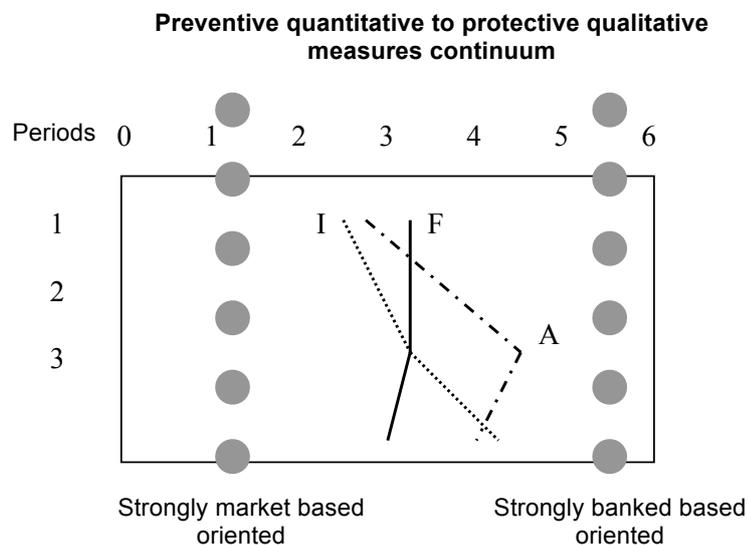
The *international dimension* finally refers to the developments within the European Union and aims of the new Basel II framework, which has to be implemented by the members of the European Union. While the assignment of different operational methods to the category of preventive versus protective measures and qualitative versus quantitative approaches clearly follows the lines of supervisory frameworks (Bernet 2003) the distinction of different institutional enforcement strategies is less clear. Currie (2003) as well as Adams, Hayes and Weierter (2003) introduce a continuum of different enforcement strategies of regulatory authorities based on the analysis of Ayres and Braithwaite (1992). The continuum of regulatory enforcement strategies ranges from self-regulation mechanisms - which mean minimal sufficiency principles (Ayres, Braithwaite 1992:39,49) – to command regulation with nondiscretionary punishment, Benign Big Gun. These enforcement strategies can be ranked according to their mode of control – command versus cooperative partnership – and mode of punishment – punitive or non-punitive. (Adams, Hayes and Weierter 2003) Although methods of cooperative partnerships are classified as fostering self-regulation in the ranking of Adams Hayes and Weierter (2003) and Ayres and Braithwaite (1992), this seems to need further explanation for the case of banking regulatory framework. The notion of institutional influence used in this paper implies a direct and cooperative partnership, which means a qualitative approach. Therefore the modes introduced are further divided into quantitative and qualitative modes to ensure that for strong institutional influence cooperative approaches, as well as command and arm's length regulation are possibilities. Apart from the inclusion of external features of other sectors implying institutional influence, also international developments are integrated by clustering the measures of Basel II along the lines of preventive and protective measures as well as qualitative and quantitative approaches. Similarly methods of Corporate Governance Codes are implemented into the framework, since these Codes clearly aim to increase self-regulation mechanisms for firms (also those not listed at the stock exchange, see for example Austrian Code of Corporate Governance) and are nowadays widely implemented also in bank-based national financial systems. Regarding the integration of the proposals of Basel II it turns out that measures of Pillar 1 can clearly be classified as protective quantitative measures since they deal with minimum capital requirements, whereas measures of pillar 2 can be seen as preventive quantitative measures. The third pillar, market discipline, belongs to the category of preventive measures as well, but includes qualitative approaches. This also means that strong institutional features, which would be classified as protective qualitative (means cooperative) measures are not included into the new international framework. Based on these categories and modes of intervention, the development of supervisory

frameworks in the three subsystems of bank based national financial systems is analyzed in the following section.

3.1 Convergence towards an outsider dominated system?

Despite different historical backgrounds of the observed banking sectors similarities in banking supervision methods can be found, which are in line with the theoretical background described above. Especially as it regards *institutional enforcement strategies* and *institutional and state responsibility* a focus on protective measures can be found. In terms of direct operation mechanisms the split up in three different historical periods shows the early upcoming of *preventive mechanisms*, which are partly replaced or loose their importance as time elapses. Annex 2 shows the distinction into various measures of banking supervision, similar to the dimensions and forms of banking regulation described in Table 4, for the three investigated economies – France, Italy and Austria – within three time periods. These periods stand for the phase of the first historical setting up of banking supervision in each economy, the phase of banking deregulation in the 80s and the phase of harmonization of banking supervision among the members of the European Union. Since the years for these phases are varying among the countries investigated, time periods are simply numbered 1, 2, 3 (the same distinction in time periods is valid for graph 2).

Graph 2: Outsider or Insider dominated supervisory system



Historical backgrounds count for differences in the initial means and set up of supervisory institutions, although banking crises in the 1930s and macroeconomic breakdowns had a strong influence. In France first proposals for supervisory law can be traced back to the 1920s, but it took 20 years to finalize the law. Therefore the banking system could basically act as a free banking system till the mid-1930s. The basic aim was to indirectly increase the power of the state. Measures of direct state interventions have been carried out in the 1930s to avoid bank runs and helped to overcome financial crises. Supervisory law therefore aimed to set up a proper institutional framework to enable preventive and protective measures (Honold 1956; Schuster 1967). In

the mid 1940s the set up process was completed. The period of modernization and liberalization started in the mid 1980s (Bruckner et al. 2000). Changes in the institutional enforcement strategies could be observed in this period, which weakened the power of the institution and increased the importance of preventive measures (see Annex 2). Earlier than in France banking supervisory measures were established in Italy. With the increasing importance of the fascist government and its economic policies of the 1920s first laws to secure banking stability were also set up (Fischer 1939; Schuster 1956). The main aim of the supervisory laws of 1926 was to secure national savings combined with some actions to supervise the credit volume of firms. In order to foster banking supervision, the laws of 1936, 1937 and 1938 aimed to cover the whole banking sector with regulations and implement the rules via the newly established *Ispettorato per la difesa del risparmio e per l'esercizio del credito* (Fischer 1939:92). In the first period banking supervision followed rather a quantitative approach of institutional enforcement strategies. In the following periods this institutional enforcement was enriched towards a strong qualitative approach (see annex 2). Conversely direct operational methods cover basically preventive measures. Compulsory deposit insurance systems were only established in the period of harmonizing banking supervision (Pecchioli 1989). Compared to the establishment of banking supervision laws in France and Italy the development in Austria was much slower and interrupted by the Second World War. After the First World War the economy was in a deep crisis, hampering the development of banking supervision. Measures to boost the economy had priority. Due to numerous banking crises in the late 1920s and early 1930s, leading to several specific laws, economic distress increased. During the Second World War the German banking act was introduced in Austria, which in turn was partly transferred into national law in 1945. Although already in 1949 a proposal of a new revised banking act existed, the law could only be finally implemented in 1978. Since this banking act can be quoted as the first Austrian banking act, annex 2 shows the regulations of this act in period 1. Therefore historical time is not consistent in the three economies investigated.

Based on these investigations graph 2 shows the continuum between preventive and protective measures and compared the evidence for Italy, France and Austria over the three periods. Strong insider financial systems would result in a high index (close to 6) according to graph 2, whereas outsider financial systems would not reach a level of more than 1 or 2. The index is computed as the average of the weighted supervisory measures (valorized 1-8) of table 4 and annex 2. Depending on the strength and importance of the measures, quantitative preventive methods result in the values 1 or 2. The values are increased up to a level of 8 for strong qualitative protective measures – like state bail outs. Similar to the measurement for direct operational methods the value for institutional enforcement and state responsibility is computed. International standards are not integrated into the valorization, since all three countries are affected similarly by these measures. Summing up the values for the three subcategories of supervisory methods – direct operation methods, institutional enforcement and state responsibility – and conducting the average for each period leads to the index presented in graph 2 for each economy.

The computed averages for the three periods show similar trends for France and Austria, which had stronger protective measures till the second period or even increased them there, then they

have now. For Austria especially the existence of compulsory deposit insurance systems and stronger quantitative protective institutional enforcements of supervisory methods can be quoted as reasons for the index increase in the second phase of regulation. Conversely to the trend in France and Austria, Italy showed a further increase in protective measures in the third phase of regulation. This result opposed the assumption of weaker protective measures in the course of financial liberalization and harmonization and can be partly explained by the fact that banking crises occurred in Italy in the mid 1990s, which led to direct state interventions and measures of lender of the last resort. In the two other economies such an intervention could not be detected and also was not necessary. Therefore the results might be distorted for Italy. Secondly Italy did only introduce deposit insurance systems in the third period, which led to a sharp increase in protective measures in this period compared to the phases before.

Annex 2: Evaluation of changes in regulatory frameworks

	Periods			Preventive measures	Periods			Protective measures
	1.	2.	3.		1.	2.	3.	
Direct Operational methods								
Quantitative approach	<i>F, I</i> <i>A, I</i>	<i>A, F, I</i> <i>A, F, I</i>	<i>A, F, I</i> <i>A, F, I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Norms for liquidity; Norms for market risk 	A	A, F	<i>A, F, I</i> <i>A, F, I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Deposit insurance systems Capital requirements
Qualitative approach	<i>A, F, I</i> <i>A, F</i> <i>A, F, I</i>	<i>A, F, I</i> <i>A, F, I</i> <i>A, F, I</i>	<i>A, F, I</i> <i>A, F</i> <i>A, F, I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definition of business segments Norms for authorization Norms for transparency and information 			<i>I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lender of the last resort State bail outs
Institutional enforcement strategies								
Quantitative approach	<i>I</i>	<i>F</i>	<i>F</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enforcement mode: symbolic punitive enforces 	<i>F, I</i>	A	A	<ul style="list-style-type: none"> Enforcement mode: moderately punitive enforcers
Qualitative approach				<ul style="list-style-type: none"> Enforcement mode: Diagnostic inspectorates 		<i>I</i>	<i>I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enforcement mode: Benign 'big guns'
External institutional and state responsibility								
			<i>A, F</i>	<ul style="list-style-type: none"> Low State responsibility: funded pension systems 	<i>A, F</i>	<i>A, F</i>	<i>A, F, I</i>	<ul style="list-style-type: none"> High State responsibility: pay as you go pension systems
International supervisory enforcements								
Quantitative approach			<i>A, F, I</i>	<ul style="list-style-type: none"> Basel II: Pillar 2 (prudential supervision) 			<i>A, F</i>	<ul style="list-style-type: none"> Basel II: pillar 1 (internal ratings)
Qualitative approach			<i>A, F</i> <i>A, F</i>	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Governance Codes Basel II: pillar 3 (Market disclosure) 				

Notes: Period 1: period of first setting up national systems of banking supervision

Period 2: period of financial deregulation mostly in the 1980s.

Period 3: period of financial harmonization among members of the European Union

Italics indicates that measures are less important or just briefly mentioned.

Basing on: Ziegler (1933), Honold (1956), Bruckner, Königslehner, Springler (2000), Fischer (1939), Schuster (1967), CRBF (1984,1996,1999), Barth, Caprio, Levine (2001), Hausmaninger (1999), Banca d'Italia (2000), Haushofer (1982), Pecchioli (1989)

It can be concluded that changes in the mixture of banking supervisory methods can be observed, since the peak of strong qualitative protective measures seems to have been reached before the deregulation phase. Nevertheless national banking supervisory frameworks still have

room for maneuver despite the international agreements of banking supervision, which clearly focus on preventive measures. Therefore national supervisory frameworks might be under pressure to meet international standards in preventive methods but are still able to opt for additional protective regulations. Although economies might have moved towards more outsider dominated supervisory processes, as indexes in graph 2 show, but so far they are not moving below the level of the initial set-up process in phase 1, which pictures the institutional framework in a historical context.

3.2 Impact for the New Member States

Till the period of transformation there was no need for banking supervision in economies of Eastern Europe with a socialist background, due to the state monopoly and state ownership of banks (Baka 1997:7). After the transition process started development in banking supervision and regulation is similar in Hungary and Poland, where it was aimed to create a banking supervisory law patterned after Western European Economies and to implement the requirements of the European Union and International Institutions.

Poland set up its first banking law already in 1989 to secure other areas of transition, like privatizations of firms. The law was refined in 1992 and constituted the Banking Legislation. As Husemann (1995:166) points out, two areas of competences were created in the new banking act, which basically summed up the preventive quantitative and qualitative measures of the direct operation methods as discussed in table 4. Areas with second priority contain protective measures like deposit insurance systems. Such schemes were only introduced with the Financial Guarantee Fund in 1995 after the breakdown of newly established private banks, which were partly recapitalized with the “financial restructuring of banks and enterprises program” in 1993 (Kern 1996:77). Despite these developments and evolutions of protective measures in the late 1990s the European Central Bank, following their analysis from January 2005, still points out that deposit guarantee schemes are still an issue in the accession process and still have to be transposed in a modified way into the national law of the New Member States. Poland is one of the economies still lagging behind in this aspect.

Similar to the evolution of banking supervision in Poland the development in Hungary also lacks in proper protective measures, whereas preventive methods are the core target of implementation. In Hungary the process of banking transformation started already in 1987, although the newly established banks in this country started with bad capital ratios, too. In 1993-1994 a recapitalization followed (Petrick 2002:133 ff.). Hungary established a compulsory deposit insurance system but apart from that, institutional enforcement seems to be weak and relies on quantitative and qualitative preventive methods of banking regulation (see Tison 2002 : table 3.2; Barth et al. 2001, Caprio, Levine 2001).

Concluding from these observations it seemed as if the New Member States of the European Union were deeply affected by the importance of newly introduced harmonized methods of preventive banking regulation. Conducting an index similar to graph 2 for Poland and Hungary, results

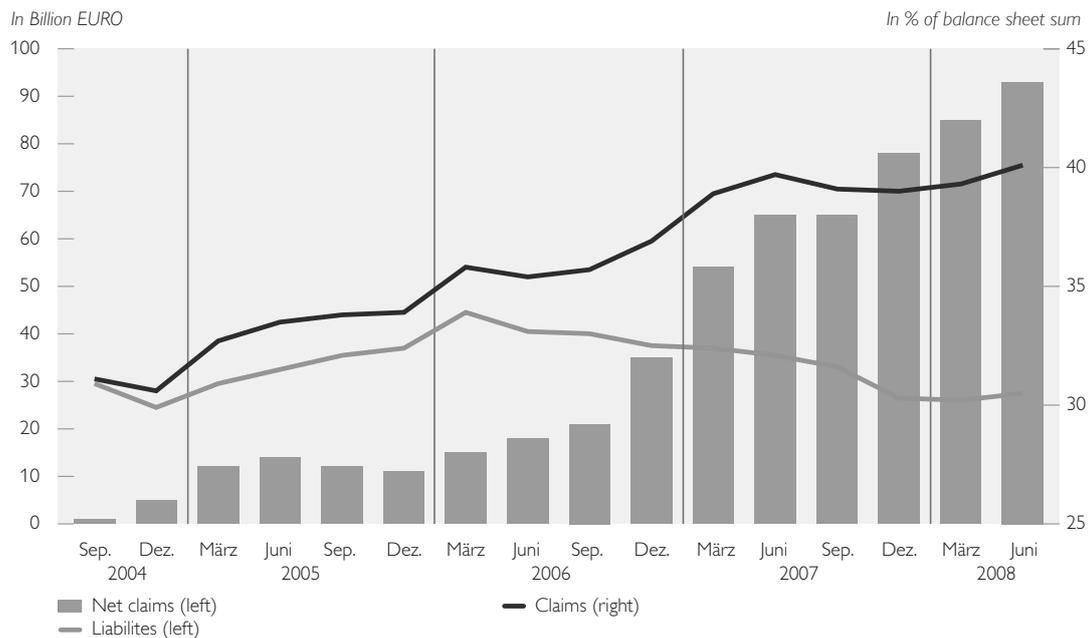
in lower values than for France, Austria and Italy, since institutional enforcement strategies are missing and protective measures of direct operational measures are weak. Begg and Altunbas (2002:31) state that, '*...supervision will have to evolve to reflect the changing institutional and political context of the EU. Specifically, the key question is whether home-country control – the guiding principle of the single market – can (or should) survive, or ought to be replaced (or complemented by) supranational supervision*'. In the case of the recent developments in banking supervision in the New Member States the question seems to be the other way round. Supranational supervision follows or maybe leads the institutional trends in the 'old' Member States of the European Union, which are still able to conduct additional specific national features of banking supervision, whereas the New Member States adopt the new guidelines without setting up proper national institutional backgrounds to combine bank based financial structures (following a financial flow analysis) with the needed institutional settings.

4. Regulatory Supervision facing the current financial crises

What has happened in the past few months?

The current financial crisis revealed that international financial and real economic sectors are even more interrelated and economic crises have a *contagion effect* on other economies almost without any time lag. When American Banks started to struggle severely after the housing bubble burst and Fannie Mae and Freddie Mac had received 200 billion US-Dollars from US treasury (US Treasury Department 2008) European Economies had to recognize that their financial sectors were hit immediately. European Member States were directly involved in the defaults due to their engagement in asset backed securities and credit default swaps. The immediate impact also on the real economy resulted primarily from the fact that also non financial institutions, like pension funds and local European governments on regional levels had invested in these financial products to ease their tight budget constraints, which were enforced due to the growth and stability pact of the European Monetary Union requiring strict fiscal discipline.

Additionally, the non EMU EU member states, especially the former transition economies, like Hungary, Romania, Bulgaria as well as European emerging markets like the Ukraine faced additional banking instabilities (Walko 2008) and severe currency crises, followed by a decline in real economic activity. This event again feeds back to the 'old' member states of the European Union and the member states of the European Monetary Union, as the 'new' member states and emerging economies within Europe have served as major field of expansion for the European banking sector. The downturn in these economies hit the balance sheet of international European Banks again. As Graph 3 shows, this increased the claims of all commercial banking subject to registration in Austria resulting from continuous international business over the past few years. This rise was mainly driven by the increase in claims in the 'new' member states of the European Union. The shaky economic development of the past months now leads to a drop in the balance sheet sums of Austrian commercial banks.

Graph3: International business of all commercial banks subject to registration in Austria

Source: Schuh / Steindl 2008

Which proposals for reconstruction of regulatory frameworks were made?

Before the autumn meeting of the European Council on October 15/16 2008 numerous member states of the European Union announced their national measures and packages of which especially the German and British packages were supposed to have an impact on the World Financial Meeting on 15 November 2008. The overall main proposal in the light of international harmonization and reconstruction of international banking regulation focused on the role of the IMF as potential international supervisory authority and stricter controls of Basel II requirements. The incentives for bankers to promote high risk businesses shall be reduced and the transparency of the banking sector increased. Numerous economists (see among others Jäger (2010), Springler (2007, 2010)) meanwhile criticize the current aims to restructure the financial architecture and claim that the underlying mode of regulation will not be changed with these proposals. This change of regulatory structure is regarded as a prerequisite to overcome the strict assumptions of the current neoliberal paradigm and to promote financial stability more effectively.

A strict enforcement of Basel II requirements – as it is now promoted within the Basel III framework - will not lead to a change in the international supervisory architecture. Connecting this proposal with the analysis of Part II of this treatise would mean that the existing international dimension is enforced further, which is traditionally only a small part of overall banking regulation and supervision. Without doubt, international financial markets require also an international supervisory framework. But as past events show, the current Basel II framework is not capable of preventing such crises. The requested enlargement and incorporation of non financial institutes like rating agencies are to be added to the potential scope of international banking regulation. Again this change would not have an immediate impact on the structure of national banking regulation as presented in Part II.

Widening the scope of the International monetary fund or any other international authority can create similar international guidelines as the Basel II framework. Nevertheless it has to be noted that any international institution will not have supranational power, which means that national banking regulation systems and frameworks have to be built accordingly. Part II of this paper has shown the impact and importance of an adequate national banking regulation that is capable of improving stability and enhancing financial activity in the economy. As shown, the inner structure of nationally developed banking regulation did not change due to the integration of an international regulation like the Basel II framework, but the existence of such a structure is eminent nevertheless.

5. Conclusion

Tracing the findings for the three 'old' and the two 'new' Member States of the European Union back to the research question of the paper, it can clearly be concluded that France, Italy and Austria came closer to an outsider financial system as regards the implementation of preventive methods of banking supervision – quantitative and qualitative ones. Conversely to our hypothesis, this does not mean that protective measures are given up or become less important. The overall numerical result that was conducted by valorizing preventive and protective measures moves towards outsider or market based financial systems since preventive measures are added to the regulations and direct state interventions like bail outs are not observable in times of banking stability. This means that the national institutional structure is not affected by the newly implemented supranational rules of banking supervision.

Moving on to the second research question of the paper, a less optimistic conclusion has to be drawn. The institutional settings of these two economies – Hungary and Poland – which are clearly bank based following a financial flow analysis, do not seem to be properly developed. It seems as if in the course of the transition process the main aim was to implement the core supranational guidelines to boost the economy and gain the necessary volume of capital for restructuring. Compared to the long national processes France, Italy and Austria had to undergo to set up national banking regulations, which reflected their historical institutional features, the process of implementing supervisory regulations in the new member states seems to be very short. Therefore the institutional background in the New Member States does not seem to fit with the definition of financial systems according to the flow of financial funds. Since financial stability asks for a proper institutional framework the New Member States should start integrating national institutional features into their banking supervisory regulations in order to help further stabilize national and international banking sectors.

Therefore international authorities have to help enlarge national banking supervisory frameworks to enable an adequate functioning of the respective national financial system in international financial markets, but should not aim to replace them. As the structures of national financial systems are different depending on the respective economic structure of the economy, a functioning banking regulatory framework has to aim at finding the proper combination of direct national intervention and preventive legal frameworks. Measures of banking supervision cannot shift na-

tional financial systems from a strong bank based to a strong market based structure, but have to facilitate finance within the existing system. Based on this conclusion, the goal for international financial architecture has to be to find an adequate scope of international harmonization – which is too narrow at the moment, as protagonists like international rating agencies, have not been included yet. Furthermore, national supervisory frameworks have to be strengthened.

Bibliography

Adams, G. / Hayes, S. / Weierter, S. (2003): Regulatory Risks; Minimizing misconduct risks in agencies with regulatory functions. In: Crime and Misconduct Commission Queensland. Building Capacity Series, No. 2.

Allen, F. / Douglas G. (2000): Comparing Financial Systems, MIT Press.

Ayres, I. / Braithwaite, J. (1992): Responsive regulation: transcending the deregulation debate, Oxford University Press.

Baka, W. (1997): Reform and Development within Poland's Banking System: In: Institute of European Finance, University of Wales, Research Papers in Banking and Finance, RP 97/5.

Banca d'Italia (2000): The 1993 Banking Law, July 2000.

Barth, J. R. / Caprio, G. / Levine, R. (2001): Database on Regulation and Bank Supervision, downloadable: www.worldbank.org

Beck, T. / Demirgüç-Kunt, A. / Levine, R. (2001): Law, politics, and Finance. In: World Bank Working Paper.

Begg, I. / Altunbas, Y. (2002): Evolution of EU Banking: Supervisory Implications. In: Green, Petrick: Banking and Financial Stability in Central Europe. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar

Bernet, B. (2003): Institutionelle Grundlagen der Finanzintermediation, Oldenbourg Verlag.

Bruckner, B. / Königslehner, Chr. / Springler E. (2000): Bankenaufsichtssysteme im internationalen Vergleich; Working Paper WU Wien Institut für Kreditwirtschaft.

Corbett / Jenkinson (1997): How is investment financed? A study of Germany, Japan and the United Kingdom and the United States; In: The Manchester School Supplement.

CRBF (1984,1996,1999): French Banking Act; Financial Activity Modernization Act, updated 1999

Currie, C. (2003): Towards a General Theory of Financial Regulation: Predicting, Measuring and Preventing Financial Crises. In: Schools of Finance and Economics, University of Technology Sydney, Working Paper, No. 132.

Demirgüç-Kunt, A. / Levine, R. (1999): Database Financial Structures, downloadable: www.worldbank.org

ECB (2004): Report on EU banking structure.

ECB (2005): Monthly Bulletin; various numbers.

European Central Bank (2005): Banking Structures in the New EU Member States.

Fischer, O. Chr. (1939): Die Staatliche Bankenaufsicht, Basel: Verlag für Recht und Gesellschaft.

Haushofer, O. (1982): Möglichkeiten und Grenzen der Bankenaufsicht in Österreich. In: Schriftenreihe der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Heft LX.

Hausmaninger, Chr. (1999): Austrian Banking Act – 1993, Vienna: Manz, 4th edition.

Hirschman, A. O. (1974): Abwanderung und Widerspruch; Reaktionen bei Leistungsabfall von Unternehmungen, Organisationen und Staaten.

Honold, E. (1956): Die Bankenaufsicht. Dissertation Wirtschafts-Hochschule Mannheim.

Howells, P. / Keith, B. (1998): The Economics of Money Banking and Finance; A European Text. Addison Wesley Longman.

Huffschmid, J. (1999): Politische Ökonomie der Finanzmärkte.

Husemann, F. (1995): Bankenaufsicht in Osteuropa; Eine bankenwirtschaftliche Analyse ausgewählter Bereiche des aufsichtlichen Regelwerks für mittelosteuropäische Banken, dargestellt am Beispiel der Republik Polen, Wien: Haupt.

Jäger, J. (2010): Bankenregulierung in der Krise, Working Paper Series University of Applied Sciences bfi Vienna, No. 59/2010.

Kern, H. (1996): Bankensysteme in Osteuropa. In: Bankenwissenschaftliche Schriftenreihe, Band 83.

Kofler, D. (1966): Die Qualitative Kreditkontrolle im italienischen Bankensystem. Dissertation Hochschule für Welthandel (now: University of Economics and Business Administration).

La Porta, R. / Lopez-de-Silanes, F. / Shleifer, A. / Vishny, R. (1998): Law and Finance. In: Journal of Political Economy, Vol. 6 (6).

Mayer, C. (1988): New Issues in Corporate Finance. In: European Economic Review, Vol.32, S. 1167-89.

OECD (1995): Financial Market Trends, No. 62.

OeNB (2002): The Austrian Financial markets; A Survey of Austria's Capital markets. Facts & Figures.

OeNB (2004a): Finanzmarktstabilitätsbericht, No. 7.

OeNB (2004b): Finanzmarktstabilitätsbericht, No.8.

Pecchioli, R. M. (1989): Bankenaufsicht in den OECD-Ländern: Entwicklungen und Probleme, Baden-Baden: Nomos

Petrick, K. (2002): Hungarian Banking in Transition. In: Green, Petrick: Banking and Financial Stability in Central Europe. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar

Renverez, F. (1996): Monetary Circulation and Overdraft Economy. In: Deleplace and Nell (eds.): Money in Motion; The Post Keynesian and Circulation Approaches, MacMillan.

Schaberg, M. (1999): Globalization and the erosion of National Financial Systems; Is declining Autonomy inevitable?

Schuh, N. / Steindl, P. (2008): Rekordwachstum der Bilanzsumme bei geringeren Erträgen. In: OeNB (ed.): Statistiken Q4/2008, S. 18-27.

Schuster, L. (1967): Zentralbankpolitik und Bankenaufsicht in den EWG-Staaten; Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Springler, E. (2005): The Evolution of Financial Systems: The development of the New Member States of the European Union. In: Forstater, Wray (eds.): Money, Financial Instability, and Stabilization Policy, Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Springler, E. (2007): Bank Lending and Regulation in Insider Financial Systems: A Theoretical Assessment. In: Arestis / Hein / Le Heron: Aspects of Modern Monetary and Macroeconomic Policies, S. 59-79, Houndsmill: Palgrave MacMillan.

Springler, E. (2010): Selbstregulierung zur Stabilitätssteigerung der Finanzmärkte und Sparen als Ausweg aus der Krise: keine Änderung am neoliberalen Paradigma. In: Standpunkte,

Juni 2010, S. 4-7. <http://vwl-wu.at.dd8502.kasserver.com//images/standpunkte%20juni%202010%2007.pdf>

Tison, M. (2002): Harmonisation and Legal Transplantation of EU Banking Supervisory Rules to Transitional Economies: A Legal Approach. In: Green, Petrick: Banking and Financial Stability in Central Europe. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

US Treasury Department (2008): Fact Sheet: Treasury Senior Preferred Stock Purchase Agreement. http://ustreas.gov/press/releases/reports/pspa_factsheet_090708%20hp1128.pdf.

Walko, Z. (2008): The Refinancing Structure of Banks in Selected CESEE Countries. In: OeNB (ed.): Financial Stability Report 16, 2008.

Ziegler, J. (1933): Bankensanierung und Bankenaufsicht; Ein Beitrag zur Bankenkontrolle und Bankenreform in Mitteleuropa, Berlin: CarlHeymanns Verlag.

Forschungsvorhaben „Raising the Shareholder Value by Doing Projects“

Abstract

Reflexionen werden in Projekten durchgeführt, die diesbezügliche Wortwahl ist in Unternehmen jedoch mitunter eine andere, dennoch werden sie nicht immer mit der nötigen Akribie durchgeführt. Würde man den Reflexionsprozess in einem Projekt auf „zwei gesunde Beine stellen“ und den ProjektmanagerInnen als tool für das Projektmanagement in die Hand geben, würde manches Projekt effizienter abgewickelt oder vielleicht sogar früher beendet werden. Im vorliegenden Forschungsvorhaben wird anhand zweier konkreter Beispiele aus dem Projektmanagement beschrieben, worauf ProjektleiterInnen mitunter auch ökonomisch achten sollen, wenn sie in einem Projekt Reflexionstätigkeiten bewusst integrieren wollen. Hierzu wird der Shareholder Value eines Unternehmens betrachtet, um ökonomische Schlüsse zum beschriebenen Thema ziehen zu können.

Reflections in projects are common but the wording is often different from scientific terms. Project managers want to do good projects, so it is necessary to have the right tools at hand for the project management because projects impact the entire company. In this research project two specific examples from project management will be explained: one is a good practise example, the other shows potential to improve. If project managers want to integrate reflection activities into a project more consciously, they need to pay attention to the economic effects of these reflections. The notion of raising shareholder value through project work will be introduced for this purpose.

Keywords: Economics of Information Systems, IT Project Management, Business Value of Social Networks, Research and Practice in Information Systems

1. Introduction: Reflective Interventions for Economic Reasons

In this research project the authors are introducing the enrichment of project controlling by implementing Action Research and Design Research (ARDR). This ARDR approach is further embedded in a double-loop learning environment so that a project team has the opportunity to regularly reconsider actions and artefacts developed during the underlying project process as well as its project environment. In a later section of the paper the economic consequences of using the ARDR approach will be introduced: it will be explained that applying ARDR can make a positive contribution to the shareholder value of enterprises.



Christian Malus
Fachhochschule des bfi Wien



Kai Erenli
Fachhochschule des bfi Wien

1.1. Research Questions

This paper addresses the following research questions in order to arrive at a main hypothesis:

- 1) Are there time and cost efficiency aspects when a project leader applies Action Research and Design Research to gain a measurable value for the project manager, the project team members, the customer and the company itself?
- 2) How is it possible to achieve a higher shareholder value through reflections in the project controlling processes?
- 3) What are the notable signals in a company that there is a relation between reflection and economic success in projects?

2. A Theoretical Approach to the Efficiency Problem

1.2. Free Cash Flow as an Economic Key Figure for Measuring Shareholder Value

Free Cash Flow is one of the fundamentals to measure the increase in enterprise value of a company:

$$\begin{aligned} & \textbf{Total Revenues} \\ & - \textit{Tax Expenses} \\ & - \textit{Financing Expenses} \\ & - \textit{Minority Expenses} \\ & = \textbf{Net income} \\ & + \textit{Depreciation/Amortization (from Income Statement)} \\ & +/- \textit{Changes in Working Capital (from Current Assets and Liability accounts)} \\ & - \textit{Capital expenditure (Investments)} \\ & = \textbf{Free Cash Flow} \end{aligned}$$

Free Cash Flow can be used for investments, e.g. for expansion investments made by projects, because it is of free disposal.

1.3. Business Development by Projects

Due to the situation that project costs reduce the project's available funds, the liquidity of an enterprise will be reduced as well when a project is launched. Every project must be taken as an investment with a certain risk: unless the project is finished successfully, there is a risk that the value of the enterprise is reduced. Regular reflections during a project cause costs, regarding personnel, material, etc. After the successful end of a project there are paybacks from the project and the inflows will raise the value of the company.

In the next sections two examples from practise will be explained to show the necessity of reflections in projects. The first example is a project in which there were no reflections of the underlying ARDR method (which is a combination of Action Research and Design Research, two qualitative reflection methods); the second example illustrates that the application of ARDR helps the project managers and also the company.

3. Proposed Example 1: a technical (research) project in a virtual world

This project was conducted to analyse technical project management tools; during the project several tools were also used in practice to learn about their usability and whether they could be useful for project teams. The team developed deeper insight into the advantages of virtual project work but also became aware of the challenges of e.g. meetings in virtual worlds. The project management was partly handled traditionally, but also by using the virtual space. No ARDR reflections were done, and there was a delay in the project end.

4. Proposed Example 2: running a non-technical project in wonderland

This ongoing project is done to establish a network of selected universities and to analyze possible cooperation on a project basis. The project is a good example of applying reflection processes in project controlling: in particular, the project team members need to reflect on the specific actions taken during the project (e.g. establishing connections to universities, creating a network on a personal basis between the project team members and their contact persons at the universities, gathering information on intrinsic knowledge, etc.) to evaluate these actions. In this project the mentioned ARDR approach helps the project managers to bear in mind that effective project work generates economic value for the company. It is difficult to measure the actions in this project as no software is developed etc., Therefore the reflections on the work done need to be in the foreground.

5. Further Research

Business Cases define the future paybacks from the project “investments” but current working efforts (and their surplus) during the projects are less or even not considered at all. Reflections cost money, and as long as these costs do not exceed the surplus of the Business Case, the project itself will make a positive contribution to the financial situation.

With this research project the authors intend to find out the link between effective reflections and shareholder value. Higher paybacks from the business cases have a higher effect on the enterprise (e.g. expressed in higher productivity, liquidity, etc.). A qualitative research follows this paper to find out the circumstances described.

References

Argyris, C. / Schön, D. (1978): *Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell Publishers

Cole, R. / Purao, S. / Rossi, M. / Sein, M. (2005): Being Rigorously Relevant: Design Research and Action Research in Information Systems. In: *Proceedings of the 26th International Conference on Information Systems*, Las Vegas, NV, S. 325-36.

Cole R. / Purao S./ Rossi M. / Sein M. (2005): Being Proactive: Where Action Research Meets Design Research. In: Avison D. / Galletta, D. / DeGross, J.I. (eds.): *Proceedings of the Twenty-Sixth International Conference on Information Systems*, Las Vegas, Nevada, USA: Association for Information Systems.

Cross, N. (2001): Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. In: *Design Issues*, Vol. 17 (3), S. 49-55.

Gregor, S. / Jones, D. (2007): The Anatomy of a Design Theory. In: *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 8 (5), S. 312-35.

Hart, S. (1971): Axiology. In: *Theory of Values, Philosophy and Phenomenological Research*, Volume 32 (1), International Phenomenological Society, S. 29-41.

Hevner A. et al. (2004): Design Science in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly*

Nunamaker, J.F. (1991): Electronic meeting systems. In: *Communications of the ACM*, Vol. 34 (7), S. 40-61.

Walls, J.G. / Widmeyer, G.R. / El Sawy O.A. (2004): Assessing Information System Design Theory in Perspective: How Useful was our 1992 Initial Rendition?. In: *Journal of Information Technology and Application (JITTA)*, Vol. 6 (2), S. 43-58.

Weedman, J. (2010): Design Science in the Information Sciences. In: *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Third Edition. London: Taylor & Francis 2010

Welch, I. (2009): From Financial Statements to Economic Cash Flows. In: *Corporate Finance: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall. S. 445-77.

Verzeichnis der AutorInnen

AutorInnen der Beiträge

Dr. Kai Erenli, LL.M.

hat Rechtswissenschaften in Graz studiert und daneben viele IT-Projekte begleitet. Momentan fungiert er als Fachbereichsleiter Rechtslehre und Methodenkompetenz am Bachelorstudiengang „Projektmanagement und IT“ sowie am Masterstudiengang „Projektmanagement und Organisation“ an der FH des bfi Wien. Kai Erenli weist diverse Publikationen zu Rechtsfragen im **Open Source** Bereich sowie internationale Vortragstätigkeit und Publikationen zum Themenkreis „Virtuelle Welten“ vor. Seine Forschungstätigkeit zur Thematik der Virtuellen Welten betrifft seit 2005 rechtliche Fragestellungen sowie Thematiken aus dem Projektmanagementbereich.

Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM

ist Studiengangsleiter des Bachelorstudiengangs „Projektmanagement und Informationstechnik“ und des Masterstudiengangs „Projektmanagement und Organisation“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien und spezialisierte sich während des Studiums auf die Bereiche Informationswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Europäische Integration.

Christian Malus hat über 9 Jahre Erfahrung im Projektmanagement von Großprojekten, in der Planung und Leitung zahlreicher Projekte, sowie in Managementpositionen. Er betreut eine Vielzahl Studierender in den Fachbereichen Informationsmanagement, Software-Entwicklung, sowie Projektmanagement und Prozessmodellierung. Christian Malus lehrt Module wie Projektmanagement, Project Lab, Informatik, Software Engineering und Prozessmodellierung sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudium.

Christian Malus beforscht traditionelle und dynamische Konzepte des Projektmanagements mit dem Schwerpunkt auf Teamentwicklung und Evaluationsprozesse in unterschiedlichen Projektphasen. Sein Interesse gilt hierbei auch dem interkulturellen Projektmanagement.

DI Roland J. Schuster

ist als Lektor und Fachbereichsleiter am Studiengang Technisches Vertriebsmanagement der FH des bfi Wien, sowie selbstständig in der Interventionsforschung, Organisationsentwicklung und Konfliktmoderation tätig. Zu seinen Kernkompetenzen zählen Affektlogik, Selbstorganisation, selbstorganisierte Gruppen, Psychodynamik in Organisationen, Projekten und Gruppen, Organisation und Führung, Gruppendynamik, Systemtheorie sowie angewandte Philosophie und angewandte Psychologie.

Roland J. Schuster studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau mit der Vertiefung Organisation und Führung an der TU-Wien. Seine Diplomarbeit „Systems Thinking View on the

Situation of Unemployment in the USA“ verfasste er an der University of California San Diego. Roland J. Schuster stellte vor kurzem seine Dissertation an der Universität Klagenfurt im Interdisziplinären DoktorandInnenkolleg „Interventionsforschung“ fertig. Zusätzlich ist er Gastlektor an der PH Steiermark und Beirat der Geschäftsführung der Anagnostics Bionalysis GmbH.

Dr.ⁱⁿ Elisabeth Springler

ist Lektorin und Fachbereichsleiterin für Volkswirtschaft und Methoden am Studiengang Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung an der Fh des bfi Wien. Weiters ist sie als Lektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien am Institut für Geld- und Finanzpolitik tätig. In der Vergangenheit hat sie unter anderem an der University of California, Berkeley geforscht und war Gastprofessorin an der University of New Orleans, Louisiana. Zu ihren Forschungs- und Publikationsschwerpunkten zählen Postkeynesianische Geldtheorie und -politik, Europäische Integration und Fragen der Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus hat sie zahlreiche Beiträge auf dem Gebiet der Standortwahl mit Schwerpunkt Asien veröffentlicht.

Mag. (FH) Edgar Michael Weiss

ist studiengangübergreifender Fachbereichsleiter für Persönlichkeitsbildung und Methodenkompetenz an der Fachhochschule des bfi Wien. Davor war er am Österreichischen Controller-Institut und bei Contrast Management-Consulting im Bereich Training und Beratung tätig. Weiters ist er als selbstständiger Trainer in den Bereichen Wirtschaft- und Management-Methoden sowie in der Moderation und Begleitung von Unternehmen bei Entwicklungsprojekten tätig. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen an den Schnittbereichen zwischen verhaltensorientierten Management und Organisationstheorien.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2010 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwillingskompetenzen? Untersuchung 2010 nach dem KODE® System

Studien

Wolfgang A. Engel/Roman Anlanger/Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment. A scoreboard Analysis. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang E. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

2008 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 42

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

2006 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 22

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhändern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-902624-19-2



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN