

Nagel, Annette

Book

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession: Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen

Strategie- und Informationsmanagement, No. 7

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Nagel, Annette (1997) : Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession: Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen, Strategie- und Informationsmanagement, No. 7, ISBN 3-87988-244-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116838>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 7

Annette Nagel

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession

Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen

Rainer Hampp Verlag

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession

Strategie- und Informationsmanagement

Band 7

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Annette Nagel

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession

Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen



A99-1624

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1997

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Nagel, Annette:

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession : zur
Bedeutung der Mitarbeiterinteressen / Annette Nagel. - München ;
Mering : Hampp, 1997

(Strategie- und Informationsmanagement ; 7)

Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1996

ISBN 3-87988-244-4

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1997 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Geleitwort

In zwei Fällen halten sich Unternehmen im Regelfall bei der Beantwortung empirischer Anfragen von Hochschulen zurück: Zum einen, wenn Fragen zur Personalarbeit gestellt werden, zum anderen, wenn es um Fragestellungen geht, die auf Krisensituationen im Unternehmen abstellen. Aus diesem Grund stellt zwangsläufig die Personalarbeit in der Rezession einen weitgehend weißen Fleck auf der Karte der empirischen Organisations- und Personalforschung dar.

Die Dissertation von *Annette Nagel* versucht dieses Defizit ein Stück weit aufzuarbeiten: Für die Rezession 1993/94 beantwortet sie daher deskriptiv die Frage, welche Personalaktivitäten in dieser Rezession stattfanden. Gleichzeitig wird im Hinblick auf präskriptive Aussagen eine Hilfe geschaffen, Unternehmen in die Lage zu versetzen, sich zukünftig (im eigenen und Mitarbeiterinteresse) besser auf Rezessionen vorzubereiten und in diesen zu agieren.

Der Reiz der Arbeit besteht darin, daß ein klares Grundmodell in übersichtlicher Form mittels einer stringenten statistischen Vorgehensweise analysiert wurde. Hierbei macht sich eindeutig bemerkbar, daß *Annette Nagel* das Forschungsfeld nicht nur aus Sicht einer empirischen Forscherin kennt, sondern auch aus Sicht einer involvierten Praktikerin. Dies verleiht ihren Befunden zusätzliche Relevanz.

Einige verblüffende Ergebnisse müßten zu einer grundsätzlichen Neubewertung des Unternehmensverhaltens in Rezessionen führen und - bei entsprechender Umsetzung - zu einer Veränderung der Personalarbeit: Beispielsweise wird die These widerlegt, nach der zunehmende Partizipationsmöglichkeit in der Rezession die Leistungsmotivation steigert; ebenfalls falsifiziert ist die Hypothese, wonach zunehmende Partizipationsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit in der Rezession verbessern.

Insgesamt liegt mit der Dissertation von *Annette Nagel* ein wichtiger wissenschaftlicher Beitrag zur Weiterentwicklung des Fachgebietes Personalmanagement vor. Ich wünsche dem Werk eine weite Verbreitung und intensive Rezeption.

Saarbrücken, im Januar 1997

Christian Scholz

*First they tell you you're wrong,
and they can prove it.
Then they tell you you're right,
but it's not important.
Then they tell you it's important,
but they've known it for years.*

Charles F. Kettering

Vorwort

Die herausgehobene Bedeutung einer professionellen Personalarbeit für den Unternehmenserfolg ist in der Personalmanagementliteratur häufig und umfassend betont worden. Das Mitarbeiterpotential gilt es als Erfolgsfaktor zu betrachten, sein Potential zu nutzen und zu fördern. Die Bewältigung der Rezession hat jedoch erneut gezeigt, daß diese umfassende Perspektive vor dem Hintergrund eingeschränkter Liquidität und zunehmenden Handlungsdrucks verlassen wird und die Mitarbeiter vielfach nur noch als Kostenfaktor betrachtet werden - ungeachtet der langfristigen Folgen auf die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Vor diesem Hintergrund lag es nahe, auf der Basis einer interessenpluralistischen Perspektive empirisch zu untersuchen, welchen Einfluß eine Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen integrierende Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg hat und insbesondere, ob hiermit ein Beitrag zur Vermeidung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unternehmen in der Rezession geleistet werden kann.

Die Arbeit wurde im Winter 1996 an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes als Dissertation angenommen. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Christian Scholz, der die Erstellung dieser Arbeit mit steter Diskussionsbereitschaft und konstruktiver Kritik begleitet hat. Sein großes Interesse an den Ergebnissen war nicht zuletzt eine wichtige Motivationsgrundlage. Bedanken möchte ich mich aber auch bei Herrn Professor Dr. Joachim Zentes, der freundlicherweise die Zweitberichterstattung übernommen hat. Stete Hilfsbereitschaft und vielfältige Unterstützung habe ich während dieser ganzen Zeit vom Mitarbeiterteam des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement erfahren. Die Diskussion mit Frau Dipl.-Kfm. Annette Kirstein und Herrn Dipl.-Kfm. Volker Stein hat manche inhaltliche Anregung ergeben. Schließlich wäre die Arbeit ohne die Antwort- und Gesprächsbereitschaft der Firmenvertreter, die trotz hoher zeitlicher Belastung an der Befragung teilgenommen haben, nicht zustande gekommen. Und nicht zuletzt hat mein gesamtes persönliches Umfeld eine nahezu grenzenlose Geduld bewiesen.

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession

- Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen -

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	VII
Verzeichnis der Tabellen	IX
Verzeichnis der Übersichten	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII

1. Problemstellung und Ziel der Arbeit	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Ziele	10
1.3. Aufbau der Arbeit	13
2. Grundlagen	16
2.1. Grundbegriffe	16
2.2. Der theoretische Forschungsrahmen	17
2.2.1. Systemorientierung	19
2.2.2. Entscheidungsorientierung	22
2.2.3. Anreiz-Beitragstheorie	23
2.2.4. Interessenpluralismus	25
2.2.5. Konflikt und Konfliktthandhabung	29

2.2.6. Interessenausgleich als Aufgabe der Personalarbeit	38
2.2.7. Der Situative Ansatz	43
2.3. Der methodische Forschungsrahmen - Das Leitmodell	47
2.4. Die Datenbasis	48
2.4.1. Erhebungsmethode	48
2.4.2. Datenbasis	51
2.4.3. Der Aufbau der Analysen	55
2.4.4. Die Analyseverfahren	55
3. Die Situation	60
3.1. Die Rezession als situationsprägende Kontextvariable	63
3.1.1. Grundlagen	63
3.1.2. Rezession und Aufgabenumfeld	67
3.1.3. Rezession und Unternehmensführung	69
3.1.4. Zusammenfassung	78
3.2. Die weiteren Kontextvariablen	80
3.2.1. Unternehmensexterner Kontext	80
3.2.1.1. Branche	80
3.2.1.1.1. Grundlagen	80
3.2.1.1.2. Empirische Ergebnisse	81
3.2.1.2. Absatzmarkt	81
3.2.1.2.1. Grundlagen	81
3.2.1.2.2. Empirische Ergebnisse	83
3.2.1.3. Arbeitsmarkt	84
3.2.1.3.1. Grundlagen	85
3.2.1.3.2. Empirische Ergebnisse	85
3.2.2. Umweltperzeption	86
3.2.2.1. Grundlagen	86
3.2.2.2. Empirische Ergebnisse	91

3.2.3. Unternehmensinterner Kontext	92
3.2.3.1. Mitbestimmung	92
3.2.3.1.1. Grundlagen	92
3.2.3.1.2. Empirische Ergebnisse	94
3.2.3.2. Personalplanung	95
3.2.3.2.1. Grundlagen	95
3.2.3.2.2. Empirische Ergebnisse	96
3.2.3.3. Betriebliche Personalforschung	97
3.2.3.3.1. Grundlagen	97
3.2.3.3.2. Empirische Ergebnisse	98
3.2.3.4. Organisationsstruktur	100
3.2.3.4.1. Grundlagen	100
3.2.3.4.2. Empirische Ergebnisse	102
3.2.3.5. Formale Führungsinstrumente	103
3.2.3.5.1. Grundlagen	103
3.2.3.5.2. Empirische Ergebnisse	108
3.2.3.6. Menschenbild	109
3.2.3.6.1. Grundlagen	109
3.2.3.6.2. Empirische Ergebnisse	112
3.3. Zwischenergebnis	114
 4. Personalarbeit in der Rezession	 117
4.1. Integration von Personalarbeit und Unternehmensführung	121
4.1.1. Grundlagen	121
4.1.2. Empirische Ergebnisse	125
4.2. Ziele	127
4.2.1. Grundlagen	127
4.2.2. Empirische Ergebnisse	138

4.3. Maßnahmen	139
4.3.1. Kostenoptimierung	140
4.3.1.1. Kostenreduzierung	140
4.3.1.1.1. Grundlagen	140
4.3.1.1.2. Empirische Ergebnisse	156
4.3.1.2. Prozeßoptimierung	165
4.3.1.2.1. Grundlagen	165
4.3.1.2.2. Empirische Ergebnisse	172
4.3.1.3. Anpassungsziele und Struktur der Anpassungsmaßnahmen	174
4.3.1.3.1. Grundlagen	174
4.3.1.3.2. Empirische Ergebnisse	175
4.3.2. Leistungsaktivierung	176
4.3.2.1. Personalentwicklung	181
4.3.2.1.1. Grundlagen	181
4.3.2.1.2. Empirische Ergebnisse	188
4.3.2.2. Führung	192
4.3.2.2.1. Grundlagen	192
4.3.2.2.2. Empirische Ergebnisse	199
4.3.2.3. Individualisierung	200
4.3.2.3.1. Grundlagen	200
4.3.2.3.2. Empirische Ergebnisse	208
4.3.2.4. Partizipation	213
4.3.2.4.1. Grundlagen	213
4.3.2.4.2. Empirische Ergebnisse	219
4.3.3. Informationsaktivierung	223
4.3.3.1. Grundlagen	223
4.3.3.2. Empirische Ergebnisse	229
4.3.4. Kreativitätsaktivierung	231
4.3.4.1. Grundlagen	231
4.3.4.2. Empirische Ergebnisse	240
4.4. Zwischenergebnis	242

5. Effektivität der Personalarbeit in der Rezession	248
5.1. Unternehmenserfolg	248
5.1.1. Erfolgsbegriff	248
5.1.2. Erfolgsfaktoren	251
5.1.3. Der Basiszusammenhang	258
5.2. Unmittelbare Effektivität der Personalarbeit	262
5.2.1. Kosten	262
5.2.1.1. Grundlagen	262
5.2.1.2. Empirische Ergebnisse	263
5.2.2. Motivation	265
5.2.2.1. Grundlagen	265
5.2.2.2. Empirische Ergebnisse	272
5.2.3. Informationsfluß	274
5.2.3.1. Grundlagen	274
5.2.3.2. Empirische Ergebnisse	279
5.2.4. Kreativität	282
5.2.4.1. Grundlagen	282
5.2.4.2. Empirische Ergebnisse	283
5.2.5. Arbeitszufriedenheit	284
5.2.5.1. Grundlagen	284
5.2.5.2. Empirische Ergebnisse	288
5.2.6. Die Abhängigkeiten der unmittelbaren Effektivitätskriterien der Personalarbeit	292
5.2.6.1. Grundlagen	292
5.2.6.2. Empirische Ergebnisse	299
	300
5.3. Mittelbare Effektivität der Personalarbeit	
5.3.1. Innovationsfähigkeit	300
5.3.1.1. Innovationen	301
5.3.1.1.1. Grundlagen	301
5.3.1.1.2. Empirische Ergebnisse	306

5.3.1.2. Innovationszeiten und -kosten	308
5.3.1.2.1. Grundlagen	308
5.3.1.2.2. Empirische Ergebnisse	311
5.3.2. Produktivität	312
5.3.2.1. Durchlaufzeiten	314
5.3.2.1.1. Grundlagen	314
5.3.2.1.2. Empirische Ergebnisse	315
5.3.2.2. Fertigungskosten	316
5.3.2.2.1. Grundlagen	316
5.3.2.2.2. Empirische Ergebnisse	320
5.4. Externe Effektivität der Personalarbeit in der Rezession	322
5.4.1. Grundlagen	322
5.4.2. Empirische Ergebnisse	325
5.5. Die Bedeutung der Mitarbeiterinteressen - ein abschließender Test .	327
5.5.1. Grundlagen	327
5.5.2. Empirische Ergebnisse	328
5.6. Zwischenergebnis	331
6. Resümee	339
6.1. Hypothesen	339
6.2. Implikationen für die Praxis - ein Phasenmodell	342
6.3. Anregungen für die weitere Forschung	346
6.4. Schlußbemerkung.....	347
Literaturverzeichnis	350
Anhang	407

Verzeichnis der Abbildungen

2.1	Das Leitmodell der Untersuchung	48
2.2	Auswahlprozeß der Erhebungsgesamtheit	52
2.3	Beispiele einstufiger und mehrstufiger Kausalmodelle	56
3.1	Rezession, Aufgabenumfeld und Unternehmensführung	80
3.2	Interne Informationsquellen der Personalverantwortlichen	99
3.3	Formale Führungsinstrumente	108
3.4	Integration der Situationsanalyse in das Leitmodell	116
4.1	Strategietypen nach Mintzberg	118
4.2	Primärziele der Personalarbeit in der Rezession	138
4.3	Personalabbaumaßnahmen	157
4.4	Kapazitätsanpassung ohne Personalabbau	158
4.5	Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung	160
4.6	Planungshorizont und Sozialverträglichkeit	163
4.7	Mitarbeiterverhalten und Systemnutzung	168
4.8	Maßnahmen zur Prozeßoptimierung	173
4.9	Planungshorizont und Prozeßoptimierung	173
4.10	Leistungsdeterminanten	176
4.11	Anwendung verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen	189
4.12	Technologiedynamik und Personalentwicklung	190
4.13	Internationalisierung und Personalentwicklung	191
4.14	Wertewandel und Personalentwicklung	191
4.15	Organisationskomplexität und Personalentwicklung	192
4.16	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt	193
4.17	Kontextvariablen und Mitarbeiterorientierung des Führungsstils	200
4.18	Anwendung verschiedener Arbeitszeitformen	209
4.19	Kontextvariablen und Individualisierung	212
4.20	Entscheidungspartizipation	220
4.21	Kontextvariablen und Partizipation	222
4.22	Maßnahmen zur Förderung des Informationsaustausches	230
4.23	Kontextfaktoren und Informationsaktivierung	231
4.24	Maßnahmen der Kreativitätsförderung	240

4.25	Kontextfaktoren und Kreativitätsförderung	242
4.26	Intergration der Analysen in das Leitmodell	247
5.1	Vier-Ebenen-Modell des Unternehmenserfolgs von Scholz	261
5.2	Maßnahmendichte und Personalkostenentwicklung	265
5.3	Personalarbeit und Leistungsmotivation	272
5.4	Personalentwicklung und Leistungsmotivation	273
5.5	Organisation und Leistungsmotivation	274
5.6	Personalarbeit und Informationsfluß	279
5.7	Organisationsform und Informationsfluß	281
5.8	Kreativitätsunterstützung und Kreativität	283
5.9	Personalarbeit und Arbeitszufriedenheit	289
5.10	Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit	290
5.11	Kontextvariablen und Arbeitszufriedenheit	291
5.12	Dependenzen der Effektivitätsgrößen der Personalarbeit	299
5.13	Kausalmodell Innovationen	307
5.14	Kausalmodell Entwicklungszeiten und -kosten	311
5.15	Durchlaufzeiten	315
5.16	Kausalmodell Durchlaufzeiten	316
5.17	Kausalmodell Fertigungskosten	321
5.18	Absatzrückgang in der Rezession	325
5.19	Interne Effektivität und externe Effektivität	326
5.20	Marktwachstum und Absatzrückgang	326
5.21	Integration der Analysen in das Leitmodell	340
6.1	Konjunkturphasen und Rezessionsmanagement	343

Verzeichnis der Tabellen

2.1	Basishypothesen	47
2.2	Absagegründe der Unternehmen	53
2.3	Chi ² -Verteilungstest	54
3.1	Branchenzugehörigkeit	81
3.2	Marktentwicklung	84
3.3	Marktentwicklung und Branchenzugehörigkeit	84
3.4	Beschaffungszeiten	86
3.5	Perzeption globaler Umweltvariablen	91
3.6	Umweltperzeption nach Branchen differenziert	92
3.7	Planungshorizont der Personalplanung	96
3.8	Operationalisierung des Planungshorizontes	97
3.9	Durchführung von Mitarbeiterbefragungen	99
3.10	Organisationsformen	102
3.11	Organisationskomplexität	103
3.12	Anzahl der Hierarchieebenen	103
3.13	Formalisierungsgrad der Führung	109
3.14	Menschenbilder nach McGregor	110
3.15	Menschenbilder in den Unternehmen	113
3.16	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	115
4.1	Maßnahmendichte der Kostensenkung	162
4.2	Operationalisierung der Sozialverträglichkeit	163
4.3	Motivationsziel und Maßnahmenstruktur	175
4.4	Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles	199
4.5	Anwendungsbreite von Arbeitszeitformen	210
4.6	Anwendungsbreite von Personalentwicklungsmöglichkeiten	210
4.7	Personalentwicklungsentscheidung	211
4.8	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	247
5.1	Realisierter Kapazitäts- und Kostenabbau	265
5.2	Verkürzung von Durchlaufzeiten	315

5.3	Mitarbeiterorientierung, Kostenorientierung, Innovationsorientierung und organisatorische Effektivität	329
5.4	Interessenpluralismus und Unternehmenserfolg	331
5.5	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	337

Verzeichnis der Übersichten

1.1	Literaturübersicht	6
1.2	Aufbau der Arbeit	15
4.1	Aktionsfelder der Kostenreduzierung	142
4.2	Maßnahmen der Kapazitätsanpassung	143
4.3	Maßnahmen der Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung	149
4.4	Kriteriengestützte Beurteilung von kostensenkenden Anpassungsmaßnahmen	156
4.5	Maßnahmen und Ansatzpunkte von Personalentwicklungsmaßnahmen	184
4.6	Maßnahmen und Ansatzpunkte der Kreativitätsförderung	237

Abkürzungsverzeichnis

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AJS	American Journal of Sociology
AktG	Aktiengesetz
AMJ	Academy of Management Journal
AMR	Academy of Management Review
ARS	Annual Review of Sociology
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
CMR	California Management Review
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GFI	Goodness of Fit Index
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
HR	Human Relations

HRM	Human Resource Management
IG	Industriegewerkschaft
ISF	Institut für sozialwissenschaftliche Forschung
JMR	Journal of Marketing Research
JMS	Journal of Management Studies
JoAP	Journal of Applied Psychology
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
LRP	Long Range Planning
o.g.	oben genannt
ODY	Organizational Dynamics
OS	Organizational Studies
PAR	Public Administration Review
PB	Psychological Bulletin
PE	Personalentwicklung
PP	Personnel Psychology
PR	Psychological Review
RMR	Root Mean Square Residuals
SMC	Squared Multiple Correlation
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
TCD	Total Coefficient of Determination
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem

WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfA	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung

1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

1.1 Ausgangslage

Ende 1992 war die deutsche Wirtschaft in eine Rezession hineingeraten, welche derjenigen der Jahre 1981/82 vergleichbar war. Der Abwärtstrend kam zwar im zweiten Quartal 1993 zum Stillstand, aber die Wirtschaft konnte 1993 nicht wieder auf Expansionskurs einschwenken¹.

Die Folgen zeigten sich in besonderem Maße an der Nachfrageschwäche am Arbeitsmarkt, welche die Anzahl der Erwerbstätigen in den alten Bundesländern um etwa eine halbe Million sinken ließ. Spezifisch für diese Rezession waren neben einem sinkenden Vertrauen in die Wirtschaftspolitik deutliche Anzeichen für das Nachlassen der bisherigen Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich.

Die Begründung wird neben der konjunkturelle Überhitzung des Jahres 1991 in der Tatsache gesehen, daß die deutschen Unternehmen versäumt haben, in gleichem Maße wie ihre Konkurrenten an dynamischen Märkten im Hinblick auf Regionen und Produkte teilzuhaben. Der zu anderen Rezessionsphasen vergleichsweise hohe Rückgang der Beschäftigung wird schließlich darauf zurückgeführt, daß in Zeiten der Hochkonjunktur Kostensenkungspotentiale nicht in vollem Umfang genutzt wurden². Für die Bewältigung der Rezession reicht es offenbar nicht mehr aus, nur die Kosten zu senken, sondern vielmehr gilt es darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit über die Innovationsfähigkeit zu stärken.

Die Bewältigung dieses konjunkturellen Abschwungs hat erneut gezeigt, daß die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unternehmen unmittelbar und meist an erster Stelle negative Konsequenzen für die Mitarbeiter haben.

Die augenscheinlichsten Veränderungen finden dabei auf sichtbarer Ebene statt. Sinkende Mitarbeiterzahlen, veränderte Organisationsstrukturen und Beteiligungsverhältnisse aber auch die Straffung der Führungsstrukturen durch Streichung von Funktionen sind vielfach Ergebnis von kurzfristigen und primär kostenorientierten Maßnahmen³. Begründet werden diese mit dem entstandenen Zeitdruck und den sinkenden, im internationalen Vergleich ohnehin schon niedrigen Umsatzrenditen.

¹ vergl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (1993), 3.

² vergl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (1993), 1-31.

³ vergl. *Scholz* (1994b), 16.

Für kurzfristig umsetzbare Veränderungen steht meist nur noch die Reduzierung der Kosten zur Verfügung. Sie erlangen damit dominanten Charakter. Der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen in der Personalarbeit wird vielfach ein rein sozialer Charakter zugeschrieben, der angesichts steigenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks ein Privileg erfolgreicher Unternehmen und guter Konjunkturlagen zu sein scheint. Wird in konjunkturellen Aufschwungphasen die Bedeutung der Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor betont und der Schwerpunkt der Betrachtung auf die Steigerung von Motivation und Zufriedenheit gelegt, reduziert sich hier nicht nur die Diskussion sondern auch das gesamte Feld personalbezogener Maßnahmen auf die Betrachtung der Mitarbeiter als Kostenfaktor, den es zu reduzieren gilt.

Neben den kurzfristigen und offensichtlichen Kostenreduzierungen zeichnen sich aber auch Entwicklungen ab, deren Konsequenzen weniger unmittelbar sind. Der umfassende Personalabbau führt nicht nur zu einer Reduzierung der Kosten, sondern häufig auch zu einem umfangreichen Verlust an Mitarbeiterqualifikation¹. Unternehmensintern ist darüber hinaus ein steigendes Konfliktpotential zu verzeichnen, das sich nicht zuletzt in destruktivem Wettbewerb um knappe Ressourcen auf kollektiver und individueller Ebene äußert. Demotivation und das Verweilen in unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen können die Folge sein, der Verlust qualifizierter Mitarbeiter nach der Rezession ein weiteres Risiko². Das Nutzenpotential der Mitarbeiter wird durch deren Abbau und Demotivation systematisch vernichtet, so daß *Bleicher*³ formuliert, daß hier "das Kind mit dem Bade" ausgeschüttet wird. Damit droht aber der Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft eine wesentliche Grundlage entzogen zu werden.

Vielfach wird darauf verwiesen, daß den Unternehmen angesichts der sinkenden, und im internationalen Vergleich ohnehin schon sehr niedrigen Rentabilität, verbunden mit dem durch Zeitdruck eingegengten Aktionsspielraum keine andere Wahl zur Verfügung steht.

Zeitdruck und eingegengte Handlungsspielräume entstehen durch zunehmende Umweltdynamik und Komplexität. Prognosen werden unsicherer, weil die Änderungen in immer mehr Bereichen gleichzeitig auftreten, die Bandbreiten der Änderungen größer werden und die Bereiche untereinander zunehmend vernetzt sind⁴. Dies sind jedoch keine rezessionsspezifischen Entwicklungen, sondern Bestandteile der allgemeinen Umweltveränderungen. Die Rezession ist somit lediglich ein Aspekt von Umweltdynamik und Komplexität, der sich darüber hinaus gegenüber

¹ vergl. *Fröhlich/Gindert* (1994), 185.

² vergl. *Dincher et al.* (1989), 89.

³ vergl. *Bleicher* (1995), 390.

⁴ vergl. *Oberschulte* (1994), 2.

anderen Diskontinuitäten¹ des Unternehmensumfeldes durch eine gewisse Regelmäßigkeit des Auftretens auszeichnet.

Möglichkeiten zur adäquaten Begegnung der Komplexität sind vor allem die Nutzung von komplexitätsreduzierenden Instrumenten². Grundlage der Bewältigung zunehmender Dynamik ist die frühzeitige Ausrichtung auf verschiedene Umweltzustände. Sie erschöpft sich nicht darin, alternative Pläne zu entwickeln, sondern erfordert die Sicherung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sowohl hinsichtlich der Strukturen als auch der Ressourcen in seiner Gesamtheit³. Zeitdruck, eingeschränkte Handlungsspielräume und Unternehmenskrisen sind in diesem Sinne Folgen mangelnder Anpassungsflexibilität.

Ergänzt werden diese Ausgangsüberlegungen durch die Ergebnisse der empirischen Krisenforschung. Sie verdeutlichen, daß die Rezession keine Krisenursache ist. Sie löst zwar Unternehmenskrisen aus - was nicht zuletzt die steigenden Insolvenzen in jeder der vorangegangenen Rezessionen zeigen -, aber eigentliche Krisenursache sind unternehmensinterne Faktoren. Hieraus folgert *Krystek*⁴, daß die Unternehmensführung die ihrer Entscheidungsgewalt unterliegenden Abläufe und Strukturen nicht den Handlungserfordernissen entsprechend plant, steuert und kontrolliert, wobei neben den Mängeln der kurzfristigen Planung und Kontrolle vor allem das Fehlen oder die mangelnde Effizienz strategischer Planungen evident sind. Rezessionsadäquate Aktivitäten werden erst durch die Krise, und hier vornehmlich die Liquiditätskrise, ausgelöst. Sie setzen dann notgedrungen bei den nächstgelegenen Problemen an, deren Lösung zwar kurzfristig unerlässlich ist, aber häufig zu Lasten von strategischen Aktivitäten geht, die der langfristigen Systemerhaltung und -entwicklung dienen. Derart kurzfristig und reaktiv orientierten Maßnahmen haftet der Charakter von "Feuerwerksstrategien"⁵ an, deren blendende Wirkung sehr schnell erlischt.

Zeitdruck, eingeengte Handlungsspielräume und Liquiditätskrise in der Rezession können damit auch durch die mangelnde Nutzung rezessionsadäquater Führungsinstrumente entstehen und nicht nur durch den zu bewältigenden allgemeinen Nachfragerückgang. Dessen unternehmensspezifisches Ausmaß ist daher auch auf bereits vorangegangener Mängel der Leistungsseite zurückzuführen⁶.

Werden diese ersten Überlegungen zusammengefaßt, ist der Unternehmenserfolg in der Rezession eine gemeinsame Funktion der Verhaltensweisen vor der

¹ vergl. *Ansoff* (1976).

² vergl. *Scholz* (1984), 20; *Scholz* (1987), 35-37.

³ vergl. *Scholz* (1987), 38-41.

⁴ vergl. *Krystek* (1987), 68.

⁵ vergl. *Zahn* (1979), 122.

⁶ vergl. *Zahn* (1979), 122.

Rezession und der Verhaltensweisen in der Rezession. Diese prägen darüber hinaus die Unternehmenssituation nach der Rezession.

Entgegen der bisherigen Annahmen, daß der in der Rezession durch das einzelne Unternehmen realisierte Absatzrückgang geradezu unabwendbar ist, muß gefolgert werden, daß dieser durchaus beeinflussbar ist.

Neben der Produktivität wurde als weitere Ursache der Rezession auf gesamtwirtschaftlicher Ebene das Versäumnis der Teilnahme deutscher Unternehmen an dynamischen und innovativen Märkten genannt¹. Diese setzt die Fähigkeit zur Generierung und Plazierung innovativer Produkte und Verfahren voraus. War die Generierung innovativer Produkte und Verfahren in der Vergangenheit originärer Aufgabenbereich von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und zeichneten sich Innovationen durch das Auslösen eher sprunghafter Veränderungen aus, so zeigen insbesondere die Erkenntnisse aus der Betrachtung der japanischen Industrie, daß Wettbewerbsfähigkeit ihren Ursprung in der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter aller Ebenen hat². Diese lassen sich jedoch nur bedingt und allenfalls kurzfristig erzwingen. Mangelnde Produktivität ist nicht zuletzt eine Folge der zahlreichen Ausweichstrategien, die Mitarbeiter in demotivierenden Arbeitsverhältnissen entwickeln.

Dabei sind die Unternehmen gerade in Krisenzeiten auf motivierte und engagierte Mitarbeiter angewiesen, sollen diese als kollektive Herausforderung verstanden werden³. Die Entwicklungen der Umwelt erfordern nicht mehr nur die passive, abrufbare und steuerbare Leistungsbereitschaft im Sinne angepaßten Leistungsverhaltens, sondern den durch Eigeninitiative, Selbständigkeit und den Willen zur Mitgestaltung gekennzeichneten aktiven Leistungswillen der Mitarbeiter⁴. Die Aktivierung des Leistungswillens setzt aber nicht nur die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen im Sinne sozialtechnologischer Arbeitsgestaltung voraus, sondern vielmehr deren Integration in ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung.

Eine zentrale Forderung an ein erfolgreiches Rezessionsmanagement liegt daher in der Gleichzeitigkeit von Kosten-, Innovations- und Mitarbeiterorientierung.

Die **Literatur** befaßt sich mit rezessiven Phasen entweder implizit im Rahmen des Krisenmanagements oder explizit im Hinblick auf verschiedene Einzelaspekte der

¹ vergl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (1993), 4.

² vergl. Imai (1986).

³ vergl. Scholz (1984), 23.

⁴ vergl. Müller/Schwarb (1992), 235.

Rezession. Die dysfunktionalen Wirkungen der Maßnahmen auf die Mitarbeiter, das Unternehmen und damit den Erfolg, bleiben nahezu unberücksichtigt. Wichtige Ansatzpunkte bieten hierzu die primär aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum stammenden theoretischen und insbesondere empirischen Ergebnisse zu organisatorischen Schrumpfungsprozessen. Eine breite Analyse des Personalmanagements findet sich jedoch derzeit nur vereinzelt¹.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die relevanten Quellen und die von ihnen behandelten Themen :

Themenbereich	Kerninhalte
Krisenmanagement <i>Harrigan (1980b); Witte (1981); Krummenacher (1981); Bratschitsch/Schnellinger (1981); Pack/Börner (1984); Staehle/Stoll (1984); Töpfer (1986); Krystek (1987); Müller-Stewens (1989); Welge/Hüttemann (1993); Krystek/Müller-Stewens (1993); Stratemann (1994).</i>	• Krisenbegriff • Krisenursachen • Insolvenzursachen • Frühwarnsysteme • Strategieentwicklung • Erfahrungsvermittlung mit der Bewältigung von Unternehmenskrisen aufgrund praktischer Beispiele
Unternehmensführung in der Rezession <i>Heinen (1971); Wilkening (1975); Ansoff (1976); Uphues (1979); Kordina-Hildebrandt/Hildebrandt (1979); Hammermesh/Silk (1979); Dürr (1981); Smith (1982); Kongress für Organisation 1982 (1982); Bleicher (1982); Volkart (1983); Siegwart/Probst (1983); Jürgens (1984); Göldenboth (1983); Goetzke/Sieben (1983); Franz (1983); Chastain (1983); Pack/Börner (1984); Staehle/Stoll (1984); Scholz (1984); Blum/Steiner (1984); Schröder (1988); Zerres (1993); VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.) (1993); Meffert (1994); Lücke/Nissen-Baudewig (1994); Berndt (1994); Wermter (1995).</i>	• Zielveränderungen • Rezession als Diskontinuität • Verbindung zum Krisenmanagement • Anpassungsmaßnahmen, Rationalisierung • abnehmender Planungshorizont in der Rezession • Bedeutung der Marktposition/Wettbewerbsposition • Gesamtwirtschaftlich Bedeutung von Innovationen für den Verlauf von Rezessionen • Organisations(struktur)anpassung • Bedeutung des Finanzmanagements • Einfluß weiterer Kontextbedingungen auf die Rezessionsbewältigung, Einfluß der Rezession auf die anderen Kontextbedingungen des globalen Umfeldes • Änderungen der Aktionsflexibilität • strategisches Rezessionsmanagement • Marketingstrategien • strategische Suchfeldanalysen, neue Geschäftsfelder • Erfahrungsvermittlung, praktische Handlungsanweisungen.
Fortsetzung nächste Seite	

¹ vergl. Scholz/Oberschulte (1994); Kraus et al. (1994).

Management von Schrumpfungsprozessen Wachter (1974); Freeman/Hannan (1975); Boulding (1975); Levine (1978); Levine (1979); Whetten (1980); Harrigan (1980a); Greenhalgh/McKersie (1980); Greenhalgh (1980); Ford (1980); Greenhalgh (1982); Harrigan/Porter (1983); Cameron (1983); Cameron/Zammuto (1983); Meffert/Walters (1984); Meffert (1984); Greenhalgh/Rosenblatt (1984); Ferris et al. (1984); Cummings et al. (1983); Sutton et al. (1986); Smith Cook/Ferris (1986); Whetten (1987); Cameron et al. (1987a); Cameron et al. (1987b); Weitzel/Jonsson (1989); D'Aveni (1989); Welge/Hüttemann (1993).	• Kapazitätsabbau und Personalplanung • Hysteresis-/Remanenzeffekte: administratives Personal wird in Schrumpfungsprozessen langsamer und geringer abgebaut • Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Wachstum- und Schrumpfungsprozessen • Schrumpfungsstrategien • Kosteneffizienz von Schrumpfungsmaßnahmen • Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit in Schrumpfungsprozessen • Schrumpfung und organisatorische Effektivität • Bedeutung des strategischen Personalmanagements für Schrumpfungsprozesse • Funktionelle und dysfunktionelle Folgen von Schrumpfungsprozessen • Langfristfolgen von Schrumpfungsmaßnahmen
Personalmanagement in der Rezession Schnorbus (1972); Mendijs et al. (1976); Hunold (1976); Becker (1977); Schultz-Wild (1978); Scholl/Blumschein (1979); Scholl (1981); Bolt (1983); Wachter (1984); Strohauer (1984); Staehle (1984); Scholz (1984); Scholl/Blumschein (1979); Krell/Ortmann (1984); Gaugler (1984); Fehrmann et al. (1985); Scholz (1987); Hunold (1992); Wengel (1993); Vollmann/Brazas (1993); Scholz (1993a); Rommel (1993); Hinterhuber/Krauthammer (1993); Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1994); Scholz/Oberschulte (1994); Kraus et al. (1994); Büdenbender (1995).	• Personalmanagement und Arbeitsmarkt • Personalanpassung • Strategien betrieblicher Beschäftigungspolitik • Einfluß der Personalplanung • Einfluß der Mitbestimmung • Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit für Produktivität • Arbeitsplatzhaltung durch Arbeitszeitflexibilisierung • Verlagerung von Produktionsstätten • Integration Personalmanagement in strategisches Rezessionsmanagement • motivationale Folgen des Personalabbaus und der Arbeitsplatzunsicherheit • Bedeutung sozialverträglicher Wertanalyse • Downsizing als Alternative zum kurzfristigen Personalabbau • Wachstum, sozialverträgliche Produktivitätssteigerung, Unternehmenserfolg • Personalentwicklung in der Rezession • Rolle der Personalfunktion

Übersicht 1.1 Literaturübersicht

Die Literatur zum **Krisenmanagement** hebt - wohl auch aufgrund ihrer Nähe zur betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollliteratur - schon frühzeitig die Notwendigkeit einer systematischen Analyse und Prognose potentieller Gefährdungsbereiche, sowie der kritischen Überprüfung der Prämissen der Unternehmensplanung hervor. Zentrale Instrumente der präventiven Krisenvermeidung sind daher auch die umfassende Nutzung von Frühwarnsystemen, die Entwicklung von Absicherungsstrategien, Alternativenplanungen oder Präventivplanungen¹.

Die Rezession findet hier insofern Eingang, als sie Ursache der Unternehmenskrise sein kann - aber nicht sein muß.

Die ältere Literatur zum **Rezessionsmanagement** konzentriert sich auf den Fall der bereits eingetretenen akuten Unternehmenskrise. Die Rezession wird als Krisenursache behandelt und nicht, wie aus der Insolvenzforschung bekannt, lediglich als Auslöser. Wenig Beachtung findet daher auch der Einfluß der Unternehmensführung aus der Zeit vor der Rezession. Der Schwerpunkt liegt vielmehr bei der präventiven Krisenvermeidung durch Planungsinstrumente, die Mitarbeiter finden im antizipativen Anpassungsmanagement entweder gar keine oder auch hier nur als Kostenfaktor Beachtung². Erst recht kann dies für die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen gelten. Entsprechend wird die Literatur geprägt von reaktiven Anpassungsstrategien, welche die Bedeutung der Mitarbeiter auf die von ihnen verursachten Kosten reduziert. Scholz³ weist allerdings im Rahmen des strategischen Managements bereits darauf hin, daß die Rezession ein spezifisches strategisches Rezessionsmanagement erfordert, welches die vor- und nachgelagerten Phasen sowie die Bedeutung motivierter Mitarbeiter integriert.

In der **neueren Literatur zur Rezessionsbewältigung** finden sich, neben den auch weiterhin reaktiv ausgerichteten Kostenreduzierungsansätzen, vermehrt ganzheitliche Ansätze zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, welche auch für die Überwindung rezessiver Phasen geeignet sein sollen. Während die Bedeutung der Mitarbeiter stärker in den Vordergrund gerückt wird, zeigt die Praxis der Umsetzung allerdings erneut, daß ganzheitliche Konzepte immer noch auf ein Kostenmanagement reduziert werden⁴.

Gleichzeitig tritt in dieser, wie auch den vorangegangenen rezessiven Phasen vermehrt 'rezeptartige' Literatur zur Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen auf, welche den Unternehmensbestand sichern sollen. Der Erfolg dieser Bücher läßt vermuten, daß in der Praxis nach wie vor nach monokausalen Erfolgsauslösern gesucht wird und gegenüber komplexeren Lösungsansätzen erhebliche Akzeptanzbarrieren bestehen⁵.

¹ vergl. Krystek (1987).

² vergl. z.B. Wilkening (1975).

³ vergl. Scholz (1984).

⁴ vergl. hierzu die Ergebnisse von Mutius/Reither (1993).

Die Literatur zu **Schrumpfungsprozessen** befaßt sich auf der Basis empirischer Ergebnisse überwiegend mit der Gestaltung und Effizienz von Schrumpfungsprozessen zunehmend aber auch mit der Effektivität im Hinblick auf die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Die Rezession wird hier insofern implizit berücksichtigt, als diese Auslöser von Schrumpfungsprozessen sein kann und die Praxis überwiegend mit Schrumpfungsmaßnahmen auf die Rezession reagiert. Wesentlicher Unterschied ist jedoch die zeitliche Begrenztheit der Rezession und die Tatsache des folgenden Aufschwunges. Diese Trennung zwischen absoluter Schrumpfung und temporärem Anpassungsbedarf wird jedoch in der Literatur nicht vollzogen². Vielmehr wird implizit vor dem Hintergrund dauerhafter Schrumpfungursachen diskutiert.

Die Erkenntnisse dieser Forschungsrichtung sind jedoch insofern auch für die vorliegende Arbeit von großem Interesse, als die bisherigen Erkenntnisse darauf hindeuten, daß die Praxis auf Rezessionen primär mit Schrumpfungsmaßnahmen in Form von langfristig wirkendem Kapazitäts- und Kostenabbau reagiert. In der Phase des Aufschwunges hat sie dann mit der geringen Reversibilität ihrer Maßnahmen zu kämpfen, weil die Folgen unzutreffend oder nicht ausreichend antizipiert wurden.

Die Literatur zur **Personalarbeit in der Rezession** behandelt überwiegend den Personalabbau und seine Beeinflussung durch allgemeine und mitbestimmungsorientierte juristische Regelungen. Selbst bei der Personalreduzierung bleiben qualitative Aspekte wie z.B. die Wirkungen auf die Qualifikationsstruktur, die Wirkung auf die Motivation verbliebener Mitarbeiter, die Wirkungen auf den externen Arbeitsmarkt und die Möglichkeiten zu deren positiver Beeinflussung weitgehend unberücksichtigt³. Erst die aktuellen Quellen gehen umfassender auf die Aufgabenfelder des Personalmanagements im Rezessionsmanagement ein.

Es bleibt festzuhalten, daß es weder eine umfassende Theorie zum Rezessionsmanagement noch eine Theorie zur Personalarbeit innerhalb des Rezessionsmanagements gibt.

Ein weiterer, für die vorliegende Arbeit relevanter Fragenkomplex ergibt sich hinsichtlich der kausalen Zusammenhänge zwischen **Personalarbeit und Unternehmenserfolg**.

¹ vergl. hierzu auch die Ergebnisse von *Drumm/Scholz* (1988) zu komplexen Personalplanungsmethoden.

² vergl. *Cameron et al.* (1987a), 223.

³ vergl. *Deters et al.* (1985), 254.

Anhaltspunkte hierzu bietet insbesondere die Entwicklung der Bedeutung von personalbezogenen Zielen innerhalb des Zielsystems des Unternehmens.

Der Personalfunktion wurde in der älteren Literatur zunächst eine abgeleitete Rolle zugewiesen¹, wonach die personalwirtschaftlichen Ziele als Unterziele der organisatorischen Oberziele zu verstehen waren und der Erfolg der Personalfunktion an der Erreichung nachgeordneter wirtschaftlicher Ziele gemessen wurde. Ein weitergehender Bezug zum Gesamtunternehmenserfolg unterblieb weitgehend oder reduzierte sich auf monistische, finanziell orientierte Zielgrößen und -systeme.

Demgegenüber steht das Selbstverständnis der aktuellen **Personalmanagement-Ansätze**, welche sich aus einer rein wirtschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre herauslösen und eine Integration der Nachbardisziplinen vollziehen. Personalmanagement ist nicht mehr als abgeleitete Funktion einer Betriebswirtschaftslehre zu verstehen, sondern leistet einen eigenständigen Beitrag zur Theorie der Unternehmung und ist hinsichtlich Zielen und Methoden eigenständig zu entwickeln².

Ferner hat sich eine Globalisierung des Funktionsbereiches von der zentralen Personalverantwortung in Personalabteilungen zur dezentralen Verantwortung bei allen Führungskräften vor dem Hintergrund der Erkenntnis vollzogen, daß Personalmanagement zu wichtig ist, als daß es nur der Personalabteilung überlassen werden sollte³. Hiermit einher geht die Forderung nach integrativer Verknüpfung von Personalmanagement, Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur mit dem konkreten Bezug zum meist systemtheoretisch orientierten Erfolgsbegriff der langfristigen Überlebensfähigkeit. Überlebensfähigkeit wird hier nicht allein durch die Erreichung finanzieller Ziele erreicht. Vielmehr ist diese eine Folge der Erreichung einer Vielzahl von Teilzielen, welche unterschiedliche Subsysteme⁴ des Unternehmens betreffen. Beeinflußt wird das Personalmanagement und seine Aufgaben von den Organisationsteilnehmern und den Kontextfaktoren der Situation⁵.

Die Wirkungen sind schließlich sowohl direkter (z.B. Motivation, Kompetenz, Kooperation) als auch indirekter (organisatorische Effizienz) Natur und haben entscheidenden Einfluß auf Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens⁶.

¹ vergl. *Ende* (1982), 225.

² vergl. *Remer* (1978), 14.

³ vergl. *Staehle* (1988), 576.

⁴ Subsysteme sind hier zu verstehen als Teilkomplexe oder -probleme eines Gesamtsystems, welche nicht zwingend in Über- Unterordnungsverhältnissen zueinander stehen. Vielmehr sind diese (z.B. formale Organisationsstrukturen) als eine Sonderform dieser systemtheoretischen hierarchischen Strukturierung zu verstehen (vergl. hierzu insbesondere *Simon* (1962), 468, sowie umfassend *Scholz* (1981)).

⁵ vergl. *Staehle* (1988), 582.

⁶ vergl. *Staehle* (1988), 583.

Der **Nachweis dieser Zusammenhänge** auf breiter Basis ist jedoch bisher nicht erfolgt. Es fehlt weitestgehend an Studien, die auf einer breiten Basis das Ausmaß der Erfolgsrelevanz des Personalmanagements und erst recht seine herausgehobene Bedeutung nachweisen. Ebenso unklar ist die Frage, wie genau und unter welchen Bedingungen ein adäquates Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg wirkt.

Lediglich vereinzelte Ergebnisse der empirischen (Erfolgsfaktoren-)Forschung, die sich meist im Zusammenhang mit einem anderen Untersuchungsziel ergaben, deuten auf eine Bestätigung der formulierten Zusammenhänge hin¹.

1.2 Ziele

Das Ziel der Arbeit liegt allgemein formuliert in einem Beitrag zum Abbau des beschriebenen Forschungsdefizites über den Zusammenhang von Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession und der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen innerhalb des situativen Ansatzes.

Grundlagen dieser Zielsetzung sind die vorhanden theoretischen Erkenntnisse und die durchgeführte empirische Untersuchung.

Dabei sieht sich auch diese Arbeit den zentralen Problemen der Erfolgsforschung gegenüber²:

1. konzeptionell

Bei der Abschätzung des Beitrages von Teilbereichen der Unternehmensführung zum Unternehmenserfolg entstehen erhebliche Zurechnungsprobleme, weil der Erfolg durch eine Vielzahl gleichzeitig wirkender Faktoren bedingt wird, welche sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Darüber hinaus ist die Meinung darüber, was als Erfolg zu bezeichnen ist, je nach Forschungsrichtung unterschiedlich³, wobei eine Tendenz zur Mehrdimensionalität besteht.

2. empirisch

Bei der Operationalisierung mehrdimensionaler Erfolgsansätze wird der zugrundegelegte Effizienzansatz in Kriterien aufgelöst, von denen angenommen wird, daß sie sich zu einem einheitlichen Ganzen zusammenfügen lassen. Es entstehen damit sowohl Probleme der Meßpräzision⁴ als auch der Festlegung der Art der Verbindungen - multiplikativ oder additiv - zwischen den einzelnen Elementen.

¹ vergl. *Peters/Waterman* (1982); *Wohlgemuth* (1988); *Gabele* (1989); *Krüger* (1988); *Fritz* (1992); *Waterman* (1994).

² vergl. *Welge/Fessmann* (1980), 590.

³ vergl. *Scholz* (1992b), 546.

⁴ vergl. *Scholz* (1992b), 546.

Hieraus folgt, daß das Ziel der vorliegenden Arbeit dahingehend präzisiert werden kann, daß sie einen Beitrag zur rationalen Durchdringung des schlecht strukturierten Entscheidungsfeldes der Effizienzabschätzung von Aktivitäten der Personalarbeit leisten will.

Als Grundlage dient der in Kapitel 2 aufgestellte situative Bezugsrahmen, welcher die systematische Betrachtung der folgenden Teilziele ermöglicht.

Innerhalb des situativen Forschungsansatzes gilt es zunächst, die Rezession in ihren Spezifika und ihrer Bedeutung für Unternehmensumfeld, Unternehmen und Unternehmensführung zu erfassen, und für die Einbindung in die Kausalanalysen aufzubereiten.

In einem ersten **Teilziel** wird der Einfluß der Situation auf die Aktivitäten der Personalarbeit auf der Basis theoretischer Erkenntnisse hergeleitet und anschließend empirisch überprüft.

Das eigentliche **Kernziel** der Arbeit, die Untersuchung des Zusammenhanges von Personalarbeit und Unternehmenserfolg, wird in zwei Schritten vorgenommen. Auf der Basis der Unterteilung der Effizienzkriterien in unmittelbar beeinflussbare und mittelbar beeinflussbare, wird zunächst der Einfluß der Personalarbeit auf die von ihr unmittelbar beeinflussbaren Effizienzgrößen untersucht, um dann in einem zweiten Schritt deren Bedeutung für aus dieser Sicht mittelbare Größen herzuleiten und zu überprüfen. Zur Erfassung der Komplexität des Zusammenhanges wird damit einer systemorientierten Forschungsweise folgend eine hierarchische Strukturierung des Problems in einzelne Teilzusammenhänge vorgenommen¹.

Auch hier erfolgt zunächst eine theoretische Herleitung und anschließende empirische Überprüfung. Da sich der Unternehmenserfolg selbst als komplexes Konstrukt darstellt, dessen vollständige Erfassung den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, wird neben den theoretischen Grundlagen zur Komplexitätsreduktion auf die Erkenntnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen, die dann als Effizienzkriterien herangezogen werden. Die einzelnen Faktoren lassen sich nicht vollständig überschneidungsfrei voneinander abgrenzen, vielmehr bestehen zwischen ihnen vielfältige Beziehungen, welche in Form von Intra-Segment-Hypothesen erfaßt und in eigenen Modellen überprüft werden.

Die schrittweise Vorgehensweise hat den Vorteil, daß sich Aussagen zu zwei verschiedenen Fragenkomplexen herausarbeiten lassen. Einerseits die relative Bedeutung der einzelnen Aktivitäten der Personalarbeit für ihre unmittelbaren Erfolgsgrößen und andererseits die Relevanz der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg. Durch die Anwendung pfadanalytischer Modelle können darüber hinaus

¹ vergl. Ulrich (1975), 71.

sowohl direkte als auch indirekte Wirkungszusammenhänge erfaßt und empirisch überprüft werden. Sie ermöglichen daher eine der Realität näher kommende Abbildung als bivariate Zusammenhangsanalysen.

Schließlich sollen als letztes **Teilziel**, soweit möglich, Handlungsempfehlungen für eine situationsadäquate Personalarbeit abgeleitet werden, welche sich nicht nur auf reaktive Anpassungsmaßnahmen in der Rezession, sondern auch auf die vor- und nachgelagerten Bereiche antizipativer und transitiver Personalarbeit im Rezessionsmanagement beziehen.

Das wissenschaftstheoretische Ziel ist überwiegend der explorativen Forschungsphase zuzurechnen. Die Arbeit ist somit in den Entdeckungszusammenhang von theoretischen Aussagen einzuordnen¹. Eine explorative Forschungsmethodik will den Theorienentwurf durch kontra-intuitive Ideen und die Erarbeitung von Vermutungen in unmittelbarer Abstimmung mit dem vorhandenen Erfahrungswissen anleiten und fördern². Ursache hierfür ist vor allem der geringe Stand gesicherter Erkenntnisse bezüglich der Problemstellung, verbunden mit der großen Zahl möglicherweise relevanter Situationsvariablen und der hohen Komplexität der Beziehungen zwischen den empirisch zu erhebenden Größen. Die Grenze zur explanativen Forschungsphase wird jedoch insofern überschritten, wenn es um die Überprüfung der Allgemeingültigkeit von aufgestellten Hypothesen geht.

Insofern kann die Arbeit als **theoriengeleitetes Forschungsprojekt** verstanden werden, bei dem die Überprüfung von Hypothesen in neue Hypothesen münden kann³. Zur Bildung der Hypothesen wird in Ermangelung einer geschlossenen Theorie zur Personalarbeit in der Rezession auf verschiedene relevante Theorien zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise ist insofern gerechtfertigt, als die Multikausalität der Zusammenhänge einen Bezug zu denjenigen Theorien erfordert, welche die verschiedenen Teilaspekte thematisieren. Wenn sich auch Überschneidungen in den Erklärungsgegenständen ergeben können, ist dies insofern für den Erklärungszusammenhang nicht problematisch, als die Beziehungen zwischen den Theorien nicht zwangsläufig antagonistischer Natur sind und sich gegenseitig ausschließen müssen. Vielmehr kann im Hinblick auf einen möglichst hohen Erklärungsgehalt für die interessierenden Phänomene ein komplementärer **theoretischer Pluralismus** angenommen werden⁴.

In Anbetracht des Erkenntnisstandes über eine situationsadäquate Ausgestaltung der Personalarbeit in der Rezession ist die Untersuchung geeignet, einen Beitrag zur Verringerung der Lücke zwischen der vorwiegend methodisch orientierten

¹ vergl. *Chmielewicz* (1994), 87-90.

² vergl. *Welge/Fessmann* (1980), 43.

³ vergl. *Welge/Fessmann* (1980), 43.

⁴ vergl. *Fritz* (1992), 27.

Literatur zum Personalmanagement und dessen Erfolgsrelevanz und den empirischen Untersuchungen zum Erfolg zu leisten. Eine vergleichbare empirische Untersuchung liegt bisher noch nicht vor.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist insgesamt in 6 Kapitel gegliedert. Dabei legt die methodische Vorgehensweise den Aufbau weitgehend fest.

Nach diesem ersten Kapitel wird in **Kapitel 2** auf die zugrunde gelegten Theorien, von denen Erklärungsgrundlagen zu erwarten sind, eingegangen. Den Abschluß des ersten Abschnittes der Grundlagen bildet das auf der Basis des situativen Ansatzes formulierte Leitmodell, welches die Teilbereiche der Untersuchung aufnimmt. Es ermöglicht gleichzeitig die Formulierung der relevanten Basishypothesen.

Anschließend wird im zweiten Abschnitt die Begründung, Ermittlung und Gestalt der zugrunde gelegten empirischen Datenbasis der vorliegenden Untersuchung sowie die statistischen Auswertungsverfahren und deren Gütekriterien erläutert.

Die Kapitel 3 bis 5 bilden den Hauptteil der Untersuchung.

In **Kapitel 3** wird zunächst die Charakteristik der Rezession als situationsprägende Kontextvariable, ihre Folgen für das Aufgabenumfeld des Unternehmens und die Unternehmensführung erfaßt. Dabei wird die Rezession nicht nur isoliert betrachtet, sondern darüber hinaus die Wirkungsbeziehungen innerhalb des Organisationsumfeldes und deren Bedeutung für die Unternehmensführung herausgearbeitet, um die konkreten Ansatzpunkte einer rezessionsadäquaten Personalarbeit herauszufiltern. Da die Rezession als gesamtwirtschaftliches Phänomen grundsätzlich alle Unternehmen betrifft, ihre Folgen aber durchaus unterschiedlich sind, ergeben sich die im Rahmen des Erfolgskonzeptes untersuchten Unterschiede in den Folgen der Rezession aus den Handlungen der Unternehmensführung.

Anschließend erfolgt die Analyse der weiteren als relevant erachteten Kontextvariablen der Situation einschließlich deren Veränderungen durch die Rezession.

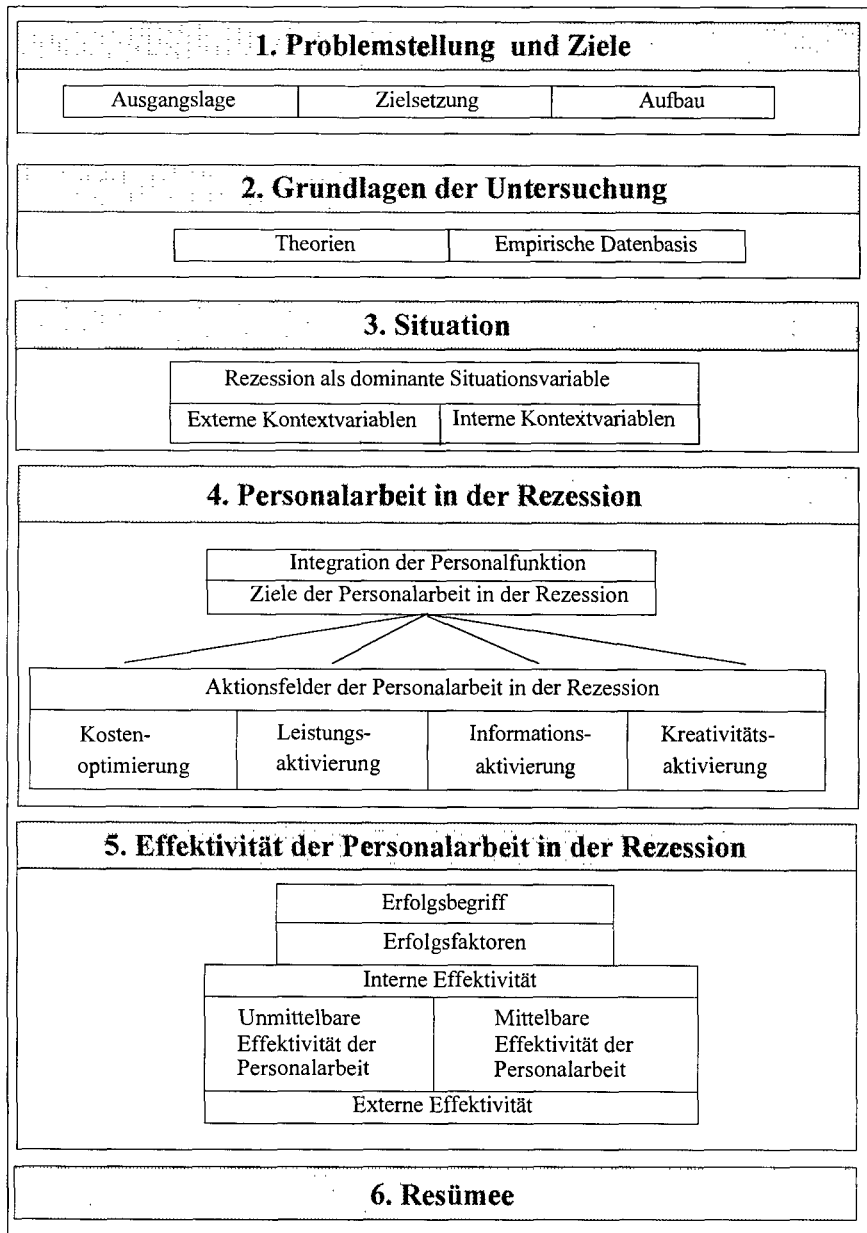
In **Kapitel 4** erfolgt die Analyse der Personalarbeit in der Rezession. Inhaltlich wird eine der systemorientierten Forschungsweise folgende Unterteilung in Kostenoptimierung, Leistungsaktivierung, Informationsaktivierung und Kreativitätsaktivierung vorgenommen. Die hiermit einhergehende Orientierung an Zielen und Zwecken bildet die Grundlage für die im folgenden Kapitel zu untersuchende Effizienz im Sinne der funktionalen Zielerreichung. Dabei werden die jeweils relevanten Situationsfaktoren sukzessive in die Analysen integriert. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse ab.

Kapitel 5 stellt schließlich den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten der Personalarbeit und den Kriterien der organisatorischen Effizienz dar.

Zuerst wird der zugrundegelegte Erfolgsbegriff dargestellt und unter Bezug auf die Erfolgsfaktorenforschung operationalisiert. Anschließend werden für die einzelnen Erfolgsfaktoren Wirkungsgeflechte herausgearbeitet. Dabei wird zunächst die Effektivität der Aktivitäten der Personalarbeit hinsichtlich der unmittelbar beeinflussbaren Effizienzkriterien untersucht. Der Abschnitt schließt mit einer Analyse der Abhängigkeiten der Effizienzkriterien untereinander ab. Anschließend werden die unmittelbaren Effizienzgrößen der Personalarbeit und ihre Effektivität für die mittelbaren Effizienzkriterien analysiert. Soweit notwendig werden moderierende Kontextvariablen mitberücksichtigt. Schließlich wird diese interne Effizienz in ihrer Effektivität zur marktorientierten, externen Effizienz untersucht. Das Kapitel mündet in einem abschließenden, der Veranschaulichung dienenden Test, welcher die Effektivität der Mitarbeiterorientierung für die Effizienz aller untersuchten Kriterien erfaßt.

Kapitel 6 bildet den Abschluß der Arbeit und beinhaltet nach einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, Implikationen für die Praxis und weitere Anregungen für die Forschung.

Den Aufbau stellt die folgende Übersicht zusammenfassend dar:



Übersicht 1.2 Aufbau der Arbeit

2 Grundlagen

2.1 Grundbegriffe

Der Begriff der Personalarbeit wird bedingt durch das zugrundegelegte theoretische Konzept. Entsprechend der Entwicklung des Funktionsbereichs Personal wird hier auf den **Personalmanagement**-Ansatz Bezug genommen, dessen zentrale Kennzeichen

- die Veränderung der Wertschätzung des Personals vom Objekt zum Potential,
- die integrative, proaktive und strategische Sichtweise des Faktors Arbeit,
- die integrative - und nicht mehr nur nachgeordnete - Einbindung in die Unternehmensplanung und -strategieentwicklung,
- die Betonung der besonderen Erfolgsrelevanz der menschlichen Ressourcen und die
- Forderung nach Professionalisierung der Personalfunktion durch Reintegration vormals ausgegliederter Teilbereiche in die Linie ist¹.

Die **Personalarbeit** beinhaltet hiernach alle *human resource activities*, die von den Trägern der Personalarbeit auf die Gestaltung und Veränderung personeller Wirkungszusammenhänge, die Veränderung personeller Bestände und damit auf das Personal als Bezugsgruppe gerichtet sind².

Der Grundidee des strategischen Personalmanagements folgend, handelt es sich um

- die Beschäftigung mit gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern des Unternehmens,
- die Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie und
- die Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorsprungs durch eine ausreichende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter³.

Unter **Personal** wird das gesamte Humanpotential eines Unternehmens als produktives, soziales System verstanden⁴. Seine Wertschätzung hat mit der Betrachtung als Erfolgsfaktor des Unternehmens bis hin zu einer strategischen Bedeutung für den Unternehmenserfolg deutlich zugenommen, was sich nicht zuletzt in einer Zunahme der Bedeutung des Funktionsbereichs Personal seit Beginn der 80er Jahre geäußert hat⁵.

¹ vergl. Scholz (1993b); Staehle (1994), 736-848; Tichy et al. (1982); Staehle (1988).

² vergl. Staehle (1994), 737; Staehle (1988), 576; Remer (1978), 17.

³ vergl. Scholz (1995b), 4.

⁴ vergl. Hilb (1994), 12.

⁵ vergl. Staehle (1994), 737.

Zu den **Trägern der Personalarbeit** werden alle Personen oder Personengruppen gezählt, die innerhalb der Personalarbeit Einfluß auf die das Personal als Bezugsgruppe betreffenden Entscheidungen haben und/oder Teilaufgaben der Personalarbeit aus eigener oder zugewiesener Kompetenz wahrnehmen oder wahrnehmen können¹. Hierzu zählen insbesondere die Unternehmensleitung, die Führungskräfte des Unternehmens, die Personalabteilungen und die Mitarbeitervertretung.

Unter **Unternehmenserfolg** wird in der vorliegenden Arbeit der Erreichungsgrad der Unternehmensziele verstanden. Davon ausgehend, daß Unternehmen zielorientierte Organisationen darstellen, wird zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs an den Zielansatz angeknüpft und der Effizienzbegriff der Organisationsforschung zugrunde gelegt².

Dabei wird der im anglo-amerikanischen Sprachraum üblichen Differenzierung zwischen Effektivität und Effizienz gefolgt³. **Effektivität** kennzeichnet die Eignung für die Zielerreichung, und **Effizienz** ist als Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit als output/input-Relation zu verstehen. Die für das Unternehmen geltenden Zielvorgaben werden durch die Interessengruppen beeinflusst. Der Gesamterfolg ergibt sich aus Teileffektivitäten, welche im instrumentellen Sinne verstanden werden können.

Die **Rezession** bezeichnet eine gesamtwirtschaftliche Abschwungphase, welche durch Unterauslastung der Kapazitäten gekennzeichnet ist. In der vorliegenden Untersuchung stellt die Rezession im Rahmen des situativen Forschungsansatzes den dominanten situativen Kontextfaktor des globalen Unternehmensumfeldes dar. Die Dominanz ergibt sich aus der in Relation zu den anderen (konstanteren) Kontextfaktoren ausgeprägten situativen Veränderung. Die aus den Veränderungen resultierenden Handlungskonsequenzen und Wirkungszusammenhänge im Rahmen der Personalarbeit sind die zentralen Erkenntnis- und Erklärungsgegenstände der Arbeit.

2.2 Der theoretische Forschungsrahmen

Das übergeordnete Ziel, explikative Aussagen über den Zusammenhang von Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession zu treffen, setzt wahrheitsfähige Gesetzhypothesen und deskriptive Aussagen voraus⁴.

Gesetzhypothesen beinhalten in Form von 'Wenn-Dann-Sätzen' genau definierte, generelle Aussagen über Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen

¹ vergl. Ende (1982), 308.

² vergl. Staehle/Grabatin (1979); Staehle (1994), 411; insbesondere Scholz (1992b).

³ vergl. Scholz (1992b), 533.

⁴ vergl. zum folgenden Schanz (1992), 60-61; Raffée (1974), 30-31.

Elementen. Eine Menge von logisch miteinander verknüpften Gesetzhypothesen kennzeichnen eine Theorie.

Deskriptive Aussagen beinhalten konkrete Einzelheiten über das zu erklärende Phänomen in Form singulärer Sätze. Sie finden in den Erklärungszusammenhang in Form von Antecedenz-, Anfangs- oder Randbedingungen Eingang. Gesetzhypothesen und deskriptive Aussagen bilden zusammen das Explanans, aus welchem in Form eines deduktiven Erklärungsmodells die zu erklärende Erscheinung, das Explanandum, abgeleitet wird, und anschließend empirisch zu überprüfen ist¹.

Da ein geschlossenes Hypothesensystem zur Personalarbeit in der Rezession nicht existiert und die aus der Organisationssoziologie und der Managementlehre vorhandenen allgemeingültigen Ansätze insbesondere im Hinblick auf die Situationsrelevanz relativiert worden sind, legt die Arbeit einen situativen Forschungsansatz zugrunde, welcher als Rahmen für die Auswahl relevanter Theorien fungieren kann.

Grundlage der Situationsdefinition ist der **Situative Ansatz**, dessen Leitidee darin besteht, daß es nicht eine generell gültige und optimale Handlungsalternative gibt, sondern mehrere, der Situation angemessene. In diesem Sinne stellt der Situative Ansatz keine eigene Theorie dar, sondern einen Forschungsansatz, der mit adäquaten Theorien zu füllen ist². Die Situation kann damit als Suchfeld verstanden werden, innerhalb dessen durch theoretische Leitideen und einzelne Theorieansätze eine Identifikation möglicher Einflußfaktoren erfolgt. Die vermutete reale Multikausalität der Erklärungszusammenhänge und die Tatsache, daß eine einzige Theorie allein dieser Multikausalität nicht gerecht wird, bedingt die Berücksichtigung verschiedener Theorien, die die jeweiligen Einflußfaktoren thematisieren³.

Grundlage der Auswahl von Theorien ist deren grundsätzliche Relevanz für den Erklärungszusammenhang. Bezogen auf die Personalarbeit soll es sich um Theorien handeln,

- die einen funktionalen Begriff der Personalarbeit beinhalten - oder zumindest implizieren - und damit institutionelle Zuordnungen vermeiden,
- die eine Zuordnung der Personalarbeit zum Unternehmen als Ganzes ermöglichen und sie damit als Bestandteil einer umfassenden organisatorischen Lösung im funktionalen und institutionalen Sinne verstehen, womit gleichzeitig das Erfordernis der Einbindung von Kontextbedingungen erklärt ist.

¹ Dieses allgemeine deduktive Modell hat als 'Hempel-Oppenheim-Schema' Eingang in die Literatur gefunden Schanz (1992), 61.

² vergl. Staehle (1994), 51; Schanz (1992), 66.

³ vergl. Raffée (1974), 56.

Bezogen auf den Unternehmenserfolg sollen die ausgewählten Theorien die organisatorische Effektivität auf der Ebene der Gesamtorganisation erklären können, so daß Theorien, die sich lediglich auf monistische Erfolgsbegriffe konzentrieren, ausgeklammert bleiben.

Damit bleiben an dieser Stelle zunächst auch diejenigen Theorien ausgegrenzt, die sich auf Teilaspekte der Organisation beziehen und/oder in ihrem Geltungsbereich situativ eingeschränkt sind.

Sie werden innerhalb des Gesamtrahmens an der jeweiligen Stelle berücksichtigt.

Die an dieser Stelle ausgewählten Theorien sind damit

- die Systemtheorie
- die Entscheidungstheorie
- die Koalitionstheorie
- die Konflikttheorie

sowie als Forschungsrahmen der Situative Ansatz.

2.2.1 Systemorientierung

Der **Begriff** des Systems kennzeichnet allgemein eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen¹.

In der vorliegenden Arbeit wird das Unternehmen als komplexes, offenes sozio-technisches System verstanden, in dem zielgerichtete Dispositionen über knappe Mittel erfolgen².

Es ist komplex, wenn die Zahl seiner Elemente und Relationen ein Ausmaß erreicht, das nicht mehr vollständig beschreibbar ist³. Als offen wird ein System bezeichnet, wenn es im Austausch mit der Umwelt steht⁴. Sowohl das Unternehmen selbst als auch die Umwelt können in Teilsysteme, die zu einer mehrstufigen Systemgliederung führen, zerlegt werden⁵. Der Begriff 'sozio-technisch' kennzeichnet die Tatsache, daß die Aufgaben innerhalb des Systems von bestimmten Personen mit bestimmten technischen Mitteln durchgeführt werden⁶.

Systemorientiertes Denken hat in drei **Varianten** Eingang in die Organisationslehre gefunden:

¹ vergl. *Krauch* (1991), 338.

² vergl. *Raffée* (1974), 90.

³ vergl. *Raffée* (1974), 81.

⁴ vergl. *Jantsch* (1991), 333.

⁵ vergl. *Raffée* (1974), 80.

⁶ vergl. *Kirsch* (1971), 27; *Ulrich/Fluri* (1991), 31.

- als organisationssoziologischer Ansatz,
- als systemtheoretisch-kybernetischer, deduktiver Ansatz,
- als integrierendes Grundkonzept des "sozio-technischen Systems"¹.

Der **organisationssoziologische Ansatz** wurde von *Talcott Parsons*² fast zeitgleich neben der Entwicklung der allgemeinen Systemtheorie durch *Bertalanffy*³ entwickelt. Bezugspunkt der strukturell-funktionalen Theorie von *Parsons* ist die Systemerhaltung und Zielverwirklichung, womit das Systemziel ins Zentrum des Interesses rückt⁴. Gegenstand des heutigen organisationssoziologischen Erkenntnisinteresses sind Ziele, Strukturen, Prozesse, System-Umwelt-Beziehungen und die Leistungswirksamkeit der Organisation⁵.

Die **systemtheoretisch-kybernetische** Variante basiert auf den Arbeiten von *Bertalanffy*⁶ und *Wiener*⁷. Ihr Ziel ist die Nutzung des Erklärungsgehaltes abstrakter kybernetischer Modelle zur Beschreibung und Erklärung des Systemverhaltens⁸.

Die **sozio-technische Variante** beinhaltet die Verbindung von strukturellen, sozialen und technologischen Aspekten auf Individual-, Gruppen-, Gesamtsystem- und Supersystemebene innerhalb eines konsequent situationalen Bedingungsrahmens⁹.

Eine erste umfassende Übertragung des Systemdenkens auf die **Personalarbeit** ist auf die Arbeiten von *Hackstein et al.*¹⁰ zurückzuführen. Das Personalwesen wird in Anlehnung an *Ulrich*¹¹ als Teilsystem des übergeordneten Systems Unternehmen verstanden, wobei letzteres prozessual als ein vielschichtiger Komplex einzelner, miteinander verknüpfter Transformationsprozesse gesehen wird, deren Ergebnisse jeweils in Teilleistungen bestehen¹².

Das zugrundeliegende Menschenbild geht davon aus, daß der Mensch aufgrund seiner Sonderstellung im System nicht nur rational im Sinne des 'homo

¹ vergl. *Hill et al.* (1994b), 435-446.

² vergl. *Parsons* (1951).

³ vergl. *Bertalanffy* (1950).

⁴ vergl. *Hill et al.* (1994b), 438.

⁵ vergl. beispielhaft *Blau/Scott* (1962); *Crozier* (1964); *Etzioni* (1961); *Luhmann* (1964) sowie die empirischen Arbeiten von *Perrow* (1970); *Burns/Stalker* (1961); *Pugh et al.* (1963); *Pugh et al.* (1968); *Pugh et al.* (1969).

⁶ vergl. *Bertalanffy* (1950).

⁷ vergl. *Wiener* (1948).

⁸ vergl. *Hill et al.* (1994b), 439.

⁹ vergl. *Hill et al.* (1994b), 443.

¹⁰ vergl. *Hackstein et al.* (1971).

¹¹ vergl. *Ulrich* (1970), 227.

¹² vergl. *Hackstein et al.* (1971), 29.

oeconomicus' handelt, sondern durch verschiedenartigste Interessen und Bedürfnisse geleitet wird und sich mit den zugewiesenen Aufgaben identifizieren muß¹.

Der Erfolg des Unternehmens hängt davon ab, ob und inwieweit die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens abgestimmt werden².

Das Ziel der Personalarbeit liegt damit in der optimalen Abstimmung von Unternehmen und Personal als Leistungsfaktor³. Eine Spezifizierung dieses Ziels erfolgt in Anknüpfung an die Unternehmensziele und führt zu einer Unterteilung in ökonomische Ziele (Wirtschaftlichkeit, Rentabilität) und soziale Ziele (Erwartungen der Mitarbeiter wie Sicherheit, Zufriedenheit)⁴.

Da das offene System im Austausch mit seiner Umwelt steht, sind System und unternehmensinterne/unternehmensexterne Umwelt voneinander abzugrenzen. Dabei werden unternehmensinterne und unternehmensexterne, das Verhalten des Systems beeinflussende bzw. bedingende, und von ihm beeinflusste bzw. hervorgerufene Größen unterschieden⁵.

Darüber hinaus sind offene Systeme dynamisch, nicht deterministisch und zweck- bzw. zielorientiert⁶. Dynamik kennzeichnet die Tatsache, daß innerhalb des Unternehmens und in Bezug auf seine Umwelt Prozesse ablaufen. Indeterminiertheit läßt Systemvorgänge nur mit Wahrscheinlichkeiten nicht aber mit Gewißheit voraussagen. Ziel- und Zweckorientierung bezeichnet die Tatsache, daß von Individuen und Kollektiven bestimmte Vorhaben unter Abwägung von Kosten und Nutzen, Anreizen und Beiträgen, Inputs und Outputs verfolgt werden⁷.

Regelungsentscheidungen im Sinne von Korrekturentscheidungen ergeben sich einerseits aus dem Vergleich von Ist-Output zu Soll-Output des Systems. Andererseits erfordern dauerhafte und umfassende Störungen entsprechende Anpassungsentscheidungen, die zu einer Formulierung von neuen Sollwerten führen und durch die zielsetzende Instanz getroffen werden müssen. Damit erfolgt gleichzeitig eine Überleitung zur zielgesteuerten Unternehmensführung⁸.

Die **Kritik** am systemtheoretischen Ansatz hinsichtlich seiner Eignung für die Personalarbeit konzentriert sich im wesentlichen auf die mangelnde Vollständigkeit der Erfassung personalorientierter Probleme. Allerdings ist auch diese differenziert zu betrachten.

So kritisiert *Ende*⁹, daß der systemtheoretische Ansatz mit seinem Ziel der konsequenten Abstimmung von Unternehmenszielen und Mitarbeiterzielen als

¹ vergl. *Hackstein et al.* (1970), 91.

² vergl. *Hackstein et al.* (1970), 91.

³ vergl. *Hackstein et al.* (1970), 91.

⁴ vergl. *Nüssgens* (1975), 69.

⁵ vergl. *Kieser/Kubicek* (1978), 78.

⁶ vergl. *Raffée* (1974), 82.

⁷ vergl. *Raffée* (1974), 82.

⁸ vergl. *Raffée* (1974), 85.

Erfolgsbedingung nicht berücksichtige, daß z.B. gerade in rezessiven Phasen Unternehmen nur durch die Freisetzung von Mitarbeitern überlebensfähig seien. Eine theoretische und empirische Fundierung dieser Kritik läßt sich bei ihm jedoch nicht finden. Ferner ist die Frage zu stellen, ob die konsequente Anwendung des möglichst weitgehenden Interessenausgleichs die einer Freisetzung zugrundeliegende Unterauslastung der Kapazitäten gar nicht erst entstehen läßt.

Die Erklärung der Personalarbeit wird jedoch insofern eingeschränkt, als soziale Phänomene im Sinne interpersonalen und intergruppalen Prozesse keine Berücksichtigung finden². Sie bedürfen insofern einer Erklärung durch andere Theorien, zu denen hier die Entscheidungs-, Anreiz-Beitrags-, die Koalitionstheorie und die Konflikttheorie herangezogen werden.

2.2.2 Entscheidungsorientierung

Entscheidungen in Systemen werden als Wahlhandlungen und Ergebnisse von Entscheidungsprozessen verstanden. Diese sind Bestandteil des entscheidungsorientierten Blickwinkels der Betriebswirtschaftslehre, welcher sich mit den den ausführenden Tätigkeiten vorgelagerten Auswahlentscheidungen über Ziele und Mittel befaßt³.

Der entscheidungsorientierte Ansatz hat in zwei Ausprägungen Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden.

Die **mathematisch-normative Variante** konzentriert sich auf der Grundlage von formalen Entscheidungsmethoden auf die Entwicklung von Entscheidungsmodellen⁴. Sie hat keinen Einfluß auf die Personalarbeit⁵ und soll im folgenden unberücksichtigt bleiben.

Die zweite, **verhaltensorientierte Variante** untersucht im weitesten Sinne menschliches Verhalten in Organisationen und ist deskriptiv-realanalytisch und damit empirisch ausgerichtet.

Hier interessiert insbesondere das Entscheidungsverhalten von Individuen, Gruppen und organisierten sozialen Systemen⁶.

Die Besonderheiten des Entscheidungsansatzes lassen sich wie folgt zusammenfassen⁷:

¹ vergl. Ende (1982), 19.

² vergl. Ende (1982), 106.

³ vergl. Heinen (1991), 12; Raffée (1974), 98.

⁴ vergl. Hill et al. (1994b), 428.

⁵ vergl. Hentze (1994b), 38.

⁶ vergl. Hill et al. (1994b), 432.

1. Im Mittelpunkt des verhaltenswissenschaftlichen, entscheidungsorientierten Wissenschaftsprogramms steht der wirtschaftende Mensch als Entscheidungs-subjekt². Die Grundannahme des 'homo oeconomicus' wird verlassen und ermöglicht bzw. erfordert dazu korrespondierend eine Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen³.
2. Dem Informationsproblem wird insofern Bedeutung beigemessen, als der Unsicherheitsbereich von Alternativen durch Dateninformationen vermindert wird oder neue Handlungsalternativen aufgedeckt werden.
3. Dem Prozeßcharakter von Entscheidungen wird durch die Einteilung in sachlich verschiedene Phasen und durch die Einbeziehung von Mehrpersonenentscheidungen als personale Dimension Rechnung getragen. Diese beinhaltet die Notwendigkeit von Abstimmungsprozessen hinsichtlich der Zielbildung und der Mittelentscheidung bei einer bestimmten Problemlösung.

Während die Arbeit von *Barnard*⁴ als Vorläufer der verhaltenswissenschaftlichen Richtung der Organisationstheorie angesehen wird, haben die Arbeiten von *March/Simon*⁵ und *Cyert/March*⁶ zu einer Integration von entscheidungsorientierten und motivationsorientierten Ansätzen in eine umfassende verhaltenorientierte Richtung der Organisationsforschung geführt⁷.

2.2.3 Anreiz-Beitragstheorie

In Erweiterung der von *Barnard*⁸ entwickelten Anreiz-Beitragstheorie, die sich primär mit der Teilnahmeentscheidung der Organisationsteilnehmer und dem Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen befaßt, untersuchen *March/Simon*⁹ darüber hinaus die Entscheidung zur Leistung eines Beitrags zum Erreichen des Organisationsziels und die Entscheidung zum Verlassen der Organisation. Ferner werden die Arbeitnehmer als Organisationsteilnehmer insofern von den anderen Teilnehmern abgegrenzt, als sie mit ihrer Beitrittsentscheidung zusätzlich eine Autoritätsbeziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter akzeptieren¹⁰.

Die Basisaussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen¹¹:

¹ vergl. *Raffée* (1974), 94-96.

² vergl. auch *Hentze* (1994b), 39.

³ vergl. *Raffée* (1974), 95.

⁴ vergl. *Barnard* (1938).

⁵ vergl. *March/Simon* (1958).

⁶ vergl. *Cyert/March* (1963).

⁷ vergl. *Hill et al.* (1994b), 433.

⁸ vergl. *Barnard* (1938).

⁹ vergl. *Staehle* (1994), 407.

¹⁰ vergl. *March/Simon* (1976), 87.

¹¹ vergl. *March/Simon* (1976), 81.

1. Die Organisation ist ein System von Personen, die in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander handeln,
2. Die Teilnehmer erhalten monetäre und/oder nichtmonetäre Anreize und leisten dafür gewisse Beiträge,
3. Zwischen Anreizen und Beiträgen soll ein Gleichgewichtszustand aufrechterhalten werden. Er ist gewährleistet, wenn die dem Organisationsteilnehmer gebotenen Anreize größer oder zumindest gleich den von ihm geleisteten Beiträgen ist.
4. Die Beiträge der Teilnehmer sind die Quelle, der die Organisation die gebotenen Anreize an die Mitarbeiter entnimmt. Sie ist daher nur lebensfähig, wenn die Beiträge ausreichen, um genügend Anreize zu bieten.
5. Grundlage der Motivation zur Leistung im Sinne eines 'rollenkonformen Verhaltens' ist Art und Menge der vorhandenen Handlungsalternativen, die wahrgenommenen Konsequenzen der Alternativen und die individuellen Ziele, gemessen an den vorhandenen Alternativen¹. Art und Menge der Alternativen hängen vom Verhalten des Vorgesetzten, dem Führungsstil, dem Anreizsystem und dem Verhalten der Kollegen ab.
6. Grundlage des Austritts aus der Organisation ist der wahrgenommene Wunsch, aus der Organisation auszusteigen und die wahrgenommene Einfachheit des Austritts. Der Wunsch wird wesentlich durch die Arbeitszufriedenheit und die Anzahl der Alternativen bestimmt².
7. Besteht die Möglichkeit, auf die Anreizleistungen der Organisation Einfluß zu nehmen, können Konflikte bzw. Aushandlungsprozesse entstehen, die zur Notwendigkeit der Einbindung des Machtphänomens führen³.

Die **Kritik** an der Anreiz-Beitrags-Theorie bezieht sich insbesondere darauf, daß von relativ gleichberechtigten und gleichstarken Verhandlungspartnern ausgegangen wird⁴. Die Realität bestätigt diese Annahme nicht. Die ausgeprägt ökonomisch-rationalistische Betrachtung widmet dem Konfliktphänomen nur als Systemungleichgewicht Raum, nicht aber als dauerhafter Bestandteil betrieblicher Realität⁵. Insofern erlangen die mit der Anreiz-Beitrags-Theorie eng verbundenen, interessenpluralistischen Theorien der Unternehmenspolitik Bedeutung. Sie ermöglichen die Untersuchung der innerhalb organisierter sozialer Systeme real ablaufenden Interaktionsprozesse unter der machstrategischen Perspektive⁶.

¹ vergl. *March/Simon* (1976), 53.

² vergl. *March/Simon* (1976), 102.

³ vergl. *March/Simon* (1976), 105.

⁴ vergl. *Kupsch/Marr* (1991), 752.

⁵ vergl. *Schanz* (1990), 276-277.

⁶ vergl. *Hill et al.* (1994b), 453.

2.2.4 Interessenpluralismus

Der **interessenpluralistische Ansatz** baut wesentlich auf der von *Cyert/March*¹ entwickelten Koalitionstheorie der Unternehmung auf.

Dementsprechend wird eine Organisation als Koalition von Individuen und Gruppen verstanden, die unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen². Die Organisationsteilnehmer können sich wiederum in Subkoalitionen zusammenschließen. Mitglieder der Koalitionen sind Manager, Arbeitnehmer, Kapitaleigner, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber etc.³.

Eine Erweiterung hat der von *Cyert/March* entwickelte Ansatz durch den Stakeholder-Ansatz und den von *Mintzberg*⁴ entwickelten Koalitionsansatz erfahren.

Nach *Freeman*⁵ sind Stakeholder Individuen oder Gruppen, die entweder aktiv auf die Unternehmensentscheidung Einfluß nehmen oder passiv von ihnen betroffen sind. Die Erweiterung gegenüber dem von Cyert und March entwickelten Ansatz liegt in der stärkeren Betonung der Bedeutung und der Erweiterung der externen Interessengruppen⁶.

*Mintzberg*⁷ schließlich untersucht die Alternativen der Koalitionsbildung und die Koalitionsbeziehungen unter dem Schwerpunkt des machttheoretischen Aspektes. Er spricht zwar nicht von Stakeholdern oder Koalitionen, meint aber mit 'Influencers' inhaltlich dasselbe⁸. Dabei unterteilt er in die Gruppen der internen Beeinflusser und der externen Beeinflusser. Zu den internen Beeinflussern gehören die festangestellten Mitarbeiter und Führungskräfte und zu den externen Beeinflussern gehören diejenigen Personen und Personengruppen, welche das Verhalten der internen Beeinflusser zu verändern suchen⁹. Unternehmensführung ist in diesem Sinne wesentlich von der Machtstruktur zwischen internen und externen Beeinflussern geprägt.

Zentrale Kennzeichen der interessenpluralistisch orientierten Betrachtung der Organisation sind:

¹ vergl. *Cyert/March* (1963).

² vergl. *Cyert/March* (1963), 27.

³ vergl. *Cyert/March* (1963), 27.

⁴ vergl. *Mintzberg* (1983).

⁵ vergl. *Cyert/March* (1963).

⁶ vergl. *Freeman* (1984), 54

⁷ vergl. *Mintzberg* (1983).

⁸ vergl. *Staehle* (1994), 403.

⁹ vergl. *Mintzberg* (1983), 26.

1. Es existieren entgegen der Annahmen der ökonomischen Theorie keine vorgegebenen Ziele der Organisation. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß die Organisationsmitglieder Individualziele besitzen, die als Ziele für die Organisation eingebracht werden und über Verhandlungsprozesse in Ziele der Organisation umgewandelt werden¹. Die Verhandlungsprozesse laufen in der Realität als Konsequenz sich ständig verändernder Bedürfnisse der Koalitionsmitglieder und Veränderungen der Umweltfaktoren kontinuierlich ab².
2. Es wird davon ausgegangen, daß die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder voneinander abweichen³.
3. Maßgeblich für die Führung des gesamten Unternehmens ist die dominierende Koalition⁴. Zur dominierenden Koalition gehören die Kerngruppe (Top-Management) und jene Organisationsmitglieder, die noch erheblichen Einfluß auf die Unternehmensführung haben (z.B. Mitglieder der nachgelagerten Führungsebene)⁵.
4. Die Kerngruppe als das zur Zielformulierung rechtlich und organisatorisch legitimierte Organ hat die Aufgabe, die an sie gerichtete Vielzahl von unterschiedlichen Forderungen miteinander in Einklang zu bringen, um den dauerhaften Bestand des Unternehmens zu sichern⁶. Dies beinhaltet nicht selten die Möglichkeit, lediglich einen Minimalkonsens herbeiführen zu können⁷.
5. Die Unterschiedlichkeit individueller Bedürfnisse und Ziele bedingt die Auseinandersetzung mit Konflikten. Konflikte im Verhandlungsprozeß zwischen Individual- und Gruppenzielen werden über 'Ausgleichszahlungen', die sowohl materieller als auch immaterielle Natur sein können, gehandhabt⁸.

Der Bestand der Koalition hängt von der Fähigkeit ab, die Organisationsmitglieder dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Auch bei der Beschreibung der Organisation als Interessenkoalition liegt die Betonung letztlich auf dem **Machtphänomen**. Es läßt sich über den Machtbegriff und das Einsatzrisiko generieren, welche umfassend sowohl in der Analyse von interindividuellen als auch intergruppalen Entscheidungsprozessen im Zusammenhang mit der Koalitionstheorie Eingang gefunden haben⁹.

¹ vergl. Cyert/March (1963), 26.

² vergl. Kupsch/Marr (1991), 745.

³ vergl. Cyert/March (1963), 27.

⁴ vergl. Kirsch (1990), 104-109.

⁵ vergl. Kirsch (1990), 105.

⁶ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 78.

⁷ vergl. Cyert/March (1963), 117.

⁸ vergl. Cyert/March (1963), 29.

⁹ vergl. Kirsch (1971), 184-216; Mintzberg (1983); Freeman (1984); March/Simon (1958); Cyert/March (1963); Blake et al. (1964); Jeschke (1993).

Macht bezeichnet im weitesten Sinne die Möglichkeit auf das Verhalten eines anderen evtl. auch gegen seine Willen Einfluß zu nehmen¹. Für die Charakterisierung der Machtposition eignen sich der Aggregatzustand der Macht und die Machtbasis²:

Hinsichtlich des **Aggregatzustandes**³ ist die potentielle Macht am stärksten ausgeprägt, während die tatsächlich eingesetzte Macht eine Grundlage für die Einschätzung der potentiellen Macht bildet.

Hinsichtlich der **Machtbasis**⁴ können vier Arten unterschieden werden:

1. Bei der Bindungsmacht ist das Unternehmen durch gesetzliche oder vertragliche Regelungen an die Entscheidungen der Koalitionspartner gebunden.
2. Im Sinne der Retaliationsmacht kann der Koalitionspartner das Unternehmen für die Nichtberücksichtigung seiner Interessen z.B. durch Leistungsentzug bestrafen.
3. Die Substitutionsmacht ermöglicht den Abbruch der Beziehung zum Unternehmen mit der Folge, daß der Schaden für das Unternehmen stärker ist als für den Koalitionspartner.
4. Die Koalitionsmacht ermöglicht dem Koalitionspartner die Inanspruchnahme der Macht einer anderen Gruppe ohne die eigene Machtbasis zu nutzen. Beispiele für solche Gruppen sind politische Parteien und Massenmedien.

Die **Machtposition** ist tendenziell umso höher,

- je mehr das Unternehmen auf die speziellen Ressourcen des Koalitionspartners angewiesen ist,
- je weniger andere potentielle Koalitionspartner den entsprechenden Beitrag leisten können,
- je mehr andere Unternehmen die Mitarbeit des entsprechenden Koalitionspartners suchen⁵.

Bestimmungsfaktor der tatsächlichen Ausübung der bis dahin potentiellen Macht ist daher das bestehende **Risiko**, mit der Machtausübung die Zielerreichung zu reduzieren. Das Risiko ist dabei die subjektive Bewertung der Wahrscheinlichkeit, daß die durchgeführte Handlung nicht zum angestrebten Ergebnis - Erhöhung der Zielerreichung - führt⁶. Als mögliche Risiken können in diesem Zusammenhang gelten:

¹ vergl. *Kirsch* (1971), 184.

² vergl. *Scholz* (1987), 27-28.

³ vergl. *Scholz* (1987), 28.

⁴ vergl. *Scholz* (1987), 28.

⁵ vergl. *Hill et al.* (1994a), 155.

⁶ vergl. *Heinen* (1976b), 38.

- das gesundheitliche Risiko (Verlust physischer Stabilität);
- das materielle Risiko (finanzieller Verlust);
- das soziale Risiko (Verlust zwischenmenschlicher Beziehungskomponenten);
- das restringierende Risiko (Verlust kollektiver Entfaltungsmöglichkeiten)¹.

Die **Machtbasis der Mitarbeiter** stellt sich darauf aufbauend wie folgt dar:

Im Rahmen der **Bindungsmacht** ist das Unternehmen durch die gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung und - soweit vorhanden - durch vertragliche Vereinbarungen auf Betriebsebene in Teilbereichen an die Zustimmung der kollektiven Interessenvertretung der Mitarbeiter gebunden.

Ausdruck der **Retaliationsmacht** ist auf individueller Ebene die Leistungsminderung durch individuelle Störungen des Betriebsablaufs² und der Entscheidungsfindung³, das 'Krankfeiern' als Reaktion auf belastende Arbeitsumstände und schließlich die 'innere Kündigung'⁴. Gegenstand der 'inneren Kündigung' ist dabei die freiwillige, nicht auf rechtlicher Verpflichtung beruhende, realisierbare Arbeitsleistung mit der Folge einer dauerhaften negativen Abweichung⁵. Auf kollektiver Ebene führt die Ausübung der Retaliationsmacht zu Streikmaßnahmen oder umfangreichen Störungen des Betriebsablaufs⁶.

Die **Substitutionsmacht** kommt durch die Möglichkeit des Koalitionspartners zum Abbruch der Beziehung zum Ausdruck, wenn der Schaden für das Unternehmen größer ist als für den austretenden Koalitionspartner. Eine ausgeprägte Substitutionsmacht ist insbesondere für hoch qualifizierte Mitarbeiter eines Unternehmens anzunehmen, wenn dieselbe Qualifikation über den Arbeitsmarkt nur zeit- aufwendig und zu einem deutlich höheren Preis zu erlangen ist. Zentraler Bestimmungsfaktor der Substitutionsmacht der Mitarbeiter sind daher die herrschenden Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt.

¹ vergl. *Jeschke* (1993), 58.

² Als eines von zahlreichen Beispielen aus *Hoffmann* (1981), 51: "Die Betriebsleitung wollte in unserer Werkstatt die Frühstückspause neu regeln. In Verhandlungen mit dem Betriebsleiter wurde die negative Seite aufgezeigt und von einer Festlegung abgeraten. Aber die Betriebsleitung wußte es besser, sie bestimmte die Durchführung der Pause nach einer von ihr bestimmten Zeit. Der Zufall wollte es, daß während einer Pause ein Umbau der Walzgerüste vorgenommen werden mußte. Die Kollegen richteten sich jedoch nach der Pausenordnung. Durch die Einhaltung der Anordnung der Betriebsleitung entstand der Firma ein großer Schaden. Die Pausenregelung wurde ab sofort wieder abgeschafft."

³ vergl. *Kirsch* (1990), 99.

⁴ vergl. *Kirsch* (1990), 100; *Scholl et al.* (1978), 160; *Scholl* (1987), 138; *Kirsch et al.* (1984b), 24-29; *Faller* (1991); *Hilb* (1992).

⁵ vergl. *Faller* (1991), 104.

⁶ vergl. *Scholz* (1987), 28.

Die **Koalitionsmacht** besteht in der Nutzung der Machtpotentiale der Gewerkschaften als überbetriebliche Interessenvertretung aber auch politischer Parteien.

Die Macht des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern bezieht sich schließlich auf die Umkehrung der Machtverhältnisse in den genannten Feldern.

Die **Reaktionsmöglichkeiten** der Mitarbeiter auf ungenügende Interessenberücksichtigung im Sinne der Ausübung der bis dahin potentiellen Macht lassen sich in Abwanderung und Widerspruch unterteilen¹.

Abwanderung bedeutet, daß der Mitarbeiter nicht mehr zu Beiträgen an das Unternehmen bereit ist. Dies kann sowohl durch die abgeschwächte Form der Minderung der Beitragsleistung erfolgen als auch durch die endgültige Form des Austritts aus dem Unternehmen². Während die Abwanderung eine indirekte Form der Bedürfnisartikulation darstellt, erfolgt im **Widerspruch** eine offene Bedürfnisartikulation in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen (Beschwerden, Streik, etc.). Als besondere Form des Widerspruchs muß das bewußte Verhindern von Entscheidungen verstanden werden, die für den Widersprechenden zu einem unliebsamen Ergebnis führen könnten. Diese Form steht zwangsläufig nur den an entsprechenden Entscheidungsprozessen beteiligten Personen offen³.

Kirsch ⁴erweitert diese aktiven Formen der Reaktion um die **Passivität**, die letztlich eine Folge der Anspruchsreduktion ist. Sie ist insbesondere dann zu erwarten, wenn der Arbeitsmarkt keine akzeptablen Alternativen zur Verfügung stellt und Widerspruch keine Aussicht auf Erfolg hat.

Eine durchgängige Anspruchsanpassung führt zu einer dauerhaften Passivität gegenüber dem System und gleichzeitig zur Entfremdung.

Die Kritik richtet sich darauf, daß die Betonung von Macht, internen Auseinandersetzungen und Zweckdienlichkeiten jedoch die Möglichkeit der Konflikthandhabung durch konfliktmindernde Ordnungen, Kooperation und der Konfliktlösung ignoriert⁵.

2.2.5 Konflikt und Konflikthandhabung

Der **Konfliktbegriff** wird in der Literatur zur Beschreibung

- von Voraussetzungen konfliktärer Verhaltensweisen,
- von Gefühlszuständen der Beteiligten Individuen,

¹ vergl. *Scholl et al.* (1978), 159-163; *Kirsch* (1990), 98-103; sowie als Grundlage *Hirschman* (1976).

² vergl. *Kirsch* (1990), 100.

³ vergl. *Kirsch* (1990), 99.

⁴ vergl. *Kirsch* (1990), 100.

⁵ vergl. *March* (1988), 124.

- der Wahrnehmung konfliktärer Situationen und
- von Konfliktverhalten genutzt¹.

Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit von Ursachen, Parteien, Gegenständen und Verläufen wird zur Definition des Konfliktbegriffs auf die Beschreibung einer als konfliktär empfundenen Situation zurückgegriffen, so daß sich aus der Hervorhebung eines oder mehrerer Aspekte unterschiedliche Konfliktformen/-arten bilden lassen²:

- Zumindest zwei Personen oder Gruppen interagieren miteinander.
- Es existieren einander ausschließende Ziele oder Mittel.
- Die Interaktionen sind häufig darauf gerichtet, die eigenen Interessen zu Lasten der anderen Person oder Gruppe durchzusetzen.
- Die initiierten Aktionen stehen teilweise in Widerspruch zueinander.

Hieraus ergeben sich für die **Konfliktanalyse** folgende Felder³:

- Konfliktwirkungen,
- Konfliktursachen und -anlässe,
- Konfliktträger,
- Konfliktprozeß und -handhabung.

Konfliktursachen sind die Unvereinbarkeit von Verhaltensbestrebungen⁴ oder strukturbedingte Anlässe im Hinblick auf Kommunikations-, Rollen-, Einfluß- und Herrschaftsstrukturen⁵.

Sie resultieren aus dem wahrgenommenen Spannungsverhältnis zwischen Zielen und Mitteln, der Multipersonalität und Komplexität des Systems, dem Unternehmens-Umwelt-Bezug und der Unvollkommenheit der Information⁶:

Grundlage und Ausgangspunkt von Konflikten ist die Differenz zwischen gewünschtem Zielausmaß und erreichbarem Zielausmaß. Das erreichbare Zielausmaß wird durch die Beschränkungen der den/die Entscheidungsträger umgebenden unternehmensinternen und -externen Umwelt bedingt und konzentriert sich damit auf die Verteilung der zur Zielerreichung benötigten Ressourcen.

Ein zweiter Bereich ergibt sich aus der Eigenschaft des Unternehmens als soziales System. Multipersonalität und Komplexität des Unternehmens beinhalten das Problem unterschiedlicher Auffassungen, Werte und Emotionen und daraus resultierenden Interpretationen und bedingen organisatorische Arbeitsteilung.

¹ vergl. *Pondy* (1984), 514.

² vergl. *Staehe* (1994), 368.

³ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 88.

⁴ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 89.

⁵ vergl. *Hentze* (1994a), 58.

⁶ vergl. *Krüger* (1972); *Deutsch* (1976); *Kupsch/Marr* (1991).

Folgewirkungen sind Konflikte durch Kompetenzabgrenzung, Machtverteilung und Divergenz von formaler und informaler Organisation.

Das Feld möglicher Konflikte wird durch den Umweltbezug des offenen Systems und das Ausmaß seiner Umweltabhängigkeit über den unternehmensinternen Rahmen hinaus auf die Unternehmens-Umwelt-Ebene erweitert.

Und schließlich führt die Unvollkommenheit der Information zu Konflikten durch unzureichende Bewertungsmöglichkeiten der zur Verfügung stehenden Alternativen.

Entsprechend der **Konflikthanlässe**¹ äußern sich Konflikte als Ziel-Mittelkonflikte, indem Auseinandersetzungen darüber geführt werden, was erreicht werden soll und wie es erreicht werden soll. Eine weitere Konfliktgruppe beinhaltet Verhaltenskonflikte, die aus intraindividuellen Entscheidungsproblemen zwischen verschiedenen Rollenerwartungen herrühren oder aus Herrschaftsstrukturen innerhalb des Unternehmens. Und eine dritte Gruppe von Konflikthanlässen bezieht sich auf die Verteilung der innerbetrieblichen Ressourcen.

Die Frage der Notwendigkeit der **Konflikthandhabung** im Unternehmen läßt sich vor dem Hintergrund der Konfliktwirkungen im Unternehmen beantworten.

Während Konflikte in der Betriebswirtschaftslehre früher primär unter dem Aspekt der Störung des Betriebsablaufs Beachtung fanden, weisen Forschungsergebnisse darauf hin, daß Konflikte sowohl positive als auch negative Folgen haben können². Die Frage der Einordnung kann jedoch nur vor dem Hintergrund der verfolgten Ziele beantwortet werden³. Konfliktwirkungen werden daher auch als funktional oder dysfunktional im Hinblick auf die von den Konfliktparteien angestrebten Ziele bezeichnet⁴. Daraus ableitbar ist ferner die Erkenntnis, daß sich funktionale und dysfunktionale Konfliktwirkungen nicht gegenseitig ausschließen, sondern jeder Konflikt sowohl funktional als auch dysfunktional - je nach Blickwinkel und betrachtetem Ziel - sein kann. So können Konflikte innerbetrieblichen Wettbewerb fördern und damit Leistung steigern, andererseits aber auch zu Verminderung der Kooperationsbereitschaft und Kommunikation führen⁵. Eine sinnvolle Konflikthandhabung im Unternehmen konzentriert sich vor dem Hintergrund der organisatorischen Ziele auf die Unterstützung positiver und Reduzierung negativer Wirkungen.

Dafür ist die Kenntnis des Konfliktprozesses eine wichtige Voraussetzung.

¹ vergl. Kupsch/Marr (1991), 755.

² vergl. Staehle (1994), 371.

³ vergl. Marr/Stitzel (1979), 97.

⁴ vergl. Pondy (1984), 520-522; Hentze (1994a), 59.

⁵ vergl. Staehle (1994), 372.

Konfliktprozesse folgen einem wiederkehrenden Muster, so daß bei Kenntnis der aktuellen Konfliktphase auf die folgende geschlossen werden kann¹. Gleichwohl handelt es sich bei Konflikten nicht um isoliert ablaufende Prozesse. Sie sind abhängig von der inner- und außerorganisatorischen Umwelt und eingebettet in eine Konfliktkette, in der sich aus Nachwirkungen vorangegangener Konflikte neue Konflikte entwickeln, die wieder konfliktfördernde Nachwirkungen aufweisen².

In Anlehnung an *Pondy*³ lassen sich fünf **Phasen** unterscheiden:

1. Die Folgen vorangegangener Konfliktepisoden und neue Konfliktursachen führen zu einem latenten Konflikt.
2. Wahrnehmung des Konfliktzustandes und der möglichen Lösungsalternativen durch die Konfliktparteien.
3. Neben den kognitiven Aspekten kommen in dieser Phase affektive, emotionale Bewertungen der Situation hinzu, wobei eine Konfliktvermeidung noch möglich ist.
4. Konfliktmanifestierung durch konfliktäres Verhalten in dem Konflikt-handlungsformen eingesetzt werden.
5. Je nach Handlungsform wird die weitere Zusammenarbeit der Konfliktpartner positiv oder belastet sein.

Darüber hinaus kann der Konfliktprozeß anhand verschiedener **Dimensionen** in Form von Kontinua charakterisiert werden. Hierzu gehören im wesentlichen neben der bereits angesprochenen Sichtbarkeit (latent/manifest), die Intensität (schwach/stark), die Häufigkeit (selten/oft) und der Zeitpunkt des Auftretens (spontan/kumulierend)⁴. Erklärungsbedürftig ist insbesondere der Begriff des latenten Konfliktes.

Latente Konflikte sind bestehende Konflikte, die kein Konfliktgeschehen erkennen lassen, obwohl Konfliktpotential und Konfliktanlaß vorhanden sind. Ursachen der Latenz können die noch nicht vorhandene Wahrnehmung des Konfliktes durch die Konfliktparteien, die Geringschätzung der Bedeutung des Konfliktgegenstandes, die befürchtete Situationsverschlechterung oder die mangelnden persönlichen Fähigkeiten zur offenen Konfliktaustragung sein.

Unter **Konflikt-handhabung** wird die aktive Gestaltung des Konfliktprozesses durch die Konfliktparteien verstanden⁵. Sie ist von der Konfliktlösung insofern zu

¹ vergl. zu verschiedenen Phasenmodellen des Konfliktprozesses auch *Jeschke* (1993), 71, sowie *Pondy* (1984), 516-520; *Marr/Stitzel* (1979), 92.

² vergl. *Pondy* (1984), 515.

³ vergl. *Pondy* (1984).

⁴ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 92-93.

⁵ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 96; *Krüger* (1972), 84.

trennen, als der Ansatz der Konflikthandhabung implizit davon ausgeht, daß eine letztendliche Harmonie als Ergebnis der Konfliktlösung nicht realitätsgerecht ist. Vielmehr sich Konflikte normaler und permanenter Bestandteil der betrieblichen Praxis, so daß allenfalls von einer optimalen Konflikthandhabung gesprochen werden kann¹.

Wesentliche **Determinanten** der Konflikthandhabung sind die Erfahrungen der beteiligten Konfliktparteien aus vorausgegangenen Konflikten, die Natur des aktuellen Konfliktes insbesondere im Hinblick auf Intensität und Bedeutung des Konfliktgegenstandes, persönlichen Kennzeichen und Eigenarten der Konfliktparteien, die Erfolgseinschätzung durch die Konfliktparteien und nicht zuletzt der Beteiligung Dritter².

Hinsichtlich der **Konfliktträger** können Individuen, Gruppen und Organisationen unterschieden werden. Darauf aufbauend lassen sich intrapersonelle und interpersonelle Konflikte unterscheiden³.

Intraindividuelle Konflikte lassen sich auf das Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Entscheidungsalternativen innerhalb einer Person (z.B. Karriereorientierung gegenüber Freizeitbedürfnis) zurückführen oder auf die unterschiedlichen an das Individuum gestellten Rollen-⁴erwartungen (z.B. Führungskraft gegenüber Familienmitglied)⁵.

Interpersonelle Konflikte beziehen sich auf Konflikte zwischen Individuen, zwischen Gruppen und zwischen Organisation und Umwelt⁶.

Die Handhabung **intraindividueller Konflikte** erfolgt primär über Suchverhalten und Anpassungsanpassung⁷.

Der wahrgenommene Konflikt ist im individuellen Bereich eine Funktion der Nichtvergleichbarkeit von Alternativen, der Nichtakzeptierbarkeit von Alternativen und/oder der Unsicherheit über die Alternativen⁸. Bei Nichtvergleichbarkeit

¹ vergl. Krüger (1972), 15.

² vergl. Deutsch (1976), 174-185.

³ vergl. Marr/Stitzel (1979), 91.

⁴ Unter einer Rolle wird eine Bündel normativer Verhaltenserwartungen an den Rollenträger verstanden. Zu den verschiedenen Ansätzen, der Beschreibung, Erklärung und Nutzung von Rollenkonzepten im Zusammenhang mit der Konflikttheorie vergl. Dahrendorf (1970); Wiswede (1977); Parsons (1951); Boulding (1962); Marr/Stitzel (1979); Kupsch/Marr (1991); Krüger (1972).

⁵ vergl. Marr/Stitzel (1979), 91; Krüger (1972), 50-55; Jeschke (1993), 8; Argyris (1957).

⁶ vergl. Jeschke (1993), 8.

⁷ vergl. March/Simon (1976), 110.

⁸ vergl. March/Simon (1976), 108.

sind zwar die Alternativen bekannt aber die beste Alternative ist nicht identifizierbar. Bei Nichtakzeptierbarkeit entsprechen die neuen Alternativen nicht dem bestehenden Anspruchsniveau und bei Unsicherheit können die vorhandenen Alternativen nicht mit den möglichen Konsequenzen verbunden werden.

Hieraus resultiert erneutes Suchverhalten, weil die Entscheidungssituation des Individuums nicht anspruchsgerecht gelöst werden kann. Das Individuum sucht also entsprechend nach weiteren Alternativen. Erst wenn die Alternativengenerierung zu keinem besseren Ergebnis führt, wird zur Lösung des Konfliktes eine Anpassung des Anspruchsniveaus vorgenommen.

Die Folgen mangelnder Anpassung sind **Abwehrreaktionen**. Gelingt die Bewältigung der Probleme auf diesem Wege nicht, kommt es zu Frustrationen und in der Folge zu Verhaltensweisen, die aus der mangelnden Anpassung resultieren. Sie haben das Ziel der Wiederherstellung des gestörten Selbstwertgefühls, lassen aber die eigentliche Problemursache unberührt und führen damit lediglich zu einer Scheinlösung¹. Der Konflikt bleibt in seinem realen Strukturen erhalten. Bei längerdauernden Abwehrprozessen besteht die Gefahr des Verlustes der gesundheitlichen Stabilität, der sich in Fluktuations- und Abwesenheitsraten äußert².

Auf **interpersoneller Ebene** sind Konflikte in und zwischen Gruppen zu betrachten. Sie können auf horizontaler oder vertikaler Ebene stattfinden.

Wird der Konflikt bewußt wahrgenommen und beurteilen die Konfliktparteien die Konfliktsituation gleich, lassen sich für die Konflikt-handhabung in Anlehnung an *Blake/Shepard/Mouton*³ drei idealtypische Fälle unterscheiden⁴:

- Der Konflikt erscheint nicht umgehbar, ein Interessenausgleich ist unmöglich;
- der Konflikt erscheint umgehbar, ein Interessenausgleich ist unmöglich;
- der Konflikt ist nicht umgehbar, ein Interessenausgleich ist möglich.

• **der Konflikt ist nicht umgehbar, und ein Interessenausgleich ist unmöglich**

Hier werden Gewinn-Verlust-Machtkämpfe, Drittparteienurteil und Zufallsurteil unterschieden.

Gewinn-Verlust-Machtkämpfe sind dadurch gekennzeichnet, daß eine Partei die eindeutige Dominanz ihrer Interessen zu Lasten der Interessen des Konfliktgegners durchzusetzen sucht. Der Prozeß der Machtkämpfe besteht in der Regel aus gegenseitiger Manipulation und Anpassung mittels Drohungen, Informations-

¹ vergl. *Argyris* (1957), 37.

² vergl. *Krüger* (1972), 90-91.

³ vergl. *Blake et al.* (1964), 13.

⁴ vergl. *Kupsch/Marr* (1991), 759.

zurückhaltung oder Informationsmanipulation auf der Basis der vorhandenen Machtgrundlagen¹.

Drittparteienurteile ergeben sich insbesondere bei erfolglos verlaufenen Machtkämpfen durch Anrufung einer neutralen Schiedspartei, die von beiden Konfliktpartnern zur Entscheidungsfindung befugt wird. Sie lassen grundsätzlich auch Kompromißurteile zu. Nicht selten entsteht jedoch ein weiterer Konflikt über die Entscheidung ob und wenn ja, welche Drittpartei überhaupt in Frage kommt².

Hiervon unterscheidet sich das **Zufallsurteil** insofern, als Kompromißlösungen ausgeschlossen sind, aber dennoch eine beiderseitige Verpflichtung dem Zufallsergebnis zu folgen, besteht. In den Bereich der Zufallsurteile fallen insbesondere Verhaltensweisen, die das Aufschieben oder Verzögern von Entscheidungen zum Ziel haben, so daß sich das Problem quasi von alleine oder anderweitig löst³. Eine aktive Beeinflussung entfällt.

• **Der Konflikt erscheint umgehbar, ein Interessenausgleich ist unmöglich**

Die Formen der **Konfliktumgehung** oder **Konfliktvermeidung** zielen auf die Aufhebung der Konfrontation und des Spannungsverhältnisses der bestehenden Gegensätze. Sie liegen vor, wenn eine oder beide Parteien keine Aktivitäten ergreift. Damit ist für die vermeidende oder umgehende Partei häufig, daß sie sich durch die Vorwegnahme des Ergebnisses eines Gewinn-Verlust-Machtkampfes in die Verliererposition begibt⁴. Vermeidungsverhalten findet häufig dort Anwendung, wo der Entscheidungsträger bereits in früheren Gewinn-Verlust-Machtkämpfen Niederlagen hinnehmen mußte und aus der Furcht vor neuen Niederlagen diese zu vermeiden sucht⁵. Zu den wesentlichen Verhaltensweisen zählen Rückzug, Isolation und Indifferenz/Ignoranz.

Rückzugsverhalten⁶ zeigt sich in verschiedenen Abstufungen. Von der Vermeidung von Interaktionen mit dem Konfliktgegner bis zum Extremfall der Kündigung. Andere Varianten sind der Wunsch nach Versetzung oder vorzeitigem Ruhestand. Häufig geht das Rückzugsverhalten mit einer verdeckten Minderung der Beitragsleistung einher. Die eigentlichen Konfliktprobleme bleiben auch hier unberücksichtigt. Folgen solchen Verhaltens sind letztlich verminderte Leistung und eingeschränkte Kommunikation.

¹ vergl. Kirsch (1971), 183-239; Kirsch (1990), 98; Deutsch (1976), 114-126.

² vergl. Boulding (1962), 319.

³ vergl. Blake et al. (1964), 60.

⁴ vergl. Marr/Stitzel (1979), 94.

⁵ vergl. Kupsch/Marr (1991), 761.

⁶ vergl. Krüger (1972), 104.

Demgegenüber ist **Isolation** im Sinne der Konfliktunterdrückung zu verstehen¹. Sie wird von der gewinnenden Partei eines Machtkampfes betrieben, indem sie die für einen offenen Konflikt notwendige Interaktion durch Abschirmung gegenüber dem potentiellen Konfliktpartner nicht zuläßt. Ist der Konflikt bereits manifest geworden, kann der Konflikt - die entsprechende Machtposition vorausgesetzt - auch durch eine einseitige Interessendurchsetzung beendet werden.

Als passive Variante führen **Indifferenz** und **Ignoranz** ebenfalls zu Konfliktumgehung². Indifferenz vermindert die vorhandene Spannung häufig auf der Basis individueller Grundhaltungen, die dazu führen, daß die konfliktäre Situation nicht als solche bewertet wird. Neben dieser 'bewußten Passivität' steht die Ignoranz im Sinne eines unbewußten Vermeidungsverhaltens.

• Konflikt unumgebar, Interessenausgleich möglich

Neben den bisherigen Verfahren stehen die Konflikt-handhabungsformen, die einen Interessenausgleich beinhalten. Hierzu zählen das Problemlösen, Teilen des Streitwertes und friedliche Koexistenz.

Bei der Reaktionsform des **kollektiven Problemlösens** erfolgt analog dem Suchverhalten auf individueller Ebene eine Generierung von Alternativen auf Gruppenebene³. Es wird nach einem für alle Parteien befriedigenden Ergebnis gesucht. Es ist die aktivste Form der bisher genannten Handhabungsformen und setzt einen freien Zugang zu den relevanten Informationsquellen sowie gegenseitiges Vertrauen der Beteiligten voraus. Konzeptionell besteht eine enge Verbindung zu partizipativen Organisations- und Führungsformen⁴.

Demgegenüber führt das **Teilen des Streitwertes** zum Eingehen von Kompromissen im Sinne eines Verzichts auf die Realisierung eines Teiles der angestrebten Ziele durch beide Parteien. Diese Handhabungsform ist in der Realität mit fließenden Übergängen zum Problemlösen aber auch zu Gewinn-Verlust-Machtkämpfen verbunden, indem im Verlauf des Verhandlungsprozesses mit Elementen des Gewinn-Verlust-Verhaltensrepertoires gedroht wird⁵.

Die Variante der **friedlichen Koexistenz** bezeichnet die Tatsache, daß Konflikte häufig dadurch bewältigt werden, daß man sie nicht diskutiert und ein stillschweigender Interessenausgleich durch wechselseitige Toleranz erfolgt, die ihrerseits allerdings eine Anpassung des Anspruchsniveaus impliziert⁶. Die eigentliche

¹ vergl. Marr/Stitzel (1979), 94; Krüger (1972), 105.

² vergl. Krüger (1972), 105.

³ vergl. Marr/Stitzel (1979), 93; Krüger (1972), 100.

⁴ vergl. Krüger (1972), 99.

⁵ vergl. Marr/Stitzel (1979), 94.

⁶ vergl. Blake et al. (1964), 70-73.

Konfliktproblematik wird nicht beseitigt, so daß sich dieser Handhabungstyp primär als Übergangstyp zu anderen Formen der aktiven Konflikthandhabung eignet¹.

Organisatorische Konfliktprozesse werden darüber hinaus durch vorgegebene **Strukturierungen** im Sinne institutioneller Rahmenbedingungen in Form von a-priori-Schlichtungsverfahren und Konfliktverlaufsregeln determiniert². A-priori-Schlichtungsverfahren sind von den Konfliktpartnern anerkannte Richtlinien, welche die Konflikthandhabung ohne Konfliktaustragung ermöglichen (z.B. Richtlinien über die Gestaltung von Gehaltserhöhungen). Konfliktverlaufsregeln beziehen sich auf die offene Austragung von Konflikten und regeln insbesondere, wer als Konfliktpartner auftreten darf, nach welchen Schlichtungsmechanismen verfahren wird und um welche Konfliktgegenstände Konflikte ausgetragen werden dürfen. Sie können sowohl unternehmensintern als auch extern z.B. auf gesetzlicher Ebene verankert sein.

Die Unterschiedlichkeit der Konflikte und ihrer Ausprägungen läßt die Formulierung einer allgemeingültigen Konflikthandhabung nicht zu. Vielmehr setzt die erfolgreiche Konflikthandhabung eine umfassende Situationsanalyse und damit die Einbindung des Situationskontextes voraus³.

Entscheidungsorientierung, Anreiz-Beitrags-Theorie, Koalitionstheorie und Konfliktorientierung haben über die Arbeiten von *Kupsch/Marr*⁴ und *Marr/Stitzel*⁵ einen konkreten Bezug zur Personalarbeit erhalten.

Personalarbeit wird als permanentes Entscheidungsproblem erfaßt und hat sich auf die Gestaltung bzw. Herleitung eines Gleichgewichtes von Anreizen und Beiträgen und die Handhabung von Konflikten zu konzentrieren.

Die mit Machtungleichgewichten und Machtausübung verbundenen Konflikte im Unternehmen und deren dysfunktionale Folgen für die Organisation erfordern eine aktive Form der Konflikthandhabung zur Schaffung des größtmöglichen Interessenausgleichs im Unternehmen.

¹ vergl. *Krüger* (1972), 103.

² vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 95; aber auch *Eckardstein* (1992), 1071, der in diesem Zusammenhang von Strukturierung spricht.

³ vergl. *Staehle* (1994), 375; sowie *Jeschke* (1993) als Beispiel eines situativen Ansatzes des Konfliktmanagements zwischen Gruppen.

⁴ vergl. *Kupsch/Marr* (1991).

⁵ vergl. *Marr/Stitzel* (1979).

2.2.6 Interessenausgleich als Aufgabe der Personalarbeit

Der **Notwendigkeit des Interessenausgleichs** liegt die Annahme zugrunde, daß die Erhaltung oder das Überleben des Systems an die fortlaufende Erfüllung der Ansprüche der verschiedenen Koalitionspartner gebunden ist¹. Die Interessen der verschiedenen Koalitionspartner divergieren in der Form, daß über einen Minimalkonsens hinaus die Realisierungschancen begrenzt werden, so daß ein Abstimmungsprozeß notwendig ist².

Dabei wird in einer erweiterten Sicht davon ausgegangen, daß der Entscheidungsprozeß zu einer ungleichen Berücksichtigung der Interessen der verschiedenen Gruppen führt, die sich aus den Determinanten des Entscheidungsprozesses ergibt. Damit wird insbesondere auf das Politik-Modell der Entscheidung³ und Konzepte der Konfliktthandhabung Bezug genommen⁴.

Das **Ziel des Interessenausgleichs** in der Personalarbeit ist für das Unternehmen die Sicherung der Unterstützung durch den Koalitionspartner Mitarbeiter. Unterstützung ist die Bereitschaft und der tatsächliche Einsatz der vorhandenen Macht für das Unternehmen⁵.

Die Unterstützung der Mitarbeiter ist entsprechend der mit dem Interessenansatz über die Koalitionstheorie⁶ eng verbundenen Anreiz-Beitragstheorie⁷ dann zu erwarten, wenn zwischen den Anreizen zur Beitritts- und Beitragsentscheidung und den tatsächlichen Beiträgen der Teilnehmer mindestens ein Gleichgewichtszustand besteht.

Voraussetzung für einen Interessenausgleich sind

- die Existenz von Zielen,
- die Möglichkeit zur Artikulation der Ziele,
- die Möglichkeit der Berücksichtigung der artikulierten Ziele⁸ und
- die Existenz geeigneter Maßnahmen.

Die Existenz von Zielen setzt deren Bewußtsein bei den Individuen voraus. Die Möglichkeit der Artikulation der Ziele kann sowohl auf individuellen Ebene als auch kollektiver Ebene erfolgen⁹. Die Berücksichtigung der Ziele durch die zur

¹ vergl. Hill et al. (1994a), 154.

² vergl. Cyert/March (1963), 116-118.

³ vergl. hierzu insbesondere Easton (1965); Kirsch (1971); Dlugos et al. (1987).

⁴ vergl. Boulding (1962); Blake et al. (1964); Krüger (1972); Deutsch (1976); Glasl (1990); Ury et al. (1991); Jeschke (1993).

⁵ vergl. Kirsch (1990), 92.

⁶ vergl. Cyert/March (1963).

⁷ vergl. March/Simon (1958).

⁸ vergl. Kupsch/Marr (1991), 744.

⁹ vergl. Witte (1980b), 541; Bartölke/Wächter (1980), 21; Jorzik (1993).

Formulierung der Organisationsziele autorisierten Kerngruppe des Unternehmens ist abhängig von der den Koalitionspartnern zur Verfügung stehenden Macht¹.

Der **Erfolg des Interessenausgleichs** wird bedingt durch die Art der Konflikt-handhabung. Er ist dann gegeben, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben und darüber hinaus eine aktive Leistungsbereitschaft zeigen. Sie beeinflussen schließlich nachfolgende Konflikte. Gerade dieser Aspekt wird bei den Aktivitäten der Personalarbeit häufig unterschätzt.

Während intrapersonelle Konflikte der Personalarbeit kaum zugänglich sind, stellt die interpersonelle Konflikt-handhabung ein zentrales Aufgabenfeld der Führung im Rahmen der Personalarbeit dar. In der vertikalen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung bestehen primär Lohn- und Verteilungskonflikte, während auf horizontaler Ebene zwischen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen die Zuteilung knapper Ressourcen Konfliktgegenstand ist.² Auf kollektiver Ebene werden Konflikte durch die jeweiligen Interessenvertreter gehandhabt.

Die **Gefahren des mangelnden Interessenausgleichs** liegen in der Ausübung der bis dahin potentiellen Macht der Mitarbeiter auf erkennbare Weise durch Abwanderung oder Widerspruch oder auch auf zunächst nicht erkennbare Weise durch Reduzierung der Leistungsbereitschaft auf das Mindestmaß als Form der Passivität. Damit bleibt der vorhandene Konflikt in latenter Form erhalten.

Probleme des Interessenausgleichs ergeben sich aus den Eigenschaften von Entscheidungsprozessen und den Determinanten des zugrundeliegenden Interessenkonfliktes.

Zu den Eigenschaften von Entscheidungsprozessen gehören die folgenden Merkmale³:

- Entscheidungsprozesse verlaufen in der Praxis überwiegend unzusammenhängend und ohne umfassende Antizipation der Folgen. Der **begrenzten Informationsverarbeitungskapazität** der Kerngruppe des Unternehmens steht eine nahezu unübersehbare Menge an teilweise auch unpräzise formulierten Forderungen der Interessengruppen gegenüber. Entscheidungen werden allenfalls im Zusammenhang überschaubarer Problembündel gefällt, ohne eine umfassende Analyse der Folgen durchzuführen, die schließlich in einer unerwarteten Minderung der Unterstützung münden kann.
- Forderungen, die eine **inkrementale Problemlösung** ermöglichen, haben größere Chancen der Berücksichtigung als Forderungen, die vergleichsweise größer

¹ vergl. *Freeman* (1984), 62-63.

² vergl. *Eckardstein* (1992), 1069.

³ vergl. *Kirsch* (1990), 93-98.

Veränderungen verlangen, unabhängig von ihrer tatsächlichen Relevanz. Dies ist darauf zurückzuführen, daß lediglich unvollständige Informationen über die Folgen vorliegen und kleine Änderungen in nachfolgenden Schritten einfacher zu korrigieren sind.

- Inkrementalismus und die reduzierte Handhabung der Vielfalt der Forderungen kann zu einem **Forderungsstau** führen, der sich unter veränderten Rahmenbedingungen auflöst und außer Kontrolle gerät. Die dann folgenden Entscheidungen können dann häufig nur noch die Rechtfertigung für die unkontrolliert eingetretene Situation als letztlich doch gewollt sein.
- Schließlich kann eine bestimmte Menge an Forderungen als grundsätzlich **konfliktär** und nicht vereinbar betrachtet werden, so daß nicht alle Forderung berücksichtigt werden können. Es kommt zum Streitfall der in einem Prozeß wechselseitiger Manipulation und Anpassung ausgetragen wird.

Darüber hinaus birgt speziell die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen folgenden Probleme¹:

- Die **Dringlichkeit** der einzelnen Komponenten ist in ihren Dimensionen situativ unterschiedlich ausgeprägt. Folgt man der von *Maslow*² formulierten Bedürfnishierarchie, so werden jeweils die Bedürfnisse wirksam, die in Relation zur Erwartung am meisten beeinträchtigt sind. In einer Zeit extrem steigender Arbeitslosenzahlen dürfte damit das Sicherheitsinteresse in seiner Dringlichkeit vor die Selbstentfaltung treten.
- Innerhalb der Mitarbeitergruppe bestehen unterschiedliche Vorstellungen über Art und Ausmaß der zu verfolgenden Ziele, so daß sowohl komplementäre als auch konfliktäre Interessen vorliegen. Insbesondere die Konkurrenz um knapper werdende Ressourcen erhöht das Konfliktpotential innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter. So besteht eine mögliche Konkurrenz zwischen Arbeitsplatzsicherheit und hohen Löhnen, wenn letztere nur mit verstärkten Rationalisierungsmaßnahmen und Abbau von Mitarbeitern realisiert werden können.
- Auch die einzelnen Komponenten des Konfliktes in der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung stehen in unterschiedlichen **Interessenbeziehungen** zueinander. Dabei sind gerade die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen durch die Gleichzeitigkeit kooperativer und konkurrierender Austauschstrukturen im Sinne einer 'antagonistischen Kooperation' gekennzeichnet³. Aufgrund des Dispositionsrechtes des Arbeitgebers über den Arbeitseinsatz - legitimiert durch

¹ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 72- 75, 77.

² vergl. *Maslow* (1954).

³ vergl. *Scholl* (1987), 134.

innerbetriebliche Herrschaftsstrukturen - besteht ein erheblicher Interessengegensatz. Ferner dient die unter den Maximen der Kostensenkung, Rationalisierung und Produktivitätssteigerung durchgeführte Verteilung der Arbeit nicht nur der Verbesserung der Wettbewerbssituation des Unternehmens, sondern auch der Verteilung der Arbeitsbedingungen zu Gunsten der Führungskräfte. Hohe Löhne stehen ebenfalls in Konkurrenz zu den Erwerbszielen der Eigentümer, den Selbstfinanzierungs- und Sicherheitszielen des Unternehmens- und den Interessen der Kunden an niedrigen Preisen¹.

- Für eine interessenorientierte Personalarbeit müssen die Komponenten möglichst **operational** definiert werden. Dies setzt aber voraus, daß dem einzelnen Mitarbeiter das von ihm angestrebte Ausmaß bewußt ist, was wiederum angezweifelt werden kann².

Durch die bestehenden Konfliktpotentiale wird aber eine Kollektivierung von Individualinteressen zu Mitarbeiterinteressen und deren Artikulation innerhalb des unternehmerischen Zielbildungsprozesses deutlich erschwert.

Die Berücksichtigung der Rezession führt schließlich zu Veränderungen der Determinanten des Interessenausgleichs:

Aufgrund des rezessionsbedingten Kapazitätsabbaus verstärken sich folgenden **Risiken**:

Durch den potentiellen Arbeitsplatzverlust verstärkt sich das **materielle Risiko** durch Einkommensverlust und das **soziale Risiko** durch den Verlust des sozialen Umfeldes. Darüber hinaus kann durch den Kapazitätsabbau die Notwendigkeit steigen, sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens einen anderen Arbeitsplatz zu übernehmen, der sowohl eine Veränderung des sozialen Umfeldes beinhaltet als auch durch veränderte Arbeitsinhalte die Entfaltungsmöglichkeiten einschränkt und die Arbeitnehmer gegebenenfalls in Arbeitsverhältnisse zwingt, die ein höheres **gesundheitliches Risiko** beinhalten. Aber auch der Verbleib am bestehenden Arbeitsplatz kann höhere gesundheitliche Risiken beinhalten, wenn mit dem Personalabbau nicht nur eine Kapazitätsanpassung bezweckt, sondern auch gleichzeitig eine Produktivitätssteigerung bewirkt werden soll, so daß an einem Arbeitsplatz in der gleichen Zeit mehr Arbeit zu bewältigen ist.

Die Erhöhung der Risiken geht einher mit der **Verminderung der Machtbasis**. Der verstärkte Angebotsüberhang vermindert die **Substitutionsmacht** der Mitarbeiter durch das verringerte Arbeitsangebot. Gleichzeitig vermindert sich die

¹ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 82.

² vergl. auch Drumm (1989); sowie Hill et al. (1994a), 144.

Bereitschaft, einer mangelnden Interessenberücksichtigung durch offenen Leistungsentzug zu begegnen. Indikatoren für die obigen Annahmen sind insbesondere die festgestellte Minderung von Fluktuation und Fehlzeiten in der Rezession. Eine Veränderung der **Koalitionsmacht** kann insofern erwartet werden, als politische Parteien und Gewerkschaften zwar vermehrt auf Arbeitsplatzsicherheit drängen werden, aber auch hier hinsichtlich der Qualität der Arbeitsplätze Zugeständnisse gemacht werden müssen.

Die Verminderung der Machtbasis der Mitarbeiter ermöglicht bzw. zwingt die Kerngruppe des Unternehmens verstärkt die Interessen der anderen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Damit kann von einer **Verschiebung der Unternehmensziele** zu verstärkt finanziell ökonomisch orientierten Größen ausgegangen werden.

Diese Entwicklung führt in mehrfacher Hinsicht zu einer Erhöhung dysfunktionaler unternehmensinterner **Konflikte**:

1. Die einseitige Betonung finanzieller Ziele widerspricht dem interessenpluralistischen Ansatz der Theorie der Unternehmenspolitik. Dem diesem Ansatz zugrundeliegenden Erfolgsverständnis entsprechend führt eine solche Verschiebung der Interessenberücksichtigung und einseitigen Dominanz von kurzfristigen, insbesondere kostenorientierten Zielen nicht zu einer Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmen, sondern muß vielmehr als Ursache für eine Destabilisierung betrachtet werden.
2. In der Mittel-Zweck-Orientierung erfolgt die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen als Voraussetzung für die Erreichung der ökonomischen Ziele, in dem eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft und der Arbeitszufriedenheit angestrebt wird. Je innovativer und anspruchsvoller die Aufgaben sind, desto wichtiger werden die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg und je höher das Motivationsniveau ist, desto stärker hängt die Mitarbeiterleistung von der Interessenberücksichtigung ab¹.
3. Die Verknappung innerbetrieblicher Ressourcen erhöht das innerbetriebliche Konfliktpotential auf horizontaler Ebene und vermindert Kommunikation und Kooperation.
4. Die Handhabung von Konflikten wird eingeschränkt, weil diese aufgrund der veränderten Machtverhältnisse seltener offenkundig werden und sich als latente Konflikte der Handhabung weitgehend entziehen.

¹ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 165.

Je weniger also die Mitarbeiterinteressen Berücksichtigung finden, desto eher ist mit einer offenen oder verdeckten Leistungsminderung, und den bereits angesprochenen Reaktionsmöglichkeiten Abwanderung und Widerspruch zu rechnen. Dabei finden diese ihren Ausdruck aufgrund der Arbeitsmarktlage nicht in der Rezession, sondern bleiben latent und folgen zeitverzögert in der folgenden Aufschwungphase. Der aufgebaute Fluktuationsstau entlädt sich und trifft in Kombination mit einem kapazitätsbedingten Neubedarf an Mitarbeitern auf einen angespannten Arbeitsmarkt.

Die akute Bedarfssituation kann schließlich zu Zugeständnissen bei der Qualität der Bewerber und dem Gehalt führen, die eine Vielfalt negativer Effekte im Unternehmen erwarten lassen und erneut zur Destabilisierung des Systems führen.

Das Ziel der langfristigen Überlebensfähigkeit des Systems verlangt von einem adäquaten Rezessionsmanagement die systemorientierte Planung im Sinne der Vorwegnahme zu erwartender Probleme.

Sollen dysfunktionale vermieden werden, ist ein aktives Konfliktmanagement unumgänglich.

2.2.7 Der Situative Ansatz

Die Arbeit folgt dem Grundmodell des situativen Ansatzes.

Ihren Ursprung hat die situative Forschungsmethodik in der Organisations- und Führungsforschung der späten 60er Jahre¹. Insbesondere die Kritik der Managementpraxis an den abstrakten Aussagen der Systemtheorie und der Ruf nach konkreten Gestaltungsempfehlungen hat zur Entwicklung der situativen Forschungsmethodik beigetragen, wenngleich ihre Nähe zu den historisch älteren systemtheoretischen Ansätzen erkennbar ist. So formulieren *Kast/Rosenzweig*², daß die situative Analyse von Organisationssystemen und ihrem Management eine Organisation als ein aus Subsystemen zusammengesetztes System betrachtet, das durch identifizierbare Grenzen von seinem Umsystem getrennt ist. Er strebt nach einer Formulierung von Beziehungsmustern oder Variablensystemen.

Grundlegend ist die Annahme, daß es nicht einen universell besten Weg der Unternehmensführung gibt, sondern diese situativ zu relativieren ist³. Das Ziel situativer Ansätze ist dabei die Erfassung vergleichbarer Problemsituationen, deren Einflußfaktoren, mögliche Handlungsalternativen sowie Effizienzindikatoren⁴.

¹ vergl. *Kieser/Kubicek* (1978), 105 sowie als zentrale Quellen z.B. *Lawrence/Lorsch* (1967a) aber auch später *Kieser/Kubicek* (1983).

² vergl. *Kast/Rosenzweig* (1985), 113.

³ vergl. *Stahle* (1994), 47.

⁴ vergl. *Stahle* (1994), 49.

Damit eignet sich der situative Ansatz grundsätzlich für verschiedene Erkenntnisaspekte¹.

Dabei hat der Situative Ansatz zwischenzeitlich vielfältige Kritik erfahren, welche sich neben methodischen Detailaspekten insbesondere gegen die fundamentale Annahme des einseitigen Determinismus richtet², der das Agieren der Entscheidungsträger zu einem quasi-mechanistischen, ausschließlich kontextgeleiteten Reagieren degradiert³. Im Gegenzug sind verhaltenswissenschaftliche Konzepte entwickelt worden, welchen jedoch der Vorwurf des Voluntarismus gemacht wird⁴.

Den Brückenschlag zwischen beiden Sichtweisen versuchen Konzepte des Handlungsspielraumes⁵. Statt der passiv-adaptiven Rolle wird dem Entscheider eine aktive, absichtsgeleitete Rolle zugestanden, da er bei der Beurteilung alternativer Gestaltungsformen in aller Regel über einen gewissen Entscheidungsspielraum verfügt⁶. Die Wahrnehmung, Interpretation und Nutzung des Entscheidungsspielraum wird wiederum durch Merkmale der handelnden Personen wie z.B. deren Menschenbild geprägt⁷.

Damit wird die klassische Grundstruktur des situativen Ansatzes wie folgt erweitert:

1. Die streng deterministische Betrachtung der Situation wird um die Existenz von Handlungsspielräumen erweitert.
2. Ferner werden in älteren Konzepten mit der Begründung der konzeptionellen Klarheit⁸ nicht berücksichtigte Merkmale der handelnden Personen eingebunden, welche Aufschluß über die Interpretation der Handlungsspielräume liefern können.

¹ Eine ausführliche Diskussion verschiedener Erkenntnisaspekte bzw. Analysemethoden situativ ausgerichteter Forschungsdesigns werden ausführlich diskutiert bei *Harrigan* (1983).

² vergl. als Übersicht zur Kritik am situativen Ansatz insbesondere *Kieser/Kubicek* (1992), 410-416 sowie *Staehe* (1994), 51-53.

³ vergl. *Staehe* (1994), 49.

⁴ vergl. *Staehe* (1994), 53.

⁵ vergl. *Staehe* (1994), 56-57; sowie *Gomez* (1990); *Gomez/Naujoks* (1992), 199 welche hier von Autonomie in der Organisation sprechen, aber inhaltlich das Gleiche meinen. Die Sichtweise von Organisationen wird hier über die institutionelle und instrumentelle um eine funktionale Sichtweise erweitert, wonach Organisationen ganz allgemein als Ordnungsmuster zur Komplexitätsbewältigung verstanden werden können (vergl. *Gomez* (1990), 100-101).

⁶ vergl. *Khandwalla* (1977), 277.

⁷ vergl. *Hill et al.* (1994a), 328-332; *Gomez* (1990), 199.

⁸ vergl. *Kieser/Kubicek* (1978), 137-139. *Kieser/Kubicek* sprechen in diesem Zusammenhang von einer Atomisierung der Erklärung, die den aufzuhellenden Zusammenhang eher verdunkelt als erleuchtet.

3. Die Variablen der Situation können sowohl Kausalfaktoren für die Ebene der Gestaltung darstellen als auch moderierende Variablen des Einflusses der Gestaltung auf die Effizienz darstellen. Eine ausführliche Diskussion verschiedenartiger intervenierender Variablen als Moderatorvariablen findet sich bei *Prescott*¹.

Aufgrund der Vielzahl von möglichen Einflußfaktoren, ihrer jeweiligen Bedeutung und Gewichtung für den Erfolg und einer daraus folgenden Vielzahl von Situationskonstellationen setzt ein situativer Forschungsansatz zunächst eine umfassende strukturierte Situationsanalyse voraus.

Ein für die vorliegende Untersuchung zweckmäßiger situativer Ansatz beinhaltet drei **Gruppen von Variablen**²:

- Situations-/Kontextvariablen, im Sinne der Merkmale, Dimensionen oder Faktoren der relevanten Situation,
- Gestaltungsvariablen, welche die Handlungsalternativen der Aktionsträger in der gegebenen Situation beschreiben, und ferner die
- Erfolgsvariablen, deren Zusammenhang mit den Aktionsvariablen von den Situationsfaktoren beeinflusst wird.

Aus dieser Grundstruktur lassen sich drei **Gruppen von Hypothesen** ableiten:

Kontext-Gestaltungshypothesen untersuchen Zusammenhänge zwischen den zugrundeliegenden Rahmenbedingungen und abgrenzbaren Gestaltungsprozessen. Gestaltungs-Erfolgs-Hypothesen untersuchen Zusammenhänge zwischen zugrundeliegenden Gestaltungsprozessen und dem resultierenden Erfolg. Kontext-Gestaltungs-Erfolgs-Hypothesen verknüpfen schließlich die Rahmenbedingungen, die gewählten Gestaltungsprozesse und das resultierende Erfolgsniveau im Sinne der Effizienz.

Die zentralen **Gestaltungsvariablen** sind innerhalb der vorliegenden Arbeit die Ziele und Aktionen der Personalarbeit als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung.

Die **Erfolgsvariablen** werden durch einzelne, noch näher darzulegende Facetten der organisatorischen Effektivität repräsentiert.

Schwieriger stellt sich die Benennung der **Situationsvariablen** dar, da sich eine einheitliche, auf formalen Dimensionen basierende Beschreibung situativer Faktoren bisher nicht durchgesetzt hat³.

¹ vergl. *Prescott* (1986).

² vergl. *Staehe* (1994), 49-58.

So wird schon der Begriff der **Situation** in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich gefüllt, z.B.:

- Situation als Eigenschaften der Organisation und ihrer Umwelt²;
- Situation als Summe wahrgenommener Handlungsspielräume³;
- Situation als Summe der herrschenden Organisationsbedingungen⁴.

*Kieser/Kubicek*⁵ verstehen schließlich den Begriff der Situation als ein offenes Konzept, das in Abhängigkeit von der Fragestellung und dem jeweiligen vorhandenen Wissen mit konkreten Inhalten zu füllen ist. Insofern wird in der vorliegenden Arbeit auf die Situationskomponenten abgestellt, die für den gewählten Erklärungszusammenhang aufgrund theoretischer, empirischer und plausibilitätsgestützter Erkenntnisse relevant erscheinen.

Im Hinblick auf ihre absolute Bedeutung wird damit bereits zwischen **relevanten** und nicht **relevanten** Variablen unterschieden, dies läßt sich in der relativen Bedeutung der Variablen untereinander fortsetzen. Eine Veränderung der relativen Bedeutung kann sich insbesondere durch eine aktuelle Veränderung der Ausprägungen der Variablen ergeben, die wiederum eine Summe von Folgewirkungen auf die anderen Variablen der Situation hat.

Es wird daher eine weitere Unterteilung in Situationsfaktoren und Kontextfaktoren vorgenommen, die sich an der relativen Veränderung innerhalb eines Zeitraumes orientiert⁶.

Unter **Situationsfaktoren** werden die aktuell wirksamen Kausalfaktoren als Ursache oder zumindest Auslöser der erklärungsbedürftigen Phänomene verstanden. Zentraler Situationsfaktor ist in der vorliegenden Untersuchung die Rezession.

Kontextfaktoren bezeichnen sowohl die von dem Situationsfaktor beeinflussten Kontextbedingungen, als auch die relativ überdauernden und nicht unmittelbar beeinflussten Kontextbedingungen der Personalarbeit. Sie nehmen entweder direkten kausalen Einfluß auf die interessierenden Phänomene oder wirken indirekt, indem sie einen moderierenden Einfluß auf die relevanten Wirkungszusammenhänge ausüben.

¹ vergl. *Welge* (1985), 97; *Hill et al.* (1994a), 321.

² vergl. *Kieser/Kubicek* (1983), 220.

³ vergl. *Staehle* (1994), 182.

⁴ vergl. *Hill et al.* (1994a), 320.

⁵ vergl. *Kieser/Kubicek* (1983), 217.

⁶ vergl. *Kossbiel* (1994), 403.

Dabei werden organisationsexterne und organisationsinterne Faktoren unterschieden¹.

Organisationsexterne Faktoren zeichnen sich dadurch aus, daß sie von der Organisation nicht allein beeinflußt werden, sondern aus dem Verhalten der anderer Organisationen resultieren.

Interne Kontextfaktoren sind solche, die von der Organisation selbst beeinflußt werden können oder Merkmale der Organisationsmitglieder darstellen. Sie sind Bestandteile der Unternehmensidentität, verstanden als Summe der grundlegenden Merkmale, welche das Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet². Sie umfaßt die Unternehmenskonfiguration und die Unternehmenskultur als Summe der von den Organisationsmitgliedern gemeinsam getragenen Normen, Wertvorstellungen und Verhaltensmustern³.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen theoretischen Grundlagen lassen sich für die vorliegende Arbeit folgende Basishypothesen formulieren:

Hypothese	Theorie	Aussage
H 1	Systemansatz	Die Personalarbeit beeinflusst den Unternehmenserfolg
H 2	Entscheidungsansatz Anreiz-Beitragstheorie Konflikttheorie	Der Interessenausgleich beeinflusst die Erfolgsgrößen der Personalarbeit
H 3	Interessenpluralistischer Ansatz	Der Interessenausgleich auf gesamtorganisatorischer Ebene sichert den Unternehmenserfolg
H 4	Situativer Ansatz	Die Situations-/Kontextbedingungen beeinflussen die Gestaltung der Personalarbeit und den Zusammenhang zwischen Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Tabelle 2.1 Basishypothesen

2.3 Der methodische Forschungsrahmen - Das Leitmodell

Die vorausgegangenen Überlegungen werden in einem Leitmodell als **Bezugsrahmen** zusammengefaßt. Das Ziel der Erstellung eines Bezugsrahmens ist die Ordnung von Gedanken zu komplexen realen Systemen, um explorative Beobachtungen zu leiten und die Generierung und Integration von Untersuchungshypothesen zu unterstützen⁴. Er dient als Rahmen für die Ableitung des inneren Modells, das dann nur noch einen Ausschnitt der durch den Bezugsrahmen erfaßten Realität darstellt⁵.

¹ vergl. Kieser/Kubicek (1983), 222.

² vergl. Mittmann (1991), 12-13.

³ vergl. Berthel (1995), 453.

⁴ vergl. Kirsch (1971), 241-242.

Das Leitmodell ergibt sich unmittelbar in Anlehnung an den situativen Ansatz: Ausgangspunkt ist die Umwelt als Situation des Unternehmens, zu welcher die unternehmensexternen und unternehmensinternen Kontextvariablen gehören. Von ihr gehen Wirkungen auf die Ziele und Aktivitäten der Personalarbeit aus. Diese beeinflussen die Effektivität der Organisation. Diese wird von ebenfalls von den Situations-/Kontextvariablen beeinflusst indem sie entweder als unmittelbare Kausalvariablen agieren oder moderierend auf den Einfluß der Gestaltungsparameter auf die Effektivität wirken.

Für den Ablauf der Untersuchung wird daher folgendes Leitmodell zugrunde gelegt:

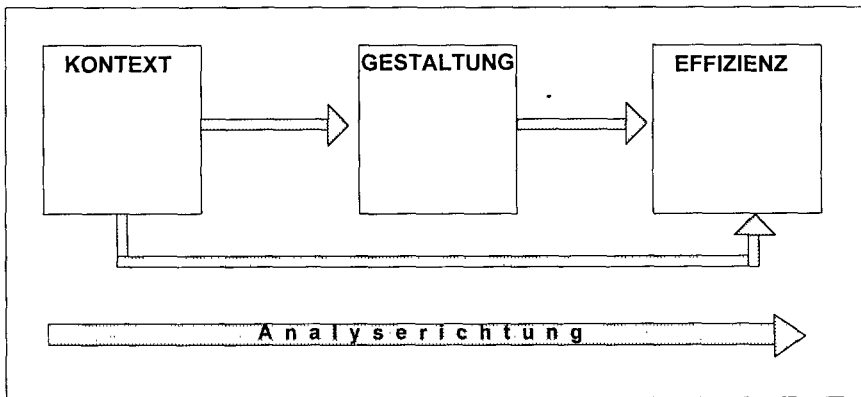


Abbildung 2.1 Das Leitmodell der Untersuchung

2.4 Die Datenbasis

Die empirische Datenbasis lieferte eine schriftliche Unternehmensbefragung. Aufgrund der im Fragebogen zum Teil nicht ausgefüllten Fragen zu Jahresabschlußdaten wurde eine nachträgliche Sekundärerhebung auf der Basis der im Bundesanzeiger veröffentlichten Jahresabschlüsse der antwortenden Unternehmen vorgenommen. Zur Ergänzung der vorliegenden Daten konnten ferner in 15 Unternehmen 1-bis 4-stündige halbstandardisierte Interviews geführt werden, deren Schwerpunkt auf dem Umsetzungsprozeß der Anpassungsmaßnahmen in der Rezession lag und darüber hinaus der Absicherung der vorliegenden Daten diente.

2.4.1 Erhebungsmethode

Die geeigneten Verfahren für die Ermittlung und Überprüfung von Einflüssen und Zusammenhängen auf der Grundlage des situativen Ansatzes reichen von Intensivfallstudien bis hin zu großzahligen Erhebungen². Die Vorteile von

¹ vergl. Kirsch (1971), 242.

Fallstudien liegen in der Aufdeckung der Komplexität der Untersuchungsobjekte, während großzahlige Untersuchungen bei statistischer Repräsentativität den Vorteil der Generalisierbarkeit aufweisen².

In der vorliegenden Untersuchung wurde zunächst eine umfangreichere schriftliche Befragung und ergänzend persönliche Interviews bei einem Teil der befragten Unternehmen durchgeführt. Sie dienen sowohl einer Präzisierung der Untersuchungsergebnisse als auch dem Erhalt darüber hinausgehender Erkenntnisse.

Als Erhebungsmethode der Primärerhebung wurde die schriftliche Befragung der Leiter der Personalressorts gewählt.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, daß in relativ kurzer Zeit die Erlangung von Auskünften einer größeren Zahl von in der Regel schwer zu erreichenden Personen, was bei der Stellung der befragten Personen (Leiter der Personalressorts; in der Regel 2. Führungsebene) innerhalb der jeweiligen Unternehmen zu erwarten war, möglich ist³. Gegenüber der Methode des Interviews vermeidet die schriftliche Befragung die Probleme, die sich aus dem Einfluß der Person des Interviewers auf die Antworten des Befragten ergeben⁴. Ferner ermöglicht sie dem Befragten, wenn notwendig, Informationen von anderen Unternehmensbereichen einzuholen, und somit die Präzision der Antworten zu erhöhen⁵. Die Notwendigkeit ist insbesondere bei fach- und ressortübergreifenden Fragebogen wie es der zugrundegelegte Fragebogen ist, zu erwarten.

Probleme der Methode treten im Hinblick auf die Kontrollierbarkeit der Befragungssituation und insbesondere bei der Rücklaufquote auf⁶.

Durch den postalischen Versand hat der Befragte zunächst keine Rückfragemöglichkeit beim Interviewer und dieser hat ebenfalls keine Möglichkeit des steuernden Eingriffs.

Ein zentrales Problem liegt darüber hinaus in der Rücklaufquote. Die vergleichsweise anonyme Ansprache erhöht die Neigung insbesondere bei längeren, zeitaufwendigeren und hinsichtlich der abgefragten Daten einen höheren Diskretionsgrad erforderlichen Fragebogen, diese nicht zu beantworten. Ferner kann nicht davon ausgegangen werden, daß die Verweigerung der Rücksendung zufälliger Natur ist, sondern systematisch mit verschiedenen Merkmalen wie Interesse am Befragungsthema, Vertrautheit mit Befragungen allgemein, Persönlichkeitsmerkmale der befragten Personen etc. verbunden ist⁷. Damit kann es grundsätzlich zu

¹ vergl. *Harrigan* (1983).

² vergl. *Harrigan* (1983), 398-399.

³ vergl. *Atteslander* (1991), 167; *Bortz* (1984), 180; *Selltiz et al.* (1972), 12.

⁴ vergl. *Selltiz et al.* (1972), 13; *Kromrey* (1986), 224-225; *Kromrey* (1986), 99-105.

⁵ vergl. *Selltiz et al.* (1972), 14.

⁶ vergl. *Atteslander* (1991), 167; *Bortz* (1984), 184.

⁷ vergl. *Kromrey* (1986), 225-226.

Antwortverzerrungen kommen. Andererseits zeigt die empirische Prüfung, daß sich der tatsächliche Anteil der Verzerrungen in sehr geringen Grenzen hält, wobei eine Analyse der Ausfallgründe einen Erklärungsbeitrag hierzu liefern kann¹.

Den genannten Problemen wurde daher wie folgt begegnet.

Zunächst wurde der Fragebogen in Hinblick auf Fragenformulierungen, Antwortmöglichkeiten und Skalen unter Berücksichtigung der **Empfehlungen der Methodenforschung** erstellt². Anschließend wurde der Fragebogen, einem Pretest vergleichbar, mehreren Führungskräften vorgelegt und im Kreis von Fachspezialisten diskutiert, sowie die notwendigen Änderungen entsprechend berücksichtigt³.

Das **Rückfrageproblem** wurde dadurch aufgefangen, daß im Anschreiben explizit auf die jederzeitige Rückfragemöglichkeit hingewiesen und die geeigneten Telefonnummern angegeben wurden. Diese Möglichkeit wurde erwartungsgemäß sowohl für Rückfragen als auch für die Begründung der Nichtteilnahme genutzt. Teilweise war aus den sich dann doch noch ergebenden Gesprächen der Erhalt ergänzender Informationen möglich.

Zur Erlangung einer möglichst hohen Rücklaufquote wurden folgende **Maßnahmen** durchgeführt⁴:

- namentliches Anschreiben an die jeweiligen Personalleiter, in dem das Untersuchungsziel, die Begründung der Untersuchung und Vorgehensweise einleitend dargestellt, sowie die vertrauliche Behandlung aller Daten versichert wurde.
- Angabe von Adressen und Telefonnummern für anstehende Rückfragen mit persönlichem Ansprechpartner.
- Begrenzung des Fragebogens auf 5 Seiten und Gestaltung der Fragen derart, daß eine schnelle Beantwortung weitgehend ohne Zuhilfenahme anderer Informationsquellen (Ausnahme Zahlenmaterial) durch den angesprochenen Personenkreis möglich war. Hinsichtlich fachübergreifender Fragen erfolgte eine Beschränkung auf Themen, von denen angenommen werden kann, daß die notwendigen Informationen für den angesprochenen Personenkreis im Rahmen der hausinternen Informationspolitik vorliegen oder problemlos verfügbar sind.
- Wiederholte Versendung mit erneutem Begleitschreiben, in welchem noch einmal verstärkt auf den wissenschaftlichen Neuheitsgrad und die praktische Relevanz der Fragestellung hingewiesen wurde.

¹ vergl. König (1973a), 57-58.

² vergl. hierzu z.B. Kromrey (1986), 208-210; Selltiz et al. (1972), 369-416.

³ vergl. Selltiz et al. (1972), 374-375.

⁴ vergl. Bortz (1984), 184-186.

2.4.2 Datenbasis

Die zugrundezulegende Datenbasis sollte folgende Kriterien erfüllen:

- Die Mitarbeiterstruktur der Unternehmen sollte die Anwendung eines möglichst breiten Spektrums personeller Maßnahmen grundsätzlich zulassen.
- Ferner sollte ein qualifiziertes und aufgrund eigener Erfahrungen mit dem gesamten Instrumentarium der Personalarbeit vertrautes Personalressort vorhanden sein.
- Der Einfluß der Rezession sollte darüber hinaus möglichst nicht durch andere globale Umfeldfaktoren überlagert werden.
 - Hierzu wird insbesondere die spezifische Situation der neuen Bundesländer gezählt, die bezogen auf gesamtwirtschaftliche Daten eine andere Entwicklung erfährt als die Konjunktur in den alten Bundesländern¹. Darüber hinaus sind zahlreiche der dort ansässigen Unternehmen über den betrachteten Zeitraum von mehreren Jahren nicht konstant in ihren Basisstrukturen geblieben.
 - Die untersuchten Unternehmen sollten Branchen entstammen, die nicht mit ausgeprägten strukturellen Problemen zu kämpfen haben, namentlich sind dies Unternehmen der Montanindustrie.
- Schließlich mußte aus forschungspragmatischen Gründen die Möglichkeit einer vergleichsweise einfachen und kostengünstigen Eingrenzung einer angemessenen Erhebungsgesamtheit² möglich sein.

Vor dem Hintergrund der Anforderungen wurde eine **bewußte Auswahl**³ der Datenbasis anhand der folgenden Kriterien getroffen:

Als zentrales Kriterium für die zugrundegelegte Auswahl wurde die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, herangezogen.

Die verfügbaren Unternehmensverzeichnisse orientieren sich hinsichtlich der Größe des Unternehmens primär am Umsatz. Für die vorliegende Arbeit ist der Umsatz jedoch ungeeignet, da er nur bedingt aussagefähig bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter ist. Darüber hinaus wird die Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmensverzeichnissen nicht von jedem Unternehmen genannt, so daß die Datenbasis in dieser Hinsicht unvollständig ist.

Eine der festgelegten Anforderung von mindestens 2000 Mitarbeitern entsprechende Basis bietet jedoch das Mitbestimmungsgesetz von 1976. Hiermit konnte zumindest die Einhaltung einer Untergrenze erreicht werden. Eine weitere Eingrenzung wurde über Zuordnung der im Bereich des Mitbestimmungsgesetzes größten Tarifpartner (IG Metall und IG Chemie/Papier/Keramik) erzielt. Dieses

¹ vergl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (1993).

² vergl. zum Begriff der Erhebungsgesamtheit Kromrey (1986), 134-136.

³ vergl. Friedrichs (1973), 130-132.

Kriterium ermöglichte sowohl die Ausgrenzung der in ihren Produkt- und Personalstrukturen anders zu berücksichtigenden Dienstleistungsbereichen als auch die dem vorgesehenen Forschungsrahmen entsprechende weitere Eingrenzung des Untersuchungsbereiches.

Das Ergebnis ist eine Erhebungsgesamtheit von 291 Unternehmen mit Standort in den alten Bundesländern.

Den Auswahlprozeß zeigt folgende Abbildung:

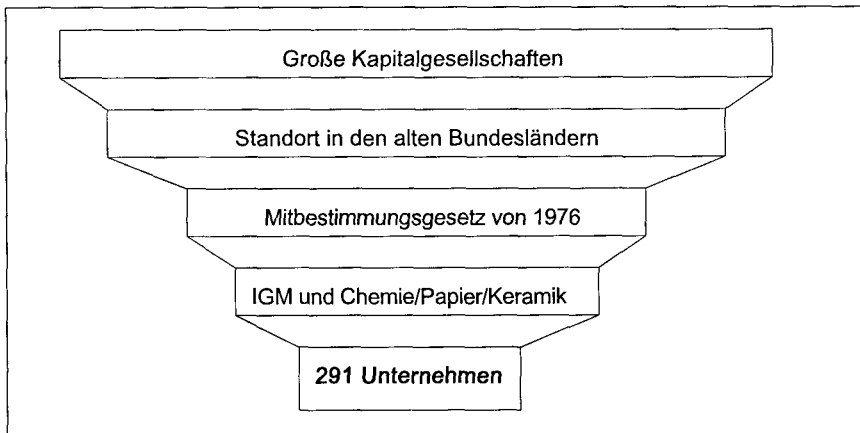


Abbildung 2.2 Auswahlprozeß der Erhebungsgesamtheit

Damit konnte eine Erhebungsgesamtheit von 291 Unternehmen angeschrieben werden. Hiervon sind 207 Unternehmen der IG-Metall zuzuordnen und 84 Unternehmen der IG Chemie/Papier/Keramik.

Der Versand der Bögen erfolgte im Oktober 1994. Der Rücklauf war im Januar 1995 abgeschlossen. Nach einer ersten Auswertungsphase schloß sich die Interviewphase bis September 1995 an.

Von den 291 Fragebogen wurden 69 zurückgesandt, von denen 67 auswertbar waren. Dies entspricht einer verwertbaren Rücklaufquote von 23 %.

Von den 222 nicht antwortenden Unternehmen haben 59 Unternehmen ihre Gründe schriftlich, telefonisch, über Telefax und e-Mail mitgeteilt. Sie sind in der folgenden Übersicht zusammengefaßt:

Begründung für Nichtteilnahme	Anzahl
Generell Arbeitsüberlastung	15
Gewünschte Daten nur mit aufwendigen internen Recherchen zu ermitteln	9
Zeitmangel aufgrund von Reorganisationsmaßnahmen, umfangreicher Personalabbau, Lean Management	10
Besondere Unternehmenssituation (reine Holding, vorangegangene Neuorganisation etc.)	10
Grundsätzlich keine Teilnahme mehr, da Summe der Anfragen zu umfangreich geworden ist	13
Unternehmen in Liquidation	2

Tabelle 2.2 Absagegründe der Unternehmen

Für die **Beurteilung der Rücklaufquote** sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

Die Veröffentlichungspflicht und die damit verbundene relative Transparenz der Unternehmensdaten bedingt eine leichtere und damit häufigere Ansprache der Unternehmen gerade dieser Größenordnung. Beides führt zur einer Häufung von Unternehmensanfragen gerade in dieser angesprochenen Unternehmensgruppe. So wurde von einigen Unternehmen allein im Bereich Personal ein Eingang von 15-20 Fragebögen pro Woche berichtet, die für gewöhnlich an die jeweilige Führungskraft adressiert sind und für eine qualifizierte Beantwortung 20-30 Minuten beanspruchen. Hinzu kommen die zum Zeitpunkt der Befragung in vielen Unternehmen anstehenden Reorganisationsmaßnahmen, deren Projektcharakter meist zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung führt.

Dies zeigt sich im übrigen auch bei den genannten Ablehnungsgründen der Unternehmen, die den Fragebogen nicht ausgefüllt haben.

Unter Berücksichtigung der Situation der angesprochenen Unternehmen kann der Rücklauf daher als durchaus zufriedenstellend betrachtet werden.

Ein zentrales Problem der insbesondere bei schriftlichen Befragungen auftretenden geringen Rücklaufquoten ist die Beurteilung der **Repräsentativität**.

Die Repräsentativität einer Stichprobe ist dann gegeben, wenn aus der Verteilung der Merkmale in der Ist-Stichprobe auf die Verteilung der Merkmale in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann¹. Da es sich im vorliegenden Fall um eine gezielte Auswahl einer Erhebungsgesamtheit handelt, kann sich die Frage der Repräsentativität lediglich auf diese beziehen. Dabei ist für die Verwertbarkeit der Ergebnisse weniger die Höhe des Rücklaufs als dessen Zusammensetzung

¹ vergl. Kromrey (1986), 137.

entscheidend¹. Darüber hinaus nimmt die Genauigkeit der Ergebnisse nicht proportional zur Rücklaufquote zu².

Die Prüfung setzt einen systematischen Vergleich der Erhebungsgesamtheit mit der Stichprobe voraus, welche umfangreiche - im Idealfall vollständige - Kenntnisse der Merkmalsstruktur der Erhebungsgesamtheit erfordert³. Diese sind jedoch in der Regel sehr begrenzt und könnten nur durch eine gezielte Nacherhebung ermittelt werden. Eine solche Nacherhebung war im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht möglich.

Als einziges Strukturierungskriterium liegt die Zugehörigkeit zu den entsprechenden Tarifpartnern vor.

Ein χ^2 -Test zwischen Verteilung in der Erhebungsgesamtheit und Ist-Stichprobe ergibt allerdings keine statistisch signifikanten Unterschiede.

	Erhebungsgesamtheit	Soll-Verteilung	Ist-Verteilung
IGM	207	48	49
CPK	84	19	18
insgesamt	291	67	67
Vergleich Erhebungsgesamtheit/ Ist-Stichprobe $\chi^2 = 0,1306$; Df. = 1 Kritischer Wert von χ^2 bei einem Testniveau von $p = .05$; $\chi^2 = 3,84$. Es bestehen kein statistisch signifikanten Unterschiede.			

Tabelle 2.3 χ^2 - Verteilungstest

Ein weiterer Einwand ergibt sich aus möglichen **Antwortverzerrungen**. So wird bisweilen argumentiert, daß nur diejenigen Unternehmen antworten, denen eine positive Beantwortung der Fragen möglich ist, oder, daß Sachverhalte im Sinne sozialer Erwünschtheit positiver dargestellt oder beurteilt werden als es der Realität entspricht⁴. Beides kann zu Problemen in der Gültigkeit der Auswertungen führen, hat aber den Erfahrungen der empirischen Forschung gemäß als Fehlerquelle im allgemeinen nur geringe Bedeutung⁵.

Da in der vorliegenden Untersuchung die Anonymität der Ergebnisse gewährleistet und mangels vergleichbarer Studien ein Interesse an realitätsabbildenden Ergebnissen bei den befragten Personen vorausgesetzt werden kann, wird auch in diesem Rahmen von einer wahrheitsgemäßen Beantwortung ausgegangen.

¹ vergl. Bortz (1984), 187.

² vergl. Bortz (1984), 278.

³ vergl. Kromrey (1986), 137; Friedrichs (1973), 125.

⁴ vergl. König (1973b), 115-121.

⁵ vergl. König (1973b), 115.

2.4.3 Der Aufbau der Analysen

Der Aufbau der Analysen weist eine einheitliche Struktur auf. Zunächst werden die theoretischen und - soweit vorhanden - empirischen Forschungsaussagen zu den jeweiligen Teilbereichen dargestellt, um die Grundlagen für die empirische Überprüfung der erwarteten Zusammenhänge und die Operationalisierung der Variablen zu schaffen. Sie schließen mit der Formulierung von Forschungshypothesen ab¹. Hieran schließt sich die Präsentation der Ergebnisse und ihre Diskussion an.

Hinsichtlich der Präsentation der empirischen Ergebnisse wird dort, wo es für den Aussagegehalt sinnvoll ist, eine deskriptive Darstellung der Variablenausprägungen vorgenommen. Das Ziel der deskriptiven Darstellung ist nicht das Aufzeigen von Beziehungsmustern, vielmehr ist sie als ein der eigentlichen Analyse vorgelagerter Schritt zu verstehen, der durch das Ordnen und Systematisieren der Vielzahl der vorliegenden Ergebnisse erste Eindrücke ermöglicht und zu einer anschließenden Hypothesenprüfung führen kann².

Anschließend erfolgt die Analyse der relevanten Wirkungszusammenhänge. Die einzelnen Hypothesen werden zunächst hergeleitet, explizit formuliert und begründet. Anschließend erfolgt die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse.

2.4.4 Die Analyseverfahren

Die Analyse der Daten erfolgte mittels SPSS für Windows Version 6.0 und PRELIS/LISREL 7. Im Einzelnen kamen dabei folgende Verfahren zum Einsatz:

Für die Prüfung von kausalen Zusammenhängen kam die Pfadanalyse zum Einsatz³. Die Pfadanalyse hat bisher wenig Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche empirische Forschung gefunden. Sie kennzeichnet eine Methode, mit deren Hilfe eine Korrelationsmatrix von Variablen in ein rekursives Kausalmodell überführt wird⁴. Grundlage ist eine wiederholt angewandte multiple Regression. Die ermittelten Pfadkoeffizienten entsprechen den standardisierten partiellen Regressionskoeffizienten und geben die Stärke des ermittelten ursächlichen Einflusses von je einer unabhängigen auf eine abhängige Variablen an⁵. Durch die Einbindung in mehrstufige Kausalmodelle besteht der Vorteil gegenüber einstufigen

¹ Aus Platzgründen und zur Unterstützung der besseren Lesbarkeit wird auf die wissenschaftstheoretisch korrekte Formulierung von zu falsifizierenden Nullhypothesen verzichtet. Statt dessen wird auf die vorgelagerten Forschungshypothesen zurückgegriffen, welche im Rahmen der empirischen Überprüfung bestätigt - bzw. nicht widerlegt - oder nicht bestätigt - bzw. widerlegt - werden können.

² vergl. *Bortz* (1984), 225.

³ vergl. *Backhaus et al.* (1994), 1-55, 3.

⁴ vergl. *Holm* (1977), 14.

⁵ vergl. *Holm* (1977), 14, 29, 30.

multiplen Regressionen in der Ermittlung direkter und indirekter Effekte mehrstufig vorgelagerter Variablen innerhalb eines Modells. Grundlage der hierfür aufzustellenden Kausalstrukturen sind die aus relevanten Theorien abgeleiteten Hypothesen¹.

Beispiele für derartige Kausalmodelle zeigt die folgende Abbildung:

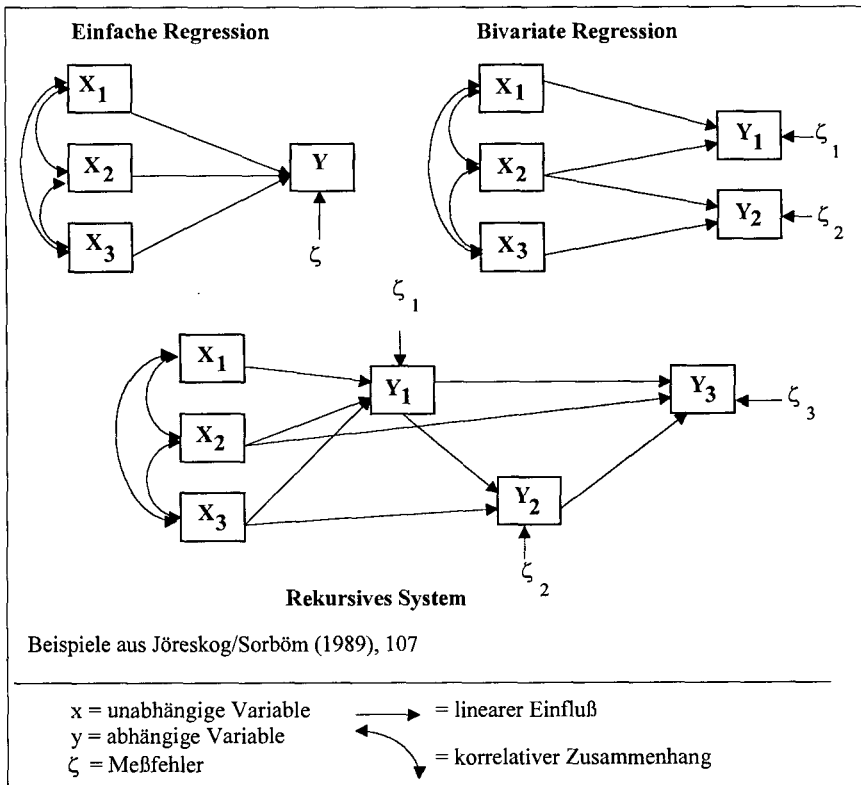


Abbildung 2.3 Beispiele einstufiger und mehrstufiger Kausalmodelle

Mittels derartiger Kausalmodelle lassen sich Aussagen über 'Wenn...dann ...- Beziehungen', 'Je...desto....-Beziehungen' sowie - hinsichtlich der relativen Größen der Koeffizienten untereinander - Aussagen über '...größer/kleiner, als.... -Beziehungen' überprüfen, soweit sie theoretisch begründbar sind².

¹ vergl. Holm (1977), 19.

² vergl. Opp/Schmidt (1976), 92-93.

Für die Anwendung der Regressions- und der Pfadanalyse wurde auf das Statistikprogramm PRELIS /LISREL 7 zurückgegriffen, welches als Zusatzprogramm zu SPSS angeboten wird und auf Daten von SPSS zurückgreifen kann.

Es handelt sich bei LISREL (Linear Structural Relationship) um ein multivariates Analyse-Programm zum Schätzen und Testen von Koeffizienten in allgemeinen linearen Strukturgleichungsmodellen. Das dazugehörige Vorprogramm PRELIS ermöglicht die analysegerechte Aufbereitung der Rohdaten in Form von Kovarianz- oder Korrelationsmatrizen.

Die besondere Bedeutung für die vorliegende Arbeit liegt in der Möglichkeit, für ordinalskalierte Daten polychorische bzw. polyserielle Korrelationen zu errechnen, die von LISREL wie metrisch skalierte Daten weiter verarbeitet werden können und zuverlässigere Schätzungen ermöglichen, als die alternativen Verfahren der Produkt-Moment- bzw. Rangkorrelation¹ welche in der Regressionsanalyse von SPSS Anwendung finden.

Während das allgemeine LISREL-Modell einer Kombination aus Faktorenanalyse und Regressionsanalyse entspricht², finden sich die verschiedenen, hier zur Anwendung kommenden regressionsanalytischen Verfahren als Untermodelle des allgemeinen Modells³.

Für die Überprüfung der Modellstruktur hinsichtlich der Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten stellt LISREL - neben den Ergebnissen - folgende Daten zur Verfügung:

1. Maße der Gesamtanpassung:

- Chi²- Wert
- Goodness-of-Fit-Index (GFI)
- Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI)
- Root-Mean-Square-Residual (RMR)

2. Beurteilung von Teilstrukturen:

- Multiple Squared Correlation (SMC)
- Total Coefficient of Determination (TCD)
- t-Werte⁴.

¹ vergl. SPSS Inc. (1993), 19.

² vergl. Backhaus et al. (1994), 349.

³ vergl. Jöreskog/Sörbom (1989), 105-129.

⁴ vergl. Jöreskog/Sörbom (1989), 43-47; Backhaus et al. (1994), 402-409.

Da die Aussagefähigkeit des χ^2 -Wertes wesentlich von den Voraussetzungen der Normalverteilung, der Schätzung auf Basis einer Kovarianzmatrix und eines ausreichend großen Stichprobenumfanges abhängt¹, läßt sich dieser in der vorliegenden Untersuchung nicht als Gesamtanpassungsmaß interpretieren. Dasselbe gilt, bezogen auf die Normalverteilung für die t-Werte.

Weitgehend robust gegenüber den Restriktionen sind dagegen der GFI und der AGFI, die die relative Menge an Varianz und Kovarianz, die durch das Modell erklärt werden, ausdrücken. Dabei berücksichtigt der AGFI zusätzlich die Anzahl der Freiheitsgrade und entfällt zwangsläufig, wenn Freiheitsgrade = 0 sind. Der GFI entspricht dem Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse². Gut angepaßte Modelle sollten im Idealfall die Werte GFI=1 und AGFI=1 aufweisen bzw. Werte nahe 1.

Der RMR-Wert enthält den Anteil der nicht durch das Modell erklärten Varianzen und entspricht dem Standardfehler in der Regressionsanalyse. Er sollte daher möglichst nahe 0 sein.

In der empirischen Forschung stellt sich immer wieder die Frage der Signifikanz der Ergebnisse. Diese kann jedoch nur ermittelt werden, wenn die Bedingung der Normalverteilung erfüllt ist³.

Insbesondere eine multivariate Normalverteilung trifft bei empirischen Daten häufig nicht zu⁴ und kann auch im vorliegenden Datensatz nicht durchgängig vorausgesetzt werden. In solchen Fällen kann daher auf Signifikanztests verzichtet werden. Der prognostische Wert der Regressionsfunktion im Hinblick auf die Frage, wie sich die abhängige Variable bei einer Veränderung der unabhängigen Variablen verändert, wird hierdurch jedoch nicht beeinträchtigt⁵.

Als eines der Hauptprobleme der Regressionsanalyse werden **Multikollinearitätseffekte** bezeichnet, welche dadurch gekennzeichnet sind, daß zwei oder mehr unabhängigen Variablen linear abhängig sind⁶. Die Identifikation ist grundsätzlich problematisch, jedoch lassen hohe Korrelationskoeffizienten meist darauf schließen⁷. Eine Vermeidung derartiger Effekte kann über die Bildung von Faktoren oder den Ausschluß von Indikatoren erfolgen⁸.

¹ vergl. Backhaus et al. (1994), 400.

² vergl. Backhaus et al. (1994), 401.

³ vergl. Holm (1977), 66.

⁴ vergl. Holm (1977), 66.

⁵ vergl. Holm (1977), 70.

⁶ vergl. Backhaus et al. (1994), 33.

⁷ vergl. Backhaus et al. (1994), 33.

⁸ vergl. Backhaus et al. (1994), 34.

Während die Anwendung faktoranalytischer Modelle zu einer für den vorliegenden Stichprobenumfang nicht mehr lösbaren Anzahl zu schätzenden Parameter geführt hätte, wurden hier gleichartige Variablen in einheitlichen Skalen zusammengefaßt. Für die Messung der Reliabilität der zusammengefaßten Skalen wurde *Cronbachs Alpha* errechnet, welches durchgängig $> .500$ war.

War eine Zusammenfassung nicht zu rechtfertigen, wurden die relevanten Variablen aus dem jeweiligen Modell entfernt. Grundlagen der Entscheidung war der von *Opp/Schmidt*¹ vorgeschlagene Grenzwert des (multiplen) Korrelationseffizienten von $r_{ij} > .600$.

Soweit sinnvoll, wurden die Ergebnisse um t-Tests und ONEWAY-ANOVA-Modelle ergänzt.

¹ vergl. *Opp/Schmidt* (1976), 178-183.

3 Die Situation

Grundlage des situativen Ansatzes ist eine umfassende Situationsanalyse. Die Vielzahl der möglichen Einflußfaktoren, ihre jeweilige Gewichtung und damit die Zahl der Situationskonstellationen ist unabgrenzbar groß¹. Sie setzt daher eine problemadäquate Strukturierung voraus.

In abstrakter Weise lassen sich die situativen Einflußfaktoren der externen Unternehmensumwelt auf die Organisation und die organisatorische Effizienz zunächst danach zusammenfassen, welche Anforderungen sie allgemein an die Unternehmensleitung stellen. Dabei sind

- die Komplexität
 - die Dynamik
 - die Ungewißheit
 - die Abhängigkeit
- als Dimensionen der Situation zu verstehen².

Für die Initiierung von Handlungen der Entscheidungsträger ist dabei weniger das objektive als das subjektiv wahrgenommene Ausmaß der Umweltdimensionen entscheidend.

So bezieht sich **Duncan**³ in seinem Ansatz zur Untersuchung der Umwelt auf die Perzeption der Umweltverhältnisse bei den Entscheidungsträgern. In der Grundannahme geht er davon aus, daß sich die Anpassung an eine ungewisse Umweltsituation über die Informationsgewinnung und -verarbeitung vollzieht. Dabei ist die Umweltdynamik durch die Häufigkeiten von Änderungen, deren Stärke sowie der Irregularität des Auftretens gekennzeichnet. Die Komplexität der Umwelt resultiert aus der Zahl der Faktoren, die bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind, aus der Verschiedenheit sowie ihrer Verteilung in unterschiedlichen Umweltsegmenten.

Auch **Burns/Stalker**⁴ erfassen die Dynamik der Situation, indem sie auf der Basis der subjektiven Einschätzung die Organisationen in solche mit dynamischer und solche mit statischer Umwelt einstufen. Ihr Interesse richtete sich vor allem darauf, in welchem Maße die Eigenschaften der Organisationsstruktur durch die Dynamik der technologischen Entwicklung und des Absatzmärkte beeinflußt werden. Sie stellten dabei fest, daß erfolgreiche Unternehmen in statischen und

¹ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 30.

² vergl. Ulrich/Fluri (1991), 46; Kieser/Kubicek (1983), 318-319.

³ vergl. Duncan (1975).

⁴ vergl. Burns/Stalker (1961).

dynamischen Umwelten jeweils andere Organisationsstrukturen aufweisen, die sich durch den Grad der Bürokratisierung unterscheiden.

Demgegenüber wenden *Lawrence/Lorsch*¹ ein, daß die pauschale Betrachtung der Unternehmensumwelt der Tatsache nicht gerecht wird, daß sich die für die Umweltanpassung notwendige Ideengenerierung und ihre Implementierung in unterschiedlichen Untereinheiten des Unternehmens vollziehen. Die einzelnen Abteilungen sind vielmehr von der Dynamik ihrer spezifischen Umweltsegmente geprägt. Je unterschiedlicher die Organisationsstrukturen der einzelnen Einheiten und damit das Verhalten ihrer Mitglieder ist, desto aufwendiger ist die Koordination, um das Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen im Anpassungsprozeß zu gestalten.

Erfolgreiche Koordinationseinheiten zeichnet sich durch eine mittlere Position innerhalb der Koordinationseinheit, hohe Fachkompetenz und eine offene und problembezogenen Konfliktlösungsmethode aus.

Die Abhängigkeit von Ressourcen und den diese bereitstellenden internen und externem Organisationsteilnehmern wird schließlich von *Pfeffer/Salancik*² thematisiert und untersucht. Nach einer Identifikation der relevanten Interessengruppen ist die spezifische Machtposition zu bestimmen, aufgrund derer sie die Organisation und ihr Verhalten zu beeinflussen in der Lage sind. Dieser ressourcenorientierte Betrachtungswinkel steht damit in unmittelbarem Zusammenhang mit dem interessenpluralistischen Ansatz.

*Pugh et al.*³ stellten die Organisation in einen multivariaten Erklärungsansatz. Dabei werden die Organisation und ihre abhängigen Variablen durch mehrere unabhängige Variablen des Kontextes gleichzeitig erklärt. Zu den Kontextfaktoren wurden Ursprung, Geschichte, Eigentum und Kontrolle, Größe, Unternehmenspolitik, Technologie, Standort sowie Abhängigkeit der Organisation gezählt. Der Erfolg wurde über Profitabilität, Produktivität, Marktposition und Anpassungsfähigkeit ermittelt⁴.

*Miller/Friesen*⁵ stellen die Bedeutung von Konfigurationen als eine Zusammenfassung von Kennzeichen einer Organisation heraus, welche sich sowohl auf die Organisationsstruktur, die Strategie und die Umwelt der Organisation beziehen. Erfordert die Veränderung der Umwelt neue Strategien müssen neue, der

¹ vergl. *Lawrence/Lorsch* (1967a).

² vergl. *Pfeffer/Salancik* (1978).

³ vergl. *Pugh* (1981).

⁴ vergl. *Pugh* (1981), 141-143.

⁵ vergl. *Miller/Friesen* (1974); *Miller* (1981).

Veränderung entsprechende Konfigurationen entstehen, wollen die Unternehmen erfolgreich sein.

*Glueck*¹ stellt im Zusammenhang mit dem von ihm dargestellten Modell der Personalarbeit einen umfassenden, auf praktische Erfahrungen und theoretische Überlegungen gestützten Katalog von Kontextvariablen der Personalarbeit zusammen. Er unterteilt die Kontextvariablen der Personalarbeit zunächst in personenbezogene, gruppenbezogene und aufgabenbezogene Variablen sowie organisatorische Umfeldvariablen.

Hierzu wird die Persönlichkeit des Einzelnen, die Arbeitsgruppe, die Aufgaben- und Führungsstruktur, welche die Personalarbeit beeinflussen aber auch von ihr beeinflusst werden können, gezählt. Zum organisatorischen Umfeld der Personalarbeit gehört die Art der Unternehmensführung, welche sich an den ökonomischen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen orientiert. Hinzu treten der geographische Standort des Unternehmens unter Berücksichtigung standortspezifischer Eigenheiten des Bildungsniveaus, der Politik, des Verhaltens und der ökonomischen Rahmenbedingungen, die Unternehmensform hinsichtlich Rechtsform, Sach- und Formalzielen, die Mitbestimmungsform, die rechtlichen Rahmenbedingungen und Wettbewerbsstruktur auf Produkt- und Arbeitsmärkten. Ziel dieses Ansatzes ist die Schaffung einer Grundlage für eine systematische Situationsdiagnose zur erfolgsorientierten Gestaltung der Personalarbeit.

In der **Personalmanagementliteratur** werden hinsichtlich der unternehmensexternen Kontextvariablen insbesondere die Technologie-/Marktdynamik, Wertewandel und Internationalisierung als Bestandteile des gesellschaftspolitischen Umfeldes, der Arbeitsmarkt und die Mitbestimmung diskutiert². Vereinzelt finden sich auch Hinweise auf die Bedeutung des Umweltschutzes. So kann die übermäßige Belastung der Umwelt durch einzelne Unternehmen für potentielle Bewerber zu einem Grund werden, sich bei diesen Unternehmen nicht zu bewerben und damit zu einer Einschränkung des Bewerberpotentials führen. Da dieses Kriterium aber nur einen geringen Teil der befragten Unternehmen betrifft, bleibt es im folgenden unberücksichtigt.

Die in der **vorliegende Untersuchung** zu betrachtenden Situationsvariablen werden in Verfolgung des Systemgedankens in unternehmensinterne und unternehmensexterne Kontextvariablen unterteilt. Die Literatur bietet dabei eine Fülle verschiedener Ansätze und Differenzierungen zur Charakterisierung der Situationsvariablen, welche sich nicht immer vollständig überschneidungsfrei voneinander abgrenzen lassen. Die vorgenommene Auswahl kann daher zwangsläufig nicht den

¹ vergl. *Glueck* (1978), 27-84.

² vergl. *Scholz* (1993b), 3; *Berthel* (1995), 431; *Feix* (1991); *Schanz* (1993), 140.

Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie stützt sich auf Plausibilitätsüberlegungen und empirische Untersuchungen.

Auf der Basis der vorgenommenen Unterteilung in Kontext- und Situationsfaktoren wird zunächst auf die Rezession als situationsprägende Determinante eingegangen und anschließend die weiteren Kontextbedingungen betrachtet.

Im Einzelnen werden neben der allgemeinen ökonomischen Situation, welche hier durch die Rezession abgebildet wird, die folgenden Aspekte berücksichtigt: hinsichtlich der externen Kontextfaktoren die

- die Branchenzugehörigkeit,
- die unternehmensspezifische Marktentwicklung,
- der Arbeitsmarkt,
- die Technologiedynamik,
- die Internationalisierung,
- die Ökologie und der Umweltschutz,
- der Wertewandel und die demographische Entwicklung¹,

und hinsichtlich der internen Kontextfaktoren

- die betriebliche Mitbestimmung
- die Organisationsstruktur
- die Personalplanung
- die Formalisierung der Führung
- das Menschenbild.

3.1 Die Rezession als situationsprägende Kontextvariable

3.1.1 Grundlagen

Die Rezession stellt einen gesamtwirtschaftlichen Abschwung dar, welcher zunächst für alle Unternehmen Relevanz hat. Die relativen Unterschiede in der unternehmensspezifischen Betroffenheit im Vergleich zu den Wettbewerbern sind jedoch nicht unternehmensextern induziert, sondern die Folge von Unternehmensführungsentscheidungen. Sie stellen damit eine Erfolgsgröße dar.

Im Rahmen einer umfassenden Situationsanalyse gilt es daher die grundsätzlichen Kennzeichen der Rezession und ihre Konsequenzen für die Unternehmensführung als Rahmen für die Personalarbeit in der Rezession zu erfassen.

Die Rezession ist Bestandteil des **makroökonomischen externen Unternehmensumfeldes**².

¹ vergl. *Kieser/Kubicek* (1983), 224, *Scholz* (1993b).

² vergl. *Kubicek/Thom* (1976), 3991.

Es kennzeichnet die generelle ökonomische Situation eines Raumes, die auf die für die Unternehmen relevanten Märkte ausstrahlt.

Weitere Bestandteile des globalen Unternehmensumfeldes sind die

- die technologische Komponente, als technologische Entwicklung, mit der das Unternehmen schritthalten muß, um konkurrenzfähig zu sein und sich in dem ständigen Erfordernis von Produkt- und Verfahrensinnovationen niederschlägt.
- rechtlich-politische Komponente als Gesamtheit der rechtlichen Vorschriften und ihrer Handhabung. Hier sind insbesondere die vorhandenen arbeitsrechtlichen Regelungen und deren Veränderungen zu berücksichtigen sowie die im Rahmen der Konjunktur ergriffenen stabilitätspolitischen Maßnahmen.
- die sozio-kulturelle Komponente als Gesellschaftsstruktur des unternehmensrelevanten Raumes, die im Hinblick auf die demographische Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die veränderten Wertorientierungen zur Arbeit und ein stetig steigendes Bildungsniveau Relevanz für das Personalmanagement haben.
- die ökologische Komponente als Gesamtheit der natürlichen Ressourcen, deren Beeinträchtigung oder Gefährdung durch unternehmerische Entscheidungen in hohem Maße Gegenstand des öffentlichen Interesses ist. Mangelnde Umweltorientierung des Unternehmens kann potentielle Mitarbeiter von einer Bewerbung abhalten und somit auch für die Personalarbeit relevant werden¹.

Die Rezession ist als Phase eines volkswirtschaftlichen Konjunkturzyklus zu verstehen, welche durch Unterauslastung der Kapazitäten gekennzeichnet ist. Für eine weitere Analyse ist es notwendig, ihre zentralen Kennzeichen im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur herauszustellen.

Unter **Konjunktur** werden die allgemeinen Schwankungen der wirtschaftlichen Aktivität verstanden². Sie sind Bestandteil von Konjunkturzyklen, die inzwischen als typisches Merkmal der arbeitsteiligen Marktwirtschaft betrachtet werden³. Ihre durchschnittliche Länge ist nach den Erkenntnissen der empirischen Konjunkturforschung - wohl auch aufgrund wirtschaftspolitischer Stabilisierungsmaßnahmen - rückläufig und wird derzeit auf 3-6 Jahre spezifiziert⁴. Dabei vollziehen sich die Schwankungen nicht um ein gegebenes unverändertes, sondern um ein **wachsendes Niveau**⁵. Ferner können Konjunkturschwankungen national⁶, regional, branchen- und unternehmensspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sein⁷.

¹ vergl. Rosenstiel (1991).

² vergl. Hennies (1991), 231.

³ vergl. Hennies (1991), 231.

⁴ vergl. Assenmacher (1995), 19-20.

Zur **Beschreibung der Konjunktur** werden - je nach Untersuchungsziel - relevante Variablen ausgewählt und ihre Zeitreihen untersucht. Beispielfhaft seien hier genannt:⁴

- Investitionen in Ausrüstungsgüter und Produktionsanlagen
- Export/Import von Fertigprodukten
- Nettoproduktion
- Arbeitsproduktivität
- Zahl der Beschäftigten/Arbeitslosen
- Preisniveau
- Reallohnsätze
- Auftragsbestände.

Zur Ableitung konjunkturtheoretischer Erkenntnisse und geeigneter konjunkturpolitischer Maßnahmen erlangt die Kenntnis der Stärke der tatsächlichen wirtschaftlichen Aktivität erst Bedeutung, wenn sie in Beziehung zur möglichen wirtschaftlichen Aktivität gesetzt werden kann⁵.

Entsprechend ihren zugrundeliegenden Auffassungen über die Ursachen von Konjunkturen können die **Verfahren zur Messung der Konjunkturstärke** in zwei Gruppen eingeteilt werden⁶:

1. Den Verfahren der '**Diffusionsindizes**' liegt die Annahme zugrunde, daß die Stärke der wirtschaftlichen Gesamtaktivität ein Problem der Streuung von Einzelaktivitäten ist. Im wirtschaftlichen Aufschwung prosperieren viele wirtschaftliche Zweige und nur wenige stagnieren oder schrumpfen, im Abschwung ist das Verhältnis umgekehrt. Als Maß für die Stärke wird für eine bestimmte Anzahl von konjunkturrelevanten Zeitreihen als Index der prozentuale Anteil der steigenden Reihen ausgewiesen. Für die Zusammenstellung der relevanten Zeitreihen gibt es jedoch keine einheitlichen Kriterien, was insbesondere ihre internationale Vergleichbarkeit erschwert.
2. Den Verfahren der zweiten Gruppe liegt die Annahme zugrunde, daß Konjunkturen durch **Schwankungen der Gesamtnachfrage** im Verhältnis zur volkswirtschaftlichen Kapazität ausgelöst werden. Die Stärke wird daher in Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Kapazitätsauslastung gemessen, wobei unter Produktionspotential das potentielle reale Bruttosozialprodukt, das eine

¹ vergl. Hennies (1991), 231.

² vergl. Tichy (1976), 74.

³ vergl. Uphues (1979), 45, 77 sowie anschaulich die unterschiedliche Entwicklung der neuen und alten Bundesländer.

⁴ vergl. Assenmacher (1995), 20.

⁵ vergl. Assenmacher (1995), 27.

⁶ vergl. Assenmacher (1995), 27-43.

Volkswirtschaft bei Normalauslastung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital produzieren kann, verstanden wird. Eine Variation der Auslastung tritt ein, wenn sich entweder das Produktionspotential selbst oder das tatsächliche Brutto-sozialprodukt ändern, oder beide Größen in der Form, daß sich ihre Differenz ebenfalls ändert. Wesentliches Kennzeichen ist daher die Veränderung der Relation zwischen Potential und Auslastung. Im Hinblick auf die relevanten personellen Auswirkungen auf das einzelne Unternehmen und der dominanten Bedeutung des zweiten Ansatzes in der deutschen Konjunkturanalyse wird diesem daher auch hier zur Abgrenzung der Rezession gefolgt:

Konjunkturen sind somit Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Kapazitätsauslastung.

Während hinsichtlich der Existenz von Konjunkturzyklen weitgehend Einigkeit besteht, sind für die **Phasen des Konjunkturzyklus** keine einheitlichen Bezeichnungen geprägt worden¹. So existiert auch für die Rezession keine eindeutige Terminierung². In der einfachsten Form eines Phasenmodells wurde zunächst nur zwischen Auf- und Abschwung unterschieden³. Die Volkswirtschaft durchläuft damit stets einen Aufschwung (Expansion), und tritt nach dem oberen Wendepunkt in einen - in Relation zum Aufschwung - kürzeren Abschwung (Kontraktion)⁴. Dieses Schema wurde von *Haberler*⁵ zu einem 4-Phasenmodell und von *Spiethoff*⁶ zur einem 6-Phasenmodell weiterentwickelt. Da jedoch eine genaue Trennung der einzelnen Phasen empirisch meist nicht möglich ist, sind der Unterteilung Grenzen gesetzt⁷.

Für die zugrundegelegte **Präzisierung des Begriffs der Rezession** soll insofern zunächst festgehalten werden, daß sie Bestandteil einer konjunkturellen Abschwungphase ist, welche für die betriebliche Praxis Relevanz erlangt, wenn sie auf unternehmensindividueller Seite Handlungsbedarf in Form von Präventiv- oder Anpassungsmaßnahmen auslöst. Dies ist bereits dann der Fall, wenn eine unter die Normalauslastung sinkende Kapazitätsauslastung zu erwarten ist und nicht erst bei ihrem tatsächlichen Eintritt.

Als Bestandteil eines Konjunkturzyklus ist die Rezession **zeitlich begrenzt**, kann aber mit unterschiedlicher Intensität und Dauer in unterschiedlichen Zeitabständen erneut auftreten⁸.

¹ vergl. *Schaal* (1977), 145; *Tichy* (1976), 76.

² vergl. hierzu eine Übersicht zu den verwendeten Begriffen bei *Hennies* (1991), 235.

³ vergl. *Tichy* (1976), 76.

⁴ vergl. *Assenmacher* (1995), 10.

⁵ vergl. *Haberler* (1955).

⁶ vergl. *Spiethoff* (1955), 258.

⁷ vergl. *Assenmacher* (1995), 12.

Als gesamtwirtschaftliche Entwicklung entziehen sich die allgemeinen Rezessionserscheinungen der Beeinflussung durch das einzelne Unternehmen, gleichwohl können die **Auswirkungen für das einzelne Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt** sein. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit und die Notwendigkeit einer integrierten phasenübergreifenden Unternehmensführung mit dem Ziel der Abmilderung oder Abwendung der rezessiven Auswirkungen².

3.1.2 Rezession und Aufgabenumfeld

Innerhalb des globalen Umfeldes wird das **Aufgabenumfeld** als Kreis der Faktoren spezifiziert, die unmittelbare Relevanz für die Erreichung der Sachziele des Unternehmens haben. Es wird getragen von den Beziehungen des Unternehmens zu seinen direkten Interaktionspartnern. Zu ihnen zählen insbesondere Kunden (Endverbraucher, Wiederverkäufer), Lieferanten (von Material, Betriebsmitteln, Arbeitsleistung, Finanzmitteln), Konkurrenten (auf Absatz- und Beschaffungsmärkten) und regulative Gruppen (Behörden, Gewerkschaften Verbände)³.

Die **Auswirkungen der Rezession im Aufgabenumfeld** des Unternehmens zeigen sich insbesondere auf den Absatzmärkten und dem Arbeitsmarkt.

Auf den **Absatzmärkten** ist ein verändertes Verhalten der Marktteilnehmer erkennbar⁴. Das Verhalten der Abnehmer äußert sich aufgrund bestehender oder erwarteter Einkommensverluste durch Ausgabenreduzierung oder Ausgabenverzicht. Die unternehmensrelevanten Handelspartner verringern ihre Kooperationsbereitschaft, drängen auf niedrigere Beschaffungspreise und günstigere Konditionen. Das Verhalten von Abnehmern und Handelspartner und die damit verbundenen Folgen schrumpfender Auftragseingänge, Umsatzeinbußen und steigenden Lagerbeständen führen zu einer Verschärfung des Wettbewerbsverhaltens der Konkurrenten mit der Folge zunehmender Serviceorientierung und zunehmenden Preisdrucks.

Die Absatzmärkte haben für die Personalarbeit mittelbare Relevanz, weil die auf ihnen realisierte Nachfrage Änderungen der Unternehmensführung zur Folge hat. Sie bestimmen insbesondere den quantitativen und qualitativen Kapazitätsbedarf und dessen Berücksichtigung in der Personalplanung⁵. Die Praxis der Unternehmensführung in der Rezession zeigt, daß der Personalbereich hinsichtlich quantitativer Anpassungsmaßnahmen häufig der erste Ansatzpunkt ist⁶.

¹ vergl. *Dahl* (1989), 563.

² vergl. *Scholz* (1984); *Vormbaum* (1983), 26.

³ vergl. *Kubicek/Thom* (1976), 3992; *Schreyögg* (1993), 4239.

⁴ vergl. *Meffert* (1994), 26-32; *Porter* (1992), 318-332; *Meffert/Walters* (1984), 142.

⁵ vergl. *Berthel* (1995), 431; *Ulrich/Fluri* (1991), 42; *Eckardstein/Schnellinger* (1978), 23.

⁶ vergl. *Schultz-Wild* (1978); *Scholl/Blumschein* (1979); *Meffert* (1984), 44; *Scholz* (1993a),

Das Aufgabenumfeld der betrieblichen Personalarbeit konzentriert sich auf die Interaktionen auf dem **Arbeitsmarkt** im Hinblick auf den Personalbedarf.

Die Konsequenz der Rezession auf dem Arbeitsmarkt ist eine Verstärkung der Arbeitsmarktsegmentierung und eine Verringerung der Arbeitsplatzmobilität der Arbeitnehmer, die ihren Ursprung in dem durch die Unternehmen verstärkten Arbeitsangebotsüberhang haben¹. Die Verstärkung des Angebotsüberhangs beruht auf der vorübergehenden, nachlassenden Nachfrage und den hiermit einhergehenden Kapazitätsanpassungen durch Personalabbau².

Dabei zeigt eine Analyse der **Struktur des Arbeitsmarktes**, daß von Arbeitslosigkeit primär Personen mit mangelnder Qualifikation oder nicht nachgefragter Qualifikation betroffen sind³. Die besondere Problematik liegt in der Verschärfung der strukturellen Disparitäten und einer weiteren Tendenz zur Verstärkung segmentspezifischer Unterschiede⁴. Während die Gesamtzahl der Arbeitsuchenden quantitativ weit über dem Arbeitsangebot liegt, findet der qualitative Bedarf dennoch kein ausreichendes Angebot und die Ansprüche der qualifizierten Arbeitnehmer an Autonomie, Identifikations- und Entwicklungschancen korrespondieren häufig nicht mit den vorhandenen Strukturen⁵. Die durch die Unternehmen selbst verursachte Erhöhung des Überhangs führt aber zu einer tendenziellen **Verschärfung der Beschaffungssituation von qualifizierten Arbeitskräften**, weil auch die qualifizierten fluktuationswilligen Arbeitnehmer in ihren bestehenden Arbeitsverhältnissen verharren, bis der Überhang soweit abgebaut ist, daß er einer beruflichen Veränderung nicht mehr entgegensteht⁶.

Je nach Bedeutung des Unternehmens für den Arbeitsmarkt, die Region oder die Volkswirtschaft muß darüber hinaus mit Reaktionen von Staat und Gewerkschaften gerechnet werden. So können Gewerkschaften zu Solidaritätsstreiks aufrufen und staatliche Institutionen mit der Aufkündigung staatlicher Aufträge, Subventionen und sonstiger Unterstützungen drohen⁷.

Zusammenfassend läßt sich die Bedeutung der Veränderungen des Aufgabenumfeldes für die Personalarbeit daher wie folgt darstellen:

Während sich das Verhalten der Marktpartner auf den **Produktabsatzmärkten** der Beeinflussung der Personalarbeit entzieht, schafft sie sich die rezessions-

751.

¹ vergl. *Mendius et al.* (1976), 35-41.

² vergl. *Assenmacher* (1995), 221.

³ vergl. *Müller/Röck* (1993), 114-115.

⁴ vergl. *Dierkes et al.* (1993), 364-365; *Franke* (1991), 34-43.

⁵ vergl. *Franke* (1991); *Franke/Buttler* (1991), 124-125; *Dierkes et al.* (1993), 364.

⁶ vergl. *Dincher et al.* (1989), 89.

⁷ vergl. *Meffert* (1988), 92-94.

bedingten Rahmenbedingungen auf dem **Arbeitsmarkt** durch den Personalabbau weitgehend selbst.

Der **Einfluß der Personalarbeit** auf den Arbeitsmarkt liegt in den kapazitätsbedingten Personalabbaumaßnahmen begründet. Die Konsequenzen sind eine Verschärfung der Arbeitsmarktsegmentierung, eine Verringerung der Mobilität zwischen den Teilarbeitsmärkten und gegebenenfalls eine erhöhte Einflußneigung von Staat und Gewerkschaften.

Der **Einfluß des Arbeitsmarktes** auf die Personalarbeit besteht in einer - trotz Angebotsüberhang auf dem Gesamtarbeitsmarkt - auch in der Rezession nicht entschärften Mangelsituation an qualifizierten Arbeitskräften. Darüber hinaus kann eine einseitig auf die Kapitaleigner ausgerichtete Unternehmenspolitik mit der Konsequenz einer negativen Anreiz-Beitrags-Situation für die Arbeitnehmer zu einem Fluktuationsstau¹ führen, der in einer Phase steigender Kapazitätsauslastung zu erheblicher Mobilität und dann entsprechend schwer zu realisierenden Ersatzbeschaffungsmaßnahmen nach der Rezession führt. Die klassischen Indikatoren mangelnder Motivation (Fluktuation, Fehlzeiten) werden jedoch durch die Arbeitsmarktsituation und das damit einhergehende Arbeitsplatzrisiko außer Kraft gesetzt², so daß die Gefahr einer Fehlinterpretation der Mitarbeitermotivation besteht.

3.1.3 Rezession und Unternehmensführung

In Analogie zur gesamtwirtschaftlichen Konjunktur ergeben sich **Unternehmenskonjunkturen**, die sich als Schwankungen der Kapazitätsauslastung des Unternehmens darstellen³.

Die individuelle Situation der Unternehmen zeigt sich insbesondere in der Art der Anpassungsmaßnahmen. Während die einen umfangreichen Personalabbau betreiben müssen, verfügen die anderen noch über ein zur Auslastung der Kapazitäten ausreichendes Auftragsvolumen. In Anlehnung an den Begriff der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur wird daher auch auf die Existenz von Unternehmenskonjunkturen geschlossen⁴.

Ob Unternehmenskonjunkturen in Unternehmenskrisen⁵ münden ist abhängig von der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die veränderten Rahmenbedingungen⁶.

¹ vergl. *Dincher et al.* (1989).

² vergl. hierzu die empirischen Ergebnisse von *Scholl/Blumschein* (1979).

³ vergl. *Uphues* (1979), 51.

⁴ vergl. *Uphues* (1979), 51-55.

⁵ vergl. zum Begriff der Unternehmenskrise *Witte* (1981).

Zu den wesentlichen Indikatoren für Unternehmenskonjunktoren werden Auftragseingang, Umsatz, Lagerhaltung und Kapazitätsauslastung gezählt, auf Seiten der Mitarbeiter aber auch Fluktuation und Fehlzeiten². Die Beobachtung einzelwirtschaftlicher Indikatoren und deren Veränderungen über mehrere Perioden hinweg und unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen ermöglicht das frühzeitige Erkennen und die Auswahl adäquater Maßnahmen³.

Daraus folgt, daß sich das **Instrumentarium zur Rezessionsbewältigung** nicht auf akute Abwehr- und Anpassungsmaßnahmen beschränken darf, sondern den gesamten Konjunkturverlauf im Hinblick auf eine drohende, akute und auch eine vorübergehende Rezession umfassen muß⁴.

Die Rezessionsbewältigung ist Gegenstand der Unternehmensführung.

Unter **Unternehmensführung** wird die Gesamtheit derjenigen Entscheidungen und Handlungen verstanden, welche die Unternehmens-Umwelt-Koordination im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Ziel haben und das Unternehmensgeschehen in die Zukunft hinein bestimmen⁵.

Formale Kategorien der Unternehmensführung sind die Gesamtheit der Unternehmensziele, die Gesamtheit der zur Erreichung der Unternehmensziele formulierten Strategien und die zur Umsetzung der Strategien ausgewählten Mittel⁶.

Die Unternehmensführung findet ihren Ausdruck in grundlegenden Orientierungen, die in ihren Extremen entweder einseitig finanzwirtschaftlich am Investor orientiert, oder vielseitig an Interessengruppen orientiert, langfristig und auf Chancen ausgerichtet ist⁷.

Die in der Praxis in unterschiedlichster Form vorzufindenden Ausprägungen der Grundorientierungen sind sowohl umwelt- als auch unternehmenshistorisch bedingt und unterliegen situativen Veränderungen.

Für die Personalarbeit haben diese Grundorientierungen insbesondere Bedeutung im Hinblick auf die Betrachtung des Personals als Kostenfaktor, dessen vorhandene Ressourcen maximal ausgeschöpft werden sollen, oder der Betrachtung als

¹ vergl. Dolata (1987), 20.

² vergl. Vormbaum (1983), 24; sowie umfassendere Kataloge bei Dolata (1987), 113-115; Hahn/Krystek (1984); Uphues (1979), 58.

³ vergl. Hahn/Krystek (1984).

⁴ vergl. Scholz (1984), Vormbaum (1983), 22.

⁵ vergl. Kirsch (1990), 196; Macharzina (1993), 42; Berthel (1995), 449.

⁶ vergl. Rühli (1984), 25-26.

⁷ vergl. Bleicher (1991), 109.

entwicklungsfähige Humanressource, deren Kreativität, Verantwortungsbereitschaft und Lernbereitschaft es als Grundlage der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu fördern gilt¹.

Der Eintritt in eine betriebliche Abschwungphase führt dann zu einer **Veränderung der Unternehmensführung** hinsichtlich der Ziele und der zur Erreichung der Ziele notwendigen Maßnahmen².

Unter **Unternehmenszielen** wird die Summe der sich aus dem Zielbildungsprozeß ergebenden Einzelziele verstanden³. Sie stellen die Vorgaben und Richtpunkte als 'generelle Imperative' für das betriebliche Handeln dar⁴. Sie ergeben sich aus der Interessenlage der Anspruchsgruppen, durch welche das Unternehmen unmittelbar legitimiert ist⁵. Daraus folgt, daß Unternehmen immer mehrere Ziele gleichzeitig mit unterschiedlicher Intensität verfolgen⁶. Wird dem systemtheoretischen Ansatz folgend als oberstes Unternehmensziel die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit angenommen, gilt es dieses Konstrukt im Hinblick auf die Meßbarkeit der Zielerreichung zu operationalisieren. Die Operationalisierung setzt eine Quantifizierung der Ziele und eine dem Handelnden angepaßte, verständliche Zielformulierung voraus⁷. Ferner bedingt die Vielfalt der in das pluralistische Zielsystem eingehenden Interessen eine systematische Strukturierung.

Ein allgemeingültiges und logisch geschlossenes **Zielsystem** läßt sich aufgrund der Vielfalt der denkbaren Kombinationen nicht darstellen⁸. Gleichwohl lassen sich in der Literatur Grundzielsysteme finden⁹, auf deren Basis an dieser Stelle eine einfache Unterteilung in finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche und soziale Ziele vorgenommen wird.

Während die sozialen Ziele primär der Erfüllung der Mitarbeiterinteressen dienen, wird von den finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Zielen eine primäre Orientierung an den Zielen der Eigentümer, bzw. der durch sie autorisierten Kernorgane des Unternehmens ausgegangen.

¹ vergl. Berthel (1995), 450; Bleicher (1991), 108-110.

² vergl. Meffert (1988), Welge/Hüttemann (1993), 72-87; Vormbaum (1983), 24; Uphues (1979), 82-86.

³ vergl. Bidlingmeier/Schneider (1976), Heinen (1976a), 111-114.

⁴ vergl. Heinen (1976a), 95-98.

⁵ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 97.

⁶ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 97.

⁷ vergl. Heinen (1976a), 116; Staehle (1994), 415.

⁸ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 97.

⁹ vergl. Ulrich/Fluri (1991), 97;

Rezessionsbedingte Veränderungen der Unternehmensziele können sich hinsichtlich ihrer relativen Bedeutung, ihres zeitlichen Bezugs sowie hinsichtlich des zu erfüllenden Ausmaßes ergeben¹. Die Komplexität betrieblicher Zielsysteme macht eine vollständige Darstellung einzelner Veränderungsprozesse unmöglich. Dennoch kann von einigen grundsätzlichen Tendenzen ausgegangen werden.

Hinsichtlich der **Zielinhalte** kann generell von einer Verschiebung von Wachstumszielen zu Erhaltungszielen gesprochen werden, sowie einer Verringerung der Bedeutung von nicht quantifizierbaren Zielen gegenüber quantifizierbaren Zielen². Während sich in Wachstumsphasen der Katalog möglicher Ziele ausdehnt, wird in kritischen Unternehmensphasen das Überleben zum vorrangigen Organisationsziel.

Hinsichtlich des **zeitlichen Bezugs der Ziele** zeigt sich eine Verkürzung des Zeithorizontes hin zu einer Kurzfristorientierung, insbesondere dann, wenn die Abschwungphase unerwartet eintritt³.

Schließlich kann auch eine Revidierung des angestrebten **Zielausmaßes** bestehen der Ziele erfolgen⁴.

Die **Begründung** der Veränderungen des Zielsystemes vor dem Hintergrund der Rezession kann aus dem interessenpluralistischen Ansatz hergeleitet werden. Das Zielsystem eines Unternehmens ist Gegenstand und Ergebnis organisatorischer Verhandlungsprozesse. Es unterliegt Veränderungen, sobald sich die zugrundeliegenden Interessen der Verhandlungspartner und deren relative Macht als Grundlage der Verhandlungsposition ändern⁵. In der Rezession ist bei abnehmenden finanziellen Ressourcen durch rückläufige Erträge mit einer zunehmenden Macht der an primär finanziellem Output interessierten Interessengruppen - Anteilseigner aber auch Fremdkapitalgeber - zu rechnen. Für die vorliegende Arbeit läßt sich daraus ableiten, daß der Einfluß der Rezession auf die Unternehmensziele auf der Seite des Unternehmens in einer verstärkten Orientierung an quantifizierbaren, kurzfristig beeinflussbaren finanzwirtschaftlichen Größen - und damit den Kosten - liegt, während die sozialen Ziele an Bedeutung verlieren.

Die Ergebnisse der neueren **empirischen Zielforschung**⁶ weisen eine allgemeine Änderungstendenz zu stärker bezugsgruppenorientierten und strategischen Zielen aus, während ertragswirtschaftliche Zielgrößen ihre Vorrangstellung als zentrale Steuergröße zu verlieren scheinen⁷. Sie enthalten jedoch keine expliziten Hinweise auf Veränderungen in der Rezession.

¹ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 72.

² vergl. *Vormbaum* (1983), 24; *Heinen* (1976b), 235; *Welge/Hüttemann* (1993) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Änderung des Konkretisierungsgrades des Zielinhaltes.

³ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 77; *Meffert* (1984), 50.

⁴ vergl. *Meffert* (1984), 50.

⁵ vergl. *Mendelow* (1983), 72-73.

⁶ vergl. *Töpfer* (1985); *Fritz et al.* (1985); *Raffée et al.* (1988); *Raffée/Fritz* (1992)

Demgegenüber stehen die Ergebnisse, die sich explizit mit **Zielveränderungen in der Rezession** befassen. Die Veränderung von Unternehmenszielen in der Rezession gestützt auf empirische Erfahrungen wird von *Heinen*² unter dem Aspekt des Wandels von Wachstums- (Marktanteil, Umsatz) zu Erhaltungs- bzw. Sicherheitszielen (Liquidität, Rentabilität) und der abnehmenden Bedeutung von nicht quantifizierbaren gegenüber quantifizierbaren Zielen thematisiert. Auch *Vormbaum*³ stützt diese Erkenntnis und in der neueren Untersuchung von *Welge/Hüttemann*⁴ findet sich eine Bestätigung im Zusammenhang mit Schrumpfungsprozessen.

Personalwirtschaftliche Ziele werden nicht explizit erfaßt. Sie lassen sich lediglich aus den genannten Zielkatalogen ableiten und konzentrieren sich auf Kapazitäts- und Kostenabbau⁵.

Die Veränderung der Ziele führt zu entsprechenden Anpassungen der zur Erreichung der Ziele gewählten Maßnahmenbündel, die mit Hilfe der betrieblichen materiellen und immateriellen Ressourcen als Mittel umgesetzt werden⁶. Inhaltlich mündet dies im weitesten Sinne in die Wahl des Tätigkeitsbereiches (Produkte, Märkte, Technologien), die Gestaltung der Struktur des Unternehmens (juristisch, organisatorisch, finanziell, geographisch, sozial) und die Gestaltung der Prozesse (Inwelt-Umwelt-Beziehungen, Leistungserbringung, Leistungsverwertung, Führung)⁷.

Ziele und Maßnahmen bilden zusammen die **Strategien**. Zentrale Kennzeichen von Strategien sind⁸:

- die Relevanz, im Sinne der inhaltlichen Betonung des Wichtigen,
- die Vereinfachung, im Sinne der methodischen Beschränkung auf einige wesentliche Gesichtspunkte,
- die Proaktivität, im Sinne des Strebens nach frühzeitigem Handeln.

Gerade dieses letzte Kriterium wird von vielen auch aktuell diskutierten Maßnahmenbündeln, die ihre Zusammenstellung in Abhängigkeit von situativen Variablen erfahren, nicht erfüllt⁹. Sie haben überwiegend den Charakter von reaktiven, induktiv auf der Basis von Alltagserfahrungen gewonnenen, systematischen

¹ vergl. *Macharzina* (1993), 176.

² vergl. *Heinen* (1976a), 245-265; *Heinen* (1976b), 235.

³ vergl. *Vormbaum* (1983).

⁴ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 74.

⁵ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 114.

⁶ vergl. *Rühli* (1984), 25.

⁷ vergl. *Rühli* (1984), 26.

⁸ vergl. *Scholz* (1987), 6.

⁹ vergl. *Scholz* (1987), 39.

Konzepten und unsystematischen Ad-hoc Erklärungen, die bisweilen zu Rezepten umformuliert werden¹.

Die vorhandene Literatur befaßt sich mit Strategien der **Bewältigung rezessiver Phasen** implizit im Rahmen der unternehmerischen Krisenbewältigung oder in Schrumpfungsprozessen, teilweise auch mit explizitem Bezug. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Verwirklichung der Rentabilitäts- und Sicherheitsziele durch Reduzierung der Kosten². Erst in neueren Quellen ist eine generell umfassendere, und teilweise auch die Personalarbeit nicht nur auf kostenreduzierende Maßnahmen beschränkende Sichtweise feststellbar³. Eine wesentliche Ursache dürfte in der Erkenntnis liegen, daß wettbewerbsfähige Unternehmen auf eine die Mitarbeiter motivierende Personalarbeit nicht mehr verzichten können⁴.

Eine **Klassifizierung von Strategien** kann anhand der gewählten Maßnahmen oder der zugrundegelegten Verhaltensmerkmale erfolgen.

Die Formulierung explizit rezessionsadäquater Strategien auf der Basis strategischer **Verhaltensmerkmale** findet sich bei *Scholz*⁵, unterstützt durch Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung⁶.

Ein rezessionsadäquates strategisches Verhalten ist dabei Bestandteil eines integrativen strategischen Managements, das bereits vor dem Eintritt einer betrieblichen Abschwungphase ansetzt. Es umfaßt sowohl die Planungsebene als auch die Aktionsebene und kann anhand folgender Merkmale beschrieben werden⁷:

- **Holismus** umfaßt das ganze Unternehmen als Planungsgegenstand und konzentriert sich in den Aktivitäten auf die Harmonisierung von Reibungen zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten und -funktionen.

¹ vergl. *Scholz* (1987), 39; *Osterloh/Grand* (1994), 280.

² vergl. z.B. *Wilkening* (1975); *Becker* (1977); *Schultz-Wild* (1978); *Uphues* (1979); *Scholl/Blumschein* (1979).

³ vergl. z.B. *Vollmann/Brazas* (1993); *VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.)* (1993); *Scholz* (1993a); *Süddeutsche Zeitung (Hrsg.)* (1994); *Scholz/Oberschulte* (1994); *Meffert* (1994); *Lücke/Nissen-Baudewig* (1994); *Berndt* (1994); *Wermter* (1995); *Büdenbender* (1995).

⁴ So wird z.B. der Niedergang von AEG explizit auf eine über viele Jahre grundlegend mangelhafte Personalpolitik als eigentliche Ursache zurückgeführt (o.V.: Ende eines Trauerspiels, in: *Die Zeit* 46 v. 10. 11. 1995, S. 37-38). Hewlett Packard formuliert, daß die praktizierte Personalpolitik zentrale Erfolgsursache des Unternehmens sei (o.V.: Wichtig für den Erfolg sind ständig neue Produkte. Hewlett-Packard - Stellenabbau ist kein Thema, in: *Handelsblatt* Nr. 46 v. 7.3.1994, 16.)

⁵ vergl. *Scholz* (1984); *Scholz* (1987).

⁶ vergl. *Scholz* (1984); *Scholz* (1987); *Peters* (1991).

⁷ vergl. *Scholz* (1987), S. 34-44; *Scholz* (1984), 19-20.

- **Komplexitätsreduktion** beinhaltet die Erstellung weniger umfangreicher und dafür höher aggregierter Pläne und das Streben nach Vereinfachung und Effizienz sowohl von Verfahrensweisen als auch Informationskanälen.
- **Potentialkonzentration** bedeutet eine Betonung von qualitativen Merkmalen und das Erkennen von Unternehmenspotentialen im Hinblick auf deren Auf- oder Ausbau.
- **Kontingenzaktivität** führt schließlich zu einer frühzeitigen Ermittlung relevanter Umweltalternativen um auf der Aktionsebene eine Ausgangsposition zu schaffen, die eine flexible Anpassung an veränderte Umweltzustände ermöglicht.

Die Charakterisierung unterschiedlicher Strategien ergibt sich entsprechend nicht auf der Basis der verschiedenen Einzelmaßnahmen, sondern durch die jeweilige Betonung der Verhaltensmerkmale¹. Sie dienen damit als vorgelagerter Rahmen für die operativen Einzelmaßnahmen. Die gewählten Verhaltensmerkmale beeinflussen wiederum den Umfang und die Art der Maßnahmen in den Funktionsbereichen. Dabei ist davon auszugehen, daß sich Rezessionsstrategien grundsätzlich auf alle betrieblichen Funktionsbereiche beziehen². Dem Systemgedanken folgend, haben Maßnahmen zur Rezessionsbewältigung auch bei explizit auf einzelne Teilsysteme beschränkten Maßnahmen Konsequenzen in anderen Teilsystemen.

Für die **Personalarbeit in der Rezession** ergeben sich explizit folgende Anforderungen³:

Aus der holistischen Betrachtung folgt die Förderung von Kooperation und Kommunikation. Komplexitätsreduktion beinhaltet die Nutzung adäquater Planungssysteme und die Orientierung an erfolgsbestimmenden Größen. Dabei liefert die Erfolgsfaktorenforschung z.B. deutliche Erkenntnisse zur zentralen Bedeutung der Mitarbeitermotivation. Planungssysteme erleichtern die Auswahl entscheidungsrelevanter Daten in Bezug auf die Gesamtheit der zu realisierenden ökonomischen und außerökonomischen Ziele. Personalentwicklung ermöglicht sowohl die Nutzung freier Kapazitäten als auch die Vorbereitung auf den der Rezession folgenden Aufschwung im Sinne von Potentialkonzentration und Kontingenzaktivität.

Während das integrativ strategische Management als Rahmen dient, handelt es sich beim strategischen Rezessionsmanagement um die situative Konkretisierung der einzelnen Verhaltensanforderungen. Die Orientierung an Verhaltensanforderungen ermöglicht innerhalb der Verhaltensdimensionen die unternehmensindividuelle Gestaltung von vollständigen und kompatiblen Maßnahmenbündeln.

¹ vergl. Scholz (1984), 21.

² vergl. Scholz (1987), 227-230; Vormbaum (1983); Scholz (1984).

³ vergl. Scholz (1984), 23-24.

Die Charakterisierung der **Strategien auf der Basis konkreter Maßnahmen** findet sich insbesondere in Schriften zur marktorientierten oder wettbewerbsorientierten Betriebswirtschaftslehre¹.

Sie konzentrieren sich bei der Auswahl geeigneter Strategien auf die "stay-or-Exit"-Entscheidung in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten, deren Ursache unter anderen auch die Rezession sein kann. Dabei wird im wesentlichen zwischen Marktbehauptungsstrategien und Marktaustrittsstrategien unterschieden². *Welge/Hüttemann*³ unterscheiden auf der Basis ihrer Untersuchung in Strategien der Produktselektion, der Kundenselektion, des Erwerbs von Problemlösungskompetenz und der Rationalisierung.

Als Integration verschiedener maßnahmenorientierter Einzelansätze in ein Gesamtkonzept verstehen sich die aktuell in Praxis und Theorie diskutierten prozeßorientierten Ansätze des Lean-Managements⁴ und des in seinem Anspruch radikaler ausgeprägten Business Reengineering⁵. Sie beanspruchen für sich grundsätzlich auch Gültigkeit für die Bewältigung rezessiver Phasen.

Als wesentliches Kennzeichen des **Lean-Management** wird die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette herausgestellt⁶.

Dabei soll dieses Konzept nicht als ein starres Rezept verstanden werden, sondern als ein Rahmen, der situationsspezifisch gestaltet und umgesetzt werden kann⁷. Lean Management soll in diesem Sinne ein Konzept der "Grundgesetze" industrieller Produktion sein⁸, die aus der Fülle der Praxiserfahrungen der Autoren abgeleitet werden.

Zentrale Optimierungsgrößen sind auf der Sachebene die

- Verringerung der Durchlaufzeiten,
 - Verringerung der Entwicklungszeiten und -kosten,
 - Erhöhung der Flexibilität,
 - Erhöhung der Produktivität
- und auf der Wertebene
- Senkung der Kosten und Steigerung von Erlösen und Rentabilität.

¹ vergl. *Meffert* (1984); *Meffert* (1994); *Porter* (1992); *Hamermesh/Silk* (1979); *Harrigan* (1980b); *Welge/Hüttemann* (1993).

² vergl. *Meffert* (1984), 52-67; *Porter* (1992); *Hamermesh/Silk* (1979);

³ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 82-85.

⁴ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994); *Bösenberg/Metzen* (1992); *Wildemann* (1993).

⁵ vergl. *Servatius* (1994), *Hammer/Champy* (1994).

⁶ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 53;

⁷ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 7.

⁸ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 7.

Dabei ist die implizite Auffassung im Lean Management, daß die Kriterien der Wertebene nahezu zwangsläufig durch die Optimierung der Sachebene erfüllt werden¹.

Für die **Personalarbeit** wesentliches inhaltliches Prinzip ist der Wechsel von der in der Praxis verbreiteten Betrachtung des Personals als Kostenfaktor zur Betrachtung als Erfolgsfaktor. Damit einher geht die Erkenntnis, daß eine Integration von Mitarbeiterzielen und Unternehmenszielen und nicht die einseitige Dominanz der einen oder anderen Seite Voraussetzung ist². Zentrale Kennzeichen sind die Erhöhung der Eigenverantwortung und Teamarbeit durch Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung, die Reduzierung von Hierarchien und die Betonung der Kommunikation und Kundenorientierung mit den Zielen der Kostenreduzierung und Erhöhung der Flexibilität³.

Konkrete Gestaltungshinweise für die Umsetzung des inhaltlichen Prinzips beschränken sich weitgehend auf die Gestaltung von Anreizsystemen.

Keine Berücksichtigung finden im Lean Management die Mitarbeiterinteressen als eigenständige soziale Ziele. Sie werden primär im Mittel-Zweck-Verhältnis zu den ökonomischen Zielen betrachtet, indem davon ausgegangen wird, daß die Realisierung der Mitarbeiterinteressen am besten zu erreichen ist, wenn diese sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen⁴.

Zusammenfassend stellt *Meffert*⁵ dann auch fest, daß eine Vielzahl von Elementen, die der Lean-Philosophie zugrunde liegen, weder neu noch - wie häufig postuliert - japanischen Ursprungs sind. So wurde der Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung bereits von Henry Ford als eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Markterfolg in der Automobilindustrie herausgestellt, und auch die Arbeitsprinzipien wie Teamarbeit und Qualitätszirkel sind bereits länger bekannt und westlichen Ursprungs⁶.

Die Neuigkeit reduziert sich somit darauf, daß andere Nationen den Beweis der Erfolgswirksamkeit dieser Konzepte mit ausgeprägten Wettbewerbsvorteilen führen müssen, bevor sie in Deutschland Akzeptanz finden.

Die von *Mutius/Reither*⁷ durchgeführte Studie zur Praxis des Lean-Managements bei den 500 größten Unternehmen zeigt allerdings, daß die Umsetzung des

¹ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 66.

² vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 80.

³ vergl. *Meckl/Scherm* (1994), 112.

⁴ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 80-81.

⁵ vergl. *Meffert* (1994), 42.

⁶ vergl. *Meffert* (1994), 42.

⁷ vergl. *Mutius/Reither* (1993).

Konzeptes den integrativen und ganzheitlichen Ansatz vermissen läßt. Der "Lean"-Begriff wird immer noch primär mit Kostenreduzierung gleichgesetzt.

Wesentlich radikaler in seinem Veränderungsanspruch ist das **Business Reengineering**. Ausgangspunkt der unter diesem Label entstandenen Konzepte ist der *Shareholder-Value-Ansatz*¹, welcher die Interessen der Anteilseigner und die Steigerung des Anteilseignernutzens in den Vordergrund stellt². Auch hier liegt der Schwerpunkt auf der prozeßorientierten Betrachtung des Unternehmens und damit ähnlichen Optimierungsgrößen wie beim Lean Management. Gleichwohl liegt das Wesen nicht in einem kontinuierlichen Veränderungsprozeß sondern in der Betonung des radikalen Wandels, welcher allerdings ebenfalls immer wieder neu zu erfolgen hat³.

Die **Personalarbeit** reduziert sich hier darauf, daß den Mitarbeitern eine 'bessere' Arbeitswelt prophezeit wird, der sie sich anzupassen haben. Implizit wird angenommen, daß die durch das Reengineering entstehende 'neue Arbeitswelt' von den Mitarbeitern als Verbesserung wahrgenommen wird⁴. Die Teamarbeit wird zur Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt wird. Gleichzeitig sollen die Führungskräfte einen 'permanenten Leidensdruck' bei den Mitarbeitern erzeugen, um deren Lernfähigkeit und -willigkeit zu erhalten und zu fördern⁵. Wer sich im Innenverhältnis an Markstrukturen und -gesetze gewöhne, könne auch gegenüber externen Geschäftspartnern unternehmerisch auftreten.

Als **Fazit** stellt *Bleicher*⁶ fest, daß insgesamt ein sehr vereinfachtes und mechanistisches Bild des Mitarbeiters und seiner Motivationsstrukturen entsteht, welches eher an die überkommene tayloristische Betriebsführung erinnert, als an ein fortschrittliches und integrierendes Gesamtkonzept.

3.1.4 Zusammenfassung

Die bisherige Erkenntnisse zur Rezession und Rezessionsbewältigung in der Praxis lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Rezession ist eine gesamtwirtschaftliche, durch Unterauslastung der Kapazitäten gekennzeichnete, Abschwungphase von befristeter Dauer, aber mit wiederkehrendem Charakter.

¹ vergl. hierzu insbesondere *Rappaport* (1986).

² vergl. *Macharzina* (1995), 775.

³ vergl. *Macharzina* (1995), 777.

⁴ vergl. *Hammer/Champy* (1994), 90-111.

⁵ vergl. *Macharzina* (1995), 777.

⁶ vergl. *Bleicher* (1995), 390.

Auswirkungen im Aufgabenumfeld der Unternehmen zeigen sich insbesondere auf den Absatzmärkten und dem Arbeitsmarkt. Auf dem Absatzmarkt steigen Preis- und Konkurrenzdruck. Auf dem Arbeitsmarkt entsteht ein Angebotsüberhang bei gering qualifizierten Mitarbeitern, während bei qualifizierten Mitarbeitern tendenziell eine Nachfrageverschärfung eintritt oder zumindest im Verhältnis zur verminderten Nachfrage gleich bleibt.

Die **Auswirkungen auf das einzelne Unternehmen** sind jedoch unterschiedlich. Während die einen umfangreich Personal abbauen, haben andere keine Absatzeinbrüche zu verzeichnen.

Grundlage der Unterschiede sind die durch die Unternehmen eingesetzten Maßnahmen.

Bedingt durch veränderte Machtverhältnisse verändern sich nach den bisherigen Erkenntnissen Ziele und Strategien in der Rezession.

Generelle Tendenzen sind die Betonung von Erhaltungszielen, die Einschränkung des Zeithorizontes der Planung und die Konzentration auf leicht zu operationalisierende Erfolgsgrößen auf der Kostenseite. Primärer Ansatzpunkt der Rezessionsstrategien sind auch im Rahmen neuerer Unternehmensführungskonzepte die Reduzierung der Kosten und der Kapazitäten. Die zusätzliche Betonung der Bedeutung der Mitarbeitermotivation ändert an diesem Tatbestand nichts. Es kommt zu einseitiger Interessenberücksichtigung und in der Folge zu Konflikten und Komplexitätserhöhung, welche mit der finanziellen Ressourcenknappheit gemeinsam zu eingegengten Handlungsspielräumen und Zeitdruck führt.

Der zeitlich begrenzten Rezession wird aufgrund von eingegengten Handlungsspielräumen und Zeitdruck mit kurzfristig wirksamen aber langfristig wirkenden Schrumpfungsstrategien begegnet.

Diese sind aber in der Aufschwungphase nicht oder nur schwer und kostenintensiv reversibel. Darüber hinaus hinterlassen sie eine Fülle dysfunktionaler Effekte auf die organisatorische Effektivität und Effizienz¹. Sie können damit zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen führen.

Die **empirischen Ergebnisse** von *D'Aveni*² deuten ferner darauf hin, daß sie keine geeignete Strategie für die Abwendung der Insolvenz sind. Sie wirken zwar verzögernd, aber nicht abwendend und sind somit um weitere, auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtete Komponenten zu erweitern. Auch die dysfunktionalen Folgen von Schrumpfungsstrategien gilt es daher in das Kalkül der Anpassungsmaßnahmen in der Rezession einzubinden.

¹ vergl. Whetten (1987), 344; Cameron et al. (1987a); Cameron et al. (1987b).

² vergl. *D'Aveni* (1989).

Nicht zuletzt deshalb wird in jüngster Zeit vermehrt die Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Produkte in den Vordergrund gestellt.

Die folgende Abbildung stellt die erörterten Zusammenhänge abschließend dar:

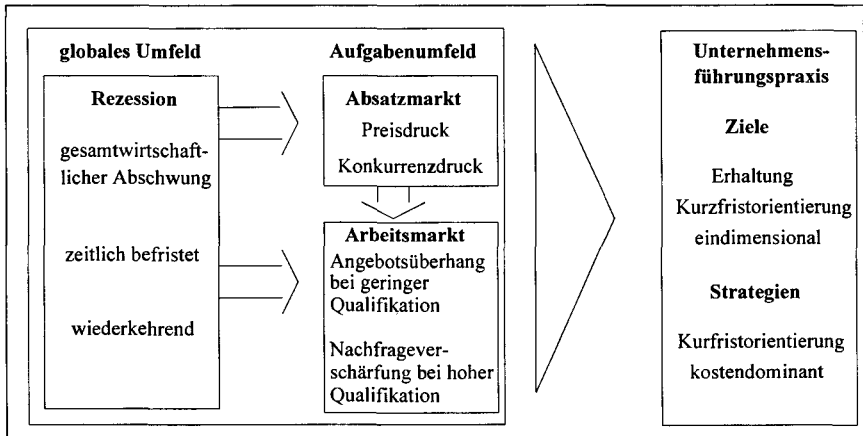


Abbildung 3.1 Rezession, Aufgabenumfeld und Unternehmensführung

3.2 Die weiteren Kontextvariablen

3.2.1 Unternehmensexterner Kontext

3.2.1.1 Branche

3.2.1.1.1 Grundlagen

Die **Branche** kennzeichnet einen Markt, auf dem ähnliche oder eng verwandte Produkte an Abnehmer verkauft werden¹. Typisch ist dabei, daß es in der Produktpalette einer Branche mehrere bereits existierende oder potentielle Artikel gibt, die sich durch Merkmale wie Größe, Leistung und Funktionen voneinander unterscheiden. Die Branchenzugehörigkeit bestimmt die zentralen Aspekte des Wettbewerbsumfeldes, insbesondere die Wettbewerbsintensität und -dynamik und damit auch das Gewinnpotential². Richtet sich die strategische Analyse als originäre Aufgabe der Unternehmensführung auf die relevante Umwelt³, so legt die Branchenzugehörigkeit auch den Umweltausschnitt fest, der als relevant erachtet wird. Daraus folgt, daß damit gleichzeitig auch die Relevanz der Veränderungen und

¹ vergl. Porter (1992), 303.

² vergl. Welge/Al-Laham (1992), 92.

³ vergl. Welge/Al-Laham (1992), 83-108

Bewegungen¹ in einzelnen Umweltkategorien unterschiedlich wichtig eingeschätzt wird.

3.2.1.1.2 Empirische Ergebnisse

Entsprechend der zugrundegelegten Erhebungsgesamtheit sind die antwortenden Unternehmen den Zuständigkeitsbereichen der IG Metall und IG Chemie/Papier/Keramik zuzuordnen. Sie verteilen sich auf folgende Branchen:

Branche	Anzahl	Prozent
Metallerzeugung und -verarbeitung	12	17,9
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	20	29,9
Elektrotechnik, Feinmechanik	14	20,9
Holz, Papier, Druck	2	3,0
Chemische Industrie	13	19,4
Kunststoffe, Gummi	2	3,0
Feinkeramik, Glas	1	1,5
Energieversorgung	1	1,5
mehrere Branchen	2	3

Tabelle 3.1 Branchenzugehörigkeit

Den größten Anteil nehmen die Branchen Stahl-, Maschinen- Fahrzeugbau, Elektrotechnik sowie Chemische Industrie ein. Dieses Bild entspricht weitgehend der durch die Erhebungsgesamtheit vorgegebenen Struktur.

3.2.1.2 Absatzmarkt

3.2.1.2.1 Grundlagen

Die Auswahl des 'richtigen Marktes' kann als eine zentrale Entscheidung der strategischen Unternehmensführung gesehen werden². So ist inzwischen hinlänglich bekannt, daß einige Märkte ein hohes Erfolgspotential bergen, während in anderen Märkten trotz effizienter Unternehmensführung nur schwerlich Gewinne erwirtschaftet werden können³.

Innerhalb der Charakteristika des relevanten Marktes kommt dem **Marktwachstum** als Indikator für das Stadium des Marktzyklus, in dem sich ein Unternehmen

¹ vergl. Scholz (1987), 104-106.

² vergl. Scholz (1987), 190-193; Bea/Haas (1995), 80-83.

³ vergl. Buzzell/Gale (1989), 47.

befindet, und den zu erwartenden Wachstumsraten, entscheidende Bedeutung zu¹. Als strukturelles Merkmal eines Marktes ist es jedoch von der Rezession als konjunkturelles Merkmal abzugrenzen. So kann auch in der Rezession von Märkten mit hohen Wachstumsraten ausgegangen werden, welche konjunkturell bedingt dann phasenweise geringer, aber in ihrem Trend positiv sind.

Mit dem Marktwachstum können jedoch auch **Risiken** verbunden sein. So ist der Eintritt in wachsende Märkte mit einem meist hohen Kapitalbedarf verbunden, welcher für finanzschwache Unternehmen zu erheblichen Finanzierungsprobleme führt². Wenn sich die Rezession aber primär als Finanz- und Liquiditätskrise niederschlägt, ist der Versuch, erst zu diesem Zeitpunkt in einen wachsenden Markt einzutreten, mit kaum zu überwindenden Schwierigkeiten verbunden.

Als weitere Gefahren wachsender Märkte werden darüber hinaus genannt³:

- Die Wachstumsraten ziehen mehr Wettbewerber an, als der Markt verkraftet.
- Es sind keine Vertriebswege vorhanden.
- Der Neueinsteiger verfügt nicht über die notwendigen finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen.
- Die Erfolgsfaktoren ändern sich, und die Unternehmen können sich nicht schnell genug anpassen.
- Die Technologie ändert sich unerwartet.
- Ein Wettbewerber mit qualitativ besserem Produkt und niedrigeren Kosten tritt ein.
- Das Marktwachstum erreicht nicht die erwartete Höhe.

Trotz der aufgezeigten Risiken haben einige **empirische Untersuchungen** einen signifikant positiven Einfluß des Marktwachstums auf den Unternehmenserfolg ermitteln können. Hierzu zählen z.B. die Studien von *Porter*⁴, *Bass/Cattin/Wittink*⁵ sowie von *Ravenscraft*⁶. Auch die Veröffentlichungen zum PIMS-Projekt weisen auf einen positiven Einfluß des Marktwachstums auf den Unternehmenserfolg gemessen am Return on Investment⁷ (ROI) hin⁸.

¹ vergl. *Meyer/Heyder* (1989), 355; *Bea/Haas* (1995), 81.

² vergl. *Meyer/Heyder* (1989), 362.

³ vergl. *Aaker/Day* (1986), 415-418.

⁴ vergl. *Porter* (1974).

⁵ vergl. *Bass et al.* (1978).

⁶ vergl. *Ravenscraft* (1983).

⁷ Der Return on Investment bezeichnet nach Buzzell/Gale die Ertragsrate auf das gesamte investierte Kapital. Der Ertrag wird durch den Nettogewinn von Steuern und Zinsen erfaßt, das investierte Kapital wird durch das Eigenkapital und die langfristige Verschuldung repräsentiert. (*Buzzell/Gale* (1989), 33-34).

⁸ vergl. *Buzzell/Gale* (1989), 50.

Demgegenüber stehen jedoch auch gescheiterte Versuche des Markteintritts in wachsende Märkte. Als Beispiele werden Eintrittsversuche in die Computerbranche angeführt, bei denen Unternehmen wie Exxon, General Electric und Texas Instruments scheiterten¹.

Die Erschließung des den einzelnen Märkten immanenten Erfolgspotentials ist abhängig von der dem Markt entsprechenden Strategie². Die Untersuchungen von *Welge/Hüttemann*³ und *Meffert*⁴ weisen schließlich explizit darauf hin, daß schrumpfende und stagnierende Märkte bzw. die Rezession veränderte Strategien der Unternehmensführung erfordern, soll das Unternehmen dauerhaft Bestand haben. So kann daraus geschlossen werden, daß ein wachsender Markt zwar einen begünstigenden Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt, aber keineswegs ein Garant hierfür ist. Unter Berücksichtigung der Risiken ist darüber hinaus zu konstatieren, daß der Eintritt in wachsende Märkte und deren Nutzung zeitlich vor der durch abnehmende finanzielle Flexibilität gekennzeichneten Rezession erfolgen muß, sollen die positiven Effekte in der Rezession wirken.

Nun könnte aber auch argumentiert werden, daß mit der Zugehörigkeit zu eine bestimmten

Branche das Marktpotential weitgehend festgelegt ist und sich eine Veränderung nur mit einem aufwendigen Wechsel der Branche erzielen läßt. Wird davon ausgegangen, daß die Branchenzugehörigkeit die zentralen Aspekte des Wettbewerbsumfeldes, insbesondere die Wettbewerbsintensität und -dynamik und damit auch das Gewinnpotentials bestimmt⁵, so läßt sich die folgende Hypothese formulieren:

Hypothese S 1:

Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst das unternehmensspezifische Marktpotential.

3.2.1.2.2 Empirische Ergebnisse

Während die Rezession als kollektiver Absatzrückgang alle Unternehmen betrifft, können unabhängig hiervon Unterschiede in der individuellen und branchenspezifischen Marktentwicklung angenommen werden, welche sich positiv oder abschwächend auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Zur Erfassung wurden die Unternehmen gebeten, eine Einschätzung der spezifischen Marktentwicklung vorzunehmen:

¹ vergl. *Meyer/Heyder* (1989), 359.

² vergl. z.B. *Welge/Al-Laham* (1992), 197-214; *Porter* (1992); *Scholz* (1987).

³ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993).

⁴ vergl. *Meffert* (1984); *Meffert/Walters* (1984).

⁵ vergl. *Welge/Al-Laham* (1992), 92.

Marktentwicklung	n=67	Anzahl	Prozent der Fälle
schrumpfend		3	4,5
stagnierend		24	35,8
wachsend		40	59,7

Tabelle 3.2 Marktentwicklung

Der überwiegende Teil der Unternehmen agiert bereits in wachsenden Märkten. Dabei besteht die Möglichkeit, daß die Marktentwicklungen branchenspezifisch sind und ihre Erschließung damit nicht eine Folge der Unternehmensführung ist. Die Marktentwicklung wurde daher nach den angeführten Branchen differenziert. Sie erbrachte jedoch keine signifikanten Unterschiede, so daß davon ausgegangen werden kann, daß die Unternehmen bereits vor der Rezession die Entscheidung zum Markteintritt in wachsende Märkte getroffen haben.

Branche	mean	F-Wert	sign
		1,41	.211
Metallerzeugung und -verarbeitung	2,41		
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	2,55		
Elektrotechnik, Feinmechanik	2,64		
Holz, Papier, Druck	2,5		
Chemische Industrie	2,76		
Kunststoffe, Gummi	2,5		
Feinkeramik	1		
Energieversorgung	2		
sonstige	2,5		

Tabelle 3.3 Marktentwicklung und Branchenzugehörigkeit

Offenbar sind die Unternehmen durchaus in der Lage, unternehmensspezifische Märkte zu erschließen, in denen sie potentiell positive Ergebnisse erwirtschaften können. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung einer Branche ermöglicht damit keine Aussage zum Unternehmenserfolg. Dies deckt sich insofern mit den Ergebnissen von *Welge/Hüttemann*¹, als diese auch in schrumpfenden Branchen eine erfolgreiche Unternehmensführung feststellen konnten. Die formulierte Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

¹ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993).

3.2.1.3 Arbeitsmarkt

3.2.1.3.1 Grundlagen

Der **Arbeitsmarkt** ist die Grundlage der personellen Ausstattung eines Unternehmens. Insofern haben Veränderungen unmittelbare Auswirkungen auf die Personalarbeit. Dabei ist zwischen kurzfristigen und langfristigen Veränderungen zu differenzieren.

Auf die Folgen der Rezession für den Arbeitsmarkt wurde bereits eingegangen. Demnach steht einer insgesamt verringerten Nachfrage ein vergrößertes Angebot an nichtqualifizierten Arbeitskräften und ein verringertes - und damit im Verhältnis zur Nachfrage relativ gleichbleibendes - Angebot an qualifizierten Arbeitskräften gegenüber. Er spiegelt darüber hinaus nicht nur die Veränderungen des Wertewandels wieder, sondern ist auch hinsichtlich der allgemeinen **demographischen Entwicklung** bereits jetzt erkennbaren Entwicklungen unterworfen. Sie zeichnen sich insbesondere durch einen langfristig steigenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften bei einem abnehmenden Angebot und einer steigenden Sockelarbeitslosigkeit für unqualifizierte Arbeitskräfte aus¹. Für die Personalarbeit ist daraus zu folgern, daß die Rezession zwar zu Veränderungen der Arbeitsmarktstruktur führt, welche aber in den zukünftigen Bedarfsbereichen der qualifizierten Arbeitskräfte keine positiven Veränderungen für die Personalbeschaffung implizieren.

Hypothese S 2:

In der Rezession ändert sich die Beschaffungssituation für qualifizierte Arbeitskräfte nicht.

3.2.1.3.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Situation des relevanten Arbeitsmarkt und rezessionsbedingter Veränderungen wurden die Unternehmen nach der Dauer der durchschnittlichen Beschaffungszeiten für Führungskräfte, Führungsnachwuchs-/qualifizierte Arbeitskräfte und nicht qualifizierte Arbeitskräfte innerhalb des Zeitraumes von 1989 bis 1993 befragt. Von den angesprochenen Unternehmen sahen sich mehr als 50% nicht in der Lage oder waren nicht bereit eine Aussage zur durchschnittlichen Beschaffungszeit zu machen, oder alternativ eine Tendenzaussage zur Entwicklung zu treffen.

Soweit die geführten Gespräche hierzu eine Begründung lieferten, lagen diese in der Heterogenität der jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen und der hiermit verbundenen Heterogenität der Beschaffungsmöglichkeiten, oder aber der zu betrachtende Zeitraum wurde als zu lang empfunden. Über einen Zeitraum von 5 Jahren ließe sich keine Aussage hierzu treffen.

¹ vergl. Tegtmeier (1986); Dincher et al. (1989); Franke (1991).

Hinsichtlich der Beschaffungszeiten von Führungskräften antworteten 34 Unternehmen. 6 weitere Unternehmen rekrutieren Führungskräfte ausschließlich aus den eigenen Reihen, so daß keine Aussage zur Beschaffungszeit getroffen wurde. Bei den antwortenden Unternehmen verteilen sich die Antworten wie folgt:

Entwicklung der Beschaffungszeiten	Führungskräfte	Führungsnachwuchskräfte	sonstige
steigend	5,9 %	5,0 %	2,9 %
gleichbleibend	79,4 %	65,0 %	76,5 %
fallend	14,7 %	30,0 %	20,6 %
Anzahl der Unternehmen	34	40	34

Tabelle 3.4 Beschaffungszeiten

Im überwiegenden Teil der Fälle bestätigt sich die Annahme, daß sich die Rezession nicht positiv auf die Beschaffungszeiten für qualifizierte Mitarbeiter aber auch nicht für nicht qualifizierte Mitarbeiter auswirkt. Dies ist umso deutlicher, als die Anzahl der zu besetzenden Stellen durch flachere Hierarchien und Maßnahmen der Prozeßoptimierung insgesamt abnimmt und somit weniger Neu- und/oder Ersatzbedarfsstellen für fluktuationswillige Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Lediglich für die Führungsnachwuchskräfte wird ein vergleichsweise höherer Nachteil ausgewiesen, welcher aber auch nicht dominant ist. Die Ergebnisse lassen die Schlußfolgerung zu, daß die Fluktuationswilligkeit von qualifizierten Arbeitskräften in der Rezession abnimmt und insgesamt nicht nur eine Verringerung der Nachfrage sondern auch des Angebotes erfolgt.

3.2.2 Umweltperzeption

3.2.2.1 Grundlagen

Folgt man dem Ansatz von *Lawrence/Lorsch*¹, dann muß davon ausgegangen werden, daß es kein unternehmensweit geltenden Bild der Unternehmensumwelt gibt, sondern vielmehr jede Unternehmenseinheit ein Bild ihres als relevant erachteten spezifischen Umfeldes hat.

Hinsichtlich der unternehmensexternen Kontextvariablen werden für die Personalarbeit insbesondere die Technologie-/Marktdynamik, der Wertewandel die Internationalisierung, der Arbeitsmarkt und die Mitbestimmung diskutiert². Vereinzelt finden sich auch Hinweise auf die Bedeutung des Umweltschutzes. So kann die übermäßige Belastung der Umwelt durch einzelne Unternehmen für potentielle

¹ vergl. *Lawrence/Lorsch* (1967a).

² vergl. *Scholz* (1993b), 3; *Berthel* (1995), 431; *Feix* (1991); *Schanz* (1993), 140.

Bewerber zu einem Grund werden, sich bei diesen Unternehmen nicht zu bewerben und damit zu einer Einschränkung des Bewerberpotentials führen. Da dieses Kriterium aber nur einen geringen Teil der befragten Unternehmen betrifft, bleibt es im folgenden unberücksichtigt. Während die gesetzlichen Mitbestimmungsregeln in der Stichprobe für alle befragten Unternehmen aufgrund des Auswahlprozesses gleich sind und somit auf eine weitere Betrachtung verzichtet werden kann, wird die betriebliche Mitbestimmung bei den unternehmensinternen Kontextvariablen und die anderen Variablen im folgenden erörtert.

- **Technologiedynamik**

Die **Technologiedynamik** ist gekennzeichnet durch die Verkürzung von Innovationszyklen und die Vergrößerung der Technologiekomplexität¹. Durch den Einsatz neuer Technologien werden an die Mitarbeiter erhöhte Anforderungen an ihre Qualifikation gestellt. Für die Personalarbeit resultiert hieraus vor allem ein erhöhter Qualifikationsbedarf.

- **Internationalisierung**

Die Wettbewerbssituation der Unternehmen ist in allen Wirtschaftszweigen durch eine zunehmende **Internationalisierung** gekennzeichnet². Die Entwicklungen reichen dabei ausgehend von der Intensivierung der Außenhandelsbeziehungen über die Liberalisierung bisher stark reglementierter Wirtschaftssysteme bis hin zur Schaffung und permanenten Erweiterung von Freihandelszonen und länderübergreifenden Binnenmärkten³.

Mit der Öffnung von Waren- und Kapitalmärkten geht eine Globalisierung der Arbeitsmärkte einher.

Für die Personalarbeit stellt sich hier die Anforderung der Qualifizierung der Mitarbeiter für veränderte Anforderungen, andererseits ist der Gefahr der Abwanderung besonders qualifizierter Mitarbeiter in einem größeren und vielfältigeren internationalen Arbeitsmarkt durch geeignete Austrittsbarrieren zu begegnen⁴. Schließlich macht die Internationalisierung auch eine stärkere Differenzierung der Anreizsysteme in Abhängigkeit kultureller Unterschiede notwendig⁵.

Gerade in Zeiten schrumpfender Inlandsnachfrage führt die Internationalisierung zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen in das Ausland, namentlich in die südeuropäischen, mittel- und osteuropäischen Niedriglohnländer, neuerdings auch südasiatische Länder⁶. Die Argumentation konzentriert sich dabei auf die

¹ vergl. Scholz (1992a), 158.

² vergl. Zentes (1995), 4.

³ vergl. Zentes (1992), 4-12.

⁴ vergl. Scholz (1992a), 158.

⁵ vergl. Schanz et al. (1991).

⁶ vergl. Zentes (1995), 12; Staehle (1984).

Kostenseite. Die Qualität der geleisteten Arbeit und die Produktivität der Mitarbeiter, bezogen auf die einzelne Arbeitsstunde, tritt häufig in den Hintergrund.

Aus strategischer Perspektive wird dabei bisweilen übersehen, daß mit anderen Kulturkreisen ein anderes Geschäftsgebaren verbunden sein kann, welches sich im negativen Sinne in mangelnder Liefertreue und willkürlichen Preiserhöhungen aber auch Personalkostenarten äußert, welche in Deutschland dieser Form gar nicht existieren. Gleichwohl bleibt festzuhalten, daß Deutschland im internationalen Vergleich - bezogen auf die vergleichbaren Kosten - die höchsten Arbeitskosten ausweist¹. Eine Verhinderung der Verlagerung scheint nur über eine Betonung von Tätigkeiten, welche besondere Fachkenntnisse und Fertigkeiten erfordern, möglich.

Damit wird eine erhöhte Qualifizierung notwendig. Da diese aber auch auf anderen internationalen Arbeitsmärkten nachgefragt werden dürfte, müssen sich die qualifizierenden Unternehmen auch stärker an den Mitarbeiterinteressen ausrichten, wollen sie ihr Potential nicht verlieren.

• Wertewandel

Der **Wertewandel** kennzeichnet eine Verlagerung der Bedeutung von Wertegruppen und einer stärkeren Streuung der Wertorientierungen innerhalb der Wertestrukturen². Die Vielzahl der Varianten individuell relevanter Wertegruppen im Sinne eines Wertpluralismus nimmt somit deutlich zu. Die Konsequenzen sind eine stärkere Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme und eine abnehmende Gültigkeit traditioneller Anreiz- und Führungsinstrumente. Damit steigt das Konfliktpotential sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens, weil die Mitarbeiter veränderte Wertestrukturen in die Unternehmen tragen und den Erklärungs- und Begründungsbedarf der Unternehmen sowohl in ihrer Innens als auch Außenbeziehung erhöhen³. Der Wertewandel beinhaltet für die Personalarbeit die Forderung nach größeren Partizipationschancen für Führungskräfte und Mitarbeiter, eine stärkere Begründung und Legitimation von Regelungen, Vorschriften und Anordnungen - somit eine deutlich intensivere Information und Kommunikation - aber auch eine stärkere Differenzierung und Individualisierung der Arbeitsverhältnisse entsprechend den unternehmensrelevanten Mitarbeiterstrukturen⁴.

Zur Umweltperzeption der Personalverantwortlichen liegen insbesondere folgende **empirischen Ergebnisse** vor.

¹ vergl. Zentes (1995), 12.

² vergl. hierzu aus der Fülle der Studien zum Wertewandel insbesondere Inglehart (1977); Kmiecik (1976); Noelle-Neumann (1978); Klages (1985); Rosenstiel (1987).

³ vergl. Staffelbach (1992), 155.

⁴ vergl. Einsiedler (1993), 132-136; Staffelbach (1992); Böhnisch/Putz (1993).

*Töpfer/Poersch*¹ ermittelten auf der Basis von n=853 beantworteten Fragebogen zu Aufgabenfeldern der betrieblichen Personalarbeit, daß in der Einschätzung der befragten Personalleiter die Markt- und Technologiedynamik als bedeutendster Einflußfaktor gesehen wird. Der Wertewandel hat eine mittlere Bedeutung, gefolgt von der Tarifpolitik der Gewerkschaften. Der Bevölkerungsentwicklung und der Arbeitsmarktlage wird die geringste Bedeutung beigemessen.

Demgegenüber ermittelten *Wunderer/Kuhn*² vier Jahre später im Rahmen von 100 Expertengesprächen eine dominante Einschätzung der Bedeutung des Wertewandels und der demographischen Entwicklung gefolgt von Markt-, Technologie-, Mitbestimmungs- und Politikentwicklungen.

Auch in der Studie von *Scholz*³ zum Stand des Personalmanagements in deutschen Unternehmen steht der Wertewandel unter den unternehmensextern bedingten Problemfeldern an erster Stelle.

*Böhmisch/Putz*⁴ befragten schließlich Personalvertreter in Österreich über deren Einschätzung zentraler Einflußfaktoren auf das Personalmanagement und ermittelten ebenfalls den Wertewandel als dominanten, zunehmende Individualisierung und Partizipation bedingenden externen Kontextfaktor.

Da die Untersuchungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt wurden und auch voneinander abweichende Ergebnisse aufweisen, liegt der Schluß nahe, daß diese auch situativ bedingt unterschiedlich sein können. So ist an dieser Stelle der Frage nachzugehen, ob die Rezession eine veränderte Einschätzung der Bedeutung der Umweltvariablen zur Folge haben könnte. Dabei liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wie in Abschnitt 3.1.2 dargelegt, führt die Rezession zu einer Veränderung der Machtstrukturen im Unternehmensumfeld. So werden Interessen von Interessengruppen, von denen das Unternehmen potentiell zunehmende Abhängigkeit erfährt höher bewertet werden, als von Interessengruppen mit abnehmendem Machtpotential. Dies führt insbesondere im Zielsystem des Unternehmens zu Betonung von eigentümerorientierten, finanziell-ökonomischen Zielen gegenüber mitarbeiterorientierten sozialen Zielen. Daraus läßt sich folgern, daß der die mitarbeiterorientierten sozialen Ziele beeinflussende Wertewandel in der Einschätzung der Handelnden an Bedeutung verliert, während die Technologiedynamik und die Internationalisierung gewinnen.

¹ vergl. *Töpfer/Poersch* (1989).

² vergl. *Wunderer/Kuhn* (1993).

³ vergl. *Scholz* (1993b), 97-107.

⁴ vergl. *Böhmisch/Putz* (1993).

Hypothese S 3:

In der Rezession nimmt die Einschätzung der Bedeutung gesellschaftlicher Änderungen gegenüber stärker technisch-ökonomischen Umweltvariablen ab.

Auch hinsichtlich der Umweltperzeption kann der Branchenzugehörigkeit eine differenzierende Wirkung zugeschrieben werden. So wurde formuliert, daß sich die strategische Analyse als originäre Aufgabe der Unternehmensführung auf die relevante Umwelt¹ richtet. Damit legt die Branchenzugehörigkeit auch den Umweltausschnitt fest, der als relevant erachtet wird. Daraus folgt, daß damit gleichzeitig auch die Relevanz der Veränderungen und Bewegungen² in einzelnen Umweltkategorien unterschiedlich wichtig eingeschätzt wird.

Hypothese S 4:

Die Branchenzugehörigkeit führt zu unterschiedlicher Einschätzung der Bedeutung

a) der Technologiedynamik

b) der Internationalisierung

c) des Wertewandels.

• **Arbeitsmarktperzeption**

Die Bedeutung des Arbeitsmarktes und die Bedeutung für die Beschaffungssituation der Unternehmen wurde bereits erörtert. An dieser Stelle ist nun noch von gesondertem Interesse, wie die Veränderungen des **Arbeitsmarktes** von den Personalverantwortlichen perzipiert werden.

Hintergrund dieser gesonderten Betrachtung sind folgende Aspekte. So werden einerseits regelmäßig qualifizierte Statistiken über den 'status quo' einschließlich hierauf aufbauender Prognosen erstellt, welche zu den bereits in Abschnitt 3.1.2 dargestellten Ergebnissen führen. Andererseits war zum Zeitpunkt der Befragung die aktuelle Tagespresse voll mit Meldungen zu Entscheidungen über Personalabbaumaßnahmen, Betriebsschließungen und Zahlen zum Ausmaß der betroffenen Mitarbeiter. Während sich also aufgrund der wissenschaftlichen Daten durch den parallelen Rückgang von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage keine Veränderungen hinsichtlich der Beschaffungssituation insbesondere auf den qualifizierten Teilarbeitsmärkten ergeben dürfte, kann aufgrund der Tagespresse eine hiervon abweichende Umweltperzeption bestehen.

Hypothese S 5:

In der Rezession wird die Beschaffung von Arbeitskräften als leichter gegenüber anderen Konjunkturphasen wahrgenommen.

¹ vergl. Welge/Al-Laham (1992), 83-108

² vergl. Scholz (1987), 104-106.

3.2.2.2 Empirische Ergebnisse

Von der Annahme ausgehend, daß die Umweltwahrnehmung eine zentrale Grundlage für die Unternehmens-Umwelt-Abstimmung ist, wurden die Personalverantwortlichen nach ihrer Einschätzung der Bedeutung des globalen Unternehmensumfeldes für die Personalarbeit gefragt:

Umweltfaktor	Mittelwert	Std.Abw.	n
Internationalisierung	4,05	0,79	63
Technologiedynamik	4,1	0,87	63
Wertewandel und demographische Entwicklung	3,7	0,99	64

Tabelle 3.5 Perzeption globaler Umweltvariablen

Von den antwortenden Unternehmen wird die Technologiedynamik als wichtigste Einflußgröße betrachtet. Unmittelbar gefolgt von der Internationalisierung. Der Wertewandel und die Folgen der demographischen Entwicklung werden entsprechend niedriger eingeschätzt und der Umweltschutz rangiert auf dem letzten Rang.

Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Ergebnissen der Studien von *Scholz*¹, *Wunderer/Kuhn*² und *Böhnisch/Putz*³, deutet sich hier eine Betonung vermehrt technisch-ökonomischer Dimensionen an, welche mit der Verlagerung von Ziel-systemen in der Rezession korrespondiert. Hinzu tritt die Bedeutung der spezifischen Machtsituation. Wird die Macht der Mitarbeiter geringer eingeschätzt, haben in den Augen der Führungskräfte die durch den Wertewandel bedingten Änderungen der Mitarbeiterinteressen für die Personalarbeit weniger Bedeutung.

Differenziert man das Ergebnis nach Branchen, ergeben sich signifikante Unterschiede nur in der Technologiedynamik.

¹ vergl. *Scholz* (1993b), 97-107

² vergl. *Wunderer/Kuhn* (1993).

³ vergl. *Böhnisch/Putz* (1993).

Branche	Technologie- dynamik	Internatio- nalisierung	Umwelt- schutz	Werte- wandel
	mean	mean	mean	mean
Metallerzeugung und -verarbeitung	4,16	3,91	3,5	3,75
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	4,26	3,89	3,63	3,73
Elektrotechnik, Feinmechanik	4,5	4,07	3,28	3,64
Holz, Papier, Druck	2,5	4	3	3
Chemische Industrie	3,83	4,5	3,5	3,83
Kunststoffe, Gummi	3,5	4	2,5	2,5
Feinkeramik, Glas	-	-	-	-
Energieversorgung	2	3	4	3
sonstige	4	4	2	5
F-Wert	3,26	.957	.798	1,21
sign.	.005	.470	.592	.314

Tabelle 3.6 Umweltperzeptionen nach Branchen differenziert

Diese wird in Branchen der IG-Metall signifikant wichtiger eingeschätzt als in Unternehmen der Bereiche Chemie/Papier/Keramik. Erklärbar ist dieses Ergebnis vor dem Hintergrund, daß die Branchenzugehörigkeit stark mit der Produktpalette in Verbindung steht und damit die Technologiedynamik Unternehmen einer Branche entsprechend erfaßt, während die anderen Kriterien tendenziell eher unternehmensindividuelle Ausprägungen ermöglichen. So wäre es durchaus denkbar, daß sich Unternehmen der gleichen Branche bewußt für nationale oder internationale Märkte entscheiden und damit im nationalen Fall von der Internationalisierung wenig erfaßt werden.

3.2.3 Unternehmensinterner Kontext

3.2.3.1 Mitbestimmung

3.2.3.1.1 Grundlagen

Mitbestimmung und Mitbestimmungsrecht kennzeichnet die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in Unternehmensorganen¹. Gerade in der Bundesrepublik existieren eine Vielzahl gesetzlich kodifizierter Mitbestimmungsregeln. Sie sind im Montanmitbestimmungsgesetz von 1951, im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und im Mitbestimmungsgesetz von 1976 enthalten, welche unterschiedliche Anwendungsfelder betreffen, Regelungen zum Teil unterschiedlicher Art beinhalten und Mitbestimmung unterschiedlichen Grades vorschreiben².

¹ vergl. Marr/Friedel-Howe (1984), 289.

² vergl. als Überblick Chmielewicz (1980).

Die zentralen Fragen der theoretischen und empirischen Mitbestimmungsforschung richten sich auf

- die Effizienz der Regelungen hinsichtlich des angestrebten Regelungszieles
- Bedingungen der Mitbestimmungspraxis
- Auswirkungen der Mitbestimmung auf die organisatorische Effektivität¹.

Dabei ist bemerkenswert, daß sich gerade bei schwieriger werdenden ökonomischen Rahmenbedingungen eine Argumentation ausbreitet, die, an den neoklassischen Grundlagen der ökonomischen Theorie ausgerichtet, die Ineffizienz der Mitbestimmung zur ökonomischen Wohlfahrt zu belegen sucht². Die Argumentation baut dabei auf einer Wirkungsanalyse der Beschränkungen unternehmerischer Verfügungsrechte³ auf, welche Entscheidungsträgern zuwachsen, die für diese Entscheidungen nicht einzutreten haben, sondern die Risiken vielmehr auf die Kapitaleigner als Risikoträger abwälzen⁴. Gerade in Krisenzeiten wird daher von Arbeitgeberseite immer wieder die Forderung laut, die als Hemmschuh der Krisenbewältigung empfundene Mitbestimmung zu lockern.

Unbestrittenes Ergebnis nahezu aller **empirischen Arbeiten** zur Mitbestimmungsforschung ist jedoch zunächst die Feststellung der erheblichen Varianz der jeweils beobachteten Mitbestimmung, bedingt durch die verschiedenen Situationsvariablen⁵. Nicht nachweisen ließen sich die von Arbeitgeberseite häufig vorgebrachten Einwände der Beeinträchtigungen von finanziellen Erfolgsgrößen⁶.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang auch der Studie von *Kirsch/Scholl/Paul*⁷ zu. Hier wurde im Zusammenhang mit der Untersuchung der Beeinträchtigung unternehmerischer Handlungsfähigkeit festgestellt, daß zwar die Entscheidungsfähigkeit beeinträchtigt, die Implementierungsfähigkeit jedoch überproportional positiv beeinflusst wird, so daß insgesamt ein positiver Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und unternehmerischer Handlungsfähigkeit konstatiert wurde⁸.

¹ vergl. *Jorzik* (1993), 93-96 als Überblick zur empirischen Mitbestimmungsforschung, insbesondere *Staehe/Osterloh* (1985); *Kirsch et al.* (1984b); *Witte* (1980a), sowie auf theoretischer Basis z.B. *Oechsler* (1978); *Witte* (1980b); *Strauss-Fehlberg/Wächter* (1980); *Bartölke/Wächter* (1980); *Weeze* (1984); *Riekhof* (1984); *Hentze/Brose* (1985); *FitzRoy/Kraft* (1985); *FitzRoy/Kraft* (1987); *Backhaus/Nutzinger* (1987).

² vergl. *Wächter* (1984), 314.

³ vergl. zur Theorie der Verfügungsrechte *Williamson/Ouchi* (1981) und deren Bedeutung für die Mitbestimmung *Michaelis/Picot* (1987).

⁴ vergl. *Wächter* (1984), 314.

⁵ vergl. *Jorzik* (1993), 94.

⁶ vergl. *Witte* (1980b), 557; *Wächter* (1984), 294.

⁷ vergl. *Kirsch et al.* (1984b).

⁸ vergl. *Kirsch et al.* (1984b), 542-548.

Witte¹ untersuchte vor dem Hintergrund des Inkrafttretens des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, ob und wie die veränderte Mitbestimmung das Einflußsystem von Arbeitnehmern, Anteilseignern und Vorständen verändert hat. Grundlage der Untersuchung waren zwei zeitverschobene Unternehmensbefragungen in den Jahren 1976 und 1981 bei Industrieaktiengesellschaften mit mehr als 2000 Mitarbeitern.

Das Ergebnis zeigt dabei im wesentlichen, daß sich die Veränderungen nicht ohne Berücksichtigung des unternehmensspezifischen Kontextes zuordnen lassen. Eine pauschale Stärkung der Arbeitnehmerposition gegenüber den Anteilseignern und den Vorständen konnte nicht festgestellt werden. Gleichwohl zeigt die Analyse des Einflußsystems zwischen den Einheiten, daß eine Stärkung der Position der Anteilseigner eine signifikante Schwächung der Unabhängigkeit des Vorstandes und der Mitarbeiter hat. Dagegen kann von einer gegenseitigen Ergänzung starker Vorstände und starker Mitbestimmungsvertreter gesprochen werden.

Vor diesem Hintergrund stehen daher für den Einfluß der Mitbestimmung nicht die gesetzlichen Regelungen, sondern die dem Interaktionsprozeß zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zugrundeliegende Konflikt-/Kooperationsmentalität im Vordergrund². Dabei wird die Neigung, in konfliktäres Verhalten einzutreten, umso größer sein, je geringer die Machtposition des Gegners eingeschätzt wird. Diese basiert sowohl auf gesetzlichen Regelungen aber darüber hinaus insbesondere auf der erwarteten Problemlkompetenz und der angenommenen gemeinsamen Interessensbasis hinsichtlich der anzustrebenden Ziele und deren Priorität zueinander³.

In Krisenzeiten nimmt die Machtposition der Mitarbeitervertretung deutlich ab. Vor dem Hintergrund des entstandenen Zeitdrucks ist diese, um das langfristige Überleben des Unternehmens und damit die Mehrzahl der Arbeitsplätze zu sichern, meist gezwungen, dem Personalabbau zuzustimmen⁴.

Hypothese S 6:

In der Rezession nimmt die Machtposition der Mitbestimmungsorgane ab.

3.2.3.1.2 Empirische Ergebnisse

Die Macht der Mitbestimmungsorgane wurde im Rahmen der Interviews zur Prozeßgestaltung der durchgeführten Anpassungsmaßnahmen erhoben. Das Interesse richtete sich dabei auf den Zeitpunkt der Information des Betriebsrates und den

¹ vergl. Witte (1982).

² vergl. Marr/Friedel-Howe (1984), 297; Wächter (1984), 316.

³ vergl. Marr/Friedel-Howe (1984), 297.

⁴ vergl. Scholl (1981), 283.

Konfliktgehalt der Verhandlungen in Bezug auf durchzuführende Anpassungsmaßnahmen.

Die **Information** des Betriebsrates erfolgte überwiegend nach der Entscheidung in der Unternehmensführung über die vorzunehmenden Anpassungsmaßnahmen, insbesondere den Personalabbau. Die Verhandlungsposition ist in den meisten Fällen insofern geschwächt, als der Personalabbau vor dem Hintergrund des bestehenden Zeitdrucks als letztes Instrument der Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze betrachtet wird und andere, meist längerfristig wirkende Maßnahmen keine Alternative darstellen. Hinzu tritt die allein aus Kapazitätsgründen bestehende Begrenzung der Möglichkeit, Alternativen auszuarbeiten.

Der **Konfliktgehalt** der Verhandlungen wird im wesentlichen durch die Art und soziale Härte der zu ergreifenden Maßnahmen, die handelnden Personen und den Verlauf vorhergehender Konflikte bestimmt. So kam in einigen Unternehmen meist tendenziell verschärfend hinzu, daß zum gleichen Zeitpunkt Wechsel in der Besetzung des Betriebsrates erfolgten, und die neuen Mitglieder zur Positionierung in der neuen Aufgabe aus Sicht der Unternehmen größere Widerstände aufbauen. Demgegenüber stehen Unternehmen, bei denen sowohl die Information über notwendige Anpassungsmaßnahmen deutlich früher einsetzte als auch die Verhandlungssituation weniger machtgeprägt und stärker auf konstruktive, gemeinsame Problemlösung ausgerichtet war. So wurde die Vermeidung von Streikmaßnahmen trotz umfangreichen Personalabbaus u.a. auf diesen Tatbestand zurückgeführt. Allerdings ist dies auch eine Folge der gelungenen Handhabung vorangegangener Konflikte, welche zur Stärkung der Vertrauensbasis geführt hat und die Positionen insgesamt flexibler wurden.

3.2.3.2 Personalplanung

3.2.3.2.1 Grundlagen

Planung kennzeichnet einen Prozeß, dessen Ziele nach *Welge*¹ insbesondere die Handhabung von Komplexität, die Verbesserung der Informationsversorgung und die Vorgabe von Leistungsgrößen zur Sicherung des Unternehmensbestandes sind. Diese Ziele schlagen sich funktional in der Personalplanung durch die quantitative und qualitative Planung des Personalbedarfs nieder.

In der Studie von *Drumm/Scholz*² zeigte sich allerdings trotz existierender anspruchsvoller Verfahren ein überraschend geringer Ausbaustand der Personalplanungsmethoden in der Praxis, welcher sich auf der Basis weiterer vertiefender

¹ vergl. *Welge* (1985), 33-34.

² vergl. *Drumm/Scholz* (1988).

Interviews im wesentlichen auf erhebliche Akzeptanzbarrieren zurückführen ließ und zu dem bereits genannten Akzeptanztheorem verdichtet werden konnte.

In Hinblick auf die Gestaltung von Anpassungsmaßnahmen in der Rezession hat die Personalplanung die Funktion, Anpassungsmaßnahmen dahingehend zu steuern, daß nach der Rezession nicht unerwartete Folgen auftreten, welche nicht mehr oder nur zeit- und kostenintensiv revidierbar sind und dann zu Wettbewerbsnachteilen führen. Quantitativ gilt es also bei den Anpassungsmaßnahmen die Kapazitätserfordernisse nach der Rezession zu planen und qualitativ ist die mit quantitativen Anpassungsmaßnahmen verbundene Veränderung der Qualifikationsstruktur zu berücksichtigen¹. Da die Rezession eine vorübergehende Konjunkturphase darstellt, gilt dem Zeithorizont der Planung besonderes Interesse.

3.2.3.2.2 Empirische Ergebnisse

Den Planungshorizont der eingesetzten Personalplanungen stellt die folgende Tabelle dar.

Personalplanung	n=67	Prozent	Anzahl
Einsatz von Personalplanungen		83,6 %	56
Planungshorizont bis 1 Jahr (kurfristig)		71,6 %	48
Planungshorizont über 1 bis 3 Jahre (mittelfristig)		58,2%	39
Planungshorizont über 3 Jahre (langfristig)		10,4 %	7

Tabelle 3.7 Planungshorizont der Personalplanung

Während nahezu alle Unternehmen das Instrument der Personalplanung nutzen, dominieren Jahresplanungen und Planungen bis zu drei Jahren. Längerfristige, und damit auch die Länge eines Konjunkturzyklusses umfassende Planungen sind die Ausnahme. Hier dürfte der Planung weniger die Funktion eines Prognose- denn eines Kontrollinstrumentes zukommen. Die Gespräche ergaben darüber hinaus, daß es sich inhaltlich nach wie vor um primär quantitative Planungen handelt, während Qualifikationsaspekte nur begleitenden Charakter haben.

Für die folgende Untersuchungen ist insbesondere von Interesse wie sich die Länge des Planungshorizontes auswirkt. Der Planungshorizont wird daher wie folgt operationalisiert:

¹ Ein Überblick über verschiedene Formen des eindimensionalen Personalschnitts und dessen Folgen findet sich bei *Uepping* (1994) sowie eine Gegenüberstellung der Kosten des Personalabbaus mit Sozialplan zu einem aktiven Personalmanagement bei *Schröder* (1994).

Planungshorizont	Skalenwert
keine Planung	0
kurzfristige Planung (bis 1 Jahr)	1
mittelfristige Planung (bis 3 Jahre)	2
langfristige Planung (mehr als 3 Jahre)	3

Tabelle 3.8 Operationalisierung des Planungshorizontes

3.2.3.3 Betriebliche Personalforschung

3.2.3.3.1 Grundlagen

Personalforschung kennzeichnet zunächst verschiedenen Methoden der Informationsgewinnung im Personalbereich¹. Informationen bilden die Grundlage und determinieren die Qualität von personalwirtschaftlichen Entscheidungen. Dabei stehen der betrieblichen Informationsgewinnung grundsätzlich alle Methoden - von der Dokumentenauswertung über Interviewverfahren bis hin zu schriftlichen Befragung - zur Verfügung.

Während ein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Methoden der Personalforschung in der Wissenschaft und in der Praxis nicht existiert, bestehen erhebliche Unterschiede im Verwendungszusammenhang. Die angestrebten Erkenntnisse prägen schließlich die Auswahl der einzusetzenden Mittel².

*Ackermann/Wührer*³ stellten bei einer empirischen Erhebung zu Ermittlung von Personalstrategien fest, daß das Ziel der betrieblichen Personalforschung die Erfassung aktueller und potentieller Bedrohungen und Störungen ist, welche die Erfüllung der betrieblichen Personalfunktionen beeinträchtigen können, um negative Auswirkungen auf die unternehmerische Zielerreichung durch geeignete Maßnahmen zu verhindern oder einzugrenzen. Zur Erlangung von Daten, welche das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen werden dabei bevorzugt Mitarbeiterbefragungen eingesetzt⁴.

Unter Mitarbeiterbefragungen werden in Anlehnung an *Domsch/Schneble*⁵ Befragungen verstanden, die im Auftrag der Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung mittels standardisierter Fragebögen auf freiwilliger Basis durchgeführt werden, um Informationen über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitssituation zu gewinnen, welche Grundlage für entsprechende Veränderungsprozesse sein sollen.

¹ vergl. *Martin* (1988), 2.

² vergl. *Martin* (1988), 2.

³ vergl. *Ackermann/Wührer* (1984), 47.

⁴ vergl. *Ackermann/Wührer* (1984), 56.

⁵ vergl. *Domsch/Schneble* (1991), 440.

Als Instrument der innerbetrieblichen sozialen Unternehmensdiagnose ermöglicht die Mitarbeiterbefragung eine Einschätzung des personalen Unternehmenserfolgs gemessen an der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und bietet gleichzeitig eine Grundlage für die Schwachstellenanalyse¹. Sie kann darüber hinaus zur Versachlichung der Diskussion zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern beitragen.

Ferner stellen Mitarbeiterbefragungen selbst ein Instrument der Personalarbeit dar, welches eine Intensivierung der Kommunikation ermöglicht. Werden also Verbesserungsmöglichkeiten der Anreizsituation vermutet - und damit eine aktuell suboptimale Abstimmung zwischen Anreizelement und Motivationsgrundlagen - besteht die Möglichkeit, über die Instrumente der innerbetrieblichen Situationsdiagnostik, den oder die Aspekte ausfindig zu machen, die beeinträchtigt zu sein scheinen, um anschließend innerhalb der Personalarbeit Lösungen umzusetzen².

Mitarbeiterbefragungen enthalten partizipative Elemente durch die Möglichkeit der Interessenartikulation und deren Einbindung in die Unternehmensführung. Ferner wird eine Steigerung der Qualität und Zuverlässigkeit von Entscheidungsprozessen sowie der Umsetzung arbeitnehmergerechter Lösungen angenommen³.

Neben der Durchführung von gezielten Mitarbeiterbefragungen lassen sich Informationen aber auch eher beiläufig auf anderem Wege ermitteln. Hierzu gehören Beobachtungen der internen insbesondere nicht aufgabenbezogenen Kommunikation, Mitarbeitergespräche im Rahmen von Versetzungen, Beförderungen etc. sowie insbesondere Austrittsinterviews mit Mitarbeitern, die gekündigt haben. Kündigungen deuten immer auf ein Ungleichgewicht zwischen individuellen und organisatorischen Zielen hin. Das Austrittsinterview bietet die Chance, die Ursachen in einer von hierarchischer Macht weitgehend befreiten Situation transparent zu machen und für die Personalarbeit zu nutzen⁴.

3.2.3.3.2 Empirische Ergebnisse

Ausgehend von der Annahme, daß Mitarbeiterbefragungen sowohl die Informationsbasis der Führungskräfte vergrößern als auch selbst als Mittel der Personalpolitik Effekte auf die Mitarbeiter erwarten lassen, wurde die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen nach Anzahl, Jahr der Durchführung und Inhalten erfragt.

¹ vergl. Hilb (1983); Domsch (1988), 107; Schneider (1990), 348-352.

² vergl. Domsch (1988), 108; Hilb (1984).

³ vergl. Domsch/Schneble (1991), 441.

⁴ vergl. Freimuth/Elfers (1992), 56.

Mitarbeiterbefragungen	n=67	Prozent	Anzahl
bisher keine Befragungen durchgeführt		46,3 %	31
eine Befragung		35,8 %	24
mehrere Befragungen in unregelmäßigen oder regelmäßigen Abständen		17,9 %	12

Tabelle 3.9 Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Die Befragungen wurden überwiegend in den Jahren seit 1990 in meist unregelmäßigen Abständen durchgeführt. Inhaltliche Themen sind überwiegend Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima, Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Auffallend ist dabei der geringe Anteil regelmäßiger Befragungen und damit die Wahrnehmung der Chance, Veränderungsprozesse frühzeitig wahrnehmen zu können. Eine Ursache kann darin liegen, daß die Mitarbeiterbefragung Erkenntnisse bestätigt, die man ohnehin aufgrund anderer - meist kostengünstigerer Quellen - bereits gewonnen hat, und damit der Aufwand weiterer kostenintensiver Mitarbeiterbefragungen nicht gerechtfertigt erscheint. Ebenfalls anzutreffen ist die Argumentation, daß in Veränderungsphasen durchgeführte Mitarbeiterbefragungen und deren vermeintlich negative Ergebnisse nicht den "Normalzustand" abbilden und insofern keine realitätsnahe Informationsgrundlage darstellen. Da sich Organisationen aber zunehmend in einem kontinuierlichen Veränderungsprozeß befinden, tritt der Zeitpunkt, an dem eine Befragung vorgenommen werden könnte, nicht ein.

Dennoch kann - wohl auch aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks - eine zunehmende Tendenz festgestellt werden.

Da davon auszugehen war, daß nicht alle Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführen bzw. sich diese nicht zwingend auf soziale Faktoren beziehen müssen, wurde in einer weiteren Frage geklärt, aus welchen Quellen die Befragten ihre Beurteilungsgrundlage zur Zufriedenheit der Mitarbeiter ziehen.

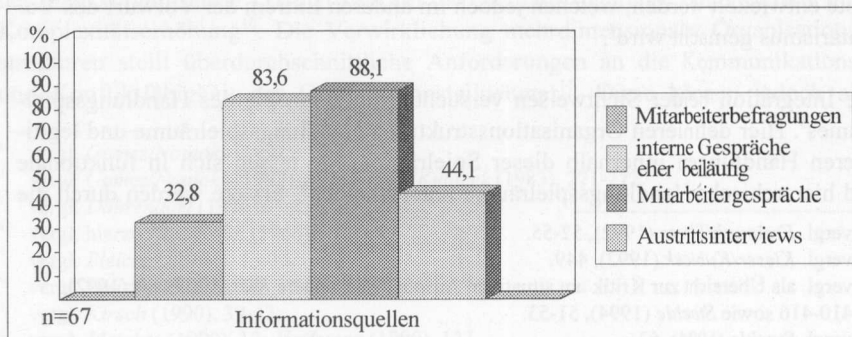


Abbildung 3.2 Interne Informationsquellen der Personalverantwortlichen

Den Schwerpunkt bilden die eher ungezielten Maßnahmen der Beobachtung der internen Kommunikation sowie die Gespräche mit (ungekündigten) Mitarbeitern. Gezielte Mitarbeiterbefragungen werden nur von 33 % als Informationsquelle genutzt, obwohl nun nahezu 54 % der Befragten (s.o.) eine oder mehrere Befragungen durchgeführt haben. Die Ursache dieser Diskrepanz kann darin liegen, daß entweder andere Themen Gegenstand der Befragung waren, die Befragung zeitlich schon zu weit zurückliegt oder, wie bereits angesprochen, die Ergebnisse der Befragung das bestätigen, was man ohnehin aufgrund der anderen Quellen bereits weiß und die Befragung damit nicht als Primärquelle betrachtet wird.

Kündigungsgespräche werden ebenfalls vergleichsweise selten genutzt. Dieses Ergebnis läßt sich erklären vor dem Hintergrund, daß die Kündigung durch den Mitarbeiter als eine unerwünschte Machtumkehrung im Systemgefüge verstanden wird. Die Reaktionen der Organisation bzw. ihrer Mitglieder richten sich auf eine Herstellung des ursprünglichen Machtgefüges, und unter Verdrängung der möglichen Ursachen wird die Kündigung des Mitarbeiters schließlich durch kognitive Neubewertung als letztlich 'ohnehin gewollt' dargestellt¹. Damit besteht gleichzeitig auch keine Notwendigkeit mehr, die Ursachen der Kündigung in einem Gespräch aufzudecken, geschweige denn zu reflektieren.

3.2.3.4 Organisationsstruktur

3.2.3.4.1 Grundlagen

Die Annahme der Beeinflussung des Verhaltens der Organisationsteilnehmer durch die Organisationsstruktur ist implizite Annahme des situativen Ansatzes der Organisationstheorie². Die formale **Organisationsstruktur** wird als Mittel zur Ausrichtung des individuellen Verhaltens auf die Organisationsziele dargestellt. Dieser Blickwinkel hat vielfältige Kritik erfahren, welche sich neben methodischen Detailspekten insbesondere gegen die fundamentale Annahme des einseitigen Determinismus richtet³. Im Gegenzug sind verhaltenswissenschaftliche Konzepte entwickelt worden, welchen jedoch im anderen Extrem der Vorwurf des Voluntarismus gemacht wird⁴.

Die Integration beider Sichtweisen versuchen die Konzepte des Handlungsspielraumes⁵. Hier definieren Organisationsstrukturen Handlungsspielräume und legitimieren Handlungen innerhalb dieser Spielräume. Sie lassen sich in funktionale und hierarchische Handlungsspielräume unterscheiden⁶. Erstere werden durch die

¹ vergl. *Freimuth/Elfers* (1992), 52-55.

² vergl. *Kieser/Kubicek* (1992), 449.

³ vergl. als Übersicht zur Kritik am situativen Ansatz insbesondere *Kieser/Kubicek* (1992), 410-416 sowie *Staehle* (1994), 51-53.

⁴ vergl. *Staehle* (1994), 53.

⁵ vergl. *Staehle* (1994), 56-57; *Gomez* (1990); *Gomez/Naujoks* (1992), 199; *Gomez* (1990), 100-101.

unmittelbare Aufgabenzuordnung bestimmt, letztere repräsentieren das Ausmaß an Delegation der Entscheidungsgewalt².

Eine Ergänzung bzw. Abwandlung hat diese Sichtweise durch soziologische³/organisatorische **Rollenkonzepte**⁴ erfahren, welche nicht mehr von organisatorischen Regeln sondern organisatorischen Verhaltenserwartungen ausgehen.

Die in der Vergangenheit in den Unternehmen implementierten streng hierarchischen Lenkungssysteme haben mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion zu Aufgabenverteilungen geführt, innerhalb derer die Handlungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter eng abgegrenzt wurden⁵. Dies erfordert jedoch aufwendigere Koordinationsmechanismen. Die vermeintliche Komplexitätsreduktion einzelner Entscheidungen führt entgegen der ursprünglichen Intention zu einer Komplexitätserhöhung des gesamtunternehmerischen Führungssystems. Die zunehmende Komplexität der Umweltentwicklungen hat schließlich eine weitere Erhöhung des Anteils an Kommunikations-, Führungs- und Verwaltungsleistungen im Vergleich zu den originären Aufgaben zur Folge⁶.

Diese Gegenläufigkeit der Komplexität der einzelnen Entscheidungen und der inneren Komplexität des Führungssystems verdeutlicht die Grenzen der auf eine direkte Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter ausgerichteten streng hierarchischen Führungssysteme⁷. Die der Bürokratisierung und Hierarchisierung inhärente Entfremdung und Sinnentleerung wirkt sich letztlich negativ auf den aktiven Leistungswillen der Mitarbeiter aus⁸.

Die Nachteile streng hierarchischer Strukturformen und die Erfordernisse der zunehmend dynamischen Umwelt haben zu mehrdimensionalen Organisationsformen wie der Projekt- und Matrixorganisation geführt⁹.

Die Kritik an den mehrdimensionalen Organisationsstrukturen - insbesondere der Matrixorganisation - richtet sich auf die ebenfalls inhärente Zersplitterung und Komplexitätserhöhung¹⁰. Die Verwirklichung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen stellt überdurchschnittliche Anforderungen an die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Organisationsteilnehmer¹¹. Diese können jedoch als

¹ vergl. *Gomez/Naujoks* (1992), 199.

² vergl. *Gomez/Naujoks* (1992), 195; *Kieser/Kubicek* (1983), 271-272.

³ vergl. *Dahrendorf* (1970).

⁴ vergl. hierzu *Katz/Kahn* (1966).

⁵ vergl. *Bleicher* (1991), 13-15.

⁶ vergl. *Bleicher* (1991), 14.

⁷ vergl. *Kirsch* (1990), 39-43.

⁸ vergl. *Bleicher* (1990), 12; *Hoffmann* (1990), 137.

⁹ vergl. *Hill et al.* (1994a), 201.

¹⁰ vergl. *Scholz* (1992c), 1307.

Aktionsparameter der Personalarbeit verstanden werden und rücken die Gestaltung der interpersonellen Beziehungen in den Vordergrund.

Die Organisationsform findet in zwei Formen Eingang in die Analyse. Als unmittelbarer Kausalfaktor löst das Vorliegen einer bestimmten Organisationsform bestimmte Handlungen auf der Gestaltungsebene aus. So kann z.B. davon ausgegangen werden, daß gerade die Diskussion zur Prozeßoptimierung in Verbindung mit dem Vorliegen nicht prozeßadäquater Strukturen dazu führt, daß Organisationsstrukturen zum Gegenstand von Maßnahmen der Prozeßoptimierung werden. Mit Bezug auf das Konzept des Handlungsspielraumes hat sie gleichzeitig den Charakter einer moderierenden Variablen, welche den Einfluß der Personalarbeit auf die Effizienz beeinflusst.

3.2.3.4.2 Empirische Ergebnisse

Zur Charakterisierung der Organisationsformen wurden die klassischen Strukturtypen² gewählt:

Organisationsform	n=58	Prozent	Anzahl
Liniensystem		19,0 %	11
Stabliniensystem		19,0 %	11
Liniesystem mit Querfunktionen		13,8 %	8
Mehrliniensystem		1,7 %	1
Matrixorganisation		25,9 %	15
Projektorganisation		3,4 %	2
mehrere Organisationsformen		17,2 %	10

Tabelle 3.10 Organisationsformen

Es dominieren die verschiedenen Varianten der Liniensysteme und die Matrixorganisation. Insgesamt 19 Unternehmen ergänzen feste Organisationsstrukturen um zusätzliche Projektarbeiten.

Die verschiedenen Organisationsformen weisen einen unterschiedlichen Komplexitätsgrad durch die Anzahl der Dimensionen auf. Die Komplexität als qualitative Variable wurde daher wie folgt für die weiteren Untersuchungen operationalisiert.

¹ vergl. Thom (1990), 249.

² vergl. Hill et al. (1994a), 191-218.

Strukturform	Wert
Linien-/Stablinienorganisation	1
Mehrlinien-/ Liniensystem mit Querfunktionen	2
Matrix- und Projektorganisation	3

Tabelle 3.11 Organisationskomplexität

Gerade im Hinblick auf die in Rahmen der Rezessionsbewältigung eingesetzten Restrukturierungsmaßnahmen, deren implizites Interesse auch der Reduzierung der Anzahl der Hierarchieebenen und der hiermit verbundenen vertikalen Aufgabenstrukturierung ist, wurde zusätzlich die Anzahl der Hierarchieebenen erhoben.

Anzahl der Hierarchieebenen	n=65	Prozent	Anzahl
2		1,5 %	1
3		12,3 %	8
4		36,9 %	24
5		32,3 %	21
6		12,3 %	8
7		4,6 %	3

Tabelle 3.12 Anzahl der Hierarchieebenen

Die meisten Unternehmen dieser Größenordnung weisen zwischen 4 und 5 Hierarchieebenen auf. Dabei wurde in den Gesprächen aber bereits darauf hingewiesen, daß Bestrebungen bestehen, diese zu reduzieren. Dabei richten sich die Maßnahmen meist auf die mittleren Führungsebenen.

3.2.3.5 Formale Führungsinstrumente

3.2.3.5.1 Grundlagen

Formale Führungsinstrumente können als Bestandteil der **Rollenerwartungen** an die Führungskräfte eines Unternehmens verstanden werden. Damit wird an das soziologische/organisatorische Rollenkonzept¹ angeknüpft.

Als organisatorische Regelungen bringen sie Verhaltenserwartungen an die Inhaber bestimmter Positionen zum Ausdruck und ermächtigen andererseits andere Organisationsmitglieder dazu, offizielle und verbindliche Erwartungen zu formulieren².

Sie schreiben damit bestimmte Handlungsweisen in bestimmten Situationen verbindlich vor.

¹ vergl. hierzu z.B. *Parsons* (1951); *Boulding* (1962); *Katz/Kahn* (1966); *Dahrendorf* (1970); *Wiswede* (1977).

² vergl. *Kieser/Kubicek* (1992), 456.

*Kieser/Kubicek*¹ gehen davon aus, daß formale Regelungen von den Organisationsmitgliedern eingehalten werden, weil sie diese als legitim akzeptieren und ihre Einhaltung durch positive bzw. die Nichteinhaltung durch negative Sanktionen durchgesetzt wird. Sie schreiben ihnen einen hohen Einfluß auf das Handeln der Organisationsmitglieder zu.

Demgegenüber ist einzuwenden, daß die Sanktionierung von Handlungen deren Offenkundigwerden voraussetzt. Gerade in der Literatur zur Mikropolitik und Macht² in Unternehmen lassen sich aber eine Vielzahl von Hinweisen zu Strategien der verdeckten Leistungsminderung, Umgehung formaler Regelungen und Verhinderung der Leistung Dritter finden. Diese werden entweder gar nicht offenkundig oder nur mit erheblichen Zeitverzögerungen und sind damit der Sanktionierung nicht mehr zugänglich. Wird eine grundsätzlich positive Beeinflussung formaler Führungsinstrumente auf die Handlungen der Führungskräfte angenommen, so ist diese nicht nur an die Möglichkeit der Sanktionierung nicht-rollenkonformen Verhaltens gebunden, sondern voraussichtlich auch an deren grundsätzliche Akzeptanz.

Formale **Instrumente** zur Unterstützung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen sind Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarungen und Beurteilungssysteme.

Führungsgrundsätze beschreiben oder normieren die Führungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern³. Sie sind Bestandteil des strukturellen - in Abgrenzung zum interaktionellen - Führungssystems. Das Ziel der strukturellen Führung ist die unternehmensweite Beeinflussung der Führungsbeziehungen in Richtung eines bestimmten Führungskonzeptes durch Modifizierung, Ergänzung und Legitimation von Verhaltensspielräumen in den Subsystemen der Führung⁴. Idealtypisch erleichtern sie die zwischenmenschliche Kommunikation über erwartete Führungsbeziehungen, können Aussagen zu regulativen Werten treffen, Anreizcharakter hinsichtlich eines erwünschten Führungsverhaltens haben und intrapersonelle Rollenkonflikte vermindern⁵. Schließlich tragen sie durch Erleichterung von Koordinationsbeziehungen zur Verminderung von Transaktionskosten bei.

Die **Inhaltsanalysen veröffentlichter Führungsgrundsätze** ergaben eine hohe Übereinstimmung im Aufbau und in der Formulierung⁶. Bis etwa Mitte der 70er Jahre dominierte das *Harzburger Modell* als Formulierungsgrundlage, bei dem organisatorische Regelungen wie die Kompetenzverteilung im Vordergrund standen.

¹ vergl. *Kieser/Kubicek* (1992), 464.

² vergl. *Küpper/Ortmann* (1988); *Hoffmann* (1981); *Bosetzky* (1987).

³ vergl. *Wunderer* (1993), 172.

⁴ vergl. *Wunderer* (1993), 172.

⁵ vergl. *Wunderer* (1983).

⁶ vergl. *Wunderer* (1993), 176.

Es wurde durch den sich aus der wissenschaftlichen Führungsdiskussion und den Erfahrungen der Praxis mit dem bürokratischen Typ entwickelnden verhaltenswissenschaftlichen Typ abgelöst, der sich durch Betonung der Dimensionen Vertrauen, Menschenwürde, Selbstentfaltung, gegenseitige Unterstützung und Achtung des Einzelnen auszeichnet.

Instrumentelle Funktionen von Führungsgrundsätzen sind insbesondere die Förderung von Kooperation, Motivation, Kommunikation und Arbeitszufriedenheit¹.

Inwieweit es gelingt, mit Führungsgrundsätzen tatsächlich das Verhalten der Führungskräfte in die gewünschte Richtung zu lenken, ist abgesehen von ihrer Verständlichkeit, ihrer Eindeutigkeit, Widerspruchsfreiheit und Vereinbarkeit mit anderen organisatorischen Gegebenheiten, abhängig von ihrer Verbindlichkeit und somit von dem den Führungskräften verbleibenden Handlungsspielraum². Sollen Führungsgrundsätze mehr als Deklarationen sein, müssen sie mit konkreten instrumentellen Maßnahmen verbunden sein, welche Anreiz- aber auch Sanktionscharakter haben, wie z.B. die Deklaration als Beurteilungskriterium in Leistungsbeurteilungen. Ferner müssen Führungsgrundsätze Stimmigkeit zum Gesamtkonzept der Unternehmensführung und der gelebten Organisationskultur aufweisen³.

Während die Analyse der **Umsetzung von Führungsgrundsätzen** Anfang der 80er Jahre ein eher enttäuschendes Bild ergeben hat⁴, sind sie dennoch auch aktuell Bestandteil der Führungspraxis. Dabei zeigen sich Veränderungen weniger in den Inhalten als in der Gestaltung des Umsetzungsprozesses. So ist die Überarbeitung von Führungsgrundsätzen bei der Daimler Benz AG z.B. zum Anstoß für einen kontinuierlichen Diskussions-/Verbesserungsprozeß über Führung und Zusammenarbeit geworden, der über die stärkere Partizipation der Betroffenen und den intensiven Austausch über Erfahrungen zu einer Verbesserung der Implementierung und Akzeptanz führen soll⁵.

Ebenfalls als Bestandteil des strukturellen Führungssystems können **Betriebsvereinbarungen** (§88 BetrVG) betrachtet werden, soweit sie sich auf die Regelung von Sachverhalten der Führungssituation beziehen. Die explizit im Gesetz angesprochenen Inhalte von Betriebsvereinbarungen sind Regelungen zum Arbeitsschutz, zu Sozialeinrichtungen und zur Vermögensbildung. Gegenüber den freiwilligen, wenn auch schriftlich fixierten Vereinbarungen weisen sie einen höheren Grad der Verbindlichkeit auf, weil sie einerseits den Status der Rechtsver-

¹ vergl. Wunderer (1993), 178.

² vergl. Kossbiel (1983), 22.

³ vergl. Wunderer (1993), 181.

⁴ vergl. Kossbiel (1983), 26.

⁵ vergl. Krieg (1994).

bindlichkeit erhalten und zusätzlich die Sanktionsmacht der kollektiven Mitarbeitervertretung stärken. Grundsätzlich würde der §88BetrVG auch den Spielraum für eine rechtsverbindliche Regelung der Führungsgrundsätze offenlassen. Die Praxis zeigt jedoch ein hiervon deutlich abweichendes Bild, was Anlaß zu der Vermutung gibt, daß die Arbeitgeberseite eine Aushöhlung ihres Direktionsrechtes und eine Zunahme von Arbeitsgerichtsverfahren befürchtet¹.

Relativ neu sind in diesem Rahmen Vereinbarungen zum Themenkomplex Chancengleichheit/ Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Gegenstand sind meist betriebliche Verlängerungen des Erziehungsurlaubes, bevorzugte Wiedereinstellungen und die Ermöglichung von Teilzeitarbeit. Die Verbindlichkeit variiert jedoch stark mit der Einbindung von Rückzugsklauseln, die erhebliche Interpretationsmöglichkeiten beinhalten können. So können Wiedereinstellungszusagen an die 'betrieblichen Möglichkeiten' gebunden sein und Teilzeitvereinbarungen davon abhängig gemacht werden, daß sie 'den betrieblichen Arbeitsablauf nicht beeinträchtigen'. Dabei wird implizit von einem primär sozialen Charakter dieser Maßnahmen ausgegangen, obwohl das Schrifttum mehrfach und eindeutig auf den Vorteil unternehmerischer Flexibilitätserhöhung hingewiesen hat. Wird die Beurteilung der Einhaltung der Bedingungen vom unmittelbaren Vorgesetzten vorgenommen, ist die Umstellung von dessen Bereitschaft zur meist zeitbelastenden Neuorganisation der Arbeitsinhalte und dessen Grundhaltungen zu Karriere, Leistungsbereitschaft und Engagement abhängig. Insofern finden sich individuell verringerte Arbeitszeiten meist nur bei stark arbeitsteiligen Arbeitsplätzen oder bei Mitarbeitern, die über ausreichende Substitutionsmacht verfügen².

Generell dürfte jedoch von einem positiven Einfluß von den angesprochenen Betriebsvereinbarungen auf die Realisierung von individuellen Arbeitszeitkonzepten ausgegangen werden.

Beurteilungssysteme stellen eine institutionalisierte Form zielgerichteter sozialer Urteilsbildung über Mitglieder hierarchisch geführter Organisationen dar³.

Sie dienen den zentralen Personalstellen als Grundlage für qualitative Bestandsanalysen und darauf aufbauende Aktivitäten und den zur Beurteilung legitimierten Personen zur Information über Einschätzungen von Arbeitsergebnissen, Leistungs- und Kooperationsverhalten⁴. Sie ermöglichen damit Selbsterkenntnis und Selbststeuerung und stellen als systematische Stärken-Schwächen-Analyse eine Grundlage für die Ermittlung von personellen Erfolgspotentialen dar⁵.

¹ vergl. *Wunderer* (1983), 57.

² vergl. hierzu anschaulich die Beispiele bei *Fix* (1991).

³ vergl. *Wunderer* (1993), 160.

⁴ vergl. *Wunderer* (1993), 160.

⁵ vergl. *Wunderer/Schlagenhauser* (1994), 76.

Darüberhinaus können sie als Mittel zur Förderung der Kommunikation in der Führungsbeziehung betrachtet werden, wenn die Institutionalisierung mit einer Besprechung der Ergebnisse verbunden ist.

Während die einseitige Beurteilung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten die Literatur und Praxis dominiert, zeichnen sich daneben auch Entwicklungen hinsichtlich der Beurteilung von Vorgesetzten durch Mitarbeiter in Form von Aufwärtsbeurteilungen und Ansätze zur Gleichgestelltenbeurteilung ab. Dabei erfolgt eine Verlagerung der Zielsetzung hin zur Betonung der Selbstreflektion und der Kommunikation¹.

Die Institutionalisierung von Beurteilungssystemen kann insofern konstruktiven Druck auf die Beteiligten hinsichtlich der Auseinandersetzung mit der Leistungs- und Führungssituation und den Mitarbeiterinteressen ausüben. Problematisch zu beurteilen ist dagegen die Instrumentalisierung von Aufwärtsbeurteilungen für Zwecke der nächsthöheren Ebene.

So berichtet der Personalvorstand von Siemens in einer Pressenotiz², daß die Vorgesetzten zukünftig anonym von ihren Mitarbeitern beurteilt werden und diese Maßnahme bei Pilotversuchen bereits zum Austausch von Führungskräften geführt habe. Hier entsteht der Eindruck, daß die Mitarbeiter dafür instrumentalisiert werden, der nächsthöheren Ebene oder dem Vorstand die Argumentationsgrundlage für den Austausch von Führungskräften zu liefern. Die Förderung des Dialogs dürfte kaum dadurch entstehen, daß die Beurteilungen der Mitarbeiter ohne Enverständnis des Beurteilten an dessen Vorgesetzten weitergeleitet werden und die Mitarbeiter geradezu auf ihre Vorgesetzten 'angesezt' werden.

Einarbeitungsprogramme stellen eine formalisierte Form der Hinführung auf zunächst vordefinierte Aufgabeninhalte dar.

Während in der Rezession der Umfang des zu beschaffenden Personals aufgrund der notwendigen Kapazitätsanpassung tendenziell geringer ist als in konjunkturellen Aufschwungphasen, kommt der Beschaffung und Einarbeitung in rezessiven Phasen dennoch besondere Bedeutung zu. Hier dient sie einem gezielten Fluktuationsmanagement, das auf die systematische Auffrischung der Personalstruktur und die Integration neuer Impulse durch neue Fähigkeiten und Kenntnisse unternehmensexterner Bewerber ausgerichtet ist³.

Soll die Integration neuer Mitarbeiter effizient im Hinblick auf die umfassende Nutzung des vorhandenen Potentials sein, muß sie sowohl inhaltlich - bezogen auf die Arbeitsaufgabe - als auch sozial - bezogen auf die Zusammenarbeit mit zukünftigen Kollegen und Vorgesetzten - erfolgen.

¹ vergl. *Schartner* (1992), 311; *Hilb* (1994), 88.

² vergl. o.V.: Siemens schafft den Direktor ab, in: *DIE WELT*, v. 15. Juni 1996, S. 14.

³ vergl. *Scholz* (1984), 23; *Rommel* (1993), 21.

Die Interessen der neu eingetretenen Mitarbeiter konzentrieren sich dabei insbesondere auf die für die Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben notwendigen Informationen, um die demotivierenden Effekte einer Unterforderung zu vermeiden¹. Darüber hinaus gilt es die in einer Arbeitsgruppe/-einheit und im Unternehmen bestehende Kultur zu erfassen. Das Versäumen einer umfassenden Integration ist eine wesentliche Ursache für frühe Kündigungen, Demotivation und innere Emigration². Demgegenüber liegen die Interessen der vorhandenen Mitarbeiter in einem möglichst schnellen Abbau der meist im Vorfeld einer Neueinstellung bestehenden Arbeitsüberlastung und der reibungslosen Integration in vorhandene Sozialstrukturen.

Die Bedeutung von Einarbeitungsprogrammen für die Leistungsmotivation wurde von Kieser *et al.*³ empirisch untersucht und nachgewiesen.

3.2.3.5.2 Empirische Ergebnisse

Den Einsatz der einzelnen Instrumente in den Unternehmen der Stichprobe zeigt die folgende Abbildung:

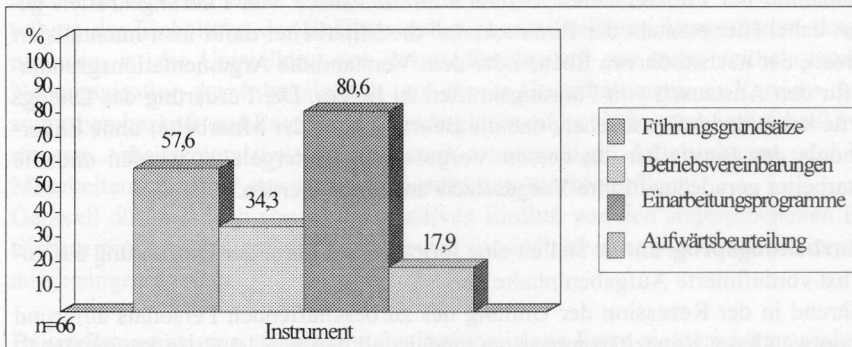


Abbildung 3.3 Formale Führungsinstrumente

Einarbeitungsprogramme gehören in den untersuchten Unternehmen zum Standard. Dabei muß jedoch einschränkend hinzugefügt werden, daß es sich meist um Traineeprogramme für Hochschulabsolventen handelt. Andere Gruppen erfahren in der Regel keine institutionalisierte Einarbeitung. Führungsgrundsätze werden immerhin noch in fast 57 % der Unternehmen formuliert.

Vermehrt finden sich auch Ansätze zu einer Implementierung von Aufwärtsbeurteilungen. Hierzu finden sich allerdings mehrfach Kommentare dahingehend, daß das Instrument zwar vorhanden, aber so gut wie gar nicht genutzt wird.

¹ vergl. Kieser (1991a), 128.

² vergl. Kieser (1991a), 127.

³ vergl. Kieser (1985); Kieser/Nagel (1986).

Problemursachen dürften sowohl in der Ausgestaltung, der Form und Sorgfältigkeit der Implementierung und in der vorhandenen Unternehmenskultur als Gesamtheit der in einem Unternehmen gemeinsam getragenen Werte und Normen¹ liegen. Ist das Vertrauen in die tatsächliche Diskretion der Daten nicht gewährleistet, ist kaum zu erwarten, daß das Instrument Akzeptanz findet und als Möglichkeit der Selbstkontrolle-/reflektion genutzt wird.

Schließlich muß bezweifelt werden, daß das Instrument auf allen Ebenen - einschließlich der Vorstandsebene - Anwendung findet.

Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie/Beruf mit rechtsverbindlichem Charakter sind noch wenig vorhanden, aber nehmen tendenziell zu. Gleichwohl wird als Kreis der Betroffenen primär auf Mitarbeiterinnen abgestellt.

Der Formalisierungsgrad der Führung wird als qualitative Variable über die Anzahl der eingesetzten Maßnahmen erfaßt:

Formalisierungsgrad der Führung	n=66	Anzahl	Prozent der Antworten	mean	Std.dev.
				1,89	1,15
0		6	9,1		
1		22	33,3		
2		18	27,3		
3		13	19,7		
4		7	10,6		

Tabelle 3.13 Formalisierungsgrad der Führung

Annähernd 10 % setzen keine der genannten Instrumente als Rollenanforderungen an die Führungskräfte ein. In Anbetracht der Größe der betrachteten Unternehmen - aufgrund derer ein Minimum an Formalisierung der Führung zu erwarten ist - und der Vielzahl von Führungskräften ist das ein unerwartet hoher Anteil. Den höchsten Anteil nehmen Unternehmen mit einer oder zwei Maßnahmen ein. Insgesamt haben die Führungskräfte offenbar einen recht großen Handlungsfreiraum in der Gestaltung ihrer Führung.

3.2.3.6 Menschenbild

3.2.3.6.1 Grundlagen

Menschenbilder bezeichnen die Gesamtheit der Annahmen über den Menschen bezüglich seiner Bedürfnisse, Ziele, sein Verhältnis zu Mitmenschen aber auch was sein Denken und Handeln bestimmt und wo seine Grenzen liegen². Sie werden als eine wesentliche und entscheidende Grundlage für die Ausgestaltung eines

¹ vergl. Scholz (1994a), 351.

² vergl. Wehrhahn (1980), 10.

bestimmten Führungsstils betrachtet¹. Das Menschenbild hat als Grundannahme über die Natur des Menschen handlungsleitenden Charakter.

Die Entwicklung von **Typologien** hat von einer dualistischen Betrachtungsweise (z.B. *McGregor*²), die nur zwei polare Alternativen zulassen, bis zu pluralistischen Typologien, welche ein breites Spektrum von Alternativen beinhalten, geführt. Dabei hat die Typologie von *Schein*³ die weiteste Verbreitung gefunden⁴. Die zentralen Inhalte der Theorie von McGregor enthält die folgende Tabelle:

Theorie X:	Theorie Y:
• Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und sucht sie zu vermeiden. • Mitarbeiter müssen aus diesem Grund unter Androhung von Sanktionen zur Arbeit gezwungen und kontrolliert werden, weil sie nur so positive Beiträge zu den Organisationszielen leisten. • Schließlich zieht der Mensch es vor, geführt zu werden, hat keinen eigenen Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	• Arbeit wird nicht prinzipiell abgelehnt, sondern kann eine Quelle der Zufriedenheit sein. • An die Stelle von Kontrolle und Sanktionen treten Eigeninitiative und Selbstkontrolle zu Gunsten der Ziele, denen sich der Mitarbeiter verpflichtet fühlt. • Die wichtigsten Anreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und der Selbstverwirklichung. • Der Mensch sucht nach entsprechender Unterrichtung Eigenverantwortung. • Kreativität und Einfallsreichtum sind in der arbeitenden Bevölkerung grundsätzlich weit verbreitet, werden aber in den Organisationen nur teilweise genutzt.

Tabelle 3.14 Menschenbilder nach *McGregor*⁵

Im Hinblick auf die Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen folgt daraus, daß Vertreter der Theorie X eine Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen als notwendiges, durch gesetzliche und tarifliche Regelungen erzwungenes notwendiges Übel ansehen. Sie schätzen die Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen für die Arbeitsmotivation eher gering ein. Im Extremfall sehen sie Sanktionen als geeignetes Instrument der Motivationsförderung an, indem sie die Angst vor Mißerfolg stärken. Es ist jedoch hinlänglich bekannt, daß Ihre Wirkung mit zunehmender Dauer geringer wird, weil die Mitarbeiter Ausweichstrategien entwickeln, und sie verlieren schließlich ihre Basis, je mehr individuelle und kollektive Macht die Mitarbeiter besitzen⁶. Vertreter der Theorie

¹ vergl. *Scholz* (1993b), 412.

² vergl. *McGregor* (1960), 33-34; 47-48.

³ vergl. *Schein* (1965), 47-63; *Schein* (1980), 52-72; 93-94.

⁴ vergl. *Scholz* (1993b), 404; *Staehle* (1994), 179.

⁵ vergl. *McGregor* (1960), 33-34; 47-48.

Y sehen dagegen eine positive Mittel-Zweck-Beziehung zwischen Mitarbeiterorientierung und messen der Berücksichtigung entsprechend größere Bedeutung bei.

Die Klassifikation von *Schein*² unterscheidet 4 Formen³:

- Der **rational-ökonomische Mensch** folgt aus der Annahme des 'homo oeconomicus' wie er dem Scientific Management zugrundeliegt und ist weitgehend identisch mit der Theorie X von McGregor. Er ist primär durch monetäre Anreize zu motivieren und eher passiv.
- Der **soziale Mensch** wird primär durch die Befriedigung sozialer Bedürfnisse nach Interaktion und Zugehörigkeit motiviert.
- Der **sich-selbst-verwirklichende Mensch** strebt nach Befriedigung höherer Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung und Autonomie und entspricht weitgehend der Theorie Y von McGregor.
- Das Bild des **komplexen Menschen** ist die Konsequenz der Erkenntnis, daß die bisher genannten Menschenbilder nicht in Reinform auftreten, sondern immer Kombinationen aus mehreren Eigenschaften sind. Der komplexe Mensch ist vor allem wandlungs-/lern- und entwicklungsfähig. Seine Bedürfnisse und Motive sind situativ unterschiedlich.

Die verschiedenen Formen treten dabei in der Regel nicht in Reinform auf. Vielmehr ergeben sich personengebunden Menschenbilder, welche durchaus Elemente verschiedener Kategorien beinhalten können. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, daß Elemente der einen oder anderen Kategorie dominieren und damit dominant handlungsleitend wirken. Je ausgeprägter also ein selbstentfaltungsorientiertes oder komplexes Menschenbild zugrundeliegt, desto eher fließt dies in die Handlungen der Träger der Personalarbeit ein.

Die Klassifikation spiegelt die historische Entwicklung des Menschenbildes wider⁴ und korrespondiert darüberhinaus mit den **Erkenntnissen der Wertewandelsforschung**. Somit kann davon ausgegangen werden, daß die neueren Menschenbilder (Theorie Y von McGregor bzw. das des sich-selbst-verwirklichenden Menschen und dasjenige des komplexen Menschen von Schein) einen stärkeren Einfluß auf die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen haben als die älteren Menschenbilder.

Wird das **Unternehmenskulturmodell** von *Schein*⁵ zugrundegelegt, sind Aktivitäten Ausdruck von Werten und schließlich Grundannahmen, zu welchen

¹ vergl. Marr/Stitzel (1979), 69.

² vergl. Schein (1980); 52-72; 93-94.

³ vergl. Wunderer/Grunwald (1980), 74-111; Scholz (1993b), 407.

⁴ vergl. Scholz (1993b), 406.

bei der Personalarbeit insbesondere das Menschenbild zählt. Grundannahmen kennzeichnen kaum noch diskutierte und langfristig konstante Auffassungen, welche den handelnden Personen kaum noch bewußt sind. Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werte der Organisationsteilnehmer, welche sich in unterschiedlichen Einstellungen darstellen. Auf der dritten Ebene finden sich dann die offenkundigen Artefakte, welche die sichtbaren Objekte und Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer darstellen. So stehen die Aktivitäten der Personalarbeit auf der Ebene der Artefakte. Für die erfolgreiche Umsetzung mitarbeiterorientierter Maßnahmen ist davon auszugehen, daß die Führungskräfte der Meinung sind, daß diese eine hohe Bedeutung für die Motivation haben. Dies wiederum setzt die Grundannahme eines von dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung geprägten Menschenbildes voraus.

Eine **empirische Überprüfung** der Existenz von Menschenbildern bei Führungskräften im Hinblick auf die Gestaltung von Führungsstilen erfolgte durch die Untersuchung von *Weinert*². Er ermittelte über eine Faktoranalyse 12 Dimensionen von Menschenbildern, die mehr oder weniger ausgeprägt mit verschiedenen Führungsstilen zusammenhängen. Er stellte in seiner Untersuchung zu Menschenbildern und Führungsverhalten fest, daß Führungskräfte mit positivem - den Kategorien sozial, selbstverwirklichungsorientiert, komplex zuzuordnendem - Menschenbild einen die Mitarbeiterinteressen integrierenden Führungsstil präferieren³. Eine Gruppierung der Dimensionen in solche mit positiver und solche mit negativer Tendenz veranlaßte ihn zu dem Schluß, daß es sich um zwei gleichgewichtige aber gegensätzliche Theoriengruppen handelt⁴. Insofern sieht *Staehle*⁵ hierin eine empirische Bestätigung der dualistischen Klassifikation.

3.2.3.6.2 Empirische Ergebnisse

In Anlehnung an die Typologie von *Schein*⁶ und die Untersuchung von *Weinert*⁷ wurden 14 Items zu Einzelaspekten der Natur des Menschen in den Fragebogen aufgenommen. Sie lassen sich wie folgt der Typologie von Schein zuordnen:

¹ vergl. *Schein* (1985).

² vergl. *Weinert* (1984).

³ vergl. *Weinert* (1984); *Weinert* (1987).

⁴ vergl. *Weinert* (1984), 44.

⁵ vergl. *Staehle* (1994), 182.

⁶ vergl. *Schein* (1980), 52-72; 93-93.

⁷ vergl. *Weinert* (1984).

Item	n=61	Menschenbild	Prozent der Antworten	Anzahl der Nennungen
		rational-ökonomisch		
außengesteuert/Führung suchend			2,4 %	7
passiv und unselbständig			0,0 %	0
rational kalkulierend/egoistisch			3,5 %	10
sich unterordnend			0,7 %	2
		sozial		
soziales Individuum			9,4 %	27
Teil sozialer Gruppen			7,7 %	22
Anerkennung suchend			8,0 %	23
		sich-selbst-verwirklichend		
von innen gelenkt			3,5 %	10
vernünftig und abwägend			10,5 %	30
nach Selbstentfaltung strebend			10,5 %	30
		komplex		
Träger unterschiedlicher/veränderlicher Motive			7,7 %	22
lern-/und entwicklungsfähig			18,9 %	54
anpassungsfähig/flexibel			10,8 %	31
individuell			6,3 %	18

Tabelle 3.15 Menschenbilder bei den antwortenden Unternehmen

Es dominieren deutlich die weiterentwickelten Menschenbilder. Die größten Differenzen sind innerhalb der Items zum komplexen Menschenbild zu finden. Während Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit zu den wesentlichsten Grundannahmen zählen, wird Individualität weitgehend verneint. Hier bilden sich auch betriebliche Grundanforderungen ab, welche bereits bei der Auswahl von Mitarbeitern zum Tragen kommen. Individuelle Persönlichkeitsstrukturen werden als schwer integrierbar betrachtet. Die Konsequenz sind angepasste Mitarbeiter, welche die betriebliche Realität und Wahrnehmung prägen. Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit sind Verhaltensgrundlagen, die weit mehr Akzeptanz finden als Individualität, weil diese das innerbetriebliche Konfliktpotential erhöht und veränderte Konfliktregelungen und damit anspruchsvollere Koordinationsmechanismen erfordert.

Dagegen steht die in Krisenzeiten vermehrte Entscheidungscentralisation in den oberen Führungsebenen und das damit einhergehende Erfordernis der Anpassung niedrigerer Hierarchieebenen. Die veränderten Machtsituationen fördern die

Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter auch an unbefriedigende Arbeitsverhältnisse zumindest in der Rezession¹.

Im Rahmen der Personalarbeit wird zu klären sein, welchen Einfluß die verschiedenen Menschenbilder auf die Gestaltung haben.

In die weiteren Analysen können die Menschenbilder unter Berücksichtigung der statistischen Reliabilitätsprüfung als additiv zusammengefaßte Variablen eingehen. Danach sind die jeweiligen Menschenbilder in den Unternehmen umso stärker ausgeprägt, je mehr der jeweiligen Kategorie zugehörige Antwortitems als zutreffend bezeichnet worden sind. Eine für die Regressionsanalyse sinnvolle korrelationsstatistische Vorwegprüfung durch Ermittlung der multiplen Korrelationskoeffizienten ergab darüber hinaus, daß das soziale und das komplexe Menschenbild weitgehend durch das selbstverwirklichungsorientierte Menschenbild erklärt werden. Somit gehen in die nachfolgenden Analysen nur noch das rational-ökonomische und das selbstverwirklichungsorientierte Menschenbild ein.

3.3 Zwischenergebnis

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die neben der Rezession als relevant erachteten Kontextvariablen und deren Veränderung betrachtet. Wesentliche Erkenntnisse liegen darin, daß auch in der Rezession die Marktentwicklung und das vorhandene Marktpotential unternehmensspezifisch unterschiedlich sein kann. Die Branchenzugehörigkeit und die hiermit verbundene Produktpalette hat hierauf keinen Einfluß.

Interessant sind hinsichtlich der Umweltperzeption insbesondere die Erkenntnisse zur Arbeitsmarktentwicklung und der Beschaffungssituation. So wird einerseits eine Erleichterung der Beschaffungssituation von den Personalverantwortlichen postuliert, andererseits weisen die realisierten Beschaffungszeiten für qualifizierte Mitarbeiter keine Veränderungen auf. Dies korrespondiert wiederum mit wissenschaftlichen Analysen zur Arbeitsmarktentwicklung. Gleichwohl leitet die Perzeption die Handlungen im Unternehmen und könnte somit zu Fehlentscheidungen führen. Hiermit korrespondiert auch die Einschätzung der Bedeutung des Wertewandels, welche im Vergleich mit anderen Untersuchungen abgenommen hat. Ein Grund könnte dann in der nach Ansicht der Verantwortlichen geringeren Machtposition der Mitarbeiter liegen. Schließlich zeichnet sich hiermit verbunden auch eine Schwächung der Position der Mitbestimmungsgorgane ab.

Die Einschätzung der Technologiedynamik ist in hiervon tangierten Branchen deutlich höher als nicht nicht technologieorientierten Branchen.

Die folgende Tabelle nimmt die innerhalb des Segmentes Situation formulierten Hypothesen und ihre Ergebnisse auf.

¹ vergl. *Dincher et al.* (1989), 89.

<i>Nr.</i>	<i>Hypothese</i>	<i>Ergebnis</i>
<i>S 1</i>	<i>Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst das unternehmensspezifische Marktpotential</i>	<i>widerlegt</i>
<i>S 2</i>	<i>In der Rezession ändert sich die Beschaffungssituation für qualifizierte Arbeitskräfte nicht.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
<i>S 3</i>	<i>In der Rezession nimmt die Bedeutung des Wertewandels gegenüber der Technologiedynamik und der Internationalisierung ab.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
<i>S 4</i>	<i>Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst die Umweltperzeption hinsichtlich</i> <i>a) der Technologiedynamik</i> <i>b) der Internationalisierung</i> <i>c) des Wertewandels</i> <i>d) des Umweltschutzes.</i>	<i>a) nicht widerlegt</i> <i>b) widerlegt</i> <i>c) widerlegt</i> <i>d) widerlegt</i>
<i>S 5</i>	<i>In der Rezession wird die Beschaffung von Arbeitskräften günstiger als in anderen Konjunkturphasen eingeschätzt</i>	<i>nicht widerlegt</i>
<i>S 6</i>	<i>In der Rezession nimmt die Machiposition der Mitbestimmungsorgane ab.</i>	<i>nicht widerlegt</i>

Tabelle 3.16 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Das aufgestellte Leitmodell kann hinsichtlich des Kontextes wie in Abbildung 3.4 dargestellt differenziert werden.

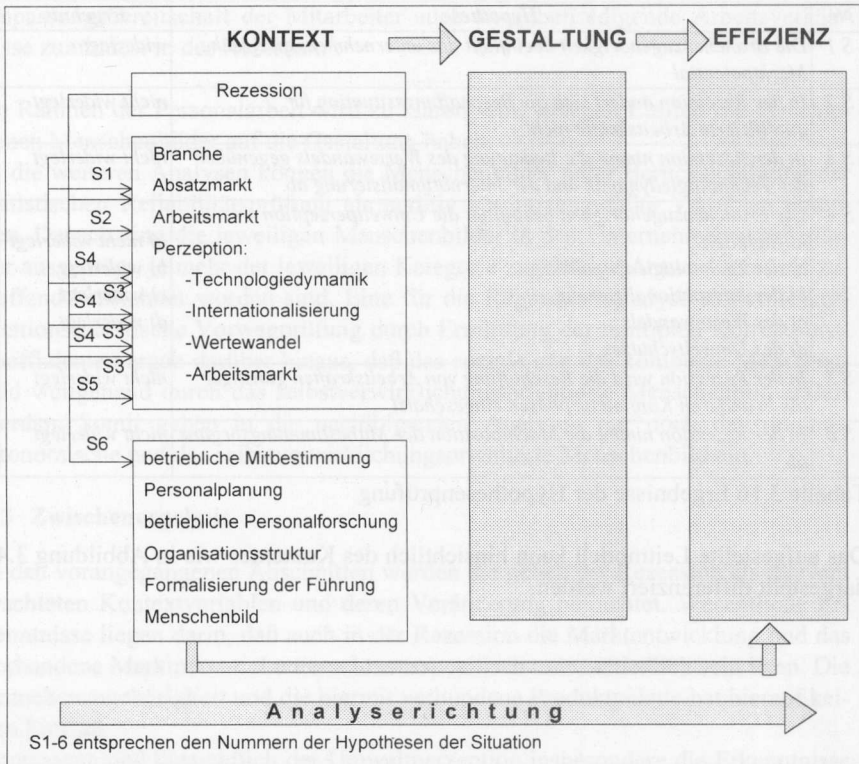


Abbildung 3.4 Integration der Situationsanalyse in das Leitmodell

4 Personalarbeit in der Rezession

Hinsichtlich der Personalarbeit in der Rezession sind folgende Aspekte zu betrachten:

- *Stand und Veränderung der Integration von Personalarbeit und Unternehmensführung*

Da der Personalabbau eine zentrale Maßnahme zur Effizienzsteigerung auf gesamtorganisatorischer Ebene ist, ist der Frage nachzugehen, inwieweit die Personalarbeit inhaltlich und funktional in die Unternehmensführung integriert ist. Da der Personalbereich aber häufig auch selbst von Personalabbaumaßnahmen betroffen ist, stellt sich die Frage, ob und welche Veränderung einer Integration der Personalfunktion durch die Rezession ausgelöst worden ist.

- *Strategien der Personalarbeit in der Rezession*

Strategien kennzeichnen im allgemeinen das Ergebnis eines Planungsprozesses, welches künftigen Entscheidungen über Einzelmaßnahmen bewußt und beabsichtigt als Richtlinie dienen soll¹. Sie münden in bestimmte Ziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Der Begriff des 'strategischen' wird dabei nach *Scholz*² charakterisiert durch

- die inhaltliche Betonung des Wichtigen (Relevanz),
- die methodische Beschränkung auf das Wesentliche (Vereinfachung), und
- das Streben nach frühzeitigem Handeln (Proaktivität).

Hinsichtlich der Personalarbeit muß jedoch angezweifelt werden, daß alle Maßnahmen derart bewußt geplanten Strategien überhaupt zuzurechnen sind³. Vielmehr wird *Mintzberg*⁴ folgend davon ausgegangen, daß letztlich zwei Arten von Strategien zu berücksichtigen sind:

- tatsächlich artikulierte Strategien ('intended strategy'), welche sich in artikulierten Plänen, Strategieformulierungen, Zielen niederschlägt,
- nicht artikulierte Strategien ('emergent strategy'), welche sich jedoch in einem Grundmuster des fortdauernden Stroms von Entscheidungen widerspiegeln, ohne explizit beabsichtigt zu sein.

¹ vergl. *Mintzberg* (1978), 935.

² vergl. *Scholz* (1987), 6.

³ vergl. *Ackermann/Wührer* (1984), 2.

⁴ vergl. *Mintzberg* (1978), 935.

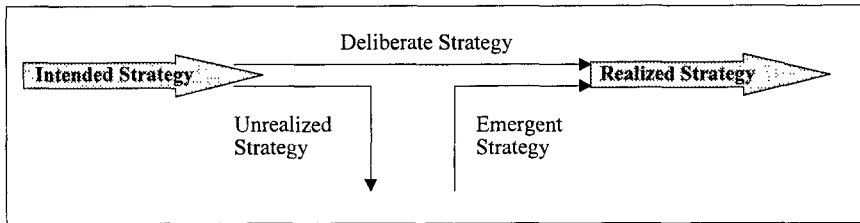


Abbildung 4.1 Strategietypen nach Mintzberg¹

Für die vorliegende Fragestellung gilt es daher die Primärziele in der Rezession zu erfassen und das tatsächlich realisierte Verhalten, welches sich dann aus den bewußt zielgerichteten Maßnahmen und nicht bewußt intendierten Maßnahmen zusammensetzt.

Die Auswahl der betrachteten Maßnahmen wird dabei von zwei Kriterien geleitet:

1. Die Maßnahmen sollen **situative Relevanz** haben. Damit wird der Blickwinkel insbesondere auf solche Maßnahmen gelenkt, die der reaktiven Anpassung an die veränderte Situation dienen. Namentlich sind dies vor allem die Maßnahmen zur Kostenreduzierung durch Personalabbau und Abbau kostenverursachender Leistungen, aber auch die Kostenreduzierung durch Verbesserung des Leistungsprozesses.
2. Die neben der Kostenreduzierung ausgewählten Maßnahmen sollen **verhaltensorientiert** in dem Sinne sein, daß sie sich auf die aktivitätsorientierte Beeinflussung von Verhalten richten. Die Mitarbeiteraktivierung richtet sich in ihrem Kern auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens in einer dynamischen Umwelt. Dabei stellt die Rezession eine besondere Herausforderung dar. Grundlage der Anpassungsfähigkeit ist das zunehmend diskutierte organisatorische Lernen bzw. die organisatorische Lernfähigkeit². Organisatorisches Lernen stellt dabei einen Veränderungsprozeß dar, der sich in schnelleren und besseren Problemlösungen im Zeitablauf niederschlägt³. Grundlage der organisatorischen Lernfähigkeit ist die Kommunikation, ohne die das individuelle Wissen der Organisation nicht zugänglich gemacht werden kann und kollektive Problemlösungsprozesse nicht stattfinden können⁴.

Die Aufgabe der Personalarbeit ist daher in der Förderung der Motivation als Grundlage individuellen und kollektiven Lernens, der Aktivierung der Kommunikation und Information zur Unterstützung des Transformationsprozesses

¹ vergl. Mintzberg (1978), 945.

² vergl. z.B. Argyris/Schön (1978); Sattelberger (1991); Probst/Büchel (1994); Oberschulte (1994).

³ vergl. Oberschulte (1994), 35.

⁴ vergl. Probst/Büchel (1994), 21.

von individuellem Wissen in kollektives Wissen und der Förderung der individuellen und kollektiven kreativen Problemlösungskompetenz zu sehen.

Damit wird der Blickwinkel auf Tatbestände gelenkt, die das Verhalten der Mitarbeiter steuern - namentlich ihre Motive, Bedürfnisse und Interessen und mündet in der Frage, welchen Einfluß die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen auf die organisatorische Effizienz hat. Dabei haben die Ausführungen zum Wertewandel gezeigt, daß es sich hier nicht um bloße Mitbestimmung handeln kann, sondern im weitesten Sinne um Möglichkeiten der Mitgestaltung. Diese wird in der Praxis häufig in den Kontext 'basisdemokratischer Ansätze' gestellt und somit als Angriff auf die unternehmerische Autonomie verstanden¹. Die Notwendigkeit der Mitarbeiterorientierung ergibt sich aus Unternehmenssicht im Hinblick auf die Mittel-Zweck-Beziehung zur Mitarbeiteraktivierung. Aus Mitarbeitersicht handelt es sich um eigenständige, im Zielbildungsprozeß zu berücksichtigende Größen. Da der Wandel der Wertorientierungen kennzeichnend für die zu berücksichtigenden Interessen ist, liegen die zentralen Forderungen an eine die Mitarbeiterinteressen berücksichtigende Personalarbeit in der zunehmenden Individualisierung der Arbeitsverhältnisse, der Mitgestaltung durch Partizipation und der Personalentwicklung². In der Rezession ist vor dem Hintergrund umfangreicher Personalabbaumaßnahmen eine zunehmende Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit festzustellen³.

Zur Gliederung der gewählten Maßnahmen wird eine **funktionale Betrachtung** gewählt, deren Grundgedanke die Orientierung an mit den Maßnahmen zu erreichenden Zielen und Zwecken ist⁴. Ausgehend von der dem strategischen Personalmanagement zugrundeliegenden integrativen Betrachtung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie⁵ wird an den Funktionen der Personal- und Unternehmensführung anknüpfend auf die Maßnahmenbereiche eingegangen, deren Ziel entweder die zielgerichtete Beeinflussung der Kosten und/oder des Verhaltens der Mitarbeiter ist.

Hierzu zählen im Einzelnen die Kostenoptimierung, die Leistungsaktivierung, die Förderung des Informationsverhaltens und der Kreativität⁶.

¹ vergl. *Staudt* (1986b), 478.

² vergl. *Siegwart/Probst* (1983); *Wollert* (1987); *Schild/Rutishauser* (1988); *Rosenstiel* (1989a); *Berthel/Lewandowski* (1989); *Silberer* (1991); *Wunderer* (1990); *Staffelbach* (1992); *Wagner* (1993); *Steinle et al.* (1995); *Böhnisch/Putz* (1993); *Schanz* (1994).

³ vergl. *Greenhalgh* (1980); *Bolt* (1983); *Cameron et al.* (1987b); *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984).

⁴ vergl. *Ulrich* (1975), 72.

⁵ vergl. *Tichy et al.* (1982).

⁶ vergl. *Kuhn* (1990); *Ulrich/Fluri* (1991); sowie insbesondere *Hicks* (1972) und *Hofmann/Rosenstiel* (1988).

a) Kostenoptimierung

Im Hinblick auf den durch Liquiditätsengpässe und Zeitdruck eingegengten Handlungsspielraum in der Rezession erlangen kurzfristig wirkende Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage des Unternehmens als reaktive Anpassungsmaßnahmen besondere Bedeutung. Nach wie vor sind die Personalkosten dabei einer der wichtigsten und ersten Ansatzpunkte¹.

Zusätzlich finden sich jedoch im Gegensatz zu vorangegangenen Rezessionen neue Formen der Kostenoptimierung, welche sich auf die Gestaltung von Prozessen konzentrieren und ihren Niederschlag in Konzepten wie KAIZEN, Lean-Management, Business-Reengineering, Just-in-Time oder Speed-Management finden². Während sich diese Konzepte nicht grundsätzlich auf die Bewältigung der Rezession beziehen, beanspruchen sie für sich dennoch die Eignung auch zur Bewältigung der Rezession. Allen Konzepten gemeinsam ist die Erkenntnis, daß die effektive Nutzung ausgefeilter Fertigungs-, Materialfluß- oder Informationsflusssysteme letztlich durch das Verhalten der Mitarbeiter bestimmt wird, so daß die Verhaltensbeeinflussung einen integrierten Bestandteil - welche wiederum Aktionsfeld der Personalarbeit ist - darstellt.

Neben diesen unmittelbar der Rezessionbewältigung zuzuordnenden Maßnahmenbündeln stehen aber auch weitere, primär dem antizipativen oder transitorischen Rezessionsmanagement³ zuzurechnende Aktionsfelder.

b) Leistungsaktivierung

Die Förderung der Mitarbeiterleistung ist seit jeher ein unbestrittenes Aktionsfeld der Personalarbeit⁴. Es findet seinen Niederschlag in Maßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Maßnahmen zur Förderung der Leistungsbereitschaft. Hierzu gehören insbesondere die Personalentwicklung und in der Mittel-Zweck-Orientierung zur Leistungsbereitschaft die Mitarbeiterorientierung in der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse, welche dann den aus dem Wertewandel resultierenden Forderungen begegnen muß⁵.

¹ vergl. *Bratschitsch/Schnellinger* (1981); *Picot* (1984); *Vormbaum* (1983); *Goetzke/Sieben* (1983); *Scholz/Oberschulte* (1994).

² vergl. *Imai* (1986); *Bühner* (1990); *Wildemann* (1988); *Bösenberg/Metzen* (1992); *Wildemann* (1993); *Servatius* (1994); *Hammer/Champy* (1994); *Pfeiffer/Weiss* (1994); *Nippa/Picot* (1995).

³ vergl. zu den Begriffen und Inhalten des reaktiven, antizipativen und transitorischen Rezessionsmanagements *Scholz* (1984).

⁴ vergl. *Berthel* (1995), 37-50; *Gamper* (1991); *Hentze* (1994a); *Lattmann et al.* (1992).

⁵ vergl. *Scholz* (1993b), 4-10; *Kmiecik* (1976); *Inglehart* (1977); *Noelle-Neumann* (1978); *Siegwart/Probst* (1983); *Strümpel* (1985); *Schanz* (1985b); *Berthel/Lewandowski* (1989); *Rosenstiel et al.* (1991).

c) Kreativitätsaktivierung

Kreativität ist in der betrieblichen Praxis weniger im Sinne primärer 'Erfindung' als im Sinne sekundärer Problemlösungsfähigkeit gefordert¹. Gerade die zunehmende Umweltdynamik und die hiermit einhergehende Notwendigkeit, immer schneller immer mehr Anpassungsprobleme im weitesten Sinne zu lösen, fordert die Einbindung nicht nur einiger weniger, sondern zunehmend aller Mitarbeiter. Diese Veränderung impliziert für die Personalarbeit eine zunehmend bewußte und gezielte Ausrichtung ihrer Aktivitäten auf die Förderung der kreativen Problemlösungsfähigkeit aller Mitarbeiter.

d) Informationsverhalten

Information als zweckorientiertes Wissen stellt die Grundlage aller betrieblichen Entscheidungsprozesse dar². Erst mit dem Austausch von Informationen durch Kommunikation wird sie den Entscheidungsträgern jedoch verfügbar³. Die Wettbewerbsposition des Unternehmens hängt nicht zuletzt von zeitlichen, quantitativen qualitativen Informationsvorsprüngen ab. Gerade in Veränderungsprozessen stellt die offene und intensive Information und Kommunikation eine zentrale Erfolgsbedingung dar⁴. Während die technische Bereitstellung von Informationen heute nicht mehr als Hindernis betrachtet wird, zeigen sich Probleme insbesondere hinsichtlich des Informationsverhaltens der Organisationsteilnehmer in Form von Informationsbarrieren⁵, welches es somit durch zielgerichtete verhaltensorientierte Maßnahmen zu verbessern gilt.

4.1 Integration von Personalarbeit und Unternehmensführung

4.1.1 Grundlagen

Aus dem zugrundegelegten Personalmanagementansatz folgt, daß die Unternehmensstrategie den integrativen Rahmen für die Strategien der Personalarbeit bildet⁶.

Für die Erfassung von Strategien der Personalarbeit in der Rezession wird zunächst auf die funktionale und inhaltliche **Integration des Personalmanagements** in die Unternehmensführung eingegangen. Hierzu werden vor dem Hintergrund der organisatorischen Entscheidungsprozesse grundsätzlich die folgenden Formen

¹ vergl. *Schlicksupp* (1989), 360.

² vergl. *Rüttler* (1991), 16.

³ vergl. *Rüttler* (1991), 31.

⁴ vergl. *Czap* (1990); *Lutz* (1991); *Servatius* (1994); *Scheuten* (1994); *Richardson/Denton* (1996).

⁵ vergl. *Scholl* (1992), 905-908; *Sorg* (1982); *Wilensky* (1967).

⁶ vergl. *Scholz* (1995b), 4.

unterschieden. Sie sind als Extremformen zu verstehen, zwischen denen eine Vielfalt von Varianten denkbar ist¹.

1. Integrativ

Inhaltlich werden die Strategien der Personalarbeit integrativ in die Formulierung von Unternehmensstrategien eingebunden. Sie stellen damit eigenständige Problemkomplexe innerhalb des Strategiefeldes dar. Funktional werden die Vertreter der Personalabteilung und die Vertreter der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung und Umsetzung eingebunden.

2. Derivativ

a) Inhaltlich werden die Strategien der Personalarbeit abgeleitet aus übergeordneten Strategien. Funktional nehmen die Vertreter der Personalarbeit gar nicht oder über die Beeinflussung Dritter am Prozeß teil. Die Vertreter der Mitarbeiter werden im Rahmen der gesetzlich und tariflich vorgeschriebenen Mitbestimmungsrechte in die Formulierung und Implementierung eingebunden.

b) Die Strategien auf Unternehmensebene werden aus den Strategien der Personalarbeit abgeleitet. Da die Positionierung nur zum Tragen kommt, wenn Strategien nicht formal von der Unternehmensführung definiert werden², stellt sich hier nicht die Frage der funktionalen Einbindung.

3. Unabhängig

Personalstrategien und Unternehmensstrategien sind unabhängig voneinander. Da auch die zugrundeliegenden Entscheidungsprozesse unabhängig voneinander verlaufen, bestehen auch hier keine funktionalen Einbindungen.

Nur die erste Variante kann zu einer Stimmigkeit von funktionalen Teilstrategien führen³. Vor dem Hintergrund des systemtheoretischen Ansatzes wird eine Integration von Subsystemen und Gesamtsystem bzw. unter Einbindung des intersektpluralistischen Ansatzes eine von systemdestabilisierenden Konflikten weitgehend befreite Integration von Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen ermöglicht. Nur der integrative Ansatz kann letztlich dem Anspruch strategischer Stimmigkeit von Unternehmens- und Personalstrategie als Voraussetzung für organisatorische Effektivität und Effizienz gerecht werden⁴.

¹ vergl. Krulis-Randa (1989); Elsik (1992), 50- 65; Bleicher (1987); Ackermann (1987); Scholz (1990); Ackermann (1991); Scholz (1991).

² vergl. Scholz (1991), 45.

³ vergl. Scholz (1991), 46.

⁴ vergl. Scholz (1987), 61-102; Scholz (1992b), 533.

Während die Notwendigkeit strategischer Personalarbeit erkannt wird¹, mangelt es bis heute weitgehend an ihrer Umsetzung.

*Golden/Ramanujam*² stellten auf der Basis einer Expertenbefragung zur Integration von Personalmanagement und strategischer Planung fest, daß die Integration die Ausnahme und die abgeleitete bzw. allenfalls kooperative Berücksichtigung der Personalfunktion die Regel ist. Die zentralen Determinanten der Integration sind dabei sowohl spezifische Charakteristika der Organisation, der Mitglieder der Unternehmensführung und ihre Erwartungen an die Personalfunktion, sowie die Professionalität der Personalarbeit und ihre bisherigen Erfolge, nicht zuletzt die Machtposition der Beteiligten.

Bezogen auf den Zusammenhang von Personalstrategie, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg in der Schrumpfung kommen *Smith Cook/Ferris*³ nach ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, daß erfolgreiche Unternehmen über eine horizontal und vertikal integrierte Personalstrategie verfügen. Personalentwicklungsmaßnahmen werden auf strategische Erfordernisse ausgerichtet, neue Mitarbeiter selektiv auf strategisch wichtige Positionen ausgerichtet eingestellt. Umschulungs- und Versetzungsmaßnahmen werden unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen durchgeführt, und bei Kündigungen wird auf Outplacement-Maßnahmen zurückgegriffen.

Demgegenüber zeichnen sich weniger erfolgreiche Unternehmen durch ein Krisenmanagement im Sinne eines "shot-gun approach" aus. Es erfolgt keine vorausschauenden Planung, die Mitarbeiter werden primär als dispo­nible Kostenverursacher gesehen, und die Personalfunktion wird auf Verwaltungstätigkeiten reduziert. Entgeltentscheidungen werden undifferenziert für alle Mitarbeiter getroffen, und Personalfreisetzungsprogramme dominieren das Maßnahmenspektrum.

*Welge/Hüttemann*⁴ kommen zu dem Ergebnis, daß erfolgreiche Unternehmen in der Schrumpfung auf der Basis von Kapazitätsabbau und Selektionsstrategie agieren und die Strategien im Sinne einer Top-Down-Planung den nachgelagerten Instanzen zur Umsetzung vorgegeben werden. Was als nachgelagerte Instanz zu verstehen ist, wird jedoch nicht näher dargestellt und es bleibt offen, ob der Personalaspekt integrativ oder derivativ behandelt wird. Gleichwohl wird der Personalabbau auch unter Berücksichtigung der Personalstruktur und deren notwendiger Zusammensetzung für die Zukunft durchgeführt.

¹ vergl. *Tichy et al.* (1982); *Drumm/Scholz* (1988), 204-224; *Krulis-Randa* (1989), 216.

² vergl. *Golden/Ramanujam* (1985).

³ vergl. *Smith Cook/Ferris* (1986).

⁴ vergl. *Goetzke/Sieben* (1983), 140-143.

Hypothese G 1:

In der Rezession nimmt die Integration der der Personalarbeit in die Unternehmensführung ab.

Eine wesentliche Grundlage der Integration von Personalarbeit und Unternehmensführung ist die **funktionale Einbindung der Personalfunktion** auch auf organisatorischer Ebene in die Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung ist dem interessenpluralistischen Ansatz folgend die zur unternehmenspolitischen Zielbildung rechtlich und organisatorisch legitimierte Kerngruppe des Unternehmens¹. Es liegt also nahe, davon auszugehen, daß die Strategien der Personalarbeit eher in die Unternehmensführung integriert werden, wenn der verantwortliche Funktionsträger Mitglied dieser in der Hierarchie an oberster Stelle stehenden Kerngruppe ist. Welche Ziele letztlich verfolgt werden, hängt dabei von den effektiven Machtverhältnissen ab. Die Mitgliedschaft allein ist insofern nicht ausreichend, als die Position auch mit einem entsprechenden Machtpotential ausgestattet sein muß.

Allgemein wird davon ausgegangen, daß mit einer bestimmten Hierarchieebene auch bestimmte formale Machtressourcen verbunden sind². Darüber hinaus ist die Relation zur Macht der anderen Beteiligten der gleichen Hierarchieebene zu berücksichtigen. Ferner sind die weiteren Machtressourcen, welche aus der Person selbst und seinen individuellen Ressourcen resultieren und die Motivation zur Machtausübung bedeutsam³.

Empirische Nachweise über den Einfluß einer bestimmten Hierarchiestufe und der mit ihr verbundenen Machtposition auf bestimmte Aufgaben oder das Unternehmensgeschehen allgemein finden sich insbesondere bei den Untersuchungen von *Tannenbaum*⁴ und *Hinings et al.*⁵.

In der Studie von *Wagner*⁶ zur Stellung der Personalfunktion in der Unternehmensleitung werden diese Überlegungen bestätigt. Die hierarchische Stellung der Personalfunktion im Unternehmen und ihr Einfluß sind in der Rezession um weitere situative Aspekte zu ergänzen.

Einen Zugang zu Änderungen der Integration der Personalfunktion in der Rezession ermöglichen die empirischen Ergebnisse von *D'Aveni*⁷. In seiner

¹ vergl. *Ulrich/Fluri* (1991), 78.

² vergl. *Remer* (1992), 1275.

³ vergl. *Remer* (1992), 1273-1274.

⁴ vergl. *Tannenbaum* (1968).

⁵ vergl. *Hinings et al.* (1974).

⁶ vergl. *Wagner* (1994), 197-219.

⁷ vergl. *D'Aveni* (1989).

Untersuchung stellte er fest, daß Unternehmen in einem mehrjährigen Schrumpfungsprozeß eine relativ zunehmende Zahl von Personen mit juristischem, finanzierungs- oder rechnungswesenbezogenen Kenntnishintergrund in der Unternehmensführung aufweisen. Der Zusammenhang wird insbesondere mit der zunehmenden Bedeutung der finanziellen Ressourcen gegenüber den anderen Unternehmensressourcen gesehen¹. Gleichzeitig geht die Anzahl von Personen mit Bezug zu Forschung und Entwicklung, Marketing etc. zurück. Ferner nimmt die Neigung zur Entscheidungscentralisation in der Führungsspitze zu. Es liegt nun nahe, im Hinblick auf eine wahrgenommene geringere Bedeutung des Personals und eines angenommenen flexiblen Arbeitsmarktes eine abnehmende Machtposition der Personalfunktion im Unternehmen anzunehmen.

Hypothese G 2:

In der Rezession nimmt die Intergration der Personalfunktion in der Unternehmensführung ab.

4.1.2 Empirische Ergebnisse

Die Einbindung der Personalfunktion in die Entscheidungsfindung bei der Entwicklung von Strategien wurde in den persönlichen Interviews ermittelt.

Damit mußte in Kauf genommen werden, daß sich die erhaltenen Daten einer quantitativ-statistischen Überprüfung entziehen. Vorteil ist demgegenüber, daß die politischen Entscheidungsprozessen immanente Komplexität besser erfaßt werden kann und eine Verfälschung der Ergebnisse im Sinne des Antwortenden bzw. der sozialen Erwünschtheit durch flexible Gestaltung der Fragen und Berücksichtigung der Gesamtgesprächssituation eingeschränkt werden kann². In diesem Sinne kommt den an dieser Stelle referierten Daten primär explorativer Charakter zu, deren statistische Überprüfung weiteren Analysen vorbehalten sein muß.

Zentrale Ergebnisse waren:

1. Es erfolgt keine oder nur auf Teilbereiche beschränkte Einbindung der Personalfunktion in die Unternehmensstrategie zur Bewältigung der Rezession. Im wesentlichen werden der Personalfunktion Daten über den zu realisierenden Personal- und Kostenabbau vorgegeben, auf die allenfalls hinsichtlich der Höhe und des Zeithorizontes der Umsetzung Einfluß genommen werden kann.
2. Der Umfang der Einbindung wird im wesentlichen determiniert von der Überzeugung der Mitglieder der Unternehmensführung bezogen auf die Notwendigkeit und Möglichkeit der Einbindung, welche wiederum durch die Einschätzung der Bedeutung des Personals für den Unternehmenserfolg beeinflusst wird.

¹ vergl. D'Aveni (1989), 581, 593.

² vergl. Bortz (1984), 159-163.

- der Überzeugung der Träger der Personalfunktion selbst hinsichtlich der Notwendigkeit und Möglichkeit der Einbindung und
- der Macht des/der Träger der Personalfunktion
- der Kenntnis geeigneter - über den Personalabbau hinausgehender - Methoden und Mittel für ein qualifiziertes Personalmanagement im Rahmen der Rezession.

Hier ergeben sich deutliche Verbindungen zum Akzeptanztheorem¹, welches auf der Basis einer empirischen Untersuchung zum Einsatz von Personalplanungsmethoden entwickelt wurde. Hiernach wird die Akzeptanz bedingt durch den empfundenen Problemdruck, die positive Einschätzung der Methodeneffektivität und Methodeneffizienz, die Existenz von Fach- und Machtpromotor, die lückenlose Kommunikation. Schließlich darf die Einbindung nicht als eine ungerechtfertigte Einschränkung der Kompetenzen gesehen werden.

In der **Praxis der Unternehmensleitung** und auch in der Personalfunktion herrscht die Meinung vor, daß die Personalarbeit, ihre Ziele und die zu wählende Strategien aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und nachgeordneten Charakter haben. Demgegenüber stehen wenige Personalleiter, die eine von der Unternehmensführung abweichende Meinung haben. Die Machtposition der Personalleitung wird neben den fachlichen und persönlichen Eigenschaften durch die Machtposition der Mitarbeiter bzw. deren kollektiver Vertretung und die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretung unterstützt. Je ausgeprägter die Gefahr ist - und auch als solche erkannt wird - , daß Mitarbeiter und Mitarbeitervertretung den Unternehmenserfolg durch Abwanderung und kollektiven Widerspruch gefährden, desto eher wird die Personalarbeit funktional und strategisch in die Unternehmensstrategie integriert.

Da die Machtposition der Mitarbeiter durch die subjektive Einschätzung der Arbeitsmarktentwicklung in der Rezession tendenziell geschwächt wird, reduziert sich hier auch die Macht der Personalleitung.

Hieraus läßt sich eine weitere Tendenz erklären, die Funktion des Arbeitsdirektors (welche im für die untersuchten Unternehmen geltenden Mitbestimmungsgesetz von 1976 vorgeschrieben ist) auf der Ebene der Unternehmensleitung aus Kostengründen einem anderen Funktionsbereich zuzuordnen, und/oder die Funktion der folgenden Ebene zu streichen.

Die Interpretation dieses Zusammenhanges wird unterschiedlich vorgenommen. So wird zum einen eine Stärkung der Machtposition der 2. Ebene daraus geschlossen, daß der Funktionsträger der 1. Ebene generell weniger Zeit für Fragen der Personalarbeit aufwenden können und eine stärkere Abhängigkeit von Funktionsträgern der 2. Ebene besteht. Andererseits kann die Konsequenz auch in einer

¹ vergl. Drumm/Scholz (1988), 34-37.

umfassenden Schwächung der Gesamtfunktion Personal liegen, wenn der Vertreter auf Unternehmensführungsebene die Personalarbeit rein derivativ betrachtet. In einem Fall reduzierte sich das Personalmanagement in der Unternehmensführung auf die Kontrolle von Fehlzeitenstatistiken.

4.2 Ziele

4.2.1 Grundlagen

Die Ziele der Personalarbeit werden in der personalwirtschaftlichen Literatur im wesentlichen in zweierlei Art formuliert und hergeleitet.

Eine erste Erörterung der Ziele der Personalarbeit, der Entstehung und der Zielbeziehungen wurde in der personalwirtschaftlichen Literatur insbesondere von *Hackstein/Nüßgens/Uphus*¹, von *Eckardstein/Schnellinger*² und *Marr/Stitzel*³ aufgeworfen und diskutiert. Diese klassische Sichtweise hat auch in der aktuellen personalwirtschaftlich ausgerichteten Literatur Relevanz⁴.

Die Zielbildung wird vor dem Hintergrund des interessenpluralistischen Ansatzes von *Cyert/March*⁵ dargestellt und kann wie folgt zusammengefaßt werden:

Die **Ziele** der Personalarbeit ergeben sich aus dem organisatorischen Zielbildungsprozeß, wobei die Mitarbeiter einerseits Anspruchsgruppe innerhalb der Gesamtorganisation sind, andererseits konkrete Bezugsgruppe der Aktivitäten der Personalarbeit. Vor dem Hintergrund des organisatorischen Zielbildungsprozesses werden die operationalen Ziele der Personalarbeit in der relevanten Literatur ebenfalls in ökonomische und soziale Ziele unterteilt⁶.

Die **ökonomischen Ziele der Personalarbeit** richten sich auf das von den Mitarbeitern zu erbringende Leistungsergebnis. Es ist in Relation zu den Kosten zu setzen, die dem Unternehmen im Zusammenhang mit der Leistungserstellung durch die Mitarbeiter entstehen⁷. Für die Personalarbeit beinhalten die ökonomischen Ziele daher die zeitlich und lokal fixierte Bereitstellung der Arbeitskraft in hinreichender Quantität, Qualität sowie die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Leistung und Kosten einschließlich der Nutzung des Innovationspotentials der Mitarbeiter im Hinblick auf neue oder kostengünstigere Produkte⁸. Sie dienen in

¹ vergl. *Hackstein et al.* (1971).

² vergl. *Eckardstein/Schnellinger* (1978).

³ vergl. *Marr/Stitzel* (1979).

⁴ vergl. z.B. *Hentze* (1994b); *Berthel* (1995); *Kupsch/Marr* (1991).

⁵ vergl. *Cyert/March* (1963).

⁶ vergl. *Hentze* (1994b), 62; *Kossmiel* (1994), 416; *Eckardstein/Schnellinger* (1978), 12-20; *Oechsler* (1992), 26; *Berthel* (1995), 60; *Remer* (1978), 35-36.

⁷ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 65.

marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen primär den Einkommensinteressen der Eigentümer bzw. den von den Eigentümern mit der Unternehmensleitung Beauftragten².

Eine Verbesserung des Verhältnisses von Leistung und Kosten kann dabei grundsätzlich auf dreierlei Weise erreicht werden³:

1. Senkung der Personalkosten pro Ausbringungseinheit im Wert- und/oder Mengengerüst durch Reduzierung der Personalkosten und/oder Erhöhung der Arbeitsleistung durch verbesserte Arbeitsorganisation oder Kapazitätsanpassung;
2. Senkung der Personalkosten und der weiteren durch das Personal beeinflussbaren Kosten, wie z.B. Ausschußquoten, Maschinenverschleiß;
3. Nutzung des bei den Mitarbeitern vorhandenen Leistungs-, Verbesserungs- und Flexibilitätspotentials.

Soziale Ziele richten sich auf die Verbesserung der materiellen und immateriellen Verhältnisse der Mitarbeiter auf der Basis der (angenommenen) Interessen⁴.

Die in der Literatur vorfindbaren Kataloge zu Mitarbeiterinteressen enthalten die verschiedensten Aspekte⁵:

- Existenzsicherung
- Realisierung und Entwicklung individueller Fähigkeiten
- Freiheitsräume und individuelle Selbstbestimmungsmöglichkeiten
- Anerkennung, Erfolg und Einfluß
- sozialer Kontakt durch Möglichkeiten zur Interaktion und Kommunikation.

Soziale Ziele ergeben sich aus den auf individueller Ebene von den Mitarbeitern formulierten Zielen und den von den Interessenvertretern auf kollektiver Ebene in Mitarbeiterinteressen zusammengefaßten Zielen.

Individuelle Ziele sind in diesem Sinn das Attribut von Einzelpersonen und haben ihren Ursprung in Bedürfnissen, während Interessen das Attribut von Gruppen sind.

Für einen problemspezifischen Interessenausgleich sind die relevanten Interessen zu konkretisieren.

Individuelle Ziele sind symbolisch repräsentierte, kognitiv erstrebenswerte Zustände von Individuen, die verhaltenssteuernden Charakter haben und Aktivitäten zur Zielerreichung mobilisieren⁶. Im Mittelpunkt der Auffassungen über die

¹ vergl. Hentze (1994b), 62; Eckardstein/Schnellinger (1978), 14-16.

² vergl. Hentze (1994b), 58.

³ vergl. Eckardstein/Schnellinger (1978), 16-17; Hentze (1994b), 63.

⁴ vergl. Eckardstein/Schnellinger (1978), 17.

⁵ vergl. Argyris (1957); Herzberg et al. (1959); Maslow (1954); Richards/Greenlaw (1966); Janisch (1993), 166; Hill et al. (1994a), 150.

⁶ vergl. Steinmann/Schreyögg (1993), 472; Heckhausen (1989), 9.

motivierende Wirkung von Zielen steht die Annahme des selektierenden Charakters von Zielen in der Vielfalt der Möglichkeiten. Sie dienen auch der Selbstregulation, welche über die Verarbeitung von Feed-back-Informationen eine selbst vorgenommene Einschätzung der Zielerreichung ermöglicht¹. Individuelle Ziele resultieren aus den vorhandenen Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Bedürfnisse sind gegenüber den bewußt angestrebten Zielen alle erlebten Mangelzustände, die Aktivitäten zum Ausgleich des Mangels auslösen². Bedürfnisse können dementsprechend zu einer Zielformulierung führen. Aus der Literatur ergibt sich dabei eine Vielzahl von Einzelbedürfnissen, die teilweise empirischen Untersuchungen entsprechen, aus psychologischen Theorien abgeleitet sind, oder aus der Vorstellung des jeweiligen Autors über Mitarbeiterinteressen entstammen³.

Eine generelle Aussage zu Mitarbeiterbedürfnissen läßt sich im Einzelnen jedoch nicht treffen, da diese von den verschiedensten Außenkriterien wie Alter, Ausbildung, vorhandener Lebensstandard etc. determiniert werden, und daher bei den Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind.

Einen anderen Zugang ermöglichen die Ergebnisse der **Wertewandelsforschung** hinsichtlich der Veränderungen der Wertorientierungen.

Die am häufigsten in der Literatur verwendete Definition bezeichnet **Werte** als Auffassungen von Wünschenswertem, die explizit oder implizit für den einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend sind, und welche die Auswahl der zugängigen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen⁴. Die Definition des Wertbegriffs ist vielfältig und in ihrer Abgrenzung zu den verwandten Begriffen der Bedürfnisse und Motive unklar. Da Werte ebenso wie Bedürfnisse und Motive teilweise im Rahmen von Sozialisationsprozessen erworben werden und sich in ihren Inhalten überschneiden können, ist eine trennscharfe Abgrenzung nicht möglich⁵. Gleichwohl unterscheiden sich Werte, Bedürfnisse und Motive hinsichtlich ihrer Handlungsnähe, so daß Werte als den Bedürfnissen und Motiven vorgelagerte, tendenziell auf höherem Abstraktionsniveau stehende Handlungsgrundlagen verstanden werden⁶.

¹ vergl. Steinmann/Schreyögg (1993), 473.

² vergl. Heckhausen (1989), 66-71.

³ vergl. Marr/Stitzel (1979), 73 sowie die hierzu genannten Quellen und Anmerkungen.

⁴ vergl. Kluckhohn (1951), 395; Rokeach (1973), 10; Kmiecik (1976), 148; Rosenstiel/Stengel (1987), 35.

⁵ vergl. Staffelbach (1992), 144.

⁶ vergl. Schanz (1993), 164.

Wertsysteme übernehmen als Orientierungs-, Beurteilungs- und Integrationssysteme primär die **Funktionen** der Stabilisierung und Anpassungsunterstützung¹.

Die umfangreichen **Ergebnisse der empirischen Werteforschung** zeigen, daß sich die Wertorientierungen - im Sinne der handlungsleitenden Aktivierung von Werten - seit Mitte der 60er Jahre in nahezu allen Lebensbereichen geändert haben². Dabei handelt es sich sowohl um Verschiebungen zwischen Wertegruppen bei gleichzeitiger Stärkung/Schwächung einzelner Werte unterschiedlicher Gruppen, als auch um eine zunehmende Variation von Wertemischungen³.

Für die Personalarbeit **zentrale Änderungen** sind die Verschiebungen von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten einschließlich zunehmender Selbstbestimmung sowie die zunehmende Variation von Wertemischungen. In diesem Zusammenhang für die Personalarbeit wesentlich ist die Tatsache, daß es sich um einen Trend handelt, der sich über alle temporären Schwankungen und scheinbaren Abbrüche hinweg als durchsetzungskräftig erwiesen hat und dessen Potential auch für die kommenden Jahre nicht ausgeschöpft ist⁴.

Eine zentrale **Folge** der veränderten Wertorientierungen ist die Destabilisierung vorhandener Strukturen und Systeme, die sich insbesondere in der Erhöhung des Konfliktpotentials und des erforderlichen Erklärungs- und Begründungsbedarfs zeigt⁵. In der Personalarbeit finden sie ihren Niederschlag in der Forderung nach zunehmender Individualisierung und Partizipation⁶.

Speziell in konjunkturell schwachen Phasen wie der **Rezession** ist darüber hinaus eine in den Vordergrund tretende Bedeutung der Existenzsicherung festzustellen, welche aber keineswegs mit einer Rückkehr zu traditionellen Werten gleichzusetzen ist, sondern vielmehr als eine temporäre Schwankung zu verstehen ist⁷.

Die **Besonderheit der Ziele der Personalarbeit** liegt in der Gleichzeitigkeit von konfliktären und komplementären Zielbeziehungen.

Eine komplementäre Zielbeziehung kann z.B. angenommen werden, wenn eine Individualisierung der Arbeitsverhältnisse gleichzeitig die Flexibilisierungsmöglichkeiten des Unternehmens erhöht.

¹ vergl. *Staffelbach* (1992), 148-149.

² vergl. *Inglehart* (1977); *Kmiecik* (1976); *Strümpel* (1977); *Noelle-Neumann* (1978); *Rosenstiel* (1986); *Klages* (1985); *Klages* (1993).

³ vergl. *Klages* (1990), 33.

⁴ vergl. *Klages* (1993), 7.

⁵ vergl. *Staffelbach* (1992), 155.

⁶ vergl. *Staffelbach* (1992), 158-160.

⁷ vergl. *Franz* (1983), 46; *Klages* (1993), 7.

Die Freisetzung von Mitarbeitern aus finanziellen Gründen steht in konfliktärer Beziehung zur Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit als - soweit vorhanden - soziales Ziel.

Zwischen ökonomischen und sozialen Zielen besteht eine **Basiskomplementarität** die dadurch bedingt ist, daß insbesondere die

- sozialen Ziele 'Arbeitsplatzsicherheit' und 'Einkommen' nur dann gewährt werden können, wenn die Existenz des Unternehmens gesichert ist, und
- ökonomischen Ziele nur zu erreichen sind, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und zu Leistung bereit sind. Das ist wiederum nur zu erwarten, wenn ein bestimmtes Maß an Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu erwarten sein wird¹.

Zielkonkurrenzen treten überall da auf, wo die Maßnahmen zur Erfüllung sozialer Ziele Kosten verursachen, denen in ihrem Wert keine vergleichbare Leistung gegenübersteht und somit eine Verschlechterung der Relation von Leistung und Kosten entsteht. Da eine kostenorientierte Operationalisierung personalwirtschaftlicher Ziele gegenüber der ergebnisorientierten eher zugänglich erscheint², bevorzugt die Praxis insbesondere bei rückläufigen Erträgen eine Senkung der Personalkosten im Wert- oder Mengengerüst gegenüber den anderen Alternativen³. Darüber hinaus weisen Maßnahmen zur Senkung der Kosten allerdings auch einen vergleichsweise schnelleren Wirkungshorizont auf.

Bezieht man aber die **Fristigkeit** von Zielen und Maßnahmen als Zeitraum der Entfaltung und Nachhaltigkeit ein, können sich bestehende Zielkonkurrenzen über den Zeithorizont in Zielkomplementaritäten verändern, so daß von der Erhöhung der sozialen Effizienz positive Effekte auf die ökonomische Effizienz ausgehen können⁴.

Gründe dafür sind⁵:

- Durch sozial orientierte Maßnahme wird nicht nur die Kostenseite belastet, sondern auch die Leistungsseite positiv beeinflusst, so daß die zusätzliche Kostenbelastung durch Erhöhung der Leistung kompensiert wird.
- Aus einer kurzfristigen Verschlechterung des Kosten-Leistungsverhältnisses kann sich langfristig eine Erhöhung der Stabilität und Flexibilität des Unternehmens ergeben. Zur Erhöhung der Stabilität trägt die langfristige Senkung von Fluktuation und Fehlzeiten, Abwendung von innerbetrieblichen Konflikten und

¹ vergl. Marr/Stitzel (1979), 79.

² vergl. Hentze (1994b), 63.

³ vergl. Scholz (1993a).

⁴ vergl. Scholz (1992b), 548.

⁵ vergl. Marr/Stitzel (1979), 80.

eine Verbesserung des Meinungsbildes in der Öffentlichkeit bei. Die Flexibilität erhöht sich durch eine Verminderung von Anpassungswiderständen bei Reorganisationsmaßnahmen und durch die Qualifizierung von Mitarbeitern im Hinblick auf zukünftige Umweltbedingungen.

Ein anderer Zugang zur Zielproblematik ergibt sich in der **Personalmanagementliteratur**.

Die Literatur zum strategischen Personalmanagement befaßt sich - in Abgrenzung zur personalwirtschaftlich orientierten Literatur - mit Zielen primär implizit mit Bezug auf das langfristige Überlebensziel des Systems Unternehmen und als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Eine explizite Darstellung der Ziele des strategischen Personalmanagements findet sich bei *Scholz*¹:

- Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Unterstützung der Unternehmens- und Geschäftsstrategien
- Unterstützung von Kommunikation und Kooperation innerhalb der Personalfunktion und in Zusammenarbeit mit den anderen Funktionsbereichen
- Erhöhung der Effizienz und Effektivität von Personalfunktion und Organisation
- Steigerung des Unternehmensimage auf dem Arbeitsmarkt.

*Staffelbach*² nennt mit Bezug auf die Sicherung der Fortschrittsfähigkeit der Organisation

- Wahrung der Handlungsfähigkeit
- Sicherung des Erkenntnisfortschrittes
- Adäquate Interessenberücksichtigung
- Sinnorientierung

als Ziele.

Sie sind explizit nicht Ergebnis von machtorientierten Aushandlungsprozessen unterschiedlicher Interessengruppen, sondern werden aus dem Unternehmenszweck abgeleitet und ergeben sich daraus, daß Menschen Träger der Steuerung und Lenkung des sozialen Systems 'Unternehmung' sind³.

Somit stehen in der strategischen Perspektive weniger operative Erfolgsgrößen als Erfolgspotentiale im Vordergrund der Betrachtung⁴. Grundlage der Überlebensfähigkeit ist der Aufbau von Potentialen bzw. Fähigkeiten, deren Voraussetzung wiederum die Befriedigung der Interessen der vom Handeln der Organisation direkt oder indirekt Betroffenen ist.

¹ vergl. *Scholz* (1995b), 10.

² vergl. *Staffelbach* (1986).

³ vergl. *Staffelbach* (1986), 96-97.

⁴ vergl. *Elsik* (1992), 195.

*Elsik*¹ resümiert, daß der strategische Blickwinkel hinsichtlich der Entstehung und des Inhaltes der konkreten operationalen Sachziele dennoch keine Veränderungen der klassischen Zieldiskussion ergeben hat. Gleichwohl erfolgt eine Erweiterung und verstärkte Orientierung an Potentialen, die Betonung der Notwendigkeit der horizontalen und vertikalen Integration im Sinne der Einbindung in die Unternehmensführung und der Abstimmung von Teilpolitiken. Die Integration von Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen ist wesentliche Voraussetzung für den Aufbau von Potentialen, so daß sie auch in der strategischen Perspektive zu verwirklichen ist².

Die Betrachtung der Veränderungen der Unternehmensziele in Rezession hat gezeigt, daß diese auch Veränderungen der Ziele der Personalarbeit induzieren. Auch in der letzten Rezession war der Personalabbau wieder umfangreicher als in den vergangenen Rezessionen³.

Da das Personal und die Personalkosten der wichtigste Ansatzpunkt waren, sind die Ziele der Personalarbeit unmittelbar betroffen. Als geradezu paradox muß dabei die abnehmende Bedeutung der Personalfunktion in der Unternehmensführung angesehen werden.

Im **Unterschied zu vorangegangenen Rezessionen** hat aber die ebenfalls als Ursache konstatierte nachlassende Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen zu einer vermehrten Propagierung von über die Kostenreduzierung hinausgehenden Zielsystemen geführt, welche insbesondere die Erhöhung der Leistungsfähigkeit betonen.

Für die Personalarbeit zentral ist dabei der notwendige Wandel von der Betrachtung des Personals als Kostenfaktor hin zu der Betrachtung als Humanvermögen. Der motivierte Mitarbeiter wird zu einer in ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg hervorgehobenen Ressource⁴. Dabei ist der Gedanke der Notwendigkeit motivierter Mitarbeiter gerade in der Rezession nicht neu. Vielmehr wurde hierauf bereits von *Scholz*⁵ hingewiesen .

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen zu Unternehmensführung und Personalarbeit werden daher drei Zielgruppen für die Personalarbeit in der Rezession zugrundegelegt:

¹ vergl. *Elsik* (1992), 191-199.

² vergl. *Kupsch/Marr* (1991), 888-889.

³ vergl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (1993), 5.

⁴ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 73; *Hammer/Champy* (1994), 190; *Servatius* (1994), 115.

⁵ vergl. *Scholz* (1984); *Scholz* (1987), 239-240.

1. Kostenoptimierung

In der kostenorientierten Dimension richtet sich die Personalarbeit auf die Gestaltung der Personalkosten hinsichtlich Quantität und Struktur. Die klassische Betrachtung der Personalkosten ist dabei auf die Betrachtung der Fixkostenblocks 'Personal' ausgerichtet, welchen es zu reduzieren gilt.

Die neueren Konzepte der Kostenbeeinflussung im Unternehmen rücken den Schwerpunkt auf eine Betrachtung der Prozesse und Vorgänge als Kostenzurechnungs- und Kostenbeeinflussungsobjekte¹. In der Kostenrechnung sind für die Kostenzurechnung inzwischen diverse Verfahren der Prozeßkostenrechnung entwickelt worden². Für die Kostenbeeinflussung wird dabei auf die von *Porter*³ entwickelte Wertschöpfungskette Bezug genommen, bei der die nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten Gegenstand der Kostenoptimierung sind⁴. Dabei konzentriert sich der Blickwinkel weniger auf die Tätigkeit selbst, als auf deren Ursache. Diese Entwicklung ist Ausdruck eines allgemeinen Wandels, der auch in der Kostenrechnung vom Kosten- zum Leistungsdenken führt⁵.

Für die Personalarbeit resultiert hieraus die stärkere Berücksichtigung von negativen Leistungseffekten bei kostensenkenden Maßnahmen. Zentrale Elemente sind die Berücksichtigung der Veränderungen der Qualifikationsstruktur und die entstehenden dysfunktionalen Effekte durch Reaktionen der Mitarbeiter. Schon die Wahrnehmung des potentiellen Arbeitsplatzwandels oder sogar -verlustes im Vorfeld des anstehenden Wandels führt zu einer Reihe von Reaktionen, welche die Kostenentlastung konterkarieren und die angestrebte Stärkung der Leistungsfähigkeit verhindern⁶.

Dabei ist ferner zu berücksichtigen, daß die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit meist größer ist als die objektiv bestehende⁷.

2. Mitarbeiteraktivierung

Wird die ökonomische Effizienz der Organisation als Verhältnis von Kosten und Leistung interpretiert, richten sich Maßnahmen zur Verbesserung der ökonomischen Effizienz auf die Verbesserung des Verhältnisses von Kosten und Leistung, welche neben der Senkung der Kosten auch über die Verbesserung der Leistung erfolgen kann. Für die Personalarbeit impliziert dies insbesondere eine Aktivierung der Mitarbeiterpotentiale.

¹ vergl. *Franz* (1992), 1495.

² vergl. hierzu ausführlich *Fischer* (1993), 190-227.

³ vergl. *Porter* (1985).

⁴ vergl. *Johnson* (1988); *Franz* (1992), 1495.

⁵ vergl. *Männel* (1992), 121-122.

⁶ vergl. *Ferris et al.* (1984), 387-388.

⁷ vergl. *Greenhalgh* (1982), 166 sowie zur Bedeutung von subjektiver und objektiver Realität *Berger/Luckmann* (1980).

Die Aktivitätsorientierung des Unternehmens ist ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Unternehmensführung und Voraussetzung der Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile¹. Sie richtet sich auf die Fähigkeit der Antizipation und Ausrichtung auf alternative Umweltzustände. Die dem strategischen Personalmanagement immanente Betrachtung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor beinhaltet die Nutzung des gesamten Mitarbeiterpotentials für die erfolgreiche Unternehmens-Umwelt-Koordination. Aus Sicht der Personalarbeit ist die Mitarbeiteraktivität gekennzeichnet durch einen über die passive Leistungsbereitschaft hinausgehenden aktiven Leistungswillen², der sich in Eigeninitiative und Experimentierfreudigkeit aber auch Teamfähigkeit und Kommunikativität zeigt³.

Die Rezession gilt es als eine gemeinsame Herausforderung zu verstehen, für deren Bewältigung die gegenseitige Unterstützung eine wesentliche Voraussetzung ist⁴.

Die Aktivierungsfunktion ist für die Personalarbeit in der Rezession auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil der gezielte Austausch von demotivierten qualifizierten Mitarbeitern über den Arbeitsmarkt die ohnehin eingeschränkte Liquidität zusätzlich belastet. Im Hinblick auf die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit ist das Unternehmen aber auf die Unterstützung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern angewiesen. Gerade umfangreiche Entlassungsmaßnahmen führen aber bereits frühzeitig dazu, daß gerade diejenigen Mitarbeiter, auf welche das Unternehmen angewiesen ist, das Unternehmen verlassen. Ferner erfordert eine rezessionsadäquate Unternehmensführung vor dem Hintergrund von Holismus, Potentialkonzentration, Kontingenzaktivität und Komplexitätsreduktion⁵ die intensive, umfassende und effiziente Nutzung der vorhandenen Potentiale. In der Konsequenz gilt es die Leistungsträger zu identifizieren und durch Anreizsysteme und Integration ihrer Interessen zu halten und zu motivieren⁶.

3. Mitarbeiterorientierung

Während die Kostenreduzierung und die Mitarbeiteraktivierung primär den ökonomischen Interessen des Unternehmens zuzuordnen sind, wird die Berechtigung und Notwendigkeit der Mitarbeiterorientierung über die Mittel-Zweck-Orientierung zur Leistung hinaus aus dem interessenpluralistischen Ansatz der Organisationstheorie hergeleitet. Ferner zeichnen sich nach den Erfahrungen von *Waterman*⁷ aus der Unternehmensberatung auch in der Praxis erfolgreiche

¹ vergl. *Peters/Waterman* (1984), 187.

² vergl. zur Unterscheidung zwischen passiver Leistungsbereitschaft und aktivem Leistungswillen *Müller/Schwarb* (1992).

³ vergl. *Müller/Schwarb* (1992), 236.

⁴ vergl. *Weitzel/Jonsson* (1989), 98.

⁵ vergl. *Scholz* (1984), 19-20.

⁶ vergl. *Ferris et al.* (1984), 387.

Unternehmen dadurch aus, daß sie den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter besser gerecht werden und eben gerade aufgrund dieser Tatsache auch qualitativ bessere und motiviertere Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt gewinnen. Es ist unmittelbar nachvollziehbar, daß gute Mitarbeiter keine Veranlassung haben, bei einem Unternehmen zu arbeiten, welches ihre Interessen auch und gerade in schwierigen Phasen nicht integriert².

Besondere Probleme der Mitarbeiterorientierung ergeben sich aus einer Reihe von Zielkonkurrenzen, welche sich in der Rezession verstärken.

Zu ihnen gehören:

- die Nullsummensituation innerhalb der Mitarbeiterinteressen (Mitarbeiter konkurrieren untereinander um den Aufstieg innerhalb der Organisation)
- Aufbau von individuellen (informalen) Machtpotentialen innerhalb der Organisation,
- Konkurrenzen zwischen Abteilungen um Ressourcen, die maximal einer Abteilung zur Verfügung stehen können. Zu diesen Ressourcen gehören gerade in der Rezession Löhne, Arbeitsplatzsicherheit und sonstige soziale Absicherungen.

Die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen tangiert zwar grundsätzlich alle Aktivitäten der Personalarbeit, gleichwohl liegt der Schwerpunkt im Bereich der Führung. Schließlich erlangt die **Arbeitsplatzsicherheit** gerade in der rezessionsbedingten Schrumpfungsphase³ vor dem Hintergrund des ausgeprägten Personal- und Kostenabbaus in vorangegangenen und auch der aktuellen Rezession besondere Bedeutung⁴. Sie umfaßt - einem erweiterten Verständnis folgend - nicht nur den Besitz eines Arbeitsplatzes sondern auch die mit ihm verbundenen materiellen und immateriellen Eigenschaften (Karrieremöglichkeiten, Status, Einkommensstrom, Autonomie, Selbstbestätigung, soziale Kontakte etc.) sowie die Kontinuität der Existenz derselben⁵.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist gefährdet, wenn einer oder mehrere der genannten Bestandteile endgültig oder vorübergehend durch internen (im Sinne einer Versetzung) oder externen (arbeitgeberseitige Kündigung) Arbeitsplatzwechsel bzw. -verlust beeinträchtigt werden⁶.

Abschließend ist festzuhalten, daß sich gerade in der Rezession für die Personalarbeit die Aufgabe der Berücksichtigung eines pluralistischen Zielsystems stellt, welches die Interessen des Unternehmens und seiner Leistungsträger sorgfältig

¹ vergl. *Waterman* (1994), 10.

² vergl. *Scholz* (1995b), 12.

³ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984).

⁴ vergl. *Bolt* (1983); *Rühli* (1984), 36; *Hinterhuber/Krauthammer* (1993), 49.

⁵ vergl. *Herzberg et al.* (1959), 41; *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 439.

⁶ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 439-440.

zu integrieren hat, um die konjunkturellen Schwankungen nicht in einen strukturellen Schrumpfungsprozeß münden zu lassen. Nur die integrative Betrachtung ermöglicht schließlich auch die ebenfalls notwendigen Kostenreduzierungen. Die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch motivierte Mitarbeiter ist die Voraussetzung für Wachstum. Wachstum ist die Voraussetzung für sozialverträgliche Kostenoptimierung¹.

Vor diesem Hintergrund ist die Notwendigkeit eines dreidimensionalen Zielkonzeptes der Personalarbeit auch in der Rezession anzunehmen.

Die Effektivität der gewählten Maßnahmen setzt eine angemessene **Berücksichtigung des Zeitfaktors** voraus.

Es ist nachvollziehbar, daß die Zielerreichung der einzelnen Gruppen sehr unterschiedliche Zeiträume in Anspruch nimmt. Während sich Kostensenkungsziele relativ kurzfristig realisieren lassen, benötigen die Aktivierung von Mitarbeitern und die Erreichung von Mitarbeiterzufriedenheit einen in der Regel mehrjährigen Vorlauf, gleichwohl lassen sich ihre Grundlagen schnell zerstören. Unternehmen, die in der Rezession über überdurchschnittlich motivierte und zufriedene Mitarbeiter verfügen, müssen entsprechend die Maßnahmen hierzu entsprechend schon lange vor dem Eintritt in die Abschwungphase ergriffen haben und können sie auch in der Rezession nicht vernachlässigen.

Die unterlassene Antizipation der Schrumpfung externer Ressourcen führt vor allem zu Handlungszwang und damit zu Zeitdruck und Streß bei den Führungskräften². Damit besteht die Gefahr, eine unterlassene Antizipation der Rezessionsfolgen durch schnell wirkende, reaktive Maßnahmen auffangen zu wollen.

Hinzu tritt die Erkenntnis einer geringeren Einbindung der Personalfunktion in die Unternehmensführung und damit deren abnehmender Einfluß auf Zielbildung und Strategieformulierung. Die Veränderung der Zusammensetzung der Unternehmensleitung hin zu Personen mit juristischen und finanzwirtschaftlichen Ausbildungen³ impliziert eine Betonung von Zielen, welche diesen Personen vertrauter sind⁴.

Eine ältere **empirische Fundierung** zur Veränderung von Zielsystemen in der Rezession bilden die Forschungsergebnisse von Heinen⁵, welcher eine Veränderung zu stärker kostenorientierten und kurzfristigen Zielen in bedrohlichen

¹ vergl. Rommel (1993), 21.

² vergl. Whetten (1980), 583.

³ vergl. D'Aveni (1989).

⁴ vergl. Perrow (1961), 865.

⁵ vergl. Heinen (1971).

Unternehmenssituationen feststellte. Diese Ergebnisse haben sich in den wenigen Studien, die sich bis heute explizit mit Zielveränderungen in der Rezession oder schrumpfenden Märkten befassen, weitgehend bestätigt¹. Der Personalabbau gehört zu den dominanten Instrumenten. Aus den vorgenannten Überlegungen wird zunächst die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese G 3:

Die Kostenreduzierung ist in der Praxis das dominante Ziel der Personalarbeit in der Rezession.

4.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Ziele in der Rezession wurde den Unternehmen die Frage gestellt, welche Primärziele mit den Anpassungsmaßnahmen in der Rezession verfolgt werden.

Das Ergebnis ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

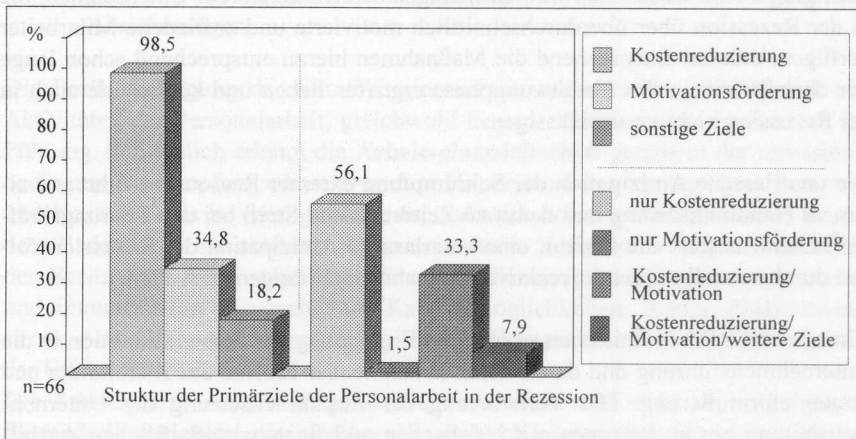


Abbildung 4.2 Primärziele der Personalarbeit in der Rezession

Von 66 antwortenden Unternehmen gaben 65 (98,5 %) Unternehmen die Reduzierung der Kosten an. 1 (1,5 %) Unternehmen konzentrierte sich allein auf die Förderung der Mitarbeitermotivation, 22 (34,8 %) Unternehmen sahen neben der Kostenreduzierung die Notwendigkeit zusätzlich die Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern. 12 (33,3 %) Unternehmen verfolgen auch andere Ziele, die bei 5 (7,9 %) Unternehmen zu einer simultanen Betrachtung von Kosten- Leistungs- und sonstigen Zielen führen.

¹ vergl. Vormbaum (1983); 24; Meffert (1984); 50; Welge/Hüttemann (1993), 73; Meffert (1994), 90.

Als weitere Ziele wurden genannt:

- Dezentralisierung
- Effizienzsteigerung
- Ablaufoptimierung
- Förderung der lateralen Kooperation
- Strukturänderung
- Prozeßoptimierung
- Kundenorientierung
- Erhöhung der Kompetenz
- Marktanpassung.

Die genannten sonstigen Ziele können uneingeschränkt der Erhöhung der Leistungsfähigkeit zugerechnet werden, aber nur 5 Unternehmen sehen die Erhöhung der Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit der Förderung der Motivation. Sozial orientierte Ziele wurden überhaupt nicht genannt. Sie haben folglich entweder gar keine oder nur nachgeordnete Bedeutung.

Die Praxis der Personalarbeit in der Rezession zeigt erneut eine Dominanz der Kostenziele. Kosten sollen immer reduziert werden und zwar offenbar unabhängig von der tatsächlichen Erfolgslage.

Dieses Ergebnis wird gestützt durch die Studie von *Mutius/Reither*¹, wonach der aktuelle Lean-Management-Gedanke in der Praxis primär mit der "Komprimierung der Organisation" gleichgesetzt und die Notwendigkeit eines vollständigen und umfassenden Wandels in letzter Konsequenz nicht gesehen wird.

4.3 Maßnahmen

Die Zielerreichung ist allerdings nur dann gegeben, wenn die gewählten Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele auch geeignet sind und zueinander stimmig sind. Strategische Stimmigkeit ist dann gegeben, wenn sich die Komponenten der intendierten Strategie entsprechend zueinander verhalten². Explizit ist Stimmigkeit nicht gleichzusetzen mit Konfliktfreiheit, solange Konflikte konstruktiv im Sinne der Strategie sind.

Vor dem Hintergrund des interessenpluralistischen und des Systemansatzes wird davon ausgegangen, daß die Überlebensfähigkeit des Systems nur gewährleistet wird, wenn bei den Strategien die Balance zwischen den Interessen aller Organisationsteilnehmer berücksichtigt und damit nicht nur ein monistisches, finanziell orientiertes Zielsystem verfolgt wird³.

¹ vergl. *Mutius/Reither* (1993), 18.

² vergl. *Scholz* (1987), 61.

³ vergl. *Simon* (1964), 19.

In diesem Verständnis reduziert sich Personalarbeit in der Rezession nicht nur auf reaktive Anpassungsmaßnahmen. Vielmehr sind von der Personalarbeit sowohl kostenoptimierende, aktivitätsorientierte als auch mitarbeiterorientierte Maßnahmen zu verfolgen.

4.3.1 Kostenoptimierung

Die Optimierung der Kosten kann sowohl über die Senkung der Kosten als auch über Maßnahmen zur Steigerung der Leistung erfolgen.

In rezessiven Phasen, welche durch verkürzte Reaktionszeiten und eine angespannte Finanz- und Liquiditätslage gekennzeichnet sind, hat sich die kostenorientierte Personalarbeit in der Vergangenheit auf die Senkung der Personalkosten konzentriert. Dies umso mehr, wenn die Finanz- und Liquiditätslage zum überlebenskritischen Engpaßfaktor wird. Daneben wird jedoch in neuerer Zeit zunehmend der Blick auf die Steigerung der Effizienz des Personals durch Optimierung der Leistungsprozesse gerichtet.

Im folgenden werden daher die klassischen Instrumente der Personalkosten senkung vorgestellt und beurteilt. Anschließend folgt die Betrachtung der effizienzorientierten Maßnahmen.

4.3.1.1 Kostenreduzierung

4.3.1.1.1 Grundlagen

Als **Personalkosten** werden alle Kosten bezeichnet, die für die Bereitstellung und den Einsatz von Personal im Unternehmen anfallen. Sie werden durch den Umfang der genutzten Personalkapazität und seiner Auslastung, durch die Gestaltung der Vergütung sowie der sonstigen Personalzusatz- oder Nebenkosten bestimmt¹. Die Vergütung umfaßt das Entgelt für die geleistete Arbeit, die Personalzusatz- oder Nebenkosten umfassen die gesetzlich, tariflich oder freiwillig gewährten Nebenleistungen². Je nach Zurechenbarkeit kann zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterschieden werden.

Zu diesen unmittelbar zurechenbaren Kosten treten nicht unmittelbar zurechenbare Aktions- und Reaktionskosten³. Die **Aktionskosten** ergeben sich aus den Aktivitäten in den Bereichen Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung. Hierzu zählen insbesondere die Stellenbesetzungskosten durch Anwerbung, Auswahl und Einstellung, Einarbeitung aber auch Freistellungskosten durch Abfindungen. Die **Reaktionskosten** zeichnen sich dadurch aus, daß sie sich der unmittelbaren

¹ vergl. Berthel (1995), 383; Wagner/Grawert (1993), 11-13; Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (1990), 407-457; Vogt (1983).

² vergl. Berthel (1995), 383; Schanz (1993), 472-474.

³ vergl. Scholz (1993b), 588-593.

Entscheidung des Unternehmens entziehen. Sie beinhalten insbesondere die Kosten von Fluktuation und Fehlzeiten aber auch durch konfliktbedingtes inneres Rückzugsverhalten verursachte Kosten der Minderleistung¹.

Die **Bedeutung der Personalkosten** im Zusammenhang mit der Rezession konzentriert sich auf die Erhöhung der finanziellen Flexibilität durch Schaffung von Liquiditätsreserven, die Trennung oder den Austausch von nicht mehr benötigtem (Human)-Kapital und die Beeinflussung von Zahlungsterminen². Der Planung und Kontrolle der Liquidität wird im Rahmen der Rezession eine besondere Bedeutung beigemessen, weil sich ein verschlechterter Geschäftsverlauf regelmäßig unmittelbar auf der finanziellen Ebene niederschlägt und die Existenzbedrohung des Unternehmens häufig von ihr ausgeht³. Da die Personalkosten im Verhältnis zu den anderen Kosten häufig einen der höchsten aber auch variabelsten Fixkostenblöcke darstellen⁴, sind sie zentraler Gegenstand von Kostensenkungsprogrammen.

Die **Reduzierung der Personalkosten** setzt dabei zunächst eine Analyse der Personalkostenstruktur im Hinblick auf deren Bestimmungsgrößen voraus. Die Unterteilung in disponierbare und nicht disponierbare Bestimmungsgrößen bezogen auf die MengenkompONENTEN und die PreiskompONENTEN führt zu folgenden Aktionsfeldern zur Reduzierung der Personalkosten⁵:

¹ vergl. *Streim* (1982); *Faller* (1991), 122-124; *Scholz* (1993b), 589-592.

² vergl. *Rehkugler* (1984), 131-135;

³ vergl. *Volkart* (1983), 11.

⁴ vergl. *Rehkugler* (1984), 133.

⁵ vergl. *Vogt* (1984), 872-876.

Komponenten:	Vom Unternehmen disponierbar	Vom Unternehmen nicht disponierbar
Mengenkomponente	• Mitarbeiterzahl • Mitarbeiterstruktur • Arbeitszeiten innerhalb der gesetzlich und tariflich zulässigen Grenzen	• Umfang der Inanspruchnahme von Zusatzleistungen • Maximale Anzahl der Arbeitstage • arbeitsrechtliche Bestimmungen z.B. zu Arbeitszeiten, Pausen • personenbedingte Ereignisse wie z.B. Kündigungen, krankheitsbedingte Fehlzeiten
Preiskomponente	• übertarifliche Zulagen zum Entgelt • freiwillige Zusatzleistungen • Bemessungsgrundlagen	• tariflich vereinbarte Löhne und Gehälter • gesetzlich vorgeschriebene Bemessungsgrenzen z.B. bei der Sozialversicherung • Altersversorgung

Übersicht 4.1 Aktionsfelder der Kostenreduzierung

Aus der Gegenüberstellung folgt, daß sich die Reduzierung der Personalkosten in der Mengenkomponente auf die Reduzierung des Personalbestandes und der Arbeitsstunden und in der Preiskomponente auf die freiwilligen Zulagen und Zusatzleistungen und deren Bemessungsgrundlagen sowohl bezogen auf die Einzelkosten als auch die Gemeinkosten konzentriert.

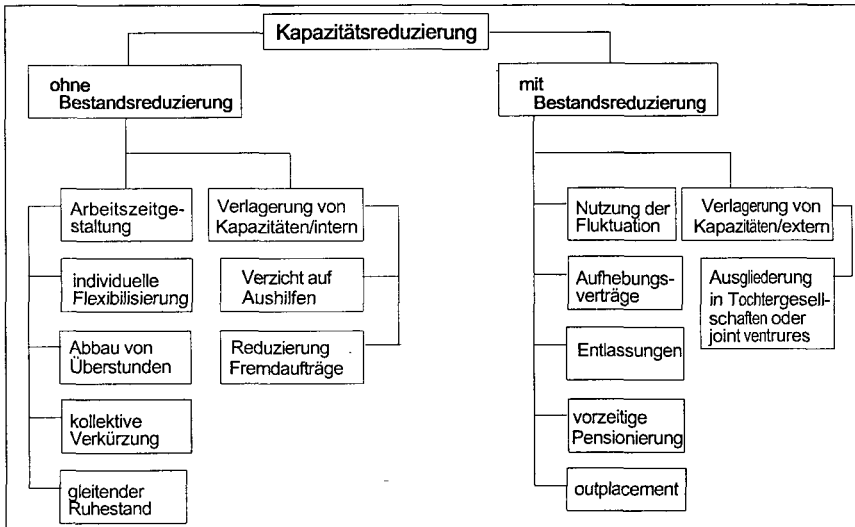
1) Kapazitätsanpassung

Die Anpassung der **Personalkapazität** konzentriert sich in rezessiven Phasen auf Maßnahmen zur Reduzierung des Personalbestandes und/oder seiner Auslastung. Die Gestaltung der Personalkapazität kann grundsätzlich sowohl über eine Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse ohne Veränderung des Personalbestandes als auch über eine Beendigung der Arbeitsverhältnisse erfolgen.¹ Darüber hinaus können Kapazitäten verlagert werden, indem innerbetriebliche Kapazitäten durch Verzicht auf Aushilfen oder Fremdaufträge besser genutzt werden und durch Verlagerungen ganzer Betriebsbereiche in Tochtergesellschaften oder Joint-ventures mit anderen Unternehmen eine Kostenentlastung der abgebenden Gesellschaft ermöglicht wird. Hinsichtlich des zeitlichen Bezugs können Maßnahmen bereits antizipativ vor Eintritt eines akuten Personalüberhangs ergriffen werden oder erst reaktiv bei konkretem Vorliegen eines Personalabbaubedarfs².

¹ vergl. Eckardstein/Schnellinger (1978), 81-91; Hentze (1994a), 272-292; Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (1990), Teil IV.

² vergl. Scholz (1993b), 273.

Hieraus ergibt sich folgende Übersicht zu Maßnahmen der Kapazitätsanpassung:



Übersicht 4.2 Maßnahmen der Kapazitätsanpassung

Die **Kapazitätsanpassung ohne Bestandsreduzierung** kann über die individuelle und kollektive Anpassung der Arbeitszeit, die Verlagerung von Kapazitäten auf die vorhandenen Mitarbeiter, und die Verminderung der bisher geleisteten Überstunden erfolgen¹.

Das Anpassungspotential der Gestaltung der **Arbeitszeit** liegt in der chronologischen und der chronometrischen Flexibilisierung².

Die **chronometrische Flexibilisierung** beinhaltet die Variation der Dauer der Arbeitszeit durch die Variation der zeitlichen Eckwerte, wie z.B. der Wochenarbeitszeit. Auf individueller Ebene findet sie ihren Niederschlag in der Teilzeitarbeit und dem gleitenden Ruhestand, und auf kollektiver Ebene in Form von Kurzarbeit oder tariflich/betrieblich vereinbarter kollektiver Arbeitszeitverkürzung.

Die **Teilzeitarbeit** beinhaltet dabei nicht nur die klassische Halbtagsarbeit sondern auch grundsätzlich alle Formen, die auf einer geringeren als der regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit aufbauen³.

Der **gleitende Ruhestand** kann prinzipiell unter die individuellen Arbeitszeitflexibilisierungen gefaßt werden, stellt allerdings eine Sonderform der vorzeitigen

¹ vergl. Marr (1984); Marr (1993); Faisst (1992a); Foitl (1994); Gaugler (1982); Gaugler (1983a); Hamel (1982); Schneeweiss (1992); Hentze (1994a), 272.

² vergl. Marr (1984).

³ vergl. als Übersicht einer Vielzahl unterschiedlicher Modelle Marr (1984), 104.

Pensionierung dar. Die Pensionierung erfolgt nicht abrupt, sondern in einem unter Umständen mehrere Jahre andauernden Zeitraum, innerhalb dessen die Arbeitszeit sukzessiv verkürzt wird¹.

Kurzarbeit bezeichnet die vorübergehende Herabsetzung der betriebsüblichen Arbeitszeit. Sie gehört nach wie vor zu den in der Praxis bedeutsamsten Instrumenten zur Verhinderung des Bestandsabbaus, sollte aber prinzipiell nur Anwendung finden, wenn

- der Rückgang der Produktion durch andere Maßnahmen nicht mehr aufgefangen werden kann,
- die Mitarbeiterzahl auf Dauer gehalten werden soll,
- nur mit vorübergehenden Auslastungsschwierigkeiten gerechnet wird².

Im Unterschied zu den anderen Maßnahmen wird die Kostenentlastung des Arbeitgebers durch einen teilweisen Ausgleich des Einkommensausfalls über die Gewährung von Kurzarbeitergeld durch die Bundesanstalt für Arbeit aufgefangen³. Die Kurzarbeit bedarf daher auch der Zulässigkeitsprüfung durch das zuständige Arbeitsamt⁴.

Eine weitere Alternative der kollektiven Arbeitszeitverkürzung ist die **allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit** aller Mitarbeiter oder von Mitarbeitergruppen eines Betriebes. Die allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit führt, wenn sie nicht mit einem Lohnausgleich verbunden ist, für das Unternehmen zur Kostenreduzierung und für die Mitarbeiter zu Einkommensverlusten, weshalb dieses Vorgehen bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie deren Verbänden zu kontroversen Diskussionen führt. Rechtliche Grundlagen sind Tarif- bzw. Haustarifverträge. Wohl bedingt durch eine Präferenzverschiebung von Einkommenszielen zu Sicherheitszielen in der Rezession konnten in letzter Zeit Arbeitszeitverkürzungen auch ohne vollen Lohnausgleich in Verbindung mit einer gleichzeitigen befristeten Arbeitsplatzgarantie geschlossen werden⁵.

Die **chronologische Flexibilisierung** der Arbeitszeit - als zeitliche Platzierung von Arbeitszeit innerhalb des jeweiligen Bezugszeitraumes - beinhaltet Kapazitätsanpassungseffekte bei nachlassender Nachfrage, wenn die Lage der Arbeitszeit an die Zeiten des tatsächlichen Bedarfs angepaßt wird. Dabei kann jedoch davon ausgegangen werden, daß die bessere Nutzung des vorhandenen Personalbestandes bei rückläufiger Gesamtnachfrage letztlich doch zu einer Reduzierung der Arbeitszeit führen wird und damit den Charakter einer begleitenden Maßnahme erlangt.

¹ vergl. Berthel (1995), 221-222.

² vergl. *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft* (1990), 214.

³ vergl. Berthel (1995), 216.

⁴ vergl. *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft* (1990), 215.

⁵ vergl. Berthel (1995), 217, sowie als Beispiel die Tarifvereinbarung der Volkswagen AG in Hartz (1994), 188-195.

Während die kollektiven Arbeitszeitverkürzungen in ihrer kostenmindernden Wirkung weitgehend einheitlich beurteilt werden, ist das **Meinungsbild bei individuellen Maßnahmen** mangels ausreichender empirischer Erklärungsmodelle und empirischer Untersuchungen geteilt¹. Eine mögliche Ursache ist darin zu sehen, daß individuelle Arbeitszeitflexibilisierung und -verkürzung bisher primär unter den Aspekten der Humanisierung, Individualisierung und Eigenverantwortlichkeit diskutiert worden ist und somit mehr der Blick auf die Kostenerrhöhung, weniger oder kaum aber auf die möglichen Kostensenkungen gerichtet wurde². Die bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungsberichte zeigen aber, daß der Kostenmehrbelastung durch zusätzliche organisatorische Maßnahmen und Abstimmungsprozesse neben den kostenmindernden Effekten aus der reduzierten Arbeitszeit auch höhere Produktivitätsgewinne gegenüber stehen³, die insbesondere bei wieder ansteigender Kapazitätsauslastung Bedeutung gewinnen.

Reichen die Anpassungsmaßnahmen ohne Bestandsreduzierung nicht aus, müssen Maßnahmen mit umfangreicherem Anpassungspotential in Betracht gezogen werden.

Die **Reduzierung des Personalbestandes** kann über die Nutzung der natürlichen Fluktuation verbunden mit verschiedenen Formen des Einstellungsstops, vorzeitige Pensionierungen, den Abschluß von Aufhebungsverträgen bis hin zu Entlassungen erfolgen⁴.

Die **Nutzung der natürlichen Fluktuation** führt zu Personalabbau, wenn gleichzeitig die dadurch freiwerdenden Kapazitäten in Form eines Einstellungsstops nicht mehr neu besetzt werden. Die Wirksamkeit des Instrumentes ist insofern von der Höhe der Fluktuation abhängig, welche aufgrund der Arbeitsmarktbedingungen in der Rezession ohnehin geringer ausgeprägt ist. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß die qualifizierten und leistungsorientierten Mitarbeiter eher kündigen, und somit gerade diejenigen, die das Unternehmen aufgrund ihrer Qualifikation und Leistung behalten will⁵. Im Sinne eines gezielten Fluktuationsmanagements⁶, das die gezielte Integration von Impulsen externer Bewerber beinhaltet, ist ein **Einstellungsstop** differenziert zu handhaben.

Neben dem im Hinblick auf die Mitarbeiterstruktur und dem damit verbundenen internen Arbeitsmarkt problematischen generellen Einstellungsstop lassen sich der relative, der qualifizierte, der modifizierte und der befristete Einstellungsstop unterscheiden⁷.

¹ vergl. Marr (1984), 105-106.

² vergl. Marr (1984), 105-106.

³ vergl. Naarmann (1991), 178; Marr (1984), 118.

⁴ vergl. Scholz (1993b), 272-276; Berthel (1995), 217-224; Schanz (1993), 292-300; Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (1990), Teil IV.

⁵ vergl. Cameron et al. (1987b), 127; Levine (1979).

⁶ vergl. Scholz (1984), 23.

Bei einem relativen Einstellungsstop werden nur die freiwerdenden Stellen wieder neu besetzt, während bei einem qualifizierten Einstellungsstop auch Ersatzbesetzungen nur für bestimmte Mitarbeitergruppen oder Unternehmensbereiche erfolgen. Ein modifizierter Einstellungsstop erweitert die Auswahl von Ersatzbeschaffungen um intensiv zu prüfende, aber aus Unternehmenssicht sinnvolle und notwendige Neueinstellungen.

Diese Variante erfordert einerseits einen hohen Prüfungs- und Kontrollaufwand und beinhaltet damit relativ hohe Aktionskosten, andererseits erfordert ein gezieltes Fluktuationsmanagement eine entsprechend qualifizierte Methode. In der kostenorientierten Dimension sind daher Aktionskosten und Kostenreduzierung gegeneinander abzuwägen.

Pensionierungen sind formalisierte, endgültige altersbedingte Beendigungen der Berufsausübung, die im Falle der **vorzeitigen Pensionierungen** vor dem gesetzlich vorgesehenen Zeitpunkt erfolgen. Durch die in gesetzlich fixierten Grenzen flexible Gestaltung des Pensionierungszeitpunktes ist ein Kapazitätsabbau möglich, dessen Umfang in Abhängigkeit von der Altersstruktur und der Bereitschaft der Mitarbeiter zu sehen ist. Die extensive Nutzung dieses Instrumentes in der Praxis beinhaltet erhebliche Belastungen der Solidargemeinschaft, weshalb der Gesetzgeber inzwischen mit umfangreichen Gesetzesänderungen reagiert hat, die die Nutzung sowohl verteuert als auch im Hinblick auf den in Frage kommenden Personenkreis erheblich einschränkt².

Während vorzeitige Pensionierungen das Erreichen einer Mindestaltersgrenze voraussetzen, sind **Aufhebungsverträge** altersungebunden³. Sie beinhalten die im Rahmen der Vertragsfreiheit jederzeit mögliche, einvernehmliche Vereinbarung über die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses⁴. Sie ermöglichen einen differenzierten bedarfsgerechten Personalabbau nach Mitarbeitergruppen oder Unternehmensbereichen, weil sie sich insbesondere durch gute Planbarkeit auszeichnen⁵. Andererseits erfordern sie die Bereitschaft des Mitarbeiters, welche in der Regel durch Abfindungszahlungen aber auch durch qualifizierte Begleitung bei der Stellensuche und Bewerbung bis hin zur Vermittlung neuer Arbeitsplätze gefördert werden kann⁶.

¹ vergl. Berthel (1995), 218; *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft* (1990), 223-224; Schanz (1993), 294.

² vergl. Berthel (1995), 221.

³ vergl. Schanz (1993), 295.

⁴ vergl. Berthel (1995).

⁵ vergl. Scholz (1993b), 274.

⁶ vergl. Hentze (1994a), 276; Schanz (1993), 295; Schulz et al. (1989); Mayrhofer/Rundstedt (1991); Janssen (1994); Stoebe (1991).

Aufhebungsverträgen und Frühpensionierungen wird von der Praxis eine besondere **Sozialverträglichkeit** zugeschrieben. So schreibt z.B. *Hartz*¹, daß innerhalb von 15 Monaten 18.000 Mitarbeiter die VW AG freiwillig oder durch Frühpensionierung verlassen haben. Die Freiwilligkeit läßt sich jedoch nur vor dem Hintergrund der vorhandenen Alternativen beurteilen. Wenn diese 18.000 Mitarbeiter deshalb freiwillig das Unternehmen verlassen, weil sie eine subjektiv besser empfundene Alternative wahrnehmen wollen, ist diese anders zu beurteilen als vor dem Hintergrund einer noch schlechteren Alternative. Die Freiwilligkeit reduziert sich dann nur noch auf die Wahl der besseren von zwei schlechten Alternativen. Umfangreiche Personalabbaumaßnahmen sind die Konsequenz von vorangegangenen Planungen. Der Umfang des Personalabbaus und die Tatsache als solche stehen somit von vornherein fest. Die Alternativen der Mitarbeiter sind nicht 'Arbeitsplatzerhalt oder Arbeitsplatzaufgabe' sondern 'freiwillige Arbeitsplatzaufgabe oder arbeitgeberseitige Kündigung', in abgeschwächter Form die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz. In jedem Fall aber verliert der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz, und damit seine Autonomie, sein soziales Umfeld und die in einer Leistungsgesellschaft propagierten Grundlagen seines Selbstverständnisses.

Der Schutz durch die kollektive Interessenvertretung ist darüber hinaus eingeschränkt, da es sich um individuelle und 'freiwillige' Vereinbarungen handelt, deren Konsequenzen vielen Mitarbeitern erst zu einem späteren Zeitpunkt bewußt werden, wenn keine Alternativen verfügbar sind oder der Eintritt in die Pension unvorbereitet und ohne Vorstellung von der zukünftigen Zeitgestaltung erfolgt.

Vor diesem Hintergrund können Aufhebungsverträge und Frühpensionierungen bei einer mangelnden Integration der Mitarbeiter in ihren sozialen Konsequenzen der arbeitgeberseitigen Kündigung nahezu gleichgestellt werden. Gleichwohl weisen sie aus Unternehmenssicht einen deutlich höheren Flexibilitätsspielraum gegenüber der klassischen Sozialauswahl auf.

Reichen die bisher aufgeführten Maßnahmen nicht aus, ist die Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse durch **Kündigung** des Arbeitgebers unvermeidlich. Grundsätzlich zu unterscheiden sind die ordentliche und die außerordentliche Kündigung. Die außerordentliche Kündigung kann nur aus wichtigem Grund ausgesprochen werden und führt in der Regel zur fristlosen Entlassung. Sie ist kein Mittel des Personalabbaus und wird insofern an dieser Stelle nicht weiter erläutert. Demgegenüber erfolgt die ordentliche Kündigung aus Gründen die entweder

- in der Person des Arbeitnehmers oder
- seinem Verhalten liegen, oder
- in dringenden betrieblichen Erfordernissen (betriebsbedingte Kündigung)².

¹ vergl. *Hartz* (1995), 52.

² vergl. *Scholz* (1993b), 259.

Letztere ist gerechtfertigt, wenn das Aufgabenvolumen entweder aufgrund innerbetrieblicher (Rationalisierung) oder außerbetrieblicher Ursachen (Auftragsmangel oder Umsatzrückgang) derart reduziert wird, daß Kündigungen unvermeidbar sind¹.

Aufgrund der offenkundigen sozialen Folgen sind umfangreiche rechtliche Bestimmungen einzuhalten². Insbesondere die in Zusammenhang mit § 111 BetrVG stehenden **Betriebsänderungen** erfordern eine mit dem Betriebsrat abgestimmte Vorgehensweise, die in einem Interessenausgleich und gegebenenfalls in einem Sozialplan ihren Niederschlag finden. Während der **Interessenausgleich** die wirtschaftlichen Maßnahmen beinhaltet, soll der **Sozialplan** die wirtschaftlichen Nachteile der Arbeitnehmer ausgleichen oder zumindest mildern³. In diesem Zusammenhang ist ein Kriterienkatalog für die Auswahl der betroffenen Mitarbeiter zu formulieren, der sich in der Regel an der sozialen Angemessenheit (§ 1 KSchG) orientiert⁴. Da die Kriterien der klassischen Sozialauswahl (Alter, Betriebszugehörigkeit, Berufsaussichten, Familienstand etc.) primär die älteren und schutzbedürftigen Mitarbeitergruppen schützt, mit hohen Kosten verbunden ist und erhebliche Imageverluste beinhalten kann, wird in der Praxis je nach Mitarbeiterstruktur häufiger auf die weniger öffentlichkeitswirksamen und kostenverursachenden Instrumente der vorzeitigen Pensionierung und der Aufhebungsverträge zurückgegriffen.

Eine Sonderform des Personalabbaus stellt die **Ausgliederung von Betriebsbereichen** in selbständige Gesellschaften oder in gemeinsame joint-ventures mit anderen Unternehmen dar, weil auch sie zunächst eine sozialverträgliche Lösung versprechen. So schreibt § 613a BGB für den **Betriebsübergang** eines ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen vor, daß der neue Inhaber die tariflich oder durch Betriebsvereinbarung bestehenden Rechte und Pflichten zu übernehmen hat und nicht vor Ablauf von 1 Jahr zum Nachteil der Arbeitnehmer ändern darf. Diese Regelung gilt nicht, wenn die Rechte und Pflichten bei dem neuen Inhaber durch Rechtsnormen eines anderen Tarifvertrages oder durch eine andere Betriebsvereinbarung geregelt werden⁵. Es entsteht durch die Veräußerung eine Kostenentlastung oder Ertrag, und die Mitarbeiter behalten einen Arbeitsplatz für mindestens 1 Jahr. Die Risiken liegen im verzögerten Arbeitsplatzverlust und dem Verlust der weiteren mit dem bisherigen Arbeitsplatz verbundenen Leistungen durch schlechtere Tarife. Die Verminderung der Betriebsgröße kann zu veränderten Strukturen und damit Einflußmöglichkeiten der kollektiven Interessenvertretung führen und

¹ vergl. *Berthel* (1995), 223.

² vergl. Übersicht zu den im Rahmen der Beendigung von bestehenden Arbeitsverhältnissen einzuhaltenden Rechtsbestimmungen bei *Hentze* (1994a), 280-281.

³ vergl. *Hentze* (1994a), 284.

⁴ vergl. *Scholz* (1993b), 274-275.

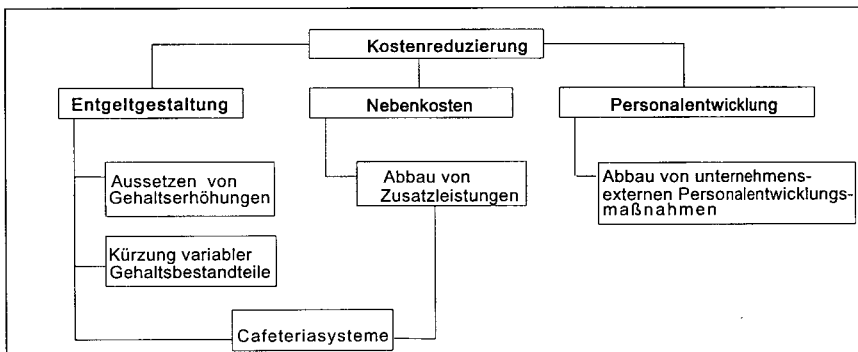
⁵ vergl. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der Fassung vom 24. Juni 1994, § 613a Abs.1.

die Ausgliederung kann je nach Aufgabenbereich zu anderen (auch ungünstigeren) Tarifzugehörigkeiten führen.

Insbesondere dann, wenn die relevanten Entscheidungsalternativen der Mitarbeiter zu einer deutlichen Verschlechterung ihrer bisherigen Arbeitsplatzsituation führen, ist die Sozialverträglichkeit aller bisher genannten Maßnahmen grundsätzlich in Frage zu stellen.

Neben der Anpassung der Personalkapazität bestehen Kostenreduzierungspotentiale in der Gestaltung der **Vergütung und den weiteren Personalnebenkosten**. Hierzu kann sowohl die Flexibilisierung des Gesamtkomplexes von Vergütung und Zusatzleistungen in Form von Cafeteriasystemen, als auch die Kürzung von variablen Gehaltsbestandteilen, das Aussetzen von außertariflichen Gehaltserhöhungen, der Abbau von Personalzusatzleistungen und der Abbau von Personalentwicklungskosten in Betracht gezogen werden¹.

Vergütung und Zusatzleistungen werden primär als Gegenstand der Gestaltung von Anreizsystemen diskutiert. Gleichwohl gehören sie zu den Elementen der Personalkosten, die in der Rezession häufig als erster Ansatzpunkt reduziert werden. Wenn also Reduzierungen der Vergütung und der Personalnebenkosten durchgeführt werden, muß - in Umkehrung der Anreizwirkung - grundsätzlich von motivationsmindernden Effekten in der leistungsorientierten Dimension ausgegangen werden, die entweder durch andere Effekte kompensiert werden müssen, oder aber bewußt in Kauf genommen werden.



Übersicht 4.3 Maßnahmen der Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung

¹ vergl. Becker (1977), 175-198; Uphues (1979), 203; Wagner (1991); Sadowski (1984), 589; Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (1994); Scholz/Oberschulte (1994).

Die Kostenreduzierung im Rahmen der **Entgeltgestaltung** beinhaltet insbesondere das Aussetzen von übertariflichen Entgelterhöhungen und die Kürzung von variablen, meist erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen.

Übertarifliche Entgelterhöhungen liegen in

- persönlichen Ursachen
- betrieblichen Ursachen
- überbetrieblichen Ursachen

begründet¹.

Die persönlichen Ursachen umfassen sowohl die individuelle Leistung als auch - im Rahmen des Polyvalenzlohnkonzeptes - die individuelle Qualifikation². Zu den betrieblichen Ursachen ist insbesondere die erwirtschaftete Wertschöpfung und die damit verbundene Erfolgsbeteiligung zu rechnen, während überbetriebliche Ursachen aus dem Arbeitsmarkt und der Marktmacht spezifischer Qualifikationen herrühren. Darüber hinaus können auf freiwilliger Basis variable, ertragsabhängige Entgeltbestandteile gezahlt werden, deren jederzeitige Einschränkung oder Einstellung meist arbeitsvertraglich festgelegt ist, und daher in der Regel kurzfristig umgesetzt werden kann.

Reduzierungen können sowohl individuell, auf der Basis erhöhter Leistungsanforderungen, als auch kollektiv umgesetzt werden. Der Vorteil liegt also sowohl in der individuellen Gestaltbarkeit als auch der Möglichkeit einer transparenten Bezugsgrundlage.

Die **Reduzierung von Zusatzleistungen** ist lediglich im Rahmen freiwillig - über Gesetz und Tarif hinaus - gewährter Leistungen möglich. Sie kann einzelne Leistungen, Leistungsbündel oder die Gesamtsumme der gewährten Leistungen beinhalten. Häufig haben sich gerade in älteren Unternehmen umfangreiche Zusatzleistungskataloge angesammelt, deren Anreizwirkung aufgrund veränderter Mitarbeiterinteressen nicht oder nicht mehr in dem Umfang bestehen. Es wird daher von einem unproblematischen Abbau ausgegangen. Andererseits wird jeglicher Abbau von Leistungen zu einer Verminderung des Sozialstatus der Mitarbeiter führen, so daß von einem grundsätzlichen Konfliktpotential³ ausgegangen werden muß, welches in die Überlegungen einzubeziehen ist.

Neben den freiwillig gewährten Zusatzleistung zählen die **Aus- und Fortbildungskosten** zu denjenigen, welche im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen bevorzugt abgebaut werden³.

Gerade die Fortbildung stellt jedoch eine wichtige Basis für die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens auch in der Zukunft dar. Auch hier sind daher die

¹ vergl. *Becker* (1977), 181.

² vergl. *Schanz* (1993), 493.

³ vergl. *Kailer/Scheff* (1994), 90.

langfristigen Wirkungen einer verminderten Personalentwicklungstätigkeit den kurzfristigen Kostenreduzierungen gegenüberzustellen und zu bewerten.

Eine Sonderform der Kostenreduzierung ist die Flexibilisierung von Entgelt und Zusatzleistungen in Form von **Cafeteriasystemen**. Der Cafeteria-Ansatz beinhaltet den Grundgedanken, daß die Mitarbeiter zwischen den ihnen angebotenen Leistungen innerhalb eines bestimmten Rahmens individuell auswählen können¹. Gegenstand der Auswahl können insbesondere die außertariflichen Entgeltsteigerungen und die über die gesetzlichen und tariflichen Leistungen hinausgehenden Zusatzleistungen wie Darlehen, Versicherungen, Betriebswohnungen, Dienstwagen aber auch Unternehmensbeteiligungen sein². Im Hinblick auf die Kostenreduzierung ermöglichen Cafeteria-Systeme die Nutzung von Spielräumen in der Steuer- und Sozialgesetzgebung bei weitgehender Beibehaltung des Nettoeinkommens wenn eine Verlagerung zu weniger steuer- und sozialversicherungspflichtigen Leistungen erfolgt³. Darüber hinaus können ihnen bei entsprechenden Ausgestaltung grundsätzlich auch die allgemeinen kostensenkenden Wirkungen flexibilisierter Entgeltsysteme durch Deregulierung, Vermeidung von Mitnahmeeffekten und Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung zugeschrieben werden⁴. Darüber hinaus ermöglicht die Einbindung der Verminderung der Arbeitszeit in die Wahlmöglichkeiten einen bedingten Kapazitätsanpassungseffekt. Probleme der Anwendung liegen in den umfangreichen und rigiden rechtlichen Normen, die eine Flexibilisierung der Neben- und Zusatzkosten auf außertarifliche Zusatzleistungen - und damit primär auf Großunternehmen - beschränkt. Diese aber haben meist ein langjährig angewachsenes Zusatzleistungspaket, dessen Flexibilisierung immer zu einer Beeinträchtigung des vorhandenen Status führen wird und damit auf erheblichen Widerstand durch die Interessenvertreter insbesondere der Tarifmitarbeiter treffen wird. Insofern sind Cafeteria-Systeme bis heute in Deutschland nur in Einzelfällen vorzufinden⁵.

Für die **Beurteilung der situativen Eignung** von Anpassungsmaßnahmen wird in der Literatur eine Reihe von Kriterien vorgeschlagen, die bei der Planung ihres Einsatzes Berücksichtigung finden sollten. Hierzu gehören die⁶

¹ vergl. Wagner (1989), 285; Wagner/Grawert (1993), 20-28.

² vergl. Wagner (1982), 234.

³ vergl. Sadowski (1984).

⁴ vergl. Marr/Kötting (1993), 218.

⁵ vergl. Wagner (1989), 285.

⁶ vergl. Limbach (1987), 156-178; Berthel (1995), 212-213; Schultz-Wild (1978), 84-88.

- quantitative Anpassungswirkung
- qualitative Anpassungswirkung
- Fristigkeit und Dauer der Anpassungswirkung
- Steuerbarkeit der Anpassungswirkung
- Reversibilität der Anpassungsmaßnahme
- Kosten der Anpassungsmaßnahme selbst.

Die **quantitative Wirkung** einer Maßnahmen(kombination) bezeichnet die Größenordnung der möglichen Anpassungswirkung. Dabei unterscheiden sich die zur Disposition stehenden Alternativen zum Teil erheblich hinsichtlich ihres Anpassungspotentials. Während die bestandsverändernden Maßnahmen das größte kapazitätsmäßige Anpassungspotential besitzen, unterliegt ihre Anwendung beträchtlichen unternehmensexternen und unternehmensinternen Restriktionen, die eine differenzierte Betrachtung hinsichtlich ihrer kostenreduzierenden Wirkung notwendig macht. So sind vorzeitige Pensionierungen immer nur für einen Teil der Mitarbeiter realisierbar und damit von der Altersstruktur des Unternehmens abhängig. Die Nutzung des Abbaus von Überstunden und Aushilfskräften ist begrenzt auf die Summe der vorher erbrachten Mehrarbeit.

Die **qualitativen Wirkungen** beziehen sich auf die Veränderung der Qualifikationsstruktur des Unternehmens. Hier können Probleme entstehen, wenn aus formalen Gründen ausgewählte Mitarbeiter wichtige Leistungsträger sind oder über für das Unternehmen wichtiges Erfahrungswissen verfügen¹.

Die **Fristigkeit und Dauer** der Anpassungswirkung bezieht sich auf Schnelligkeit der Wirkungsentfaltung und die Dauer der Nachhaltigkeit, die die gewählten Maßnahmen zu entfalten in der Lage sind. Dieser Aspekt entspricht der Annahme, daß sich wirtschaftliche Aktionen nicht sofort und mit voller Intensität entfalten und somit als Hemmnis ökonomischen Handelns erweisen können. Während der Zeitraum bis zur Entscheidung über den Einsatz der Maßnahme vom Charakter der Maßnahme selbst, ihrem Konfliktgehalt und dem Entscheidungsverhalten der Problemlösungsträger abhängt, ist der Zeitraum der Wirkungsentfaltung von der Art der Maßnahme selbst abhängig. Läßt sich der Abbau von Überstunden durch Anordnung kurzfristig realisieren, bedarf die Kapazitätsanpassung über individuelle Teilzeitvereinbarungen neben der Arbeitszeitverkürzung selbst auch der Neuorganisation von Arbeitsstrukturen sowie einer längeren Umstellungsphase der Mitarbeiter an veränderte Abläufe. Bei der Nachhaltigkeit der Wirkung sind insbesondere Wirkungen auf das Unternehmensimage und die verbleibenden Mitarbeiter zu beachten. So können auf diesem Wege reduzierte Kosten über ein nachlassendes Image zu Absatzeinbußen, in der Innenwirkung zu verminderter Produktivität

¹ vergl. Berthel (1995), 212; Uepping (1994).

der verbleibenden Mitarbeiter oder zu Fluktuation insbesondere der Mitarbeiter, auf die das Unternehmen als Leistungsträger angewiesen ist, führen. Die Wirkungen kostensenkender Maßnahmen drohen damit ihr eigentliches Ziel zu verfehlen.

Die **Steuerbarkeit** drückt die Autonomie des Unternehmens bei der Entscheidung aus. Die Autonomie ist in dem Moment eingeschränkt, wenn die Wirksamkeit durch Handlungen der Betroffenen oder Dritter beeinflusst werden kann. Die Steuerbarkeit kann somit durch die vorhandenen allgemeinen Restriktionen (Gesetze, Normen), die Akzeptanz und die Reaktion der Betroffenen, ihrer Interessenvertreter oder Dritter (Kunden, Kollegen) begrenzt werden. Die Intensität der Beeinflussung durch Betroffene und Dritte steht damit in Zusammenhang mit dem Konfliktgehalt der Maßnahme.

In engem Zusammenhang mit der Steuerbarkeit ist ihre **Reversibilität** zu sehen. Sie umfaßt die Möglichkeit des Rückgängigmachens der durchgeführten Maßnahmen bei entsprechenden situativen Notwendigkeiten. Insbesondere bei Veränderungen des Personalbestandes ist zu berücksichtigen, ob eine wieder notwendige Aufstockung des Bestandes bei Ansteigen der Nachfrage kurzfristig realisierbar ist. Tendenziell weisen Maßnahmen ohne Veränderung einen höheren Grad der Reversibilität auf als Maßnahmen mit Veränderungen der Personalbestandes.

Und schließlich sind die **Kosten**, welche durch die Maßnahme selbst entstehen, von den mit der Maßnahme zu erzielenden Kostenreduzierungen abzuziehen. Hierzu zählen insbesondere die unmittelbar zurechenbaren Kosten wie Abfindungszahlung und Sozialplankosten, aber auch die Aktionskosten der Planung und Umsetzung, die voraussichtlich mit der benötigten Zeit für die Umsetzung zunehmen. Schwieriger zugänglich sind die mit den Maßnahmen verbundenen Reaktionskosten. Sie finden primär in Form der Betrachtung von Fluktuation und Fehlzeiten Berücksichtigung, welche von der Praxis darüber hinaus auch gerne als Indikatoren gestiegener Leistung herangezogen werden¹.

Reaktionskosten sind die Folge der Beeinträchtigung der Mitarbeiterinteressen. Wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterinteressen in der Rezession ist die Arbeitsplatzsicherheit. Sie umfaßt - einem erweiterten Verständnis folgend - nicht nur den Besitz eines Arbeitsplatzes, sondern auch die mit ihm verbundenen materiellen und immateriellen Eigenschaften (Karrieremöglichkeiten, Status, Einkommensstrom, Autonomie, Selbstbestätigung, soziale Kontakte etc.) sowie die Kontinuität der Existenz derselben².

Die Arbeitsplatzsicherheit ist gefährdet, wenn einer oder mehrere der genannten Bestandteile endgültig oder vorübergehend durch internen (im Sinne einer

¹ vergl. Scholl/Blumschein (1979), 54-55.

² vergl. Herzberg et al. (1959), 41; Greenhalgh/Rosenblatt (1984), 439.

Versetzung) oder externen (arbeitgeberseitige Kündigung) Arbeitsplatzwechsel bzw. -verlust beeinträchtigt werden¹. Die **Sozialverträglichkeit** ist daher als weiteres Kriterium zu berücksichtigen.

Die zusammenfassende Beurteilung der kostensenkenden Maßnahmen auf der Basis der vorgenannten Kriterien erfolgt in Übersicht 4.4..

Aufgrund des durch angespannte Liquidität und Zeitdruck eingegengten Handlungsspielraumes muß davon ausgegangen werden, daß die Unternehmen vor allem kurzfristig wirksame und direkt steuerbare Maßnahmen mit hohem Anpassungspotential präferieren. Die negativen Konsequenzen der mangelnden Reversibilität und Sozialverträglichkeit werden bewußt in Kauf genommen.

Auf **empirischer Basis** stellten verschiedene Studien einhellig fest, daß zu den dominanten Kostensenkungsmaßnahmen unter Berücksichtigung des eingegengten Handlungsspielraumes der Personalabbau gehört, welcher sich durch die vorgenannten Kriterien auszeichnet².

Hinsichtlich der Auswahl der Maßnahmen kann für die Rezession damit die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese G 4:

In der Praxis der Rezessionsbewältigung dominieren Maßnahmen mit hohem Anpassungspotential, kurzfristiger Wirkung und hoher Steuerbarkeit, aber geringer Reversibilität und geringer Sozialverträglichkeit.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Da der **Planung** als einem auf die Zukunft gerichteten Instrumentes besondere Bedeutung hinsichtlich relativ regelmäßig auftretender aber vorübergehender Umweltveränderungen beigemessen werden kann, ist der Einfluß der Personalplanung auf die Personalarbeit in der Rezession konkret untersucht worden.

*Schultz-Wild*³ ging der Frage nach, welchen Einfluß eine längerfristig orientierte Beschäftigungs- und Unternehmenspolitik auf die Bewältigung der Rezession insbesondere vor dem Hintergrund der mit reaktiven Anpassungsmaßnahmen verbundenen Probleme wie mangelnde Reversibilität, hohe Aktions- und Reaktionskosten, aber auch tatsächliches Anpassungspotential und Fristigkeit der Wirkungsentfaltung hat. Entgegen den Erwartungen konnte auf der Basis der Betriebserhebung des Institutes für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) aus dem Jahr

¹ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 439-440.

² vergl. *Schultz-Wild* (1978); *Vormbaum* (1983); *Meffert* (1984); *Smith Cook/Ferris* (1986); *D'Aveni* (1989); *Welge/Hüttemann* (1993), 116.

³ vergl. *Schultz-Wild* (1978).

Maßnahmen	Anpassungs- potential	Fristigkeit	Dauer	Steuerbar- keit	Reversi- bilität	Aktions- kosten	Reaktions- kosten	Sozialver- träglichkeit
Personalabbau:								
Aufhebungsverträge	hoch	kurz	lang	mittel	gering	hoch	hoch	gering
Entlassungen	hoch	kurz	lang	hoch	gering	hoch	hoch	gering
Nutzung der Fluktuation	hoch	lang	lang	gering	gering	gering	gering	hoch
vorzeitige Pensionierungen	mittel	kurz	lang	mittel	gering	hoch	mittel	mittel
Sozialplan	hoch	kurz	lang	mittel	gering	hoch	hoch	gering
Ausgliederung von Betriebsbereichen	hoch	mittel	lang	hoch	gering	gering	mittel	gering
Kapazitätsanpassung ohne Personalabbau								
Abbau von Aushilfen	gering	mittel	mittel	voll	hoch	gering	gering	hoch
Arbeitszeitflexibilisierung	gering	lang	lang	gering	mittel	gering	gering	hoch
Kurzarbeit	mittel	kurz	kurz	hoch	hoch	gering	mittel	mittel
Überstundenabbau	gering	kurz	mittel	hoch	hoch	gering	mittel	hoch
Reduzierung von Fremdaufträgen	gering	mittel	lang	hoch	mittel	gering	gering	hoch
Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung								
Aussetzen Gehaltserhöhungen	mittel	kurz	mittel	hoch	hoch	gering	hoch	mittel
Gehaltskürzung variabler Bestandteile	mittel	kurz	mittel	hoch	hoch	gering	hoch	mittel
Abbau Sozialleistungen	mittel	kurz	lang	hoch	hoch	gering	hoch	mittel
Cafeteriasysteme	mittel	lang	lang	gering	gering	mittel	gering	hoch
Abbau Entwicklungsmaßnahmen	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch	gering	mittel	mittel

Übersicht 4.4 Kriteriengestützte Beurteilung von kostensenkenden Anpassungsmaßnahmen

1975 kein positiver Einfluß der Personalplanung auf das Ausmaß beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen festgestellt werden konnte. Dagegen bestehen deutliche Zusammenhänge mit der Maßnahmenbreite. Mit der Einführung der Personalplanung nimmt der Differenzierungsgrad der Beschäftigungspolitik in der Krisensituation zu, und die für die Beschäftigten eher härteren Maßnahmen der kurzfristigen Entlassungen kamen gegenüber den längerfristig wirkenden Maßnahmen wie Nutzung der Fluktuation weniger zum Einsatz.

Scholl/Blumschein¹ kamen auf der Basis von n=117 beantworteten Fragebögen ebenfalls zu dem Ergebnis, daß Kündigungen bei Nutzung einer Personalplanung eher vermieden werden können und das wirtschaftliche Ziel durch weniger harte Personalmaßnahmen erreicht werden kann. Die Qualität der Personalpolitik nimmt - gemessen am genutzten Maßnahmenspektrum - mit dem Ausbaustand - gemessen am Zeithorizont - zu. Gleichwohl ist auch die beste Personalplanung nicht in der Lage umfassende Fehlentscheidungen der Vergangenheit auf Gesamtunternehmensebene aufzufangen und Personalabbau zu vermeiden.

Insbesondere im Hinblick auf die quantitativen Anpassungsmaßnahmen und die hiermit verbundenen Kosten- und qualitativen Effekte ist zu erwarten, daß mit der Länge des Planungshorizontes das Ausmaß harter - kurzfristiger - Kapazitätsabbaumaßnahmen abnimmt.

Hypothese G 5:

Je länger der Planungshorizont der Personalplanung ist, desto geringer ist die soziale Härte der Anpassungsmaßnahmen in der Rezession.

4.3.1.1.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Kostensenkungsmaßnahmen wurden die Unternehmen gebeten, auf der Basis des oben referierten Kataloges diejenigen Maßnahmen zu nennen, welche für die Rezessionbewältigung zum Einsatz gekommen sind. Dabei wurde eine Unterteilung in Personalabbaumaßnahmen, Kapazitätsanpassungen ohne Personalbestandsreduzierung und Maßnahmen zur Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung vorgenommen.

¹ vergl. Scholl/Blumschein (1979).

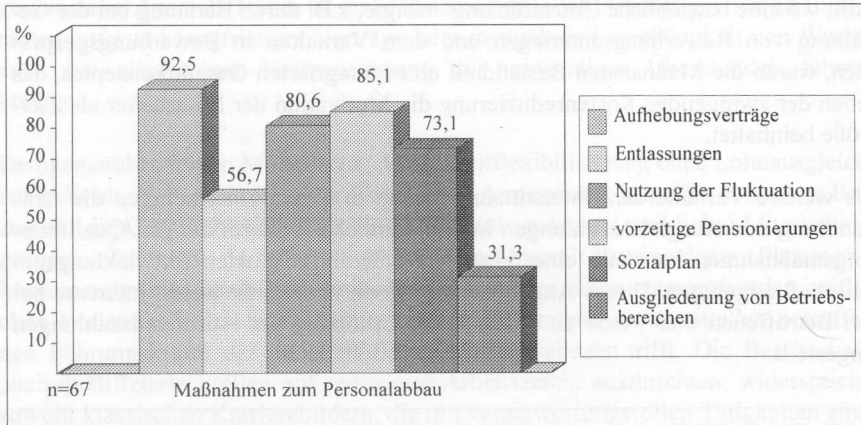


Abbildung 4.3 Personalabbaumaßnahmen

Die für den Personalabbau am häufigsten genutzten Instrumente sind Aufhebungsverträge und vorzeitige Pensionierungen.

Dabei ergaben die Interviews, daß die Ursache der starken Nutzung von Aufhebungsverträgen in der Möglichkeit einer besseren kriteriengestützten Auswahl der Mitarbeiter durch das Unternehmen gegenüber betriebsbedingten Entlassungen liegt. So werden durch einen zu erstellenden Sozialplan primär langjährige und ältere Mitarbeiter durch die Kriterien der Sozialauswahl geschützt, während die Unternehmen an einem Verbleib der jüngeren und meist billigeren Arbeitskräfte interessiert sind. Die Bedeutung der vorzeitigen Pensionierungen wird zusätzlich noch durch die während dieser Zeit noch geltenden Regelungen zur staatlichen Unterstützung des Vorruhestandes erhöht. Nur vereinzelt wurde der mit vorzeitigen Pensionierung verbundene Verlust an Wissen und Erfahrung als relevantes Problem gesehen. Eine Abmilderung der sozialen Folgen von Abbaumaßnahmen kann durch ein qualifiziertes Outplacement¹.

Unterstützungsmaßnahmen bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen wurden im allgemeinen nicht als Aufgabe des Unternehmens betrachtet oder auf Einzelfälle der Führungsebene beschränkt. Bei umfangreicherem Personalabbau wurde teilweise das zuständige Arbeitsamt durch innerbetriebliche Beratungsaktionen initiativ tätig. Der Erfolg dieser Aktionen war jedoch insofern eingeschränkt, als es sich um branchenbezogene Qualifikationen handelte und die relevanten Unternehmen der gleichen Branche in derselben Region vergleichbare wirtschaftliche Schwierigkeiten haben. Der Mobilitätsgrad der Betroffenen ist jedoch gerade bei weniger qualifizierten Tätigkeiten sehr gering.

¹ vergl. Schulz et al. (1989); Mayrhofer (1989); Stoebe (1991); Mayrhofer/Rundstedt (1991); Janssen (1994).

Dort, wo eine betriebliche Unterstützung erfolgte, z.B. durch Beratung bei der Gestaltung von Bewerbungsunterlagen und dem Verhalten in Bewerbungsgesprächen, waren die Maßnahmen Bestandteil eines integrierten Gesamtkonzeptes, das neben der zwingenden Kostenreduzierung die Motivation der Mitarbeiter als Zielgröße beinhaltet.

Als weitere Variante der Unterstützung wurde in einem Unternehmen die Umwandlung von Ausgleichszahlungen in umfangreiche Weiterbildungs- /Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb einer eigens hierfür eingerichteten Entwicklungsgesellschaft angeboten. Dieses Angebot fand jedoch unerwartet wenig Interesse bei den Betroffenen und wurde zu Gunsten der Erhöhung der Ausgleichszahlungen eingestellt.

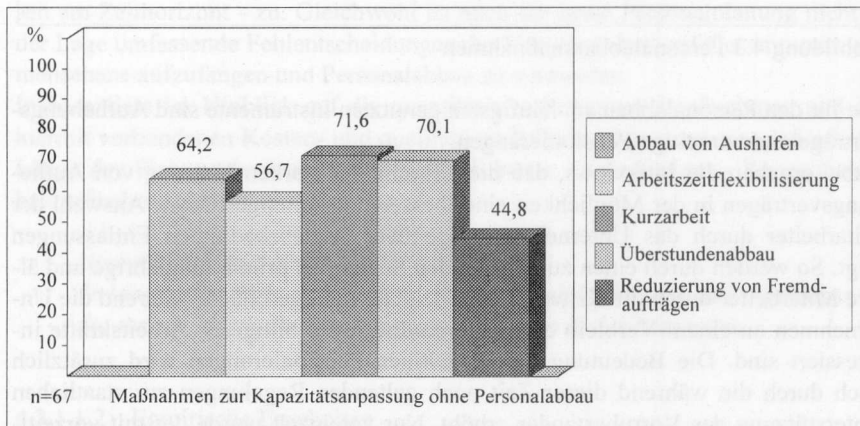


Abbildung 4.4 Kapazitätsanpassung ohne Personalabbau

Beschäftigungsstabilisierenden Charakter haben die Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung ohne Reduzierung des Personalbestandes. Sie werden insgesamt weniger angewendet als die Maßnahmen zum Kapazitätsabbau.

Die Kurzarbeit nimmt dabei den höchsten Stellenwert ein. Dies ist darauf zurückzuführen, daß vergleichsweise hohe Kostenentlastungen durch die Zahlung von Kurzarbeitergeld möglich sind. Gleichwohl handelt es sich um ein zeitlich sehr begrenztes Instrument, dessen Einsatz durch die Belastung öffentlicher Gelder von der Zustimmung des zuständigen Arbeitsamtes abhängig und somit vom Unternehmen nicht autonom einsetzbar ist.

Die Wirkung der Reduzierung von Überstunden, des Abbaus von Fremdaufträgen und Aushilfen wird zwangsläufig begrenzt durch das vorher in Anspruch

genommene Ausmaß. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Abhängigkeiten zu Lieferanten aufgrund langfristiger Verträge oder mangelnde Lagerfähigkeit von Waren auch bei allgemeiner Unterauslastung zu notwendigen Überstunden führen können.

Demgegenüber finden Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung ohne Lohnausgleich auf individueller und kollektiver Ebene zwar Anwendung, betreffen aber unter Bezug auf die Gespräche meist nur eine kleine (überwiegend weibliche) Mitarbeitergruppe. Zu den Ursachen gehört der hiermit verbundene Planungs-, Implementierungs- und Koordinationsaufwand, der einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf erfordert und vielfach auf den Widerstand der unmittelbar betroffenen Führungskräfte der meist mittleren Führungsebenen trifft. Die Bereitschaft auch qualifizierte Stellen auf reduzierte Arbeitszeiten auszurichten, widerspricht sowohl klassischen Karrierebildern, die mit verantwortungsvollen Tätigkeiten eine Vollzeitanzwiesung als Indikator für persönliches Engagement assoziieren, als auch den auf Vollzeittätigkeiten ausgerichteten Arbeitsstrukturen¹. Hier wird auf die Verkettung von Arbeitsprozessen zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen Bezug genommen, die voneinander abweichenden Arbeitszeiten entgegenstehen würden. Aber auch im Selbstverständnis vieler karriereorientierter Mitarbeiter steht Teilzeitarbeit einer potentiellen Entbehrlichkeit, und damit verminderten Bedeutung durch geringere Anwesenheit, gleich. Selbst wenn von Seiten der Unternehmens- und Personalführung Konzepte zur Flexibilisierung erarbeitet und als sinnvoll erachtet worden sind, läßt sich die Umsetzung nur mit viel Überzeugungsarbeit oder aber direktiven Entscheidungen durchsetzen. So wurde in einem Unternehmen ein Kontrahierungszwang für Teilzeitwünsche gegenüber den Führungskräften in der Linie von der Personalführung durchgeführt. Letztlich hat dies jedoch zur Folge, daß mangelnde Zielerreichung der betroffenen Bereiche auf den Einsatz dieser Maßnahmen zurückgeführt wird. Für derartige Maßnahmen benötigt die Personalführung ein ausgeprägtes Machtpotential.

Obwohl es nunmehr zahlreiche Beispiele für die positiven Effekte von individuellen Arbeitszeitflexibilisierungen gibt², werden die positiven ökonomischen Aspekte aufgrund ihrer im Vergleich zu den möglichen Zusatzkosten schwierigen Zugänglichkeit vernachlässigt. Die Nutzung von Arbeitszeitflexibilisierungen bedingt sowohl auf kollektiver Ebene als auch im Rahmen der Individualisierung umfangreiche Informations-, Integrations- und Koordinationstätigkeiten. Auf die Handhabung der den Veränderungsprozessen immanenten Konflikte müssen die Betroffenen häufig durch Personalentwicklungsmaßnahmen vorbereitet werden. Der kurzfristige Einsatz wird daher nicht möglich sein, sondern erfordert einen

¹ vergl. hierzu auch *Friedel-Howe* (1993), 423.

² vergl. z.B. *Lackowski* (1984); die Beispiele in *Gehrmann/Becker* (1987), insbesondere *Bielinski* (1987); *Faisst* (1992b); sowie die Beispiele in *Marr* (1993).

entsprechenden zeitlichen Vorlauf, wenn das immanente Anpassungspotential nutzbar gemacht werden soll.

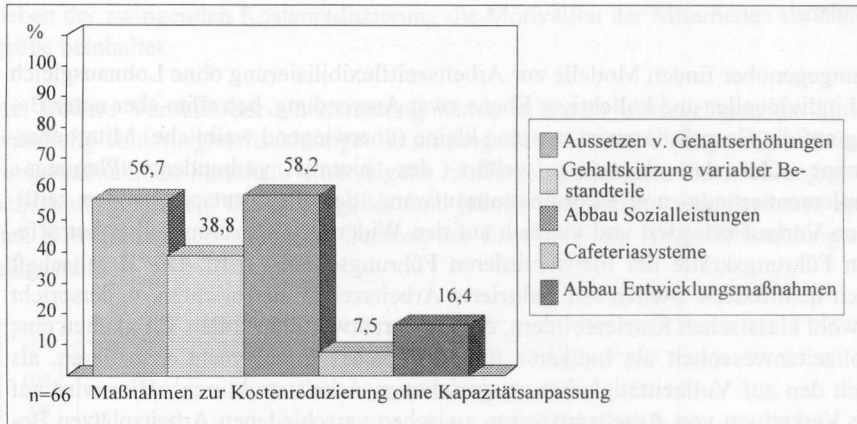


Abbildung 4.5 Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung

Ebenfalls beschäftigungsstabilisierend sind die Maßnahmen zur Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung einzustufen. Insgesamt finden sie die geringste Anwendung. Hier dominiert der Abbau von Sozialleistungen und das Aussetzen von Gehaltserhöhungen vor der Kürzung von variablen Gehaltsbestandteilen.

Bei den Sozialleistungen handelt es sich gemäß der Interviews meist um Leistungen, bei denen davon ausgegangen wird, daß sie die ursprünglich intendierte Anreizwirkung nicht mehr entfalten. Dabei mußte jedoch die Erfahrung gemacht werden, daß der Abbau dennoch zu erheblichen Widerständen führen kann. Die vorhandenen Leistungen stellen zwar keine Leistungsanreize mehr dar, können aber durchaus noch im Sinne von Hygienefaktoren interpretiert werden, deren Abbau dann zu Arbeitsunzufriedenheit und hierüber auch zu Demotivation führen kann. Während gerade variable Gehaltsbestandteile meist an den Unternehmenserfolg gekoppelt sind und eine Reduzierung mit abnehmendem Ertrag transparent begründbar ist, wird ihre Reduzierung vergleichsweise wenig genutzt.

Eine Begründung kann darin liegen, daß ertragsabhängige Gehaltsbestandteile primär außertariflichen Mitarbeitern bzw. Führungskräften zukommen. Sie verfügen über ein höheres Machtpotential und können ihre Interessen entsprechend besser durchsetzen.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang ebenfalls die Tatsache, daß in einzelnen Jahresabschlüssen ein Abbau der Personalkosten einer Erhöhung der

Gesamtbezüge des Vorstandes gegenüber steht. Dieses Verhalten ist in Deutschland allerdings nicht rezessionsspezifisch. So stellte Engel¹ bezogen auf die Interessen der Kapitaleigner fest, daß sinkende Gewinne und damit sinkende Aktienkurse bei steigenden Vorstandstantiemen in Deutschland weder Seltenheitswert haben noch in der Öffentlichkeit besondere Aufmerksamkeit erregen - ein derartiges Verhalten in Amerika aber Anlaß für einen landesweit publizierten Skandal darstellt. Es zeigt vor allem die ausgeprägte Machtposition der Kerngruppe des Unternehmens und die Gefahr des Machtmißbrauchs.

Vor dem Hintergrund des interessenpluralistischen Ansatzes entbehrt dieses Vorgehen einer rationalen Begründung.

Anders stellt sich dieser Zusammenhang jedoch vor dem Hintergrund des *Principal-Agent-Ansatzes*² dar. Grundlage des *Principal-Agent-Ansatzes* ist die Gewinnmaximierungshypothese der traditionellen neoklassischen Theorie und das allein vom Nutzenmaximierungskalkül geprägte Individuum. Die Unternehmensleitung stellt den von den Anteilseignern mit der Wahrung ihrer Interessen beauftragten Agenten dar. Der Agent selbst strebt ebenfalls Nutzenmaximierung an, welche dem Anteilseigner grundsätzlich auch schaden kann. Zur Wahrung der Kontrolle über das Verhalten des Agenten entstehen den Anteilseignern Kosten in Form von hier meist monetäre Anreizen. In diesem Verständnis kann es für die Anteilseigner also durchaus von Vorteil sein, der Unternehmensleitung Gehaltserhöhungen bei Erreichung des Zieles gesenkter Kosten zukommen zu lassen.

Die einseitig auf ökonomische Größen reduzierte Betrachtung läßt jedoch die Problematik konfliktbeladener und betriebswirtschaftlich hoch relevanter Macht- und Herrschaftsverhältnisse außer Acht³. Der Effizienzvergleich erfolgt primär über das Kriterium der Kosten, nicht jedoch über den Erlös- bzw. den Potentialvergleich⁴. Die Relevanz des Ansatzes muß insofern in Frage gestellt werden, als sich auch in anderen, bisher primär auf Kosten- bzw. finanzielle Größen fixierten Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre - wie beispielsweise der Kostenrechnung oder der Unternehmensbewertung - verstärkt Überlegungen zu Einbindung von Leistungsgrößen⁵ und Mehrfachzielsetzungen⁶ finden.

Gegenüber der Kürzung variabler Gehaltsbestandteile erscheint das Aussetzen von leistungsorientierten Gehaltserhöhungen einfacher. Es wird offensichtlich auch häufiger genutzt.

¹ vergl. Engel (1989), 218.

² vergl. hierzu z.B. Furubotn/Pejovich (1972); Elschen (1988); Elschen (1991).

³ vergl. Macharzina (1995), 151.

⁴ vergl. Macharzina (1995), 151.

⁵ vergl. z.B. Männel (1992); Franz (1992).

⁶ vergl. z.B. Goetzke (1978); Hafner (1989); Hafner (1988).

Da es sich im Ursprung aber um Anreizinstrumente zur Förderung der Leistungsmotivation handelt, muß ihre Reduzierung unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Leistungsmotivation erfolgen. Während mit dem Abbau geringe Aktionskosten verbunden sind, kann er sowohl in der Rezession als auch in der auf die Rezession folgenden Phase zu erheblichen Reaktionskosten führen, wenn für die Mitarbeiter die Notwendigkeit nicht von Anfang an durch umfassende Information und Integration nachvollziehbar gemacht wird und im Kontext einer kollektiven Identifikation steht¹.

Neben der Nutzung der einzelnen Maßnahmen ist ferner von Interesse, inwieweit das zur Verfügung stehende Maßnahmenspektrum genutzt wird. Hierzu wird in Anlehnung an *Schultz/Wild*² die Maßnahmendichte als Anzahl der zum Einsatz kommenden Maßnahmen herangezogen³.

Der Indikator weist damit einerseits auf den Grad der Betroffenheit durch den Konjunktur einbruch hin und kann andererseits auch als Ausdruck des Differenzierungsgrades der Personalarbeit interpretiert werden⁴.

Kostensenkungsmaßnahmen	n= 67	Mittelwert	Std.Abw.	Min.	Max.
Maßnahmendichte		9	3,35	0	16

Tabelle 4.1 Maßnahmendichte der Kostensenkung

Von allen genannten Maßnahmen wurden im Durchschnitt 9 verschiedene Maßnahmen eingesetzt. Es kamen stets - auch bei niedrigerer Maßnahmenzahl - Maßnahmenkombinationen aus Personalabbau und Kapazitätsanpassung und/oder Kostenreduzierung zum Einsatz. Damit hat sich die Zahl der Maßnahmen im Vergleich zu vorherigen Studien deutlich erhöht⁵. Es zeigt aber auch, daß die Unternehmen dieser Größenordnung die Vielzahl der Möglichkeiten weitgehend ausnutzen.

Zur Untersuchung der Bedeutung des Planungshorizontes auf die Auswahl sozialverträglicher Maßnahmen wurden die Maßnahmen ihrer Sozialverträglichkeit entsprechend gewichtet und in einem Index der Sozialverträglichkeit abgebildet. Die Gewichtungsfaktoren zeigt die folgende Tabelle:

¹ vergl. *Weitzel/Jonsson* (1989), 99.

² vergl. *Schultz-Wild* (1978).

³ vergl. *Schultz-Wild* (1978), 102-118.

⁴ vergl. *Schultz-Wild* (1978), 103.

⁵ vergl. *Schultz-Wild* (1978); *Scholl/Blumschein* (1979).

Kostenreduzierungsmaßnahmen	Gewichtung	Bedeutung
Maßnahmen zum Personalabbau	1	keine/geringe Sozialverträglichkeit
Maßnahmen zur Kostenreduzierung ohne Personalabbau	2	mittlere Sozialverträglichkeit
Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung ohne Personalabbau	3	hohe Sozialverträglichkeit

Tabelle 4.2 Operationalisierung der Sozialverträglichkeit

Die Bedeutung des Planungshorizontes¹ für die Auswahl der Kostenreduzierungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung ihrer Sozialverträglichkeit zeigt die folgende Abbildung:

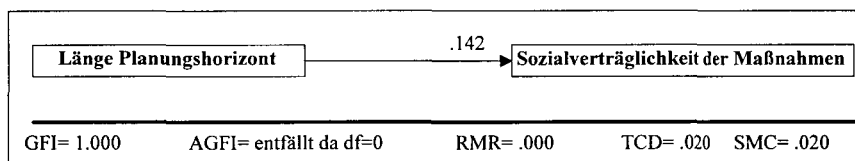


Abbildung 4.6 Planungshorizont und Sozialverträglichkeit

Das Ergebnis zeigt, daß ein geringer aber nicht unbedeutender Einfluß der Länge des Planungshorizontes auf die Sozialverträglichkeit besteht. Mit der Länge des Planungshorizontes nimmt die Bedeutung von sozialverträglichen Maßnahmen zur Kostenreduzierung zu.

Damit bestätigen sich die Ergebnisse aus den bereits genannten vorangegangenen Studien. Gleichzeitig zeigt sich hiermit auch das Ausmaß des eingegengten Handlungsspielraumes, welche eine weit höheres Anpassungspotential verlangt, als dies sozialverträgliche Maßnahmen beinhalten.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß bei der Kostenreduzierung zunächst bei der Mengenkomponente angesetzt wird. Hinsichtlich der kriteriengestützten Auswahl sind Maßnahmen mit einem kürzeren Wirkungshorizont häufiger vorzufinden. Die Kurzfristigkeit der Wirkung und das hinsichtlich der Aktionskosten relativ präzise kalkulierbare Instrumentarium dominiert. Damit zeigt sich deutlich, daß die Interessen der Mitarbeiter hinsichtlich einer Absicherung ihrer Existenzgrundlagen in den Hintergrund treten. Alternativen zum kurzfristigen Abbau werden ebenfalls insgesamt nachrangig behandelt, was des weiteren impliziert, daß der Personalabbau einem vergleichsweise kurzen Planungshorizont folgt. Andere,

¹ vergl. zur Operationalisierung Abschnitt 3.2.3.2.2.

ebenfalls ökonomische Kriterien wie Reversibilität der Maßnahmen und Reaktionskosten werden weniger berücksichtigt.

Der Begründung dieser Vorgehensweise wurde in den Interviews nachgegangen. Als Ursache für die Handlungsweise wurden genannt:

a) **Widerstände der kollektiven Mitarbeitervertretung** auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene schränken die Möglichkeiten eines kontinuierlichen und auch in konjunkturell positiven Phasen durchgeführten Kostenmanagements ein. Erst mit der Rezession erschien es möglich, gegenüber der kollektiven Arbeitnehmervertretung Anpassungsmaßnahmen durchzusetzen, welche nach Meinung der Verantwortlichen viel früher hätten erfolgen müssen. Kostenkontrolle würde vielfach von Seiten der Mitarbeitervertretung nicht als kontinuierliche Notwendigkeit akzeptiert und kann entweder erst bei akutem Kostensenkungsbedarf oder mit Verweis auf einflußreiche Dritte - z.B. eine vom deutschen Mitbestimmungsrecht nicht tangierte ausländische Obergesellschaft - durchgesetzt werden. Demgegenüber berichten allerdings andere Unternehmen von einvernehmlichen Lösungen, wenn eine umfassende und sehr frühzeitige Einbindung der Betroffenen in den Entscheidungsprozeß erfolgt.

b) Die Möglichkeit, strategische Entscheidungen zu Anpassungsmaßnahmen zu treffen, wird durch die vorhandene **Arbeitsbelastung** eingeschränkt. In der Konsequenz werden Entscheidungen erst bei akutem Bedarf getroffen. So wurden z.B. Hinweise auf zu erwartende Absatzeinbrüche 6 Monate vor Eintritt derselben nicht in die Planung eingebunden. Als der Absatzzrückgang noch höher ausfiel als erwartet, mußten kurzfristig Sozialpläne erstellt werden.

Ursachen mangelnder Planung sind hier weniger unvollständige Informationen als die Aufteilung der Arbeitszeit auf operative und strategische Entscheidungen durch die Entscheidungsträger.

3) Die **Einbindung der Personalleitung** in die Planung und Entscheidung von Maßnahmen zur Überwindung der Rezession erfolgt unvollständig oder gar nicht. Es dominiert die Überzeugung, daß die Ziele der Personalarbeit den Zielen der Organisation nachgeordnet sind und die Personalfunktion nicht als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen ist. Die Konsequenz ist, daß der Personalleitung Kostensenkungsziele vorgegeben werden, die kurzfristig zu realisieren und nur mit quantitativ leicht zu erfassenden und kurzfristig umzusetzenden Maßnahmen erreicht werden können. Zwangsläufig werden Langfristfolgen und deren meist schwieriger zu erfassenden Kostenwirkungen (z.B. Demotivation der verbleibenden Mitarbeiter, hohe Fluktuation bei Entlastung des Arbeitsmarktes) in den Hintergrund gedrängt.

Darüber hinaus wurde in der Rezession eine zunehmende **Schwächung der Bedeutung der Personalfunktion** gegenüber den anderen Unternehmensführungsfunktionen bestätigt. Ausdruck dessen ist die Tendenz, bei Reduzierung der Unternehmensleitung, die Personalfunktion mit anderen Funktionen zusammenzulegen bzw. die Zuordnung zu einem anderen Ressort der Unternehmensleitung durchzuführen.

Die Betonung des Personalabbaus in der Rezession muß insofern als problematisch betrachtet werden, als diese Bestandteil eines Konjunkturzyklus ist. Der Rezession folgt unweigerlich der Aufschwung, so daß unter konjunkturellen Aspekten umfangreiche Abbaumaßnahmen kritisch zu beurteilen sind. Gerade das Charakteristikum der temporären Begrenztheit einer Rezession impliziert die vorausschauende Berücksichtigung des folgenden Aufschwunges und den damit einhergehenden Bedarf an motivierten und qualifizierten Mitarbeitern.

Über die Betrachtung des Konjunkturzyklus hinaus hat die Arbeitsmarktforschung aber auch relativ konjunkturunabhängige Trends herausgearbeitet, welche das angesprochene Problem noch verschärfen. Die Prognosen des Institutes für Arbeitsmarkt und Berufsforschung zeigen, daß für den Zeitraum der nächsten 10 Jahre ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Kräften einem abnehmenden Angebot gegenübersteht¹ - die Arbeitsmarktlage sich also verschärfen wird.

Der Frage, inwieweit die Unternehmen diese berücksichtigen, wurde in den Interviews nachgegangen. Hier wurde eine Einbindung von Prognosen zur demographischen Entwicklung in die Personalplanung überwiegend nicht vorgenommen.

4.3.1.2 Prozeßoptimierung

4.3.1.2.1 Grundlagen

Neben den Kostensenkungsmaßnahmen erhalten in der aktuellen Rezession Maßnahmen zur Kostenoptimierung durch Prozeßoptimierung zunehmend Bedeutung. Die Maßnahmen zur Optimierung des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung orientieren sich an der innerbetrieblichen Wertschöpfungskette².

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Wertschöpfungskette für das Prozeßmanagement soll diese im folgenden kurz erläutert werden:

Die von Porter³ entwickelte **Wertschöpfungskette** zerlegt ein Unternehmen in seine verschiedenen technischen und ökonomischen Aktivitäten, aus deren Kombination sich letztlich der aktuelle und potentielle Kundennutzen ergibt. Die

¹ vergl. Franke/Buttler (1991), 122-126.

² vergl. Pfeiffer/Weiss (1994); Hammer/Champy (1994); Servatius (1994).

³ vergl. Porter (1985), 36.

Wertschöpfungskette stellt im Einzelnen dar, welche Ressourcen zur Entwicklung, Erzeugung und Vermarktung eines Produktes beansprucht werden. Dabei dient die Erarbeitung von unternehmensspezifischen Wertschöpfungsketten der systematischen Untersuchung der einzelnen Aktivitäten, ihrer Abhängigkeiten und ihrem Beitrag zur Wertschöpfung.

Zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen kann sich ein Unternehmen entweder auf die Produktion zu geringeren Kosten als die Konkurrenten konzentrieren (Strategie der Kostenführerschaft), oder zusätzliche Leistungen anbieten, die die Durchsetzung eines Preisaufschlages ermöglichen (Differenzierungsstrategie). Ein zentrales Element der Konzeption ist jedoch die ausdrückliche Untersuchung der Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen den Elementen der Wertschöpfungskette. Sie bildet den Ausgangspunkt für ein aktives Prozeßmanagement, dessen Ziel die Optimierung der Wertschöpfungskette ist¹. Die Prozeßoptimierung umfaßt dabei alle Stufen von der Produktentwicklung bis einschließlich der späteren Fertigung.

Als Prozesse werden repetitive Tätigkeiten bezeichnet, die bei den verschiedenen Funktionseinheiten bei der Ausführung der übertragenen Aufgaben anfallen². Auf der Basis einer definierten Abgrenzung der Wertschöpfungsstufen werden die für die jeweilige Stufe notwendigen Transaktionen erfaßt und in Ablaufplänen zusammengestellt. Die Bewertung erfolgt z.B. anhand der Anzahl der bearbeiteten Aufträge, des Einsatzes an Personal- und Sachmitteln und der für die Bearbeitung benötigten Zeit.

Zentrale **Bestandteile der Prozeßoptimierung** sind die Verkürzung innerbetrieblicher Bearbeitungszeiten und die Reduzierung der Prozeßkosten³.

Die innerbetriebliche **Durchlaufzeit** entspricht der Summe der Durchlaufzeiten sämtlicher Arbeitsvorgänge die zur Erledigung eines entsprechenden Auftrages zu verrichten sind⁴.

Die Zeitspanne der einzelnen Arbeitsvorgänge setzt sich aus folgenden Zeitkomponenten zusammen:

- ablaufbedingte Warte- und Liegezeiten
- Rüstzeiten
- Bearbeitungszeiten
- Transportzeiten⁵.

¹ vergl. *Krummenacher* (1993), 49-69; *Pfeiffer/Weiss* (1994), 180.

² vergl. *Fischer* (1993), 77.

³ vergl. *Pfeiffer/Weiss* (1994), 10-11.

⁴ vergl. *Glaser et al.* (1992), 141.

⁵ vergl. *Glaser et al.* (1992), 141.

Die Schnelligkeit kristallisiert sich dabei als eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung heraus und findet ihren Niederschlag in Konzepten wie Speed-Management¹, Economies of Speed², Just-in-Time³, Kanban⁴. Sie betonen schließlich die Bedeutung hoher Zeiteffizienz für die Kostenreduzierung. Die Zeitoptimierung mündet letztlich in einer höheren Leistung pro Zeiteinheit bezogen auf den Gesamtprozeß und somit in einer höheren Produktivität, welche zu entsprechenden Kosten- und auch Qualitätsvorteilen führt. Aber auch die umfassenderen Konzepte aus den Bereichen des Lean-Management⁵, Business Reengineering⁶ und Total Quality Management⁷ beinhalten die Optimierung der Zeiten und Kosten als wesentliche Komponenten.

Während die Führungsforschung bei der Prozeßoptimierung die Planung lange Zeit zu Lasten der Durchführung in den Vordergrund gestellt hat, gelingt es der Praxis meist nicht, die Unternehmensprozesse entsprechend ihrer Planung zu realisieren⁸. Vielmehr erfolgt regelmäßig eine reaktive Anpassung, welche, gemessen an der Ursprungsplanung, suboptimale Ergebnisse zur Folge hat. Die Anwendung von kapitalintensiven Simulationsprogrammen oder Expertensystemen ändert nach Wildemann⁹ an dieser Problematik nichts, sie verwaltet sie nur besser.

Dabei reicht es im Sinne des Prozeßmanagements nicht mehr aus, nur die Zeitspannen der einzelnen Arbeitsvorgänge zu optimieren, sondern vielmehr sind auch die verschiedenen bereichsübergreifenden Teilaufgaben und ihre Zusammenhänge auf horizontaler Ebene abzustimmen.

Die Umsetzung führt zu einer Vielzahl von **praktischen Problemen**, die sich neben der strukturellen Abstimmung von Arbeitsabläufen auf die Abstimmung der handelnden Personen beziehen. Es gilt nicht nur Warte-, Rüst- und Transportzeiten zu verringern, sondern fehlende Transparenz aufzudecken, organisatorische Redundanz auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren und die mit zunehmender Komplexität der Aufgaben und Arbeitsabläufe immer wichtiger werdende Abstimmung der handelnden Personen zu fördern. Während sich die technischen Systeme auf die Optimierung der Bereitstellung von Material und der für den Arbeitsablauf notwendigen Informationen konzentrieren, bestimmt das Verhalten der Mitarbeiter die tatsächliche Nutzung der bereitgestellten Ressourcen.

¹ vergl. Hirzel (1991).

² vergl. Bühner (1990).

³ vergl. McNair et al. (1989); Wildemann (1988).

⁴ vergl. Wildemann (1988); Japan Management Association (1989).

⁵ vergl. Bullinger (1992a); Pfeiffer/Weiss (1994); Bösenberg/Metzen (1992).

⁶ vergl. Servatius (1994); Hammer/Champy (1994).

⁷ vergl. Bühner (1993).

⁸ vergl. Wildemann (1994b), 115.

⁹ vergl. Wildemann (1994b), 116.

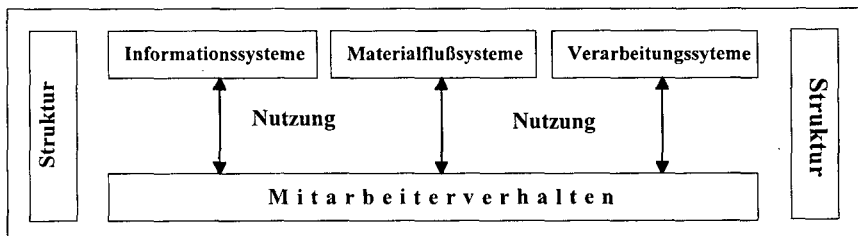


Abbildung 4.7 Mitarbeiterverhalten und Systemnutzung

Konflikte sind eine Quelle wesentlicher Störungen des geplanten Prozeßablaufs, welche den innovativen Vorsprung von Neuentwicklungen durch mangelnde Qualität oder überschrittene Liefertermine aufzehren können. Es reicht nicht aus, Arbeitsabläufe z.B. auf der Basis von Zeitstudien aufzunehmen, zu strukturieren und optimieren.

Die zahlreichen Beispiele von *Hoffmann*¹ zeigen mehr als anschaulich, über welche Möglichkeiten Mitarbeiter verfügen, gezielt Arbeitsabläufe zu stören, Zeitstudien zu unterlaufen, und das Interesse der Störungssuchenden auf angebliche Maschinen- und Materialfehler zu lenken, um selbst Einfluß auf die Strukturierung ihrer Arbeitszeit und ihrer Arbeitsbelastung nehmen zu können². Sie können als Ausdruck der potentiell unterschätzten individuellen Macht der Arbeitnehmer unabhängig von kollektiven Interessenvertretungen interpretiert werden.

So formulieren *Krell/Ortmann*³ die These, daß die totale Prozeßbeherrschung durch das Management der Illusion der Machbarkeit und Beherrschbarkeit unterliegt. Die Handlungsfähigkeit von Systemen ist immer auf die Interpretation von - häufig konfligierenden und inkonsistenten - Normen und Rollenanforderungen durch die handelnden Individuen angewiesen. Es setzt über den Dienst-nach-Vorschrift hinaus die Bereitschaft zu kreativen Verhaltens- und Deutungsmustern

¹ vergl. *Hoffmann* (1981).

² Beispielhaft seien folgende Fälle angeführt:

In einem Walzwerk konnte durch Heißlaufen eines bestimmten Lagers die Produktion nicht über ein bestimmtes Maß gesteigert werden. Während der Nachtschicht setzten die Arbeiter eine Veränderung ein, die die Produktion erheblich steigerte und nutzten die entstehenden Zeitreserven als Freizeit, solange kein höherer Vorgesetzter anwesend war *Hoffmann* (1981), 45.

In einem amerikanischen Automobilwerk wurden regelrechte Wettbewerbe mit dem Ziel der Zerstörung von Motoren organisiert: in Absprache mit den Montagearbeitern wurden Pleuelstangen nicht vollständig festgezogen, so daß der Motor in der hochtourigen Belastungsprüfung auseinander flog. *Hoffmann* (1981), 107.

³ vergl. *Krell/Ortmann* (1984), 335.

der Mitarbeiter voraus. Die Sicherung der Unterstützung der Mitarbeiter durch Berücksichtigung ihrer Interessen ist also auch hier wesentliche Voraussetzung. Die meisten **Systemprobleme** hinsichtlich einer suboptimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen betreffen den Faktor 'Mitarbeiter' im Sinne unzureichender Motivation oder unzureichender Nutzung der vorhandenen Problemlösungskompetenz¹. Mit zunehmender Dynamik und Komplexität von Wertschöpfungsprozessen rückt der Mensch als Problemlöser und damit die Handhabung von Entscheidungs- und Konfliktprozessen in den Vordergrund.

Nur der präventive Abbau von Störungen ermöglicht die plangerechte Verwirklichung und den Verzicht auf nachgelagerte Absicherungen durch Kontrollen. Werden Prozeßstörungen analog zum Qualitätsbegriff als Soll-Ist-Abweichungen verstanden, liegt die kennzeichnende Erweiterung in der Einbindung der Zeitkomponente. Abweichungen sind nicht nur in ihrer zeitpunktbezogenen Höhe, sondern auch in ihrer zeitlichen Ausdehnung - im Sinne einer Störzeit - zu reduzieren.

So ermittelte *Wildemann*² in einer **empirischen Untersuchung** zur Exploration des Störungsgeschehens auf der Basis von Expertenbefragungen in 20 Unternehmen folgende Ergebnisse:

- Entgegen der bisher vorherrschenden Meinung zur Dominanz externer, aus der Unternehmensumwelt induzierten Prozeßstörungen (z.B. Markteinflüsse wie das Bestellverhalten der Kunden), resultieren 75% der Störungen aus unternehmensinternen Bereichen.
- Ursachen der Störungen sind insbesondere Mängel in der Informationsqualität, der Führung, der Ausführungsdisziplin, der Faktorausstattung, der Planungsgüte, der Organisationsstruktur und den eingesetzten Methoden. Sie haben für die Durchlaufzeiten die größte Relevanz und zeigen sich in Maschinenstillständen, Störungen der Materialflusses und zeitverlängernden Reihenfolgeänderungen.

Folge der Störungen sind der Aufbau von 'schwarzen Material-Beständen' bei den Fertigungsleitern. Damit wird aber die intendierte Reduzierung von Kosten durch Abbau von Zwischenlagern weitgehend konterkariert und darüber hinaus der betrieblichen Erfassung und Steuerung entzogen.

Die **Wirkungen auf die Kosten** ergeben sich in zweifacher Hinsicht. Einerseits werden die auftragsbezogenen Deckungsbeiträge verringert. Darüber hinaus ergeben sich störungsbedingte Kosten in nachgelagerten Prozessen durch Terminabweichungen und damit verbundenen Konventionalstrafen aber auch durch den Verzicht auf störungsanfällige Aufträge und Minderauslastung der Kapazitäten.

¹ vergl. *Wildemann* (1994c), 99.

² vergl. *Wildemann* (1994b).

Neben der Beseitigung von Störungen ist die **Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter** eine weitere Quelle der Prozeßoptimierung.

Während die Gestaltung von Konzepten zur Prozeßoptimierung in der Vergangenheit bevorzugt als Aufgabe spezialisierter Funktionsbereiche gesehen wurde, zeigt die betriebliche Praxis, daß die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, die hiermit verbundenen Probleme und die Optimierungsmöglichkeiten sehr wohl kennen¹. In der Konsequenz werden die Mitarbeiter zunehmend in den Optimierungsprozeß eingebunden. Orientierungsgrundlage ist vielfach das in der japanischen Autoindustrie entwickelte KAIZEN²-Konzept.

Wesentliche Elemente sind die Gestaltung eines **permanenten Verbesserungsprozesses**, in den die Mitarbeiter im Rahmen von Qualitätszirkeln und betrieblichem Vorschlagswesen ihre Vorschläge einbringen und diskutieren können, die **Neugestaltung der Produktion** von Einzel- auf Gruppenarbeitsplätze und die permanente und **umfassende Information** aller Beteiligten³. Der Mensch und sein kreatives und produktives Potential soll in den Mittelpunkt gestellt werden.

Soll das hierin enthaltene Potential nutzbar gemacht werden, muß eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die nicht zuletzt dadurch realisiert wird, daß Vorschläge auch umgesetzt werden und nicht im Geflecht der Hierarchien und Zuständigkeiten untergehen. Probleme entstehen darüber hinaus insbesondere dann, wenn die eigenen Vorschläge den eigenen oder den Arbeitsplatz anderer Mitarbeiter gefährden⁴. Während das Verbesserungspotential der Mitarbeiter gerne genutzt wird, haben Maßnahmen und Programme, welche die Mitarbeiter der wegfallenden Arbeitsplätze auf neue Aufgaben vorbereiten oder bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes in einem anderen Unternehmen unterstützen, Seltenheitswert.

Wesentliche **Voraussetzung** für die Artikulation von Verbesserungen und deren Umsetzung ist schließlich die Gewährleistung des kontinuierlichen Informationsflusses im Gesamtunternehmen⁵. Insbesondere sind hier die zeitlichen und räumlichen Voraussetzungen zu schaffen, daß die Mitarbeiter die bestehenden Probleme diskutieren können. Die gemeinsame und damit für die Beteiligten transparente Entscheidungsfindung erhöht deren Akzeptanz und Umsetzung⁶.

Die zügige Umsetzung und die Akzeptanz ermöglichen wiederum das Vermeiden von Zeit- und Bestandspuffern, setzen die Kapitalintensität der Produktion herab und verbessern so Wirtschaftlichkeit und Liquidität des Unternehmens.

¹ vergl. Bullinger (1992b), 17; Hartz (1994), 105.

² vergl. Imai (1986).

³ vergl. Bullinger (1992b), 16.

⁴ vergl. Krummenacher (1993), 71-73.

⁵ vergl. Bullinger (1992b), 20.

⁶ vergl. Wildemann (1994b), 127.

Die Mitarbeiterzentrierung stellt sich als zentraler Ansatzpunkt der Personalarbeit im Rahmen der Prozeßoptimierung dar. **Gestaltungsparameter einer integrierten Personalarbeit** sind die Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen, die Vereinfachung der Entscheidungsprozesse und Verkürzung der Entscheidungswege, die Förderung der Kommunikation und des kreativen Potentials der Mitarbeiter¹. Dabei dienen insbesondere die Partizipation im Form von Projekt- und Kleingruppenaktivitäten und die Verstärkung der innerbetrieblichen Kommunikation und Information der Erhöhung der Transparenz und der Nutzung der Problemlösungskapazität der Betroffenen². Veränderte Arbeitsprozesse und Entscheidungsstrukturen implizieren gleichzeitig aber auch eine Verhaltensänderung und damit eine Erhöhung des Personalentwicklungsbedarfs³, welcher gerade in der Rezession durch Nutzung der temporären Kapazitätsüberhänge verwirklicht werden kann⁴.

Insofern werden

- die Verkürzung von Entscheidungsabläufen durch Verringerung der Arbeitsteilung
- die Intensivierung der Kommunikation zur Verbesserung der Abstimmungsprozesse
- der Abbau von Kontrollen durch Delegation von Verantwortung
- die Intensivierung der Entscheidungspartizipation zur Beschleunigung des Umsetzungsprozesses
- die Flexibilisierung der Organisation durch Projektarbeit als Mittel der Entscheidungspartizipation und
- die mit den Veränderungsprozessen verbundene Intensivierung der Qualifikation als Indikatoren für den Einsatz von prozeßoptimierenden Maßnahmen herangezogen, wobei davon ausgegangen wird, daß mit steigender Anzahl der verschiedenen Maßnahmen die leistungsorientierte Effizienzsteigerung neben der kostenorientierten Effizienzsteigerung an Bedeutung gewinnt.

Auf **empirischer Basis** ermittelten *Welge/Hüttemann*⁵, daß sich erfolgreiche Unternehmen in der Schrumpfung durch eine frühzeitige und zukunftsorientierte Strategie der Wiederherstellung der Wirtschaftlichkeit auszeichnen, welche den Kapazitätsabbau begleitet. *Göttgens*⁶ stellte einen positiven Einfluß des Lean-Managements auf den Unternehmenserfolg in schrumpfenden und stagnierenden Märkten fest. Die Studie von *Mutius/Reither*⁷ belegt ferner, daß die Praxis der

¹ vergl. *Wildemann* (1994c), 99.

² vergl. *Wildemann* (1994c), 99.

³ vergl. *Hölterhoff* (1994), 146.

⁴ vergl. *Scholz* (1984), 23.

⁵ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 87.

⁶ vergl. *Göttgens* (1996), 330.

⁷ vergl. *Mutius/Reither* (1993).

Rezessionsbewältigung zunehmend durch prozeßorientierte Maßnahmen begleitet wird, wenngleich das immanente Potential nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Hypothese G 6:

In der aktuellen Rezession werden verstärkt Maßnahmen der Prozeßoptimierung eingesetzt, bei denen die Veränderung der Mitarbeiterverhaltens eine zentrale Bedeutung einnimmt.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Auch hinsichtlich der Maßnahmen zur Prozeßoptimierung gilt es die Bedeutung der Personalplanung zu berücksichtigen.

Ebenfalls mit Bezug auf die empirischen Ergebnisse von *Schultz-Wild*¹ und *Scholl/Blumschein*², wonach mit zunehmendem Zeithorizont der Personalplanung der Differenzierungsgrad der Anpassungsmaßnahmen zunimmt, kann davon ausgegangen werden, daß damit insgesamt auch die Bedeutung prozeßorientierter Maßnahmen steigt. Insbesondere deshalb, weil mit einer Steigerung der Leistung wiederum ein zunehmender Kapazitätsbedarf verbunden sein kann, welcher dann nicht extern vom Arbeitsmarkt beschafft werden muß. *Welge/Hüttemann*³ stellten hinsichtlich des Zeithorizontes der Unternehmensplanung von schrumpfenden Unternehmen fest, daß sich erfolgreiche Unternehmen durch eine - entgegen der allgemeinen Tendenz zur Verkürzung des Planungshorizontes - verlängerten Planungshorizont auszeichnen.

Hypothese G 7:

Je länger der Planungshorizont der Personalplanung in der Rezession ist, desto höher ist die Bedeutung prozeßorientierter Anpassungsmaßnahmen.

4.3.1.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Operationalisierung der Prozeßoptimierung wurden die Unternehmen gefragt, welche der prozeßorientierten Maßnahmen Anwendung finden würden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Anwendung.

¹ vergl. *Schultz-Wild* (1978).

² vergl. *Scholl/Blumschein* (1979).

³ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 100.

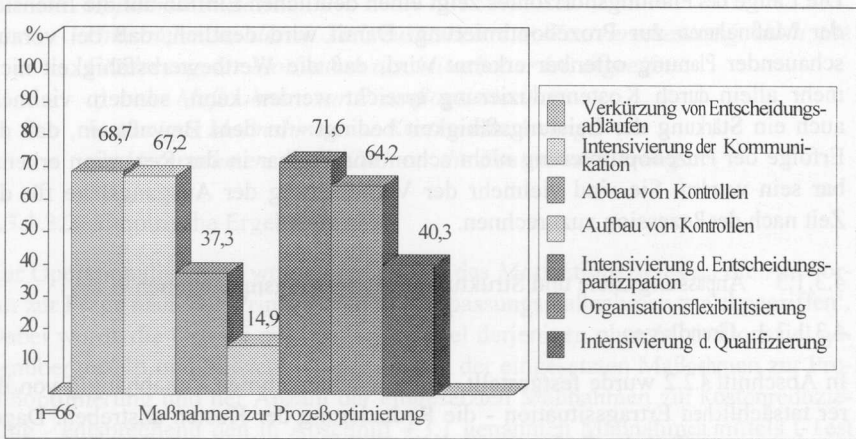


Abbildung 4.8 Maßnahmen zur Prozeßoptimierung

Es ist erkennbar, daß die Prozeß- und Strukturoptimierung ein wichtiger Bestandteil der Rezessionsstrategien ist. Hinsichtlich der Einführungszeitpunkte zeigte sich aus den Unterlagen darüberhinaus ein wesentlicher Unterschied zur vorangegangenen Rezession. Während in vorherigen Konjunkturkrisen überwiegend reaktive Kosten- und Kapazitätsanpassungen vorgenommen wurden, treten die o.g. Maßnahmen als Erweiterung hinzu. Dabei liegt die Betonung auf der Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung, der Förderung der Kommunikation, z.B. durch bereichsübergreifende Projekte, und der Flexibilisierung der Organisationsstrukturen. Die Umsetzung erfolgt dabei primär unter externer Begleitung von Unternehmensberatern.

Die Bedeutung des Planungshorizontes für die Intensität der Prozeßoptimierung erfaßt die folgende Abbildung. Die Intensität der Prozeßoptimierung wurde mit der Anzahl eingesetzter Maßnahmen erfaßt. Je mehr verschiedene Maßnahmen eingesetzt werden, desto mehr Bedeutung wird der Optimierung der Leistungsprozesse beigemessen.

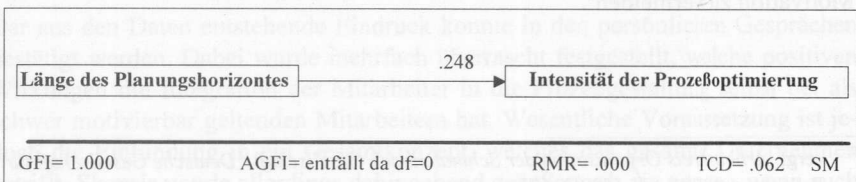


Abbildung 4.9 Planungshorizont und Prozeßoptimierung

Die Länge des Planungshorizontes zeigt einen deutlichen Einfluß auf die Intensität der Maßnahmen zur Prozeßoptimierung. Damit wird deutlich, daß bei vorausschauender Planung offenbar erkannt wird, daß die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr allein durch Kostenreduzierung erreicht werden kann, sondern vielmehr auch ein Stärkung der Leistungsfähigkeit bedingt - in dem Bewußtsein, daß die Erfolge der Prozeßoptimierung nicht schon unmittelbar in der Rezession erkennbar sein werden. Sie sind vielmehr der Verbesserung der Ausgangslage für die Zeit nach der Rezession zuzurechnen.

4.3.1.3 Anpassungsziele und Struktur der Anpassungsmaßnahmen

4.3.1.3.1 Grundlagen

In Abschnitt 4.2.2 wurde festgestellt, daß alle Unternehmen - unabhängig von ihrer tatsächlichen Ertragssituation - die Reduzierung der Kosten anstreben. Dagegen hat nur ein Teil der Befragten auch explizit die Förderung der Motivation angegeben. Während in der Vergangenheit die gleichzeitige Verwirklichung von konfligierenden Zielsetzungen als nicht möglich erachtet wurde, zeigen die neueren Erfahrungen der Praxis mit Restrukturierungsprozessen, daß ein solcher Zielantagonismus in Grenzen überwindbar ist, wenn über eine stärkere Marktorientierung Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden¹. Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz und die Erweiterung von Handlungsspielräumen können als Bestandteile einer motivierenden Situation verstanden werden. Daraus folgt, daß das Ziel, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, innerhalb der Anpassungsmaßnahmen zu einer Betonung der Maßnahmen der Prozeßoptimierung führt, während motivationsbeeinträchtigende Maßnahmen weniger ergriffen werden.

Cameron² stellt in einer Untersuchung zum Kapazitätsabbau fest, daß sich langfristig erfolgreiche Unternehmen durch einen langfristigen Anpassungsprozeß auszeichnen, der die negativen demotivierenden Effekte kurzfristigen und umfangreichen Personalabbaus vermeidet. Aber auch ältere Studien zeigen, daß sich erfolgreiche Kapazitätsanpassungen durch Langfristigkeit und weitgehende Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen auszeichnen, um die negativen Effekte auf die Motivation zu vermeiden³.

¹ vergl. *Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach Gesellschaft / Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.* (1996), 623.

² vergl. Cameron (1994).

³ vergl. Greenhalgh (1982); Sutton et al. (1986); Smith Cook/Ferris (1986); Cameron et al. (1987a).

Hypothese G 8:

Unternehmen, deren Ziel zusätzlich zur Kostenreduzierung auch die Förderung der Motivation der Mitarbeiter ist, ergreifen

a) mehr Maßnahmen zur Prozeßoptimierung

b) weniger Maßnahmen zur Kostenreduzierung

als Unternehmen, deren Ziel nur die Kostenreduzierung ist.

4.3.1.3.2 Empirische Ergebnisse

Zur Operationalisierung wurde hinsichtlich des Motivationszieles auf die Antworten zur Frage nach den Primärzielen der Anpassungsmaßnahmen zurückgegriffen¹. Dabei wurde die Gruppe mit Motivationsziel derjenigen ohne Motivationsziel gegenübergestellt und hinsichtlich der Anzahl der eingesetzten Maßnahmen zur Prozeßoptimierung und der Anzahl der eingesetzten Maßnahmen zur Kostenreduzierung - entsprechend den in Abschnitt 4.3.1 genannten Maßnahmen mittels t-Test untersucht.

Die Ergebnisse zeigt die folgende Tabelle.

Gruppierung:	ohne Motivationsziel	mit Motivationsziel	sign
Maßnahmenart:	mean	mean	
Maßnahmendichte Kostenreduzierung	9	8,7	.694
Maßnahmendichte Prozeßoptimierung	3,09	4,56	.002
Ergebnisse des zweiseitigen t-Tests, zu erfüllendes Signifikanzniveau .100; mean = Mittelwert; sign.= Signifikanz, Wertebereich Kostenreduzierung 1-16, Wertebereich Prozeßoptimierung 1-7.			

Tabelle 4.3 Motivationsziel und Maßnahmenstruktur

Während im Umfang der Wahl kostenreduzierender Maßnahmen keine Unterschiede bestehen, weisen Unternehmen mit Motivationsziel eine signifikant höhere Betonung der Prozeßoptimierung auf. Damit können die Maßnahmen zur Prozeßoptimierung als bewußte Maßnahmenwahl zur Verhaltenssteuerung interpretiert werden.

Der aus den Daten entstehende Eindruck konnte in den persönlichen Gesprächen bestätigt werden. Dabei wurde mehrfach überrascht festgestellt, welche positiven Wirkungen die Integration der Mitarbeiter in die Prozeßgestaltung selbst bei als schwer motivierbar geltenden Mitarbeitern hat. Wesentliche Voraussetzung ist jedoch die Einbindung in ein Gesamtkonzept, welches das gesamte Unternehmen betrifft. Skepsis wurde allerdings dahingehend geäußert, ob die neuen - wenn auch

¹ vergl. Abschnitt 4.2.2.

erfolgreichen - 'Modeerscheinungen' auch nach der Rezession in der Intensität weiterverfolgt würden.

4.3.2 Leistungsaktivierung

Wird im outputorientierten Sinne die Arbeitsleistung als Resultat eines auf wirtschaftliche Zielsetzungen ausgerichteten Einsatzes psychophysischer Anstrengungen verstanden, ergibt sich die Arbeitsleistung als Arbeitsergebnis pro zugrundegelegter Zeiteinheit¹.

Das Interesse an der Entwicklung von Interventionsstrategien zur Leistungssteigerung hat das folgende Grundmuster der Wirkungszusammenhänge hervorgebracht:

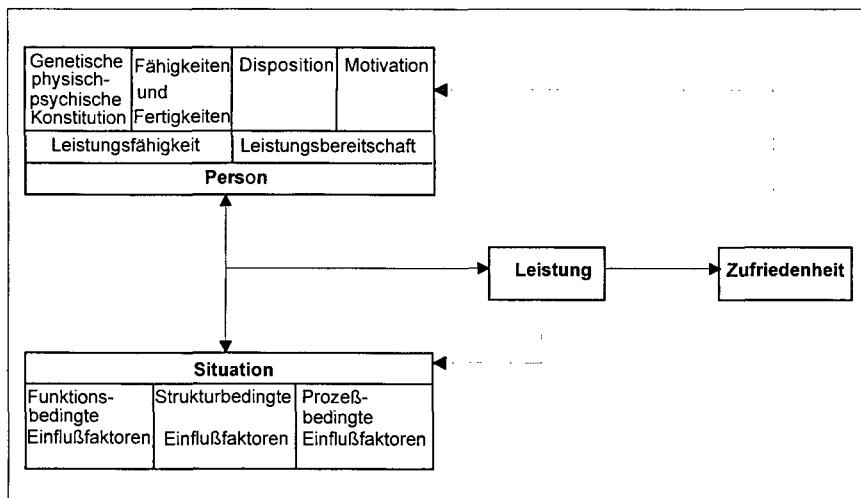


Abbildung 4.10 Leistungs determinanten²

Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies ausgehend von einer zum Erhebungszeitraum gegebenen Situation hinsichtlich Funktionen, Strukturen und Prozessen die Betrachtung der verhaltensbezogenen Determinanten der Person. Während sich die physisch - psychische Konstitution sowie die jeweils aktuell bestehende Disposition der Mitarbeiter dem Einfluß der Personalarbeit weitgehend entziehen, setzen die Strategien der Personalarbeit zur Aktivierung der Leistungsfähigkeit bei den Fähigkeiten und Fertigkeiten und hinsichtlich der Leistungsbereitschaft bei der Motivation an.

¹ vergl. Engelhard (1992), 1255-1256.

² vergl. in Anlehnung an Engelhard (1992), 1258.

Während der Begriff der aufgabenbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und der Möglichkeiten ihrer Förderung durch Personalentwicklungsmaßnahmen keiner weiteren Erläuterung bedarf, stellt sich der Begriff der Motivation und der Möglichkeiten ihrer Beeinflussung komplexer dar.

Motivation ist zunächst ein Sammelbegriff für Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, daß Individuen ein bestimmtes Verhalten im Hinblick auf die erwarteten Folgen auswählen und hinsichtlich Richtung und Intensität steuern¹. Die Erklärung der Motivation hat dabei ihren Niederschlag in den verschiedenen Motivationstheorien gefunden.

Motivationstheorien werden in Anlehnung an *Campbell* u.a.² üblicherweise in Inhaltstheorien und Prozeßtheorien eingeteilt³.

Inhaltstheorien beinhalten Aussagen über die qualitative Ausprägung der Antriebsstruktur⁴ und versuchen damit zu erklären, *was* im Individuum oder seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält⁵. Die wichtigsten Arbeiten sind die in ihrem Kern wohl inzwischen hinlänglich bekannte dynamische Motivationstheorie von *Maslow*⁶, die Zweifaktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit von *Herzberg*⁷ sowie die Bedürfnisklassifikation von *McClelland*⁸.

Während Maslow von einer hierarchischen Struktur von fünf zentralen Bedürfnisgruppen (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeitsbedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse, Selbstverwirklichungsbedürfnisse) ausgeht, bei der die Befriedigung einer Gruppe zur handlungsleitenden Aktivierung der nächsthöheren Bedürfnisgruppe führt, geht *Herzberg* in seinem Ansatz von der Existenz zweier Gruppen aus, die unterschiedliche Wirkungsrichtungen haben. Die Gruppe der Motivatoren (z.B. Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, Aufstieg, Verantwortung) eignet sich zur Steigerung der Motivation, während die Befriedigung der Gruppe der Hygienefaktoren (z.B. Arbeitsbedingungen, Gehalt, Beziehungen zu Vorgesetzten, Gleichgestellten etc.) lediglich zum Abbau von Unzufriedenheit geeignet ist. *McClelland* schließlich erklärt menschliches Verhalten aus dem Zusammenspiel von vier verschiedenen Motivgruppen: Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Vermeidungsstreben. Die hinsichtlich der Wirkungsrichtung ein- bzw. zweidimensionalen Konzepte von *Maslow* und *Herzberg* werden damit ergänzt um einen Ansatz, der eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen und

¹ vergl. *Heckhausen* (1989), 10.

² vergl. *Campbell et al.* (1970).

³ vergl. *Scholz* (1993b), 418-437.

⁴ vergl. *Scholz* (1993b), 418.

⁵ vergl. *Staehle* (1994), 206.

⁶ vergl. *Kirsch* (1971); *Maslow* (1954).

⁷ vergl. *Herzberg et al.* (1959).

⁸ vergl. *McClelland* (1975); *McClelland* (1985).

deren Kombinationen bezogen auf die verschiedenen Kategorien zuläßt. Die Mischung ergibt sich in Abhängigkeit von der Situation, persönlicher Erfahrung und Kultur.

Die **Prozeßtheorien** befassen sich in ihrem Kern mit der Frage, welche Faktoren leistungsorientiertes Verhalten hervorbringen¹ und suchen eine Antwort auf die Frage *wie* ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt und erhalten wird. Zu den bekanntesten Ansätzen werden die Theorien von *Vroom*², *Porter/Lawler*³ und der gleichheitstheoretische Ansatz von *Adams*⁴ gezählt. Damit wird auf den Prozeß der Bewertung und Auswahl attraktiver Motive sowie auf ihre Bedeutung für zielorientiertes Leistungsverhalten eingegangen⁵. Die grundlegende Annahme besteht darin, daß Menschen solche Alternativen aussuchen, die den subjektiv erwarteten Nutzen maximieren und Leistung nur dann als erstrebenswert angesehen wird, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann⁶. Diese Grundannahmen werden erweitert um die Aspekte der Bedeutung der Zufriedenheit für die Leistung und die Bedeutung des Wunsches nach Diskrepanz/Dissonanzabbau zwischen vorhandenem Zustand und gewünschtem Zustand für motivationales Handeln.

Das Konzept zur **Leistungsmotivation**⁷ ist als Kombination von Elementen der Inhaltstheorien mit Elementen der Prozeßtheorien zu verstehen⁸.

Danach kennzeichnet Motivation das Bestreben des Individuums, die Leistung in all jenen Bereichen zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen ein Gütemaßstab für verbindlich gehalten wird, welcher dann Grundlage für die Beurteilung als Erfolg oder Mißerfolg ist⁹. In Erweiterung der bisherigen Aspekte entsteht Leistungsmotivation damit sowohl durch die Hoffnung auf Erfolg als auch durch die Angst vor Mißerfolg. Beide Aspekte treten nicht einzeln, sondern in der Regel gemischt auf. Je nachdem welcher Motivationsbestandteil überwiegt, wird von eher erfolgs- oder eher mißerfolgsmotivierten Personen gesprochen¹⁰. Dabei zeigen allerdings erfolgsmotivierte Personen eine höhere Ausdauer und erzielen insbesondere bei hochkomplexen Problemlösungsaufgaben auch eine qualitativ bessere Leistung¹¹.

¹ vergl. *Scholz* (1993b), 428.

² vergl. *Vroom* (1964).

³ vergl. *Porter/Lawler* (1968).

⁴ vergl. *Adams* (1963); *Adams* (1965).

⁵ vergl. *Wunderer* (1992), 94.

⁶ vergl. *Staehle* (1994), 217.

⁷ vergl. *Heckhausen* (1989), 231-277.

⁸ vergl. *Rosenstiel* (1988), 245.

⁹ vergl. *Rosenstiel* (1988), 245.

¹⁰ vergl. *Gebert/Rosenstiel* (1989), 51.

¹¹ vergl. *Heckhausen* (1989), 260, 264.

Leistungsorientiertes Verhalten ergibt sich aus dem Grad der Übereinstimmung von motivierter Person und motivierender Situation¹. In der konkreten Situation bestimmt die Motivation Intensität, Richtung und Form des Handelns². Sie ist damit als hypothetisches Konstrukt die intervenierende Variable zwischen situativen/personalen Bedingungen und beobachtbarem Verhalten³. In einer konkreten Situation kann Motivation als ein Bündel aktivierter, individueller Motive verstanden werden, wobei Motive innerhalb eines Klassifikationsschemas isoliert darstellbare, als Verhaltensbereitschaft zu verstehende Einheiten sind⁴. Motivation bezeichnet somit den Prozeß des Auslösens von Handlungstendenzen durch situationale Reize auf der Basis aktivierter Motive⁵. Die Motivation ist Ausdruck aktivierter Bedürfnisse⁶ in Verbindung mit der positiven Erwartung des Eintritts der erwarteten Ergebnisse⁷.

Die Integration situativer Elemente erfolgte insbesondere in dem von *Hackman/Oldham*⁸ entwickelten **Konzept des Motivationspotentials**. Vor dem Hintergrund der impliziten Annahme eines humanistischen Menschenbildes⁹ wird das Motivationspotential bestimmt durch eine Kombination bestimmter Arbeitsbedingungen. Hierzu gehören die Vielseitigkeit der Aufgabe, die Ganzheitlichkeit und die Bedeutung der Aufgabe, der Dispositionsspielraum im Sinne von Autonomie sowie Selbstkontrolle beim Arbeitsvollzug.

Arbeitsmotivation bezeichnet entsprechend den Aspekt der Motivation, der mit dem Verhalten von Individuen in hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen verbunden ist¹⁰.

Die motivierende Situation umfaßt die wahrgenommene und bewertete Menge organisatorischer Anreize (Entlohnung, Arbeitsinhalt, Führung) und organisatorischer Rahmenbedingungen (Technologien, Arbeitsumfeldbedingungen, Organisation und Koordination des Leistungsprozesses)¹¹.

Zusammenfassend besteht Einigkeit darüber, daß Motivation eine energetische und eine kognitive Komponente enthält¹², an denen sich die Interventionen der Personalarbeit orientieren können.

¹ vergl. *Gebert/Rosenstiel* (1989), 14-16.

² vergl. *Rosenstiel* (1988), 220.

³ vergl. *Staehe* (1994), 204.

⁴ vergl. *Rosenstiel* (1988), 220.

⁵ vergl. *Wunderer/Grunwald* (1980), 170.

⁶ vergl. *Maslow* (1943); *Herzberg et al.* (1959); *McClelland* (1975); *McClelland* (1985).

⁷ vergl. *Vroom* (1964); *Adams* (1963); *Adams* (1965); *Porter/Lawler* (1968).

⁸ vergl. *Hackman/Oldham* (1974); *Hackman/Oldham* (1975).

⁹ vergl. *Rosenstiel* (1988), 247.

¹⁰ vergl. *Wunderer/Grunwald* (1980), 171.

¹¹ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 67; *Engelhard* (1992), 1256-1263.

Die **energetische Komponente** bezieht sich auf die Frage, warum eine Aufgabe mit bestimmter Intensität und Dauer bearbeitet wird. Während sich die zugrundeliegenden individuellen Motive einer Beeinflussung durch das Unternehmen weitgehend entziehen², besteht die Möglichkeit, durch die Bereitstellung und Gestaltung motivierender Anreize im Rahmen der Situationsgestaltung auf die energetische Komponente der Motivation Einfluß zu nehmen³. Dabei sind Anreize allerdings nicht als Sozialtechnologien zu verstehen, sondern als Bestandteil eines die Interessen der Beteiligten integrierenden Gesamtkonzeptes.

Die **kognitive Komponente** bezieht sich auf die Frage, warum eine Aufgabe unter bestimmten Bedingungen in dieser und keiner anderen Form bearbeitet wird. Die Personalarbeit kann hierauf durch die Beeinflussung von Wahrnehmungs- Wahl- und Lernprozessen einwirken⁴, was sich inhaltlich in der Gestaltung der Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft niederschlägt.

Die **Beeinflussung der Motivation durch die Personalarbeit** konzentriert sich daher auf die Anregungsbedingungen, welche die individuelle Verhaltens- und Leistungsbereitschaft aktivieren sollen⁵. Ihre Wirksamkeit im Hinblick auf leistungsorientiertes Handeln der Mitarbeiter hängt von der Bewertung derjenigen ab, an die sie gerichtet sind⁶. Voraussetzung ist die Aktivierung der leistungsrelevanten Motive der Mitarbeiter und die positive Erwartung der Mitarbeiter, daß ihre Handlungen zu den von ihnen erwünschten Ergebnissen hinsichtlich Arbeitsergebnis und Gratifikation führen⁷.

Die Frage der leistungsrelevanten Motive der Mitarbeiter läßt sich jedoch nur mit Bezug auf die Mitarbeiterinteressen beantworten, welche - wie in Abschnitt 4.2.1 dargestellt - nicht einheitlich sind. Gleichwohl kann mit Rekurs auf die referierten Ergebnisse der Wertewandelsforschung festgestellt werden, daß die veränderten Wertorientierungen von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten und zunehmender Selbstbestimmung in der Personalarbeit ihren Niederschlag insbesondere in vermehrtem Personalentwicklungsbedarf, Individualisierung der Arbeitsverhältnisse, zunehmender Entscheidungspartizipation und einem mitarbeiterorientierten Führungsstil findet⁸.

¹ vergl. *Berthel* (1995), 38.

² Begrenzte Möglichkeiten ergeben sich insbesondere im Zusammenhang mit starken Unternehmenskulturen und den mit einer charismatischen Führung vorhandenen Identifikationsprozessen (vergl. hierzu *Wunderer* (1992), 107).

³ vergl. *Wunderer* (1992), 98.

⁴ vergl. *Wunderer* (1992), 98.

⁵ vergl. *Schanz* (1993), 85.

⁶ vergl. *Schanz* (1991), 16.

⁷ vergl. *Schanz* (1991), 20.

4.3.2.1 Personalentwicklung

4.3.2.1.1 Grundlagen

Personalentwicklung im strategischen Personalmanagement kennzeichnet einen Prozeß, dessen Ziel die Veränderung des Leistungspotentials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit ist². Hierunter sind sowohl die Entfaltung des vorhandenen Potentials als auch die Entdeckung neuen Potentials zu verstehen³.

Innerhalb des mehrdimensionalen Konstruktes Effizienz⁴ richten sich die Personalentwicklungsaktivitäten auf die wirksame und produktive Aufgabenerfüllung⁵. Im Hinblick auf die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens ist daneben die Flexibilität als Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen und als Innovationsfähigkeit bezogen auf zukünftige Rahmenbedingungen notwendig. Personalentwicklung beinhaltet dabei ferner die Dimensionen des Defizitabbaus⁶ als Schließung einer Lücke zwischen Anforderung und Eignung und der Potentialproduktion⁷ als Entfaltung vorhandener und Entwicklung neuer Potentiale.

Potentiale bezeichnen in diesem Zusammenhang sowohl die grundsätzliche Möglichkeit zur Entwicklung und Entfaltung von Fähigkeiten als auch die Fähigkeit selbst, durch Selbstentwicklung neue Potentiale aufzubauen⁸. Grundlage der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind im Hinblick auf organisatorische Ziele die Bestimmung der (**statisch orientierten**) Fähigkeitslücke und des (**dynamisch orientierten**) Entwicklungspotentials auf der Basis der Gegenüberstellung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen, welche wiederum durch Fragebögen, Expertenurteile und Verhaltensbeobachtungsverfahren ermittelt werden⁹.

Die dynamisch ausgerichtete Personalentwicklung trägt damit einem erweiterten Verständnis von Personalentwicklung Rechnung, welche über die Schließung

¹ vergl. Dyllick (1981); Dlugos (1982); Siegwart/Probst (1983); Gaugler (1983b); Strümpel (1985); Schanz (1985b); Wollert (1987); Schanz (1987); Rosenstiel et al. (1987); Bihl (1987a); Schild/Rutishauser (1988); Rosenstiel (1989b); Berthel/Lewandowski (1989); Wunderer (1990); Herbert (1991); Staffelbach (1992); Wagner/Grawert (1993); Wagner (1993); Böhnisch/Putz (1993); Rosenstiel (1995).

² vergl. Scholz (1995a), 232.

³ vergl. Bartölke/Grieger (1993), 98.

⁴ vergl. die Übersicht zu verschiedenen Ansätzen der Effizienz Staehle (1994), 418-426; Staehle/Grabatin (1979).

⁵ vergl. Schanz (1982), 51, 60.

⁶ vergl. Bartölke/Grieger (1993), 96.

⁷ vergl. Bartölke/Grieger (1993), 98.

⁸ vergl. Bartölke/Grieger (1993), 98-101.

⁹ vergl. Drumm/Scholz (1988), 172-173; Scholz (1993b), 252-254.

einer Fähigkeitslücke hinaus die Entwicklung der Person zum Ziel hat. Allerdings wird diese in bürokratischen Strukturen meist nur den Führungskräften ermöglicht¹.

Eine auf die Entdeckung und Entfaltung neuer Potentiale ausgerichtete Personalentwicklung und deren Nutzung birgt jedoch das **Problem** einer Ausweitung der Humanressourcen über den aktuellen Bedarf hinaus - und damit von organisatorischem Slack².

Läßt die vorhandene Aufgabenstellung die Entfaltung des veränderten oder neuen Potentials nicht zu und soll das Potential dennoch nutzbar gemacht werden, wird entweder ein Wechsel des Arbeitsgebietes oder eine Veränderung des alten Gebietes notwendig. Dies kann aber, wenn die vorhandenen Stellenprofile die Entfaltung des Potentials der Mitarbeiter nicht zulassen, zu neuen, und dann auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter zugeschnittenen Stellen führen³.

So stellte *Miner*⁴ in einer empirischen Untersuchung fest, daß 7 bis 12% der Arbeitsplätze sogar in hoch formalisierten Organisationen auf die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Stelleninhaber zugeschnitten sind, wobei insbesondere Unsicherheit in der Zukunftsentwicklung, Ressourcenveränderungen, unklare Zielsysteme und Unklarheit über zukünftige Problemfelder sowie organisatorische Wachstumsprozesse einen signifikant positiven Einfluß ausüben.

Eine gezielte Knapphaltung personeller Kapazitäten erscheint jedoch nur in kurzfristiger Perspektive effizient. Je größer die Ungewißheit über den zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf ist, und je schwieriger sich die Personalbeschaffung über den externen Arbeitsmarkt erweist desto mehr ist auch aus ökonomischer Sicht eine Strategie der Bildung von Arbeitskräfte reserven notwendig, welche sich bei entsprechendem Bedarf kurzfristig einsetzen lassen⁵. Entwicklung von Personal hat in der Perspektive unsicherer Zukunft die Entwicklung der Person als ein mit Selbstbewußtsein und Fähigkeit zur freien und verantwortlichen Willensentscheidung ausgestatteter Mensch zur Voraussetzung⁶.

Damit steht diese Personalentwicklung zunächst im **Widerspruch zu ökonomisch rationalen Kriterien**. Die Entstehung von 'Slack' wird in der Managementpraxis und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und -beratung häufig als negativ betrachtet und mit Verschwendung oder unwirtschaftlicher Ressourcennutzung gleichgesetzt⁷. Der Abbau von Slack ist ein zentrales Ziel der

¹ vergl. *Heimerl-Wagner* (1995), 160; *Klimecki/Probst* (1992), 8.

² vergl. *Bartölke/Grieger* (1993), 100.

³ vergl. *Bartölke/Grieger* (1993), 100.

⁴ vergl. *Miner* (1987).

⁵ vergl. *Marr/Stitzel* (1979), 144; *Staehe* (1991), 315.

⁶ vergl. *Bartölke/Grieger* (1993), 102.

insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Phasen Anwendung findenden effizienzorientierten Reorganisationsprogramme.

Die nachhaltige Vernachlässigung der Selbstentfaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung birgt darüber hinaus auch die Gefahr einer dauerhaften Vernichtung des zur Verfügung stehenden Mitarbeiterpotentials in sich.

So stellte *Heckhausen*² mit Bezug auf Maslows Bedürfnishierarchie³ fest, daß mit abnehmender Bedeutung eines Bedürfnisses für das bloße Überleben zunächst die Bereitschaft, dieses zurückzustellen, wächst. So kann in der Rezession von einer zunehmenden Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit gegenüber den höheren Bedürfnissen der Selbstentfaltung gesprochen werden. Die Bereitschaft letztere zurückzustellen wächst zwar, aber sie bleiben dennoch relevant. Je länger aber die Befriedigung zurückgestellt wird, desto leichter kann der Wunsch nach Selbstverwirklichung dauerhaft verschwinden. Damit wird aber die Grundlage für dauerhafte Demotivation und innere Emigration geschaffen. Somit unterscheidet sich insbesondere das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung grundlegend von existentiellen Bedürfnissen, welche dauerhaft nicht zurückgestellt werden können. Gleichwohl sind höhere Bedürfnisse die Grundlage motivierten Handelns und aktiver Leistungsbereitschaft. Es kann also festgestellt werden, daß mit der Öffnung von Handlungsspielräumen durch potentialorientierte Personalentwicklung der Verschüttung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung in der Rezession vorgebeugt wird⁴. Der Erhalt höherer Bedürfnisse kann in diesem Sinne als eine Aufgabe der Personalarbeit verstanden werden und stellt nicht nur eine die unternehmerische Autonomie einschränkende Mitarbeiterforderung dar. Mit dem Erhalt höherer Bedürfnisse bleibt demnach die Grundlage für die auf eine unsichere Zukunft ausgerichtete Potentialentwicklung und -entdeckung erhalten. Eine nachhaltige Vernachlässigung der Selbstverwirklichung in der Rezession entzieht der dauerhaften über die Rezession hinausgehenden Arbeitszufriedenheit und damit auch der Leistungsmotivation die Basis.

Ein weiteres Problem ergibt sich daraus, daß die Erfolge der Personalentwicklung erst mit einer zeitlichen Verzögerung eintreten. Sie werden aber meist kurzfristig gefordert und treten in der herkömmlichen Erfolgsrechnung nicht positiv in Erscheinung⁵.

Personalentwicklung umfaßt grundsätzlich alle **Maßnahmen** der Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung. Sie kann erfolgen über integrierte Maßnahmen am

¹ vergl. *Stahle* (1991), 315.

² vergl. *Heckhausen* (1989), 70.

³ vergl. *Maslow* (1943).

⁴ vergl. *Bartölke/Grieger* (1993), 101.

⁵ vergl. *Wächter* (1993), 406.

Arbeitsplatz, Maßnahmen zur Entwicklung sozialer Fähigkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes, Maßnahmen zur Entwicklung von inhaltlicher Fachkompetenz außerhalb des Arbeitsplatzes sowie Maßnahmen zur Förderung der Selbstqualifizierung¹. Die Maßnahmen der Personalentwicklung können sowohl außerhalb des bestehenden Arbeitsablaufes mittels verschiedener Lehrmethoden als auch innerhalb des betrieblichen Arbeitsablaufes durch Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung durchgeführt werden². Hierzu zählen insbesondere die Aufgabenerweiterung und der gezielte innerbetriebliche Arbeitsplatzwechsels. Inhaltlich lassen sich die Maßnahmen außerhalb des Arbeitsablaufes in Maßnahmen zur Förderung der Fachkompetenz durch Erwerb von Kenntnissen, Maßnahmen zur Förderung der Fähigkeiten im Bereich der Methoden- und Sozialkompetenz und Maßnahmen zur Förderung des Erkennens und des Umgangs mit Einstellungen (Normen, Werte, Gefühle, Empfindungen) unterteilen³.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die üblicherweise verwendeten Maßnahmen und deren Kennzeichen:

	on-the-job		off-the-job		dynamisch	statisch
Maßnahmen	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Fachkompetenz	Sozialkompetenz		
Aufgabenwechsel	•	•			•	•
Aufgabenerweiterung	•	•			•	•
Auslandseinsatz	•	•			•	•
Fachfortbildung			•		•	•
Fremdsprachenfortbildung			•		•	•
Führungstraining				•	•	•
Kommunikations-/Konflikttraining				•	•	•
Selbstqualifikation			•	•	•	•

Übersicht 4.5 Maßnahmen und Ansatzpunkte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Die motivationstheoretisch größte Bedeutung kommt dabei den on-the-job - Maßnahmen zu, weil sie dem Mitarbeiterbedürfnis der Selbstverwirklichung

¹ vergl. Scholz (1993b), 255; Mentzel (1994), 170-195; Heimerl-Wagner (1995), 161-170.

² vergl. Scholz (1993b), 255.

³ vergl. Berthel (1995), 274.

entsprechen, die Anwendung des Erlernten ermöglichen und ferner eine unmittelbare Rückmeldung sowohl durch die Aufgabe aber auch das soziale Umfeld beinhalten.

Eine **empirische Basis** für die Bedeutung der Personalentwicklung in der Rezession bildet die Untersuchung von *Smith Cook/Ferris*¹ wonach sich erfolgreiche Unternehmen in der Schrumpfung durch eine integrativ strategische und die Mitarbeiterinteressen berücksichtigende Personalentwicklung auszeichnen. *Göttgens*² wies ebenfalls für Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten einen starken Effekt der Weiterbildungsintensität auf den Unternehmenserfolg nach. Aber auch *Albach*³ stellt in einer Untersuchung fest, daß sich erfolgreiche Unternehmen durch eine bessere Qualifikation ihrer Mitarbeiter auszeichnen, in die sie entsprechend investiert haben. Und nicht zuletzt sei auf verschiedenen weitere Studien der allgemeinen Erfolgsfaktorenforschung verwiesen, in denen die Qualifizierung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor mehrfach betont wird⁴.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Für die Personalentwicklung sind die folgenden situativen Kontextvariablen zu berücksichtigen:

• Perzeption der Technologiedynamik

Der Einsatz neuer Technologien, die Erhöhung der Technologiedynamik und die Verkürzung von Innovationszyklen bedingen für die Unternehmen eine erhöhte Innovationsorientierung. Dabei stellt sich die Qualifikation der Mitarbeiter nicht selten als Engpaßfaktor dar. Es sind entweder nicht ausreichend viele qualifizierte Mitarbeiter vorhanden, oder die Mitarbeiter sind zwar qualifiziert, aber nicht für das anstehende Problemfeld oder es bestehen sozial bedingte Technikwiderstände, die es zu überwinden gilt⁵. Eine hohe Technologiedynamik erfordert somit eine Intensivierung der statischen und der dynamischen Personalentwicklung insbesondere hinsichtlich der Fachkompetenz, um einerseits die Anpassung an veränderte Anforderungen und andererseits das Innovationspotential zu erhöhen. Aber auch die mit veränderten Technologien verbundenen Änderungen von Arbeitsabläufen und Qualifikationsstrukturen der Mitarbeiter führen ferner zu einer erhöhten Bedeutung der Führungs- und Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter⁶.

¹ vergl. *Smith Cook/Ferris* (1986).

² vergl. *Göttgens* (1996), 215; 340.

³ vergl. *Albach* (1988), 74.

⁴ vergl. exemplarisch *Peters/Waterman* (1984), 279; *Wohlgemuth* (1988), 218-219; *Krüger* (1988).

⁵ vergl. *Staudt/Rehbein* (1988), 12-13.

⁶ vergl. *Staudt/Rehbein* (1988), 12-13.

Auf empirischer Basis stellten *Staudt/Bock/Mühlemeyer/Kriegesmann*¹ fest, daß die Personalentwicklung eine wesentliche Grundlage für die Generierung von Innovationen in F+E-Abteilungen darstellt. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen von *Domsch/Jochum*². Schließlich sei auf die Fülle von Studien zur Innovationsfähigkeit verwiesen, die mehrfach personenbezogene Merkmale für die Innovationsfähigkeit in den Vordergrund stellen³.

Hypothese G 9:

Je bedeutender die Technologiedynamik eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung in Bezug auf

- a) - on-the-job- Maßnahmen,*
- b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz,*
- c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz.*
- d) - die Förderung der Selbstqualifizierung.*

• **Perzeption der Internationalisierung**

Für die Personalarbeit stellt sich mit der in allen Wirtschaftszweigen erkennbaren zunehmenden Internationalisierung⁴ die Anforderung der Qualifizierung der Mitarbeiter für veränderte Anforderungen. Ferner ist der Gefahr der Abwanderung besonders qualifizierter Mitarbeiter in einem größeren und vielfältigeren internationalen Arbeitsmarkt durch geeignete Austrittsbarrieren zu begegnen⁵. In diesem Sinne kann die Personalentwicklung sowohl als Instrument des Aufbaus und der Sicherung international einsatzfähiger Mitarbeiter gesehen werden aber auch als Instrument der Förderung der Selbstentfaltung verstanden werden.

*Wunderer/Kuhn*⁶ ermittelten hierzu in ihrer Untersuchung zu den Anforderungen an die Personalarbeit der Zukunft, daß die Internationalisierung neben der sozialen Orientierung den größten Bedeutungszuwachs für die Personalentwicklung der Mitarbeiter erhält. Nicht zuletzt sei in diesem Zusammenhang auf die umfangreiche Studie von *Price Waterhouse*⁷ zum internationalen Personalmanagement hingewiesen.

¹ vergl. *Staudt et al.* (1990), 1193-1194.

² vergl. *Domsch* (1984), 255.

³ vergl. z.B. *Utterback* (1971); *Ebadi/Utterback* (1984); *Johne/Snelson* (1988) sowie insbesondere die Metastudie von *Hauschildt* (1993a).

⁴ vergl. *Zentes* (1995), 4.

⁵ vergl. *Scholz* (1992a), 158.

⁶ vergl. *Wunderer/Kuhn* (1993), 138.

⁷ vergl. *Price Waterhouse* (1990).

Hypothese G 10:

Je bedeutender die Internationalisierung eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung hinsichtlich

- a) - on-the-job- Maßnahmen,*
- b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz,*
- c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz,*
- d) - Förderung der Selbstqualifizierung.*

• **Perzeption des Wertewandels**

Der **Wertewandel** kennzeichnet eine Verlagerung der Bedeutung von Wertegruppen und eine stärkeren Streuung der Wertorientierungen innerhalb der Wertestrukturen¹. Die Vielzahl der Varianten individuell relevanter Wertegruppen im Sinne eines Werteppluralismus nimmt somit deutlich zu. Die Konsequenzen sind eine stärkere Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme und eine abnehmende Gültigkeit traditionelle Anreiz- und Führungsinstrumente. Damit steigt das Konfliktpotential sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens, weil die Mitarbeiter veränderte Wertestrukturen in die Unternehmen tragen und den Erklärungs- und Begründungsbedarf der Unternehmen sowohl in ihrer Innen- als auch Außenbeziehung erhöhen².

Auch hier sei auf die Ergebnisse von *Wunderer/Kuhn*³ zurückgegriffen, bei denen die durch den Wertewandel bedingten Änderungen die größte Bedeutung für die Personalentwicklung einnehmen.

Hypothese G 11:

Je bedeutender der Wertewandel eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung hinsichtlich

- a) - on-the-job- Maßnahmen,*
- b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz,*
- c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz.*
- d) - Förderung der Selbstqualifizierung.*

• **Organisationsstruktur**

Die Nachteile streng hierarchischer Strukturformen und die Erfordernisse der zunehmend dynamischen Umwelt haben in der Vergangenheit vermehrt zu mehrdimensionalen Organisationsformen wie der Projekt- und Matrixorganisation geführt⁴.

¹ vergl. hierzu aus der Fülle der Studien zum Wertewandel insbesondere *Inglehart* (1977) *Kmiecic* (1976); *Noelle-Neumann* (1978); *Klages* (1985); *Rosenstiel* (1987).

² vergl. *Staffelbach* (1992), 155.

³ vergl. *Wunderer/Kuhn* (1993), 138.

⁴ vergl. *Hill et al.* (1994a), 201.

Nach der Implementierung sind jedoch eine Reihe von Problemen entstanden. So richtet sich die **Kritik an den mehrdimensionalen Organisationsstrukturen** - insbesondere der Matrixorganisation - auf die inhärente Zersplitterung und Komplexitätserhöhung¹. Die Verwirklichung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen stellt überdurchschnittliche Anforderungen an die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Organisationsteilnehmer². Andererseits werden Matrixstrukturen als Grundstrukturen für dauerhafte Aufgaben mit ständigem Innovationsdruck eingestuft³. Dabei sollen die inhärenten Konflikte konstruktiv zur Findung neuer und schneller Lösungen genutzt werden. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn sachliche Konflikte nicht auf persönlicher Ebene ausgetragen werden. Hinzu kommt, daß gerade mehrdimensionale Organisationsstrukturen den Forderungen der Mitarbeiter nach mehr Handlungsspielraum gerecht werden.

*Hoffmann*⁴ stellte in einer empirischen Erhebung fest, daß Unternehmen gerade auch zur Erfüllung sozio-emotionaler Bedürfnisse der Mitarbeiter autonomiefördernde Organisationsstrukturen einsetzen. Aus dem gleichen Grund finden sich bei diesen Unternehmen auch vermehrte Personalentwicklungsaktivitäten. Hieraus kann geschlossen werden, daß die Unternehmen den Mitarbeitern die Handhabung komplexer Organisationsstrukturen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglichen.

Hypothese G 12:

Je komplexer die bestehende Organisationsform ist, desto intensiver müssen die Organisationsteilnehmer hinsichtlich ihrer Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geschult werden.

4.3.2.1.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen durchgeführt werden. Die Antwortalternativen umfaßten on-the-job Maßnahmen (Aufgabenerweiterung, Aufgabenwechsel, Auslandseinsatz), off-the-job-Maßnahmen (Fachfortbildung, Fremdsprachenfortbildung, Führungsseminare, Kommunikations-/Konflikttrainingsmaßnahmen) sowie die Unterstützung von Fortbildungsmaßnahmen, welche der Mitarbeiter auf eigene Initiative außerhalb des Unternehmens wahrnimmt aber für die Qualifikation im Unternehmen von Nutzen sein können.

¹ vergl. *Scholz* (1992c), 1307.

² vergl. *Thom* (1990), 249.

³ vergl. *Hoffmann* (1990), 142.

⁴ vergl. *Hoffmann* (1990), 141, 144.

Darüberhinaus bot eine offene Antwortalternative die Möglichkeit, nicht aufgeführte Maßnahmen zu nennen.

Da die Option freier Zusatzantworten von den Unternehmen nur zu einem geringen Teil genutzt wurde, kann von einer weitgehend vollständigen Erfassung der in der Praxis zum Zweck der Personalentwicklung gezielt eingesetzten Instrumente ausgegangen werden. Unberücksichtigt bleiben somit Instrumente der Personalarbeit, die ebenfalls Personalentwicklungscharakter haben, aber deren Einsatz primär aus anderen Gründen erfolgt (z.B. Organisationsentwicklungsmaßnahmen).

Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung:

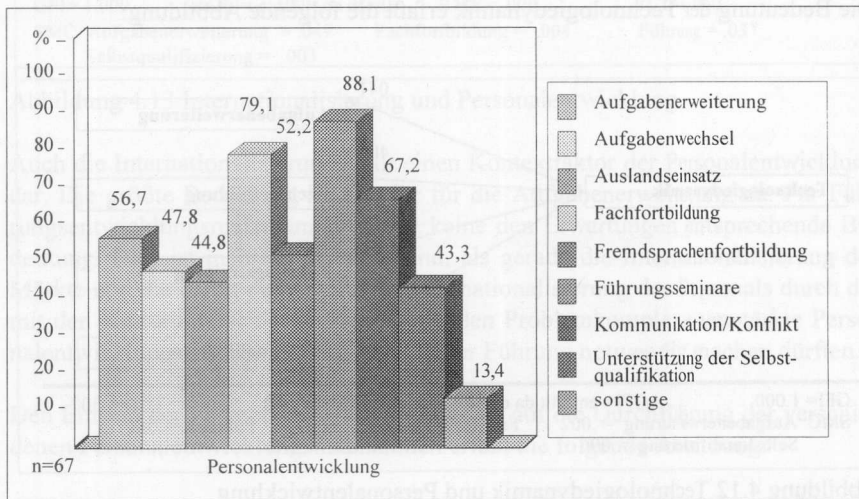


Abbildung 4.11 Anwendung verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen

Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen stehen Fach- und Führungsseminare im Vordergrund. Die Betonung der Führungskompetenz läßt die Vermutung zu, daß die Führungskräfte die primären Nutznießer von Personalentwicklungsmaßnahmen sind, während andere Mitarbeiter deutlich weniger an persönlichkeitsorientierten Maßnahmen partizipieren dürften.

Vergleichsweise gering ist mit 43,3 % die Bereitschaft der Unternehmen, die Mitarbeiter in der freiwilligen selbstinitiierten Weiterbildung zu unterstützen. Sie wird zwar nicht selten als selbstverständlich vorausgesetzt, aber die Bereitschaft, diese dann auch z.B. durch Kostenbeteiligungen oder verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten zu unterstützen, ist deutlich geringer. Die Unterstützung konzentriert sich auf allgemeine Aussagen zu besseren Entwicklungsmöglichkeiten, die jedoch weder zeitlich noch inhaltlich verbindlichen Charakter annehmen. Eine Qualifizierung ohne Entfaltungsmöglichkeit ist jedoch demotivierend und führt dazu, daß

Mitarbeiter weniger die Initiative ergreifen. Eine Begründung kann darin gesehen werden, daß die selbstbestimmte Fortbildung bei einer verbindlicheren Zusage zu einer Einschränkung der unternehmerischen Autonomie führt, die schwerer wiegt, als die zu erwartenden positiven Effekte auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation¹.

Für die Analyse des Einflusses der Situation auf die Personalentwicklung ergab die korrelationsstatistische Vorwegprüfung aufgrund hoher Korrelationen den Verzicht auf die Items Aufgabenwechsel, Auslandseinsatz und Fremdsprachentraining.

Die Bedeutung der Technologiedynamik erfaßt die folgende Abbildung:

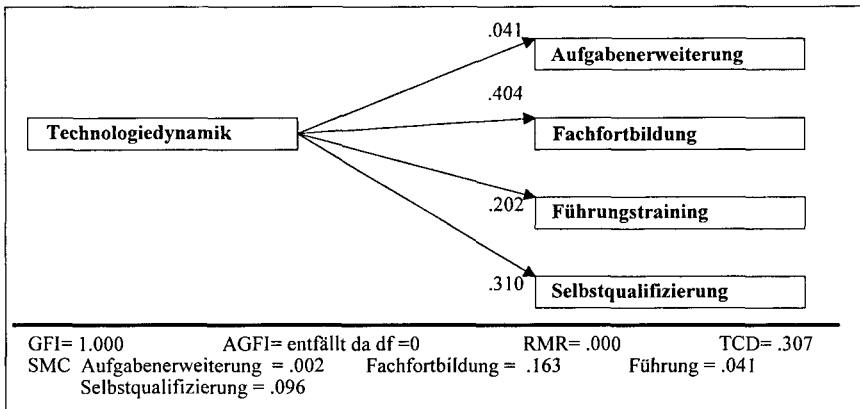


Abbildung 4.12 Technologiedynamik und Personalentwicklung

Erwartungsgemäß hat die Einschätzung der Technologiedynamik einen hohen Einfluß auf die Personalentwicklung. Dabei stehen insbesondere Fachkenntnisse im Vordergrund. Die Vorbereitung auf veränderte Führungserfordernisse z.B. durch besser qualifizierte Mitarbeiter, veränderte Arbeitsabläufe und Organisationsformen werden weniger hiermit in Zusammenhang gebracht. Hierzu ist ebenfalls kompatibel, daß die Aufgabenerweiterung als stark motivationsbezogene Personalentwicklungsmaßnahme nur gering beeinflusst wird. Dagegen wird die Selbstqualifikation der Mitarbeiter häufiger unterstützt.

¹ vergl. auch die Ergebnisse von Gebert/Steinkamp (1990), 213.

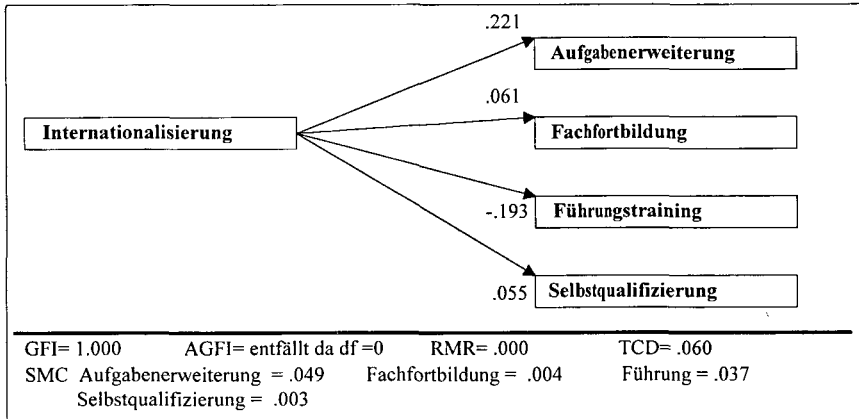


Abbildung 4.13 Internationalisierung und Personalentwicklung

Auch die Internationalisierung stellt einen Kontextfaktor der Personalentwicklung dar. Die größte Bedeutung kommt ihr für die Aufgabenerweiterung zu. Für Führungsentwicklungsmaßnahmen hat sie keine den Erwartungen entsprechende Bedeutung. Dies ist insofern überraschend, als gerade die Internationalisierung der Märkte und die damit einhergehende Internationalisierung des Personals durch die mit den Kulturunterschieden einhergehenden Problemkomplexe verstärkte Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich der Führung notwendig machen dürften.

Den Einfluß der Perzeption des Wertewandels auf die Durchführung der verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen erfaßt die folgende Abbildung:

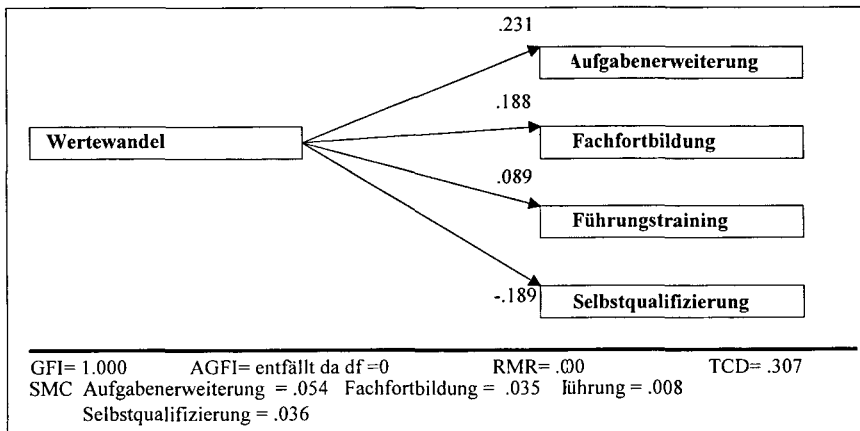


Abbildung 4.14 Wertewandel und Personalentwicklung

Dem Wertewandel kommt insbesondere Bedeutung für die Aufgabenerweiterung und die Fachfortbildung zu. Auf die Intensität der Durchführung von Führungstrainings weist er nur einen geringen Einfluß auf und für die Selbstqualifizierung stellt sich sogar ein negativer Einfluß dar. Dieser zunächst unerwartete Effekt ließe sich damit erklären, daß die Veränderungen des Wertewandels als eine Bedrohung wahrgenommen werden, deren Folgen - eine höhere Quote der individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter - zu einem erhöhten Anspruchsniveau gegenüber dem Unternehmen führen können. Um diese Erhöhung des Anspruchsniveaus nicht auch noch zu unterstützen, werden selbstinitiierte Personalentwicklungsmaßnahmen nicht gefördert.

Die Bedeutung der Organisationskomplexität¹ für die Intensität von Kommunikationsseminaren wird in der folgenden Abbildung erfaßt.

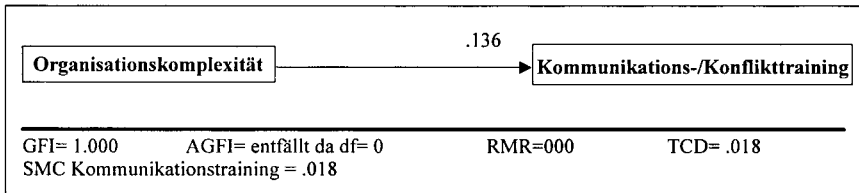


Abbildung 4.15 Organisationskomplexität und Personalentwicklungsbedarf

Die Organisationskomplexität hat einen geringen, aber nicht zu vernachlässigenden Einfluß auf die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

4.3.2.2 Führung

4.3.2.2.1 Grundlagen

Der Begriff der **Führung** hat in der Literatur vielfältige Definitionsversuche erfahren, welche sich an den mit Führung zu erreichenden Zielen und/oder den durch Führung betroffenen Personen orientieren². Zusammenfassend besteht jedoch inzwischen weitgehend Einigkeit darüber, daß Führung den Prozeß der zielgerichteten persönlichen oder auch unpersönlichen Verhaltensbeeinflussung kennzeichnet³.

Die Führungsforschung hat dabei eine Fülle von Erkenntnissen zu Führungsstilen und deren Effizienz hervorgebracht vor dem Hintergrund der Frage, welche Art von Führung die Beste ist⁴.

¹ vergl. zur Operationalisierung Abschnitt 3.2.3.4.

² vergl. als Überblick hierzu *Wunderer/Grunwald* (1980), 61-62.

³ vergl. *Staehe* (1992), 655.

Führungsstile bezeichnen die Art und Weise, in der sich Führungskräfte verhalten, um ihre Führungsfunktion auszuüben².

Unter den **idealtypischen Führungsstilmodellen** hat das Führungsstilkontinuum von *Tannenbaum/Schmidt*³ die weiteste Verbreitung gefunden. Auf einem Kontinuum mit den beiden Extrempunkten 'Vorgesetztenzentrierter Führungsstil' und 'Mitarbeiterzentrierter Führungsstil' werden abgestufte Formen der Entscheidungspartizipation zugeordnet.

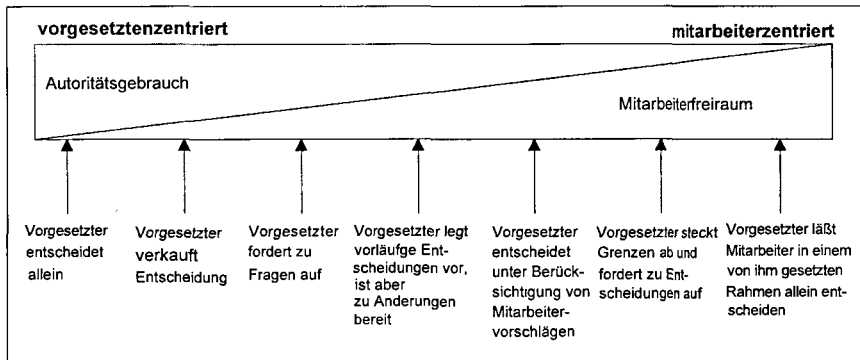


Abbildung 4.16 Führungsstilkontinuum nach *Tannenbaum/Schmidt*⁴

Die Mitarbeiterorientierung wird über den zunehmend gewährten Entscheidungsfreiraum erfasst und ermöglicht eine klassifizierende Zuordnung von alternativen Führungsstilen.

Der idealtypische Blickwinkel der Führungsstiltypologien wurde alsbald durch die **realtypische Führungsstiltypologie** auf der Basis empirischer Erhebungen erweitert⁵. Die zugrundegelegten Klassifizierungskriterien waren auch hier in der Regel auf zwei Extreme ausgerichtet:

¹ vergl. Übersichten zu Führungsstilen, Führungstheorien und/oder Führungskonzepten z.B. bei *Wunderer/Grunwald* (1980); *Bass* (1990); *Staehe* (1994), 308-367.

² vergl. *Berthel* (1995), 65; *Scholz* (1993b), 437.

³ vergl. *Tannenbaum/Schmidt* (1958).

⁴ vergl. *Tannenbaum/Schmidt* (1958), 96.

⁵ vergl. insbesondere die verschiedenen Untersuchungen von *Lewin et al.* (1939); *Katz et al.* (1950); *Stogdill/Coons* (1973); *Cartwright/Zander* (1968).

- autoritäres versus demokratisches Verhalten¹,
- Mitarbeiterorientierung (employee orientation) versus Leistungsorientierung (production orientation)²,
- Aufgabenorientierung (initiation of structure) versus Beziehungsorientierung (consideration)³,
- Lokomotionsfunktion (goal achievement) versus Kohäsionsfunktion (group maintenance)⁴.

Vor dem Hintergrund, daß die empirische Überprüfung der Effektivität der ermittelten Führungsstile keine eindeutigen und teilweise sogar widersprüchliche Ergebnisse lieferte, richtete sich die Kritik insbesondere auf die mangelnde Berücksichtigung situativer Faktoren wie die Persönlichkeit des Führenden und des Geführten, aber auch der aus organisationspsychologischer Sicht als Führungssubstitute bezeichneten sachbezogenen Führungsinstrumente wie Organisationsstrukturen oder Technologieeinsatz⁵.

Unter den hieraus entstehenden situativen Führungskonzepten hat schließlich der Ansatz von *Fiedler*⁶ und das hieraus resultierende Modell besondere Beachtung gefunden.

Auf der Basis eines Fragebogens zur Wertschätzung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiters durch den Vorgesetzten (Last preferred co-worker LPC-Score⁷) wird eine Einschätzung des Führungsstils hinsichtlich der Kriterien Beziehungsorientierung versus Aufgabenorientierung vorgenommen. Darüber hinaus wird die Führungssituation erfaßt, um schließlich eine Optimalkombination von Führungssituation und Führungsstil zu erreichen.

Die Führungssituation wird dabei durch die folgenden Dimensionen beschrieben:

- *Vorgesetzter-Mitglieder-Beziehung*: Sie betrifft das Vertrauen der Gruppe in den Führer und ihre Bereitschaft, den Anweisungen des Vorgesetzten zu folgen.
- *Aufgabenstruktur*: Sie bezieht sich auf den Grad, in dem die zu realisierenden Aufgaben genau vorgegeben sind.
- *Positionsmacht*: Sie umschreibt die positiven und negativen Sanktionsbefugnisse des Vorgesetzten.

¹ vergl. *Lewin et al.* (1939).

² vergl. *Katz et al.* (1950).

³ vergl. *Stogdill/Coons* (1973).

⁴ vergl. *Cartwright/Zander* (1968).

⁵ vergl. *Staehe* (1992), 674.

⁶ vergl. *Fiedler* (1964); *Fiedler* (1967).

⁷ vergl. *Fiedler* (1967), 269.

Auf der Basis empirischer Studien wurde schließlich eine Zuordnung von Situationen und hierfür geeigneten Führungsstilen in einem 'Kontingenzmodell' vorgenommen.

Die Entwicklung dieses Modells hat zu umfangreicher Kritik geführt, die von der mangelnden statistischen Signifikanz über die Theorielosigkeit bis hin zu personenbezogenen Angriffen reicht¹.

Der entscheidende Verdienst liegt jedoch in der Betonung des situativen Charakters der Führung und des Abrückens von der Illusion des one-best-way-Führungsstils.

Gleichzeitig wird damit aber auch das Problem evident, daß der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nur mit einem mitarbeiter- und situationsspezifisch variierenden Führungsverhalten begegnet werden kann. Einfache Verhaltensrezepte oder dichotomisiertes Führungsstildenken genügen dieser Problematik nicht. Vielmehr stellt sich Führungsverhalten nicht als ein durch Rationalität und Zielorientierung geprägter Prozeß dar, welcher durch bestimmte generalisierbare und konsistente Gesetzmäßigkeiten rekonstruierbar wird, sondern als ein hochkomplexes soziales Phänomen, das auch durch Irrationalitäten, affektiv-emotionale Aspekte und individuelle Überzeugungen geprägt wird².

Wird nun in einem anderen - konstruktivistischen - Sinne davon ausgegangen, daß **Führung** nicht eine beschreib- und erklärbare objektive Wirklichkeit darstellt, sondern ein **soziales Konstrukt**, dann stellt sie eine Wirklichkeit dar, die von den Beteiligten in einem gegenseitigen Interpretationsprozeß aufgebaut wird³. Aufgrund der Vorstellungen von der Realität werden Verhaltensweisen und interpersonelle Beziehungen wahrgenommen und als Führungsbeziehung interpretiert. Dabei sind die Vorstellungen von der Wirklichkeit kognitive Konstruktionen und betreffen die Beziehungen selbst, die Funktion der Beziehung und die sich aus den Beziehungen ergebenden Wirkungen⁴. Führung als kognitive Konstruktion ergibt sich aus dem Zusammenwirken der Vorstellungen der an der Beziehung Beteiligten.

Damit wird der Blickwinkel auf die **Grundlagen der Interpretationen** gelenkt, welche sich in gesellschaftlichen und individuellen Werten und Einstellungen finden⁵.

¹ vergl. als Überblick über die aufgeführte Kritik Scholz (1993b), 442-443.

² vergl. Berthel (1995), 105; Scholz (1993b), 467, sowie die Studie von Kets de Vries/Miller (1984) zur Bedeutung der psychischen Verfassung von Führungskräften für die Organisation(skultur).

³ vergl. zum wissenschaftstheoretischen Begriff des Konstruktivismus und seiner Kritik Kirchgässner (1994); Raffée/Abel (1979).

⁴ vergl. Berthel (1995), 106.

⁵ vergl. hierzu Berger/Luckmann (1980).

Dem aus drei Ebenen bestehenden Unternehmenskulturmodell von *Schein*¹ folgend stellen Verhaltensweisen auf der obersten Ebene erkennbare und wahrnehmbare Artefakte der Unternehmenskultur dar. Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werte der Organisationsteilnehmer. Sie steuern das Verhalten entweder in Form angenommener (z.B. durch Führungsgrundsätze) oder internalisierter Werte. Auf der dritten und tiefsten Ebene befinden sich die kaum noch in Frage gestellten, häufig auch nicht mehr bewußten und langfristig konstanten Grundannahmen über Umwelt, Realität, die Natur des menschlichen Wesens und menschliche Beziehungen.

Für die vorliegende Betrachtung der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter unter Berücksichtigung situativer Determinanten eignet sich dabei die Fokussierung auf das **Konzept der Einstellungen**.

Einstellungen können ihrer Natur nach zwischen Werten und Artefakten angesiedelt werden und lassen sich am besten in Abgrenzung zu Werten definieren. Demnach sind Werte deutlich fundamentaler und breiter ausgelegt als Einstellungen². Einstellungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie sich auf ein fokussiertes Einstellungsobjekt oder eine fokussierte Situation beziehen, während wenige Werte viele Einstellungen zu größeren Strukturen oder einem größeren System organisieren³. Einstellungen unterscheiden sich dabei von den ihnen zugrunde liegenden Werten durch ein geringeres Abstraktionsniveau und die konkrete Einbringung in die Kommunikation⁴. Sie sind dem Individuum eher bewußt und werden daher auch als Begründungen für bestimmte Verhaltensweisen herangezogen.

Aufgrund der direkteren Beziehung zum Einstellungsobjekt kommt der Einstellung damit eine intensivere handlungsleitende Funktion zu als Werten. Einstellungen können damit wiederum als Strukturierungskriterium für Handlungen herangezogen werden.

Einstellungen sind aufgrund ihrer gegenüber Werten ausgeprägteren Veränderbarkeit auch Gegenstand von Personalentwicklungsmaßnahmen z.B. im Rahmen von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung⁵. Ferner kann von situativen Einflüssen auf Einstellungen zu einzelnen Einstellungsobjekten ausgegangen werden, die sich aus gesellschaftlichen Veränderungen wie z.B. veränderten Machtstrukturen ergeben können. So kann z.B. der Wertewandel als Situationsfaktor bedingen, daß die Führungskräfte die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen im instrumentellen Sinne als wichtig für die Leistungsmotivation einschätzen, unabhängig davon ob die Veränderungen des Wertewandels positiv oder negativ bewertet

¹ vergl. *Schein* (1985).

² vergl. *Kmiecik* (1976), 152.

³ vergl. *Kmiecik* (1976), 152-156.

⁴ vergl. *Streich* (1995), 248.

⁵ vergl. *Streich* (1995), 248-249.

werden. Dagegen kann die mit der Rezession einhergehende Veränderung der Machtstrukturen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Einstellung ändern. So kann die Einstellung nunmehr lauten, daß die Berücksichtigung nicht mehr wichtig ist, weil die Mitarbeiter aufgrund des entstehenden Arbeitsplatzrisikos und der Angst vor Arbeitsplatzverlust motiviert werden. Entsprechend werden sich auch die Handlungen der Akteure im Fluß der Interaktionen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter - der Führungsstil - anders gestalten.

Bezogen auf die vorliegende Fragestellung ist dabei die Einstellung der Führungskräfte zur Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen für die Leistung zu klären. Aufgrund der Handlungsnahe wird dabei impliziert, daß eine höhere Bedeutungszuweisung mit einem höheren Grad der Berücksichtigung der individuell und situativ unterschiedlichen Mitarbeiterinteressen einhergeht. Die Einstellung wird damit explizit als Indikator für die Art der Führungsbeziehung herangezogen und somit der Gestaltungsebene zugerechnet.

Empirische Studien zu Schrumpfungs- und Krisenprozessen zeigen, daß in Phasen zunehmenden Anpassungsdrucks Entscheidungen zentralisiert und die Neigung zu Schuldzuweisungen verstärkt werden, das Vertrauen in die Führungskräfte sinkt und das Konfliktpotential steigt¹. Dabei zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen jedoch dadurch aus, daß sie das Commitment ihrer Mitarbeiter sichern, indem sie auch in Schrumpfungsphasen die Interessen der Mitarbeiter weitgehend berücksichtigen, was sich letztlich in einer Vielzahl von Entscheidungen in der Führungssituation niederschlägt². Schließlich wird nach den Ergebnissen von *Wunderer/Kuhn*³ die interaktionelle, beziehungsorientierte Führungsdimension gegenüber der strukturellen Führung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

☐ Die Bedeutung der Kontextvariablen

• Perzeption des Wertewandels

Der Wertewandel impliziert einen erhöhten Erklärungs- und Begründungsbedarf, eine erhöhte Begründung und Legitimation von Regelungen, Vorschriften und Anordnungen⁴. Diese Forderung wird für die Unternehmen insbesondere dann evident, wenn ihre Vernachlässigung dyfunktionale Folgen nach sich zieht. Dysfunktionale Folgen sind insbesondere die Erhöhung des innerbetrieblichen Konfliktpotentials und die damit einhergehende Destabilisierung von Systemen. Arbeitsabläufe werden gestört, wenn die Mitarbeiter aufgrund mangelnder Interessenberücksichtigung Ausweichstrategien entwickeln, um die von ihnen geforderten Freiräume dennoch zu realisieren. Die nicht selten praktizierte Beharrungstendenz

¹ vergl. *Cameron et al.* (1987a); *Greenhalgh* (1982).

² vergl. *Smith Cook/Ferris* (1986).

³ vergl. *Wunderer/Kuhn* (1993), 121.

⁴ vergl. *Einsiedler* (1993), 132-136; *Staffelbach* (1992); *Böhnisch/Putz* (1993).

der Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Änderungen ändert hieran nichts - vielmehr verschärft sie das Problem¹.

Sehr anschaulich sind die zahlreichen Praxisbeispiele von Hoffmann² zum Einfallsreichtum der Mitarbeiter, wenn es insbesondere um die verdeckte Durchsetzung von blockierten Mitarbeiterinteressen geht, welche bis zur gezielten Unternehmensschädigung reichen kann.

Die von von Rosenstiel et al.³ durchgeführten Studien zum Wandel der Wertorientierung bei Führungs- und Führungsnachwuchskräften münden hinsichtlich der Führung in einer stärkeren Mitarbeiterorientierung.

Hypothese G 13:

Je wichtiger die Veränderungen des Wertewandels durch die Unternehmen eingeschätzt werden, desto mitarbeiterorientierter ist der Führungsstil.

• Formalisierung der Führung

Formale Führungsinstrumente wie Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarungen, Beurteilungssysteme und Einarbeitungsprogramme sind Bestandteile der Rollenerwartungen an die Führungskräfte des Unternehmens⁴. Als generelle Normen des Unternehmens stellen sie Verhaltenserwartungen an die Führungskräfte. Formale Regelungen sprechen dabei nicht aus sich, vielmehr müssen sie interpretiert werden, bevor sie Verhaltenssicherheit bewirken⁵. Die Normierung bezieht sich in der Praxis auf das Ausmaß der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in der Arbeitssituation. So läßt sich an das Rollenkonzept⁶ anknüpfend folgern, daß mit dem Grad der Normierung die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in der Führungssituation steigt. Gleichwohl zeigen insbesondere die empirischen Ergebnisse zu Führungsgrundsätzen, daß der Effekt der Verhaltenssteuerung wesentlich von dem Grad der Verbindlichkeit der formalen Instrumente abhängt⁷.

Hypothese G 14:

Je mehr die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumenten festgeschrieben ist, desto mehr werden die Mitarbeiterinteressen in der Führungssituation berücksichtigt.

¹ vergl. Dierkes/Hähner (1993).

² vergl. Hoffmann (1981).

³ vergl. Rosenstiel et al. (1989), 125-147.

⁴ vergl. Kieser/Kubicek (1992), 456.

⁵ vergl. Kieser/Kubicek (1992), 453.

⁶ vergl. Parsons (1951); Boulding (1962); Katz/Kahn (1966); Dahrendorf (1970); Wiswede (1977).

⁷ vergl. Kossbiel (1983), 26; Wunderer/Klimecki (1990), 104-120.

• Menschenbild

Die Bedeutung der Menschenbilder - als gegenüber Einstellungen relativ überdauernde Grundannahmen über die Natur des Menschen - für die Ausgestaltung eines bestimmten Führungsstils wurde von *Weinert*¹ empirisch nachgewiesen. Dabei wurde gezeigt, daß Führungskräfte mit einem den Kategorien sozial, selbstverwirklichungsorientiert, komplex zuzuordnenden Menschenbild einen die Mitarbeiterinteressen integrierenden Führungsstil präferieren. Je zentraler die Einstellung in der Person des Führenden bzw. den ihm kaum noch bewußten Grundannahmen verankert wird, desto stärker ist der handlungsleitende Effekt.

Hypothese G 15:

Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte des Unternehmens ist, desto mitarbeiterorientierter ist der Führungsstil.

4.3.2.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Operationalisierung der Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles wurde dem Einstellungskonzept folgend als Indikator die Einstellung der Führungskräfte zur Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen für die Leistungsmotivation auf einer Skala von 1= unwichtig bis 5 = sehr wichtig erfragt. Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis:

Bedeutung der Mitarbeiterinteressen	n=61	Prozent der Fälle	Anzahl
keine Bedeutung		0	0
geringe Bedeutung		4,9	3
mittlere Bedeutung		31,1	19
hohe Bedeutung		49,2	30
sehr hohe Bedeutung		14,8	9

Tabelle 4.4 Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles

Alle Unternehmen sind der Meinung, daß den Mitarbeiterinteressen Bedeutung hinsichtlich der Leistungsmotivation beizumessen ist. Nahezu die Hälfte (49,2%) der antwortenden Unternehmen sehen hierin eine hohe und 14,8% eine sehr hohe Bedeutung. Eine einschränkende Beurteilung impliziert dabei die Annahme, daß Mitarbeiter auch durch andere Aspekte wie z.B. die Angst vor Mißerfolg zu motivieren sind, weil die zu starke Berücksichtigung ihrer Interessen zur Erhöhung des Anspruchsniveaus führen könnte. Damit wird von Interesse, welche Bedeutung der perzipierte Wertewandel und die Formalisierung der Führungsrolle sowie das zugrundeliegende Menschenbild haben.

¹ vergl. *Scholz* (1993b).

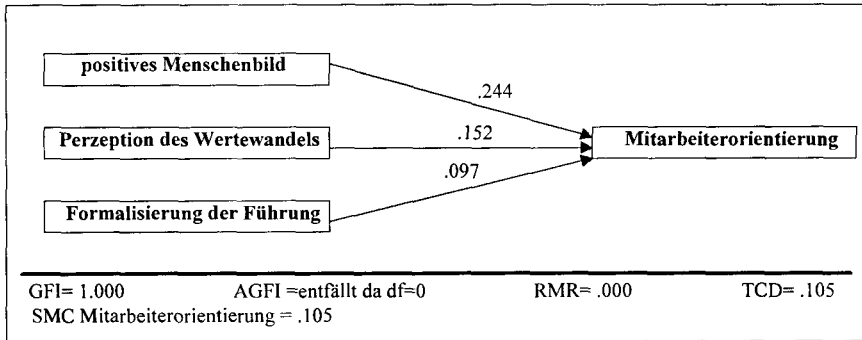


Abbildung 4.17 Kontextvariablen und Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles

Entsprechend den formulierten Hypothese hat ein positives Menschenbild einen positiven Einfluß auf die Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles. Die Wahrnehmung des Wertewandels als wichtiger Umweltfaktor hat ebenfalls einen entsprechenden Einfluß. Darüber hinaus zeigt das Ergebnis sogar, daß die Verankerung eines mitarbeiterorientierten Führungsstiles in der Persönlichkeit des Führenden über ein positives Menschenbild wichtiger ist, als die auch auf Machtstrukturen zurückzuführende Perzeption der Bedeutung des Wertewandels. Dagegen haben formale Rollenanforderungen nur eine geringe Bedeutung. Dies unterstützt die These, daß über formale Strukturen zwar Handlungsspielräume vorgegeben werden können, aber kein die Handlungsspielräume nutzendes Verhalten erzwungen werden kann.

4.3.2.3 Individualisierung

4.3.2.3.1 Grundlagen

Individualisierung bezeichnet die Grundidee, nach der die personalwirtschaftlichen Instrumente auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind, und die Betroffenen aus den verschiedenen Möglichkeiten selbst auswählen können¹. Während die Ansatzpunkte der Individualisierung nahezu gleich denen der Flexibilisierung sind, unterscheiden sie sich hinsichtlich des Betrachtungswinkel. So richtet sich die Flexibilisierung auf das Unternehmensinteresse einer erhöhten Anpassungsfähigkeit, während die Individualisierung grundsätzlich auf die Befriedigung der Mitarbeiterinteressen ausgerichtet ist.

Als **zentrale Aspekte der Individualisierung** werden heute einerseits die Schaffung alternativer Arbeitssituationen durch das Unternehmen und andererseits die Möglichkeit der Selbstselektion durch die Mitarbeiter vor dem Hintergrund

¹ vergl. Drumm (1989); Schanz (1993); 104-107.

individueller Bedürfnisstrukturen betrachtet¹. Individualisierung kann somit grundsätzlich selbstbestimmt oder fremdbestimmt durchgeführt werden².

Die fremdbestimmten Individualisierung wird nach einer eingehenden Analyse als relevant erachteter idiosynchronischer Merkmale durch den Vorgesetzten geplant und umgesetzt und perpetuiert damit die dem Taylorismus entsprechende Annahme, daß dieser in der Lage ist, die für die Mitarbeiter geeigneten Instrumente zu beurteilen. Die selbstbestimmte Individualisierung räumt dem Mitarbeiter dagegen das Recht ein, seine Arbeit selbst zu organisieren.

Schließlich kann unter Bezug auf die Forschungen von Ulich *et al.*³ zwischen Selektionsstrategien und Adaptionstrategien unterschieden werden⁴. Bei der Selektionsstrategie können die Organisationsmitglieder -selbst-oder fremdbestimmt - die ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechenden Stellen einnehmen. Bei der Adaptionstrategie versuchen die Organisationsmitglieder die bereits eingenommenen Stellen an ihre z.B. durch Lernerfahrungen veränderten individuellen Bedürfnisse dynamisch anzupassen.

Die Arbeitssituationen können als vollständig individualisiert bezeichnet werden, wenn sie in der räumlichen, zeitlichen, arbeitsinhaltlichen und interaktionistischen Dimension an die unterschiedlichen idiosynchronischen Merkmale der Organisationsmitglieder entweder intentional oder emergent angepaßt sind⁵. Praktisch läßt sich eine so verstandene Individualisierung - orientiert an den kognitiven und motivationalen Merkmalen des Einzelnen - allerdings nicht vollständig umsetzen. Vielmehr beziehen sich die Maßnahmen in der Regel auf Personenmehrheiten und münden in einer differenziellen Personalpolitik⁶.

Für die Möglichkeit des Einsatzes insbesondere einer selbstbestimmten Individualisierung und deren Effizienz sind jedoch einige **Prämissen** einzuhalten.

So muß der einzelne Mitarbeiter selbst in der Lage sein, Ziele zu formulieren und die zur Verfügung stehenden Alternativen in Bezug auf seine Zielerreichung zu bewerten. Gerade bei der Beurteilung von Auswahlalternativen innerhalb des Arbeitsverhältnisses können jedoch Bewertungsprobleme entstehen, wenn der Mitarbeiter nicht alle für die Entscheidung notwendigen Informationen hat. Informationsdefizite, insbesondere bei der Abschätzung eventueller Folgen, müssen daher

¹ vergl. Schanz (1994), 294.

² vergl. Sydow (1989), 86.

³ vergl. Ulich *et al.* (1973); Ulich (1978); Conrad-Betschart/Ulich (1989); Ulich/Conrad-Betschart (1991).

⁴ vergl. Sydow (1989), 86.

⁵ vergl. Sydow (1989), 85.

⁶ vergl. Fritsch (1993); Fritsch (1994).

für eine effiziente Individualisierung durch entsprechende Informationsangebote ausgeglichen werden.

Die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse ist an die grundsätzliche Bereitschaft der Führungskräfte, die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen, gebunden. Für eine zufriedenheits- und motivationsfördernde Wirkung der Individualisierung reicht die bloße Existenz von konzeptionellen Entscheidungsalternativen nicht aus. Sie ist unmittelbar in die vorhandene Führungssituation eingebettet, die eine Selbstselektion ohne Beeinträchtigung der interpersonellen Beziehungen und der weiteren beruflichen Entwicklung ermöglichen muß. Die konzeptionelle Individualisierung setzt also grundsätzlich die Akzeptanz unterschiedlicher Wert- und Bedürfnisstrukturen voraus¹. Sie impliziert ferner eine Entwicklung weg von der klassischen Maxime der personenunabhängigen Strukturierung von Organisationen hin zu einer Orientierung an der maximalen Nutzung vorhandener personellen Potentiale durch Ausrichtung von Aufgabeninhalten auf die idiosynchratischen Merkmale der Stelleninhaber². Hiermit einher gehen zwangsläufig Verschiebungen in traditionellen Machtstrukturen. Individualisierung beinhaltet daher auch ein erhebliches Konfliktpotential, welches die Fähigkeit zur konstruktiven Handhabung erfordert.

Weitere wesentliche Prämisse ist die Dauerhaftigkeit des Angebotes. Die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse erfordert gerade in Phasen des Wandels und aufgrund der hiermit verbundenen Konfliktpotentiale erhebliche Lernprozesse. Nur wenn das Angebot eine angemessene Dauerhaftigkeit hat, kann davon ausgegangen werden, daß die mit der Individualisierung verbundenen Probleme im Umgang mit derartigen Systemen erfolgreich gelöst werden können.

Häufig auftretende **Probleme** sind dabei insbesondere³:

- Die Mitarbeiter stellen nach einer Weile fest, daß die von ihnen gewählte Alternative ungünstiger ist als sie im voraus abschätzen konnten,
- über längere Zeiträume betrachtet ändern sich die Lebensumstände der Mitarbeiter und damit auch ihre Präferenzstrukturen,
- ferner entwickeln sich die Mitarbeiter durch Lernprozesse weiter, so daß auch hiervon Veränderungen der Präferenzstruktur ausgehen können.

Gegenstand der Individualisierung können die Arbeitszeit, die Entgelt- und Karrieresysteme, die betriebliche Weiterbildung aber auch die Aufgabengestaltung selbst und die Führung sein, wobei die Individualisierungspotentiale unterschiedlich sind⁴. Ein besonders breites Potential der Individualisierung

¹ vergl. Marr (1989), 45.

² vergl. Sydow (1989), 84.

³ vergl. Schanz (1994), 308.

kommt dabei der Arbeitszeitgestaltung zu, da sie einerseits einer Vielfalt unterschiedlicher Zwecke dienen kann (Freizeitgewinn, gleitender Ruhestand, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.) und andererseits eine breite Palette unterschiedlicher Referenzzeiträume (Tage, Wochen, Jahresarbeitszeit bis hin zur Lebensarbeitszeit) zuläßt². Darüber hinaus ist gerade die Arbeitszeitflexibilisierung zu einer temporären Anpassung der Kapazitäten an eine verminderte Auftragslage bei gleichzeitiger Arbeitsplatzhaltung geeignet³.

Die **Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung** konzentrieren sich mit Bezug auf die Wertewandelsforschung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie einschließlich des gleitenden Überganges in den Ruhestand. Als Ursache können der insgesamt erhöhte Lebensstandard, die Veränderungen im familiären Rollenverständnis und die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen betrachtet werden.

Die Möglichkeiten der Variation von Arbeitszeiten reichen von der einfachen Tagesgleitzeit über Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeitvariationen bis zu Zeitkonten für die gesamte Betriebszugehörigkeit und freie Zeitgestaltung durch Arbeit zu Hause⁴.

Die Arbeitszeitflexibilisierung ist in Theorie und Praxis aus gewerkschaftlicher, unternehmerischer und mitarbeiterbezogener Sicht umfassend diskutiert und in Fallstudien untersucht worden⁵. Ihre trotz erhöhten Koordinationsaufwandes positiven ökonomischen und außerökonomischen Effekte sind nicht zuletzt auch in einer Vielzahl von Einzelpraxisberichten⁶ weitgehend bestätigt worden⁷. Dennoch findet sie bezogen auf die Gesamtheit der Unternehmen nur relativ geringe Anwendung.

Aus der Vielzahl der Argumente seien die wesentlichen kurz dargestellt⁸:

Vorteile für die Mitarbeiter liegen insbesondere in der erhöhten Zeitautonomie und Möglichkeit der Anpassung an individuelle Bedürfnisse. Nachteile sind der erhöhte Zwang zur Selbstorganisation, die Verdichtung der Arbeit und mögliche

¹ vergl. Drumm (1989); Hoff (1991); Kolb (1992); Oechsler/Kastura (1993); Probst (1981); Müller-Stewens/Pautzke (1989).

² vergl. Schanz (1993), 105.

³ vergl. Marr (1984); Foitl (1994).

⁴ vergl. hierzu auch die Ausführungen im Rahmen der Kostenreduzierung Abschnitt 4.3.1.1.1.

⁵ vergl. z.B. die Beiträge in Bielinski (1987); Marr (1993); Flecker/Schienstock (1991); Schneeweiss (1992).

⁶ vergl. z.B. Lackowski (1984); Metzger (1993); Landert (1993a); Hartwig (1993); Fauth/Wiltenegger (1993); Alt (1993).

⁷ vergl. Gaugler (1982).

⁸ vergl. Schuh et al. (1993), 156.

interpersonelle Konflikte bei Mehrpersonenmodellen. Sie führen daher insbesondere von Gewerkschaftsseite zu einer eher ablehnenden Haltung der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung, weil ein Unterlaufen kollektiver Arbeitsschutzrechte befürchtet wird¹.

Vorteile für das Unternehmen werden in einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, der Verminderung der Abwesenheitsrate, der Ausdehnung der Betriebszeiten, der flexiblen Anpassung an die benötigten Kapazitäten und positiven Arbeitmarkteffekten gesehen. Die Nachteile liegen in der Erhöhung des Konfliktpotentials und damit einhergehendem Personalentwicklungsbedarf für Führungskräfte und einem höheren Verwaltungsaufwand. Insbesondere die betroffenen Führungskräfte befürchten eine Einschränkung ihrer Autorität durch die zunehmende Autonomie der teilzeitarbeitenden Mitarbeiter². Und nicht zuletzt resultieren erhebliche Widerstände aus dem Selbstverständnis von Führungskräften zu Karriere und Arbeitszeit und die hiermit einhergehenden Forderungen an insbesondere qualifizierte Nachwuchskräfte³.

Das Festhalten an traditionellen Arbeitszeitstrukturen steht im Kontext einer erkennbaren grundsätzlichen **Beharrungstendenz der Unternehmen** gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen, welche sich nach einer Untersuchung von *Dierkes/Hähner*⁴ durch konservative Grundhaltungen, geringe Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Reizschwelle für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Veränderungen äußern⁵.

Die **Individualisierung der Personalentwicklung** findet ihren Ausdruck in variierenden Personalentwicklungsmaßnahmen, die eine den individuellen Stärken und Schwächen entsprechende Potentialförderung ermöglichen⁶. Sie entspricht damit einem auf den Entwicklungsbedarfs des Einzelnen zugeschnittenen Angebot bzw. muß dem Mitarbeiter zumindest die Optionen bieten, zwischen denen er zur Förderung seiner im Unternehmen verwertbaren Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen wählen kann. Individuelle Personalentwicklung findet ihre Steigerung in der Selbstbestimmung des Entwicklungsbedarfes durch den einzelnen Mitarbeiter.

Die **Problematik einer individualisierten Personalentwicklung** besteht aus ökonomischer Sicht in der Gefahr einer Fehlallokation der Ressourcen, wenn die

¹ vergl. *Graf* (1993); 103.

² vergl. *Stengel/Rosenstiel* (1993), 341.

³ vergl. hierzu die Ergebnisse der Wertewandelsforschung zur Karriere- und Berufsorientierung von *Rosenstiel* (1993), 72-76 und *Streich* (1993), 118-121.

⁴ vergl. *Dierkes/Hähner* (1993).

⁵ vergl. *Dierkes et al.* (1993), 366.

⁶ vergl. *Drumm* (1989), 9.

Entwicklung des Potentials nicht mit den Erfordernissen des Unternehmens übereinstimmt¹. Eine eng an den Erfordernissen orientierte Personalentwicklung setzt die Bestimmbarkeit derselben für die Zukunft voraus. Gerade die zunehmende Umweltdynamik geht jedoch mit einer zunehmenden Unsicherheit über zukünftige Umweltentwicklungen einher, welche eine konkrete Bestimmung zukünftiger Personalentwicklungserfordernisse erschweren. Das Verständnis einer modernen Personalentwicklung wandelt sich daher zunehmend vom Defizitabbau zur Potentialentdeckung², welche sich zwangsläufig stärker am Individuum und seinen Interessen auszurichten hat. Die Individualisierung der Personalentwicklung erhöht die individuelle Lernbereitschaft und steigert damit die organisatorische Lernfähigkeit als Grundlage der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in einer sich wandelnden Umwelt³.

Die **Individualisierung der Entgeltsysteme** ermöglicht dem Mitarbeiter die für ihn wichtigen Entgeltkomponenten nach Art und Höhe unter der Prämisse der Kostenneutralität individuell zusammenzustellen⁴. So ist zum Beispiel bei jüngeren Mitarbeitern eine Betonung von finanziellen Entgeltkomponenten zu erwarten, während ältere Mitarbeiter auf Aspekte der sozialen Absicherung größeren Wert legen. Die Komplexität von Entgeltsystemen erfordert die Einbindung in ein Gesamtkonzept, das unter dem Begriff des Cafeteriasystemes Eingang in die Literatur gefunden hat. Die positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiter ergeben sich sowohl aus der Optimierung des subjektiven Nutzens der Entgeltbestandteile, welcher durch zunehmend unterschiedliche Motivstrukturen immer stärker differiert, als auch durch die partizipativen Elemente der selbstbestimmten Wahl⁵.

Grenzen der Individualisierung werden insbesondere in den auf den Grundsatz der Gleichbehandlung aufbauenden kollektivrechtlichen Regelungen, den technisch-organisatorischen Bedingungen der Leistungserstellung, und den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der Betroffenen und der Führungskräfte, die durch eine unüberschaubare Vielfalt leicht überfordert werden können, gesehen⁶. In der Rezession wird die Selbstverwirklichung gegenüber der Arbeitsplatzsicherheit in ihrer Bedeutung zurückgedrängt, was allerdings nur als temporäre Erscheinung zu interpretieren ist. Generell handelt es sich bei der Stärkung der Selbstverwirklichungsbedürfnisse um einen über alle bisherigen konjunkturellen Phasen hinweg dauerhaften Trend.

¹ vergl. *Drumm* (1989), 9.

² vergl. *Bartölke/Grieger* (1993).

³ vergl. *Müller-Stewens/Pautzke* (1989), 147.

⁴ vergl. *Wagner/Grawert* (1989), 98.

⁵ vergl. *Wagner/Grawert* (1989), 107.

⁶ vergl. *Drumm* (1989), 13.

Den empirischen Ergebnissen der Studien von *Hulin/Blood*¹ und *Turner/Lawrence*² folgend erfordern individuelle Unterschiede in der Arbeitsorientierung aufgrund unterschiedlicher sozialer Schichtzugehörigkeiten ein differenzielle Job Enlargement.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Die empirische Betrachtung der Kontextbedingungen der Individualisierung und ihrer konkreten Umsetzung im Unternehmen ist bisher auf breiter Basis nicht erfolgt. Implizit wird zwar eine Anpassung an aufgrund gesellschaftlichen Wandels veränderte Bedürfnisstrukturen hergeleitet jedoch nicht überprüft.

• Wertewandel

Wird der Wertewandel als zentraler Auslöser für ein verändertes Anspruchsniveau und eine veränderte Anspruchsstruktur betrachtet, so liegt es nahe, daß die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse eine zentrale Folge der Wahrnehmung des Wandels der Wertorientierungen ist. Ein klassisches in der Literatur vielfach zitiertes Beispiel ist diesbezüglich die von der BMW AG praktizierte 'Werteorientierte Personalpolitik'³.

Hypothese G 16:

Je wichtiger die Bedeutung des Wertewandels in der Rezession eingeschätzt wird, desto mehr werden

a) die Arbeitszeiten

*b) die Personalentwicklung
individualisiert.*

• Die Formalisierung der Führung

Formale Führungsinstrumente schreiben bestimmte Verhaltensweisen mit einem unterschiedlichen Grad der Verbindlichkeit vor. Die Regelungsinhalte der hier berücksichtigten Instrumente beziehen sich entweder direkt auf Mitarbeiterinteressen und/oder zwingen Vorgesetzte zum Dialog und damit zur Begründung. So kann davon ausgegangen werden, daß die Formalisierung unabhängig von bestimmten Grundannahmen oder Einstellungen bestimmte Verhaltensweisen fördern.

Hypothese G 17:

Je mehr die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumenten in der Rezession festgeschrieben ist, desto mehr sind

¹ vergl. *Hulin/Blood* (1968).

² vergl. *Turner/Lawrence* (1965).

³ vergl. *Wollert/Bihl* (1983); *Bihl* (1987a); *Bihl* (1987b); *Bihl* (1991); *Bihl et al.* (1994).

- a) die Arbeitszeiten
- b) die Personalentwicklung
individualisiert.

• Menschenbild

Hinsichtlich des Menschenbildes ist schließlich anzunehmen, daß ein positives Menschenbild das Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter beinhaltet, die angebotenen Alternativen adäquat zu beurteilen und eine den individuellen Präferenzen entsprechende dauerhafte Auswahl zu treffen, sowie die Möglichkeiten nicht entgegen der Intention auszunutzen.

Hypothese G 18:

Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr werden

- a) die Arbeitszeiten
- b) die Personalentwicklung
individualisiert.

• Personalplanung

Die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse erhöht die Komplexität innerhalb der Arbeitssituation zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. So erfordern reduzierte Arbeitszeiten auch andere Formen der Kapazitätszuordnungen in der quantitativen Personalplanung sowie auch einen anderen Zeithorizont im Hinblick auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter - insbesondere dann, wenn diese aufgrund von Erziehungszeiten über einen Mehrjahreszeitraum nicht voll verfügbar sind, die Unternehmen sich aber die vorhandenen Ressourcen und das Potential für spätere Zeiten erhalten wollen. Ein längerer Planungshorizont eröffnet damit einen breiteren Blickwinkel für Arbeitszeitflexibilisierungen. Auch hinsichtlich der Personalentwicklung impliziert ein längerer Planungshorizont die Berücksichtigung von entwicklungsfähigen Potentialen der Mitarbeiter. Die Studie von *Drumm/Scholz*¹ zum Einsatz komplexer Planungsinstrumente zeigt allerdings, daß diese mit erheblichen Akzeptanzproblemen behaftet sind.

Hypothese G 19:

Je länger der Planungshorizont der Personalplanung in der Rezession ist, desto mehr werden

- a) die Arbeitszeiten
- b) die Personalentwicklung
individualisiert.

¹ vergl. *Drumm/Scholz* (1988).

- Personalforschung

Die interne Personalforschung befaßt sich mit der Erfassung aktueller und potentieller Bedrohungen und Störungen, welche die Erfüllung der betrieblichen Personalfunktionen beeinträchtigen können, um negative Auswirkungen auf die unternehmerische Zielerreichung durch geeignete Maßnahmen zu verhindern oder einzugrenzen. Zur Erlangung von Daten, welche das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen werden nach den Ergebnissen der Untersuchung von *Ackermann/Wührer*¹ dabei bevorzugt Mitarbeiterbefragungen eingesetzt. Damit ermöglichen die Mitarbeiterbefragungen insbesondere die Erfassung der mit der Veränderung von Umfeldbedingungen einhergehenden Änderungen der Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche der Mitarbeiter. Wird davon ausgegangen, daß der Wandel der Wertorientierungen gerade in diesem Zusammenhang langfristig entscheidende Änderungen auch innerhalb der Unternehmen zur Folge hat, dann läßt sich formulieren, daß Mitarbeiterbefragungen über den besseren Informationsgrad zu einer stärkeren Individualisierung führen.

Hypothese G 20:

Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung in der Rezession ist, desto mehr werden

a) die Arbeitszeiten

*b) die Personalentwicklung
individualisiert.*

4.3.2.3.2 Empirische Ergebnisse

Die Operationalisierung der Individualisierung erfolgte über die verschiedenen Formen der Arbeitszeitgestaltung und das Angebot an verschiedenen Personalentwicklungsmöglichkeiten. Da kein Unternehmen Cafeteria-Modelle anbietet, bleibt die Individualisierung der Entgeltgestaltung im folgenden unberücksichtigt.

Den Einsatz verschiedener Arbeitszeitformen zeigt die folgende Abbildung:

¹ vergl. *Ackermann/Wührer* (1984), 56.

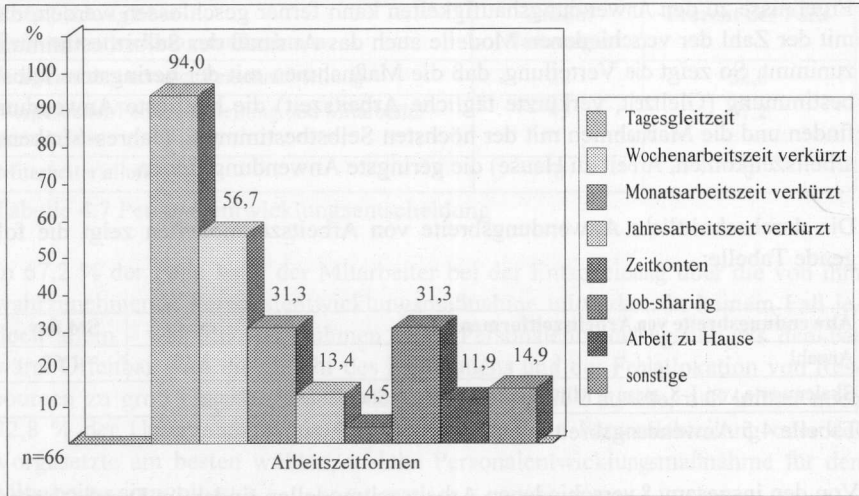


Abbildung 4.18 Anwendung verschiedener Arbeitszeitformen

Bei den Arbeitszeitformen dominiert nach wie vor die klassische Gleitzeit bei voller Wochenarbeitszeit. Arbeitszeitflexibilisierung mit Arbeitszeitverkürzung erfolgt dann primär im Rahmen verkürzter Wochenarbeitszeit, während andere Formen vergleichsweise geringe Anwendung finden. Der Variation von Arbeitszeiten stehen eine Vielzahl von technisch-organisatorischen Problemen gegenüber, welche sich sowohl aus den Spezifika der Aufgabe, der Organisation aber auch den auf Vollzeittätigkeiten ausgerichteten gesetzlichen Bestimmungen ergibt. So ist z.B. ungeklärt, wie bei einer nicht-täglichen Arbeitszeit Feiertage zu berücksichtigen sind. Für die Ermittlung des Jahres-Urlaubsanspruches sind die tatsächlichen Arbeitstage des Jahres zu Grunde zu legen. Diese sind aber bei individualisierten Arbeitszeiten insbesondere in qualifizierteren Tätigkeiten nicht immer im voraus exakt bestimmbar. Auch die Handhabung von Überstunden und deren Vergütung stellt ein immer wieder auftretendes Konfliktfeld dar.

Die Individualisierung der Arbeitszeiten in anderer Form als der Verkürzung der täglichen Arbeitszeit beinhaltet also erhebliche Abstimmungsprobleme, deren immanentes Konfliktpotential insbesondere eher konservative Führungskräfte gar nicht erst aufkommen lassen wollen.

Das Individualisierungspotential der Arbeitszeiten liegt in der den individuellen Präferenzen entsprechenden Auswahl von Umfang und Lage der Arbeitszeit. Je mehr verschiedenen Arbeitszeitmodelle verfügbar sind, desto mehr individuell variierende Präferenzstrukturen sind erreichbar. Die Anzahl der zum Einsatz kommenden Modelle kann also grundsätzlich als Indikator für das Ausmaß der Individualisierung betrachtet werden. Unter Berücksichtigung der vorangegangenen

Ergebnisse zu den Anwendungshäufigkeiten kann ferner geschlossen werden, daß mit der Zahl der verschiedenen Modelle auch das Ausmaß der Selbstbestimmung zunimmt. So zeigt die Verteilung, daß die Maßnahmen mit der geringsten Selbstbestimmung (Gleitzeit, verkürzte tägliche Arbeitszeit) die häufigste Anwendung finden und die Maßnahmen mit der höchsten Selbstbestimmung (Jahres-/ Lebensarbeitszeitkonten, Arbeit zu Hause) die geringste Anwendung finden.

Die durchschnittliche Anwendungsbreite von Arbeitszeitmodellen zeigt die folgende Tabelle:

Anwendungsbreite von Arbeitszeitformen	mean	Std.dev.
Anzahl	3,13	1,68
Skalenwerte von 1-8, mean = Mittelwert, Std.dev. = Standardabweichung		

Tabelle 4.5 Anwendungsbreite von Arbeitszeitformen

Von den insgesamt 8 verschiedenen Arbeitszeitmodellen finden im Durchschnitt 3 Anwendung. Damit kann von einem insgesamt geringen Individualisierungsgrad ausgegangen werden, welcher die Annahme des Vermeidens von organisatorischen Änderungen und notwendigen Abstimmungsprozessen unterstützt.

Die **Individualisierung der Personalentwicklung** läßt sich mit Bezug auf die bereits in Abschnitt 4.3.2.1.2 erhobenen verschiedenen Personalentwicklungsangebote operationalisieren. Je mehr verschiedene Personalentwicklungsangebote bestehen, desto eher können individuelle Unterschiede in den Fähigkeitenpotentialen adäquat gefördert werden.

Anwendungsbreite von Personalentwicklungsmaßnahmen	mean	Std.dev.
Anzahl	4,49	1,81
Skalenwerte von 1-8, mean = Mittelwert, Std.dev. = Standardabweichung		

Tabelle 4.6 Anwendungsbreite von Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen weisen insgesamt eine größere Maßnahmenbreite auf. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, daß die Breite der Personalentwicklungsmaßnahmen zunächst keine Aussage über die notwendige Möglichkeit der Selbstselektion beinhaltet. Aus diesem Grund wurde eine ergänzende Frage dazu gestellt, wer über die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen entscheidet.

Entscheidung über Personalentwicklungsmaßnahmen	Anzahl Nennungen	Prozent der Fälle
Vorgesetzter und/oder Personalabteilung	22	32,8
Vorgesetzter/Personalabteilung und Mitarbeiter gemeinsam	45	67,2
Mitarbeiter allein	0	0

Tabelle 4.7 Personalentwicklungsentscheidung

In 67,2 % der Fälle kann der Mitarbeiter bei der Entscheidung über die von ihm wahrzunehmende Personalentwicklungsmaßnahme mitwirken. In keinem Fall jedoch allein - was z.B. im Rahmen eines Personalentwicklungsbudgets denkbar wäre. Offenbar wird die Gefahr des Mißbrauchs und der Fehlallokation von Ressourcen zu groß eingeschätzt. Bemerkenswert ist die Tatsache, daß immer noch 32,8 % der Unternehmen der Ansicht sind, daß die Personalabteilung oder der Vorgesetzte am besten wüßten, welche Personalentwicklungsmaßnahme für den Mitarbeiter sinnvoll ist.

Gleichwohl kann hinsichtlich der Individualisierung der Personalentwicklung eine überwiegende Möglichkeit zur begrenzten Selbstselektion festgestellt werden.

Hinsichtlich der **Entgeltsysteme** wurden von keinem Unternehmen individualisierte Systeme mit kostenneutralen Auswahlmöglichkeiten zwischen materiellen und immateriellen Entgeltbestandteilen in Form von Cafeteriasystemen eingesetzt. Hierzu ergaben die geführten Gespräche, daß Cafeteriasysteme vielfach nur über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügen und darüber hinaus nur schwer umsetzbar sind.

Dies wird in der Literatur durch verschiedene Aspekte begründet. Die Umsetzung wird beeinträchtigt durch die Komplexität der deutschen Sozialgesetzgebung, tarifrechtliche Regelungen und den vergleichsweise hohen Verwaltungsaufwand¹. Hinzu kommt der Widerstand der Mitarbeitervertretung². So kann bei Unternehmen der untersuchten Größenordnung davon ausgegangen werden, daß sich über die Zeit vielfältige und umfangreiche Sozialleistungen angesammelt haben, die aus Sicht des Unternehmens jedoch ihre intendierte Anreizwirkung verloren haben, weil sie nicht mehr bewußt wahrgenommen werden³. Ihr Abbau führt jedoch zu heftigem Widerstand, weil eine Beeinträchtigung des Besitzstandes der Mitarbeiter gesehen wird. Ferner sind die Organe der Mitarbeitervertretung vor dem Hintergrund des Grundsatzes der Gleichbehandlung stets um möglichst einheitliche Lösungen für alle Mitarbeiter bemüht⁴, welche jedoch beeinträchtigt werden, wenn bestimmte Sozialleistungen nur eingegrenzten Mitarbeitergruppen zu Gute

¹ vergl. Wagner (1989), 294-296;

² vergl. Wagner (1991), 107.

³ vergl. Oechsler/Kastura (1993), 357.

⁴ vergl. Drumm (1989), 2.

kommen. So ist anzunehmen, daß die unteren Gehaltsgruppen nach wie vor primär auf die Auszahlung der Entgeltbestandteile angewiesen sein werden und von Umwandlungsangeboten in nichtmonetäre Bestandteile keine Gebrauch machen können. Schon aus juristischen Gründen stehen ferner bestimmte Wahlangebote nur den oberen Gehaltsklassen zur Verfügung (z.B. Direktversicherungen)¹. Darüber hinaus führt die Individualisierung zu einer Erhöhung der Komplexität der Mitarbeitervertretung und deren Durchsetzung.

Flexibilisierung von Entgelt-bzw. Sozialleistungssystemen ist damit nur bei zusätzlichen Leistungen möglich. Dies aber widerspricht der Zielsetzung der Kostenreduzierung, die vielfach gerade über den Abbau von Sozialleistungen verfolgt wird.

Der **Einfluß der Kontextvariablen** wird durch das folgende Modell erfaßt:

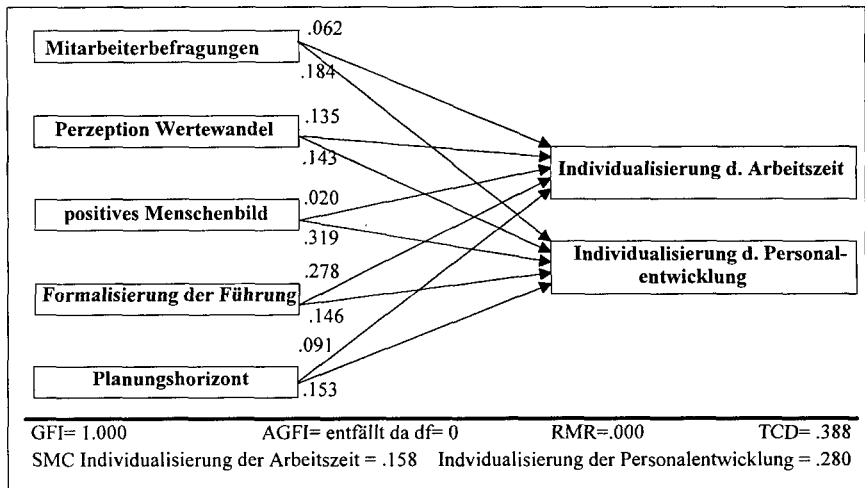


Abbildung 4.19 Kontextvariablen und Individualisierung

Alle Maßnahmen weisen einen den Hypothesen entsprechenden positiven Effekt auf die Arbeitszeiten und/oder die Personalentwicklungsmaßnahmen auf. Allerdings wird die Variation der Arbeitszeitformen im wesentlichen durch die Formalisierung der Führung und die Perception des Wertewandels in relevanter Weise beeinflusst. Eine Ursache für die geringe Bedeutung der anderen Variablen könnte darin gesehen werden, daß die Realisierung moderner Arbeitszeitkonzepte erhebliche arbeitsorganisatorische Anpassungen erfordert, deren immanentes Konfliktpotential vermieden wird, solange es keine Vorschriften zur Umsetzung gibt. Die

¹ vergl. Wagner (1989), 289.

Existenz eines positiven Menschenbildes und die Möglichkeit der Komplexitätsreduktion durch Personalplanungsinstrumente sowie die Kenntnis der Mitarbeiterinteressen ändert hieran zunächst nichts. Dies korrespondiert im übrigen mit dem relativ hohen Einfluß der Formalisierung der Führung. Formale Vorschriften zur Umsetzung dienen nicht nur dem Zwang der Umsetzung, sondern liefern grundsätzlich positiv eingestellten Führungskräften auch eine Argumentationsgrundlage gegenüber ihren eigenen möglicherweise konservativeren Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern. Denn flexible Arbeitszeitmodelle stehen in der Regel nicht in der alleinigen Entscheidungsbefugnis eines einzelnen Vorgesetzten. Wird von konservativen Führungskräften mit einer mangelnden Umsetzbarkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen argumentiert, so schafft das Realisieren von Einzelfällen gegenüber der anerkannten Norm Präzedenzfälle, deren Nutzung als Argumentationsgrundlage durch Mitarbeiter und deren kollektive Vertreter von Gegnern der Modelle befürchtet wird. Sie werden daher versuchen, ihren Einfluß gegenüber der sich nicht konform verhaltenden Führungskraft geltend zu machen und möglicherweise auch seine Legitimation als Führungskraft auf verschiedensten Wegen in Frage stellen. Zu diesem Risiko wird kaum eine Führungskraft bereit sein. Der eigentliche Hintergrund dürfte dann eher in der Grundhaltung vermutet werden, daß Teilzeitkräften mangelnde Karriereorientierung unterstellt wird und konservative Führungskräfte nicht die 'Herren über ein Heer von Teilzeitkräften' sein wollen - wohl wissend, daß es sich hier um eine unzulässige Vereinfachung des Problems handelt. Als letzter Aspekt sei damit darauf verwiesen, daß die Festschreibung von Arbeitszeitmodellen in normativen Regeln tendenziell ferner von der Verantwortung für evtl. befürchtete negative Effekte auf die Effizienz exkulpiert und auf den Initiator der Modelle überträgt.

4.3.2.4 Partizipation

4.3.2.4.1 Grundlagen

Der **Begriff** der Partizipation kennzeichnet allgemein die tatsächliche, realisierte und legitimierte, nicht nur zufällige Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungsprozessen in Organisationen¹. Während die Partizipation in Form der Mitbestimmung als eine gesetzlich verankerte Beteiligung an Entscheidungsprozessen verstanden wird, bezieht sich die Partizipation im engeren Sinne auf die außerhalb gesetzlicher Regelungen praktizierte Beteiligung².

Wesentliche **Elemente** der Partizipation sind Einfluß, Interaktion und Informationsaustausch³.

¹ vergl. *Rosenstiel et al.* (1987), 2.

² vergl. *Rosenstiel et al.* (1987), 2.

³ vergl. *Wall/Lischeron* (1980), 73.

So kann davon ausgegangen werden, daß Partizipation mit dem Einfluß steigt, den die Betroffenen auf den Entscheidungsprozeß haben. Kennzeichnend ist ferner die vorwiegend interaktive, konstruktive und problemorientierte Haltung der Betroffenen, die das Erreichen von Übereinstimmungen ohne Anwendung von Sanktionen ermöglicht¹. Wesentliche Voraussetzung für die Beeinflussung von Entscheidungen ist schließlich der Austausch von Informationen über Interaktionsprozesse mit dem Ziel, in einer Entscheidung Übereinstimmung zu erlangen². Wenn ein solcher Informationsaustausch nicht stattfindet, kann nicht von Partizipation gesprochen werden.

In Organisationen können **drei Ebenen der Partizipation** unterschieden werden³:

1. Entscheidungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer von unmittelbarer Bedeutung sind und zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vollzogen werden,
2. Entscheidungen, die für eine größere Gruppe von Mitarbeitern von Bedeutung sind und in der Regel von Führungskräften der mittleren Ebene getroffen werden,
3. Entscheidungen, die in der Regel das gesamte Personal betreffen und von der Unternehmensführung zu vollziehen sind.

Ferner kann zwischen unmittelbarer - die Betroffenen nehmen persönlich an der Entscheidung teil - und mittelbarer - d.h. Vertretung über Dritte - Partizipation unterschieden werden. Der Schwerpunkt der für die Motivation relevanten individuellen Bedürfnisberücksichtigung konzentriert sich jedoch auf die Entscheidungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Partizipation wird ferner in materielle und immaterielle Partizipation unterteilt⁴. Vor dem Hintergrund des Wertewandels wird der Schwerpunkt in dieser Untersuchung auf die Möglichkeiten immaterieller Partizipation gelegt, welche im wesentlichen die Partizipation bei Entscheidungen zum eigenen Arbeitsplatz und der beruflichen Entwicklung betreffen.

Vorteile der Partizipation werden insgesamt in der positive Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit, der Einstellung gegenüber dem Vorgesetzten sowie in der Erhöhung der Arbeitsbereitschaft insbesondere bei Personen mit ausgeprägtem Unabhängigkeitsbedürfnis gesehen⁵.

¹ vergl. Wall/Lischeron (1980), 74.

² vergl. Wall/Lischeron (1980), 74.

³ vergl. Wall/Lischeron (1980), 78-79.

⁴ vergl. Schanz (1985a).

⁵ vergl. Vroom/Jago (1991), 18.

Aus Unternehmenssicht ist die Partizipation aber auch ein Mittel zur Konflikt- reduzierung und Minderung von Anpassungswiderständen in Veränderungsprozessen¹.

Während für die Qualität einer partizipativen Entscheidung keine eindeutige Aussage getroffen werden kann, da diese von weiteren Aspekten determiniert wird, kann davon ausgegangen werden, daß die Entscheidungsakzeptanz und damit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung mit der Partizipation steigt². Ein weiterer Vorteil wird in der Erhöhung der Entscheidungskompetenz der partizipierenden Mitarbeiter gesehen, so daß von ihr auch Personalentwicklungsaspekte ausgehen³.

Den Vorteilen steht als häufig angeführter **Nachteil** der im allgemeinen höhere Zeitaufwand und die damit verbundenen Kosten gegenüber⁴. Er betrifft sowohl den verlängerten Zeitraum der Entscheidungsfindung als auch den Verbrauch der Arbeitszeit einer größeren Anzahl von Arbeitnehmern. *Kirsch/Scholl/Paul*⁵ stellen allerdings in ihrer Analyse der Mitbestimmungspraxis und ihrer Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung unter anderem fest, daß die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen durch direkte und indirekte Partizipation keinen negativen Einfluß auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung und die Gewinnsituation hat, weil die mit der Interessenberücksichtigung verbundenen Kosten offenbar niedriger sind, als die Reaktionskosten ausgeprägter latenter und manifester Konflikte zwischen Arbeitnehmer(vertreter)n und Arbeitgebern. Die verbesserte Gewinnsituation hat schließlich positive Wirkungen auf die Qualität des Arbeitslebens, die durch einen Index aus Beschäftigungsrisiko, Lohnniveau, betriebliche Sozialeinrichtungen, Fehlzeitenrate und Investitionen zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen gemessen wurde.

Partizipation kann nicht losgelöst von der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gesehen werden. Ihre Effizienz ist an die bewußte und ernsthafte Orientierung an den Mitarbeiterbedürfnissen in der Führungssituation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gebunden⁶. Die prosoziale Gestaltung der Partizipation im Sinne wechselseitiger Teilnahme an Entscheidungen beinhaltet die Bereitschaft zum Kompromiß und die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten⁷.

¹ klassisches Beispiel hierzu ist die Untersuchung von *Coch/French* (1948).

² vergl. *Vroom/Jago* (1991), 25-26.

³ vergl. *Vroom/Jago* (1991), 26.

⁴ vergl. *Vroom/Jago* (1991), 27-28; *Schanz* (1993),

⁵ vergl. *Kirsch et al.* (1984b); 838, 140.

⁶ vergl. *Wunderer* (1993), 187.

⁷ vergl. *Wunderer* (1993), 187.

Schließlich ist die effiziente Partizipation aber auch auf Seiten der Partizipierenden an Voraussetzungen geknüpft, die sich sowohl auf das motivational bestimmte 'Wollen' als auch das fähigkeitsbezogene 'Können' beziehen. Partizipationsbereitschaft ist insbesondere dann zu erwarten, wenn mit Bezug auf die Bedürfnispyramide von *Maslow*¹ höhere Bedürfnisse wie die Selbstentfaltung verhaltensbestimmend sind. Manifest wird diese Partizipationsbereitschaft, wenn sich die Möglichkeiten auf den eigenen Arbeitsplatz beziehen oder im eigenen Arbeitsbereich spürbar sind². Die Wirksamkeit faktischen Partizipierens ist ferner an die Fähigkeit gebunden, eine Entscheidung über das Gewollte zu treffen und dieses in den Entscheidungsprozeß auch angemessen einbringen zu können³.

Partizipationsbereiche sind zunächst alle Bereiche, die den Mitarbeiter selbst, sein unmittelbares Arbeitsumfeld oder seine Arbeitsaufgabe betreffen. Die Wirkung der Partizipation auf die Effizienz ist insbesondere dort zu erwarten, wo sie sich unmittelbar auf den Arbeitsplatz und dessen näheres Umfeld bezieht⁴.

Hierzu zählen insbesondere Entscheidungen über

- die räumliche Arbeitsplatzgestaltung
- die inhaltliche Arbeitsplatzgestaltung
- die Entscheidung über Personalentwicklungsmöglichkeiten
- sowie Entscheidungen zur individuelle Karrieregestaltung einschließlich deren sanktionsfreier Ablehnung.

Gegenstand der Untersuchung sind daher Entscheidungen zur Arbeitsplatzgestaltung, welche Partizipationsmöglichkeiten sowohl bei der Gestaltung der Aufgabeninhalte als auch bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen vorsehen⁵.

Ferner sind Entscheidungen zur individuellen Personalentwicklung, die sich sowohl auf Maßnahmen am Arbeitsplatz selbst, auf die Teilnahme an unternehmensexternen Personalentwicklungsmaßnahmen als auch auf die individuelle Karrieregestaltung beziehen, Gegenstand von partizipativen Entscheidungen⁶. Dabei ist vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Wertewandelsforschung nicht nur die grundsätzliche Möglichkeit zur Wahrnehmung von Personalentwicklungsmaßnahmen sondern auch die Möglichkeit zur Ablehnung oder Verschiebung von Karrieremöglichkeiten auf einen späteren Zeitpunkt zunehmend von Interesse. Da ein solches Verhalten offenbar nach wie vor nicht dem klassischen unternehmerischen Verständnis von karriereorientierten Mitarbeitern entspricht, finden sich allerdings nur vereinzelt Nachweise dafür, daß die Ablehnung von arbeitgeberseitigen

¹ vergl. *Maslow* (1943); *Maslow* (1954).

² vergl. *Schanz* (1993), 530.

³ vergl. *Schanz* (1993), 530.

⁴ vergl. *Schanz* (1993), 526.

⁵ vergl. *Ulich/Conrad-Betschart* (1991), 78.

⁶ vergl. *Berthel* (1991), 483.

Karriereangeboten oder deren Verschiebung nicht zu einem Einbruch in der Berufsentwicklung führt¹.

Die **empirischen Nachweise** zur positiven Wirkung der Partizipation auf das Verhalten sind inzwischen sehr umfangreich und finden sich z.B. bei *Morse*², *Morse/Reimer*³, *Vroom*⁴, *Tosi*⁵, *Miller*⁶, *Siegel/Ruh*⁷, *White/Ruh*⁸, *Hines*⁹, *Dolch/Heffernan*¹⁰ und *Schanz*¹¹. Sie weisen ein ungewöhnlich einheitliches, positives Ergebnis auf. Die Wirkung auf die Leistungsmotivation resultiert primär aus der Entscheidungspartizipation bei den Arbeitsinhalten¹².

Trotz dieser Ergebnisse ist in rezessiven Phasen eine abnehmende Bereitschaft zu partizipativem Verhalten festzustellen. So betrachtet die Praxis den mit partizipativem Verhalten einhergehenden höheren Zeitaufwand als hinderlich, und vor dem Hintergrund des entstandenen Zeit- und Handlungsdrucks wird allenthalben der Ruf nach der klassischen autoritären Führernatur laut¹³. Die Entscheidungsfindung zentriert sich bei Einzelpersonen an der Unternehmensspitze¹⁴. Die hiermit einhergehende Informations- und Entscheidungsüberlastung der Unternehmensleitung wird durch vermehrten Einsatz technokratischer¹⁵, nicht interaktionsorientierter Führungsinstrumente wie Pläne, Handlungsanweisungen oder Programme zur Koordination aufzufangen versucht. Diese Ergebnisse wurden in den Untersuchungen zu Schrumpfungsprozessen bestätigt¹. Gleichwohl weisen erfolgreiche Unternehmen die Tendenz auf, der Gefahr der mangelnden Information durch vermehrte Kommunikation über den Entscheidungsprozeß zu begegnen¹⁷.

Besonders problematisch erscheint die Entscheidungscentralisierung insbesondere vor dem Hintergrund notwendiger Veränderungsprozesse. Zweifellos erfordert ein in der Rezession entstandener Handlungsdruck schnelle Entscheidungen, denen

¹ vergl. hierzu die wenigen Beispiele bei *Fix* (1991).

² vergl. *Morse* (1953).

³ vergl. *Morse/Reimer* (1956).

⁴ vergl. *Vroom* (1959).

⁵ vergl. *Tosi* (1970).

⁶ vergl. *Miller* (1967).

⁷ vergl. *Siegel/Ruh* (1973).

⁸ vergl. *White/Ruh* (1973).

⁹ vergl. *Hines* (1974).

¹⁰ vergl. *Dolch/Heffernan* (1978).

¹¹ vergl. *Schanz* (1985a).

¹² vergl. *Rosenstiel* (1987), 5.

¹³ vergl. *Volk* (1994), 117.

¹⁴ vergl. *Rühli* (1984), 36.

¹⁵ vergl. zum Begriff und den Formen technokratischer Koordinationsinstrumente *Kieser/Kubicek* (1992), 95-126.

¹⁶ vergl. *Cameron et al.* (1987a), 232; *Welge/Hüttemann* (1993), 93-94.

¹⁷ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 94-98.

die Partizipation zunächst zuwiderläuft. Andererseits haben *Coch/French*¹ mit ihrer klassischen Studie die Bedeutung der Partizipation für erfolgreiche Veränderungsprozesse nachgewiesen. Ihre Ergebnisse haben nach wie vor Gültigkeit.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

• Menschenbild

Die Partizipation stellt ebenso wie die Individualisierung ein Mittel zur Befriedigung von Selbstentfaltungsbedürfnissen dar. Die Praktizierung partizipativer Strategien mit dem Ziel der Effizienzsteigerung impliziert ein Menschenbild, das auf die Selbstverwirklichung ausgerichtet ist². Die Berücksichtigung der Selbstentfaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter durch Partizipation soll die Effizienz erhöhen. Als empirische Grundlage kann hierzu die Untersuchung von *Weinert*³ zur Bedeutung des Menschenbildes für die Führung herangezogen werden.

Hypothese G 21:

Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto intensiver ist die Partizipation der Mitarbeiter.

• Perzeption des Wertewandels

Während ein positives Menschenbild und dessen Einfluß auf die Partizipation einer eher sozial orientierten Ausrichtung an den Mitarbeiterinteressen entspricht, ist der Einfluß der Perzeption des Wertewandels insbesondere vor dem Hintergrund interessenpluralistischer Überlegungen plausibel. Werden die Mitarbeiter als wichtige Interessengruppe verstanden, von der eine erhöhte Abhängigkeit besteht, dann werden die mit dem Wertewandel verbundenen Veränderungen als wichtig eingestuft und damit auf erhöhte Partizipationsforderungen mit vermehrten Partizipationsmöglichkeiten reagiert.

Die Bedeutung soziokultureller Einflüsse auf die Erwartungen der Mitarbeiter und deren Auswirkungen wurden bereits in der älteren Studie von *Hines*⁴ bestätigt. Eine weitere empirische Grundlage bietet hierzu die Untersuchung von *Negandhi/Reimann*⁵. Danach wurde auf zunehmende Abhängigkeit von Interessengruppen des Aufgabenumfeldes mit zunehmender Entscheidungsdezentralisierung reagiert. Unter den Interessengruppen haben u.a. die Mitarbeiter eine herausgehobene Position eingenommen. *Schanz*⁶ stellte in seiner Untersuchung zur Mitarbeiterbeteiligung fest, daß als primäres Ziel der Einführung von Partizipationsmodellen die

¹ vergl. *Coch/French* (1948).

² vergl. *Schanz* (1985a), 110.

³ vergl. *Weinert* (1984); *Weinert* (1987).

⁴ vergl. *Hines* (1974).

⁵ vergl. *Negandhi/Reimann* (1973).

⁶ vergl. *Schanz* (1985a).

Förderung der Selbstentfaltung der Mitarbeiter genannt wurde, aber auch gesellschaftspolitische Ziele¹.

Hypothese G 22:

Je wichtiger die Bedeutung des Wertewandels in der Rezession eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Partizipation der Mitarbeiter.

- **Formalisierung der Führung**

Auch formalen Führungsinstrumenten kann ein direkter Einfluß zugeschrieben werden, wenn sie inhaltlich partizipative Verhaltensweisen in verbindlicher Form normieren und auch für die Mitarbeiter eine Grundlage des Einforderns derselben darstellen.

Hypothese G 23:

Je mehr die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumenten festgeschrieben ist, desto umfangreicher ist die Partizipation der Mitarbeiter.

- **Personalforschung**

Analog zur Individualisierung kann davon ausgegangen werden, daß Mitarbeiterbefragungen über den besseren Informationsgrad zu den in das Unternehmen hineingetragenen gesellschaftlichen Änderungen, welche durchaus auch als Bedrohung verstanden werden können, zu einem höheren Partizipationsgrad führt.

Hypothese G 24:

Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung in der Rezession ist, desto umfangreicher ist die Partizipation der Mitarbeiter.

4.3.2.4.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Partizipation wurde hinsichtlich der **Personalentwicklungsmaßnahmen** auf die Frage zurückgegriffen, wer über die Teilnahme an Personalentwicklungsmöglichkeiten entscheidet².

Hinsichtlich der **Arbeitsplatzgestaltung** wurde gefragt, ob die Möglichkeit der inhaltlichen und oder räumlichen Arbeitsplatzgestaltung besteht, und hinsichtlich der **Ablehnung von Karriereangeboten** wurde gefragt, welche Gründe die Unternehmen bei einer Ablehnung von Karriereangeboten durch den Mitarbeiter akzeptieren ohne negative Einflüsse auf die weitere berufliche Entwicklung. Diese können sich im Einzelnen daraus ergeben, daß der Mitarbeiter

¹ vergl. Schanz (1985a), 127-128.

² vergl. hierzu Abschnitt 4.3.2.1.2

- sein bisheriges soziales Umfeld (Kollegen und Vorgesetzte) nicht verlassen will,
- sein Umfeld zwar grundsätzlich verlassen will, ihm aber das neue soziale Umfeld nicht zusagt,
- sein neues Aufgabenfeld nicht interessant genug findet,
- aus privaten Gründen nicht den bisherigen Arbeitsplatz verlassen will, z.B. dann, wenn ein Standortwechsel mit dem neuen Arbeitsplatz verbunden wäre.

In der folgenden Abbildung werden die Ergebnisse zu den genannten Themenbereichen zusammengefaßt dargestellt.

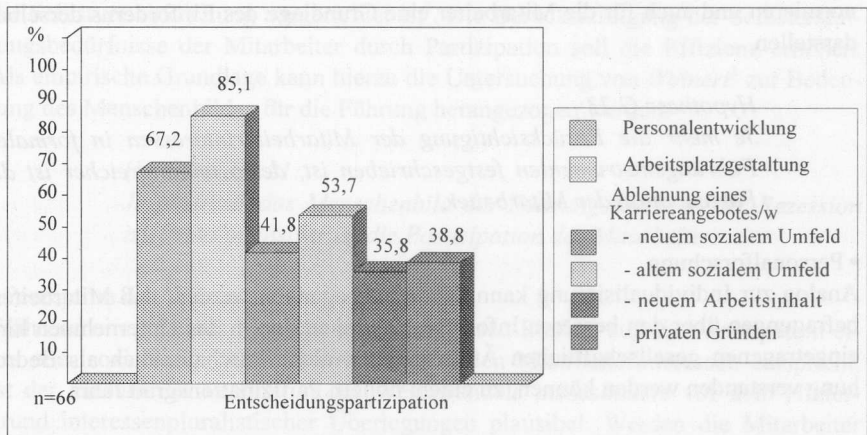


Abbildung 4.20 Entscheidungspartizipation

Am häufigsten wurde die Möglichkeit der Partizipation bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes eingeräumt. Es kann zum Standard der betrieblichen Partizipation gezählt werden, daß der Mitarbeiter im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten auf die räumliche Gestaltung und bezogen auf die Arbeitsabläufe auch auf die inhaltliche Gestaltung seines Arbeitsplatzes Einfluß nehmen kann.

Die geführten Interviews hierzu ergaben allerdings, daß es sich in der Regel um die Variation innerhalb eines vorgegebenen Rahmens handelt. Der Rahmen selbst, z.B. die Partizipation bei der Auswahl der Arbeitsmittel (z.B. Maschinen-, Büro-, EDV-Ausstattung) und der Gestaltung der inhaltlichen Arbeitsplatzbeschreibung ist die Ausnahme und steht dann im Zusammenhang mit Gesamtkonzepten (z.B. KVP, TQM, Gruppenarbeit etc.) zur Neuorganisation von Strukturen und Prozessen.

Die Partizipation bei der Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen erscheint auf den ersten Blick recht hoch. In 67% der Fälle wird die Entscheidung über

Personalentwicklungsmaßnahmen von Personalabteilung, Fachabteilung und Mitarbeiter gemeinsam getroffen. Andererseits heißt dies aber, daß immerhin noch mehr als 30% der Unternehmen der Ansicht sind, daß Personal- und/oder Fachabteilung am besten wissen, welche Personalentwicklungsmaßnahme für den Mitarbeiter die beste ist. Die Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen wird jedoch erheblich von der Bereitschaft des Mitarbeiters beeinflusst. Dies umso mehr, wenn sie sich auf die Entwicklung der Persönlichkeit beziehen, wie z.B. Führungs- und Kommunikations-, Gruppendynamik oder Transaktionsanalyseseminare. Eine einseitige 'Verordnung' führt zu Kosten aber kaum zu Erfolg.

Eine Ablehnung von Karriereangeboten durch den Mitarbeiter wird tendenziell negativ bewertet. Die Ablehnungsmöglichkeit schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum gegenüber dem Mitarbeiter ein und erhöht das zu bewältigende Konfliktpotential. Darüberhinaus widerspricht es dem in der Praxis vorherrschenden klassischen Verständnis von karriereorientierten Mitarbeitern, welche sich durch Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, uneingeschränkte Mobilität und die Bereitschaft, jede Karrierechance zu nutzen, auszeichnen. In diesem Grundverständnis bestimmt das Unternehmen, was als Chance zu bewerten ist. Die Wertorientierungen des Mitarbeiters werden nicht integriert und damit die Möglichkeiten der Selbstentfaltung potentiell eingeschränkt. So ein Kommentar zu dieser Frage: "Die Ablehnung von Versetzungsangeboten führt immer zu einem Karriereeinbruch, weil damit eine Chance vertan wird". Implizit wird hier davon ausgegangen, daß die Vorstellung davon, was als 'Chance' zu betrachten ist, bei Unternehmen und Mitarbeiter identisch ist.

Den Einfluß der Kontextfaktoren auf die Partizipation erfaßt das folgende Modell. Die Partizipationsintensität wird über einen additiven Index erfaßt. So ist plausibel, daß mit der Anzahl der Partizipationsfelder und der Akzeptanz eines breiteren Feldes an Ablehnungsgründen der Freiraum des Mitarbeiters zur Gestaltung seines persönlichen Arbeitsgebietes steigt.

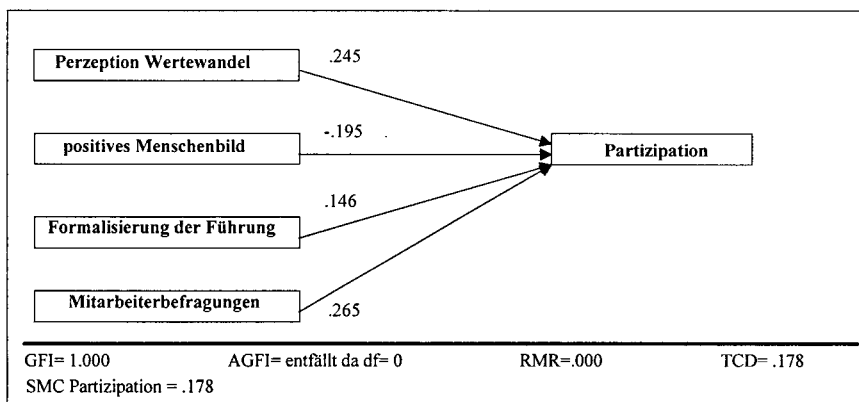


Abbildung 4.21 Kontextvariablen und Partizipation

Die Ergebnisse zeigen, daß die Perzeption des Wertewandels und die Formalisierung der Führung sowie die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen eine den Hypothesen entsprechende Wirkung zeigen. Dagegen weist das Menschenbild einen negativen Effekt auf. Betrachtet man die Hintergründe der postulierten Wirkungsmechanismen, so stellen die Perzeption des Wertewandels und die Formalisierung der Führung Aspekte der Machtsituation bzw. Machtausübung dar. Entweder führt die Gefahr des Verlustes qualifizierter Mitarbeiter zur stärkeren Berücksichtigung ihrer Interessen und/oder es bestehen Handlungszwänge aufgrund vorgegebener Normen, erzwungener Dialoge zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder allein aufgrund der offenen Konfrontation mit den Mitarbeiterinteressen bzw. ihrer Unzufriedenheit. Eine prosoziale Grundhaltung jedoch scheint keinen positiven Effekt zu bewirken. Eine mögliche Erklärung erschließt sich bei gleichzeitiger Betrachtung der Ergebnisse zur Individualisierung. Dort weist das Menschenbild insbesondere auf die Freiräume der Arbeitszeitgestaltung nur einen geringen Effekt aus, stärker jedoch auf die Personalentwicklungsbreite. So könnte das Ergebnis dahingehend interpretiert werden, daß ein positives Menschenbild zwar die Akzeptanz der Selbstenfaltung, aber nicht die Bereitschaft, hierzu auch entsprechende Entscheidungsfreiräume zu ermöglichen, fördert. Auch hier schlägt sich die Neigung nieder, daß Entwicklung befürwortet wird, die Richtung und Intensität aber vom Unternehmen bestimmt werden soll.

Reale Entscheidungsfreiräume entstehen nur bei entsprechenden wahrgenommenen Handlungszwängen.

4.3.3 Informationsaktivierung

4.3.3.1 Grundlagen

Information als zweckorientiertes Wissen¹ stellt die Grundlage aller betrieblichen Entscheidungsprozesse dar². Erst mit dem Austausch der Informationen durch inner- und außerbetriebliche Kommunikation wird sie jedoch für den Entscheidungsträger verfügbar³. Vor dem Hintergrund des systemtheoretischen Ansatzes basieren die Verfahren der Regelung und Steuerung von Systemen auf dem Austausch von Informationen⁴. Die zunehmende Dynamik betrieblicher und außerbetrieblicher Veränderungsprozesse und die damit verbundenen Anpassungszwänge erfordern einen gezielten Umgang mit Informationen und den zu ihrer Verarbeitung erforderlichen Prozesse. Die Wettbewerbsposition des Unternehmens hängt nicht zuletzt von zeitlichen, quantitativen und qualitativen Informationsvorsprüngen ab. Das Informationssystem als Subsystem der Unternehmung hat damit die Aufgaben der bedarfsgerechten Informationsbereitstellung und der Gewährleistung des reibungslosen Informationsaustausches⁵.

Neben der Aufgabenbewältigung stellt die Information nach *Gaugler*⁶ aber auch ein Mittel zur Förderung Leistungsmotivation, zur Stärkung der Identifikation, zur Schaffung und Erhaltung einer Vertrauensbasis und zum Ausdruck der Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Unternehmensführung. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hier jedoch in der einseitigen Informationsvermittlung durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter mit der impliziten Annahme, daß die Führungskräfte sowohl über alle relevanten Informationen verfügen als auch beurteilen können, welche und wieviele Informationen der Mitarbeiter jeweils benötigt.

Zentrale Parameter des Informationsmanagements sind die Organisation, das Verhalten der Organisationsteilnehmer und die Informationstechnologie⁷.

Während die Schaffung von Voraussetzungen für Informationsverarbeitung und -austausch in und zwischen technischen Systemen primäres Aktionsfeld der Natur- und Ingenieurwissenschaften ist, liegt die Bedeutung der Personalarbeit in der Förderung interpersoneller Informationsaustauschprozesse innerhalb des situativen Rahmens der Organisation.

Dies umso mehr, als die technische Bereitstellung und -verarbeitung von Daten heute kaum noch ein Hindernis darstellt. Vielmehr induziert die Bereitstellung von

¹ vergl. *Wittmann* (1959), 14.

² vergl. *Rüttler* (1991), 16.

³ vergl. *Rüttler* (1991), 31.

⁴ vergl. *Ulrich* (1970), 128.

⁵ vergl. *Ulrich* (1970), 258; *Trott zu Solz* (1992), 50, 55; *Hrubi* (1988), 106.

⁶ vergl. *Gaugler* (1987), 1129-1131.

⁷ vergl. *Trott zu Solz* (1992), 55-80.

technischen Informations- und Kommunikationssystemen noch lange keinen zielgerichteten Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern¹.

Die **Bedeutung intensiven zielgerichteten Informationsaustausches** als Grundlagen von Kreativität; Innovationen und Prozeßoptimierung ist häufig und umfassend betont worden². So ist die Bedeutung intensiver informaler Kommunikations- und Informationsprozesse nicht zuletzt für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen mehrfach empirisch nachgewiesen worden³.

Dennoch mangelt es vielfach an der Umsetzung. So formuliert *Tschopp*⁴ unter anderem: Die Tatsache, daß nur ein informierter Mitarbeiter mitdenken und mithandeln kann, ist zwar inzwischen "...eine Binsenweisheit, doch selbst sie gehört noch nicht zum geistigen Inventar aller Chefbüros...". Ursache der Zurückhaltung von Informationen ist die mit ihr verbundene Informationsmacht. Hat die Informationstechnologie eine Informationsüberflutung zur Folge, führt auf interpersoneller Ebene insbesondere der Machtaspekt zu horizontalen und vertikalen Interessenkonflikten und dem Aufbau von Informationsbarrieren bis hin zu Informationspathologien⁵, deren Überwindung meist aufwendig und langwierig ist. Informationsbarrieren aber reduzieren durch die Behinderung organisationalen Lernens die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Effektivität eines Informationssystems wird also wesentlich durch das Verhalten der Mitarbeiter bestimmt⁶. Die Aufgaben der Personalarbeit beziehen sich daher auf die Beeinflussung des Informationsverhaltens - als zielgerichtetes Tun oder Unterlassen zum Austausch von Informationen⁷ - der Mitarbeiter.

Zentrale Determinanten des Informationsverhaltens der Mitarbeiter sind neben den Eigenschaften des Problems, über das Informationen auszutauschen oder zu beschaffen sind (z.B. Relevanz, Kosten der Beschaffung,, Nutzen der Information) insbesondere Eigenschaften der Person hinsichtlich kognitiver und motivationaler Fähigkeiten⁸.

Probleme des Informationsverhaltens der Mitarbeiter ergeben sich neben den hier nicht zu betrachtenden kognitiven Fähigkeiten der Informationsverarbeitung

¹ vergl. *Hrubi* (1988), 92.

² vergl. z.B. *Scholz* (1988); *Thom* (1980), 282-298; *Meissner* (1989), 119-123; *Witte* (1988); *Hoffmann* (1990), 145; *Schneider* (1992); *Czap* (1990); *Scheuten* (1994); *Schneider* (1990).

³ vergl. *Thom* (1980); *Utterback* (1971); *Ebadi/Utterback* (1984); *Witte* (1988); *Johne/Snelson* (1988); *Hauschildt/Chakrabarti* (1988); *Meissner* (1989); *Albers/Eggers* (1991); *Albach et al.* (1991); *Hauschildt* (1993a).

⁴ vergl. *Tschopp* (1990), 255.

⁵ vergl. *Scholz* (1988), 200.

⁶ vergl. *Trott zu Solz* (1992), 71.

⁷ vergl. *Gemünden* (1992); 1010.

⁸ vergl. *Gemünden* (1992), 1019-1022.

insbesondere auf der sozialen Ebene der Informationsübermittlung. Zentrale Hindernisse des Informationsaustausches sind nach *Scholl*¹:

- mangelnde Bereitschaft, sich mit Andersdenkenden auseinander zu setzen,
- Unverständnis für fremde Betrachtungswinkel, insbesondere unter Spezialisten,
- macht- und hierarchiebedingte Verzerrungen durch Verschweigen von negativen Informationen durch die Mitarbeiter oder Verkürzung von Informationen zur Sicherung von Machtvorsprüngen,
- interessen- und konkurrenzbedingte Verzerrungen, insbesondere bei stark politisch bedingten Entscheidungsprozessen, verstärkt durch eine Personalpolitik, die Konkurrenz als Mittel der Leistungssteigerung betrachtet,
- bürokratiebedingte Verzerrungen.

Die einzelnen Aspekte lassen sich dabei nicht überschneidungsfrei voneinander abgrenzen. Gleichwohl lassen sie sich in einem übergreifenden Begriff der Informationskultur erfassen. Informationskultur kennzeichnet nach *Scholz*² das implizite Bewußtsein der Organisation, welches Aussagen über das organisationsspezifische Informationsverhalten der Organisationsteilnehmer ermöglicht³. Sie besteht aus vorangegangenen Erfahrungen, allgemein geteilten Werten, generell gültigen Zielvorschriften und Regeln zum Informationsverhalten.

Klassische **Instrumente** der formalen Informationsvermittlung zwischen Organisationseinheiten und auch Hierarchieebenen in Unternehmen der untersuchten Größenordnung sind schriftliche Mitteilungen, die je nach Adressatenkreis unterschiedlich aufbereitet und selektiert werden. Daneben finden innerhalb der Organisationseinheiten meist regelmäßige, organisierte Besprechungen zu bestimmten Themenkreisen mit festgelegten Personenkreisen und Inhalten statt. Sie dienen entweder dem Informationsaustausch oder, im negativen Fall, primär der reinen Informationsbeschaffung durch den Vorgesetzten bzw. der gesammelten Informationsmitteilung des Vorgesetzten an seine Mitarbeiter. Diese Art von Informationsvermittlung ist durch einseitige Kommunikationsprozesse gekennzeichnet.

Die Studien von *Witte et al.*⁴ zeigen, daß suboptimale einseitige Informationsübermittlungen in Entscheidungsprozessen allein mehr als 50 % der Informationsversorgung ausmachen. Während seit der Veröffentlichung der Ergebnisse bereits einige Jahre vergangen sind, läßt die nach wie vor deutliche Betonung der Bedeutung der Informations- und Kommunikationskomponenten in aktuellen Konzepten der Unternehmensführung darauf schließen, daß sich an der postulierten Einseitigkeit bis heute nicht viel verändert hat. Die Bedeutung wird unterstrichen durch das

¹ vergl. *Scholl* (1992), 905-908.

² vergl. *Scholz* (1988).

³ vergl. *Scholz* (1988), 197.

⁴ vergl. *Witte* (1988), 231.

weitere Ergebnis, daß die Qualität von Entscheidungen weniger mit der Menge der zur Verfügung gestellten Daten, als mit der von den Entscheidungsträgern nachgefragten Menge zusammenhängt. Entscheidend ist also nicht die Menge, sondern die Übereinstimmung von angebotenen Informationen mit den tatsächlich nachgefragten und für die Entscheidung benötigten Informationen¹.

Das ebenfalls in diesem Zusammenhang stehende Experiment von *Bronner/Wossidlo*² zum Informationsverhalten zeigt, daß die Informationsnachfrage mit dem Informationsangebot steigt, wobei die Qualität von Problemlösungen mit einem durch Frage und Suche geprägten Problemlösungsstil gesteigert wird.

Es gilt also nicht die Informationsversorgung, sondern die Informationsnachfrage zu steigern. Hierzu reichen die formalen Instrumente der Informationsübermittlung aber bei weitem nicht aus. Vielmehr gilt es die Informationsnachfrage und den interaktiven Informationsaustausch durch eine von Kooperation geprägte Arbeitsatmosphäre zu unterstützen.

Das **Ziel eines Informationsmanagements** liegt daher nicht mehr allein in der quantitativen Informationsversorgung, sondern der Ermöglichung einer qualitativen Informationsnachfrage, deren Effizienzgrundlage die Gestaltung der interpersonalen Beziehungen ist, welche wiederum durch begleitende Trainingsmaßnahmen zur Kommunikation unterstützt werden können. Dabei ist der intensive vertikale Informationsfluß sowohl eine originäre Führungsaufgabe als auch wichtige Voraussetzung für einen effizienten, qualitativ hochwertigen horizontalen Informationsfluß.

Die **Aufgabe der Personalarbeit** liegt hier also in der Schaffung einer den Informationsfluß fördernden Arbeitssituation durch sowohl formale aber auch informale Informationsmöglichkeiten. Möglichkeiten der Förderung des Informationsaustausches liegen damit in der

- Nutzung formaler Instrumente der Informationsvermittlung,
- Förderung der Kommunikationsfähigkeit der Organisationsteilnehmer durch Personalentwicklungsmaßnahmen,
- Verhinderung von interpersonellen Informationsbarrieren durch Unterstützung der Kooperation³.

Dabei kommt schriftlichen Mitteilungen insgesamt die geringste Bedeutung zu⁴. Gleichwohl nehmen sie gerade in bürokratischen Organisationen einen hohen

¹ vergl. *Witte* (1988), 239.

² vergl. *Bronner/Wossidlo* (1988), 267.

³ vergl. *Trott zu Solz* (1992), 71; *Gaugler* (1987), 1133.

⁴ vergl. *Gaugler* (1987), 1134.

Stellenwert ein und führen nicht selten zu einer Informationsüberflutung mit irrelevanten Informationen, während die wesentlichen Information an interpersonellen Informationsbarrieren scheitern.

Formale Informationsmöglichkeiten werden durch schriftliche Mitteilungen und organisierte Besprechungen operationalisiert, informale Informationswege ergeben sich aus einer kooperativen Arbeitsatmosphäre als Bestandteil der Informations- und Kommunikationskultur¹. Dabei ist die kooperative Arbeitsatmosphäre durch die Bereitschaft zu Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung geprägt. Der Ansatzpunkt der Personalarbeit liegt hier im motivational bedingten Informationsverhaltens der Organisationsmitglieder zur Überwindung von verhaltensbedingten Informationsbarrieren. Aber auch der Personalentwicklung kommt eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Informationsflusses zu. Die Rolle der Personalentwicklung besteht insbesondere in der Förderung der Fähigkeit zur interpersonellen Kommunikationsgestaltung und Konflikt-handhabung. Die Offenlegung von Bestandteilen des Kommunikationsprozesses, die Sensibilisierung für individuell unterschiedliche Deutungsmuster und ihre Ursprünge sowie die Handhabung hieraus resultierender Konflikte ist Inhalt der Vielzahl unterschiedlicher Kommunikations- und Führungsseminare.

Innerhalb organisatorischer Anpassungs- insbesondere Schrumpfungsprozesse kommt dem Informationsmanagement besondere Bedeutung zu. Die in der empirischen Forschung festgestellte Entscheidungs-zentralisation in Schrumpfungsprozessen hat Informationslücken unterer Hierarchieebenen zur Folge². Die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung werden geringer und führen in der Folge zu steigenden Konflikten und mangelnder Akzeptanz der gefällten Entscheidungen durch die nicht integrierten Organisationmitglieder³. Die Arbeitsproduktivität wird gestört, weil die Mitarbeiter einen zunehmenden Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, die Informationslücken durch verstärkte Kommunikation auf horizontaler Ebene aufzufüllen⁴. Jede schlechte Information wird schließlich durch ein noch schlechteres Gerücht ersetzt. Und schließlich verlassen die besten Mitarbeiter aufgrund der perzipierten Arbeitsplatzunsicherheit zuerst das Unternehmen. Nicht zuletzt führt der mit zunehmender Informationsunsicherheit verbundene Stress zu Abwehrreaktionen und suboptimaler Arbeitsleistung⁵.

Hierzu untersuchten *Staw/Sandelands/Dutton*⁶ die Auswirkungen bedrohlicher Situationen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsebene. Auf individueller

¹ vergl. *Scholz* (1988); *Hrubi* (1988), 92; *Tschopp* (1990), 245.

² vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 95-96.

³ vergl. *Whetten* (1987), 345 sowie die Beschreibung des Anpassungsprozesses bei Atari bei *Sutton et al.* (1986).

⁴ vergl. *Greenhalgh* (1982), 156.

⁵ vergl. *Krantz* (1985).

⁶ vergl. *Staw et al.* (1981).

Ebene zeigen sich vor allem verschiedene Stress-Symptome, auf der Gruppenebene können sowohl destruktive Rivalitäten und Schuldzuweisungen als auch zunehmende Kohäsion - je nach Erfolg der Gruppen - entstehen, und auf organisatorischer Ebene stellten sie hinsichtlich des Informationsverhaltens eine Reduzierung des Betrachtungsfeldes, die selektive Auswertung von Informationen im Hinblick auf die Nähe zu vorhandenen Interpretationsmustern und die Verringerung der genutzten Informationswege fest, allerdings eine verstärkte Informationssuche. Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Effizienz in Schrumpfungsprozessen stellen *Welge/Hüttemann*¹ allerdings fest, daß sich erfolgreiche Unternehmen zwar durch Entscheidungscentralisierung aber ein zunehmende Kommunikation auszeichnen².

So wird als einer der Hauptgründe für den Mißerfolg von Wandlungsprozesse angeführt, daß die Mitarbeiter anstehende Veränderungen von Außenstehenden und nicht von der eigenen Unternehmensleitung oder Führungskraft erfahren³. Dies ist aber in der Praxis ein nicht selten zu beobachtendes Phänomen.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

• Menschenbild

Während Möglichkeiten schriftlicher Mitteilungen und organisierter Besprechungen im wesentlichen durch die vorhandenen technischen und räumlichen Möglichkeiten determiniert sein dürften, stellt sich insbesondere hinsichtlich der Gestaltung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre zur Förderung des Informationsverhaltens die Frage des intentionalen oder auch nicht-intentionalen Hintergrundes.

Hierbei sind mehrstufige Voraussetzungen zu berücksichtigen.

1. Es muß ein interaktiver Informationsaustausch überhaupt als effizienzsteigernd angesehen werden. Vielfach findet sich in der Praxis insbesondere bei eher konservativen Führungskräften die Meinung, daß sich Informationsinteraktion nicht mit Zeiteffizienz vereinbaren läßt.
2. Ein kooperative Arbeitsatmosphäre muß als förderlich für den Austausch relevanter - und nicht nur irgendwie gearteter - Informationen betrachtet werden. Das impliziert die Annahme eines leistungsorientierten und nicht leistungsvermeidenden Wesens der Mitarbeiter, sowie die Akzeptanz des Bedürfnisses nach sozialer Integration und der positiven Auswirkung auf die effiziente Interaktion. Der Mitarbeiter muß als Partner und nicht als mechanistisch zu steuernder Untergebener betrachtet werden.

¹ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 95-96.

² vergl. *Welge/Hüttemann* (1993), 95-98.

³ vergl. *Richardson/Denton* (1996), 209-210.

Somit ist ein positives, diese Annahmen implizierendes Menschenbild Voraussetzung für eine auf Kooperation ausgerichtete Arbeitsatmosphäre und deren instrumenteller Zuordnung zu einem erwünschten Informationsverhalten.

Hypothese G 25:

Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr Wert wird auf eine kooperatives Arbeitsklima zur Förderung der Information gelegt.

• Betriebliche Personalforschung

Die zentralen Inhalte von Mitarbeiterbefragungen sind im allgemeinen auf die Themen Zusammenarbeit, Organisationsklima, Zufriedenheit etc. gerichtet. Je mehr die Führungskräfte mit den Interessen der Mitarbeiter in den Befragungen konfrontiert werden, desto eher werden sie sich mit der Gestaltung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre befassen, um den effizienten Informationsfluß zu fördern.

Hypothese G 26:

Je intensiver die Personalforschung in der Rezession ist, desto mehr Wert wird auf die Gestaltung eines kooperativen Arbeitsklimas zur Förderung der Information gelegt.

4.3.3.2 Empirische Ergebnisse

Zur Operationalisierung der Unterstützung des Informationsverhaltens wurden die Unternehmen gefragt, ob sie überhaupt Maßnahmen zur Unterstützung durchführen und wenn ja, welche der Maßnahmen

- schriftliche Mitteilungen
- organisierte Besprechungen
- Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas

sie einsetzen.

Die instrumentelle Nutzung für den horizontalen und vertikalen Informationsfluß im Unternehmen zeigt folgende Abbildung:

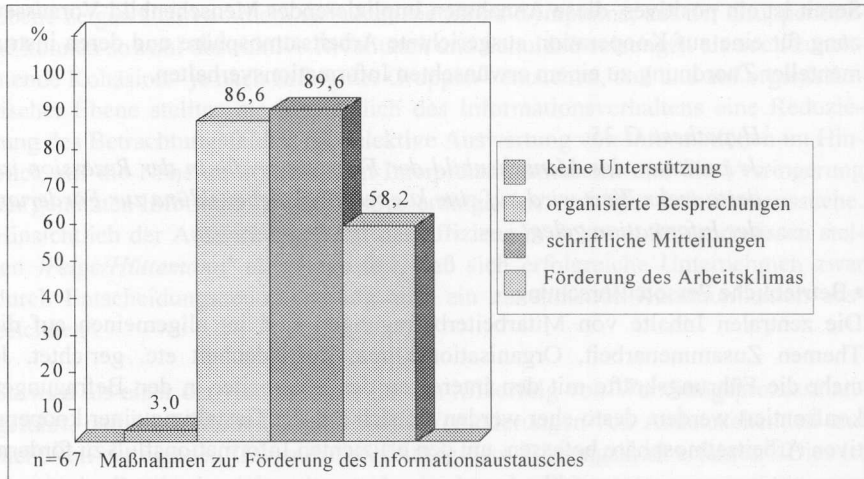


Abbildung 4.22 Maßnahmen zur Förderung des Informationsaustausches

Demnach dominieren nach wie vor formale Informationsangebote. Schriftliche Mitteilungen sind in fast allen Unternehmen Standard, gefolgt von organisierten Besprechungen. 58,2 % sehen die Notwendigkeit der Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas. Ergänzend erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse zur Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit einzubinden¹. Danach werden zumindest in 67,2 % der Unternehmen Seminare zum Themenbereich Kommunikation/Konflikthandhabung im Rahmen der Kooperationsunterstützung durchgeführt. Ein Vergleich mit den vorliegenden Ergebnissen zum kooperativen Arbeitsklima legt den Schluß nahe, daß ein Teil der Unternehmen keine Verbindung zwischen dem Themenbereich Kommunikation/Konflikt und einem kooperativen Arbeitsklima sieht. Ein ergänzender korrelationsstatistischer Test mittels polychorischer Korrelationen bestätigt dieses Ergebnis: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang bei einem mindestens zu erfüllenden Signifikanzniveau von $<.100$.

Die Ergebnisse vermitteln den Eindruck der Dominanz einseitiger top-down-Information. Von besonderem Interesse ist daher die Frage, wodurch die Unternehmen beeinflusst werden, die ein kooperatives Arbeitsklima als wichtig erachten.

Den Einfluß der Situation erfährt die folgenden Abbildung:

¹ vergl. hierzu die Ergebnisse in Abschnitt 4.3.2.1.2.

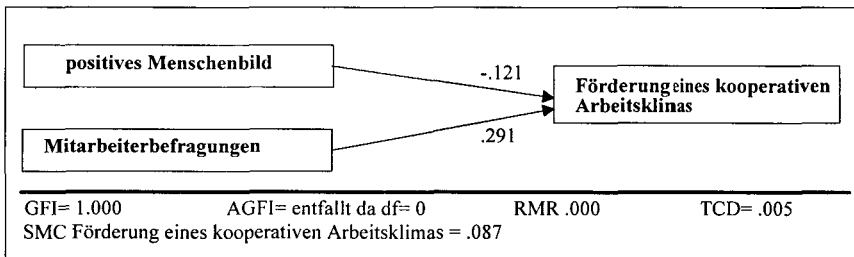


Abbildung 4.23 Kontextvariablen und Informationsaktivierung

Auch hier hat das positive Menschenbild keinen der Hypothese entsprechenden Einfluß auf die Förderung eines kooperativen Menschenbildes. Dagegen erweist sich die Kenntnis der Mitarbeiterinteressen durch die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen erneut als wichtige Grundlage für die Berücksichtigung derselben.

4.3.4 Kreativitätsaktivierung

4.3.4.1 Grundlagen

Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, etwas Neues zu erschaffen, wobei das zentrale Kriterium im Attribut des Neuen liegt¹. Wenn in der betrieblichen Praxis die Forderung nach mehr Kreativität formuliert wird, bezieht sich diese jedoch weniger auf einen schöpferischen Akt als auf die Forderung nach kreativen Problemlösungen².

Kroy³ unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen 'primärer Kreativität', als Fähigkeit zur Schöpfung originär neuer Ideen und 'sekundärer Kreativität' als Fähigkeit, Neues aus der assoziativen Verknüpfung vorhandenen Wissens zu entwickeln. Kreativität wird hier erweitert um die Möglichkeit der kognitiven Informationsverarbeitung als zweite Grundlage kreativer Problemlösungen und den Aspekt der schlecht strukturierten Situation als Ausgangsbasis der Problemlösungen⁴. Die schlecht-strukturierte Situation zeichnet sich dabei durch Offenheit der Lösung, Komplexität der Zusammenhänge und Mangel an vorhandenen Problemlösungsverfahren aus⁵.

In diesem Sinne bezeichnet Kreativität die Fähigkeit des Menschen, die Elemente eines Problemfeldes zusammen mit früher aufgenommenen Erfahrungselementen zu neuen, sinnvollen Mustern zu assoziieren⁶.

¹ vergl. Schlicksupp (1991), 527.

² vergl. Schlicksupp (1989), 360.

³ vergl. Kroy (1984), 71.

⁴ vergl. Meissner (1989), 64.

⁵ vergl. Ulrich (1975), 22.

⁶ vergl. Ulrich (1975), 29.

In allgemeiner Form kann die **Bedeutung der Kreativität** daher auf alle Bereiche bezogen werden, die im Hinblick auf die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens eine permanente Anpassung und Verbesserung der Unternehmens-Umwelt-Beziehung durch kreative Problemlösungen erfordern. Eine spezielle Thematisierung erfährt die Kreativität insbesondere im Zusammenhang mit Innovationen.

Die **Entwicklung von Kreativität** - der kreative Prozeß - kann in einen intrapersonellen, beim einzelnen Individuum ansetzenden Prozeß und einen interpersonellen, zwischen Individuen ansetzenden Prozeß unterteilt werden¹. Entsprechend setzen die Maßnahmen zur Förderung der Kreativität beim intrapersonellen und beim interpersonellen Kreativitätsprozeß an.

Grundlagen der Kreativität sind auf **individueller Ebene** die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Entwicklung kreativer Problemlösungen².

Die **Fähigkeiten** sind Gegenstand von Personalentwicklungsmaßnahmen, welche sich auf die Vermittlung von fachlichem Wissen, die Vermittlung von Methodenwissen zur Kreativitätsentfaltung und Persönlichkeitsentfaltung aber auch auf den Abbau von Hindernissen in der Zusammenarbeit richten³. Ist das kreative Problemlösen an die assoziative Verknüpfung vorhandenen Wissens geknüpft, kann - und sollte - durch Personalentwicklungsmaßnahmen auf den Umfang des vorhandenen (Fach-)Wissens Einfluß genommen werden, wenn die Qualifikation der Mitarbeiter nicht zum Engpaßfaktor in betrieblichen Problemlösungsprozessen werden soll⁴. Hinzu treten Maßnahmen, die die individuelle Ideengenerierung durch Vermittlung von Kreativitätstechniken fördern⁵.

Die theoretische Fundierung der **Bereitschaft** zur kreativen Problemlösung ermöglicht insbesondere das Konzept des Motivationspotentials von *Hackman/Oldham*⁶. Demnach sind wesentliche Determinanten der Kreativität innerhalb der Tätigkeitsbedingungen der Anforderungswechsel, die Identifikation mit der Aufgabe, die Bedeutung der Aufgabe selbst, die Autonomie bei der Aufgabenbewältigung und die Rückmeldung durch die Aufgabe selbst.

Der **Anforderungswechsel** ermöglicht durch die Erweiterung des Entdeckungsraumes die für die kreative Problemlösung notwendige Basis der Problemwahrnehmung, da so die Chance des Erfahrens vieler und damit divergierender,

¹ vergl. Ulrich (1975), 29.

² vergl. Schlicksupp (1991), 528.

³ vergl. Ulrich (1975), 47-136; Staudt/Rehbein (1988).

⁴ vergl. Staudt (1986a), 398.

⁵ vergl. Schlicksupp (1991), 533.

⁶ vergl. Hackman/Oldham (1974); Hackman/Oldham (1975).

problemauslösender Informationen geboten wird¹. Hinzu kommt der damit einhergehende Wissens- und Erfahrungszuwachs, der weitere Informationssuch- und Lernprozesse auslöst. Begrenzt wird dieser Prozeß durch die individuelle Kapazität zur Komplexitätsbewältigung, deren Überschreitung zu einem 'mis-fit' zwischen Person und Situation und in der Konsequenz zu Überforderung, Streß und suboptimalen Verhaltensweisen führt². *Katz/Kahn*³ führten ferner aus, daß die Initiierung innovativen Verhaltens eine Tolerierung individueller Werte innerhalb des organisatorischen Wertgeflechtes und partizipative Entscheidungsstrukturen, welche die Bedeutung des Individuums für die Organisation unterstreichen, voraussetzt.

Die Aufgabe der Personalarbeit besteht somit nicht in einem - dem häufig anzutreffenden Wunschbild des universell einsetzbaren Mitarbeiters entsprechenden - undifferenzierten Anforderungs- und Aufgabenwechsel, sondern in einer gezielt an den individuellen Interessen, Fähigkeiten und Potentialen orientierten Personalentwicklung. Damit ist auch hier auf die bereits angesprochene notwendige Individualisierung und die Partizipation in Entscheidungsprozessen Bezug zu nehmen.

Die **Identität der Aufgabe** kennzeichnet die Identifizierbarkeit eines ganzheitlichen, in sich schlüssigen Aufgabenkomplexes. Erst die Identifizierbarkeit einer Aufgabe als solche ermöglicht deren vor allem intellektuelle Analyse, Verarbeitung und Lösung auf der Basis von permanenten Vergleichs- und Rückkopplungsprozessen zum angestrebten Ziel⁴.

Die **Wichtigkeit der Aufgabe** stellt auf das originäre Bedürfnis nach einer sinnvollen, nützlichen und interessanten Aufgabe ab. Offen bleibt jedoch, woran sich das Empfinden der Wichtigkeit der Aufgabe orientiert, wer den Sinn einer Aufgabe bestimmt. Das individuelle Sinnempfinden, und dessen Abhängigkeit von organisatorischen und/oder gesellschaftlichen Wertstrukturen dürfte erheblich von der Persönlichkeit des Handelnden determiniert sein.

Die **Autonomie bei der Aufgabenbewältigung** ist letztlich durch das Ausmaß an Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit des Handelnden bestimmt. Sie muß sich keineswegs nur aus Sachzwängen ergeben und ist wesentlich vom jeweiligen Vorgesetzten und seinem Verhalten abhängig⁵. Autonomie in kreativen Prozessen ermöglicht letztlich erst das hierfür nötige Entdecken von noch nicht bekannten Zusammenhängen.

¹ vergl. *Meissner* (1989), 84.

² vergl. *Gebert/Rosenstiel* (1989), 108

³ vergl. *Katz/Kahn* (1966), 366.

⁴ vergl. *Meissner* (1989), 87.

⁵ vergl. *Meissner* (1989), 90

Die Wirkung der **Rückmeldung durch die Tätigkeit** wird zwar von den Autoren in das Konzept aufgenommen, enthält aber in hohem Maße leistungsorientierte Effekte. Damit wird weniger auf motivationale als auf kognitive Effekte abgestellt¹. Einerseits erhöht die Rückmeldung der relevanten Fakten den Wissensstand, andererseits dürfte von einer positiven Rückmeldung durch die Tätigkeit eine bestärkende Wirkung auf die Hoffnung auf Erfolg ausgehen, welche wiederum Ausdauer und Qualität des Ergebnisses beeinflusst.

Gleichzeitig wird hiermit die Verbindung der Leistungsmotivation zur Kreativität erkennbar.

Wird die Leistungsmotivation als das Bestreben, einen für verbindlich gehaltenen Gütemaßstab zu erreichen, gekoppelt mit der Hoffnung auf Erfolg bzw. Angst vor Mißerfolg verstanden, so sieht *Röpke*² den Zusammenhang in folgender Weise: Leistungsmotivrelevante Situationen aktivieren die Aufgaben- und Problemaktualisierung. Die Probleme werden hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades bewertet und in Bezug zu den eigenen Fähigkeiten als Bestandteil der Anstrengungskalkulation gesetzt. Die Inangriffnahme der Aufgabe und die Wahl der Aufgabe hängen dabei von dieser Einschätzung ab. Das Resultat wird nach Abschluß der Handlung mit dem erwarteten Wert verglichen, um anschließend eine Kausalattribution vornehmen zu können.

Aber auch die **Inhaltstheorien** bieten für die Motivation zur Kreativität insofern eine Grundlage, als die angesprochenen Tätigkeitsbedingungen als Voraussetzung für die Befriedigung von Wachstums-, Leistungs- und Selbstentfaltungsbedürfnissen im Sinne von *Maslow*³ und *Herzberg*⁴ herangezogen werden können. So stellt der Arbeitsinhalt auch im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg* einen zentralen Motivator dar, dem für die Überwindung von üblichen Frustrationen innerhalb des Problemlösungsprozesses eine größere Bedeutung als extern induzierten Anreizen zukommt⁵. Die Identität ist als Bestandteil der Aufgabe ebenfalls als Motivator im Sinne Herzbergs zu verstehen.

Die Förderung der Bereitschaft zu kreativen Problemlösungen setzt damit sowohl bei der Aufgabe als auch bei der Gestaltung des sozialen Feldes hinsichtlich der Beziehung zum Vorgesetzten und der Beziehung zu den gleichgestellten oder unterstellten Mitarbeitern an⁶. Die Beziehung zum Vorgesetzten wird über den Aspekt der Führung erfaßt. Die Beziehung zu den Mitarbeitern umfaßt insbesondere die der Befriedigung sozialer Bedürfnisse dienende soziale Intergration. Hier wirken

¹ vergl. *Meissner* (1989), 93.

² vergl. *Röpke* (1977), 146.

³ vergl. *Maslow* (1943).

⁴ vergl. *Herzberg et al.* (1959).

⁵ vergl. *Meissner* (1989), 85.

⁶ vergl. *Ulrich* (1975), 88-112.

positive gruppendynamische Effekte ebenfalls kreativitätssteigernd beim einzelnen Individuum.

Während das soziale Feld allein noch keine Kreativität schafft, kann es sich jedoch stark hemmend auswirken. Hier bietet sich die Analogie zu den Hygienefaktoren in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg¹ an.

Kreativität ist ferner ein **interpersonaler Prozeß**. So können kreative Ideen Ergebnis eines gezielt zusammengestellten Problemlöseteams sein oder aus dem kreativen Verhalten der Organisationsmitglieder herrühren. Unter kreativem Verhalten auf interpersonaler Ebene wird dabei das kritische Infragestellen der Situation, verbunden mit der Suche nach Alternativen und dem zu diesem Zweck aufgenommenen Gespräch mit Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten verstanden².

Die Vorteile der interaktiven Ideengenerierung gegenüber Einzelleistungen - abgesehen von genialen Einzellösungen - liegt in der Menge, Güte und Neuartigkeit der Lösungen³.

Generell ist die Kommunikation über Probleme und Problemlösungen eine wichtige Voraussetzung für die Generierung kreativer Problemlösungen⁴, weil einerseits die Phantasie und die Assoziationsbereitschaft des einzelnen stimuliert und andererseits allein aufgrund der größeren Zahl von Assoziationen rein statistisch eine größere Anzahl brauchbarer Ideen hervorgebracht wird⁵. Die hiermit erzeugte kollektive Problemeinsicht unterstützt schließlich auch die Umsetzung der Problemlösung. Voraussetzung ist allerdings die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Teamarbeit. Sie setzt insbesondere Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit voraus. Ist das Wissen um die Struktur und Inhalte von Kommunikationsprozessen eine wesentliche Voraussetzung für effektive Kommunikation, so ist es Aufgabe der Personalentwicklung, auf vorhandene Defizite durch entsprechende Maßnahmen Einfluß zu nehmen. Dabei reicht es nicht aus, Fähigkeiten in Weiterbildungsmaßnahmen zu vermitteln. Vielmehr muß zu den individuellen Fähigkeiten die situative Ermöglichung hinzutreten⁶. Die situative Ermöglichung erfolgt in der Führungssituation. Dabei gilt es im Rahmen der Kreativität die Ideengenerierung dadurch zu unterstützen, daß der Mitarbeiter frei in seiner Meinungsäußerung sein können muß und das Risiko eingehen kann, auch schlechte oder ungewöhnliche Ideen äußern zu können⁷.

¹ vergl. Herzberg et al. (1959).

² vergl. Gebert/Steinkamp (1990), 68.

³ vergl. Ulrich (1975), 129.

⁴ vergl. Kroy (1984), 73;

⁵ vergl. Ulrich (1975), 131.

⁶ vergl. Gebert/Steinkamp (1990), 69.

⁷ vergl. Ulrich (1975), 122.

Die Bereitschaft zur interpersonellen Kreativität läßt sich also über die auf Anerkennung, angstfreien Dialog und Fehlertoleranz gerichtete Führung sowie die Förderung der Kooperation zwischen Mitarbeitern im Hinblick auf die Befriedigung des Bedürfnisses nach sozialer Integration unterstützen¹. Besondere Bedeutung kommt einer kreativitätsfördernden Arbeitssituation zu, welche durch Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und kooperative Arbeitsbeziehungen die Möglichkeit, auch ungewöhnliche Ideen zu äußern beinhaltet, und nicht zuletzt durch eine den Bedürfnissen der Betroffenen angemessene inhaltliche und räumliche Arbeitsplatzgestaltung gekennzeichnet ist².

Hinzu treten ebenfalls beim Individuum ansetzende aber nicht unmittelbar auf die Aufgabe oder das soziale Feld bezogene, kreativitätsfördernde Anreize auf materieller und immaterieller Ebene sowie das Betriebliche Vorschlagswesen als institutionalisiertes Instrument der Ideengenerierung³.

Monetäre Anreize können sowohl an die individuelle Leistung anknüpfen als auch unter dem Aspekt der Förderung der Teamorientierung an gruppenbezogenen Leistungskriterien.

Die Wirksamkeit monetärer Anreize ist umstritten, gleichwohl besteht über die grundsätzliche Notwendigkeit von materiellen Anreizen bezogen auf bestimmte Grundanforderungen Konsens⁴. Ein Begründung für die begrenzte Wirkung läßt sich aus der Tatsache herleiten, daß kreative Mitarbeiter aufgrund ausgeprägter intrinsischer, aus der Aufgabe resultierender Motivation für monetäre Anreize tendenziell weniger zugänglich sind⁵.

Gleichwohl zeigen sowohl die empirischen Untersuchungen von *Domsch*⁶ als auch von *Staudt/Bock/Mühlemeyer*⁷, daß materiellen Anreizen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Materielle Anreize sind allerdings nur dann wirksam, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen. So sind individuelle, mit der Erfindung unmittelbar in Verbindung stehende "Erfindervergütungen" wichtiger als nicht unmittelbar zu-rechenbare Gehaltserhöhungen⁸. Ferner müssen sie als gerecht, sowie in den Berechnungsgrundlagen transparent und flexibel wahrgenommen werden⁹. Darüber hinaus ergeben sich ausgeprägte branchenmäßige Unterschiede, die auf das Erfordernis der Orientierung an den tatsächlichen Mitarbeiterinteressen hindeuten¹⁰.

¹ vergl. *Ulrich* (1975), 111-123.

² vergl. *Schlicksupp* (1991), 540-543.

³ vergl. *Thom* (1980), 472-476;

⁴ vergl. *Domsch* (1984), 257; *Staudt et al.* (1990).

⁵ vergl. *Schlicksupp* (1991), 531.

⁶ vergl. *Domsch* (1984).

⁷ vergl. *Staudt et al.* (1990).

⁸ vergl. *Staudt et al.* (1990), 1190.

⁹ vergl. *Staudt et al.* (1990), 1192.

¹⁰ vergl. *Domsch* (1984), 257.

Damit kommen jedoch zentrale Aspekte der Arbeitssituation zum Tragen, denen offenbar der Charakter einer notwendigen Bedingung zuzuschreiben ist. Demgegenüber sind gruppenorientierte Leistungsvergütungen auf die Förderung der Kooperation gerichtet¹.

Das **Betriebliche Vorschlagswesen (BVW)** bietet dem teilnahmeberechtigten Personenkreis - vornehmlich Mitarbeiter unterhalb des mittleren Managements - materielle und immaterielle Anreize für die Konzipierung von nützlichen, realisierbaren Innovationen an². Es kann zwar als traditionelles Instrument der Ideengenerierung von Mitarbeitern niedrigerer Hierarchieebenen im Unternehmen verstanden werden, jedoch zeigt die Praxis vielfach erhebliche Probleme der effektiven und effizienten Nutzung.

*Bitzer*³ zeigte in seiner Untersuchung zu Innovationshemmnissen in Unternehmen eine Vielzahl von Mängeln des betrieblichen Vorschlagswesens auf, die sich auf die Bearbeitungszeit, die Form der Begründung von Ablehnungen und die gerade im Bereich der Produktentwicklung starken Einschränkungen der Vorschlagsmöglichkeiten bezieht.

Im Fazit handele es sich wohl eher um ein 'Vorschlagsverhinderungswesen'.

Eine **empirische Fundierung** der vorgenannten Zusammenhänge findet sich in den Untersuchungen von *Meißner*⁴, *Bitzer*⁵, *Gebert/Steinkamp*⁶.

Die folgenden Übersicht enthält zusammenfassend die Ansatzpunkte der Kreativitätsförderung und die zu ihrer Operationalisierung genutzten Variablen:

¹ vergl. *Rousson* (1989), 196.

² vergl. *Becker* (1991), 579.

³ vergl. *Bitzer* (1990), 165-167.

⁴ vergl. *Meißner* (1989), 147-180.

⁵ vergl. *Bitzer* (1990), 154-210.

⁶ vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990).

Indikator	intrapersonelle Ansatzpunkte		interpersonelle Ansatzpunkte	
	Kognition	Motivation	Führungsbeziehung	soziale Integration
Fachtraining	•			
Kreativitätstraining	•			
Kommunikationstraining			•	•
Kooperatives Arbeitsklima			•	•
Arbeitsplatzgestaltung		•		•
Mitarbeiterorientierung		•	•	
Ungewöhnliche Ideen		•	•	
Individuelle Leistungsvergütung		•		
Gruppenbezogene Vergütung		•		•
Betriebliches Vorschlagswesen		•		

Übersicht 4.6 Maßnahmen und Ansatzpunkte der Kreativitätsförderung

Die besondere Bedeutung der Kreativität für die Rezessionsbewältigung läßt sich wie folgt erschließen. So impliziert die mit der Rezession einhergehende Umweltdynamik zunehmende Unsicherheit über Veränderungen der Umweltvariablen und Möglichkeiten adäquater Handhabung. Insbesondere werden bekannte Verhaltensmuster und Strategien ob ihres mangelnden Erfolges in Frage gestellt, und unweigerlich ist hiermit in der Folge die kurzfristige Generierung von adäquaten Alternativen gefordert. Aber auch die Erfolgsfaktorenforschung hat mehrfach bewiesen, daß permanente Innovation eine wesentliche Grundlage des dauerhaften Unternehmenserfolgs ist. Hinsichtlich der Bedeutung von Innovationen sowohl in Form von Neuprodukten als auch neuartigen Systemlösungen in schrumpfenden und stagnierenden Märkten wurde von *Göttgens*¹ auf empirischer Basis ebenfalls eine herausragende Rolle festgestellt. Auch die im Rahmen der Rezessionsbewältigung zahlreichen Aktivitäten zur Prozeßoptimierung zeigen die Einsicht in die Notwendigkeit der Aktivierung der Mitarbeiterkreativität.

Andererseits weisen empirische Ergebnisse darauf hin, daß Innovationen in Schrumpfungsphasen vielfach eher als verzichtbar, denn als Lösung des Problems betrachtet werden². Gerade die mit der Entscheidungscentralisierung einhergehende Informationsreduzierung, die hiermit verbundene Stresserhöhung und innerbetriebliche Konkurrenz um immer knapper werdende Ressourcen³ haben eine Verminderung der Kreativität zur Folge.

¹ vergl. *Göttgens* (1996), 172-177; 290-293.

² vergl. *Whetten* (1987), 344-345.

³ vergl. *Staw et al.* (1981).

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

• Menschenbild

Die eingesetzten Instrumente setzen bestimmte Annahmen über die Art und Weise, wie Menschen zu kreativem Problemlöseverhalten angeregt werden können, voraus. Die einem positiven Menschenbild inhärente Annahme der Selbstentfaltungsbedürfnisse in der Aufgabe, dem Bedürfnis sozialer Intergration und Anerkennung impliziert daher die folgende Hypothese:

Hypothese G 27:

Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr wird im Rahmen der Kreativitätsförderung

- a) die fachbezogene und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklung intensiviert,*
- b) zur Äußerung auch ungewöhnlicher Ideen aufgefordert,*
- c) mit gruppenorientierten Vergütungsbestandteilen zur Kooperation motiviert,*
- d) ein kooperatives Arbeitsklima gefördert,*
- e) mit individuellen leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen motiviert,*
- f) mit einer angenehmen Arbeitsplatzgestaltung die soziale Integration gefördert.*

• Personalforschung

Ist die interne Personalforschung über Mitarbeiterbefragungen in ihrem Kern auf die Erfassung der Arbeitssituation, der Bedürfnisse der Mitarbeiter und möglicherweise auch ihrer Vorschläge zu einer Verbesserung der Arbeitssituation ausgelegt, so muß zunächst davon ausgegangen werden, daß hiermit auch die Intention der zumindest teilweisen Umsetzung der hieraus erlangten Kenntnisse einhergeht. Werden Mitarbeiterbefragungen nicht nur einmalig sondern in regelmäßigen Abständen durchgeführt, lassen sich die sich vollziehenden Wandlungen relativ zeitnah erfassen.

Hypothese G 28:

Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung ist, desto mehr wird im Rahmen der Kreativitätsförderung

- a) die fachbezogene und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklung intensiviert,*
- b) zur Äußerung auch ungewöhnlicher Ideen aufgefordert,*
- c) mit gruppenorientierten Vergütungsbestandteilen zur Kooperation motiviert,*
- d) ein kooperatives Arbeitsklima gefördert,*
- e) mit individuellen leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen motiviert,*
- f) mit einer angenehmen Arbeitsplatzgestaltung die soziale Integration gefördert.*

4.3.4.2 Empirische Ergebnisse

Die Unternehmen wurde zunächst gefragt, welche der genannten Maßnahmen sie zur Förderung der Fähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, neue Ideen zu entwickeln, wahrnehmen.

Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung:

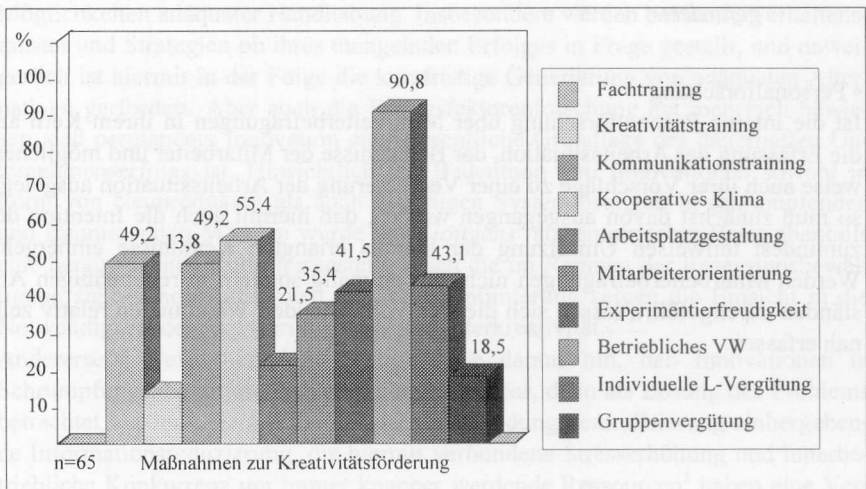


Abbildung 4.24 Maßnahmen der Kreativitätsförderung

Eine gezielte Förderung der Kreativität durch Personalentwicklungsmaßnahmen konzentriert sich auf **Fach- und Kommunikationstraining**. Demgegenüber findet die spezifische Vermittlung von Kreativitätstechniken in **Kreativitätstrainings**

kaum Anwendung. Eine Ursache kann darin gesehen werden, daß Kreativität vielfach mit primärer Kreativität gleichgesetzt wird, deren Bedeutung nur auf Entwicklungsaufgaben bezogen wird. Die Notwendigkeit von kreativen Problemlösungstechniken wird für das Tagesgeschäft nicht wahrgenommen oder bleibt einem kleinen Kreis von hochqualifizierten Spezialisten und Führungskräften vorbehalten.

Das **kooperative Arbeitsklima** wird gefördert, wobei dies nicht unbedingt mit der Berücksichtigung der **Mitarbeiterinteressen** zusammenfallen muß. Es bleibt damit offen, wie die Kooperation gefördert wird. Auch die Aufforderung, auch **ungewöhnliche Ideen** zu artikulieren wird verhältnismäßig wenig als sinnvoll erachtet. Dabei hatten *Gebert/Steinkamp*¹ festgestellt, daß gerade diese Möglichkeit Ausdruck einer angstfreien Führungssituation und wichtige Voraussetzung der Innovativität ist. Ungewöhnliche oder auch zunächst unsinnig erscheinende Ideen lassen sich jedoch im Verständnis der Unternehmenspraxis nicht mit Zeiteffizienz zu vereinbaren.

Das **Betriebliche Vorschlagswesen** (BVW) wird in den Unternehmen am häufigsten zur Förderung der Ideengenerierung eingesetzt. Eine ergänzende Frage zur Anzahl der eingereichten Vorschläge in den letzten 5 Jahren wurde nur sehr unvollständig ausgefüllt und konnte somit statistisch nicht ausgewertet werden. Gleichwohl ergab sich aus den geführten Gesprächen, daß die Anzahl und auch die Qualität der eingereichten Vorschläge mit dem Einsatz autonomiefördernder Arbeitsformen (z.B. Gruppenarbeit) und im Rahmen des Prozeßmanagements eingeführten KAIZEN- oder KVP- (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) Konzepten in einzelnen Unternehmen gravierend anstieg. Parallel dazu wurde in diesen Fällen an der Beschleunigung der Verfahren - angestrebt wurden maximale Bearbeitungszeiten zwischen 2 und 4 Wochen - und der insgesamt weniger bürokratischen Bearbeitung der Vorschläge gearbeitet. Die Veränderung des betrieblichen Vorschlagswesens stand allerdings immer im Kontext eines Gesamtkonzeptes.

Die **gruppenorientierte Leistungsvergütung** findet vergleichsweise wenig Anwendung. Die Begründung dürfte einerseits in der Schwierigkeit der Etablierung von Beurteilungsgrundlagen aber auch in der mangelnden Bereitschaft, sich von der individuellen Leistungsorientierung und damit der **individuellen Leistungsvergütung** zumindest partiell zu lösen, liegen.

Die Bedeutung der Kontextfaktoren erfaßt die folgende Abbildung. Aus statistischen Gründen mußte auf die Einbildung des betrieblichen Vorschlagswesens verzichtet werden.

¹ vergl. *Heckhausen* (1989), 155-173.

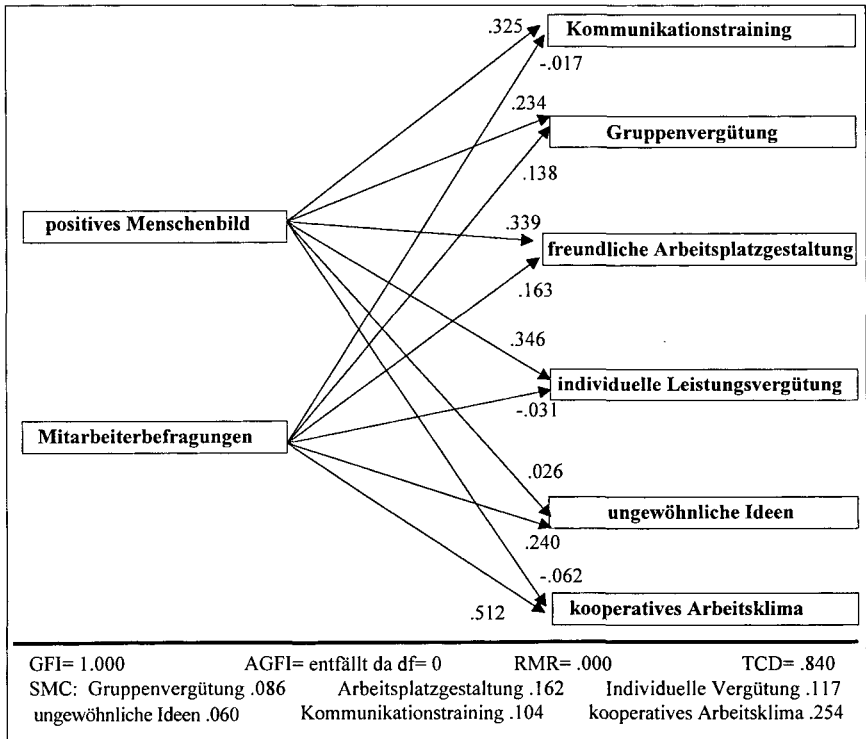


Abbildung 4.25 Kontextfaktoren und Kreativitätsaktivierung

Die ermittelten Koeffizienten entsprechen weitgehend den in den Hypothesen formulierten Erwartungen. So zeigt sich auch hier kein Einfluß eines positiven Menschenbildes auf die auch ungewöhnliche Ideen zulassende Führungssituation und auf die Gestaltung eines kooperativen Arbeitsklimas. Dagegen weisen durchgeführte Mitarbeiterbefragungen keine Bedeutung für die individuelle Leistungsvergütung auf.

4.4 Zwischenergebnis

In den vorangegangenen Abschnitten wurden mit der Kostenoptimierung, der Mitarbeiteraktivierung, der Informationsaktivierung und der Kreativitätsaktivierung vier grundlegende Teilkomplexe der Personalarbeit in der Rezession unterschieden und ihre Beeinflussung durch die Situation analysiert. Im folgende sollen die grundlegenden Ergebnisse kurz zusammengefaßt werden.

Die Ergebnisse zeigen, daß in der Praxis der **Kostenoptimierung** die kostenreduzierenden Maßnahmen dominieren. Innerhalb dieser finden Maßnahmen mit **hohem** Anpassungspotential, schneller Anpassungswirkung und hoher Steuerbarkeit die häufigste Anwendung. Dabei handelt es sich gleichzeitig um Maßnahmen mit geringer Reversibilität und geringer Sozialverträglichkeit. Da die Anpassungspotentiale der einzelnen Maßnahmen begrenzt sind, steigt mit zunehmender Maßnahmenbreite auch der Umfang der Kostenreduzierung. Maßnahmen, welche die soziale Härte vermindern können - von der einfachen Beratung bei der Gestaltung von Bewerbungen und Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche bis hin zur Nutzung von Outplacement-Beratern - werden nur in Einzelfällen als Aufgabe des Unternehmens betrachtet. Die hiermit verbundenen Marketingeffekte auf dem externen Arbeitsmarkt - insbesondere für Zeiten des Aufschwunges - finden keine Berücksichtigung. Ebenso werden die internen Effekte auf die verbleibenden Mitarbeiter nicht antizipiert.

Zur Kostenreduzierung wird also in der zeitlich begrenzten Rezession mit Maßnahmen der dauerhaften Schrumpfung reagiert. Die Ursache ist weitgehend darin zu sehen, daß der eigentliche Hintergrund der Maßnahmen nicht die konjunkturell bedingte Nachfrageschwäche, sondern eine von der Rezession ausgelöste, aber auf andere Ursachen zurückzuführende Ertragsschwäche ist. Diese - auch das ist in den Unternehmen bekannt - sind in ihrem zeitlichen Ursprung vor der Rezession anzusiedeln.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Rezessionen finden Maßnahmen zur Optimierung der Kosten über die **Prozeßoptimierung** vermehrt Anwendung. Bei Unternehmen, welche explizit die Förderung der Motivation der Mitarbeiter anstreben, sind diese signifikant ausgeprägter als bei Unternehmen, die sich lediglich auf die Reduzierung der Kosten konzentrieren.

Die Praxis der **Leistungsaktivierung** zeigt nur sehr eingeschränkte Aktivitäten hinsichtlich der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen.

Bei der Personalentwicklung dominieren Fach- und Führungsseminare. Letztere dürften nur einem kleinen Kreis (potentieller) Führungskräfte vorbehalten sein. Die Unterstützung der Selbstqualifizierung der Mitarbeiter hat die geringste Bedeutung. Das Zufriedenheits- und motivationsrelevante Element der Selbstbestimmung wird letztlich mit einer unerwünschten Einschränkung unternehmerischer Autonomie assoziiert. Was und wie entwickelt werden soll bleibt weitgehend der Entscheidungsgewalt des Unternehmens vorbehalten - zumindest solange sich der Mitarbeiter nicht entschließt, seine Weiterentwicklung durch Wechsel zu einem anderen Unternehmen eigenverantwortlich voranzubringen.

Die Maßnahmen zur Individualisierung konzentrieren sich auf die Arbeitszeiten und die Personalentwicklung. Überraschend ist hier die geringe Bedeutung eines

positiven Menschenbildes. Die Umsetzung mitarbeiterorientierter Maßnahmen ist geprägt von formalen Vorschriften und dem mit dem perzipierten Wertewandel verbundenen Veränderungsdruck welcher insbesondere bei intensiver innerbetrieblicher Personalforschung offenkundig wird. Der mitarbeiterorientierte Führungsstil ist dagegen stärker durch das Menschenbild geprägt.

Bei der **Informationsaktivierung** dominieren formale Besprechungen und schriftliche Mitteilungen das Bild während deutlich weniger Unternehmen eine Kausalität zwischen einem kooperativen Arbeitsklima und dem effizienten Informationsfluß sehen. Hier wirkt sich ebenfalls die innerbetriebliche Personalforschung dominant positiv aus.

Bei der **Kreativitätsaktivierung** dominiert das Betriebliche Vorschlagswesen mit großem Abstand gefolgt von einem kooperativen Arbeitsklima. Die Vermittlung von Kreativitätstechniken und kooperationsfördernde Gruppenvergütungen sind vergleichsweise unpopulär. Insgesamt zeigen das Menschenbild und die innerbetriebliche Personalforschung einen positiven Einfluß auf Maßnahmen, die der sozialen Intergration dienen.

Die folgende Tabelle nimmt die überprüften Hypothesen und Ergebnisse auf.

<i>Nr.</i>	<i>Hypothese</i>	<i>Ergebnis</i>
G 1	<i>In der Rezession nimmt die Integration der Personalarbeit in die Unternehmensführung ab.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 2	<i>In der Rezession nimmt die Integration der Personalfunktion in die Unternehmensführung ab.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 3	<i>Die Kostenreduzierung ist in der Rezession das dominante Ziel der Personalarbeit.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 4	<i>In der Praxis der Rezessionsbewältigung dominieren Maßnahmen mit hohem Anpassungspotential, kurzfristiger Wirkung und hoher Steuerbarkeit, aber geringer Reversibilität und geringer Sozialverträglichkeit.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 5	<i>Je länger der Planungshorizont der Personalplanung in der Rezession ist, desto geringer ist die soziale Härte der Anpassungsmaßnahmen.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 6	<i>In der aktuellen Rezession werden verstärkt Maßnahmen der Prozeßoptimierung eingesetzt, bei denen die Veränderung des Mitarbeiterverhaltens eine zentrale Bedeutung einnimmt.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
G 7	<i>Je länger der Planungshorizont der Personalplanung in der Rezession ist, desto höher ist die Bedeutung prozeßorientierter Anpassungsmaßnahmen.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
Fortsetzung nächste Seite		

G 8	Unternehmen, deren Ziel zusätzlich zur Kostenreduzierung auch die Förderung der Motivation der Mitarbeiter ist, ergreifen a) mehr Maßnahmen zur Prozeßoptimierung, b) weniger Maßnahmen zur Kostenreduzierung, als Unternehmen, deren Ziel nur die Kostenreduzierung ist.	a) nicht widerlegt b) widerlegt
G 9	Je bedeutender die Technologiedynamik in der Rezession eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung hinsichtlich a) - on-the-job- Maßnahmen, b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz, c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz, d) - der Förderung der Selbstentwicklung.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt
G 10	Je bedeutender die Internationalisierung in der Rezession eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung hinsichtlich a) - on-the-job- Maßnahmen, b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz, c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz, d) - der Förderung der Selbstentwicklung.	a) nicht widerlegt b) widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt
G 11	Je bedeutender der Wertewandel in der Rezession eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Personalentwicklung hinsichtlich a) - on-the-job- Maßnahmen, b) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz, c) - off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz, d) - der Förderung der Selbstentwicklung.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) widerlegt
G 12	Je komplexer die bestehende Organisationsform ist, desto intensiver werden die Mitarbeiter hinsichtlich der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geschult.	nicht widerlegt
G 13	Je wichtiger die Bedeutung des Wertewandels in der Rezession eingeschätzt wird, desto mitarbeiterorientierter ist der Führungsstil.	nicht widerlegt
G 14	Je mehr die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumenten festgeschrieben wird, desto mitarbeiterorientierter ist der Führungsstil.	nicht widerlegt
G 15	Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mitarbeiterorientierter ist der Führungsstil.	nicht widerlegt
G 16	Je wichtiger die Bedeutung des Wertewandels in der Rezession eingeschätzt wird, desto mehr werden a) die Arbeitszeiten, b) die Personalentwicklung, individualisiert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
G 17	Je mehr die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumenten in der Rezession festgeschrieben ist, desto mehr werden a) die Arbeitszeiten, b) die Personalentwicklung, individualisiert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt

Fortsetzung nächste Seite

G 18	Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr werden a) die Arbeitszeiten, b) die Personalentwicklung individualisiert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
G 19	Je länger der Planungshorizont der Personalplanung in der Rezession ist, desto mehr werden a) die Arbeitszeiten, b) die Personalentwicklung individualisiert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
G 20	Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung in der Rezession ist, desto mehr werden a) die Arbeitszeiten, b) die Personalentwicklung individualisiert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
G 21	Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto intensiver ist die Partizipation der Mitarbeiter.	widerlegt
G 22	Je wichtiger die Bedeutung des Wertewandel s in der Rezession eingeschätzt wird, desto intensiver ist die Partizipation der Mitarbeiter.	nicht widerlegt
G 23	Je mehr die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in formalen Führungsinstrumente festgeschrieben ist, desto intensiver ist die Partizipation.	nicht widerlegt
G 24	Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung in der Rezession ist, desto intensiver ist die Partizipation der Mitarbeiter.	nicht widerlegt
G 25	Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr Wert wird auf ein kooperatives Arbeitsklima zur Förderung der Information gelegt.	widerlegt
G 26	Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung betrieben wird, desto mehr Wert wird auf die Gestaltung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre zur Förderung des effizienten Informationsflusses gelegt.	nicht widerlegt
G 27	Je positiver das Menschenbild der Führungskräfte in der Rezession ist, desto mehr wird im Rahmen der Kreativitätsförderung a) die fachbezogene und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklung intensiviert, b) zur Äußerung auch ungewöhnlicher Ideen aufgefordert, c) mit gruppenorientierten Vergütungsbestandteilen zur Kooperation motiviert, d) ein kooperatives Arbeitsklima gefördert, e) mit individuellen leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen motiviert, f) mit einer angenehmen Arbeitsplatzgestaltung die soziale Integration gefördert.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) widerlegt e) nicht widerlegt f) nicht widerlegt
Fortsetzung nächste Seite		

G 28	<i>Je intensiver die innerbetriebliche Personalforschung ist, desto mehr wird im Rahmen der Kreativitätsförderung</i> <i>a) die fachbezogene und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklung intensiviert,</i> <i>b) zur Äußerung auch ungewöhnlicher Ideen aufgefordert,</i> <i>c) mit gruppenorientierten Vergütungsbestandteilen zur Kooperation motiviert,</i> <i>d) ein kooperatives Arbeitsklima gefördert,</i> <i>e) mit individuellen leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen motiviert,</i> <i>f) mit einer angenehmen Arbeitsplatzgestaltung die soziale Integration gefördert.</i>	a) widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt e) widerlegt f) nicht widerlegt

Tabelle 4.8 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Gestaltung

Abschließend werden die untersuchten Aspekte in das Leitmodell integriert.

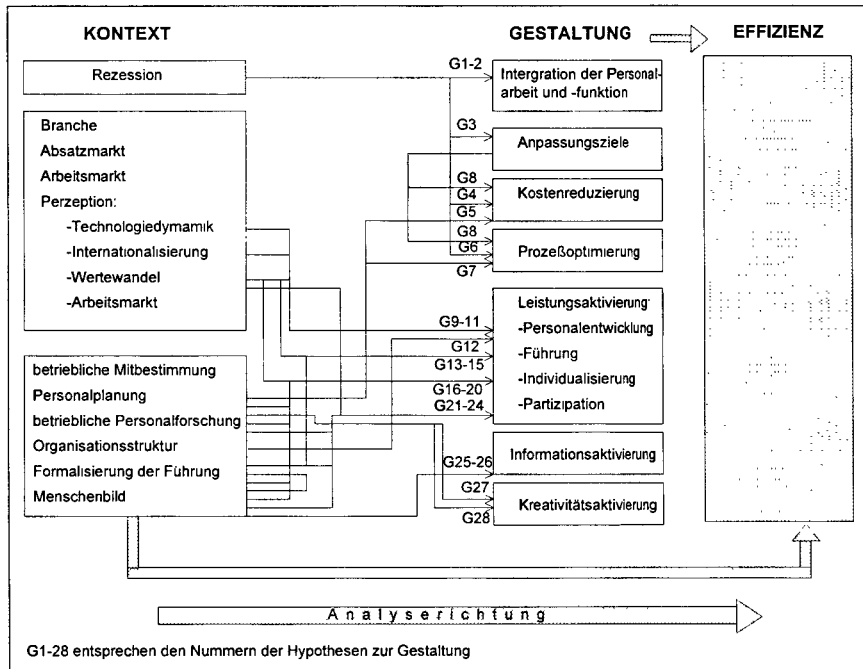


Abbildung 4.26 Integration der Analysen in das Leitmodell

5 Effektivität der Personalarbeit in der Rezession

5.1 Unternehmenserfolg

5.1.1 Erfolgsbegriff

Der Erfolgsbegriff hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher keine einheitliche Terminierung erfahren. Er wird vielmehr bestimmt durch den zugrundegelegten Ansatz der Erfolgsanalyse. Gemeinsamkeiten weisen die Ansätze jedoch hinsichtlich des Paradigmas der Zielerreichung auf.

In der traditionellen Betriebswirtschaftslehre wird der Unternehmenserfolg einer monetären Betrachtung folgend üblicherweise als Nettogröße zwischen Output und Input, Ertrag und Aufwand erfaßt. In der monetären Bewertung ist es somit der Gewinn, den es dem ökonomische Prinzip folgend, zu maximieren gilt¹. Andere ökonomische Größen (Produktqualität, Marktanteil) werden weitaus seltener herangezogen und außerökonomische Größen finden nur am Rand Beachtung². Damit werden jedoch die Interessen der Kapital-/Anteilseigner einseitig in den Vordergrund gestellt, was dem Grundgedanken des interessenpluralistischen Ansatzes widerspricht. Darüberhinaus zeigen Untersuchungen, die auf mehrere Erfolgskriterien abstellen, daß Unternehmen in der Realität ein Zielbündel verfolgen, welches sowohl monetäre, nichtmonetäre als auch gänzlich außerökonomische Ziele beinhaltet, die sich teilweise einer wertmäßigen Erfassung entziehen³. Schließlich zeigen Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, daß es innerhalb dieser Vielzahl eine begrenzte Zahl von Einzelfaktoren gibt, die einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg - im Sinne der Überlebensfähigkeit des Systems - leisten und diesen nachhaltiger als andere Faktoren beeinflussen⁴.

In der Organisationsforschung haben sich schließlich weitere Erfolgsbegriffe herausgebildet. So tritt im angloamerikanischen Sprachraum neben die Zieleffizienz - als Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung - die Effektivität - als Maßgröße für die Eignung zur Zielerreichung⁵. Während im deutschsprachigen Raum sowohl Ablehnung als auch Zustimmung zu dieser Unterteilung existiert, führt sie *Scholz*⁶ folgend zu sprachlicher Präzisierung und konzeptioneller Klarheit

¹ vergl. *Heinen* (1976b), 147; *Hinterhuber* (1992), 6; *Janisch* (1993), 32.

² vergl. *Fritz* (1992), 221.

³ vergl. *Fritz* (1992), 217, sowie Übersicht zu Ergebnissen ausgewählter empirischer Studien über Inhalte von Unternehmenszielen bei *Macharzina* (1993), S.174-178.

⁴ vergl. *Pümpin* (1983), 145; *Adrian* (1989), *Buzzell/Gale* (1989).

⁵ vergl. *Barnard* (1970), 196-212. (Originalausgabe *Barnard* (1938); *Katz/Kahn* (1966)); *Steers* (1975).

⁶ vergl. *Scholz* (1992b), 533.

und stützt sich nicht zuletzt auf eine zunehmende Manifestierung in der amerikanischen Managementliteratur. Zu den wesentlichen, über den Zielansatz hinausgehenden Ansätzen der gesamtunternehmensbezogenen Erfolgsanalyse zählen insbesondere der Systemansatz, der interessenpluralistische Ansatz und der Kontingenzansatz¹.

Im Mittelpunkt des **Systemansatzes** steht die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Das Unternehmen wird als offenes, sozio-technisches und zielorientiertes System verstanden², wobei die Perspektive des Zielansatzes hier um die Beziehungen zwischen System und Umwelt erweitert und der Zielbegriff aus den systemtheoretischen Grundpostulaten nach Systemerhaltung, Systemeffizienz und -zuverlässigkeit hergeleitet wird³. Darüberhinaus haben sich prozeßorientierte Ansätze als Unterformen des Systemansatzes herausgebildet, die sich überwiegend auf interne Handlungsabläufe (Entscheidungsprozesse⁴, Innovationsprozesse⁵) konzentrieren⁶.

Dem **interessenpluralistischen Ansatz** folgend ist Erfolg davon abhängig, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, die Interessen möglichst aller Mitglieder der internen und der externen Koalition zufriedenzustellen⁷. In der vorliegenden Untersuchung hat dieser Ansatz besondere Relevanz im Hinblick auf die Mitarbeiterinteressen.

Der **Kontingenz-/Situative Ansatz** betont die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs und der Relevanz der einzelnen Erfolgskomponenten von der Situation, in der sich das Unternehmen jeweils befindet⁸. Der Ansatz kann insofern noch unterschieden werden, als der Unternehmenskontext als nicht änderbar (Kontingenzansatz) oder bedingt beeinflussbar (Situationsansatz) angenommen wird⁹.

Es wurde davon ausgegangen, daß sich die Unternehmensziele in der Rezession von Wachstums- zu Erhaltungszielen verändern. Die zentrale Auswirkung der Rezession wird in einer Unterauslastung der Kapazitäten gesehen. Während sich der allgemeine volkswirtschaftliche Absatzrückgang der Beeinflussung durch das einzelne Unternehmen entzieht¹⁰, kann davon ausgegangen werden, daß die

¹ vergl. Scholz (1987), 15-17.

² vergl. Hentze (1994b), 41.

³ vergl. Scholz (1987), 14.

⁴ vergl. Gzuk (1975).

⁵ vergl. Thom (1980).

⁶ vergl. Staehle (1994), 419; Scholz (1987), 15.

⁷ vergl. Staehle (1994), 423-424.

⁸ vergl. Kieser (1993).

⁹ vergl. Hentze (1994b), 43; Luthans (1976), 31; Macharzina (1993), 61.

¹⁰ vergl. Vormbaum (1983), 26.

Schwankungen der unternehmensindividuellen Absatzmenge durch die Art der Unternehmensführung beeinflusst wird.

Demnach zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen in der Rezession dadurch aus, daß sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern keine oder nur unterdurchschnittliche Absatzrückgänge zu verzeichnen haben.

In der vorliegenden Arbeit werden die verschiedenen Ansätze miteinander verknüpft. Die Grundlage des Erfolgsbegriffs bildet der Zielansatz, demzufolge der Unternehmenserfolg als Erreichungsgrad der Unternehmensziele verstanden wird. Als oberstes Unternehmensziel wird die langfristige Überlebensfähigkeit angenommen. Dem interessenpluralistischen Ansatz folgend ist diese anzunehmen, wenn die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen in das Zielsystem des Unternehmens eingehen.

Dem **sozialen Erfolg** entspricht die an den Mitarbeiterinteressen ausgerichtete Verbesserung bzw. Erhaltung der materiellen und immateriellen Bedingungen menschlicher Arbeit in Unternehmen, welche sich aus Mitarbeitersicht in einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit niederschlägt und aus Unternehmenssicht zu einer Steigerung der Leistungsmotivation führt¹.

Dem **ökonomischen Erfolg** entsprechen sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Größen wie z.B. Gewinn, Umsatz, Qualität, Durchlaufzeiten, Marktanteil, Marktstellung etc. Die Vielzahl möglicher ökonomischer Erfolgsindikatoren läßt sich in eine Kosten- und eine Leistungskomponente unterteilen. Entscheidend für den ökonomischen Erfolg ist dabei allerdings nicht allein die Minimierung der Kosten oder die Maximierung der Leistung, sondern die positive Differenz zwischen Leistung und Kosten. Um eine sinnvolle Einschränkung auf aussagefähige Indikatoren zu erhalten, wird dabei auf die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen.

Im Rahmen des situativen Ansatzes wird der Frage des Einflusses **situativer Faktoren** - speziell der Rezession - nachgegangen. Während sich die Rezession für alle Unternehmen als kollektiver Absatzrückgang darstellt, ergeben sich die Unterschiede durch die Art der Unternehmensführung.

Der Unternehmenserfolg ist dabei nicht vollständig unmittelbar durch die Personalarbeit beeinflussbar. Vielmehr ergibt sich der **Gesamterfolg** des Unternehmens aus verschiedenen Teileffektivitäten und -effizienzen² für verschiedene Subsysteme des Gesamtsystems Unternehmen.

¹ vergl. Hentze (1994b), 58.

² vergl. Scholz (1992b), 535-536.

Diese lassen sich der Systemtheorie folgend mittels einer hierarchischen Strukturierung¹ herleiten und analysieren. Mit Bezug auf den interessenpluralistischen Ansatz können sich sowohl komplementäre, indifferente als auch konfliktäre Beziehungen der Teileffektivitäten und -effizienzen zueinander ergeben. Die unterschiedlichen Zielbeziehungen ergeben sich durch die aus unterschiedlichen Interessenlagen der betroffenen Interessengruppen resultierenden Einzelziele. So steht das Einkommensziel der Mitarbeiter in einer konkurrierenden Zielbeziehung zum Ziel hoher Kapitalverzinsung der Anteilseigner.

Die Ausprägung der Zieldimensionen, d.h. welche Ziele in welchem Ausmaß und zu welchem Zeitpunkt angestrebt werden, ist wiederum Ergebnis eines Zielbildungsprozesses der Organisationsteilnehmer und hängt von den beteiligten Interessengruppen, den Wertesystemen der dominanten Gruppen sowie dem Einfluß auf die Kerngruppe als derjenigen Gruppe, die zur Zielbildung organisatorisch oder rechtlich legitimiert ist, ab².

Die Verfolgung des Gesamtunternehmenserfolges verlangt also die Berücksichtigung der verschiedenen Beziehungen der Teil(ziel)systeme.

5.1.2 Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren werden als Ursachen von Unternehmenserfolg betrachtet³. Sie repräsentieren dabei grundsätzlich zunächst *allgemeine*, d.h. nicht unternehmensspezifische Einflußgrößen innerhalb und außerhalb der Organisation, die den Erfolg des Unternehmens vorbestimmen⁴. Nicht alle Erfolgsfaktoren sind durch das einzelne Unternehmen beeinflussbar, sie sind im Rahmen des situativen Ansatzes dem situativen Kontext zuzuordnen. Dagegen sind andere, insbesondere im Bereich der Ressourcen angesiedelte Variablen, in hohem Maße durch die Unternehmensführung beeinflussbar⁵.

Wird davon ausgegangen, daß sich die Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit

voneinander unterscheiden, gilt es unter den beeinflussbaren Variablen diejenigen zu ermitteln, die maßgeblich über den Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens entscheiden und als **kritische Erfolgsfaktoren** verstanden werden können⁶.

Die Kriterien für die Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren richten sich an den angestrebten Zielen aus. Als geeignete Kriterien lassen sich unterscheiden

- die grundsätzliche Relevanz der Erfolgsfaktoren für die angestrebten Ziele,
- die relative Bedeutung der Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Ziele⁷.

¹ vergl. Simon (1962); Ulrich (1975), 71.

² vergl. Ulrich/Fluri (1991), 78; Cyert/March (1963), 29-40.

³ vergl. Krüger/Schwarz (1990), 179.

⁴ vergl. Wolfrum (1993), 114.

⁵ vergl. Grimm (1983), 18.

⁶ vergl. Hofer/Schendel (1978), 77.

Daraus ergeben sich innerhalb der relevanten Faktoren die Gruppen unmittelbar erfolgsverursachender Primärfaktoren und begrenzender Sekundärfaktoren, die den Charakter von Engpaßfaktoren haben². In diesem Sinne ist ihre Bewältigung zwar Voraussetzung, aber nicht originäre Ursache des Unternehmenserfolgs.

Von den Erfolgsfaktoren abzugrenzen sind die **Erfolgspotentiale**, die demgegenüber die in einem bestimmten Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten zum Umgang mit Erfolgsfaktoren als Voraussetzung der Erfolgsrealisierung kennzeichnen³. Während also Erfolgsfaktoren isolierte Einflußgrößen darstellen, sind Erfolgspotentiale als eher komplexe unternehmensspezifische Wirkungsgefüge zu verstehen, deren Realisierung, Gestaltung und Nutzung die unternehmensspezifischer Erfolgspositionen ausmacht⁴.

Im Zusammenhang mit dem Rezessions- und/oder Krisenmanagement werden insbesondere Kosten⁵, Qualität⁶, Flexibilität⁷, Zeiten⁸ und Innovationen⁹ als Erfolgsfaktoren diskutiert. Die Bedeutung personalbezogener Erfolgsfaktoren findet allenfalls hinsichtlich der Kosten explizite Berücksichtigung, während sie in den anderen Bereichen implizit zwar vorausgesetzt, aber nicht näher untersucht wird.

Schließlich sind die einzelnen Faktoren nicht überschneidungsfrei. So dient die Kostensenkung auch der Erweiterung der finanziellen Flexibilität, während die Optimierung und Verkürzung von innerbetrieblichen Bearbeitungszeiten wiederum Kostensenkungspotentiale beinhaltet. Innovationen beziehen sich schließlich nicht nur auf neue Produkte, sondern auch auf Prozesse und ermöglichen eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung sowie innerbetriebliche Prozeßoptimierungen.

¹ vergl. *Adrian* (1989),

² vergl. *Adrian* (1989), 46.

³ vergl. *Wolfrum* (1993), 114; Während Erfolgspotentiale Gälweiler entsprechend streng produkt-/marktbezogen zu verstehen sind, bezieht sich der von Pümpin geprägte Begriff der Erfolgsposition darüberhinausgehend auch auf funktionale Erfolgspotentiale innerhalb des Unternehmens. (vergl. *Pümpin* (1983), 53).

⁴ vergl. *Pümpin* (1983), 33.

⁵ vergl. *Wilkening* (1975), *Uphues* (1979); *Witte* (1981); *Vormbaum* (1983); *Göltenboth* (1983); *Chastain* (1983); *Picot* (1984); *Meffert* (1984); *Vollmann/Brazas* (1993); *VDI-Zentrum Wertanalyse* (Hrsg.) (1993); *Servatius* (1994); *Schröder* (1994); *Meffert* (1994); *Berndt* (1994).

⁶ vergl. *Meffert* (1984); *VDI-Zentrum Wertanalyse* (Hrsg.) (1993); *Meffert* (1994); *Lücke/Nissen-Baudewig* (1994); *Berndt* (1994).

⁷ vergl. *Uphues* (1979); *Witte* (1981); *Kongress für Organisation 1982* (1982); *Bleicher* (1982); *Harrigan/Porter* (1983); *Rehkugler* (1984); *Marr* (1984); *Gaugler* (1984); *Albach* (1984); *Meffert* (1994).

⁸ vergl. *Meffert* (1994); *Pfeiffer/Weiss* (1994); *Wildemann* (1994a).

⁹ vergl. *Hamermesh/Silk* (1979); *Smith* (1982); *Kirsch et al.* (1984a); *Meffert* (1994).

Im Hinblick auf die Bedeutung einzelner Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg liegen inzwischen zahlreiche und umfangreiche **empirische Ergebnisse** vor. Aufgrund der hohen Bedeutung empirischer Studien in Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung werden die grundlegenden Studien und ihre Ergebnisse im folgenden zusammengefaßt. Sie dienen für den weiteren Gng der Untersuchung der Auswahl zusätzlicher, über die unmittelbar durch Personalarbeit beeinflussbaren Größen hinaus, auf gesamtorganisatorischer Ebene mittelbar von ihr beeinflussten Größen.

Bei den auf den **Gesamterfolg** bezogenen Studien kann dem *PIMS-Programm*¹, der Untersuchung von *Peters/Waterman*², der Untersuchung von *Pumpin*³ und dem *KOMPASS-Projekt* von Krüger⁴ grundlegende Bedeutung zugeschrieben werden. Expliziten Bezug auf schrumpfende und stagnierende Märkte nimmt die Studie von *Welge/Hüttemann*⁵ sowie die aktuelle Studie von *Göttgens*⁶.

Eine umfassende Untersuchung des Zusammenhanges zwischen **Personalmanagement** und Unternehmenserfolg liegt der Studie von *Wohlgemuth*⁷ zugrunde.

Das **PIMS-Projekt** (*Profit Impact of Market Strategies*) stellt inzwischen wohl das bekannteste Langzeitprojekt im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung dar. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse werden Zusammenhänge zwischen dem Unternehmenserfolg und signifikanten strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert⁸. Die Studie bildet gleichermaßen den Ausgangspunkt für wissenschaftliche Untersuchungen als auch für die kommerzielle Analyse von Geschäftsfeldstrategien der beteiligten Unternehmen. Grundlage bilden die Daten von mehr als 450 Unternehmen und 2600 Geschäftsfeldern, wobei sowohl Phasen der Rezession als auch der Expansion erfaßt sind⁹. Als Erfolgsmaßstab werden das Nettobetriebsergebnis vor Steuern und Zinsen in Prozent des Umsatzes (=ROS) und in Prozent des investierten Kapitals (Buchwert der Aktiva abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) herangezogen (=ROI)¹⁰. Die Betrachtung der Erfolgsfaktoren konzentriert sich auf Bereiche der Wettbewerbsposition, der Strategie und der Markt-/Branchenbedingungen. Als wesentliche Determinanten wurden der Marktanteil, die Qualität der angebotenen Produkte, das Durchschnittsalter der

¹ vergl. *Buzzell/Gale* (1989).

² vergl. *Peters* (1991).

³ vergl. *Pumpin* (1983).

⁴ vergl. *Krüger/Schwarz* (1990); *Krüger* (1988).

⁵ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993).

⁶ vergl. *Göttgens* (1996).

⁷ vergl. *Wohlgemuth* (1984).

⁸ vergl. *Wolfrum* (1993).

⁹ vergl. *Wolfrum* (1993), 32.

¹⁰ vergl. *Wolfrum* (1993), 33.

Anlagen, Arbeitsproduktivität und Wertschöpfungstiefe ermittelt¹. Damit werden jedoch quantifizierbare, ökonomische Kriterien in den Vordergrund gestellt, während andere "weiche" Faktoren wie die Qualität des Managements oder der Unternehmenskultur unberücksichtigt bleiben.

Hieran knüpft die Untersuchung von *Peters/Waterman*² an. Besonderes Augenmerk wird neben den Bereichen Strategie, Struktur, Systeme auf die sogenannten weichen Faktoren wie Selbstverständnis, Stil, Spezialkenntnisse, Stammpersonal und die wechselseitige Stimmigkeit zwischen den einzelnen Komponenten gelegt. Auf der Basis von Interviews in 62 Unternehmen wurden die Ergebnisse in Leitsätzen festgehalten, die sich im wesentlichen auf Handlungsorientierung, Kundennähe, Flexibilität und Führungsstil konzentrieren. Damit wird weniger auf die Existenz spezifischer Eigenschaften oder Maßnahmen abgestellt, als vielmehr auf die der Auswahl zugrundeliegenden Verhaltensorientierungen³.

Zentrale Kritikpunkte der Untersuchung sind die unscharfe Operationalisierung der Erfolgsfaktoren, die Vernachlässigung situativer Rahmenbedingungen und die Tatsache, daß die Entwicklung einige Unternehmen nach der Untersuchung eingeholt hat, so daß sie ihre überlegene Position nicht halten konnten.

Wesentlich ist jedoch die Erkenntnis, daß außerökonomische Faktoren bei der Sicherung des Unternehmenserfolgs nicht unberücksichtigt bleiben dürfen.

Eine Aktualisierung hat die vorangegangene Studie durch *Waterman*⁴ erfahren. Auf der Basis von ausgewählten Fallstudien und eingehenderen Betrachtungen als dies in der Ausgangsstudie der Fall war, kommt Waterman zu dem Ergebnis, daß sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen dadurch auszeichnen, daß

- sie den Bedürfnissen der bei ihnen Beschäftigten besser gerecht werden, und dadurch bessere Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt für sich gewinnen können, die motivierter und qualitativ besser arbeiten,
- sie ihren Kunden besser gerecht werden, indem sie die Kundenbedürfnisse und -erwartungen in innovativen Produkten antizipieren,
- sie kostengünstiger produzieren⁵.

Deutlich wird hier eine stärkere interessenpluralistische Ausrichtung, bei der die dominante Rolle der Kapitaleigner auf eine der den Mitarbeitern und Kunden gleichgewichtige Bedeutung reduziert wird, ohne deren Nutzen im Sinne der erzielten Gewinne schmälern zu müssen.

¹ vergl. *Wolfrum* (1993), 39-40.

² vergl. *Peters/Waterman* (1982).

³ vergl. hierzu auch *Scholz* (1984), *Scholz* (1987), 34-44.

⁴ vergl. *Waterman* (1994).

⁵ vergl. *Waterman* (1994), 10.

Einen allgemeineren Ansatz verfolgt *Pümpin*¹. Auf der Basis von 40 halbstandardisierten Interviews aus einer Grundgesamtheit der 250 größten Unternehmen der Schweiz entwickelte er ein Konzept zum "*Management strategischer Erfolgspositionen*". Demnach ist das Vorhandensein strategischer Erfolgspositionen bestimmend für die Konkurrenzüberlegenheit und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg². Sie können grundsätzlich in allen unternehmerischen Aktivitätsbereichen aufgebaut werden, wobei eine eindeutige Ressourcenzuordnung und die kooperative Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche wesentliche Voraussetzungen sind³. Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings auch, daß extrovertierte, eher markt-/kundorientierte Unternehmen tendenziell erfolgreicher sind als introvertierte, kosten-/gewinnorientierte Unternehmen⁴. Nicht erkennbar ist jedoch dabei, ob die Kosten-/Gewinnorientierung Ursache des abnehmenden Unternehmenserfolgs ist, oder Folge einer aufgrund von Umwelteinflüssen - zu denen dann auch die Rezession zählen könnte - unbefriedigenden Ertragsituation ist⁵.

Eine Annäherung auch an dieses Problem versucht die Untersuchung von *Krüger*⁶. Auch diese Untersuchung beinhaltet sowohl ökonomische als auch nicht ökonomische Untersuchungskomponenten, die insbesondere klarer operationalisiert wurden als dies bei *Peters/Waterman*⁷ der Fall war. Ferner wurden nicht nur erfolgreiche, sondern auch nicht erfolgreiche Unternehmen untersucht und ebenfalls die Bedeutung der Stimmigkeit der einzelnen Komponenten zueinander.

Eine zentrale Erkenntnis ist die Feststellung, daß grundsätzlich zu jeder Zeit in jeder Branche Erfolg möglich ist, 'wenn das Konzept stimmt'⁸. Diese Aussage stellt damit eine dominante Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von wachstumsstarken Branchen/Märkten und der Konjunktur in Frage. Während die erfolgreichen Unternehmen insbesondere Stärken im Produkt/Markt-Konzept, der Preispolitik als Indikator für die Gewinn/Ertragsorientierung, dem Marketing und der Innovationsorientierung aufweisen, zeigen die nicht erfolgreichen Unternehmen Schwächen in der Abstimmung zwischen den Komponenten wie z.B. zwischen Strategie und vorhandenem Humankapital und deutliche Schwächen im Produkt/Marktkonzept sowie in der strategischen Gesamtlinie. Wesentlich ist jedoch auch die Tatsache, daß bei nicht erfolgreichen Unternehmen mehrere Ursachen zusammen auftreten, d.h. der Mißerfolg nicht nur auf einzelne sondern in der Regel auf ein Bündel von Faktoren und deren gemeinsames Auftreten zurückzuführen ist. Schwächen in der Gewinn-/Ertragsorientierung zeigen sich z.B. in einseitigem

¹ vergl. *Pümpin* (1983).

² vergl. *Pümpin* (1983), 52.

³ vergl. *Pümpin* (1983), 42.

⁴ vergl. *Pümpin* (1983), 143

⁵ vergl. *Pümpin* (1983).

⁶ vergl. *Krüger* (1988).

⁷ vergl. *Peters/Waterman* (1984).

⁸ vergl. *Krüger* (1988), 35.

Umsatzdenken und mangelnder Ertragsorientierung. Dagegen wurden Schwächen im finanziellen Potential weniger als Ursache denn als Folge von Mißerfolgen betrachtet.

Damit zeigt sich im Hinblick auf die von Pümpin aufgeworfene Frage der Ursachen einer einseitigen Kostenorientierung, daß diese Folge einer mangelnden Ertragssituation ist, die wiederum nicht auf situative Rahmenbedingungen sondern auf vorangegangene Defizite in der Unternehmensführung zurückzuführen ist.

*Welge/Hüttemann*¹ untersuchten auf der Basis von 8 Intensivfallstudien in 4 verschiedenen Branchen die Wirkung der Unternehmensführungsinstrumente Planung und Controlling, Organisation und Personalführung auf den Anpassungserfolg an die veränderte Umweltsituation der dauerhaften und damit nicht nur vorübergehenden Schrumpfung.

Im Rahmen einer prozeßorientierten Betrachtung werden folgende Ergebnisse ermittelt:

Wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Anpassungsprozesse ist die Existenz komplexitätsreduzierender Planungs- und Kontrollsysteme sowie die Wahrnehmung und Interpretation der Signale durch die Führungskräfte. Ein erfolgsorientiertes, und nicht nur größenorientiertes Anreizsystem für die Führungskräfte wirkt unterstützend. Erfolgreiche Anpassungsprozesse setzen eine auf den Anpassungsprozeß ausgerichtete Grundsatzstrategie voraus, welche in einem entsprechenden Maßnahmenplan konkretisiert wird. Gleichzeitig wird bereits eine Zukunftsstrategie insbesondere hinsichtlich Prozeß- und Produktinnovationen initiiert. In der Umsetzung verlagern sich Unternehmensziele von Liquiditäts- zu Rentabilitätszielen, der Planungshorizont erweitert sich. Der durchzuführende Personalabbau wird unter Berücksichtigung der Personalstruktur und des Zukunftsbedarfs vorgenommen.

Über alle Anpassungsphasen wird der Minimierung von Interessenkonflikten zwischen Mitarbeitern und Unternehmen große Aufmerksamkeit gewidmet.

Unbeantwortet bleibt insbesondere die Frage, ob die in der Wahrnehmungsphase der Schrumpfung festgestellte Kurzfrist- und Kostenorientierung der Planung bzw. der Entscheidungsdruck notwendig, oder letztlich Folge einer generell nicht ausreichend strategischen Ausrichtung der Unternehmensführung ist; die Frage also, ob Anpassungshemmnisse von vornherein hätten weitgehend vermieden werden können.

Ebenfalls auf Erfolgsfaktoren in schrumpfenden und stagnierenden Märkten bezieht sich die Studie von *Göttgens*². Auf der Basis relevanter Theorien und der

¹ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993).

² vergl. *Göttgens* (1996).

Auswertung von 81 Studien der Erfolgsfaktorenforschung wurde ein Modell der Unternehmensführung und des Unternehmenserfolgs in stagnierenden und schrumpfenden Märkten entwickelt, das anschließend mittels einer schriftlichen Befragung von n=152 beantworteten Fragebögen empirisch überprüft wurde. Von besonderem Interesse für die vorliegende Untersuchung ist das Ergebnis, daß die Mitarbeiterorientierte Führungsdimension den größten Erfolgsbeitrag in stagnierenden und schrumpfenden Märkten leistet¹. Unternehmen, die verstärkt die Mitarbeiterinteressen berücksichtigen, sind erfolgreicher als ihre Konkurrenten.

*Wohlgemuth*² betrachtete schließlich den Unternehmenserfolg unter besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials.

Grundlage der Untersuchung war eine umfassende Analyse von 4 Unternehmenspaaren, die in ihrer Produkt/Marktsituation und Unternehmensentwicklung gleich und hinsichtlich des finanziellen Erfolgs signifikant unterschiedlich waren. Zusammengefaßt zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch folgende Aspekte aus:

- Das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit sind besser.
- Information, Kooperation und Entscheidungspartizipation sind umfangreicher.
- Die Einkommen sind im vorausgegangenen Geschäftsjahr stärker gestiegen, wobei die leistungsbezogene unternehmensweite Lohndifferenzierung ausgeprägter ist, nichtmaterielle Anreize sind deutlich umfangreicher.
- Die Personalentwicklung und die Struktur der Aufgabenzuordnung orientiert sich stärker an den individuellen Potentialen der Mitarbeiter.
- Die Gewinnorientierung wird nicht dominant, sondern gleichgewichtig neben anderen Zielen verfolgt.
- Die Innovationsfähigkeit ist ausgeprägter, Forschung und Entwicklung werden intensiver betrieben.
- Die Produktpreise sind höher, wobei die Marktwiderstände hinsichtlich der Preisdurchsetzung nicht höher sind und der Konkurrenzsituation nicht über das Preisargument begegnet wird.
- Extern induzierte Krisensituationen wurden in der Unternehmenshistorie besser überwunden.

In den vorangegangenen Untersuchungen wird - je nach Ausrichtung in der Differenzierung schwankend - im wesentlichen auf die **Mitarbeiterzufriedenheit, die Produktivität und Innovationsfähigkeit als wesentliche, kritische Erfolgsfaktoren** eingegangen. Auch die Ursachen der Rezession werden neben der vorangegangenen konjunkturellen Überhitzung in Mängeln der Produktivität oder der Innovationsfähigkeit oder beiden Aspekten gesehen³. In den neueren Unter-

¹ vergl. Göttgens (1996), 269.

² vergl. Wohlgemuth (1988).

suchungen erfolgt darüber hinaus eine stärkere Betonung mitarbeiterorientierter Aspekte, deren Erfolgsrelevanz vor dem Hintergrund des interessenpluralistischen Ansatzes ebenfalls theoretisch begründbar ist. Während mehrfach auf die Problematik einseitiger Kostenorientierungen hingewiesen wird, treten diese in der Praxis dennoch in der Rezession in den Vordergrund, während die Leistungskomponente und die Mitarbeiterorientierung in den Hintergrund gedrängt werden.

5.1.3 Der Basiszusammenhang

Im Zusammenhang mit der Zurechnung von Maßnahmen der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg sind die folgenden Fragen zu klären:

1. Inwiefern ist der Unternehmenserfolg überhaupt beeinflussbar durch Entscheidungen der Unternehmensführung.
2. Inwiefern lassen sich insbesondere die Maßnahmen der Personalarbeit dem Unternehmenserfolg zurechnen.
3. Ergibt sich in der Rezession ein anderer Grad der Zurechnung der einzelnen Maßnahmen.

Die Frage, ob und in welchem Maß der Unternehmenserfolg durch Entscheidungen der Unternehmensführung beeinflussbar ist, wird grundsätzlich unterschiedlich beurteilt. Die Spanne der theoretischen Erklärungsansätze reicht von der Annahme einer **umfassenden Beherrschung** des Unternehmensverhaltens (z.B. in der kontroll- und planungsorientierten Unternehmensführungstheorie) bis zu einer überwiegenden **Unbeeinflussbarkeit** im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie². Eine allgemeingültige Aussage läßt sich hierzu aus theoretischer Sicht also nicht treffen.

Andererseits deuten die bereits angeführten vielfältigen Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung auf eine grundsätzliche und nicht unerhebliche Beeinflussbarkeit hin.

Der Unternehmenserfolg wird entsprechend auch in dieser Untersuchung als beeinflussbar angenommen.

Innerhalb des theoretischen Bezugsrahmens wurde die Personalarbeit bereits als Aktionsvariable im Sinne der Handlungsalternativen der Aktionsträger definiert. Damit wurde implizit davon ausgegangen, daß die Personalarbeit Relevanz für den Unternehmenserfolg hat.

Hierzu bedarf es jedoch noch einer empirischen Untermauerung, die gleichzeitig eine Aussage über den Grad der Zurechnung ermöglicht. Damit stellt sich die Frage, ob es sich um einen primären, erfolgsbestimmenden oder lediglich sekundären,

¹ vergl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (1993), 1-31.

² vergl. *Fritz* (1992), 242-243.

erfolgsbedingenden Faktor handelt. Darüberhinaus ist im entscheidungstheoretischen Sinne die Frage der Auswahl der in der spezifischen Situation - hier Rezession - geeigneten Handlungsalternativen zu beantworten.

Grundlage für die **Herleitung des theoretischen Zusammenhangs** zwischen Personalarbeit und Unternehmenserfolg bilden innerhalb der Organisationstheorie diejenigen Ansätze, die sich mit der Stellung des Menschen im Betrieb und der Beeinflussung menschlichen Verhaltens befassen¹. Sie bilden letztlich auch die Grundlage der Entwicklung der eigenständigen personalorientierten Forschungsrichtung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre².

Zentrale Bedeutung hat der **Human-Ressources-Ansatz** erlangt, der die Motivation der Mitarbeiter auf der Basis der Zufriedenstellung von Anerkennungs- und Selbstentfaltungsbedürfnissen als zentrale Voraussetzung für Leistung in den Vordergrund stellt³. Der hierüber hinausgehende, und auch in dieser Arbeit zugrunde gelegte **Human Resource Management - Ansatz** betrachtet die Mitarbeiter als die Bündelung einer Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es im verhaltenswissenschaftlichen Sinne zu aktivieren, erhalten und fördern gilt. Im ökonomischen Sinn ist Personal nicht nur als Kostenfaktor zu sehen, sondern als Humanvermögen, das es zu erhalten und zu mehren gilt. Personalarbeit reduziert sich nicht mehr auf die bloße Anwendung von Personaltechniken des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung oder Entlassung sondern alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehende Aktivitäten sind integrativ zu planen und mit der Unternehmensstrategie abzustimmen⁴. Damit wird implizit von einem Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und 'human-resource-activities' ausgegangen.

Innerhalb der **empirischen Studien** hat die Personalarbeit in Abhängigkeit von unterschiedlichen Erfolgsbegriffen in unterschiedlicher Form Berücksichtigung gefunden. So betrachteten *Greenhalgh*⁵ und *Smith Cook/Ferris*⁶ die Bedeutung der Personalarbeit für erfolgreiche Schrumpfungsprozesse. Die wohl bisher umfassendste Studie zu Personalarbeit und Unternehmenserfolg führte *Wohlgemuth*⁷ durch. Als Bestandteil innerhalb von Studien mit übergreifendem Charakter wird allerdings die Bedeutung des Personals und personeller Effektivität und Effizienz immer wieder hervorgehoben, wie z.B. bei *Negandhi/Reimann*⁸, *Pümpin*⁹,

¹ vergl. hierzu der Überblick bei *Hentze* (1994b), 31-49.

² vergl. *Hentze* (1994b), 31.

³ vergl. *Ulrich/Fluri* (1991), 170; *Hill et al.* (1994b), 423.

⁴ vergl. *Staehle* (1991), 337.

⁵ vergl. *Greenhalgh* (1982).

⁶ vergl. *Smith Cook/Ferris* (1986).

⁷ vergl. *Wohlgemuth* (1988).

⁸ vergl. *Negandhi/Reimann* (1973).

⁹ vergl. *Pümpin* (1983).

*Peters/Waterman*¹, *Hoffmann*², *Cameron*³, *Krüger*⁴, *Kastor*⁵, *Gabele*⁶, *Fritz*⁷, *Welge/Hüttemann*⁸, *Jeschke*⁹. Ergänzend kann schließlich auf die Fülle von Erfahrungsberichten einzelner Unternehmen verwiesen werden, die in ihren Unternehmen einen wesentlichen Zusammenhang zwischen Erfolg und Personalarbeit sehen.

Innerhalb der **Rezession** ergibt sich zusätzlich ein verändertes Umfeld, das in der Praxis insbesondere zu Maßnahmen der Kostenreduktion und des Personalabbaus führt, die in ihrem Kern auf die Steigerung der Produktivität durch Senkung der Kosten abzielen. Hieraus läßt sich eine Grundposition ableiten, die das Personal primär als Kostenfaktor betrachtet. Da der Personalabbau zu den dominanten Maßnahmen innerhalb des Rezessionsmanagements gehört, kommt der Personalarbeit zwar durch dieses Aktivitätsfeld zentrale Bedeutung zu, fraglich bleibt aber die tatsächliche Effizienz dieser Maßnahmen im Hinblick auf den insbesondere langfristigen Unternehmenserfolg.

Methodisch erfolgt die Bestimmung des Einflusses der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg in Anlehnung an das *Vier-Ebenen-Modell* von *Scholz*¹⁰.

¹ vergl. *Peters/Waterman* (1984).

² vergl. *Hoffmann* (1986).

³ vergl. *Cameron* (1986).

⁴ vergl. *Krüger* (1988).

⁵ vergl. *Kastor* (1988).

⁶ vergl. *Gabele* (1989).

⁷ vergl. *Fritz* (1992).

⁸ vergl. *Welge/Hüttemann* (1993).

⁹ vergl. *Jeschke* (1993).

¹⁰ vergl. *Scholz* (1992b), 545.

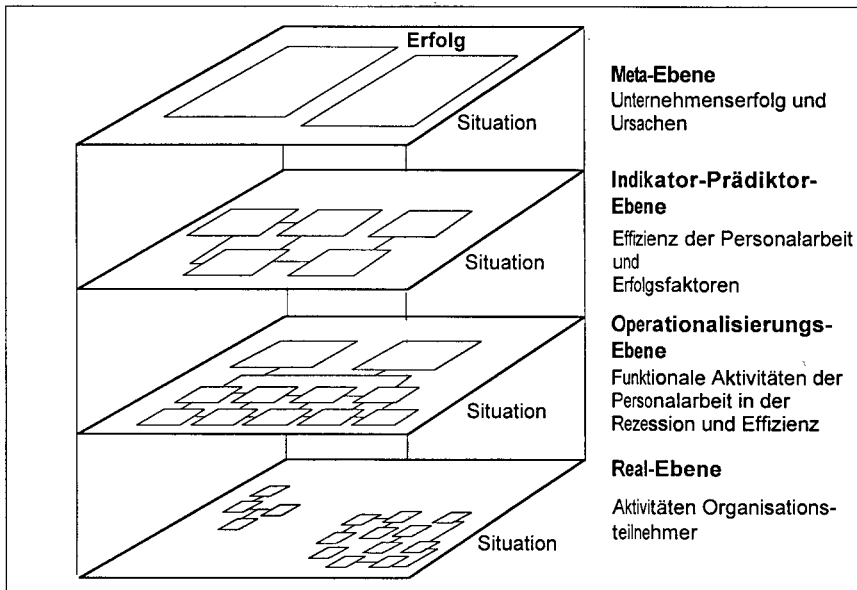


Abbildung 5.1 Vier-Ebenen-Modell der Effektivität in Anlehnung an Scholz¹

Die **Realebene** umfaßt das eigentliche Untersuchungsobjekt. Im vorliegenden Fall sind hier die einzelnen Handlungen der Unternehmensführung und der Organisationsteilnehmer einzuordnen.

Auf der **Operationalisierungsebene** erfolgt eine Zerlegung von Indikator und Prädiktor in Meßgrößen. Im vorliegenden Fall wurden z.B. die Leistungsmotivation, das Informationsverhalten, die Kreativität als Meßgrößen für die Effizienz der Aktivitäten der Personalarbeit wie z.B. Individualisierung, Partizipation, Personalentwicklung herangezogen. Dabei stellen die Meßgrößen der Effizienz der Personalarbeit gleichzeitig die Prädiktoren der folgenden Ebene dar.

Auf der **Indikator/Prädiktorebene** wird mindestens je ein Indikator für organisatorische Effektivität und ein Prädiktor festgelegt. Zur Ermittlung der Indikatoren wurden auf die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen, die Prädiktoren sind das Ergebnis der Personalarbeit.

Auf der **Meta-Ebene** sind schließlich die eher unscharfen Begriffe der Effektivität und der Verursachung angesiedelt.

Des weiteren wird angenommen, daß die verschiedenen Erfolgskomponenten nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern auf vielfältige Weise miteinander verflochten sind, wobei nur die stimmige Erfüllung aller Komponenten und nicht deren einseitige Betonung zur langfristigen Überlebensfähigkeit beiträgt. Damit wird

¹ vergl. Scholz (1992b), 545.

gleichzeitig von einer Basiskomplementarität der Erfolgskomponenten ausgegangen. Gleichzeitig wird hiermit der Forderung nach **strategischer Stimmigkeit** Rechnung getragen. Die Berücksichtigung der Kompatibilität der strategischen Komponenten zueinander reduziert das Aufkommen dysfunktionaler Konflikte¹.

Die weitere Vorgehensweise ist durch drei Schritte geprägt.

Zunächst wird in einem ersten Teil, der funktionalen Betrachtungsweise entsprechend und dem Zielansatz der Erfolgsforschung folgend, die Effizienz der Maßnahmen der Personalarbeit hinsichtlich der Funktionen Kostenoptimierung, Leistungsaktivierung, Informationsaktivierung und Kreativitätsaktivierung überprüft.

Im zweiten Teil wird, unter Berücksichtigung der Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung, der Beitrag der Effizienz der Personalarbeit zu den noch näher zu spezifizierenden Erfolgsfaktoren Innovationsfähigkeit und Produktivität analysiert.

Da es sich bei den bis dahin gewählten Indikatoren ausnahmslos um unternehmen-sinterne Effektivitätskriterien handelt, wird in einem letzten Schritt überprüft, welchen Einfluß die interne Effizienz auf die marktbezogene externe Effizienz - namentlich den tatsächlich realisierten Absatzrückgang - in der Rezession hat.

Das Kapitel mündet schließlich in einen abschließenden Test zur Bedeutung der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen über alle Effizienzindikatoren und damit der abschließenden Beantwortung der im Thema formulierten Ausgangsfrage.

5.2 Unmittelbare Effektivität der Personalarbeit

Die unmittelbare Effektivität der Personalarbeit umfaßt die direkt von ihr beeinflussbaren Effektivitätskriterien. Unter Rekurs auf die Ziele der Personalarbeit² sind dies die ökonomische Effektivität, unterteilt in Kosteneffektivität und Leistungseffektivität und die soziale Effektivität.

5.2.1 Kosten

5.2.1.1 Grundlagen

Die Effektivität der Personalarbeit hinsichtlich der Kosten zeigt sich in der Rezession unter dem Druck eingengter Liquidität zunächst im Umfang der kurzfristig erzielten Personalkostenentlastung, langfristig allerdings auch in der schwer quantifizierbaren, durch höhere Leistung erzielten Kostendegression.

¹ vergl. Scholz (1987), 66.

² vergl. Abschnitt 4.2.1.

Die Ansatzpunkte der Personalkostenentlastung wurden in Abschnitt 4.3.1.1 dargestellt und in

- Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung mit Bestandsreduzierung
- Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung ohne Bestandsreduzierung
- und Maßnahmen zur Kostenreduzierung ohne Kapazitätsanpassung unterteilt.

Dabei ist das immanente Kostensenkungspotential bedingt durch die von verschiedenen Kriterien abhängige Anwendbarkeit und evtl. zusätzlich entstehende Aktionskosten sehr unterschiedlich. Dabei zeigen die Ergebnisse zur Anwendung der Maßnahmen, daß in der Praxis die Maßnahmen mit hohem Anpassungspotential, kurzfristiger Wirkung und hoher Steuerbarkeit um den Preis geringer Reversibilität und niedriger Sozialverträglichkeit dominieren. Der Umfang der zurechenbaren Kostenentlastung ergibt sich hier durch die Intensität der Nutzung, gleichzeitig entstehen aber mit diesen Maßnahmen aber auch hohe Aktionskosten. Die Möglichkeiten der Kostenentlastung sind in der Vielfalt der Möglichkeiten in den letzten Jahren stetig gestiegen.

Die effektive Nutzung verschiedener Maßnahmen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Vorteile und damit die Abkehr von eindimensionalen Lösungskonzepten kann als ein Indikator für die Professionalität der Personalarbeit betrachtet werden¹. Es gilt Kostensenkungspotential und Sozialverträglichkeit und Erhalt vorhandener Potentiale sinnvoll miteinander zu kombinieren. Je differenzierter die Kostensenkungsmaßnahmen eingesetzt werden desto professioneller ist die Personalarbeit zu beurteilen. Gleichzeitig ermöglicht die Steigerung der Maßnahmenpektrums aber auch eine Steigerung des Kostensenkungseffektes.

*Schultz-Wild*² stellte hierzu in seiner Untersuchung zur Beschäftigungspolitik in der Rezession fest, daß mit der Anzahl der Maßnahmen die Kostenreduzierung erhöht wird.

Damit läßt sich die Hypothese formulieren:

Hypothese E 1:

Je breiter das Maßnahmenspektrum zur Kostenreduzierung ist, desto mehr können die Kosten reduziert werden.

5.2.1.2 Empirische Ergebnisse

Als **Indikatoren** für die Intensität der Umsetzung kostenorientierter Ziele wurden die prozentuale Veränderung des Personalaufwandes von 1991 bis 1993 insgesamt und als pro-Kopf-Größe, sowie die prozentuale Veränderung der durchschnitt-

¹ vergl. *Schultz-Wild* (1978), 118-121.

² vergl. *Schultz-Wild* (1978), 102-118.

lichen Mitarbeiterzahl von 1991 bis 1993, wie sie im Jahresabschluß ausgewiesen sind, herangezogen¹.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß der in der GuV unter der Position 'Personalaufwand' vorzufindende Betrag nicht alle relevanten Aufwendungen erfaßt.

Dem Personalaufwand laut GuV sind Löhne und Gehälter, soziale Abgaben, Aufwendungen für Altersversorgung und Aufwendungen für Unterstützung zuzurechnen². Der ebenfalls relevante Sachaufwand³ geht jedoch in die Sammelpositionen 'sonstige betriebliche Aufwendungen' oder 'Aufwendungen für bezogene Leistungen' gemeinsam mit nicht dem Personal zuzurechnenden Aufwendungen ein⁴. Bestandteile des Sachaufwandes sind z.B. Aufwendungen für externe Bildungsmaßnahmen, aber auch Aufwendungen für Sozialeinrichtungen. Eine Identifizierung der Effektivität von Personalkostenreduzierungen ist somit für den externen Betrachter nur eingeschränkt möglich. So werden Personalentwicklungsaufwendungen für betriebsexterne Maßnahmen in dieser Position nicht erfaßt, demgegenüber sind die Aufwendungen für interne Personalentwicklung, soweit es sich um die Bereitstellung einer eigenen Personalentwicklungsabteilung handelt, durch die hiermit verbundenen GuV-wirksamen Personalaufwendungen wieder erfaßt. Ebenfalls erfaßt sind die durch Personalentwicklungsmaßnahmen entstehenden Ausfallzeiten indirekt erfaßt, soweit diese während der Arbeitszeit erfolgen und in einer Erhöhung der Kapazitäten zum Ausdruck kommen. Gerade der Abbau von Personalentwicklungsmaßnahmen ist aber unter dem Druck einer abnehmenden Ertragssituation in rezessiven Phasen ein häufig eingesetztes Instrument zur Kostenreduzierung⁵.

Dem Problem der nur partiellen Definition des zu erklärenden Begriffes muß daher, wenn wie in diesem Fall keine Möglichkeit der vollständigen Erfassung möglich ist, durch eine entsprechend vorsichtige Interpretation begegnet werden⁶.

¹ Die Beantwortung dieser Frage war ursprünglich im Fragebogen vorgesehen. Die meisten Unternehmen empfanden die Ermittlung dieser Daten als zu aufwendig, zumal ursprünglich auch ein 5-Jahres Zeitraum von 1989 bis 1993 betrachtet werden sollte. Die Ermittlung der Daten erfolgte daher in einer sekundärstatistischen Nacherhebung auf der Basis der im Bundesanzeiger veröffentlichten Daten. Da allerdings nicht alle Unternehmen veröffentlicht haben, muß im Zusammenhang mit Jahresabschlußdaten eine Einschränkung der Stichprobe um fast 30% hingenommen werden. Desweiteren wurde eine Eingrenzung des Betrachtungszeitraumes auf die Jahre 1991-1993 vorgenommen, welcher sich aus der Analyse der Zeiträume und Einsatzzeitpunkte kostensenkender Maßnahmen ergab.

² vergl. Handelsgesetzbuch (HGB) § 275 Abs. 2 Nr. 6.

³ vergl. Grünefeld (1987), 115.

⁴ vergl. Coenenberg (1987), 317.

⁵ vergl. Kailer/Scheff (1994), 98; Wagner/Wehling (1994), 61 sowie die verschiedenen Beiträge in *Süddeutsche Zeitung (Hrsg.)* (1994).

⁶ vergl. Friedrichs (1973), 78.

Die von den Unternehmen von 1991 bis 1993 realisierte Kosten- und Personalreduzierung zeigt die folgende Übersicht:

	Mittelwert (%)	Min. (%)	Max. (%)	Standardabweichung
Personalkosten laut GuV	+ 0,50	- 12,10	+ 15,84	7,05
Personalkosten pro Mitarbeiter	+ 8,05	- 7,50	+ 20,91	6,02
Personalabbau	-11,55	- 29,96	+ 6,52	8,66

Tabelle 5.1 Realisierter Kapazitäts- und Kostenabbau

Die Übersicht zeigt, daß im Durchschnitt keine absolute Reduzierung der Personalkosten erreicht werden konnte, die Personalkosten pro Mitarbeiter sogar in diesem Zeitraum um durchschnittlich 8,05 % gestiegen sind. Hierin sind im wesentlichen die Lohn- und Gehaltssteigerungen aufgrund der Tarifabschlüsse enthalten. Demgegenüber wurde Personal in Höhe von 11,55 % abgebaut.

Die Werte weisen jedoch trotz der Bereinigung um die von SPSS ausgewiesenen Ausreißerwerte eine starke Streuung auf, so daß die Mittelwerte nur eine bedingte Aussagefähigkeit haben. Extremwerte kommen insbesondere durch Veräußerungen oder den Erwerb von Unternehmensbereichen zustande. Gerade im Hinblick auf Veräußerungen haben die Werte jedoch dennoch Aussagewert, weil die Veräußerung von Unternehmensbereichen für die Mitarbeiter in der Regel mit Beeinträchtigung ihrer Interessen - namentlich der Arbeitsplatzsicherheit und -kontinuität - verbunden ist.

Der Einfluß der Maßnahmendichte auf den Umfang der Kostenreduzierung wird durch die in den Jahren 1991 bis 1993 erzielte Kostenreduzierung erfaßt.

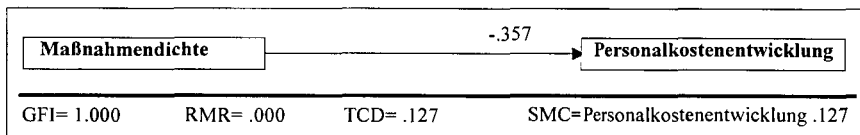


Abbildung 5.2 Maßnahmendichte und Personalkostenentwicklung

Wie erwartet nimmt mit der Maßnahmendichte die Kostenreduzierung zu. Die aufgestellte Hypothese E 1 kann somit als bestätigt betrachtet werden.

5.2.2 Motivation

5.2.2.1 Grundlagen

Das in Abschnitt 4.3.2 zugrundegelegte Modell der Leistungsdeterminanten stellt als Grundlage des Leistungsverhaltens neben der aktuellen Disposition die Motivation heraus. In einer bestimmten Situation bestimmt die Motivation die Intensität, Richtung und Form des Handelns¹.

Unter Berücksichtigung der mit dem Wertewandel verbundenen Veränderung der Motivstrukturen hinsichtlich Art und Ausgestaltung wurde auf die Relevanz und Ausgestaltung der Differenzierung der Arbeitssituation durch Individualisierung, aber auch die Partizipation und Qualifikation sowie den Führungsstil eingegangen².

Während *Drumm*³ die Motivationswirkung der Individualisierung als theoretisch fundiert betrachtet, ist ein unmittelbar auf den Zusammenhang von Individualisierung der Personalarbeit und Motivation ausgerichteter empirischer Beweis auf breiter Basis bisher ausgeblieben. Er wird vielmehr aus Einzelfällen und angrenzenden Studien hergeleitet⁴. Es wird somit folgende Hypothese formuliert:

Hypothese E 2:

Je mehr

a) die Arbeitszeiten

b) die Personalentwicklung

individualisiert sind, desto höher ist die Leistungsmotivation in der Rezession.

Die Motivationswirkung der Partizipation ist in ihrer Wirkung differenzierter zu betrachten.

So ist zunächst zu unterscheiden zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Partizipation. Ersterer wird ein positiver Einfluß auf die Motivation zugesprochen, während die letztere primär auf die Entscheidungsqualität wirkt⁵.

Da bei höherer Zufriedenheit die Abwesenheitsindikatoren sinken, wird hieraus geschlossen, daß durch Partizipationsmöglichkeiten auch die Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst wird⁶. Neben dieser indirekten Wirkung wird ein direkter positiver Effekt auf die Leistungsmotivation determiniert von den Inhalten der Entscheidungspartizipation. So sind die Wirkungen auf die Leistungsmotivation primär dann gegeben, wenn sich die Partizipation auf die Arbeitsinhalte und -ziele bezieht und damit eine an intrinsische Motivationsgrundlagen anknüpfende, motivkongruente Gestaltung der Arbeitsinhalte ermöglicht.

¹ vergl. *Rosenstiel* (1988), 220.

² vergl. *Herbert* (1991), 68.

³ vergl. *Drumm* (1989), 5.

⁴ vergl. zB. die Werteorientierte Personalpolitik der BMW AG *Ulrich* (1981); *Wollert* (1987); *Bihl* (1991); *Bihl et al.* (1994) sowie die Studien von *Turner/Lawrence* (1965) und *Hulin/Blood* (1968).

⁵ vergl. *Vroom/Jago* (1991), 15.

⁶ vergl. *Rosenstiel* (1987), 6.

Für die empirische Fundierung der Wirkung der Partizipation auf die Leistungsmotivation wird im wesentlichen auf die klassische Studie von *Coch/French*¹ zurückgegriffen, welche positive Wirkungen der Partizipation hinsichtlich der Neustrukturierung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen auf die Produktivität der Mitarbeiter durch die Verminderung von Anpassungswiderständen nachwies. Folge- und Replikationsstudien kamen zu weitgehend gleichen Ergebnissen².

Hypothese E 3:

Je mehr Partizipationsmöglichkeiten bestehen, desto höher ist die Leistungsmotivation in der Rezession.

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil stellt sowohl ein integrierendes Element für die Individualisierung und Partizipation als auch eine eigenständige Variable bezüglich der Beeinflussung der Leistungsmotivation dar. Dies umso mehr, wenn die der Individualisierung und Partizipation immanenten Übernahme von Verantwortung nicht den Interessen der Mitarbeiter entspricht.

Obwohl die empirische Führungsstilforschung inzwischen auf eine langjährige Tradition mit hunderten von Untersuchungen zurückblicken kann, ist das Ergebnis weitgehend uneinheitlich³. Als Fazit läßt sich festhalten, daß die Effizienz letztlich von einer Vielzahl weiterer Variablen wie z.B. Qualifikation der Mitarbeiter, Einstellung zum Vorgesetzten, affektive Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem etc. stehen. Darüber hinaus ist der Vorgesetzte selbst Bestandteil eines sozialen Geflechtes und kann ohnehin nicht autonom handeln. Gleichwohl dürfte es ein Kennzeichen erfolgreicher Führungskräfte sein, gerade eben diese Variablen möglichst umfangreich zu erfassen und in ihr Verhalten einzubinden. Mitarbeiterorientierung könnte in dieser Interpretation z.B. dann auch bedeuten, der Vorstellung der Mitarbeiter von einer 'guten Führungskraft' mit einem eher patriarchalischen oder aufgabenorientierten Führungsstil zu integrieren.

Hypothese E 4:

Je mehr sich der Führungsstil an den Mitarbeiterinteressen orientiert, desto höher ist die Leistungsmotivation in der Rezession.

Während Personalentwicklungsaktivitäten zunächst mit der Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten assoziiert werden, kommen ihnen aber auch motivationssteigernde Effekte zu.

¹ vergl. *Coch/French* (1948).

² vergl. *Rosenstiel* (1987), 5.

³ vergl. insbesondere den Überblick und eine zusammenfassende Auswertung der wichtigsten Arbeiten bei *Neuberger* (1985), 114-120.

Personalentwicklungsaktivitäten orientieren sich im Hinblick auf die Motivation an den Zielen der organisatorischen Effizienz und der organisatorischen Flexibilität¹.

Die Bedeutung der Personalentwicklungsmaßnahmen für die Motivation liegen sowohl in anreizbezogenen Aspekten als auch in der motivationstheoretischen Grundlagen des Leistungshandelns.

Weniger Berücksichtigung findet die Bedeutung der Personalentwicklung unter anreizbezogenen Gesichtspunkten, obwohl die nicht selten kostenintensiven Maßnahmen in der Praxis durchaus auch im Sinne von Belohnungen und Anreizen eingesetzt werden, um die Motivation zu erhöhen.

Die motivationstheoretische Begründung ist auf die Analyse des Leistungshandelns zurückzuführen². Ergibt sich Leistungsmotivation u.a. aus der Angst vor Mißerfolg und/oder der Hoffnung auf Erfolg³, so ermöglichen Personalentwicklungsmaßnahmen eine Vergrößerung der Differenz zwischen Angst vor Mißerfolg und Hoffnung auf Erfolg, insbesondere durch eine Verstärkung der Hoffnung auf Erfolg. Diese resultiert aus einem mit den Personalentwicklungsmaßnahmen steigenden Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, welche wiederum die Lernfähigkeit positiv beeinflussen⁴. Einen weiteren Zugang ermöglichen personelle Kontrollkonzepte. Demnach ermöglichen Personalentwicklungsmaßnahmen eine Erhöhung der beruflichen Autonomie, die durch den Wechsel vom Objekt- zum Subjektstatus in der Person-Umwelt-Situation das Leistungshandeln verstärken⁵. Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglichen somit Autonomie als Bestandteil einer motivierenden Arbeitssituation⁶.

Die Wirkungen der Personalentwicklung beinhalten neben den unmittelbaren Beiträgen zur Erhöhung der organisatorischen Effektivität und Flexibilität aber auch indirekte Wirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter - im Sinne ihrer motivationalen Bindung - zum Unternehmen⁷.

So kamen *Gebert/Steinkamp*⁸ u.a. zu dem Ergebnis, daß die mentale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch Personalentwicklungsmaßnahmen erhöht wird, wenn diese gezielt auch unter diesem Aspekt eingesetzt werden. Mit anderen Worten drückt die Gewährung von Personalentwicklungsmaßnahmen also auch

¹ vergl. *Schanz* (1993), 93.

² vergl. *Heckhausen* (1989), 231-277; *McClelland* (1985).

³ vergl. *Heckhausen* (1989), 239.

⁴ vergl. *Gist* (1987), 472.

⁵ vergl. *Hohner* (1993), 376.

⁶ vergl. *Gomez/Naujoks* (1992), 196.

⁷ vergl. *Berthel* (1995), 93-94.

⁸ vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990), 213.

die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern aus. Dies wiederum ist von der Möglichkeit abhängig, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter alternativ über den Arbeitsmarkt zu erhalten.

Personalentwicklung wird daher aus Unternehmenssicht nicht nur dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über die Personalbeschaffung oder Freisetzung ausgeglichen werden können¹, sondern auch im Hinblick auf die leistungsfördernden Aspekte der Integration der Mitarbeitermotive.

Eine **empirische Überprüfung** des Zusammenhangs von Personalentwicklungsmaßnahmen und Leistungsmotivation erfolgte von *Gebert/Steinkamp*² innerhalb einer Untersuchung des Einflusses von Weiterbildungsmaßnahmen auf Produktivität und Innovativität. Auf der Basis einer Analyse von $n=36$ Mittelstandsunternehmen ergaben sich folgende zentrale Ergebnisse³:

- Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen neben der Qualifikation die Motivation. Dabei ist die Wahrnehmung der Veränderungsfähigkeit der betrieblichen Realität und die diskursartige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, welche gleichzeitig den horizontalen Informationsfluß verstärkt, wesentliche Voraussetzung.
- Die Freisetzung des Motivationseffektes ist an die Erwartungshaltung des Mitarbeiters und die Qualität der Maßnahme gebunden. Die Maßnahme muß sich in einer Verbesserung der Arbeitssituation z.B. durch Aufstieg bemerkbar machen, wenn sie sich langfristig für das Unternehmen auszahlen soll. Die Integration der Mitarbeiterinteressen ist also wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Die Mitarbeiter werden im Zuge der Weiterbildung innovativer, produktiver und weisen eine größere Firmenbindung auf.
- Für das Ausmaß der angebotenen Weiterbildungsaktivitäten hat sich weniger die Knappheit der Ressourcen, als vielmehr das subjektive Verständnis der Entscheidenden über Sinn und Notwendigkeit von Weiterbildungsaktivitäten als handlungsleitend herausgestellt.
- Die meisten Unternehmen betreiben eine reaktive, und nur wenige eine prophylaktische, zukunftsorientierte oder zumindest bereits auf schwache Mängel-Signale ausgerichtete Weiterbildung.

Die Wirkungen der Personalentwicklungsintensität auf die Motivation können dabei grundsätzlich allen Maßnahmen zugeschrieben werden, so daß sich mit Bezug

¹ vergl. *Scholz* (1993b), 251.

² vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990).

³ vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990), 218-233.

auf die in Abschnitt 4.3.2.1.1. referierten Maßnahmen die folgende Hypothese formulieren läßt:

Hypothese E 5:

Je mehr die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung durch

a) on-the-job-Maßnahmen

b) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz

c) on-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz

d) Unterstützung der Selbstqualifizierung

erhalten, desto höher ist die Leistungsmotivation in der Rezession.

□ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Durch die Definition von **Handlungsspielräumen** ist die Organisationsstruktur Bestandteil der motivationsbeeinflussenden Situation. Zentrale Situationsfaktoren der Motivation sind das 'soziale Dürfen' und die 'situative Ermöglichung'¹. Soziales Dürfen wird bedingt durch die Normen und Regeln, die ein Verhalten als erwünscht oder nicht erwünscht klassifizieren. Die situative Ermöglichung erfolgt in der unmittelbaren Führungssituation und findet auf der Basis des Motivationspotentialkonzeptes² ihren Niederschlag in der Gestaltung der Handlungsspielräume.

In der **empirischen Forschung** wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und motivationsfördernder Delegation von Entscheidungsgewalt festgestellt, welcher allerdings durch das Ausmaß an technokratischen Koordinationsmechanismen positiv determiniert wird³. Delegation erfolgt damit unter der Bedingung, daß der individuelle Interpretationsspielraum - und damit der tatsächliche Handlungsspielraum - nicht durch die Betroffenen selbst bestimmt werden kann. Wird Entscheidungsdelegation dagegen nicht über formalisierte Regeln, sondern über persönliche Weisungen vorgenommen, weisen die Organisationen eine größere Anzahl von Hierarchieebenen auf⁴. Auch hier wird die Delegation damit von einem möglichst großen Einfluß der Führungskräfte auf den Handlungsspielraum abhängig gemacht.

Kohn⁵ untersuchte auf empirischer Basis den Einfluß des Bürokratisierungsgrades gemessen an der Anzahl der Hierarchieebenen auf die Perzeptionen u.a. hinsichtlich Eigenbestimmtheit, Innovationsorientierung und Flexibilität des Denkens. Dabei wurden entgegen den Erwartungen positive Zusammenhänge zwischen den genannten Größen und dem Bürokratisierungsgrad festgestellt. Die zunächst ungewöhnlichen Zusammenhänge ließen sich allerdings erklären, wenn man einen

¹ vergl. Gomez/Naujoks (1992), 195.

² vergl. Hackman/Oldham (1974); Hackman/Oldham (1975).

³ vergl. Kieser/Kubicek (1983), 272.

⁴ vergl. Kieser/Kubicek (1983), 205.

⁵ vergl. Kohn (1971).

positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Anzahl der Hierarchieebenen unterstellt. Denn zur Größe von Unternehmen stellte *Porter*¹ fest, daß Angestellte in großen Organisationen ihre Aufgaben eher als interessant und herausfordernd empfinden. Wenn somit die Anzahl der Hierarchieebenen mit der Unternehmensgröße korreliert, läßt dies durchaus auch einen erklärbaren positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder zu, weil mehr Hierarchieebenen z.B. mehr Aufstiegsmöglichkeiten ermöglichen. Damit läßt sich nicht die Anzahl der Hierarchieebenen als positive Determinante der Leistungsmotivation interpretieren, sondern allenfalls die Größe des Unternehmens.

Unter Bezug auf das Konzept des Handlungsspielraumes läßt sich aber vielmehr feststellen, daß mit zunehmender Hierarchisierung die Aufgabenteilung steigt und damit der Handlungsspielraum sinkt. Ein reduzierter Handlungsspielraum verringert die Selbstentfaltungsmöglichkeiten in der Aufgabe und damit unter Rekurs auf das Motivationspotentialkonzept auch die Motivation.

Hypothese E 6:

Je mehr Hierarchieebenen existieren, desto geringer ist die Leistungsmotivation in der Rezession.

Auch die Untersuchung von *Hoffmann*² stützt die Bedeutung der Organisationsstruktur, wenn seinen Ergebnissen folgend zur Berücksichtigung des Autonomiebedürfnisses der Mitarbeiter vermehrt objektorientierte Strukturen, duale Strukturen, relativ kleine autonome Einheiten, Selbstorganisation und die aktive Gestaltung der sozialen Beziehungen eingesetzt werden.

Wenn also die personellen Voraussetzungen zur Bewältigung der Komplexität mehrdimensionaler Organisationsstrukturen geschaffen sind, wirken sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen durch die Bereitstellung von Handlungsspielräumen und erweiterten Entwicklungsmöglichkeiten positiv auf die Leistungsmotivation aus³.

Hypothese E 7:

Mitarbeiter in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen weisen eine höhere Leistungsmotivation in der Rezession auf als in eindimensionalen Organisationsstrukturen.

¹ vergl. *Porter* (1964).

² vergl. *Hoffmann* (1990), 141.

³ vergl. *Thom* (1990), 263-264.

5.2.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Untersuchung der Personalarbeit auf die Leistungsmotivation wurde unter Bezug auf Abschnitt 4.3.2 auf

- die Individualisierung der Arbeitszeiten
 - die Individualisierung der Personalentwicklung
 - die Partizipationsbreite und
 - Mitarbeiterorientierung des Führungsstiles
- zurückgegriffen.

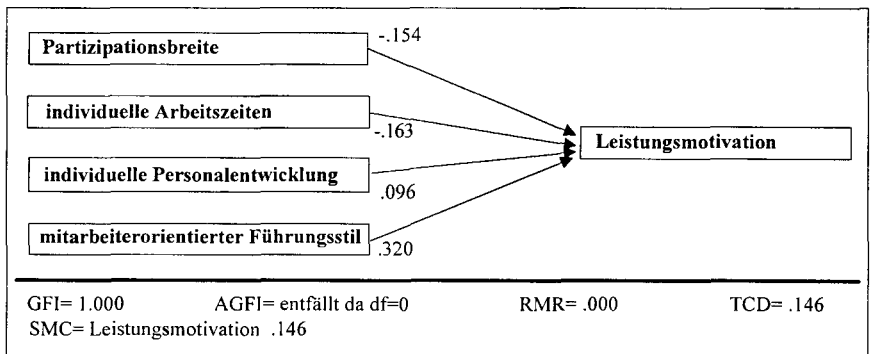


Abbildung 5.3 Personalarbeit und Leistungsmotivation

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung entsprechen nicht vollständig den Erwartungen.

Eine differenzierte Betrachtung läßt jedoch folgende Schlüsse zu. Betrachtet man die Individualisierung und die Partizipationsbreite zunächst in ihrer im Prinzip technischen Operationalisierung - Anzahl der Maßnahmen - dann zeigt sich, daß der Einsatz personalbezogener Instrumente im Sinne einer Sozialtechnokratie ohne die notwendige Einbindung in eine mitarbeiterorientierte Führungssituation gar keine oder sogar negative Effekte auf die Leistungsmotivation zeigt.

Entweder ist die Umsetzung nicht glaubwürdig - die Mitarbeiter befürchten letztlich doch negative Sanktionen und handeln nicht ihren Interessen entsprechend - oder sie ist im wesentlichen fremdbestimmt - wie z.B. bei flexibilisierten aber damit noch lange nicht individualisierten Arbeitszeitmodellen - und geht an den Interessen der Mitarbeiter im Einzelfall vorbei. Beispielhaft sei das Ablehnen von Karriereangeboten genannt, welches zwar möglich, aber - so das Verständnis konservativer Führungskräfte - immer mit Nachteilen in der späteren Karriereentwicklung verbunden sein wird.

Die Ursache liegt dann nicht in den Maßnahmen der Individualisierung selbst, sondern in der Beeinträchtigung der vorauszusetzenden, konstruktiven interpersonalen Beziehungen¹. Bestätigt wird diese Interpretation durch die ausgeprägt positive Bedeutung des mitarbeiterorientierten Führungsstiles.

Aus statistischen Gründen muß die Personalentwicklungsintensität in einem eigenen Modell erfaßt werden. Dabei repräsentiert wie bereits in Abschnitt 4.3.2.1.2 dargelegt die Aufgabenerweiterung die on-the-job-Maßnahmen, die Fachfortbildung die off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz und das Führungstraining die off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz. Die Bedeutung der Personalentwicklung stellt sich wie folgt dar:

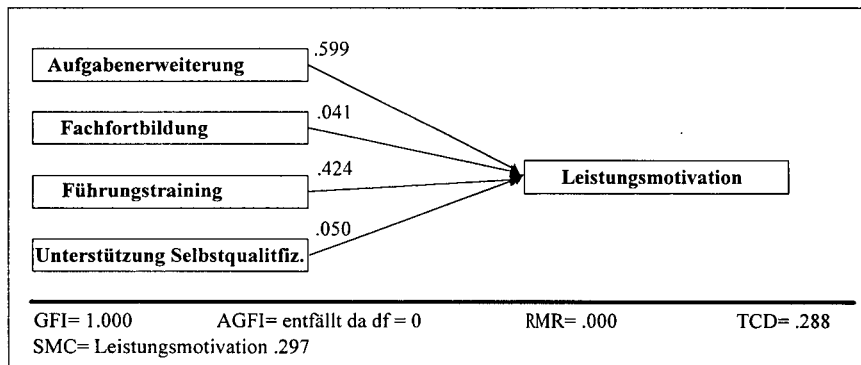


Abbildung 5.4 Personalentwicklungsmaßnahmen und Leistungsmotivation

Aufgabenerweiterung und Führungstraining weisen die größte Bedeutung für die Leistungsmotivation auf. Während die Aufgabenerweiterung dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung in der Aufgabe und dem hohen Stellenwert beruflicher Arbeit im persönlichen Wertgefüge² Rechnung trägt, kann die Bedeutung der Führungstrainings in zweifacher Hinsicht interpretiert werden. Zum einen ermöglicht das gezielte Training von Führungsverhalten den Teilnehmern ein besseres Verständnis und eine idealerweise bessere Handhabung von Führungssituationen, zum anderen fördert ein den zu führenden Mitarbeitern entsprechender Führungsstil deren Leistungsmotivation in der Führungssituation. Dagegen hat die Vermittlung von Fachkenntnissen nur geringe Auswirkungen. Ebenfalls von geringer Bedeutung ist die Honorierung der Selbstqualifizierung. Wenn davon ausgegangen wird, daß diese nicht unmittelbar zu Verbesserungen der Arbeitssituation hinsichtlich der Arbeitsinhalte (z.B. durch Beförderungen oder Aufgabenerweiterungen) führen, ist erklärbar, daß sie allenfalls erhöhte Zufriedenheit durch Verfolgung eigener Interessen und größerer Autonomie gegenüber dem Arbeitgeber durch

¹ vergl. Schanz (1993), 531; Rosenstiel (1987), 5.

² vergl. Berthel (1991), 483.

Erhöhung der Arbeitsmarktchancen auslösen. Die aus der Arbeitsaufgabe herrührenden intrinsischen Motivationsbestandteile bleiben jedoch unberührt.

Die Bedeutung der Organisationskomplexität und der Hierarchietiefe unter Rückgriff auf die Operationalisierung in Abschnitt 3.2.3.4 erfaßt das folgende Modell:

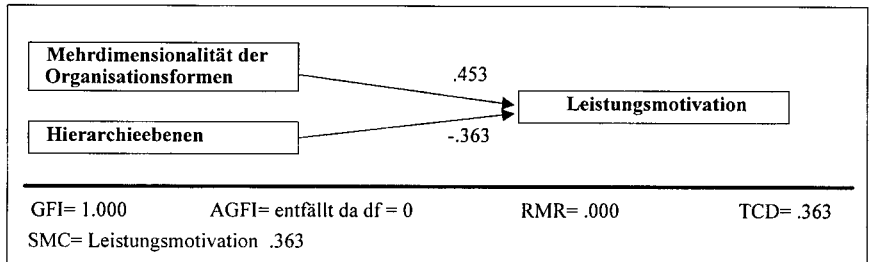


Abbildung 5.5 Organisation und Leistungsmotivation

Sowohl der Einfluß der Mehrdimensionalität der Organisationsform als auch der Anzahl der Hierarchieebenen entspricht den erwarteten Ergebnissen. Je mehr die Handlungsspielräume durch vertikale Aufgabenteilung eingeschränkt werden, desto niedriger ist die Leistungsmotivation. Dagegen weist die Öffnung von Handlungsspielräumen durch mehrdimensionale Organisationsformen einen positiven Effekt aus.

5.2.3 Informationsfluß

5.2.3.1 Grundlagen

Der effektive innerbetriebliche Informationsfluß ist gekennzeichnet durch die rechtzeitige, quantitative und qualitative Verfügbarkeit der zur Aufgabenbewältigung notwendigen Informationen. Zur Strukturierung kann der Informationsfluß differenziert werden in den vertikalen, hierarchieübergreifenden Informationsfluß und den horizontalen Informationsfluß innerhalb einer organisatorischen Einheit oder darüber hinaus¹. Der Austausch findet hier zwischen Organisationsteilnehmern der gleichen Ebene statt. Desweiteren ist hinsichtlich der Informationsbeziehungen zwischen einseitigem und wechselseitigem Informationsfluß zu unterscheiden.

Ferner ist der formale, an organisatorische Strukturen gebundene, offizielle Informationsfluß vom informalen, von diesen Strukturen losgelöste, inoffizielle Informationsfluß zu unterscheiden². Ursprung informaler Informationsstrukturen ist

¹ vergl. *Kreps* (1990), 202; *Gaugler* (1987), 129.

² vergl. *Kreps* (1990), 201.

die meist den Bedürfnissen der Organisationsteilnehmer nicht gerecht werdende, formale Informationsstruktur. Es entwickeln sich parallele Informationskanäle, die umso ausgeprägter sind, je geringer der offizielle Informationsfluß ist. Der Wahrheitsgehalt nimmt mit der Intensität des informalen Informationsflusses allerdings ab.

Das Informationsverhalten kennzeichnet das zielgerichtet Tun oder Unterlassen der Mitarbeiter zum Austausch von Informationen¹. Wesentliche Determinanten des Informationsverhaltens sind neben Eigenschaften der Person (kognitive Fähigkeiten und Motivation) und der Aufgabe die Kennzeichen der Situation².

In Abschnitt 4.3.3. wurden daher zur Förderung des Informationsflusses die Nutzung

- schriftlicher Mitteilungen
- die Durchführung organisierter Besprechungen und
- die Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas herangezogen.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß die Personalentwicklung durch die Durchführung von Maßnahmen zur Gestaltung von Kommunikations- und Konfliktprozessen ebenfalls von Bedeutung ist und einen positiven Einfluß auf das Informationsverhalten haben dürfte.

Desweiteren wurde festgestellt, daß die Effizienz des innerbetrieblichen Informationsflusses sowohl eine Frage der Informationsbereitstellung mehr aber noch der gezielter Informationsnachfrage ist. Sie stieg, dem Experiment von *Bronner/Wossidlo*³ folgend, bei entsprechendem Angebot. Wird nun angenommen, daß die Informationsbereitstellung in erster Linie vertikal von der Führungskraft zum Mitarbeiter verläuft und dann anschließend zu einer gezielter Informationsnachfrage sowohl auf vertikaler als auch erweitert auf horizontaler Ebene führt, dann kann gefolgert werden, daß die Erhöhung des vertikalen Informationsflusses zu einer Erhöhung des horizontalen Informationsflusses führt.

Auch *Gebert/Steinkamp*⁴ stellten fest, daß ein diskursartiger vertikaler Dialog den horizontalen Informationsaustausch positiv beeinflusst.

Dabei dienen die Maßnahmen der Personalarbeit sowohl der Förderung der vertikalen als auch der effizienten horizontalen Information. Es lassen sich nunmehr folgende Hypothesen formulieren:

¹ vergl. *Gemünden* (1992), 1010.

² vergl. *Gemünden* (1992), 1016-1022.

³ vergl. *Bronner/Wossidlo* (1988), 267.

⁴ vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990), 159.

Hypothese E 8:

Je höher der vertikale Informationsfluß in der Rezession ist, desto höher ist der horizontale Informationsfluß.

Hypothese E 9:

Mit dem Einsatz

- a) formaler Informationsinstrumente und*
 - b) der Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas sowie*
 - c) der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Handhabung von Kommunikations- und Konfliktprozessen*
- steigt der vertikale Informationsfluß.*

Hypothese E 10:

Mit dem Einsatz

- a) formaler Informationsinstrumente und*
 - b) der Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas*
 - c) der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Handhabung von Kommunikations- und Konfliktprozessen*
- steigt der horizontale Informationsfluß.*

☐ Die Bedeutung der Kontextvariablen

Die Organisation setzt den strukturellen Rahmen für das Informationssystem¹. Da Informationen stets Entscheidungen und innerbetriebliche Transformationsprozesse begleiten², ergibt sich die Bedeutung der Organisationsstruktur für das Informationssystem und -verhalten über die Merkmale der Aufgabenstrukturierung und Entscheidungsfindung.

Die organisatorische Differenzierung folgt dem Zweck der Komplexitätsreduktion durch Aufgabenstrukturierung³. Durch die Zuweisung von Aufgabe an Stellen und die Festlegung von Ablaufregelungen erfolgt die strukturbedingte Festlegung von Quantität und Qualität des Informationsaustausches zwischen den einzelnen Stellen⁴.

Der Grad der **horizontalen Aufgabenstrukturierung** beeinflusst den Umfang des für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationsaustausches zwischen den Beteiligten des Leistungsprozesses. Je höher die Aufgabenstrukturierung ist, desto mehr Informationen müssen zur Koordination der Tätigkeiten zwischen den Aufgabenträgern ausgetauscht werden und desto mehr Wege und Möglichkeiten des

¹ vergl. Trott zu Solz (1992), 62-67.

² vergl. Schanz (1982), 38-40.

³ vergl. Schertler (1991), 52.

⁴ vergl. Trott zu Solz (1992), 65.

Informationsaustausches müssen bestehen, soll die ganzheitliche Problemsicht und Analyse von Verbesserungsmöglichkeiten für die Beteiligten nicht verstellt werden¹.

Vertikale Aufgabenstrukturierung wird durch Hierarchisierung erreicht. Mit dem Grad der vertikalen Aufgabenteilung steigt jedoch der Grad der Entscheidungscentralisation insbesondere bei eindimensionalen Strukturen, weil Abstimmungsprobleme auf höheren Hierarchieebene gebündelt werden, um damit deren Koordinierung zu vereinfachen². Dem mit der Erhöhung der Komplexität verbundenen erhöhten Informationsbedarf auf höheren Hierarchieebenen steht die begrenzte Verarbeitungskapazität der Entscheidungsträger gegenüber. Die Menge der Informationen wird als Ausweg entweder aggregiert oder partiell ignoriert. Beides führt zur Minderung der Informationsqualität, verstärkt durch die Entfernung des Informationsträgers vom eigentlichen Problem. Mit dem Grad der Entscheidungscentralisierung wächst somit die Gefahr der Fehlentscheidungen.

Weitere Probleme hoher vertikaler und horizontaler Aufgabenstrukturierung ergeben sich über das Informationsverhalten der Organisationsteilnehmer durch Förderung von **Kommunikationsbarrieren**³ bis hin zu **Informationspathologien**⁴ im Sinne der Verfälschung und Blockierung von Informationen.

So führt hohe Aufgabenteilung und damit hohe Spezialisierung zu Verständigungsproblemen zwischen den Beteiligten durch unterschiedliche Denkkategorien⁵. Probleme dieser Art zeigen sich z.B. häufig zwischen den Anwendungsentwicklern der EDV-Abteilung und Anwendern der EDV-Produkte in kaufmännischen Fachabteilungen. Das Verstehen der Problemkategorien der jeweils anderen bereitet erhebliche Probleme für die Auswahl und das Bereitstellen der relevanten Informationen und führt zu einer Vielzahl von weitergehenden Konflikten. Verstärkt wird dieser Effekt noch durch einen voneinander abweichenden Fachwortschatz und grundsätzliche normative Orientierungsunterschiede (z.B. marktorientierte gegenüber intern orientierten Organisationseinheiten), aber auch Verteilungskämpfe um betriebliche Ressourcen⁶.

Auch die mit Hierarchien verbundene Macht behindert den Informationsaustausch. Einerseits werden Informationen selbst als Machtpotential verstanden, das es zu bewahren gilt, andererseits wollen sich Führungskräfte häufig nicht auf zeitaufwendigen Informationsaustausch einlassen⁷.

¹ vergl. Trott zu Solz (1992), 63.

² vergl. Kieser/Kubicek (1992), 96.

³ vergl. Gebert (1992), 1116-1120.

⁴ vergl. hierzu Wilensky (1967); Sorg (1982); Scholl (1992).

⁵ vergl. Scholl (1992), 907.

⁶ vergl. Gebert (1992), 1118.

⁷ vergl. Scholl (1992), 907.

Im Rahmen der **empirischen Forschung** wurde insbesondere von *Lawrence/Lorsch*¹ bestätigt, daß hinsichtlich der Informationsstruktur ein zunehmender Grad der Aufgabenteilung mit zunehmenden Kommunikationsschwierigkeiten und Konflikten verbunden ist.

Demnach müssen Organisationsstrukturen für effiziente Informationsprozesse durch abnehmende Formalisierung und zunehmende Handlungsspielräume sowohl inhaltlich-qualitativer als auch formal-quantitativer Art gekennzeichnet sein². Die notwendigen Handlungsspielräume werden durch Entscheidungsdezentralisation geschaffen. Die effiziente Nutzung der durch die Organisationsstrukturen vorgegebenen Handlungsspielräume ist jedoch vom Verhalten der Organisationsteilnehmer abhängig.

Zur **Unterstützung der internen Information** durch Organisationsstrukturen gilt es somit auf formaler Ebene vertikale und horizontale Informationswege bereitzustellen. Einerseits wird damit die Möglichkeit der Informationsbeschaffung erleichtert und andererseits wird darüber hinaus das Aufbauen von hierarchisch bedingter Informationsmacht eingegrenzt. Denn, je eher die Möglichkeit besteht, die relevanten Informationen auch aus anderen Quellen zu erhalten, desto weniger Macht kann aufgebaut werden. Macht ergibt sich dann eher darüber, Informationen früher als andere zu erhalten und weitergeben zu können. Damit wird die Informationsweitergabe und nicht die Informationsverweigerung zur Akzeptanzgrundlage.

Damit kann festgestellt werden, daß mehrdimensionale Organisationsformen den Informationsfluß und damit die Effektivität der Entscheidungsfindung und der Aufgabenbewältigung unterstützen, wenn der erhöhte Koordinations- und Konfliktlösungsbedarf durch das kooperative Verhalten der Organisationsmitglieder aufgefangen wird³. Organisationsformen, welche in großen und damit hoch arbeitsteiligen Organisationen dennoch flache Hierarchien und Entscheidungsdezentralisation ermöglichen, sind auch in diesem Zusammenhang Matrix- und Projektorganisationen⁴. Sie bieten darüber hinaus die Flexibilität der Einbindung temporärer Projekte.

¹ vergl. *Lawrence/Lorsch* (1967b); *Lawrence/Lorsch* (1967a).

² vergl. *Hoffmann* (1990), 141, 145, 147.

³ vergl. *Trott zu Solz* (1992), 64.

⁴ vergl. *Hill et al.* (1994a), 212-217.

Hypothese E 11:

Je mehr offiziellen Informationswege durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen bestehen desto höher ist

a) der vertikale innerbetriebliche Informationsfluß und

b) der horizontale Informationsfluß in der Rezession, wobei mit der Höhe des vertikalen Informationsflusses der horizontale Informationsfluß steigt.

5.2.3.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung des Informationsflusses wurden die Befragten gebeten den internen Informationsfluß auf einer 5-stufigen Skala zu beurteilen.

Die Bedeutung der Maßnahmen für den vertikalen und horizontalen Informationsfluß wird durch das folgende Modell erfaßt.

Da schriftliche Mitteilungen in nahezu allen Unternehmen eingesetzt werden und eine fast vollständige Korrelation mit organisierten Besprechungen besteht, geht von ihnen kein Erklärungsbeitrag für Unterschiede im Informationsfluß aus.

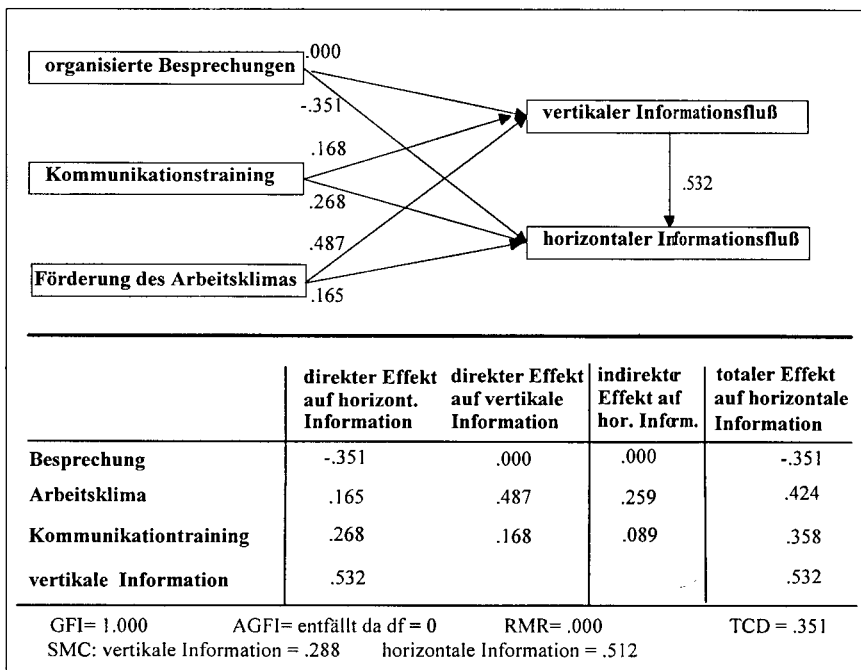


Abbildung 5.6 Personalarbeit und Informationsfluß

Es ist zu erkennen, daß formale Informationsinstrumente keinen Effekt auf den vertikalen Informationsfluß zeigen. Damit ist nicht davon auszugehen, daß auf diese Instrumente verzichtet werden kann, sondern ihre Effizienz wird von weiteren Bedingungen bestimmt. Hierzu zählt insbesondere das Arbeitsklima, welches die Grundlage für einen über die einseitige Informationsvermittlung hinausgehenden Informationsaustausch schafft. Dabei weisen entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen die notwendige Unterstützungsfunktion für die Konfliktbehandlung auf. Der vertikale Informationsaustausch weist einen starken Einfluß auf den horizontalen Informationsaustausch auf. Damit wird die Bedeutung der unmittelbaren Führungssituation für die Effizienz von Informationsprozessen im Unternehmen deutlich. Erst wenn die notwendigen Informationen allen Mitarbeitern bei den unmittelbaren Informationsträgern problemlos zugänglich sind, wird die Gefahr einer destruktiven Konkurrenz um Information und Informationsmacht vermieden. Informationen können ihren Zweck als Entscheidungsgrundlage entsprechend zielgerichteter entfalten. Darüber hinaus reduziert sich der Zeitaufwand von Vorgesetzten für die Informationsbereitstellung, wenn das Netz der Informationskanäle dichter wird und wesentliche Informationen nicht durch Einhaltung restriktiver Informationswege über Dritte beschafft werden müssen. Informationsflüsse scheitern nicht an begrenzten Zeitbudgets von Informationsträgern auf höheren Organisationsebenen.

Gleichzeitig wird bei einem positiven Informationsklima der Informationsfluß auch über die Grenzen der einzelnen Organisationseinheiten hinaus positiv beeinflusst.

Das Ergebnis zum negativen Effekt formaler Informationsinstrumente auf die horizontalen Informationseffekte wird dann plausibel, wenn diesen Besprechungen ein einseitiger Informationsbereitstellungscharakter zuzuschreiben ist. Es werden Informationen bereitgestellt, die nicht für alle Beteiligten gleichermaßen oder gar nicht von Relevanz sind und eine interaktive Informationsnachfrage ist aus Zeitgründen nicht möglich. Um dennoch zu den benötigten Informationen zu gelangen entsteht auf horizontaler Ebene eine Konkurrenzsituation um die wenigen informellen Kontakte zu relevanten Informationsträgern.

Eine derart geprägte Informationskultur betont den Machtaspekt von Informationen und führt zu interpersonellen Informationsblockaden, die den negativen Einfluß auf den horizontalen Informationsfluß erklären.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Unternehmensphasen, in denen unter Zeitdruck Entscheidungen gefällt und umgesetzt werden müssen, erlangt die offene und offensive Information besondere Bedeutung für den Erfolg der Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen, weil sie den Betroffenen die Einsicht in die Zusammenhänge ermöglicht.

So wurde in einigen der befragten Unternehmen im Rahmen der **Gespräche** der Erfolg der Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen und Personalabbau explizit auf die bereits in der Planungsphase ansetzende, umfassende Information und Interesseneinbindung der Betroffenen und ihrer Interessenvertretungen zurückgeführt. Wenn auch damit der Personalabbau nicht verhindert werden konnte, so wurde die Notwendigkeit eines fairen Umgangs mehrfach betont. Der mögliche zusätzliche Zeitaufwand für umfassendere und vor allem interaktive Informationsprozesse wird bei der Umsetzung der Entscheidungen durch die Vermeidung von Widerständen wieder aufgeholt¹.

Damit befinden sich die Ergebnisse der Gespräche im Einklang zu den Erkenntnissen von *Greenhalgh*², welcher auf der Basis einer Unternehmensbefragung zu effizienten Anpassungsprozessen ebenfalls die Bedeutung der Kommunikation besonders hervorhebt.

Die Bedeutung der Kontextvariablen wird im folgenden Modell erfaßt.

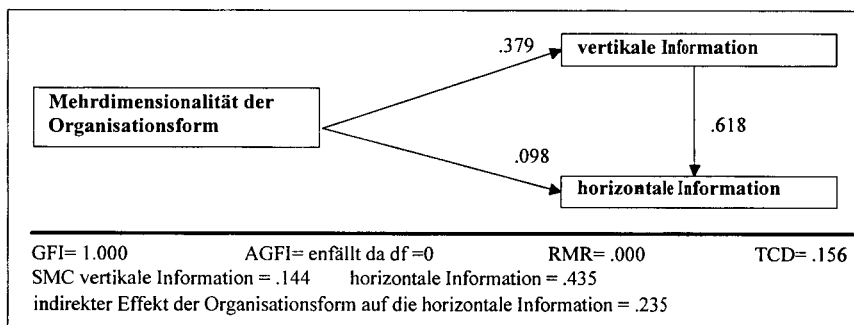


Abbildung 5.7 Organisationsform und Informationsfluß

Auch für den Informationsfluß stellt die Organisationsform einen wichtigen Kontextfaktor dar. Dabei stärken mehrdimensionale Organisationsformen insbesondere den vertikalen Informationsfluß und hierüber auch den horizontalen Informationsfluß. Nur geringe Unterschiede weisen die Organisationsformen hinsichtlich des horizontalen Informationsflusses auf. Offenbar ist die Intensität des horizontalen Informationsaustausches von formalen Strukturen weitgehend unabhängig. Gleichwohl sind negative Wirkungen auf die Qualität der Informationen zu erwarten, wenn sie keinen offiziellen Charakter haben. Die Neigung, auch unter

¹ Diese Aussagen befinden sich im übrigen im Einklang mit Ergebnissen aus der Mitbestimmungsforschung, die den immer wieder postulierten negativen Einfluß der Mitbestimmung auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung widerlegen. (vgl. *Kirsch et al.* (1984b), 539)

² vgl. *Greenhalgh* (1982), 166.

Gleichrangigen Machtpotentiale aufzubauen, kann zu Unvollständigkeiten und Verfälschungen führen.

Formiert sich also der horizontale Informationsfluß weitgehend unabhängig von formalen Strukturen auch auf informalem Weg, liegt der Einfluß eines intensiven vertikalen Informationsaustausches in einer Verbesserung der Qualität der Informationen.

Formale Strukturen, die sowohl vertikale als auch horizontale Informationskanäle öffnen, verhindern sowohl in der unmittelbaren Führungssituation als auch unter Gleichgestellten den Aufbau von qualitätsmindernden Machtpositionen.

5.2.4 Kreativität

5.2.4.1 Grundlagen

Kreativität wurde in Abschnitt 4.3.4.1. als Fähigkeit und Bereitschaft, kreative Problemlösungen zu entwickeln, definiert. Zu den kognitiven und motivationalen Elementen tritt die situative Ermöglichung, diese auch artikulieren und im Austausch mit anderen modifizieren zu können sowie umsetzen zu können.

Ansatzpunkte der Kreativitätsförderung waren dabei sowohl intrapersonelle als auch interpersonelle Prozesse mittels Personalentwicklungsmaßnahmen, Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Gestaltung der Führung hinsichtlich des Führungsstiles und materieller Anreize sowie des Einsatzes eines betrieblichen Vorschlagswesens.

Die Bedeutung der Kreativität in der Rezession liegt insbesondere in der Fähigkeit, unter den besonderen Rahmenbedingungen des Handlungsdrucks kreative Problemlösungen zur Rezessionsbewältigung entwickeln zu können als auch dem Erfordernis der Innovation von Produkten und Prozessen nachzukommen.

Hinsichtlich der kreativitätsfördernden Maßnahmen wird daher mit Bezug auf die in Abschnitt 4.3.4.1 referierten Maßnahmen die Hypothese formuliert:

Hypothese E 12:

Je mehr zur Kreativitätsförderung

a) fach- und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen

b) das kooperative Arbeitsklima

c) die gruppenorientierte Leistungsvergütung

d) die mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung

e) die individuelle Leistungsvergütung und

f) die Aufforderung zu ungewöhnlichen Ideen in der Führungssituation gefördert wird, desto höher ist die Fähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter kreative Ideen in der Rezession zu entwickeln.

5.2.4.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Kreativität wurden die Befragten um die Einsingung der Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Ideen zu entwickeln, auf einer 5-stufigen Skala gebeten.

Der Einfluß der einzelnen Maßnahmen auf die Kreativität der Mitarbeiter wird in folgendem Kausalmodell erfaßt, wobei die korrelationsstatistisch Vorwegprüfung aufgrund hoher Korrelationen der Indikatoren zu einem Verzicht auf das Betriebliche Vorschlagswesen geführt hat. Ferner werden die Maßnahme Kreativitätstraining und Fachtraining weitgehende durch das Kommunikationstraining erklärt.

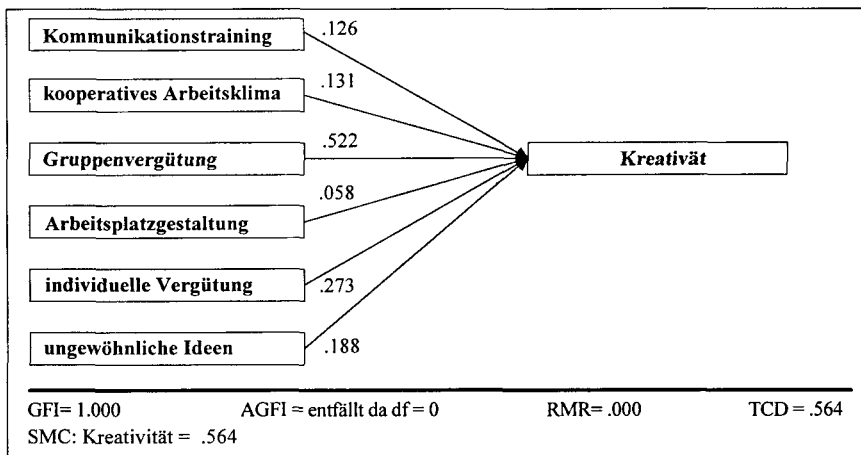


Abbildung 5.8 Kreativitätsunterstützung und Kreativität

Alle Maßnahmen weisen einen positiven Effekt auf die Kreativität der Mitarbeiter auf. Den stärksten Effekt weisen gruppenorientierte Vergütungen auf. Aber auch die individuelle Vergütung ist wichtig. Faktisch läuft dies in der Gestaltung der Vergütung auf ein differenziertes Gehaltssystem hinaus, welche sowohl die individuelle Leistung zu differenzieren in der Lage ist als auch den interaktiven kreativen Prozeß durch gruppenorientierte Vergütungen zu fördern vermag. Letztlich darf aber nicht übersehen werden, daß dies ein Mindestmaß an kooperativer Arbeitsatmosphäre, Fach- und Methodenkompetenz sowie eine experimentierfreudige Führungssituation bedingt.

5.2.5 Arbeitszufriedenheit

5.2.5.1 Grundlagen

In den vorausgegangenen Abschnitten wurde auf die ökonomische Effektivität der Personalarbeit in der Rezession im Hinblick auf die Kosten und die Leistung eingegangen. Als letzter, unmittelbar durch die Personalarbeit beeinflussbarer Effektivitätsbereich wird nunmehr auf die soziale Effektivität hinsichtlich der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen eingegangen.

Zentrale Indikatoren für die Effizienz mitarbeiterorientierter Maßnahmen sind aus Mitarbeitersicht die Arbeitszufriedenheit und aus Unternehmenssicht die Leistungsmotivation¹. Damit wird deutlich, daß die Mitarbeiterorientierung sowohl für die Arbeitszufriedenheit als auch für die Leistungsmotivation eine wesentliche Determinante ist. Diese, für soziale Systeme nicht unübliche Redundanz der Wirkung kann als ein zentraler Bestandteil der Begründung für die Mitarbeiterorientierung gelten. Gleichwohl wird der Mitarbeiterorientierung in der Rezession als eigenständiges soziales Ziel keine Bedeutung beigemessen - wie in Abschnitt 4.2.2. festgestellt. In der funktionalen Betrachtung soll daher überprüft werden, welchen Einfluß die Maßnahmen zur Leistungsaktivierung auf die Arbeitszufriedenheit in der Rezession haben. Im Rahmen der Untersuchung der Depenzen der Teileffektivitäten der Personalarbeit wird des weiteren berücksichtigt, welche Bedeutung die Kostenreduzierung für die Arbeitszufriedenheit hat.

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen der **Arbeitszufriedenheit** als Resultat der Vielfalt der diesem inzwischen nahezu "zerforschten"² Thema gewidmeten Publikationen. Da dem Konzept der Arbeitszufriedenheit aber für die betriebliche Praxis nach wie vor hohe Bedeutung³ zukommt, wird auch in dieser Untersuchung hierauf Bezug genommen.

Vor dem Hintergrund des situativen Ansatzes wird auf die **situativ bedürfnisorientierte Definition** der Arbeitszufriedenheit zurückgegriffen. Demnach kennzeichnet Arbeitszufriedenheit einen Zustand der Befriedigung von Bedürfnissen, deren Relevanz durch den augenblicklichen/situativen Zustand der Befriedigung bestimmt wird⁴.

Damit wird einerseits dem Konzept der aus dem Wertewandel resultierenden Bedürfnisse und andererseits der Möglichkeit deren situativer, rezessionsbedingter Veränderung Rechnung getragen.

¹ vergl. Marr/Stitzel (1979), 65; Berthel (1995), 62.

² vergl. Schanz (1993), 109.

³ vergl. Gawellek (1987), 2-4.

⁴ vergl. Neuberger (1974), 144.

Da der Wandel der Wertorientierungen kennzeichnend für die zu berücksichtigenden Interessen ist, liegen die zentralen Forderungen an eine die Mitarbeiterinteressen berücksichtigende Personalarbeit in der zunehmenden Individualisierung, der Partizipation und der Personalentwicklung¹. Damit kann an dieser Stelle auf die gleichen Maßnahmen Bezug genommen werden, wie für die Leistungsmotivation in Abschnitt 5.2.2..

In der Rezession tritt allerdings vor dem Hintergrund der umfangreichen Personalabbaumaßnahmen die Arbeitsplatzsicherheit in den Vordergrund² und es ist zu vermuten, daß die Individualisierung, Partizipation und die Personalentwicklung demgegenüber situativ an Bedeutung verlieren.

Die Bedeutung der **Personalentwicklung** für die Arbeitszufriedenheit ergibt sich über die Öffnung von Handlungsspielräumen, welche dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung gerecht werden.

Personalentwicklung entspricht den Mitarbeiterzielen der Selbstverwirklichung und Autonomie, weil sie die rechtzeitige Anpassung der Qualifikationen als Voraussetzung für die berufliche Weiterentwicklung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens schafft. Das Risiko der Arbeitslosigkeit wird reduziert und die Chance der Selbstentfaltung erhöht. Darüber hinaus kann von positiven Effekten auf die Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen Streßfolgen von Über- oder Unterforderung durch Erlangung von Handlungskontrolle zu vermeiden ermöglichen³.

Als Maßnahmen der Personalentwicklung wurden on-the-job-Maßnahmen (wie Aufgabenerweiterung und Aufgabenwechsel, off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz und hinsichtlich der Fachkompetenz sowie die Unterstützung der Selbstqualifikation herangezogen⁴.

Hypothese E 13:

Je intensiver

- a) on-the-job-Maßnahmen,*
 - b) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz,*
 - c) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz,*
 - d) die Förderung der Selbstqualifizierung*
- eingesetzt werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.*

¹ vergl. Siegwart/Probst (1983); Wollert (1987); Schild/Rutishauser (1988); Rosenstiel (1989a); Berthel/Lewandowski (1989); Silberer (1991); Wunderer (1990); Reinecke (1982); Wagner (1993); Steinle et al. (1995); Böhnisch/Putz (1993); Schanz (1994).

² vergl. Greenhalgh (1980); Bolt (1983); Cameron et al. (1987b); Greenhalgh/Rosenblatt (1984).

³ vergl. Gebert/Rosenstiel (1989), 104-121; Lattmann (1992).

⁴ vergl. Abschnitt 4.3.2.1.1.

Da die Grundidee der Individualisierung die Ausrichtung personalwirtschaftlicher Instrumente auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ist, kann auch ihr eine grundsätzliche Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit zugeschrieben werden¹. Wie in Abschnitt 4.3.2.3. dargestellt, sind dies im wesentlichen die Arbeitszeiten, die Personalentwicklung und die Gestaltung der Entgeltsysteme. Wie bereits festgestellt haben Letztere in Deutschland bisher nur ansatzweise eine Individualisierung erfahren und müssen daher auch an dieser Stelle vernachlässigt werden. Auch hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit liegt keine breite empirische Fundierung vor².

Ausgehend von der Annahme, daß die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse den Mitarbeiterbedürfnissen entgegenkommt, kann daher ein positiver Effekt auf die Arbeitszufriedenheit konstatiert werden³.

Hypothese E 14:

Die Individualisierung

a) der Arbeitszeiten

b) der Personalentwicklung

fördert die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

Auch hinsichtlich der Partizipation werden Vorteile in der positive Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit gesehen⁴. Neben der sozialen Integration und als Ausdruck der Akzeptanz und Wertschätzung fördert sie die Entscheidungskompetenz der partizipierenden Mitarbeiter, so daß von ihr auch Personalentwicklungsaspekte ausgehen⁵.

Die **empirischen Nachweise** zur positiven Wirkung der Partizipation auch auf die Arbeitszufriedenheit finden sich ebenfalls in den Untersuchungen von Morse⁶, Morse/Reimer⁷, Vroom⁸, Tosi⁹, Miller¹⁰, Siegel/Ruh¹¹, White/Ruh¹², Hines¹³, Dolch/Heffernan¹⁴ und Schanz¹⁵. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen

¹ vergl. Drumm (1989); Schanz (1993), 104-107.

² vergl. hierzu lediglich die älteren Studien von Turner/Lawrence (1965); Hulin/Blood (1968).

³ vergl. Hamel (1989), 64.

⁴ vergl. Vroom/Jago (1991), 18.

⁵ vergl. Vroom/Jago (1991), 26.

⁶ vergl. Morse (1953).

⁷ vergl. Morse/Reimer (1956).

⁸ vergl. Vroom (1959).

⁹ vergl. Tosi (1970).

¹⁰ vergl. Miller (1967).

¹¹ vergl. Siegel/Ruh (1973).

¹² vergl. White/Ruh (1973).

¹³ vergl. Hines (1974).

¹⁴ vergl. Dolch/Heffernan (1978).

¹⁵ vergl. Schanz (1985a).

Partizipationsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation. Die Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit¹ konzentriert sich auf die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, während die Wirkung auf die Leistungsmotivation in der Entscheidungspartizipation bei Arbeitsinhalten gesehen wurde².

Die in rezessiven Phasen durch Zeit- und Handlungsdruck abnehmende Bereitschaft zu partizipativem Verhalten und Neigung zu autoritäreren Führungsstrukturen³ sowie die Zentrierung der Entscheidungsfindung bei Einzelpersonen an der Unternehmensspitze⁴ indiziert jedoch eine höheres Konfliktpotential und damit eine mögliche Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit.

Hypothese E 15:

Je mehr Partizipationsmöglichkeiten bestehen, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

Schließlich kann einem Führungsstil, der die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen explizit integriert ebenfalls ein positiver Effekt auf die Arbeitszufriedenheit zugeschrieben werden.

Hypothese E 16:

Je mehr die Mitarbeiterinteressen im Führungsstil Berücksichtigung finden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

□ Die Bedeutung ausgewählter Kontextvariablen

• Organisationsstruktur

Während die Bedeutung der Organisationsstruktur hinsichtlich der Leistungsmotivation und des Informationsflusses insbesondere auf die Öffnung von Handlungsspielräumen und Informationskanälen zurückzuführen ist⁵ stellt sich im Rahmen der Arbeitszufriedenheit stärker die Frage der Beeinflussung sozio-emotionaler Aspekte. So geht mit der Öffnung von Handlungsspielräumen auch gleichzeitig eine Komplexitätserhöhung einher und die Hierarchisierung kann das Empfinden einer geringeren Bedeutung der Mitglieder der niedrigeren Hierarchieebenen implizieren. Die Komplexitätserhöhung erfordert vom Einzelnen die Fähigkeit ihrer kognitiven und emotionalen Bewältigung bzw. die Fähigkeit der Ambiguitätstoleranz. Die Hierarchisierung fordert ein Selbstvertrauen, das sich auf andere

¹ vergl. Rosenstiel (1987), 5.

² vergl. Rosenstiel (1987), 5.

³ vergl. Volk (1994), 117.

⁴ vergl. Rühli (1984), 36.

⁵ vergl. Abschnitt 5.2.2.1. und 5.2.3.1.

Aspekte als die Stellung im Unternehmen stützt - was wiederum in einer Leistungsgesellschaft, die den Erfolg zur Grundlage des Selbstverständnisses hochstilisiert erschwert ist.

Auf empirischer Basis stellten *Ivancevich/Donnelly*¹ fest, daß Mitarbeiter in mittleren und großen hierarchisierten Organisationen mehr negativen Streß und dadurch eine geringere Arbeitszufriedenheit empfinden als Mitarbeiter in kleinen, flachen Organisationen.

Hypothese E 17:

Je höher die Organisationskomplexität durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen ist, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

Hypothese E 18:

Je mehr Hierarchieebenen existieren, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

• interne Personalforschung

Die Mitarbeiterbefragung als zentrales Instrument der innerbetrieblichen Personalforschung stellt nicht nur ein Diagnoseinstrument dar², sondern ist auch selbst als Instrument der Personalarbeit zu verstehen, weil sie als partizipative Elemente die Interessenartikulation und deren Einbindung in die Unternehmensführung beinhaltet und damit eine Steigerung der Qualität der Umsetzung arbeitnehmergerechter Lösungen verspricht³. Somit läßt sich die Hypothese formulieren:

Hypothese E 19:

Mitarbeiterbefragungen erhöhen die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.

5.2.5.2 Empirische Ergebnisse

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit wurden die Befragten gebeten auf einer fünfstufigen Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) anzugeben, wie sie die aktuelle Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einschätzen. Für die Operationalisierung von Führung, Individualisierung und Partizipation wurde auf die bereits bekannten Indikatoren zurückgegriffen. Auch hier wird die Personalentwicklung aus statistischen Gründen in einem separaten Modell erfaßt.

¹ vergl. *Ivancevich/Donnelly* (1975).

² vergl. Abschnitt 3.2.3.3.

³ vergl. *Domsch/Schneble* (1991), 441; *Domsch* (1988), 108; *Hilb* (1984).

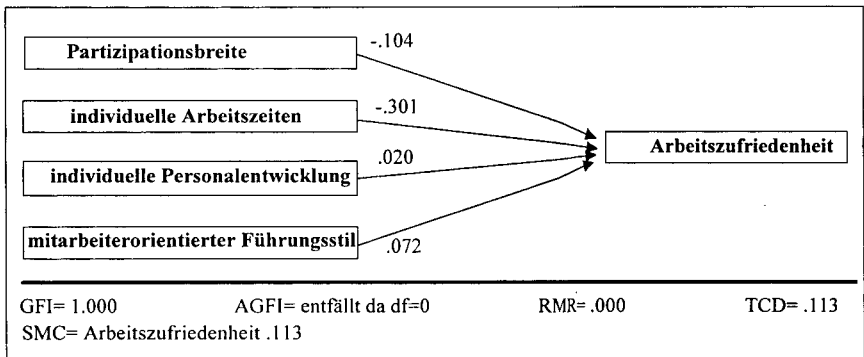


Abbildung 5.9 Personalarbeit und Arbeitszufriedenheit

Die Maßnahmen weisen keine oder nur geringe positiven Effekte auf die Arbeitszufriedenheit aus. Flexible Arbeitszeitmodelle stellen sogar einen deutlich negativen Einflußfaktor dar. Erklärbar ist dies vor dem Hintergrund der Rezession und den aktuellen Bemühungen der Arbeitsgeberseite, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Die im Sinne der Individualisierung notwendige Selbstselektion findet jedoch offenbar nicht statt.

Eine Ursache für die geringe Bedeutung der Individualisierung der Personalentwicklung kann darin liegen, daß die Breite der Personalentwicklung zwar grundsätzlich Auswahlalternativen darstellt, diese aber nicht der Selbstselektion der Mitarbeiter unterliegen. Sie sind vielmehr fremdbestimmt und korrespondieren nicht mit den Mitarbeiterinteressen, sondern folgen rein betrieblichen Flexibilisierungsinteressen.

Während zahlreiche Praxisberichte überall dort, wo betriebliche Flexibilisierungsnotwendigkeiten der Ausgangspunkt für Individualisierungen der Arbeitszeit waren, von positiven Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und damit auch Leistungsmotivation berichten¹, bestätigen Fallstudien und empirische Untersuchungen², daß einseitige Initiativen dann zu erheblichen Widerständen führen, wenn keine Interessenausgleichsorientierung besteht³. So mußten Arbeitnehmer, die aus meist familiären Gründen eine Reduzierung der Arbeitszeit anstreben, mit rational nicht zu begründenden Widerständen rechnen, und waren in der Folge häufig mit einem erhöhten Entlassungsrisiko konfrontiert⁴. Demgegenüber führten von Arbeitgeberseite einseitig eingeführte Flexibilisierungsmodelle sowohl bei den betroffenen Mitarbeitern als auch darüber hinaus bei der kollektiven Mitarbeitervertretung auf

¹ vergl. Metzger (1993); Metzger (1993); Landert (1993a); Landert (1993b); Lackowski (1984).

² vergl. Bielinski (1987), Strümpel et al. (1988).

³ vergl. Marr (1993), 33.

⁴ vergl. Strümpel et al. (1988), 8.

betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu erheblichen und langwierigen Konfliktprozessen¹.

Eine weitere Erklärung für das vorliegende Ergebnis kann daher darin liegen, daß zwar grundsätzlich inzwischen viele verschiedene Varianten der individuellen Arbeitszeitgestaltung praktiziert werden, diese aber überwiegend nur von einem **kleinen Teil der Arbeitnehmer** - zumeist Arbeitnehmerinnen - genutzt wird, die im Rahmen der Koordination von Familie und Beruf eine Verkürzung der Arbeitszeit wünschen. Ähnliches gilt für die Breite des Personalentwicklungsangebotes, wenn dieses überwiegend nur den hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften zur Verfügung steht. Die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter(innen) ist daher sehr klein, so daß ein Kausalzusammenhang für alle Mitarbeiter nicht hergestellt werden kann.

*Schneeweiss/Wild*² stellten in einer Erhebung zur Arbeitszeitflexibilisierung in der verarbeitenden Industrie fest, daß nur etwa 3% der gewerblichen Arbeitsplätze durch Teilzeitkräfte besetzt werden, so daß die Vermutung eines ähnlich geringen Anteils bei den untersuchten Unternehmen berechtigt erscheint. Im Falle arbeitgeberseitiger Flexibilisierungsmaßnahmen muß auf eine mangelnde Abstimmung mit den Arbeitnehmerinteressen geschlossen werden, deren Konfliktgehalt zu einer Verringerung der Arbeitszufriedenheit führt.

Gerade im Rahmen der auf die Optimierung der Leistungsprozesse ausgerichteten Konzepte ist es aber wichtig, daß die Effekte der Arbeitszeitflexibilisierung und der Personalentwicklung nicht durch die demotivierenden Effekte einer mangelnden Interessenabstimmung konterkarriert werden.

Die Bedeutung der einzelnen Maßnahmen der Personalentwicklung erfaßt das folgende Modell:

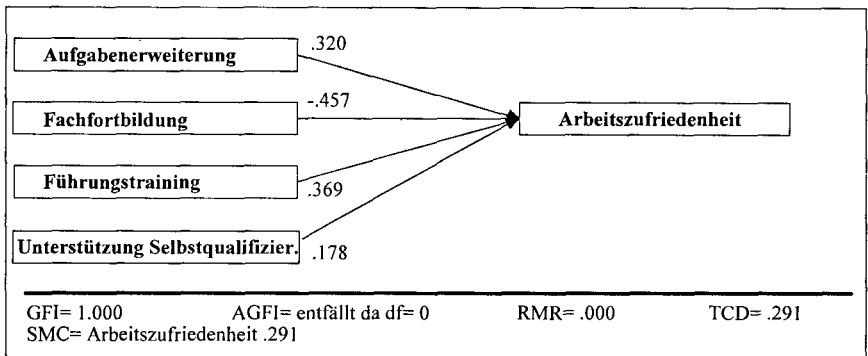


Abbildung 5.10 Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit

¹ vergl. Hoff et al. (1993).

² vergl. Schneeweiss/Wild (1992), 63.

Alle Personalentwicklungsmaßnahmen weisen einen deutlichen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit aus. Dabei kommt dem Führungstraining die größte Bedeutung zu. Die Möglichkeit zur internen Weiterentwicklung durch Aufgabenerweiterung ist wesentlich wichtiger als spezielle Fachseminare.

Zunächst nicht plausibel erscheint der negative Einfluß von Fachfortbildungen auf die Arbeitszufriedenheit, muß doch auch hier von einem die berufliche Autonomie und die persönlichen Erfolgsaussichten in der Arbeitssituation stärkenden Einfluß ausgegangen werden. Relativiert wird dieser Einfluß jedoch dann, wenn die Vermittlung von inhaltsbezogenen Kenntnissen der dominante oder sogar einzige Personalentwicklungsbereich ist. Die Betonung von inhaltsorientierten Maßnahmen entspricht einer klassischen, kognitiv orientierten Aus- und Weiterbildung, die ein eher mechanistisches Verständnis von Schulung hat¹. Kennzeichnend sind vorgegebene Lernziele, keine oder nur geringe Mitbestimmungsmöglichkeit des Lernenden bei der Auswahl der Lerninhalte und die Betonung der Aufbereitung der Lerninhalte als Grundlage für Verhaltensänderungen². Ein solches Verständnis von Personalentwicklung führt zu Unzufriedenheit, weil es den Bedürfnissen der Mitarbeiter nicht gerecht wird. Personalentwicklung entfaltet also nur dann seine motivationalen Effekte, wenn sie im Einklang mit den Mitarbeiterbedürfnissen steht, wobei auf die Verzahnung von inhaltlichen, sozialen und konzeptuellen Fähigkeiten zu achten ist³.

Das folgende Modell nimmt den Einfluß der Kontextvariablen auf die Arbeitszufriedenheit auf:

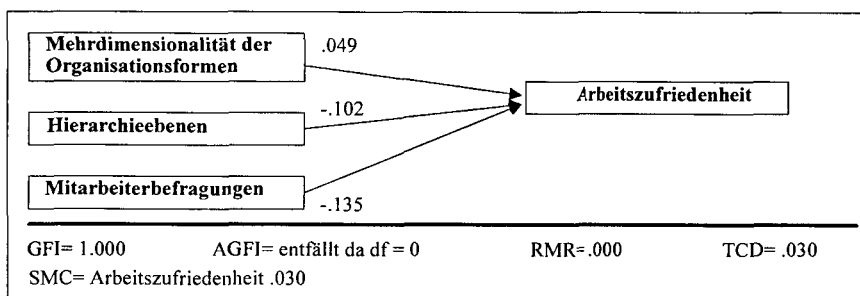


Abbildung 5.11 Kontextfaktoren und Arbeitszufriedenheit

Lediglich die Hierarchieebenen weisen den erwarteten negativen Effekt auf. Die Mehrdimensionalität ist nur von geringer Relevanz. Interpretationsbedürftig ist der Effekt der Mitarbeiterbefragungen. Dieser läßt sich insbesondere dann erklären, wenn davon ausgegangen wird, daß die Erkenntnisse der Befragung nicht

¹ vergl. Heimerl-Wagner (1995), 164-165.

² vergl. Kailer/Stiefel (1984), 96.

³ vergl. Heimerl-Wagner (1995), 167.

umgesetzt werden und auch nicht zum Dialog führen. Anhaltspunkte hierzu ergaben die geführten Gespräche, in denen bestätigt wurde, daß die Umsetzung zwar zu Konzepten führt, deren Realisierung sich aber sehr schwierig gestaltet und darüberhinaus durch die Fragen der Rezessionsbewältigung überlagert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß weder die Individualisierung noch Partizipation oder ein mitarbeiterorientierter Führungsstil von herausragender Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit in der Rezession sind. Dagegen weist die Personalentwicklung weitgehend den erwarteten Einfluß auf.

Diese Ergebnisse lassen sich auf verschiedene Ursachen zurückführen. So ist zu bedenken, daß sowohl die Individualisierung als auch die Partizipation an enge Prämissen gebunden sind. Nur wenn die Führungssituation durch Offenheit, Sachlichkeit, konstruktive Konfliktbehandlung und Respektierung der gegenseitigen Interessen geprägt ist und die Wahrnehmung der Individualisierungs- und Partizipationsangebote keine offenen oder verdeckten Nachteile in der persönlichen Entwicklung oder sogar Arbeitsplatzsicherheit beinhaltet, können diese ihre positive Wirkung überhaupt entfalten.

Ferner müssen die Angebote der Mehrheit der Mitarbeiter auch zugänglich sein. Wenn aber nur eine kleine Gruppe der Mitarbeiter - wie z.B. nur Mitarbeiterinnen die Teilzeitangebote und Führungskräfte die Partizipationsangebote - die Angebote überhaupt nutzen kann, sind Untersuchungen zur Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit nur bedingt aussagefähig. Eine umfassende Untersuchung der Arbeitszufriedenheit mittels multipler Indikatoren entspricht jedoch weder der Intention noch den Möglichkeiten der vorliegenden Erhebung. Dennoch kann mit den Ergebnissen, welche erst in Zusammenhang mit der Wirkung auf die Leistungsmotivation und unter Berücksichtigung der Kostenreduktion auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation vollständig sind, eine Grundlage für weitere Forschungsfragen geschaffen werden.

5.2.6 Die Abhängigkeiten der unmittelbaren Effektivitätskriterien der Personalarbeit

5.2.6.1 Grundlagen

Die Erfolgsgrößen der Personalarbeit stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind vielmehr auf vielfältige Weise miteinander verknüpft.

So hat sich der Zusammenhang zwischen **Arbeitszufriedenheit und Leistung** bzw. Leistungsmotivation als überaus komplex herausgestellt. Es besteht nach wie vor Unklarheit darüber, ob Arbeitszufriedenheit die Leistung oder Leistung die Arbeitszufriedenheit beeinflusst.

Während von *March/Simon*¹ und *Herzberg*² einen positiven Einfluß der Arbeitszufriedenheit auf die Arbeitsleistung konstatieren, sehen *Porter/Lawler*³ einen umgekehrten Einfluß der Leistung auf die Arbeitszufriedenheit.

Wird zwischen Motivation zur Leistung und Leistungsergebnis unterteilt, ergibt sich für die vorliegende Fragestellung - Beeinflussung der Motivation zur Leistung - eine sinnvolle Beziehung nur durch die Annahme des positiven Einflusses der Arbeitszufriedenheit auf die Leistungsmotivation. Gerade die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bei der Aufgabenzuordnung und die Schaffung von Autonomie durch Handlungsspielräume sind wesentliche Voraussetzungen für die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter. Es liegt also nahe, von einem erheblichen Einfluß der Arbeitszufriedenheit auf die Leistungsmotivation auszugehen.

Hypothese E 20:

Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto motivierter sind die Mitarbeiter in der Rezession.

Demgegenüber stellt die Reduzierung der **Kosten**, insbesondere aber der **Personalabbau**, ein dem in der Rezession besonders hervortretenden Bedürfnis der Existenzsicherung zuwiderlaufendes Ziel dar. Während der Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit aus Unternehmenssicht - isoliert betrachtet - eine geringe Bedeutung zukommen mag, wird der damit verbundene Einfluß auf die Leistungsmotivation unterschätzt. Vielmehr wird im Alltagsverständnis vieler Führungskräfte von einem positiven Einfluß durch die zunehmende Angst vor Arbeitsplatzverlust ausgegangen, und die erkennbare positive Beeinflussung von Fluktuation und Fehlzeiten als Nachweis herangezogen.

So ist in der Theorie der Leistungsmotivation die Bedeutung der Mitarbeiterinteressen und deren positive Berücksichtigung nachgewiesen worden. Entsprechend müßte die geringere Berücksichtigung zu einer Minderung der Leistungsmotivation führen.

Dagegen zeigt die Untersuchung von *Scholl/Blumschein*⁴, daß die **klassischen Indikatoren Fluktuation und Fehlzeiten** eine Zunahme der Motivation mit zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit aufweisen. So haben insbesondere Krankmeldungen und das unentschuldigte Fehlen erkennbar zugenommen, und in der subjektiven Einschätzung der befragten Führungskräfte hat die Leistungsmotivation zugenommen.

¹ vergl. *March/Simon* (1958), 48.

² vergl. *Herzberg et al.* (1959), 74.

³ vergl. *Porter/Lawler* (1968).

⁴ vergl. *Scholl/Blumschein* (1979), 54.

Motivation wird damit im wesentlichen auf Anwesenheitsindikatoren zurückgeführt. Diese lassen jedoch keine Aussage über die am Arbeitsplatz realisierte Motivation zu, welche durch inneres Rückzugsverhalten bis hin zur inneren Kündigung¹ und verdeckten Widerspruch z.B. durch Behinderungen des Leistungsprozesses² gekennzeichnet sein kann. So erscheint es plausibel, daß sich demotivierte Mitarbeiter lediglich von einem offenen Widerspruch auf einen verdeckten Widerspruch zurückziehen bis sich ihre Position mit der Veränderung der Arbeitsmarktlage verbessert.

Ebenfalls wird für das **Ausgangsniveau der Leistungsmotivation** keine Aussage getroffen. Die von den meisten Unternehmen der Untersuchung konstatierte Leistungsverbesserung muß letztlich in Relation zur Ausgangsbasis betrachtet werden. Die Verbesserung einer sehr schlechten Motivation zu einer schlechten Motivation ist zwar eine Verbesserung aber immer noch keine gute Leistungsmotivation. Insbesondere besteht bei einer durch externen Druck induzierten Leistungsmotivation die Gefahr der Instabilität. Fällt der "Motivator" weg, verläuft die Motivation wieder negativ, wenn sie sich nicht auf andere Ursachen stützen kann.

Wird aber die Leistungsmotivation im erweiterten Sinne als aktiver Leistungswille verstanden, muß von einer Beeinträchtigung der Mitarbeiterinteressen auch ein negativer Effekt auf die Motivation in Erscheinung treten. Wird die soziale Effizienz in der Mittel-Zweck-Orientierung zur Leistung betrachtet, so ist im Umkehrschluß zu der Erkenntnis der positiven Beeinflussung bei der Beeinträchtigung der Mitarbeiterinteressen auch von einer Beeinträchtigung der ökonomischen Effizienz auszugehen. Sie finden ihren Niederschlag in schwer zu ermittelnden Reaktionskosten von denen allerdings diejenigen der Fluktuation und Fehlzeiten näher untersucht wurden³.

Hinweise auf die Berechnung von Aktions- und/oder Reaktionskosten finden sich insbesondere bei *Streim*⁴, *Vogt*⁵, *Naarmann*⁶ und *Schröder*⁷ sowie *Greenhalgh/McKersie*⁸.

Den vorgenannten Überlegungen stehen Studien gegenüber, welche auf eine abnehmende Leistungsmotivation, zunehmende Widerstände gegen Veränderungen und erhöhte Fluktuation der qualifiziertesten Mitarbeiter bei abnehmender

¹ vergl. *Faller* (1991).

² vergl. *Hoffmann* (1981).

³ vergl. *Scholz* (1993b), 589-593.

⁴ vergl. *Streim* (1982).

⁵ vergl. *Vogt* (1983).

⁶ vergl. *Naarmann* (1991).

⁷ vergl. *Schröder* (1994).

⁸ vergl. *Greenhalgh/McKersie* (1980).

Existenzsicherheit hinweisen¹. Einen Zugang zur Befündung negativer Effekte ermöglichen hier neben dem interessenpluralistische Ansatz insbesondere die Untersuchungen von *Greenhalgh et al.*².

Wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterinteressen in der Rezession ist die **Arbeitsplatzsicherheit**. Sie umfaßt - einem erweiterten Verständnis folgend - nicht nur den Besitz eines Arbeitsplatzes sondern auch die mit ihm verbundenen materiellen und immateriellen Eigenschaften (Karrieremöglichkeiten, Status, Einkommensstrom, Autonomie, Selbstbestätigung, soziale Kontakte etc.) sowie die Kontinuität der Existenz derselben³.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist gefährdet, wenn einer der mehrere der genannten Bestandteile endgültig oder vorübergehend durch internen (im Sinne einer Versetzung) oder externen (arbeitgeberseitige Kündigung, Arbeitsplatzwechsel bzw. -verlust beeinträchtigt werden⁴.

Alle kostenreduzierenden - jedoch nicht alle kostenoptimierenden - Maßnahmen beeinträchtigen in unterschiedlicher Form die Arbeitsplatzsicherheit. So sind grundsätzlich auch die Maßnahmen organisatorischer Veränderung dann von Bedeutung, wenn sie negative Veränderungen des individuellen Status, der individuellen Autonomie oder der zur Verfügung stehende Ressourcen erwarten lassen⁵. Gerade die Bedeutung des Verlustes von einzelnen Eigenschaften des Arbeitsplatzes hat allerdings wenig Beachtung gefunden. Gleichwohl führen ungeplanter Arbeitsplatzverlust und -veränderung bereits in Vorfeld zu Reaktionen der Mitarbeiter, welche Gefährdungen der organisatorischen Effizienz und Effektivität bedeuten. Entscheidend für die Reaktion der Mitarbeiter auf die Arbeitsplatzunsicherheit ist dabei die subjektiv wahrgenommene und nicht die objektiv vorhandene Unsicherheit. Sie wird nicht nur durch die offiziellen Informationen der Unternehmensleitung bestimmt, sondern auch und meist ausgeprägter durch informelle inoffizielle Informationen anderer Informationsträger und durch Vermutungen angereicherte Gerüchte⁷.

In der deutschsprachigen Literatur erfolgt eine Betonung der Kostenseite und die **Effizienz** der Maßnahmen im Hinblick auf das Ziel der Schrumpfung wird in den Vordergrund gestellt⁸. Weniger Berücksichtigung erfährt die Betrachtung der

¹ vergl. *Cameron et al.* (1987a); *Cameron et al.* (1987b); *Greenhalgh* (1982) sowie *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984) und die dort referierten Studien.

² vergl. *Greenhalgh* (1980); *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984).

³ vergl. *Herzberg et al.* (1959), 41; *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 439.

⁴ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 439-440.

⁵ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 441.

⁶ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 441.

⁷ vergl. *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984), 440.

⁸ vergl. z.B. *Wächter* (1974); *Hunold* (1976); *Vormbaum* (198); *Volkart* (1983); *Göltenboth*

Effektivität. Damit wird implizit unterstellt, daß die mit Kostensenkungs- und Kapazitätsanpassungsmaßnahmen initiierten Schrumpfungsprozesse im Hinblick auf den Unternehmenserfolg effektiv sind. Ob aber die Fokussierung auf die Schrumpfung in der Rezession tatsächlich das richtige Ziel für die langfristige Überlebensfähigkeit darstellt, wird nicht in Frage gestellt. Eine breite empirische Basis für diese Annahme gibt es jedoch nicht.

Einen geeigneten Ansatzpunkt für die Ableitung weiterer Aussagen stellen hierzu die Erkenntnisse zu den im angloamerikanischen Raum intensiver untersuchten **Schrumpfungsprozesse** dar¹. So besteht in der diesbezüglichen Literatur aufgrund theoretischer und empirischer Ergebnisse weitgehend Einigkeit darüber, daß ausgeprägte Schrumpfungsprozesse zu einer Fülle von dysfunktionalen Effekten führen, zu denen abnehmende Motivation und Arbeitszufriedenheit, verminderte Kreativität und Innovationsfähigkeit und zunehmende Widerstände gegen Veränderungen zählen, welche letztlich zu Kosten und Wettbewerbsnachteilen führen².

Als potentiell erfolgsmindernde dysfunktionale Folgen der Schrumpfung wurde die Vielzahl von Aspekten von *Cameron et. al.*³ wie folgt zusammengefaßt:

- Erhöhung der innerbetrieblichen Konflikte um knapper werdende Ressourcen;
- Tendenz zu globalen Kostenreduzierungen und zu Vermeidung von Differenzierungen, um weiteren Konflikten durch ungleiche Behandlung entgegen zu wirken;
- zunehmender Pluralismus von in Erscheinung tretenden Interessen und Interessengruppen;
- mit zunehmenden Konflikten nimmt die Arbeitsmoral ab und das Arbeitsklima verschlechtert sich; der Anteil ineffizienter Kommunikation steigt,
- Eliminierung des 'Organizational Slack'⁴ mit der Folge abnehmender Anpassungsflexibilität an unerwartete Umweltveränderungen;
- zunehmende Entscheidungscentralisierung und abnehmende Fehlertoleranz;
- Mit zunehmender Zentralisierung werden die Mitglieder der Unternehmensleitung für die Frustrationen der anderen Organisationsmitglieder verantwort-

(1983); Meffert (1984); Hunold (1992); Welge/Hüttemann (1993); Meffert (1994).

¹ vergl. z.B. *Cameron* (1983); *Harrigan* (1980a); *Whetten* (1980); *Greenhalgh/McKersie* (1980); *Greenhalgh* (1980); *Greenhalgh/Rosenblatt* (1984); *Whetten* (1987); *Cameron et al.* (1987b); *D'Aveni* (1989).

² vergl. *Whetten* (1987), 344; *Cameron et al.* (1987a); *Cameron et al.* (1987b).

³ vergl. *Cameron et al.* (1987b), 127; ähnlich *Greenhalgh/McKersie* (1980) mit konkretem Kostenbezug.

⁴ 'Organizational Slack' bezeichnet die Überversorgung mit innerbetrieblichen Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiter etc.) Gerade im Hinblick auf die Zeit wurden jedoch positive Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen festgestellt (vergl. *Staehe* (1991), 314, 319-321).

lich gemacht. Sie verlieren Akzeptanz und Vertrauen insichtlich ihrer Fähigkeit das Unternehmen erfolgreich zu leiten.

- 'Führungsanämie' ist schließlich das Resultat zunehmender Fluktuation, weil die fähigsten und besten Führungskräfte als Erste das Unternehmen verlassen.
- Hinzu tritt eine ausgeprägte Kurzfristorientierung mit der Neigung kurzfristig wirksamen Instrumente zu nutzen.

Es liegt damit der Schluß nahe, daß die dysfunktionalen Folgen der Kostenorientierung weitaus bedeutsamer sind, als dies bisher angenommen wurde und damit eine ernsthafte Beeinträchtigung der langfristige Überlebensfähigkeit darstellen können.

Diese Effekte verschließen sich jedoch weit mehr einem kostenorientierten Blickwinkel als die Aktionskosten von Personalabbaumaßnahmen. Gleichwohl sind sie nicht minder bedeutsam.

Hypothese E 21:

Je niedriger die Arbeitsplatzsicherheit durch den Personalabbau ist, desto höher ist

*a) der horizontale Informationsfluß und
desto niedriger sind die*

b) Arbeitszufriedenheit und die

c) Motivation in der Rezession

d) wobei die Beeinträchtigung der Motivation umso größer ist, je größer der Einfluß der Arbeitszufriedenheit auf die Leistungsmotivation ist.

Neben der Arbeitszufriedenheit ist die **Information** eine wesentliche Grundlage der Leistungsmotivation, weil sie den Mitarbeitern den Einblick in die Zusammenhänge und damit auch die Einschätzung ihrer Aufgabe und ihrer Bedeutung im Gesamtgefüge der Leistungserstellung ermöglicht. Der vertikale Informationsaustausch, verbunden mit der Wahrnehmung der Veränderbarkeit der Situation durch die eigene Leistung, ermöglicht eine Einschätzung der Wichtigkeit der Aufgabe als Voraussetzung der Leistungsmotivation. Information ist auch unter Motivationsaspekten als originäre Führungsaufgabe zu verstehen, deren Zweck die Förderung des Leistungsbeitrages der Mitarbeiter, die Stärkung der Identifikation, die Schaffung und Erhaltung der Vertrauensbasis der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften ist und nicht zuletzt als Ausdruck der Wertschätzung der Mitarbeiter zu verstehen ist¹.

So bildet sie eine Grundlage für eine kollektive Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter und unterstützt gerade in der Rezession auch das Verständnis, diese als gemeinsame Herausforderung zu verstehen². Ist die Kostenreduzierung und der

¹ vergl. Gaugler (1987), 1129-1131.

² vergl. Scholz (1984), 23.

Personalabbau in der Rezession unabwendbar, stellt sich eine umfassende Information als wichtige Voraussetzung für den Erhalt der vorhandenen Motivation heraus. Erst wenn erkennbar ist, daß Kostenreduzierung und Personalabbau nicht Willkürentscheidungen der Unternehmensführung sind, sondern eine gemeinsame Aufgabe, kann zumindest für die verbleibenden Mitarbeiter mit einer weniger ausgeprägten Beeinträchtigungen der Motivation und der Arbeitszufriedenheit gerechnet werden. Darüberhinaus ist zu berücksichtigen, daß die offene vertikale Information die effiziente horizontale Information unterstützt. Wichtiger erscheint darüber hinaus noch die Einbindung der Zeit nach der Rezession. So ist damit zu rechnen, daß qualifizierte Mitarbeiter zwar in der Rezession unbefriedigende Arbeitsverhältnisse akzeptieren mögen. Sobald sich der Arbeitsmarkt entspannt, werden sie sich anders orientieren, weil es keinen Grund mehr gibt, sich einem Arbeitgeber verpflichtet zu fühlen, der die eigenen Interessen mißachtet. Das Verhalten in der Rezession muß also immer auch unter dem Aspekt der Folgen nach der Rezession betrachtet werden.

Hypothese E 22:

Je höher der vertikale Informationsfluß in der Rezession ist, desto höher sind

a) die Arbeitszufriedenheit

b) die Leistungsmotivation in der Rezession,

sowie - wie bereits überprüft - der horizontale Informationsfluß.

Information, Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit sind schließlich wesentliche Voraussetzungen für die **Kreativität** der Mitarbeiter. Hier ist insbesondere die Möglichkeit zur qualifizierten Informationsnachfrage wesentlich. Der vertikale Austausch bildet die Grundlage für einen qualitativ hochwertigen horizontalen Austausch und fördert damit die kreative Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter.

Hypothese E 23:

Die Kreativität der Mitarbeiter in der Rezession ist umso höher, je höher

a) der horizontale Informationsfluß ist

b) die Arbeitszufriedenheit ist,

c) die Leistungsmotivation ist, wobei

d) der Beitrag der Leistungsmotivation zur Kreativität umso größer ist, je höher die Arbeitszufriedenheit ist.

Die Darstellung der Zusammenhänge macht deutlich, daß die Veränderung einer Komponente immer auch Folgen für einen oder mehrere weitere Komponenten hat, welche es bei Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensführung zu be-

rücksichtigen gilt. Erschwert werden die Einschätzungen der Folgen allerdings durch die mangelnde Quantifizierbarkeit und die meist nicht unmittelbar erkennbaren Wirkungen. So lassen sich Veränderungen der Zielgrößen im Nachhinein kaum auf die verursachenden Faktoren zurückführen.

5.2.6.2 Empirische Ergebnisse

Die dargestellten Zusammenhänge werden im folgenden Modell erfaßt. Sie bilden die Grundlage für die im nächsten Schritt durchgeführten Überlegungen zum Einfluß der Personalarbeit auf die Innovationsfähigkeit und die Produktivität.

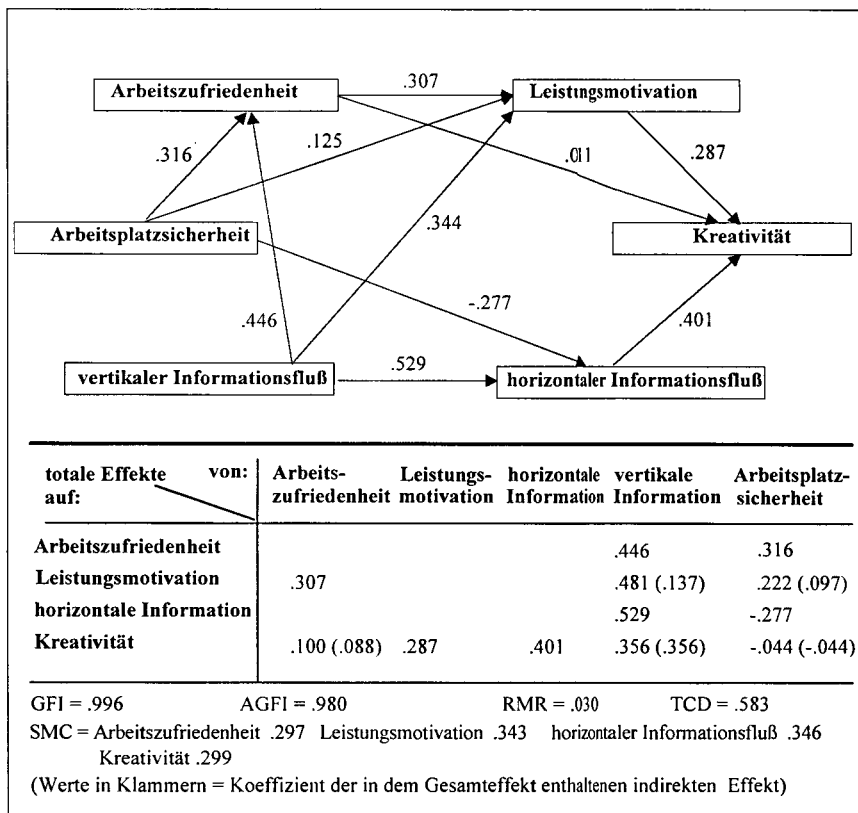


Abbildung 5.12 Dependenz der Effektivitätsgrößen der Personalarbeit

Die Maße der Gesamtanpassung sind sehr gut erfüllt. Deutlich erkennbar ist der Einfluß der Arbeitsplatzsicherheit auf die Arbeitszufriedenheit und deren Bedeutung für die Leistungsmotivation. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die

Bestätigung, daß der Arbeitsplatzabbau entgegen der vielfach in der Praxis vertretenen Meinung nicht motivationssteigernd wirkt. Vielmehr wirkt sich eine angemessene Arbeitsplatzsicherheit positiv auf die Leistungsmotivation aus, bzw. hat der Personalabbau negative Konsequenzen. Er kann nicht mit der zunehmenden Angst vor Arbeitsplatzverlust - im motivationstheoretischen Sinne als Angst vor Mißerfolg interpretierbar - aufgefangen werden. Auch die kreative Problemlösungskompetenz wird gut durch den Informationsfluß und die Leistungsmotivation erklärt. Die empirisch festgestellten Beziehungen entsprechen damit den theoretisch hergeleiteten Beziehungen. Insgesamt zeigt sich aber auch die Komplexität des Wirkungsgefüges der einzelnen Komponenten. Die Veränderungen sind zwangsläufig in ihrer Konsequenz für weitere Aspekte der Personalarbeit zu durchdenken.

Der folgende Abschnitt wird nun aufbauend auf den Erkenntnisse zur unmittelbaren Effektivität der Personalarbeit deren Bedeutung für weitere Effektivitätskriterien untersuchen. Die jeweiligen Effektivitätskriterien der Personalarbeit werden dabei je nach Relevanz integriert, so daß ihr mittelbarer Einfluß überprüft werden kann.

5.3 Mittelbare Effektivität der Personalarbeit

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung wurden die Innovationsfähigkeit und die Produktivität als durchgängig untersuchte und neben der Mitarbeiterorientierung als besonders relevante Effektivitätskomponenten identifiziert. Während die Mitarbeiterorientierung der direkten Beeinflussung der Personalarbeit zugänglich ist, werden die Innovationsfähigkeit und die Produktivität als mittelbar beeinflusste Kriterien unter besonderer Berücksichtigung der Effektivität der Personalarbeit im folgenden näher untersucht.

5.3.1 Innovationsfähigkeit

Die Vielzahl verschiedener Ansätze zur Definition der **Innovationsfähigkeit** faßt *Herzhoff*¹ wie folgt zusammen: Innovationsfähigkeit kennzeichnet die Fähigkeit des Unternehmens, seinen spezifischen gegenwärtigen und/oder zukünftigen Innovationsbedarf zu erkennen, zu analysieren und definieren und durch Innovationen zu decken². Hierin zwei wesentlich Elemente enthalten. So stellt sich sowohl die Frage des Innovationsprozesses und seiner Optimierung als auch die Frage des Prozeßergebnisses³. Das Prozeßergebnis wird gekennzeichnet durch den Begriff der Innovation. Die Optimierung des Innovationsprozesses zeigt sich insbesondere im Zeit- und Kostenaspekt der Generierung von Innovationen. Während die

¹ vergl. *Herzhoff* (1991).

² vergl. *Herzhoff* (1991), 47.

³ vergl. *Hauschildt* (1993b), 13-17.

Generierung und Umsetzung von Innovationen grundsätzlich das ganze Unternehmen betrifft, kann doch festgestellt werden, daß ein Schwerpunkt der Entwicklung von Produktinnovationen in den untersuchten Unternehmen in hierfür spezialisierten Bereichen der Forschung und Entwicklung liegen. Die Frage, wie diese Bereiche wiederum in der Lage sind, effizient zu arbeiten, äußert sich nach *Brockhoff*¹ als Indikator für ein erfolgreiches innerbetriebliches Schnittstellenmanagement in der Einhaltung von F&E- Zeiten und F&E-Budget.

5.3.1.1 Innovationen

5.3.1.1.1 Grundlagen

Der Begriff der **Innovationen** wird in der Literatur aufgrund der verschiedenen zugrundeliegenden Wissenschaftsrichtungen sehr unterschiedlich definiert². Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorherrschende Sicht legt eine Unterteilung in Produkt- und Verfahrensinnovationen zugrunde, welche um die funktionale Dimension (Produktion, Absatz, Personal etc.) erweitert wird³. Produktinnovationen orientieren sich am Verwertungsaspekt im Markt und finden ihren Ausdruck primär in der Anzahl neu entwickelter Produkte. Das Ziel von Produktinnovationen ist die Steigerung der Effektivität am Markt⁴. Prozeßinnovationen dagegen sind neuartige Faktorkombinationen, durch die die Produktion der Güter schneller, qualitativ hochwertiger und kostengünstiger erfolgen kann. Das Ziel kann somit als Steigerung der innerbetrieblichen Effizienz umrissen werden⁵. Sie stellen auf die Optimierung von Leistungsprozessen ab und äußern sich in verbesserten Produktionsabläufen, verkürzten Durchlaufzeiten im Unternehmen sowie verbesserter Qualität⁶. Durch die finanzielle Bewertung sind Verbesserungen des Verhältnisses von Kosten und Leistungen die Konsequenz. Innovationen kennzeichnen qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, welche sich gegenüber dem vorhergehenden Zustand merklich unterscheiden⁷.

Wesentliche **Kennzeichen** von Innovationen sind nach *Thom*⁸:

- Neuigkeitsgrad
- Unsicherheit und Risiko
- Komplexität
- Konfliktgehalt.

¹ vergl. *Brockhoff* (1989), 96.

² vergl. hierzu die Ausführungen von *Herzhoff* (1991), 1021.

³ vergl. *Thom* (1980), 32-37; *Braun* (1991), 4-5; *Hauschildt* (1993b), 9-10.

⁴ vergl. *Hauschildt* (1993b), 9.

⁵ vergl. *Hauschildt* (1993b), 9.

⁶ vergl. *Thom* (1980), 36.

⁷ vergl. *Bitzer* (1990), 8; *Braun* (1991), 3; *Herzhoff* (1991), 10; *Hauschildt* (1993b), 4.

⁸ vergl. *Thom* (1980), 23-31.

Der **Neuigkeitsgrad** - als konstitutives Merkmal - ist im systemtheoretischen Sinne als Veränderung des 'status quo' des sozio-technischen Systems Unternehmen zu verstehen. Er steigt, wenn er sich auch auf das Umsystem hinsichtlich der relevanten Märkte erweitern läßt. In Abgrenzung zur Invention als nur gedankliche Konzipierung einer Neuheit, kennzeichnet der Innovationsbegriff die Verwirklichung der Neuheit. Desweiteren führt *Hauschildt*¹ hierzu aus, daß neben dem technischen Neuigkeitsgrad vor allem die Wahrnehmung durch die Betroffenen den Grad der Neuheit bestimmt. Innovation ist demnach das, was für innovativ gehalten wird und nicht, was nach dem Stand der Technik neu ist. Dabei ist für die Wahrnehmung wiederum die Unstetigkeit der Entwicklung ausschlaggebend.

Unmittelbar verbunden mit dem Neuigkeitsgrad ist die **Gefahr des Scheiterns** sowohl während des Innovationsprozesses innerhalb des Unternehmens als auch im Hinblick auf die Adressaten der Innovation, deren Bedarfsstrukturen als Voraussetzung der Akzeptanz meist nur unvollständig bekannt sind².

Die **Komplexität** von Innovationen wird durch das einer Innovation zugrundeliegende Problem und den Innovationsprozeß einschließlich der Implementierung bestimmt. Dieser ist wiederum nicht isoliert, sondern als Bestandteil eines komplexen Entscheidungs- und Handlungssystems zu betrachten³.

Aufgrund des Neuigkeitsgrades, der Komplexität und des Risikogehaltes beinhalten Innovationen ein erhebliches sachlich-intellektuelles, sozio-emotionales und wertmäßig-kulturelles **Konfliktpotential**⁴. Sachlich-intellektuelle Konflikte entstehen hinsichtlich Ziel-, Mittel- und Maßnahmenentscheidungen sowie in Bezug auf die Bewertung der vorliegenden Informationen⁵.

Sozio-emotionale Konflikte entstehen insbesondere zwischen den beteiligten Personen aufgrund des unterschiedlichen aktiven oder eher passiven Innovationsverhaltens⁶. Mißtrauen und Abneigungen führen zu Reduktion und Verfälschung von Kommunikations- und Informationsprozessen. Wertmäßig-kulturelle Konflikte aufgrund von differierenden Werten und Grundannahmen äußern sich insbesondere in der Frage der Bewertung der innovativen Problemlösung⁷.

Das Konfliktpotential birgt die Gefahr von personalen Innovationswiderständen⁸, deren Ergebnis nicht zuletzt erhebliche innerbetriebliche 'Absterbe-Raten' von innovativen Ideen sind.

¹ vergl. *Hauschildt* (1993b), 13-15.

² vergl. *Thom* (1980), 28.

³ vergl. *Herzhoff* (1991), 16.

⁴ vergl. *Thom* (1980), 29-31.

⁵ vergl. *Herzhoff* (1991), 17.

⁶ vergl. *Herzhoff* (1991), 17.

⁷ vergl. *Herzhoff* (1991), 17.

⁸ vergl. *Böhnisch* (1979).

Aus entscheidungstheoretischer Perspektive sind Innovationen sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene als Entscheidungsprobleme zu verstehen, bei denen eine wesentliche **Aufgabe des erfolgreichen Innovationsmanagements** die Handhabung von Konflikten ist, und dessen zentrales Ergebnis ein fundamentaler Bewußtseinswandel im Markt und im Unternehmen ist¹.

Wesentliche Determinanten der Innovationsfähigkeit sind

- die Motivation der Innovierenden,
- die Kreativität,
- die Information und Kommunikation der Beteiligte².

Motivation und Kreativität werden speziell in innovativen Problemlösungsprozessen wesentlich von intrinsischen Kriterien bestimmt. Als intrinsisch motiviert wird ein Verhalten dann bezeichnet, wenn der Handlungsvollzug selbst Valenzcharakter hat und der Handelnde selbst der Bewertete der Handlung ist. Demgegenüber ist ein extrinsisch motiviertes Verhalten Mittel zu Zweck. Die Befriedigung resultiert nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern aus den Folgen und Begleitumständen der Arbeit³.

Information und Kommunikation sind sowohl auf individueller Ebene als auch auf kollektiver Ebene zu betrachten, sowie hinsichtlich horizontaler und vertikaler Sicht. Innerhalb der motivationstheoretischen Überlegungen stellt die offene und intensive Information die Grundlage für die individuelle und kollektive Ideengenerierung dar. Dabei ist nicht von einer generellen Überlegenheit kollektiver gegenüber individueller Ideengenerierung zu sprechen vielmehr setzt die Effizienz einer Gruppenleistung zunächst eine individuelle Ideengenerierung voraus, die anschließend in der Gruppe ausgetauscht, akzeptiert und diskutiert wird, um eine anschließende Korrektur zu ermöglichen⁴. Während als die effizienzsteigernde Wirkung von Informationen an zusätzliche Bedingungen geknüpft ist, kann jedoch eindeutig festgestellt werden, daß mangelnde Information durch negative Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation ein zentraler Innovationswiderstand ist⁵, bzw. Information ein zentrales Mittel zur Überwindung von Innovationswiderständen ist⁶.

Ist Information in Problemlösungsprozessen in ein positives Klima eingebunden, führt sie über Vertrauen zu sozialer Unterstützung und ermöglicht durch den intensiven Austausch qualitativ hochwertigere Problemlösungen⁷. Die Bereitschaft, auch ungewöhnliche Ideen zu formulieren, stigt deutlich⁸.

¹ vergl. *Hauschildt* (1993a), 312.

² vergl. *Bitzer* (1990), 183; *Hauschildt* (1993a), 312, 316; *Hoffmann* (1990), 145.

³ vergl. *Gebert/Rosenstiel* (1989), 52.

⁴ vergl. *Meissner* (1989), 106.

⁵ vergl. *Bitzer* (1990), 185.

⁶ vergl. *Bönnisch* (1979), 126-158.

Während die innovationsorientierte Motivation und Kreativität einerseits auf den bereits angesprochenen Aspekten der Entscheidungspartizipation, Führung, Individualisierung und der Anknüpfung an intrinsische Motivationsbestandteile basieren, ist andererseits die umfassende Information und Kommunikation zentrale Voraussetzung sowohl für die Motivation als auch die Kreativität. Das Auslösen des Bewußtseinswandel wird durch Informationsaustausch bewirkt.

Die Ergebnisse der **empirischen Innovationsforschung** sind inzwischen zahlreich³. Für die vorliegende Fragestellung sind insbesondere folgende Untersuchungen relevant:

*Ebadi/Utterback*⁴ untersuchten 117 Projekte und konzentrierten sich auf die Effekte von Kommunikationshäufigkeit, -vielfalt und Formalisierungsgrad auf den technischen Innovationserfolg. Dieser ist umso höher, je intensiver, vielfältiger und weniger formalisiert die Kommunikation ist.

*De Brentani*⁵ stellte auf der Basis von n=115 Unternehmen fest, daß der wirtschaftliche Innovationserfolg u.a. auf die aktive Integration der Mitarbeiter in den Innovationsprozeß, die Motivation und Qualifikation des (Verkaufs-)personals und intensive Kommunikation sowohl im Unternehmen als auch mit dem Kunden zurückzuführen ist.

*Meißner*⁶ konzentrierte sich in seiner Untersuchung mit n=131 Mitarbeitern in F&E-Abteilungen von zwei weltweit tätigen Computer-Chip-Herstellern auf den vorgelagerten Aspekt der kreativen Ideenfindung. In seinen Ergebnissen findet sich ebenfalls die Betonung der Bedeutung intensiver Kommunikation und Information für die Kreativität und die Notwendigkeit einer individualisierten Anreizgestaltung in Abhängigkeit von der Motivationsstruktur. So sind intrinsisch Motivierte eher durch die Aufgabe, ihre Bedeutung und die Autonomie bei der Aufgabenbewältigung zu motivieren, während extrinsisch Motivierte eher auf organisatorische Rahmenbedingungen ansprechen⁷.

*Bitzer*⁸ ermittelte im Rahmen von 2 Intensivfallstudien als Innovationshemmnisse auf personaler Ebene verminderte Information, Motivation, erhöhte Konflikte, mangelnde Kreativität. Dabei stellt sich auch hier die hohe Bedeutung der inten-

¹ vergl. *Gebert/Rosenstiel* (1989), 134-140.

² vergl. *Ulrich* (1975), 132.

³ vergl. Übersicht hierzu bei *Hauschildt/Grün* (1993).

⁴ vergl. *Ebadi/Utterback* (1984).

⁵ vergl. *de Brentani* (1989).

⁶ vergl. *Meißner* (1989).

⁷ vergl. *Meißner* (1989), 182-183.

⁸ vergl. *Bitzer* (1990).

siven Information durch den Vorgesetzten für die Motivation und Arbeitszufriedenheit heraus. Sie hat bedeutenden Einfluß auf die laterale Information zwischen unmittelbaren Kollegen und zwischen Abteilungen. Schließlich ist sie Voraussetzung zur Kooperation, indem sie Mitwissen ermöglicht, mitwirken und mitentscheiden aktiviert¹.

*Brockhoff*² ermittelte auf der Basis von 90 Interviews mit Vertretern von Marketing- und F&E-Abteilungen neben Divergenzen in der Marktbeurteilung, mangelhafter Projekt- und Ressourcenabstimmung, auf organisatorischer Ebene insbesondere Kommunikationsmängel als Ursache. Die Konsequenzen mangelhafter Abstimmungsprozesse sind die Verfehlung von vorgegebenen Entwicklungszeiten und die Überschreitung von Forschungs- und Entwicklungsbudgets³.

*Gebert/Steinkamp*⁴ stellten im Rahmen einer Untersuchung zum Einfluß von Weiterbildung auf Innovativität und Produktivität auf der Basis von n=544 befragten Personen in 36 Mittelstandsunternehmen fest, daß der intensive, diskursartige vertikale Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auf den horizontalen Informationsaustausch und damit den innovatiionsbezogenen Dialog positiven Einfluß nimmt.

Die direkten und indirekten Zusammenhänge führen unter Berücksichtigung der ermittelten Abhängigkeiten der unmittelbaren Effektivitätskriterien der Personalarbeit⁵ zu folgenden relevanten Modellbestandteilen:

- Die Innovativität wird von Informationen und Kreativität bestimmt,
- die Kreativität wird von der Motivation der Mitarbeiter, der Arbeitszufriedenheit und der Information bestimmt,
- die Motivation wird von der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen (Arbeitszufriedenheit) und der vertikalen Information in der Führungssituation bestimmt,
- bei einer Unterteilung in horizontalen und vertikalen Informationsfluß wird der horizontale Informationsfluß von der Intensität des vertikalen Informationsflusses bestimmt.

Da die Kreativität in hohem Maße dependent von den anderen Effektivitätskriterien der Personalarbeit ist, ist es des weiteren von Interesse, welchen Betrag diese zur Generierung von Neuprodukten leisten. Dabei richtet sich das Interesse hier nicht

¹ vergl. Bitzer (1990), 186.

² vergl. Brockhoff (1989).

³ vergl. Brockhoff (1989), 96.

⁴ vergl. Gebert/Steinkamp (1990), 159-160.

⁵ vergl. Abschnitt 5.2.6.

mehr auf den direkten Einfluß der Variablen auf die Kreativität - er wurde bereits im Abschnitt 5.2.6.2. belegt, sondern auf die Stärke ihres indirekten Beitrages zur Anzahl der Innovationen. Die bereits durchgeführten Analysen zur Personalarbeit werden daher in die Betrachtung integriert.

Abschließend wird damit folgende Hypothese formuliert:

Hypothese E 24:

Je höher die Kreativität der Mitarbeiter ist,

a) desto höher ist die Anzahl der Innovationen in der Rezession,

b) wobei der Betrag der Kreativität umso höher ist, je höher die positiven direkten und indirekten Effekte

- des vertikale Informationsflusses,

- der horizontalen Informationsflusses,

- der Arbeitszufriedenheit,

- der Leistungsmotivation sind.

5.3.1.1.2 Empirische Ergebnisse

Zur Operationalisierung der Innovationen wurde die Einschätzung der Anzahl der entwickelten Neuprodukte im Vergleich zum Wettbewerb auf einer Skala von 1 (weit unterdurchschnittlich) bis 5 (weit überdurchschnittlich) herangezogen. Hinsichtlich der Beziehungen zwischen vertikaler Information, horizontaler Information, Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation und Kreativität werden die bereits in Abschnitt 5.2.6 entwickelten Zusammenhänge zugrunde gelegt.

Die Zusammenhänge zeigt das folgende Kausalmodell:

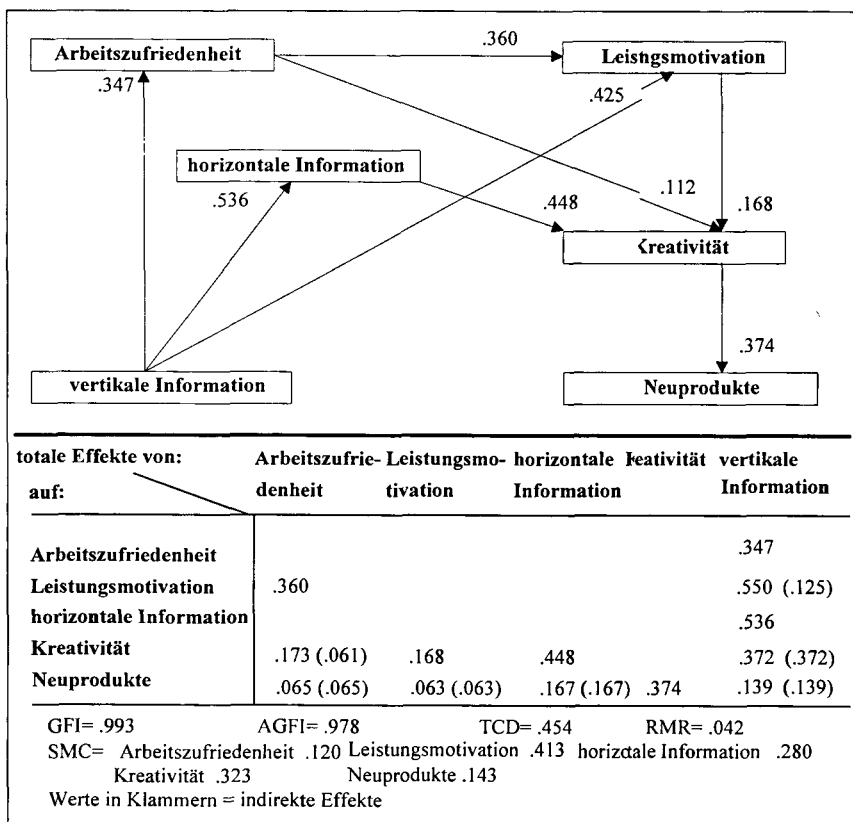


Abbildung 5.13 Kausalmodell Innovationen

Die Gesamtanpassung anhand von GFI und AGFI sowie RMR ist sehr gut. Die Einzelmaße werden erfüllt. Erwartungsgemäß übt der vertikale Informationsfluß positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistungsmotivation und den horizontalen Informationsfluß aus.

Hier ist es allerdings eine wesentliche Voraussetzung. Auch die Kreativität der Mitarbeiter erschließt sich erst, wenn der horizontale Austausch möglich ist. Die Koeffizienten der indirekten Einflüsse zeigen, daß allen Effektivitätskriterien entweder direkt oder indirekt eine entsprechende Bedeutung beizumessen ist. Die formulierten Hypothesen können damit nicht widerlegt werden.

5.3.1.2 Innovationszeiten und -kosten

5.3.1.2.1 Grundlagen

Ein wesentlicher Bestandteil erfolgreichen Innovationsmanagements ist neben der Aktivierung der Kreativität und Zusammenarbeit der Mitarbeiter, die Förderung der **lateralen Kooperation** zwischen den Funktionsbereichen eines Unternehmens.

Es reicht nicht aus, hinsichtlich Produktqualität und Produktmenge Wettbewerbsvorsprünge zu realisieren. Die Nachhaltigkeit der Vorteile bleibt nur erhalten, wenn Zeiten und Kosten der Entwicklung der wachsenden Umweltdynamik entsprechend laufend verkürzt werden. So verkürzen sich infolge des raschen technologischen Wandels die Produktlebenszyklen. Für EDV-Produkte beansprucht die Entwicklungszeit bereits mehr Zeit, als anschließend für die Verwertung im Markt zur Verfügung steht. Damit besteht das Risiko, daß die Entwicklungskosten nicht mehr durch die Umsatzerlöse amortisiert werden und zu lange Entwicklungszeiten zu finanziellen Erfolgseinbußen durch sinkende Marktpreise führen.

In Anlehnung an *Brockhoff*¹ ist die Einhaltung von Zeiten und Kosten der Entwicklung letztlich ein Indikator für die Realisierung lateraler Kooperation im Sinne eines erfolgreichen Schnittstellenmanagements zwischen den Funktionsbereichen eines Unternehmens.

Zur **Situation der lateralen Kooperation** in der Praxis formuliert *Wunderer*², daß die Verhaltensweisen jedoch nicht selten 'janusköfig' seien. So wird durch die üblichen Normen in der Regel abteilungsinterne Kooperation unter den Kollegen und mit der Führungskraft gefordert, doch in der abteilungsübergreifenden Arbeit steht die Wahrung der Interessen der eigenen Abteilung vor der Notwendigkeit der Kooperation. Im Extrem werden die Mitarbeiter zur Austragung der lateralen Konflikte ihrer Führungskräfte genutzt. Kooperation wird bewußt und gezielt verhindert.

Die **Ursachen** sind sowohl individueller als auch struktureller Natur. So haben zunächst die verschiedenen Funktionsbereiche unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Ziele und Lösungsansätze. Die Entscheidung für bestimmte Aufgaben auf der Basis individueller Interessen führt letztlich zu verschiedenen Arbeitsgebieten, wobei eben gerade mehr oder weniger Gleichgesinnte sich in den einzelnen Bereichen bündeln und zwangsläufig von den Mitarbeitern anderer Bereiche unterscheiden³. Diese Ausgangsbedingungen führen zu erheblichen Kommunika-

¹ vergl. *Brockhoff* (1989), 96.

² vergl. *Wunderer* (1991), 215; *Wunderer* (1993), 254.

³ vergl. *Kieser* (1991b), 161.

tionsproblemen, wenn Mitarbeiter verschiedener Bereiche kooperieren sollen. Schließlich konkurrieren die Abteilungen nicht selten um Ressourcen und auch hier ist die Interessendurchsetzung von der jeweiligen Machtposition, welche sich sowohl personenbezogen aus der Machtposition des Funktionsbereichsleiters und/oder der Bedeutung des Bereichs für das Unternehmen ergeben kann. Auch die Verweigerung der Kooperation kann zum Ausbau der eigenen Machtposition genutzt werden.

Bezüglich des Konfliktausmaßes wird davon ausgegangen, da die Heterogenität der Aufgaben von Abteilungen und das Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit den Kooperationsbedarf und gleichzeitig das Konfliktpotential erhöht¹.

Gerade der Bereich Forschung und Entwicklung (F&E), welcher in Deutschland nach wie vor die primäre Quelle von Produktinnovationen ist², eignet sich durch ein erhebliches **Konfliktpotential** aus, weil die handelnden Personen sich aufgrund ihres technisch-ingenieurwissenschaftlichen Werdeganges nicht nur von einzelnen anderen Bereichen, sondern vielfach gegenüber allen anderen, meist kaufmännisch orientierten Bereichen unterscheiden. Der klassische Konflikt zwischen Kaufleuten und Technikern ist inzwischen hinlänglich bekannt. Darüber hinaus handelt es sich im F&E-Bereich meist um Personen mit einem auch innerhalb ihrer Berufsgruppe herausgehobenen Qualifikationsstand, welcher eine erhebliche **Expertenmacht** beinhaltet.

Demgegenüber besteht von Seiten der Unternehmensführung die Tendenz, risikoärmeren Innovationen, welche sich meist als **inkremental Verbesserungen** und weniger als sprunghafte Veränderungen darstellen, den Vorzug gegenüber den von F&E verfolgten, aufwendigeren und mit höheren Risiken behafteten Projekten zu geben. Die vorhandene Qualifikation wird nicht den Möglichkeiten entsprechend genutzt.

Die **Maßnahmen** zur Förderung der Kooperation zwischen Funktionsbereichen umfassen dabei sowohl strukturorientierte³ als auch verhaltenorientierte/interaktionelle, in ihrem Wesen auf interpersonelle Konfliktbehandlung ausgerichtete Elemente⁴.

Während den strukturorientierten Maßnahmen eine indirekte Verhaltensbeeinflussung zugeschrieben wird, richten sich die interaktionellen Maßnahmen auf die direkte Beeinflussung des Verhaltens. Ersteren kommt dabei in der abteilungsübergreifenden Kooperation die größere Bedeutung zu⁵.

¹ vergl. Kieser (1991b), 162.

² vergl. Albach et al. (1991), 311.

³ vergl. Küpper (1991), 180-194.

⁴ vergl. Wunderer (1991), 213-215.

⁵ vergl. Wunderer (1991), 209.

Wenn nun den **Informationen** im Rahmen des innerbetrieblichen Innovationsmanagements eine zentrale Bedeutung zukommt, und deren Austausch aufgrund der mit Informationen verbundenen Macht zu einer bewußten Machtreduzierung führt, kann formuliert werden, daß ein intensiver Informationsfluß nicht nur innerhalb der Funktionsbereiche sondern auch funktionsbereichsübergreifend ein Ausdruck lateraler Kooperation ist, der seinen Niederschlag in Entwicklungszeiten und -kosten findet¹. Der Austausch von Wissen über Informationen führt zu einer Verkürzung von Innovationszeiten und damit auch von Innovationskosten².

Die von *Albach et al.*³ durchgeführte **Studie zu Quellen, Zeiten und Kosten von Innovationen** auf der Basis von n=80 befragten Unternehmen zeigt, daß deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich gegenüber amerikanischen und japanischen erhebliche Wettbewerbsnachteile hinsichtlich der Innovationszeiten und -kosten aufweisen. Die Vorsprünge der Konkurrenten werden insbesondere auf deren Informationsmanagement zurückgeführt. Dabei ist bemerkenswert, daß die Kosten pro Zeiteinheit, welche von den japanischen Unternehmen für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aufgewendet werden, deutlich höher sind, jedoch durch den erheblichen Zeitvorteil in der Summe in einen Kostenvorteil umschlagen. Der Kostenvorteil entsteht somit nicht durch Kostenabbau sondern durch überproportionale Leistungssteigerung.

Auch *Brockhoff*⁴ stellte in seiner Untersuchung zum **Schnittstellenmanagement** fest, daß die Information und Kommunikation zentrale Voraussetzungen für Kooperation und damit Reduzierung von Zeiten und Kosten sind.

Zusammenfassend wird somit die Innovationsfähigkeit nicht nur von der Menge und Qualität der Produkte, sondern auch von der zügigen und kostengünstigen Entwicklung bestimmt. Diese ist aus interaktioneller Sicht Ergebnis einer ausgeprägten Informationskultur⁵.

Vor diesem Hintergrund werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese E 25:

Die Entwicklungskosten werden umso eher eingehalten, je kürzer die Entwicklungszeiten sind.

¹ vergl. *Brockhoff* (1989), 96.

² vergl. *Albach et al.* (1991), 315.

³ vergl. *Albach et al.* (1991).

⁴ vergl. *Brockhoff* (1989).

⁵ vergl. *Scholz* (1988).

Hypothese E 26:

*Die Entwicklungszeiten werden umso eher eingehalten
je höher*

a) der vertikale Informationsfluß ist,

b) der horizontale Informationsfluß ist,

c) wobei der Beitrag des horizontalen Informationsflusses zur Einhaltung der Entwicklungszeiten umso höher ist, je höher der vertikale Informationsfluß ist.

5.3.1.2.2 Empirische Ergebnisse

Die Einhaltung von Forschungs- und Entwicklungszeiten und -kosten wurde über eine 5-stufige Skala von 1 (deutliche Überschreitung) bis 5 (deutliche Unterschreitung) abgefragt.

Die formulierten Hypothesen werden mit folgendem Kausalmodell überprüft. Hinsichtlich der Beziehung zwischen vertikaler und horizontaler Information wird auf die bereits hergeleiteten Zusammenhänge im Rahmen der Personalarbeit zurückgegriffen.

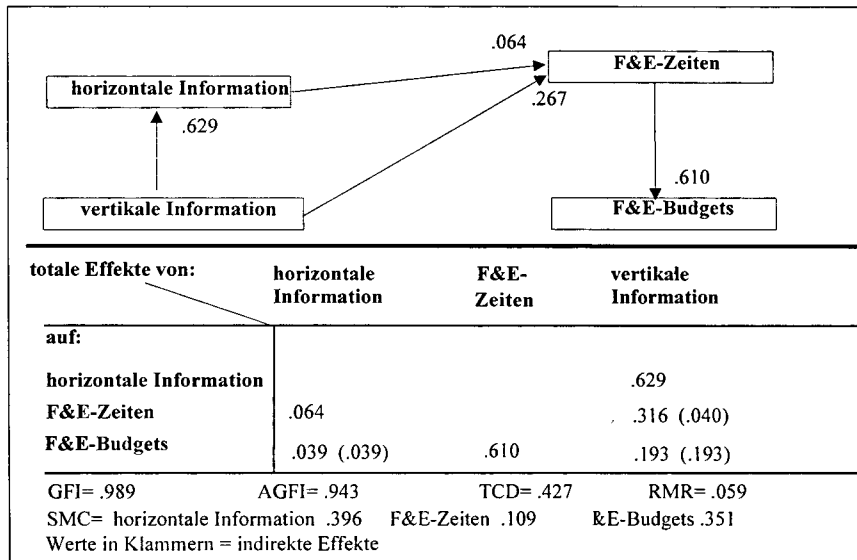


Abbildung 5.14 Kausalmodell Entwicklungszeiten und -kosten

Horizontaler und vertikaler Informationsfluß weisen einen positiven Einfluß auf die Entwicklungszeiten und damit auch auf die -kosten auf.

Gleichwohl zeigt der horizontale Informationsfluß nur einen geringen Effekt hinsichtlich der Entwicklungszeiten. Deutlich stärker ist die Bedeutung der vertikalen Information. Dies kann zwei Hintergründe haben. Einerseits ist die effektive vertikale Information Grundlage relevanter Informationen für die Erarbeitung zielorientierter Konzepte, andererseits dürfte die vertikale Information auch das Drängen auf Einhaltung der Zeiten und eine permanente Projektberichterstattung beinhalten. Sie dient letztlich auch der Einhaltung der relevanten Budgets.

Ein anderer Grund der geringen Bedeutung der horizontalen Information kann darin liegen, daß die Informationsinhalte nicht ausreichend relevant sind d.h. der horizontale Informationsfluß beinhaltet gerade in Zeiten hoher Arbeitsplatzunsicherheit und Zurückhaltung von Informationen durch Vorgesetzte in hohem Maße nicht aufgabenspezifische Inhalte die sich letztlich negativ auf die Arbeitseffizienz auswirken. Diese These würde gestützt durch die Untersuchungen von *Greenhalgh*¹. Damit zeigen sich die negativen Effekte von Informationszurückhaltung in Veränderungsprozessen auf die Effizienz.

5.3.2 Produktivität

Produktivität als Verhältnis von Output zu Input läßt sich in Anlehnung an *Campbell/Campbell*² in individuelle und institutionelle Produktivität differenzieren. Während die individuelle Produktivität zwar notwendige Voraussetzung der institutionellen Produktivität ist, impliziert sie diese nicht zwangsläufig, ist also keine hinreichende Bedingung.

Individuelle Produktivität kennzeichnet die Menge der von einem Individuum in einem bestimmten Zeitraum gezeigten Verhaltensweisen, welche im Hinblick auf ein bestimmtes Unternehmensziel geleistet werden und für dieses effektiv sind³. Die Kategorien individueller Produktivitätsmessung sind nicht einheitlich. Vielfach richten sie sich jedoch auf die Messung des quantitativen und qualitativen zielbezogenen Outputs pro zu Grunde gelegter Zeiteinheit, sowie die Messung von Fluktuation, motivationsbedingten Fehlzeiten und Arbeitsunterbrechungen⁴. Dabei ist allerdings auf die Problematik der Erfassung hinzuweisen⁵ und deren Verschärfung in der Rezession. Da die Vergleichbarkeit von dem gewählten Homogenitätsniveau der zu messenden Größen abhängt, wird sie mit zunehmender Komplexität der Aufgaben erschwert. Als Indikator auf höherem Abstraktionsniveau läßt sich die Motivation der Mitarbeiter heranziehen.

¹ vergl. *Greenhalgh* (1982).

² vergl. *Campbell/Campbell* (1988b), 4.

³ vergl. *Campbell/Campbell* (1988a), 84-87.

⁴ vergl. *Campbell/Campbell* (1988a), 86.

⁵ vergl. *Nieder/Blaschke* (1979).

Die **institutionelle Produktivität** kennzeichnet analog inallgemeiner Form die Gesamtheit der für die Unternehmensziele effektiven Leistungen pro zugrundgelegter Zeiteinheit. Auch hierfür existiert in der Organisationsforschung weder ein einheitlicher Indikator noch ein einheitlicher Bewertungsmaßstab¹. Gleichwohl konzentrieren sich die gewählten Indikatoren auf quantitative Kosten- und Leistungsgrößen, Kosten der individuellen Leistungsminderung sowie Zeiten der Unterbrechung und Störung innerbetrieblicher Durchlaufzeiten².

Die Produktivität hat neben den Innovationen wesentliche **Bedeutung** für die Wettbewerbsfähigkeit. Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ausschließlich über Produktinnovationen wird zunehmend schwieriger, und der technische Wandel beansprucht neben den personellen, auch in erheblichem Maß die finanziellen Ressourcen der Unternehmen. Die erfolgreiche Markteinführung innovativer Produkte wird durch die zunehmende Gefahr der Imitation überlagert. Die Nachhaltigkeit des Erfolgs erfordert daher neben der Innovation auch die wirtschaftlichere Nutzung der Ressourcen³. Nur wenn es dem Unternehmen gelingt, die Produkte in der vom Kunden gewünschten Ausführung und Qualität mit wirtschaftlicherem Ressourceneinsatz als seine Wettbewerber herzustellen, kann nachhaltig ein höherer Erfolg realisiert werden.

Die wirtschaftlichere Nutzung schlägt sich in einer verbesserten Kostenstruktur nieder. Die Kosten sind damit ein Indikator für die ökonomische Effizienz. Betont werden muß jedoch, daß sie keine Aussage dazu ermöglichen, ob die im Leistungsprozeß erstellten Produkte wettbewerbsfähig sind oder nicht. Für die Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind daher immer sowohl die Produkte als auch die Prozesse zu betrachten.

In der Literatur zum Rezessionsmanagement wird die Rolle der Kostengestaltung allerdings besonders hervorgehoben⁴, und auch die Praxis des Lean-Management zeigt nach der Studie von *Mutius/Reither*⁵ eben gerade nicht den erforderlichen ganzheitlichen Ansatz, sondern eine erneute Betonung der Kostenseite zu Lasten der Leistungsseite.

Als **Indikatoren** für die Produktivität werden die Durchlaufzeiten und in Anlehnung an *Gebert/Steinkamp*⁶ die mit der Fertigung verbundenen Kosten herangezogen. Die Kosten bilden den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung ab. Sie

¹ vergl. *Campbell/Campbell* (1988a), 86.

² vergl. *Campbell/Campbell* (1988a), 86.

³ vergl. *Fischer* (1993), 53.

⁴ vergl. z.B. *Chastain* (1983); *Picot* (1984); *Vollmann/Brazas* (1993); *Mutius/Reither* (1994); *Schröder* (1994); *Mische* (1994); *Meffert* (1994); *VDI-Zentrum Wertanalyse* (1993).

⁵ vergl. *Mutius/Reither* (1993).

⁶ vergl. *Gebert/Steinkamp* (1990), 28.

werden von der Beschaffenheit der genutzten Ressourcen und der Gestaltung des Prozesses der Leistungserstellung beeinflusst. Es ist damit ferner die Bedeutung der Durchlaufzeiten für die Kosten zu berücksichtigen.

5.3.2.1 Durchlaufzeiten

5.3.2.1.1 Grundlagen

Im Rahmen der reaktiven Anpassungsmaßnahmen zur Prozeßoptimierung in Abschnitt 4.3.1.2 wurde bereits auf die Durchlaufzeiten, ihre Determinanten und die Bedeutung für die Kosten im Rahmen der prozeßorientierten Anpassungsmaßnahmen eingegangen. Dabei wurde angenommen, daß sich die in diesem Zusammenhang stehenden Maßnahmen aufgrund ihres Wirkungshorizontes noch nicht in den Durchlaufzeiten niederschlagen. An dieser Stelle werden nun die aktuell in den Unternehmen realisierten Durchlaufzeiten und die Ausprägungen ihrer Prädiktoren betrachtet.

Neben den technisch organisatorischen Voraussetzungen stellten die Motivation der Mitarbeiter und die Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter zentrale **Determinanten** der innerbetrieblichen Durchlaufzeiten dar.

Eine Erhöhung der Motivation und Verbesserung der Kommunikation führt über verringerte Störzeiten zu verbesserten Durchlaufzeiten, welche sich in niedrigeren Fertigungskosten niederschlagen. Die Arbeitszufriedenheit als zentraler Indikator der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen interessiert im Hinblick auf die indirekte Bedeutung für die Durchlaufzeiten, weil sie einerseits das am stärksten beeinträchtigte Effektivitätskriterium durch die rezessionsbedingte Arbeitsplatzunsicherheit ist, gleichzeitig aber wichtiger Prädiktor der Leistungsmotivation. Auch hier interessieren diese Prädiktoren insbesondere im Hinblick auf ihre indirekte Wirkung.

Es wird daher folgende Hypothese formuliert:

Hypothese E 27:

Die Durchlaufzeiten sind umso kürzer, je höher

a) die Leistungsmotivation und

b) der horizontale Informationsfluß sind, wobei

c) der Beitrag der Leistungsmotivation umso höher ist, je höher die direkten und indirekten Effekte

- der Arbeitszufriedenheit

- des vertikalen Informationsflusses sind und

d) der Beitrag des horizontalen Informationsflusses umso höher ist, je höher der vertikale Informationsfluß ist.

5.3.2.1.2 Empirische Ergebnisse

Hinsichtlich der Durchlaufzeiten wurden die befragten Personen nach der Einschätzung ihrer innerbetrieblichen Durchlaufzeiten im Verhältnis zum Durchschnitt ihrer Konkurrenten von 1 (müssen deutlich verkürzt werden) bis 5 (unterschreiten die Erwartungen deutlich) befragt.

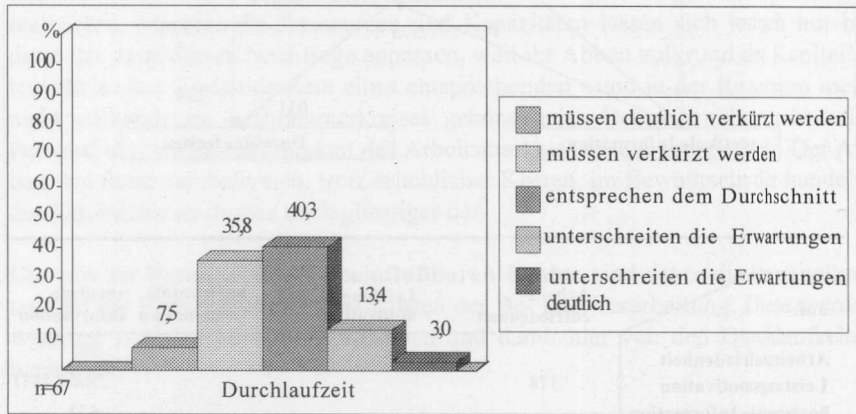


Abbildung 5.15 Durchlaufzeiten

Nur 16,4 % der Unternehmen betrachten ihre Durchlaufzeiten als unterdurchschnittlich, während sich 40,3 % im Mittelfeld der Wettbewerber sehen. Zeitvorteile gegenüber den Wettbewerbern können sie also nicht erzielen. 43,3 % sehen es als zwingend notwendig an, ihre Durchlaufzeiten im Vergleich zum Wettbewerb zu verkürzen.

Die Notwendigkeit Durchlaufzeiten zu verkürzen zeigt sich daran, ob die Unternehmen bereits Maßnahmen hierzu ergriffen haben.

Durchlaufzeit Maßnahmen zur Verkürzung	N=62	Anzahl	Prozent der Fälle
ja		58	93,5%
nein		4	6,0%

Tabelle 5.2 Verkürzung von Durchlaufzeiten

Fast alle Unternehmen haben Maßnahmen zur Verkürzung der Durchlaufzeiten ergriffen. Damit zeigt sich die Bedeutung der Zeit im Hinblick auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Selbst wenn die Durchlaufzeiten als unterdurchschnittlich betrachtet werden, sollen sie teilweise dennoch verkürzt werden.

Das folgende Modell erfasst nun die aufgestellten Hypothesen:

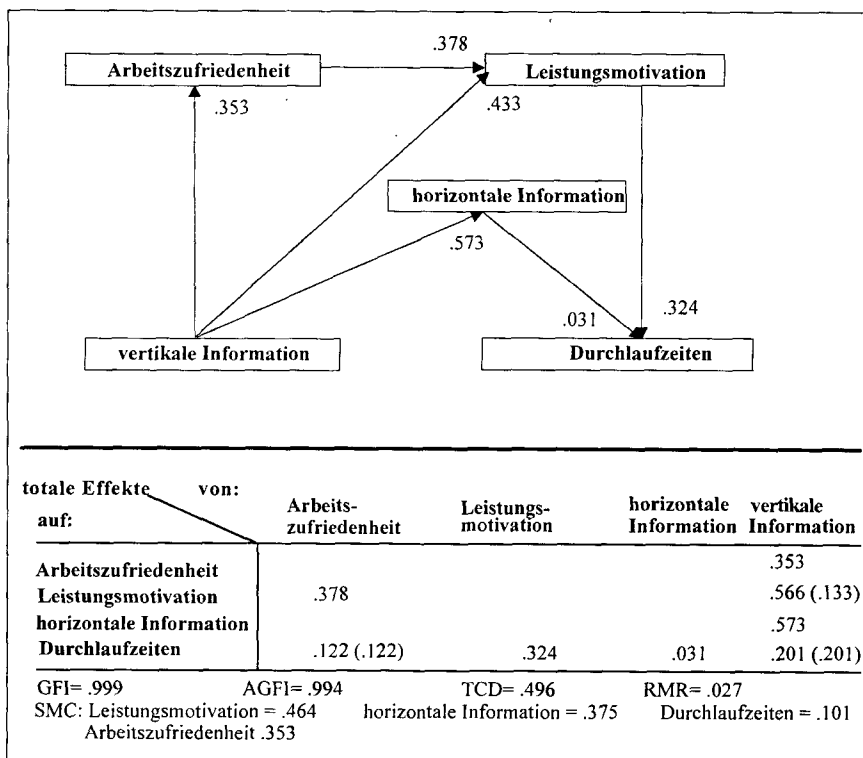


Abbildung 5.16 Kausalmodell Durchlaufzeiten

Die Gesamtanpassung des Modells ist als sehr gut zu bezeichnen. In den Detailparametern weisen die Leistungsmotivation und der vertikale Informationsfluß den erwarteten positiven Einfluß auf die Durchlaufzeiten aus. Dem horizontalen Informationsfluß kommt allein nur eine geringe Bedeutung zu. Diese verstärkt sich jedoch über den vertikalen Informationsfluß. Der indirekte Effekt der Arbeitszufriedenheit erweist sich als relevant, d.h. mit zunehmendem Personalabbau ist auch eine Beeinträchtigung der Durchlaufzeiten zu erwarten. Die formulierten Hypothesen können somit nicht widerlegt werden.

5.3.2.2 Fertigungskosten

5.3.2.2.1 Grundlagen

Die Kostenreduzierung kann sich neben der Prozeßoptimierung sowohl auf das verwendete Material, die Zulieferprodukte, die eingesetzten Betriebsmittel etc. als auch auf die Reduzierung Kosten des Personals beziehen. Die Reduzierung der

Kosten der materiellen Ressourcen ist nur möglich, wenn aufgrund der bestehenden Marktverhältnisse Lieferanten geringere Preise akzeptieren (müssen), weil sie nicht über ausreichende Substitutionsmacht verfügen. Ein Beispiel sind die Strukturen auf dem Automobilmarkt, wo sehr wenige sehr große Hersteller einer Vielzahl von kleinen und mittelständischen Betrieben gegenüberstehen.

Kostenreduzierungen lassen sich schließlich auch über Kapazitätsanpassungen realisieren. Maschinelle Ressourcen und Kapazitäten lassen sich jedoch nur bedingt der veränderten Nachfrage anpassen, weil ihr Abbau aufgrund der Kapitalintensität an das Vorhandensein eines entsprechenden - und in der Rezession meist nicht vorhandenen - Abnehmerkreises gebunden ist. Demgegenüber steht beim Personal die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes und das soziale Netz. Der Abbau von Personal stellt sich, trotz erheblicher Kosten, im Bewußtsein der handelnden Unternehmen immer noch günstiger dar.

Die von der **Personalarbeit beeinflussbaren Kosten** sind daher die Personalkosten und die Fertigungskosten als Kosten der Be- und Verarbeitung. Diese werden wiederum von den Fertigungsprozessen und damit hier von den Durchlaufzeiten beeinflusst.

Der Umfang der Reduzierung der **Personalkosten** läßt noch keine Aussage über deren letztlich auch preisbezogene Wirksamkeit zu. Hierzu bedarf es genauerer Kenntnisse der **Kostenstruktur** von Unternehmen. Diese variieren erheblich zwischen den unterschiedlichen Branchen und Ländern, so daß sich auch aus empirischen Untersuchungen nur bedingt Aussagen hierzu treffen lassen¹

Generell kann jedoch festgestellt werden, daß die **Entwicklung der Kostenverläufe** durch eine Senkung der direkten Lohnkosten zugunsten von Kapitalkosten und Kosten der Überwachung und Steuerung der eingesetzten Technologien gekennzeichnet ist. Weit über die Hälfte der Fertigungskosten (Kosten der Be- und Verarbeitung) ist nicht mehr mengenabhängig, sondern fix einzufügen, so daß eine Senkung der Stückkosten nur noch über eine Zunahme der abgesetzten Menge erzielt werden kann². Es entstehen somit in zunehmendem Ausmaß unbewegliche Kostenstrukturen, die auf längere Sicht festgelegt sind und in der Produktionsphase kaum noch beeinflusst werden können³. Die Kapazitätsauslastung beeinflusst damit erheblich die Produktkosten.

Tritt nun im Rahmen der Rezession eine Minderung der Kapazitätsauslastung unter die Normalauslastung ein, ergeben sich nachhaltige Probleme.

¹ vergl. Fischer (1993), 135-140, und die hier angeführten empirischen Untersuchungen.

² vergl. Fischer (1993), 136.

³ vergl. Männel (1992), 111-113.

Die **Bedeutung der Personalkosten** für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erschließt sich unter Berücksichtigung ihrer Bedeutung für die Gesamtkosten. Sie soll an einem - in groben, aber für die Veranschaulichung ausreichenden Näherungswerten dargestellten - **Beispiel** veranschaulicht werden.

Grundlegende Daten werden den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes zur Kostenstruktur der Unternehmen entnommen. Es ermittelt für die Unternehmen der alten und neuen Bundesländer, getrennt nach Größen und Branchen verschiedene Kostenarten. Neben der Ermittlung werden ausgewählte Kostenarten in das Verhältnis zu definierten Leistungsgrößen gesetzt.

Zur Beurteilung der Relevanz der Personalkosten für die Gesamtkosten wird auf das Verhältnis von Personalkosten zu Bruttoproduktionswert (Gesamtleistung) für die Unternehmen des Investitionsgüter herstellenden Gewerbes und des Grundstoffgüter herstellenden Gewerbes Bezug genommen. Der Bruttoproduktionswert ermittelt sich dabei wie folgt:

Gesamtumsatz

+/- Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen aus eigenen Produktion

+ selbsterstellte Anlagen

Bruttoproduktionswert

Im Jahr 1991 belasteten die Personalkosten den Bruttoproduktionswert bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern in der Investitionsgüter verarbeitenden Industrie mit 29,1% und bei der grundstoffverarbeitenden Industrie mit 21,3 %¹.

Die Notwendigkeit der Personalkostenreduzierung wird von den Unternehmen mit der gravierenden Bedeutung der Personalkosten innerhalb der Gesamtkosten und damit auch für die Umsatzrendite begründet.

Das Statistische Bundesamt ermittelte für die deutschen Kapitalgesellschaften für das Jahr 1991 eine Umsatzrendite von 1,3 %². Daraus lassen sich die Gesamtkosten als den um 1,3 % reduzierten Bruttoproduktionswert darstellen. Der Anteil der Personalkosten beträgt damit an den Gesamtkosten zwischen 21,6 % und 29,5%.

¹ vergl. *Statistisches Bundesamt* (1993a), 84; *Statistisches Bundesamt* (1993b), 72.

² vergl. *Statistisches Bundesamt* (1994), 15. Grundlage der Daten sind die Jahresabschlüsse von 1368 großen Kapitalgesellschaften, gekennzeichnet durch Überschreiten von zwei der folgenden Merkmale: 15.5 Mill. Bilanzsumme, 100 Mill. Umsatzerlöse, 250 Arbeitnehmer.

In der untersuchten Stichprobe wurde trotz des erheblichen Personalabbaus keine Reduzierung der Kosten ermöglicht. Im Durchschnitt mußte sogar eine Erhöhung der Personalkosten von 0,50 % hingenommen werden.

Bei einer Gewichtung der Personalkostensteigerung mit dem relativen Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten (hier näherungsweise mit einem Mittelwert von 25,5 % angenommen) werden die Gesamtkosten um 0,125 % erhöht bzw. die Umsatzrendite belastet. Während dieser Wert im Hinblick auf die Gesamtkosten verschwindend gering erscheint, schlägt er sich in der Belastung der Umsatzrendite prozentual mit 9,6 % nieder.

In Bezug auf die Umsatzrendite zeigt sich damit einerseits die hohe Bedeutung der Personalkosten andererseits aber auch die Tatsache, daß auch Aktions- und Reaktionskosten einen erheblichen Einfluß auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens haben können.

Zu berücksichtigen ist dabei allerdings die **Veränderung der Kostenstrukturen**, welche eine relative Abnahme der Bedeutung der Personalkosten beinhaltet. Der Ersatz der Mitarbeiter durch kapitalintensive Technologien führt zu einer Verminderung der Personalkosten aber auch zu einer Verstärkung inflexibler Kostenstrukturen, welche die unternehmerische Flexibilität einschränken.

Die vorgenannten Daten sind als grobe Näherung zu verstehen und dienen daher lediglich der Veranschaulichung der relativen Wirkung von Personalkostenreduzierungen auf die Ertragslage.

Dennoch wird deutlich, daß die Reduzierung der Personalkosten kaum zu erreichen ist und die aufwendigen Entlassungen allenfalls zu einer Reduzierung der Kostensteigerung führen. Mit abnehmender Bedeutung der Personalkosten an den Gesamtkosten wird die relative Wirkung noch weiter reduziert. Nicht zuletzt hierin ist ein Grund dafür zu sehen, daß inzwischen eine deutliche Hinwendung zur Prozeßoptimierung als weitere Grundlage der Kostenreduzierung erfolgt.

Gegenüber der Veränderung von Durchlaufzeiten weisen die Kostenreduzierungen einen kurzen Wirkungshorizont auf. Es kann also davon ausgegangen werden, daß der in der Rezession realisierte Personalabbau als Indikator für das Ausmaß der Kostenreduzierung bereits Wirkung auf die Fertigungskosten zeigt.

Es wurde ebenfalls bereits festgestellt, daß den Durchlaufzeiten eine erhebliche Bedeutung für die Fertigungskosten zugeschrieben wird. Dabei ist die weitere Bedeutung ob der Beeinträchtigung der Leistungs- und Zufriedenheitskomponenten auf die Fertigungskosten durchschlagend. Um die Effekte der Personalkostenreduzierung vollständig zu erfassen, reicht es daher nicht aus, lediglich die Wirkung der Personalkosten und der Durchlaufzeiten auf die Fertigungskosten zu

betrachten. Im Rahmen der Abhängigkeiten der Effektivitätsgrößen der Personalarbeit in Abschnitt 5.2.6. wurde bereits festgestellt, daß der Personalabbau die leistungsbezogenen Größen der Personalarbeit negativ beeinflußt - insbesondere die Information, die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation. Damit werden wesentliche Prädiktoren der Durchlaufzeiten¹ beeinträchtigt. Hinsichtlich der Fertigungskosten stehen sich also hier die direkten Kostenreduzierungen durch den Personalabbau und die Beeinträchtigung der Durchlaufzeiten durch den Personalabbau gegenüber.

Damit läßt sich die folgende Hypothese formulieren:

Hypothese E 28:

Je höher

a) der Personalabbau und

b) je kürzer die Durchlaufzeiten sind,

desto besser (niedriger) sind die Fertigungskosten.

c) Der Betrag der Durchlaufzeiten ist umso höher, je höher die direkten und indirekten positiven Effekte von

- Arbeitszufriedenheit

- Leistungsmotivation

- horizontaler Information

- vertikaler Information sind.

d) Der Beitrag der Durchlaufzeiten ist umso geringer, je belastender die direkten und indirekten Effekte des Personalabbaus auf

- Arbeitszufriedenheit

- Leistungsmotivation

- horizontale Information

- vertikale Information

und damit die Durchlaufzeiten ist.

5.3.2.2.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung der Fertigungskosten wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie sie die Höhe der Fertigungskosten im Vergleich zu ihren Mitbewerbern auf eine Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr niedrig) einschätzen. Dabei wurde dem Gedanken gefolgt, daß nur die Wahrnehmung der Höhe der Fertigungskosten letztlich entscheidend für weitere Maßnahmen ist und nicht deren objektive Höhe.

Das folgende Modell erfaßt die aufgestellten Hypothesen.

¹ vergl. Abschnitt 5.3.2.1.

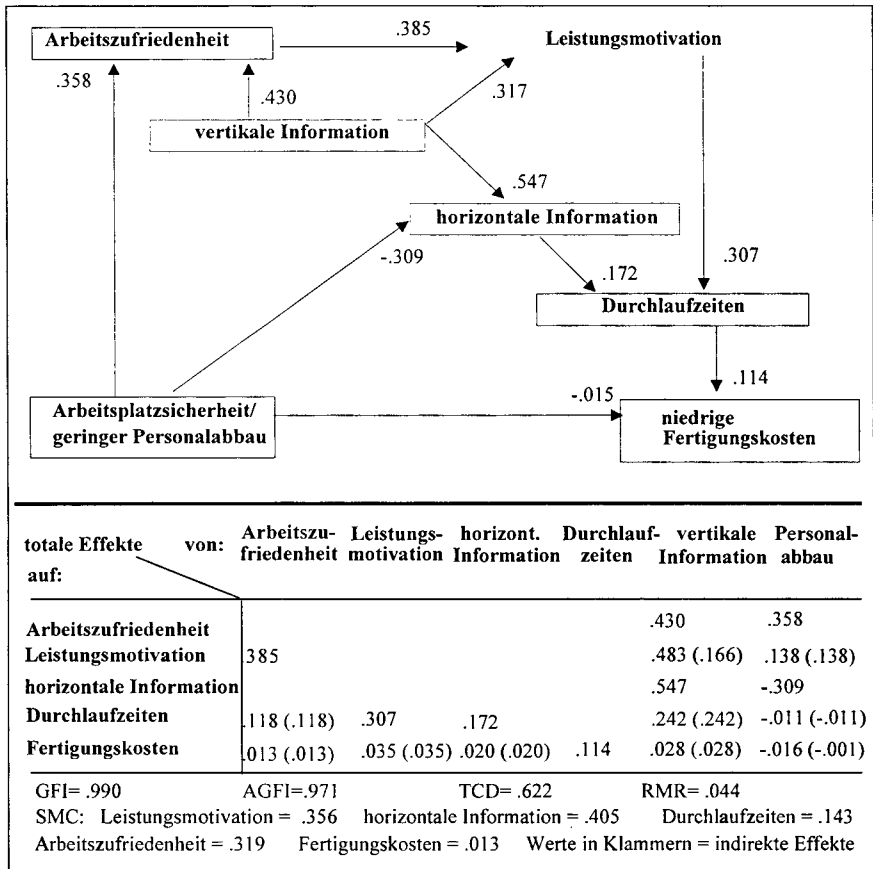


Abbildung 5.17 Kausalmmodell Fertigungskosten

In den Gesamtmaßen ist das Modell sehr gut angepaßt. Unerwartet ist die Tatsache, daß der Personalabbau als Instrument der Kostenreduzierung nur einen geringen Einfluß auf die Fertigungskosten hat, wird er doch als eines der zentralen Instrumente hierzu genutzt.

Die **Ursachen** können jedoch vielfältiger Natur sein:

So dürfte bei den Personalkosten insbesondere die Tatsache, daß gar keine oder nur geringe Reduzierungen verwirklicht werden können, maßgeblich sein. Es ist aber auch zu berücksichtigen, daß Reaktionskosten des Personalabbaus zur Beeinträchtigung der Fertigungskostenreduzierung geführt haben können. Deutlicher, allerdings ebenfalls schwach, stellt sich der Einfluß der Durchlaufzeiten dar. Hier bestätigt sich erneut die Bedeutung der Personalarbeit für die leistungsbezogene

Effizienz des Unternehmens. Die Schwäche des Effektes dürfte auf die Tatsache zurückzuführen sein, daß die Fertigungskosten immer weniger von der Einhaltung vorgesehener Fertigungsabläufe als von der Gestaltung der Fertigungsabläufe selbst beeinflußt werden.

In jüngerer Zeit wird der Blickwinkel der Kostenreduktion stärker auf eine **produktbezogene Kostenbeeinflussung** in den Vordergrund der Betrachtung gestellt, welche bereits bei der Entwicklung und Konstruktion ansetzt. So können bis zu 70% der Produktkosten in diesem Stadium beeinflußt werden¹. Durch Entwicklung und Konstruktion werden die Eigenschaften eines Produktes und die hiermit verbundenen Kosten von den Fertigungskosten über die Vertriebskosten bis zu den Kosten, die beim Abnehmer des Produktes entstehen, festgelegt². Für die Fertigungskosten ist dabei insbesondere die Art und Menge der zu montierenden Teile entscheidend. Hier werden nicht nur die Fertigungseinzelkosten, sondern auch die Fertigungsgemeinkosten beeinflußt, wenn Einkauf und Materiallager mit weniger Vorgängen belastet werden³. Auch im japanischen Schrifttum wird darauf hingewiesen, daß die Möglichkeiten, die Kosten im Rahmen der Fertigung zu senken geringer sind, als in der Phase der Produktplanung⁴.

Wenn aber Fertigungskosten immer mehr bereits in der Entwicklungsphase bestimmt werden, rückt auch die Bedeutung kreativer und motivierter Mitarbeiter noch mehr in den Vordergrund.

Deutlich ist der Einfluß des Personalabbaus auf die horizontale Information. Je mehr Personal reduziert wird desto höher ist der horizontale Informationsfluß. Der Anteil aufgabenspezifischer Kommunikationsinhalte nimmt offenbar ab, so daß von einer abnehmenden Produktivität auszugehen ist.

5.4 Externe Effektivität der Personalarbeit in der Rezession

5.4.1 Grundlagen

Die bisher zur Anwendung gekommenen Effektivitätskriterien wurden auf der Basis von Studien ausgewählt, welche keinen expliziten Bezug zur Rezession aufweisen. Allenfalls über die Literatur zu Schrumpfungsprozessen lassen sich Erkenntnisse ableiten, allerdings um den Preis, daß der vorübergehende Charakter der Rezession unberücksichtigt bleibt.

Desweiteren betreffen diese Kriterien alle die unternehmensinterne Effektivität und der kritische Leser mag nunmehr anmerken, daß ein Unternehmen letztlich nur dann erfolgreich ist und lang-fristig überlebensfähig ist, wenn es durch die

¹ vergl. Franz (1992), 1493.

² vergl. Franz (1992), 1496.

³ vergl. Franz (1992), 1497.

⁴ vergl. Makido (1989), 4.

Ergebnisse seines Leistungsprozesses auch Gewinne erzielt, der Gewinn also der beste Indikator organisatorischer Effektivität ist.

Der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn oder der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Jahresüberschuß ist als Indikator des Unternehmenserfolges im Hinblick auf die vorliegende Frage, welchen Beitrag die Mitarbeiter hierzu leisten können, jedoch problematisch, weil ein Vielzahl von Größen infließt, die nicht durch den Faktor Personal beeinflusst wird.

Die befragten Unternehmen unterliegen als Kapitalgesellschaften hinsichtlich der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung den Vorschriften des 275 HGB¹. Danach wird der Jahresüberschuß/-jahresfehlbetrag bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens aus den folgenden Komponenten ermittelt²:

Gesamtleistung (Position 1-4)

Materialaufwand (Position 5)

Personalaufwand (Position 6)

Abschreibungen (Position 7)

sonstige betriebliche Aufwendungen (Position 8)

Finanzergebnis (Position 9-13)

= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (Position 14)

außerordentliches Ergebnis (Position 15-17)

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag (Position 17)

sonstige Steuern (Position 18)

= Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag³.

Vom Faktor Personal werden hiervon im wesentlichen nur die Gesamtleistung und der Personalaufwand sowie für personalbezogene Aufwendungen, d.h. Löhne und Gehälter oder soziale Abgabe und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung darstellen, die sonstigen betrieblichen Aufwendungen z.B. für unternehmensexterne Seminarteilnahmen) beeinflusst. Damit kann grundsätzlich ein Jahresüberschuß entstehen, obwohl die Mitarbeiterleistung schlecht und der Personalaufwand hoch ist.

Die Personalkosten wurden als direkt von der Personalarbeit beeinflussbare Größe bereits in Abschnitt 5.2.1. untersucht. Hinsichtlich der Gesamtleistung, insbesondere aber der Umsatzerlöse, ist weniger die absolute Zahl als deren Veränderung in der Rezession von Bedeutung. Hinsichtlich der Umsatzerlöse ist schließlich zu berücksichtigen, daß diese bei gleichbleibender Menge auch durch Erhöhung der

¹ vergl. Handelsgesetzbuch (HGB) unter Berücksichtigung der letzten Änderung vom 28.10.1994.

² Das alternativ anwendbare Umsatzkostenverfahren ergibt im Hinblick auf die Fragestellung keine Änderung.

³ vergl. Handelsgesetzbuch (HGB) § 275 Abs. 2 sowie *IDW (Hrsg.)* (1996), 373-82.

Preise gesteigert werden können - soweit sich höhere Preise auch am Markt durchsetzen lassen. Damit ist auch der Umsatz nur bedingt aussagefähig.

Zur Erfassung der mitarbeiterbezogenen externen Effektivität wurde alternativ auf die Perzeption des realisierten Absatzrückganges als reine Mengengröße zurückgegriffen.

Die Veränderung der Absatzmenge kann dabei je nach wettbewerbsstrategischer Ausrichtung *Porter*¹ folgend über zwei Wege beeinflusst werden.

Strebt das Unternehmen eine Steigerung des Absatzes über die Preise im Sinne einer Strategie der Kostenführerschaft an, wird es bestrebt sein, vor allem die Kosten zu senken.

Wird dagegen die Differenzierungsstrategie gewählt, bemüht sich das Unternehmen in einigen, bei den Abnehmern allgemein hoch bewerteten Dimensionen seiner Branche einmalig zu sein, kann aber dafür höhere Preise durchsetzen. Dabei sind die Mittel in jeder Branche unterschiedlich. Sie können sich auf das Produkt selbst, das Auslieferungssystem oder andere differenzierende Merkmale beziehen. In jedem Fall kann aber davon ausgegangen werden, daß dem Differenzierungsinstrument eine kreative Problemlösung der Mitarbeiter zugrunde liegt. Unter Bezug auf die Ergebnisse zur internen mittelbaren Effektivität der Personalarbeit kann nunmehr formuliert werden, daß die interne kostenorientierte und die interne leistungsorientierte Effektivität den Absatz des Unternehmens steigern bzw. in der Rezession die Auswirkungen der allgemeinen Nachfrageschwäche - den unternehmensspezifischen Absatzrückgang - reduzieren.

Hypothese E 29:

Je besser

a) (niedriger) die Fertigungskosten

b) (kürzer) die Durchlaufzeiten

c) (höher) die Anzahl entwickelter Neuprodukte

d) die Einhaltung von F&E-Zeiten

e) die Einhaltung von F&E-Kosten

sind, desto niedriger ist der realisierte Absatzrückgang in der Rezession.

□ Die Bedeutung des Kontextes

In Abschnitt 3.2.1.2. wurde hergeleitet, daß unternehmensspezifische Märkte durchaus über ein unterschiedliches Erfolgspotential verfügen, wobei dem Marktwachstum als Indikator für das Stadium des Marktzyklus, in dem sich ein Unternehmen befindet, und den zu erwartenden Wachstumsraten entscheidende Bedeutung zukommt². Dieses strukturelle Merkmal ist grundsätzlich von der Rezession

¹ vergl. *Porter* (1992), 31-50.

² *Buzzell/Gale* (1989), 47; *Meyer/Heyder* (1989), 355; *Bea/Haas* (1995), 81.

als konjunkturelles Merkmal abzugrenzen und äußert sich darin, daß sich Unternehmen auch in der Rezession in wachsenden Märkten befinden können.

Schließlich haben empirische Untersuchungen den positiven Einfluß des Marktwachstums auf den Unternehmenserfolg belegt¹. Allerdings ist die Erschließung des dem spezifischen Markt immanenten Erfolgspotential abhängig von der entsprechenden Strategie². Somit kann der Eintritt in einen wachsenden Markt den Unternehmenserfolg begünstigen, aber nicht garantieren.

Hypothese 30:

Je höher das Marktwachstum ist, desto niedriger ist der Absatzrückgang in der Rezession.

5.4.2 Empirische Ergebnisse

Zur Erfassung des Absatzrückganges in der Rezession wurden die Unternehmen befragt, wie sie den Absatzrückgang ihres Unternehmens auf einer Skala von 0 (kein Absatzrückgang) bis 5 (weit überdurchschnittlich) gegenüber ihren Mitbewerbern in der Rezession beurteilen.

Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung:

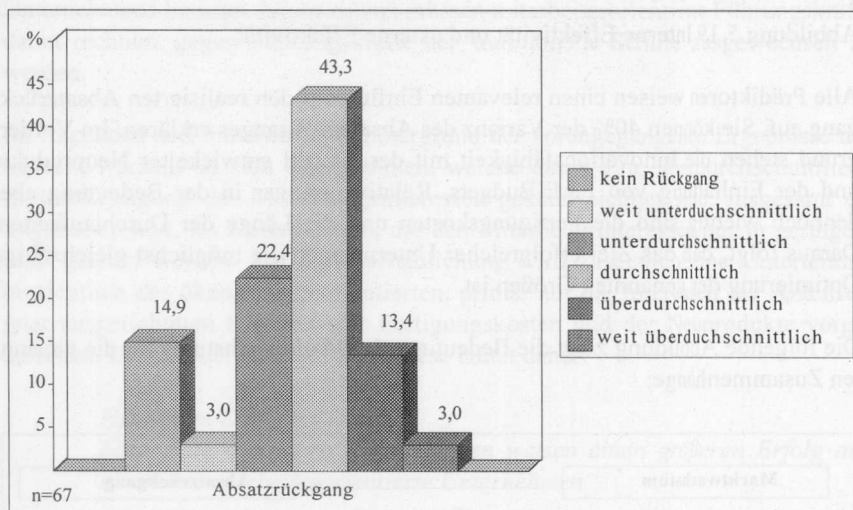


Abbildung 5.18 Absatzrückgang in der Rezession

¹ vergl. Porter (1974); Bass et al. (1978); Ravenscraft (1983).

² vergl. Welge/Al-Laham (1992), 197-214; Porter (1992); König (1973).

Die Unternehmen der Stichprobe weisen erhebliche Unterschiede in den realisierten Absatz-einbrüchen auf, wobei sogar 14,9% keinen Einbruch zu verzeichnen haben. Die meisten Unternehmen betrachten ihren Absatzeinbruch allerdings als durchschnittlich im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern.

Die Bedeutung der internen Effektivität für den Absatzrückgang nimmt die folgende Abbildung auf:

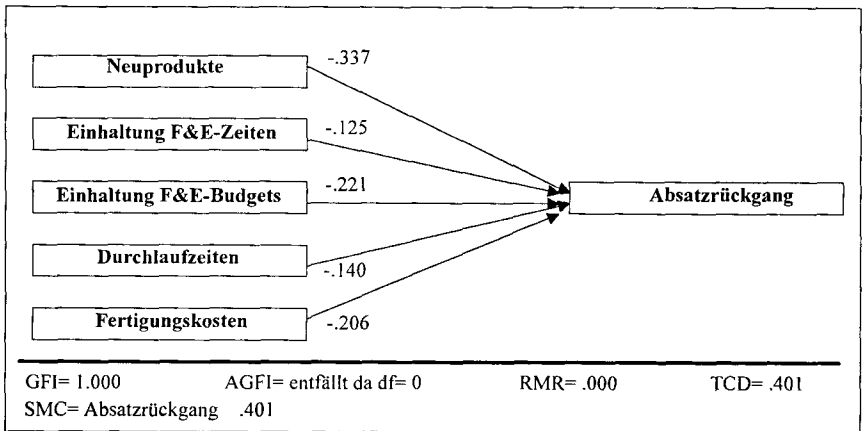


Abbildung 5.19 Interne Effektivität und externe Effektivität

Alle Prädiktoren weisen einen relevanten Einfluß auf den realisierten Absatzrückgang auf. Sie können 40% der Varianz des Absatzrückganges erklären. Im Vordergrund stehen die Innovationsfähigkeit mit der Anzahl entwickelter Neuprodukte und der Einhaltung von F&E-Budgets. Relativ geringer in der Bedeutung aber dennoch wichtig sind die Fertigungskosten und die Länge der Durchlaufzeiten. Daraus folgt, daß das Ziel erfolgreicher Unternehmen die möglichst gleichzeitige Optimierung der genannten Größen ist.

Die folgende Abbildung zeigt die Bedeutung des Marktwachstums für die genannten Zusammenhänge:

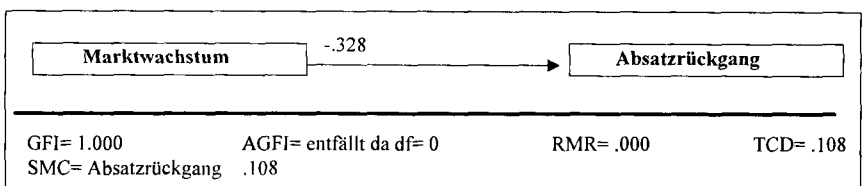


Abbildung 5.20 Marktwachstum und Absatzrückgang

Das Marktwachstum weist einen engen Zusammenhang zum Absatzrückgang auf. Es erklärt allerdings nur gut 10 % der Varianz. Damit zeigt sich einerseits die Bedeutung des Marktwachstums andererseits aber auch die relativ deutlich größere Wichtigkeit der interne Effektivität. Unterschiede im Absatzrückgang in der Rezession sind - wie bereits formuliert - im wesentlichen auf die Unternehmensführung und nicht auf die externen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Sie sind das Ergebnis vorangegangener Entscheidungen der Unternehmensführung vor der Rezession. Die Rahmenbedingungen sind lediglich als erleichternde oder erschwere Begleitfaktoren zu verstehen.

5.5 Die Bedeutung der Mitarbeiterinteressen - ein abschließender Test

5.5.1 Grundlagen

Die Ergebnisse der vorangegangenen Abschnitte stimmen bisher darin überein, daß der Personalarbeit ein bedeutendes Gewicht im Hinblick auf den Unternehmenserfolg zukommt, wobei die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen auch in der Rezession einen positiven Einfluß aufweist. Dies steht jedoch dem in der Praxis der Rezessionsbewältigung vorherrschenden Verständnis entgegen, wonach die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen einen rein sozialen Charakter trägt und ein Privileg guter Konjunkturlagen ist, weil sie den finanziellen Erfolg des Unternehmens belastet. Nicht zuletzt müssen mitarbeiterorientierte Führungskräfte damit rechnen, gegen Führungskräfte der 'traditionelle Schule' ausgewechselt zu werden.

Im folgenden soll nun vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ergebnisse untersucht werden, ob sich Unternehmen, welche durch eine überdurchschnittliche Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen gekennzeichnet sind, insgesamt erfolgreicher sind, als Unternehmen, die den Mitarbeiterinteressen nur in geringem Maß gerecht werden. Zur Veranschaulichung wird zusätzlich eine Unterteilung hinsichtlich der ökonomisch orientierten, primär auf die Interessen der Anteilseigner ausgerichteten Kriterien der Fertigungskosten und der Neuprodukte vorgenommen. Die zu überprüfende Hypothese lautet daher:

Hypothese E 31:

Mitarbeiterorientierte Unternehmen weisen einen größeren Erfolg auf, als nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen.

Vor dem Hintergrund des interessenpluralistischen Ansatzes gilt es jedoch nicht, nunmehr die Interessen der Mitarbeiter statt der Interessen der Anteilseigner bzw. der Unternehmensleitung in den Vordergrund zu stellen. Vielmehr ist der Unternehmenserfolg in diesem Verständnis an die Berücksichtigung der Interessen aller Organisationsteilnehmer gebunden. Der mit der Rezession verbundene Rückgang

der Kapazitätsauslastung impliziert für die Unternehmen eine Belastung der Liquidität, welche im Extremfall zum begrenzenden Überlebenskriterium wird. Die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Ressourcen ist daher eine nicht zu vernachlässigende Größe, sowohl als potentieller Engpaßfaktor als auch im Hinblick auf die Interessen des Unternehmens bzw. der Anteilseigner und der Unternehmensleitung als Interessengruppen. Gleichwohl besteht die Neigung der Kerngruppe des Unternehmens, unter dem Einfluß veränderter Machtverhältnisse in der Rezession, die Interessen der Anteilseigner einseitig in den Vordergrund zu stellen und diesen über eine dominante Kostenorientierung gerecht zu werden. Damit werden aber die Interessen der Mitarbeiter erheblich beeinträchtigt, welche dann mit den verschiedensten Formen des offenen oder verdeckten Widerspruchs reagieren. Es gilt also ein Niveau der Interessenberücksichtigung zu finden, welches den Gesamterfolg maximiert. Die zu überprüfende Hypothese lautet daher:

Hypothese E 32:

Unternehmen, welche sowohl die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen als auch die Interessen der Anteilseigner, sind erfolgreicher als Unternehmen, welche eine Interessengruppe in den Vordergrund stellen.

5.5.2 Empirische Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothesen werden die Unternehmen nach drei Kriterien gruppiert:

Zur Klassifikation der Unternehmen in die beiden Gruppen der mitarbeiterorientierten bzw. der nicht mitarbeiterorientierten Unternehmen wird die erzielte Arbeitszufriedenheit herangezogen, wobei als mitarbeiterorientiert nur Unternehmen gelten, welche eine überdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit aufweisen, während die Unternehmen mit durchschnittlichen Ausprägungen zu den nicht besonders mitarbeiterorientierten Unternehmen gezählt werden.

Zur Überprüfung der Bedeutung der Interessen der Anteilseigner und der Unternehmensführung wird die ökonomische Effektivität herangezogen und in kostenorientierte und leistungsorientierte Effektivität unterteilt. Die **kostenorientierte Effektivität** wird durch die Fertigungskosten repräsentiert. Die Unternehmen werden hier in Unternehmen mit unterdurchschnittlichen und Unternehmen mit durchschnittlichen bis überdurchschnittlichen Fertigungskosten unterteilt.

Als leistungsorientiertes Kriterium der ökonomischen Effizienz werden die **Neuprodukte**, ebenfalls nach überdurchschnittlichen und durchschnittlichen bis unterdurchschnittlichen Werten gruppiert, herangezogen.

Im letzten Testschritt werden die Unternehmen danach gruppiert, inwieweit sie sowohl das Kriterium der überdurchschnittlichen **Arbeitszufriedenheit als auch der unterdurchschnittlichen Fertigungskosten und der überdurchschnittlichen Zahl neuer Produkte** erfüllen oder nicht erfüllen.

Die Erfolgsbedeutung wird dann mittels zweiseitigem t-Test im Hinblick auf alle vorangegangenen Erfolgskriterien ermittelt.

Die Ergebnisse erfassen die folgenden Tabellen:

Gruppenkriterium:	Zufriedenheit			Fertigungskosten			Neuprodukte		
	hoch	niedrig		niedrig	hoch		hoch	niedrig	
Erfolgskriterium:	mean	mean	sign.	mean	mean	sign.	mean	mean	sign.
Zufriedenheit				3,36	3,21	.518	3,4	3,13	.130
Leistungsmotivation	3,85	3,2	.000	3,63	3,42	.369	3,7	3,3	.018
Kreativität	3,77	3,4	.086	3,6	3,53	.802	3,86	3,3	.009
Informationsfluß vertikal	3,51	3,02	.009	3,27	3,21	.821	3,3	3,16	.486
Informationsfluß horizontal	3,5	3,42	.727	3,45	3,45	1.00	3,55	3,41	.528
Personalabbau	-8,54	-14,2	.063	-12,8	-11,28	.693	-8,35	-14,12	.059
Fertigungskosten	2,66	2,57	.681				2,7	2,55	.524
Durchlaufzeiten	2,85	2,57	.224	3,18	2,58	.047	2,86	2,55	.185
Neuprodukte	3,44	3,41	.888	3,63	3,38	.493			
F&E-Kosten	2,95	2,67	.076	2,75	2,79	.829	2,86	2,71	.312
F&E-Zeiten	3,04	2,48	.010	2,66	2,71	.881	2,92	2,51	.064
Ergebnisse des zweiseitigen t-tests, zu erfüllendes Signifikanzniveau = .100; mean= Mittelwert; sign = Signifikanz, Skalenwerte 1-5; siehe anliegender Fragebogen. (Skala Fertigungskosten für Analysezwecke umgepolt: 5 = unterdurchschnittlich 1= überdurchschnittlich)									

Tabelle 5.3 Mitarbeiterorientierung, Kostenorientierung, Innovationsorientierung und Unternehmenserfolg

Die vorliegenden Testergebnisse bestätigen weitgehend die Hypothese zur Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiterorientierte Unternehmen weisen in der überwiegenden Zahl von Erfolgskriterien signifikant höhere Werte aus, als nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen. Besonderes hervorzuheben ist dabei, daß mitarbeiterorientierte Unternehmen keine Kostennachteile gegenüber nicht mitarbeiterorientierten Unternehmen haben. Damit muß die in der Praxis vorherrschende Meinung von der Kostenintensität der Mitarbeiterorientierung in Frage gestellt werden.

Demgegenüber können sich Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Fertigungskosten neben diesem Erfolgskriterium nicht positiv von ihren Mitbewerbern

abheben. Bemerkenswert ist dabei die Tatsache, daß der signifikante Unterschied in den Durchlaufzeiten umgekehrt zu den Erwartungen steht. Die Gruppe mit niedrigen Fertigungskosten weist signifikant höhere Durchlaufzeiten aus. Als Erklärung können die konflikttheoretischen Erkenntnisse herangezogen werden. Eine einseitige Betonung der Kostenreduzierung zu Gunsten der Interessen der Anteilseigner und zu Lasten der Mitarbeiter erhöht das unternehmensinterne Konfliktpotential, welches vor dem Hintergrund der veränderten Machtsituation in der Rezession nicht zu offener Konfliktaustragung durch Abwanderung oder offenem Widerspruch führt, sondern auf der Ebene des latenten Konfliktes bleibt und sich in verdeckter Leistungsminderung niederschlägt.

Bei Unternehmen mit überdurchschnittlicher Innovationsorientierung zeigen sich dagegen ebenfalls positive signifikante Unterschiede in den weiteren leistungsbezogenen Erfolgskriterien. So kann hier davon ausgegangen werden, daß zumindest auf der Mittel-Zweck-Ebene die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen Bedeutung hat und insofern die weiteren hiervon tangierten Erfolgskriterien positiv beeinflußt werden.

Von zentralem Interesse ist jedoch aus interessenpluralistischer Sicht, ob Unternehmen **bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, der Kosten und mit Innovationsorientierung** erfolgreicher sind als Unternehmen, welche nur einzelne Erfolgsaspekte in den Vordergrund stellen.

Bei der Auswahl der Unternehmen stellte sich heraus, daß kein Unternehmen in der Lage war, in allen drei Kriterien gleichzeitig überdurchschnittliche Werte zu erfüllen. Um dennoch eine Aussage über den Erfolg von Unternehmen zu erhalten, welche möglichst umfassend die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens integrieren, wurde der abschließende Test dergestalt modifiziert, daß hinsichtlich der Fertigungskosten nicht mehr die Realisierung unterdurchschnittlicher, sondern schon die Realisierung durchschnittlicher Fertigungskosten als ausreichend angenommen wurde. Diese Vorgehensweise ist insofern berechtigt, als sich bereits aus den vorhergehenden Tests gezeigt hat, daß die Betonung der Kosten dazu führt, daß hinsichtlich der anderen Erfolgskriterien keine signifikanten Unterschiede mehr bestehen. Dieses Ergebnis ist dann akzeptabel, wenn die Kostenorientierung Bestandteil einer Strategie der Preisführerschaft ist und ein überdurchschnittlicher Kostenvorteil zu Wettbewerbsvorsprüngen führt. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, daß sie auch bei einer Differenzierungsstrategie eine zu vernachlässigende Größe darstellen. In der Rezession muß den Kosten aber auch insbesondere vor dem Hintergrund angespannter Liquidität der Charakter eines Engpaßkriteriums zugeschrieben werden.

Die folgende Tabelle erfaßt nun die Unterschiede in den einzelnen Erfolgskriterien bei den neu definierten Gruppen:

Gruppenkriterium:	Arbeitszufriedenheit und Neuprodukte überdurchschnittlich und Fertigungskosten durchschnittlich bis unterdurchschnittlich		
	ausgewählt	nicht ausgewählt	
Erfolgskriterium:	mean	mean	sign.
Zufriedenheit	4	3,13	.000
Leistungsmotivation	4	3,38	.020
Kreativität	4,12	3,47	.045
Informationsfluß vertikal	3,37	3,2	.431
Informationsfluß horizontal	3,57	3,44	.587
Personalabbau	2,34	-12,91	.048
Fertigungskosten	3,25	2,52	.029
Durchlaufzeiten	3	2,64	.252
Neuprodukte	4,37	3,29	.000
F&E-Kosten	3,4	2,71	.047
F&E-Zeiten	3,66	2,58	.021
Absatzrückgang	1,25	2,62	.012

Ergebnisse des zweiseitigen t-tests, zu erfüllendes Signifikanzniveau = .100; mean= Mittelwert; sign = Signifikanz, Skalenwerte 1-5; siehe anliegender Fragebogen.
 (Skala Fertigungskosten für Analyse Zwecke umgepolt:
 5 = unterdurchschnittlich 1= überdurchschnittlich)

Tabelle 5.4 Interessenpluralismus und Unternehmenserfolg

Das Ergebnis zeigt, daß Unternehmen bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen in 9 von 12 Erfolgskriterien auch in der Rezession erfolgreicher sind, als Unternehmen, welche nur einzelne Erfolgsaspekte in den Vordergrund stellen. Der Absatzrückgang in der Rezession im Vergleich zu den Wettbewerbern ist signifikant niedriger.

5.6 Zwischenergebnis

Aus den vorgenannten Abschnitten sind nunmehr abschließend folgende zentrale Befunde zur unmittelbaren und mittelbaren Effektivität der Personalarbeit herauszustellen.

Hinsichtlich der **Kostenreduzierung** kann formuliert werden, daß mit der Professionalität des Personalmanagements die Möglichkeiten der Kostenreduzierung

steigen. Dies zeigt sich in der differenzierten Nutzung des gesamten zur Verfügung stehenden Instrumentariums. Unter Rekurs auf die Bedeutung der Personalplanung für die Maßnahmenstruktur und deren Sozialverträglichkeit¹ zeigt sich ferner, daß mit der Nutzung professioneller Planungsinstrumente bzw. der Länge des Planungshorizontes zunehmend zu sozialverträglichen und leistungsoptimierenden Lösungen gegriffen wird. Gleichwohl bleibt die Höhe des Personalabbaus, wohl auch aufgrund des anzunehmenden Liquiditätsengpasses, hiervon unberührt.

Hinsichtlich der **Leistungsaktivierung** in der Rezession zeigen die Individualisierung und die Partizipation keine relevante Bedeutung, was darauf hindeutet, daß diese Instrumente entweder nur eine kleinen Mitarbeitergruppe zugänglich sind, die Instrumente nur als Sozialtechnologie eingesetzt werden, ohne daß die Mitwirkung der Mitarbeiter wirklich gewollt ist, der Einsatz primär fremdbestimmt ist oder aber speziell in der Rezession durch andere Effekte - insbesondere der Arbeitsplatzunsicherheit - überlagert wird. Wichtig dagegen ist eine intensive Personalentwicklung und ein mitarbeiterorientierter, an den spezifischen Interessen der jeweils zu führenden Mitarbeiter ansetzende Führungsstil. Dabei schaffen offene Organisationsstrukturen und eine geringe Hierarchisierung den notwendigen Handlungsfreiraum.

Auch hinsichtlich der Intensität des **Informationsflusses** zeigt sich die Bedeutung eines kooperativen Arbeitsklimas und die Förderung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Schaffung von mehrdimensionalen Informationsstrukturen im Rahmen der Organisationsstruktur. Dabei wirkt sich der Personalabbau im negativen Sinne steigernd auf den horizontalen Informationsfluß aus. Mangelnde vertikale Information wird auf diesem Wege ausgeglichen womit die Qualität der Information sinkt und die Arbeitsproduktivität belastet wird.

Die **Kreativität** wird durch eine experimentierfreudige Führungssituation, ein kooperatives Arbeitsklima und Vergütungsstrukturen, welche sowohl die Kooperation als auch die individuelle Motivation fördern, unterstützt.

Als wichtigste Bedingung für die **Arbeitszufriedenheit** in der Rezession stellt sich die Arbeitsplatzsicherheit heraus. Über die Arbeitszufriedenheit wirkt sie letztlich auf alle anderen Effektivitätskriterien der Personalarbeit.

Die Entwicklung von **Innovationen** wird von Seiten der Mitarbeiter wesentlich durch die Fähigkeit und Bereitschaft, kreative Problemlösungen zu generieren, bestimmt. Diese wird dabei erheblich von der Leistungsmotivation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, insbesondere aber von einem effektiven vertikalen

¹ vergl. Abschnitt 4.3.1.

und horizontalen Informationsaustausch welcher durch Experimentierfreudigkeit, Fehlertoleranz und Kooperation geprägt ist, determiniert. Der so gestaltete Informationsfluß ist dabei ebenfalls bestimmend für die Einhaltung von **Entwicklungszeiten und -kosten** und damit die Fähigkeit die Problemlösungen schnell im Unternehmen umzusetzen und am Markt zu plazieren.

Für die Höhe der **Fertigungskosten** stellen sich hinsichtlich der Beeinflussungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter die **Durchlaufzeiten** wichtiger dar als die Reduzierung der Personalkosten. Hier gilt es insbesondere verhaltensbedingte Störzeiten zu minimieren. Damit wird auch hier die hohe Bedeutung der Motivation und deren Abhängigkeit von der Arbeitszufriedenheit für das Leistungsverhalten deutlich. Dagegen weist die Reduzierung der Personalkosten keinen nennenswerten Effekt auf die Fertigungskosten auf. Über die Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit und damit auch der Leistungsmotivation wirkt sie sich letztlich sogar negativ auf die Durchlaufzeiten und damit auch auf die Fertigungskosten aus.

Der abschließende Test bestätigt schließlich die hohe Bedeutung der **Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen** für nahezu alle leistungsorientierten Effektivitätskriterien. Mitarbeiterorientierte Unternehmen weisen keine Kostennachteile gegenüber nicht mitarbeiterorientierten Unternehmen auf und ermöglichen über die positive Beeinflussung der Leistungsseite darüberhinaus eine gleichzeitige Befriedigung der ökonomischen Interessen der weiteren Interessengruppen. Dagegen können sich Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Fertigungskosten in keinem anderen Effektivitätskriterium von den anderen Unternehmen positiv abheben. Akzeptabel ist dies allenfalls dann, wenn hiermit eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgt wird. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß hinsichtlich eines Produktes immer nur einer Kostenführer sein kann.

Die untersuchten Hypothesen und die Ergebnisse ihrer Überprüfung werden in der folgenden Tabelle zusammengefaßt und anschließend in den aufgestellten Bezugsrahmen integriert.

Nr.	Hypothese	Ergebnis
E 1	<i>Je breiter das Maßnahmenspektrum zur Kostenreduzierung ist, desto mehr können die Kosten reduziert werden.</i>	nicht widerlegt
E 2	<i>Je mehr a) die Arbeitszeiten b) die Personalentwicklung in der Rezession individualisiert sind, desto höher ist die Leistungsmotivation.</i>	a) widerlegt b) nicht widerlegt
E 3	<i>Je mehr Partizipationsmöglichkeiten in der Rezession bestehen, desto höher ist die Leistungsmotivation.</i>	widerlegt
Fortsetzung nächste Seite		

E 4	Je mitarbeiterorientierter der Führungsstil in der Rezession ist, desto höher ist die Leistungsmotivation.	nicht widerlegt
E 5	Je mehr die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung durch a) on-the-job-Maßnahmen, b) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz, c) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz, d) Unterstützung der Selbstqualifizierung erhalten, desto höher ist die Leistungsmotivation.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt
E 6	Je mehr Hierarchieebenen existieren, desto geringer ist die Leistungsmotivation.	nicht widerlegt
E 7	Mitarbeiter in komplexeren Organisationsstrukturen weisen eine höhere Leistungsmotivation auf als in eindimensionalen Organisationsstrukturen.	nicht widerlegt
E 8	Je höher der vertikale Informationsfluß in der Rezession ist, desto höher ist der horizontale Informationsfluß.	nicht widerlegt
E 9	Mit dem Einsatz a) formaler Informationsinstrumente b) der Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas c) der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Handhabung von Kommunikations- und Konfliktprozessen steigt der vertikale Informationsfluß	a) widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt
E 10	Mit dem Einsatz a) formaler Informationsinstrumente b) der Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas c) der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Handhabung von Kommunikations- und Konfliktprozessen steigt der horizontale Informationsfluß.	a) widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt
E 11	Je mehr offiziellen Informationswege durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen bestehen desto höher ist a) der vertikale innerbetriebliche Informationsfluß b) der horizontale Informationsfluß in der Rezession, wobei mit der Höhe des vertikalen Informationsflusses der horizontale Informationsfluß steigt.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
E 12	Je mehr zur Kreativitätsförderung a) fach- und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen b) das kooperative Arbeitsklima c) die gruppenorientierte Leistungsvergütung d) die mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung e) die individuelle Leistungsvergütung und f) die Aufforderung zu ungewöhnlichen Ideen in der Führungssituation gefördert wird, desto höher ist die Fähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter kreative Ideen zu entwickeln.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt e) nicht widerlegt f) nicht widerlegt

Fortsetzung nächste Seite

E 13	<i>Je intensiver</i> <i>a) on-the-job-Maßnahmen,</i> <i>b) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Sozialkompetenz,</i> <i>c) off-the-job-Maßnahmen hinsichtlich der Fachkompetenz,</i> <i>d) die Förderung der Selbstqualifizierung</i> <i>eingesetzt werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>a) nicht widerlegt</i> <i>b) nicht widerlegt</i> <i>c) widerlegt</i> <i>d) nicht widerlegt</i>
E 14	<i>Die Individualisierung</i> <i>a) der Arbeitszeiten</i> <i>b) der Personalentwicklung</i> <i>fördert die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>a) widerlegt</i> <i>b) nicht widerlegt</i>
E 15	<i>Je mehr Partizipationsmöglichkeiten bestehen, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>widerlegt</i>
E 16	<i>Je mehr die Mitarbeiterinteressen im Führungsstil Berücksichtigung finden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
E 17	<i>Je höher die Organisationskomplexität durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen ist, desto niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.</i>	<i>widerlegt</i>
E 18	<i>Je mehr Hierarchieebenen existieren, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
E 19	<i>Mitarbeiterbefragungen erhöhen die Arbeitszufriedenheit in der Rezession.</i>	<i>widerlegt</i>
E 20	<i>Je höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto motivierter sind die Mitarbeiter in der Rezession.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
E 21	<i>Je niedriger die Arbeitsplatzsicherheit durch den Personalabbau ist, desto höher ist</i> <i>a) der horizontale Informationsfluß und</i> <i>desto niedriger sind die</i> <i>b) Arbeitszufriedenheit und die</i> <i>c) Motivation in der Rezession</i> <i>d) wobei die Beeinträchtigung der Motivation ferner umso größer ist, je größer der Einfluß der Arbeitszufriedenheit auf die Leistungsmotivation ist.</i>	<i>a) nicht widerlegt</i> <i>b) nicht widerlegt</i> <i>c) nicht widerlegt</i> <i>d) nicht widerlegt</i>
E 22	<i>Je hoher der vertikale Informationsfluß in der Rezession ist, desto höher sind</i> <i>a) die Arbeitszufriedenheit,</i> <i>b) die Leistungsmotivation in der Rezession,</i> <i>sowie - wie bereits überprüft - der horizontale Informationsfluß.</i>	<i>a) nicht widerlegt</i> <i>b) nicht widerlegt</i>
E 23	<i>Die Kreativität der Mitarbeiter in der Rezession ist umso höher, je höher</i> <i>a) der horizontale Informationsfluß ist</i> <i>b) die Arbeitszufriedenheit ist,</i> <i>c) die Leistungsmotivation ist, wobei</i> <i>d) der Beitrag der Leistungsmotivation zur Kreativität umso größer ist, je höher die Arbeitszufriedenheit ist.</i>	<i>a) nicht widerlegt</i> <i>b) nicht widerlegt</i> <i>c) nicht widerlegt</i> <i>d) nicht widerlegt</i>
Fortsetzung nächste Seite		

E 24	Je höher die Kreativität der Mitarbeiter ist, a) desto höher ist die Anzahl der Innovationen in der Rezession, b) wobei der Betrag der Kreativität umso höher ist, je höher die positiven direkten und indirekten Effekte - der vertikalen Informationsfluß, - der horizontalen Informationsfluß, - der Arbeitszufriedenheit, - der Leistungsmotivation sind.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt
E 25	Die Entwicklungskosten werden umso eher eingehalten, je kürzer die Entwicklungszeiten sind.	nicht widerlegt
E 26	Die Entwicklungszeiten werden umso eher eingehalten je höher a) der vertikale Informationsfluß ist, b) der horizontale Informationsfluß ist, c) wobei der Beitrag des horizontalen Informationsflusses zur Einhaltung der Entwicklungszeiten umso höher ist, je höher der vertikale Informationsfluß ist.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt
E 27	Die Durchlaufzeiten sind umso kürzer, je höher a) die Leistungsmotivation und b) der horizontale Informationsfluß sind, wobei c) der Beitrag der Leistungsmotivation umso höher ist, je höher die direkten und indirekten Effekte - der Arbeitszufriedenheit - des vertikalen Informationsflusses sind und d) der Beitrag des horizontalen Informationsflusses umso höher ist, je höher der vertikale Informationsfluß ist.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt
E 28	Je höher a) der Personalabbau und b) je kürzer die Durchlaufzeiten sind, desto besser (niedriger) sind die Fertigungskosten. c) Der Betrag der Durchlaufzeiten ist umso höher, je höher die direkten und indirekten positiven Effekte von - Arbeitszufriedenheit - Leistungsmotivation - horizontaler Information - vertikaler Information d) Der Betrag der Durchlaufzeiten ist umso geringer, je belastender die direkten und indirekten Effekte des Personalabbaus auf - Arbeitszufriedenheit - Leistungsmotivation - horizontale Information - vertikale Information und damit die Durchlaufzeiten ist.	a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) widerlegt
Fortsetzung nächste Seite		

E 29	<i>Je besser a) (niedriger) die Fertigungskosten b) (kürzer) die Durchlaufzeiten c) (höher) die Anzahl entwickelter Neuprodukte d) die Einhaltung von F&E-Zeiten e) die Einhaltung von F&E-Kosten sind, desto niedriger ist der realisierte Absatzrückgang in der Rezession</i>	<i>a) nicht widerlegt b) nicht widerlegt c) nicht widerlegt d) nicht widerlegt e) nicht widerlegt</i>
E 30	<i>Je höher das Marktwachstum ist, desto niedriger ist der Absatzrückgang in der Rezession.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
E 31	<i>Mitarbeiterorientierte Unternehmen weisen einen größeren Erfolg auf, als nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen.</i>	<i>nicht widerlegt</i>
E 32	<i>Unternehmen, welche sowohl die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen als auch die Interessen der Anteilseigner, sind erfolgreicher als Unternehmen, welche eine Interessengruppe in den Vordergrund stellen</i>	<i>nicht widerlegt</i>

Tabelle 5.5 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Abschließend enthält die folgende Abbildung sämtliche in der vorliegenden Untersuchung analysierte Kausalbeziehungen unter Kennzeichnung der jeweils zugehörigen Hypothesen.

Die zentralen Ergebnisse, ihre Implikationen für die Praxis und Anregungen für die weitere Forschung enthält dann das folgende Kapitel.

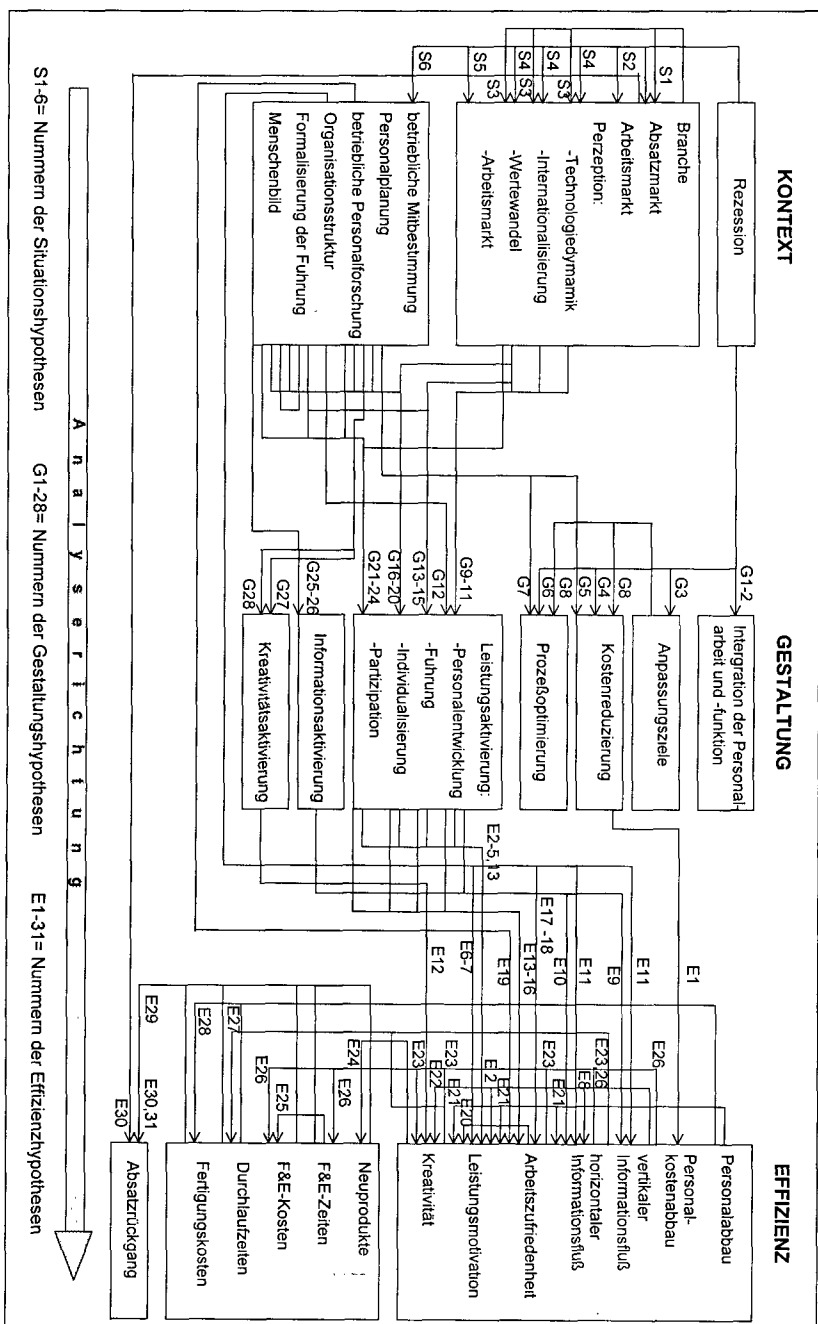


Abbildung 5.21 Integration der Analysen in den Bezugsrahmen

6 Resümee

Da die Rezession als externe Situationsvariable den Ausgangspunkt der Untersuchung darstellte, erfolgte zu Beginn der Arbeit ein kurzer Überblick über die Ausgangslage der Personalarbeit in der Rezession. Vor dem Hintergrund der nicht zuletzt auch der Tagespresse zu entnehmenden Unterschiede im Erfolg der Unternehmen wurde dabei die Frage aufgeworfen, inwiefern Unterschiede in der Personalarbeit insbesondere im Hinblick auf die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg in der Rezession haben.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen dabei, daß der mitarbeiterorientierten Personalarbeit eine erhebliche Bedeutung für den auf Unternehmenserfolg zukommt, weil sie die leistungsorientierte Effektivität der Organisation fördert. Entgegen der in der Praxis der Unternehmensführung vielfach vertretenen Meinung muß die Mitarbeiterorientierung nicht zu einer überproportionalen Belastung der Kosten gegenüber der Steigerung der Leistung führen, weil das Mitarbeiterverhalten nicht ausschließlich durch finanzielle Anreize, sondern durch eine den Bedürfnissen nach sozialer Integration und Selbstentfaltung gerecht werdende Personalarbeit positiv beeinflusst wird. Wesentliche Voraussetzung des Erfolgs mitarbeiterorientierter Maßnahmen ist jedoch, daß es sich nicht um Sozialtechnologien handelt, sondern um ein geschlossenes, zu der vorhandenen Unternehmenskultur kompatibles und in die Unternehmensstrategie integriertes Konzept. Die Leistungsseite wird nahezu vollständig beeinträchtigt, wenn durch Liquiditätsengpässe und Handlungsdruck der Personalabbau die einzige Möglichkeit darstellt, um das Überleben des Unternehmens in der Krise zu sichern. Die kurzfristige Entlastung droht jedoch bei entsprechend unsensibler Handhabung dem langfristigen, über die Krise hinausgehenden Unternehmensbestand die Basis zu entziehen.

Grundlage der Untersuchung bildeten dabei die in Kapitel 1 angesprochenen Theorien, empirische Ergebnisse aus angrenzenden Studien und plausibilitätsgestützte Überlegungen.

6.1 Hypothesen

Hinsichtlich der aufgestellten **Basishypothesen** zeigt sich eine durchgängige Bestätigung. Die mitarbeiterorientierte Personalarbeit beeinflusst positiv sowohl die Effizienzgrößen der Personalarbeit als auch mittelbar sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die Produktivität des Unternehmens. Der Einfluß ist sowohl direkter als auch indirekter Natur und konnte mittels linearer Regression und pfadanalytischer Modelle belegt werden. Die situative Relativierung konnte in wesentlichen Teilbereichen bestätigt werden.

Bezüglich der **speziellen Hypothesen** ergaben sich unterschiedliche Ergebnisse. Wenn auch nahezu alle Hypothesen nicht widerlegt wurden, zeigen sich doch wichtige Unterschiede in der Bedeutung der einzelnen Einflußfaktoren. Die wichtigsten Erkenntnisse werden daher im folgenden kurz dargestellt:

- Alle Unternehmen sehen es als dominantes Ziel der Personalarbeit in der Rezession an, die Kosten zu senken. Dies ist offenbar unabhängig von der tatsächlichen Ertragslage in der Rezession. Nur ein Teil der Unternehmen sieht auch die Notwendigkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, wobei dies nicht zwangsläufig mit mehr Mitarbeiterorientierung einhergehen muß.
- Bestärkend dürfte sich die Tatsache auswirken, daß im allgemeinen davon ausgegangen wird, daß qualifiziertes Personal im Bedarfsfall problemlos vom Arbeitsmarkt rekrutiert werden kann. Dies steht jedoch in Diskrepanz zu der von Forschungsinstituten festgestellten und prognostizierten tatsächlichen Arbeitsmarktentwicklung für qualifizierte Mitarbeiter in der Rezession. Selbst betriebliche Indikatoren wie z.B. die Beschaffungszeit weisen offenkundig darauf hin, werden aber in ihrer Aussage offenbar nicht wahrgenommen.
- Zur Kostenreduzierung werden vornehmlich Instrumente mit hohem Anpassungspotential, geringer Reversibilität und geringer Sozialverträglichkeit genutzt. Das immanente Konfliktpotential wird wohl auch aufgrund des entstandenen Handlungsdrucks bewußt in Kauf genommen. Im Vergleich zu vorangegangenen Rezession neu ist jedoch, daß ein weiterer Schwerpunkt der Betrachtung auf die Verbesserung der Leistungsprozesse gelegt wird.
- Obwohl das Personal der zentrale Ansatzpunkt zur Sicherung der Überlebensfähigkeit in der Rezession ist, nimmt die Bedeutung der Personalfunktion in der Unternehmensführung sowohl inhaltlich als auch funktional ab.
- Für die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in der Personalarbeit stellen sich wahrgenommene Handlungszwänge wichtiger dar, als ein positives Menschenbild. Handlungszwänge ergeben sich insbesondere aufgrund der wahrgenommenen Bedeutung des Wertewandels durch die Träger der Personalarbeit und formaler Rollenvorgaben. Wenn die Mitarbeiterorientierung durch Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarungen, Einarbeitungsprogramme und Aufwärtsbeurteilungen normiert wird, schlägt sich dies auch verstärkt in der Gestaltungsebene nieder. Die wahrgenommene Technologiesdynamik wirkt sich insbesondere auf die Intensität der Personalentwicklung aus. Lediglich der Führungsstil als Strom der Interaktionen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wird primär vom Menschenbild beeinflußt.
- Die Effizienz der Kostenreduzierung steigt mit der Professionalität des Personalmanagements. Je breiter das verwendete Maßnahmenspektrum zur Kostenreduzierung ist, desto höher ist die Kostenreduzierung.
- Für die Leistungsaktivierung stehen ein mitarbeiterorientierter Führungsstil und die Personalentwicklung im Vordergrund, wobei hier insbesondere die Weiter-

entwicklung am Arbeitsplatz und die Förderung der Sozialkompetenz der Führungskräfte motivationssteigernd wirkt. Voraussetzung ist allerdings, daß die Organisationsstrukturen die notwendigen Handlungsspielräume hierfür bieten. Starke Hierarchisierung wirkt sich erwartungsgemäß negativ auf die Leistungsmotivation aus.

- Das Informationsverhalten der Mitarbeiter wird vor allem durch ein kooperatives Arbeitsklima gestärkt. Einseitige top-down-Informationen durch formale Informationsinstrumente verfehlen ihr Ziel hinsichtlich der Informationseffizienz. Personalentwicklungsmaßnahmen, welche die Mechanismen von Kommunikationsprozessen und das ihnen immanente Konfliktpotential transparent machen sowie Möglichkeiten zur Handhabung offerieren, wirken unterstützend. Die Öffnung offizieller Informationswege durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen verhindert den Aufbau von destruktiver Informationsmacht.
- Die Kreativität wird sowohl durch die Personalentwicklung, eine kooperatives Arbeitsklima, und einen mitarbeiterorientierten Führungsstil als auch durch eine differenzierte, sowohl an Gruppen- als auch Einzelleistungen anknüpfende Vergütung gefördert.
- Die Arbeitszufriedenheit wird in der Rezession dominant von der vorhandenen Arbeitsplatzsicherheit, dem vertikalen Informationsfluß und der Personalentwicklung beeinflusst.
- Die Analyse der Abhängigkeiten zwischen den Effektivitätskriterien der Personalarbeit veranschaulicht deutlich, daß der kurzfristige Personalabbau direkt oder indirekt über die Arbeitszufriedenheit nahezu alle Teileffektivitäten erheblich beeinträchtigt.
- Die Generierung von Neuprodukten, die Einhaltung von F&E-Zeiten und -Budgets und die Durchlaufzeiten werden durchgängig positiv erheblich durch die einzelnen leistungsorientierten Teileffektivitäten der Personalarbeit beeinflusst, obwohl ihre Bedeutung indirekter Natur ist.
- Hinsichtlich der Reduzierung der Fertigungskosten stellt sich die Bedeutung des Personalabbaus überraschend gering heraus. Die Länge der Durchlaufzeiten ist demgegenüber dominant. Damit vermag der Personalabbau nicht nur kaum die Fertigungskosten zu senken, sondern beeinträchtigt darüberhinaus auch noch die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation.
- Im Hinblick auf den realisierten Absatzeinbruch als Indikator für die externe Effektivität der Organisation hat schließlich die interne Effektivität der vorgenannten Kriterien erhebliche Bedeutung. Sie wird zwar vom Marktwachstum begünstigt aber nicht überlagert.
- Der abschließende Test bestätigt dann umfassend, daß mitarbeiterorientierte Unternehmen erfolgreicher sind als nicht mitarbeiterorientierte Unternehmen. Aus interessenpluralistischer Sicht läßt sich die soziale Effizienz schließlich mit der ökonomischen Effizienz zum Nutzen des Unternehmens verbinden, wenn die Kosten zwar optimiert, aber nicht einseitig in den Vordergrund gestellt werden.

Nicht bestätigt wurden folgende Aussagen:

- Die Branchenzugehörigkeit beeinflusst das unternehmensspezifische Marktpotential.
- Je positiver das Menschenbild ist, desto mehr Partizipationsmöglichkeiten werden den Mitarbeitern eingeräumt.
- Die Individualisierung der Arbeitszeiten und die Partizipation fördern die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation.
- Die Schulung der Fachkompetenz fördert die Arbeitszufriedenheit.
- Die Organisationskomplexität beeinträchtigt die Arbeitszufriedenheit.
- Die Personalplanung mindert das Ausmaß des Personalabbaus.
- Mitarbeiterbefragungen erhöhen die Arbeitszufriedenheit.

6.2 Implikationen für die Praxis - ein Phasenmodell

Die Rezession ist als Bestandteil eines Konjunkturzyklus gekennzeichnet durch temporäre Begrenztheit, wiederkehrendes Auftreten und damit bedingte Vorhersehbarkeit.

Die situative empirische Analyse der Personalarbeit und des Unternehmenserfolges beinhaltet die Schwierigkeit, daß die Praxis durchgängig - und zwar offenbar unabhängig vom tatsächlichen Unternehmenserfolg - mit Kostensenkungsprogrammen agiert. Ob also andere Strategien erfolgreicher sind, läßt sich damit zunächst nicht überprüfen. Den Ansatzpunkt für eine Transferleistung können jedoch die Erweiterung des Betrachtungshorizontes und die Erkenntnisse zum Wirkungshorizont der verschiedenen Maßnahmen leisten. So ist hinlänglich bekannt, daß Maßnahmen zur Mitarbeiteraktivierung einen längeren Zeitraum für die Entfaltung ihrer Wirkung benötigen als Kostensenkungsprogramme. Nicht zuletzt deshalb werden Kostensenkungsmaßnahmen unter zunehmendem Zeit- und Handlungsdruck bevorzugt. Gleichzeitig kann aber hieraus geschlossen werden, daß Unternehmen, welche über hoch motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter in der Rezession verfügen, die Grundlage hierfür bereits lange vor der Rezession geschaffen haben.

Auch eine weitere Frage kann damit beantwortet werden. So wird immer wieder formuliert, daß mitarbeiterorientierte Maßnahmen ein Privileg erfolgreicher Unternehmen und guter Konjunkturlagen sei. In rezessiven Phasen bestünde diese Möglichkeit nicht mehr. Die Unternehmen hätten vor dem Hintergrund zunehmende Zeit- und Kostendruck keine andere Wahl. Die vorliegenden Ergebnisse lassen den Schluß zu, daß Unternehmen, die sich vor der Rezession die Unterstützung und Motivation ihrer Mitarbeiter durch Berücksichtigung ihrer Interessen gesichert haben, in der Rezession weniger Schwierigkeiten haben und der für die Vernachlässigung der Mitarbeiterinteressen verantwortliche Zeit- und Kostendruck

gar nicht oder nur in abgeschwächter Form entsteht. Damit bleibt den Unternehmen auch in der Rezession der Spielraum, den permanenten Interessenausgleich zu schaffen und nicht dem durch zunehmende Macht geprägten Druck der Eigen- und Fremdkapitalgeber ausgesetzt zu sein. Wenn aber die motivierten und qualifizierten Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben, werden Kosten der Akquisition und Einarbeitung vermieden und die Basis für eine gute Ausgangslage nach der Rezession geschaffen. In diesem Sinne sichert die Mitarbeiterorientierung die Handlungsautonomie der Unternehmen in der Unternehmens-Umwelt- Koordination.

Eine **rezessionsadäquate Personalarbeit** hat sich dementsprechend nicht nur an der akuten Rezession zu orientieren, sondern unter Berücksichtigung des unterschiedlichen Wirkungshorizontes auch auf die Zeiten vor und nach der Rezession. Der Betrachtungshorizont richtet sich damit auf den gesamten Konjunkturzyklus.

Die Maßnahmen lassen sich dann in Anlehnung an *Scholz*¹ in antizipative, reaktive und transitive Maßnahmen unterscheiden, welche sich in den einzelnen Phasen überlappen. Dabei wird die Phase der antizipativen Personalarbeit auf den Konjunkturaufschwung ausgedehnt.

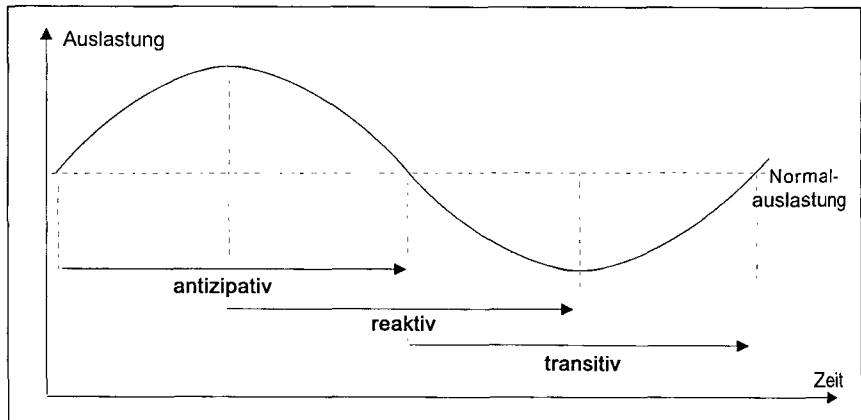


Abbildung 6.1 Konjunkturphasen und Rezessionsmanagement

Antizipative Maßnahmen beinhalten hinsichtlich der Personalkosten ein konsequentes Personalkostencontrolling. Es gilt der Neigung entgegenzuwirken, in diesen Phasen die vorhandenen Ressourcen ineffizient einzusetzen. So ist z.B. zu vermeiden, daß Personalentwicklungsmaßnahmen undifferenziert über die breite Menge der Mitarbeiter 'ausgeteilt' werden. Hinsichtlich der Personalkapazitäten

¹ vergl. *Scholz* (1984), 26.

gilt es Flexibilitätspotentiale zu schaffen, welche dann im reaktiven Anpassungsmanagement zur Verfügung stehen. Gerade der mit der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsverhältnisse verbundene höhere Koordinations- und umstellungsbedingte Mehraufwand kann in dieser Phase bewältigt werden. Ferner gilt es gerade die über die Normalauslastung hinaus gehende Kapazitätsauslastung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und befristeten Zusatzkapazitäten aufzufangen. Je flexibler Zusatzkapazitäten für Phasen der Überauslastung verfügbar sind, desto weniger (reaktions)-kostenintensive Abbaumaßnahmen müssen letztlich im reaktiven Rezessionsmanagement vorgenommen werden.

Umfassende Arbeitsmarktanalysen dienen als Grundlage der Einschätzung des quantitativen und qualitativen zukünftigen Arbeitskräftepotentials und den hiermit verbundenen Personalentwicklungsnotwendigkeiten. Eine fundierte und auf einen langfristigen Planungshorizont ausgerichtete Personalplanung bildet die Grundlage für konjunkturphasenadäquate Personalstrategien. In dieser Phase gilt es den Schwerpunkt auf die Stärkung der Motivation, Kooperation und Kreativität der Mitarbeiter durch Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und Personalentwicklungsmaßnahmen zu legen, da gerade diese Maßnahmen einen mehrjährigen Wirkungshorizont voraussetzen.

Instrumente der Ermittlung der Mitarbeiterinteressen sind dabei insbesondere qualifizierte Mitarbeiterbefragungen. Damit wird aber auch im externen Arbeitsmarkt eine Grundlage für die Akquisition qualifizierter Mitarbeiter gelegt, welche sich bei verschiedenen Alternativen aller Voraussicht nach zu den Unternehmen hin orientieren, bei denen sie ihre Ansprüche und Interessen am besten verwirklichen können. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind eine wesentliche Basis der Überwindung der Rezession.

Aufgabe eines adäquaten Rezessionsmanagements ist also auch die Antizipation veränderter Machtverhältnisse und deren Einbindung in die Strategien.

Bereits der Eintritt in den **Konjunkturabschwung** erfordert zusätzliche reaktive Anpassungsmaßnahmen. Wurden im Aufschwung flexible Zusatzkapazitäten geschaffen, dienen sie hier als Kapazitätspuffer, ohne die Mitarbeiter zu belasten. Entsprechend den vorliegenden Ergebnissen entscheidet sich jetzt, ob das Unternehmen unter Kostendruck gerät und zu weiteren Kosten- und Kapazitätsanpassungen gezwungen ist. Gerade die Unternehmen mit motivierten und kreativen Mitarbeitern weisen hier weitere Maßnahmen zur Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit auf.

Sinkt die **Kapazitätsauslastung unter die Normalauslastung** und ist ein Kapazitäts- und Kostenabbau unumgänglich, muß sich das Aktivitätsfeld der Personalarbeit auf die Verhinderung der dysfunktionalen Folgen derartiger Schrumpfungsprozesse richten. Die Träger der Personalfunktion haben hier die Aufgabe,

sicher zu stellen, daß nicht die besten Mitarbeiter zuerst das Unternehmen verlassen. Das steigende interne Konfliktpotential durch Machtverschiebungen und abnehmende Ressourcen bedingt einen intensiven vertikalen und horizontalen Informationsfluß zwischen den beteiligten Interessengruppen, welcher die Einsicht in die Problemzusammenhänge und die Umsetzung notwendiger Maßnahmen fördert. Mangelnde Information und Entscheidungscentralisierung führt durch Zeitdruck, Problemüberlastung und begrenzte Verarbeitungskapazitäten zu Irrtümern und Fehlentscheidungen. Es gilt die perzipierte kurzfristige Machtverschiebung durch Erweiterung des Planungshorizontes und der Informationsbasis an die tatsächlichen Machtverhältnisse anzugleichen. Denn die wahrgenommene Veränderung der Arbeitsmarktverhältnisse trifft faktisch für qualifizierte Arbeitskräfte nicht zu - wie auch die Aussagen zu den Beschaffungszeiten zeigen. Lediglich die Ebene der Machtausübung der Mitarbeiter wechselt von offenem zu verdecktem Widerspruch. Und schließlich kann der Konflikttheorie folgend angenommen werden, daß informierte und motivierte Mitarbeiter in Phasen knapper Liquidität eher befristete Kostensenkungsmaßnahmen akzeptieren, wenn sie sicher sein können, in Aufschwungsphasen auch an der positiven Entwicklung zu partizipieren.

Aber auch der **Kapazitätsabbau** kann in seiner sozialen Härte durch begleitende Maßnahmen abgemildert werden. So können Überkapazitäten in der Personalbetreuung durchaus dazu genutzt werden, die zu entlassenden Mitarbeiter bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz zu unterstützen. So könnten Beratungen bei der Gestaltung von Bewerbungsunterlagen und dem Führen von Bewerbungsgesprächen ohne großen Zusatzaufwand erfolgen. Auch muß die Frage gestellt werden, ob die anstehende Entlassung oder der alternative angebotene Aufhebungsvertrag wirklich innerhalb weniger Monate erfolgen muß, ohne daß der Mitarbeiter die Möglichkeit hatte, sich selbst intensiv um einen neuen Arbeitsplatz zu bemühen. Mit einem gezielten und längerfristigen Fluktuationsmanagement wäre es durchaus möglich, erhebliche Summen gezahlter Abfindungen zu vermeiden. Die Art und Weise des Umgangs mit den abzubauenen Mitarbeitern hat einen nicht zu unterschätzenden Effekt im Arbeitsmarkt. In diesem Verständnis kommt der Personalfunktion nicht, wie in der Praxis erkennbar, eine abnehmende, sondern eine zunehmende Bedeutung zu. Damit erfolgt die Überleitung zu den transitorischen Aspekten der Anpassungsmaßnahmen.

Transitorische Maßnahmen werden in der Rezession mit dem Ziel ergriffen, nach der Rezession eine günstige Ausgangsposition für das Unternehmen zu schaffen. Ein angemessener und fairer Umgang mit verbleibenden und abzubauenen Mitarbeitern sichert die verbleibenden Mitarbeiterpotentiale, indem steigende Fluktuationen nach der Rezession verhindert werden. Im externen Arbeitsmarkt wird die Grundlage für die Akquisition neuer qualifizierter Mitarbeiter im Konjunkturaufschwung geschaffen. Die Nutzung freier Kapazitäten für Personal-

entwicklungsmaßnahmen schafft die Potentiale für die Anpassung an ein verändertes Umfeld, unterstützt die Motivation und sichert die Firmenbindung und das 'commitment' der Mitarbeiter. Eine strategische Personalplanung ermöglicht eine bedarfsgerechte Kapazitätsausweitung und mündet in die Phase des antizipativen Personalmanagements.

Zusammenfassend gilt es im Konjunkturaufschwung das Mitarbeiter-/Motivationspotential durch Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und Personalentwicklungsaktivitäten zu stärken und Flexibilitätspotentiale zu schaffen. Im Konjunkturabschwung fördert ein fairer und angemessener Umgang im Rahmen notwendiger Anpassungsmaßnahmen die Ausgangssituation nach der Rezession.

6.3 Anregungen für die weitere Forschung

Im Hinblick auf weiterer Studien gilt es zu berücksichtigen, daß aufgrund der gewählten Betrachtungsperspektive auch in der vorliegenden Arbeit einige inhaltliche und methodische Probleme ungelöst blieben:

- Um die Bearbeitungszeit des Fragebogen für die Antwortenden nicht zu stark in Anspruch zu nehmen, konnte der Fragebogen nicht das gesamte Feld der Personalarbeit abdecken. Es gilt jedoch ein insgesamt umfassendes Bild der Zusammenhänge zu erhalten.
- Der Einsatz von Instrumenten der Personalarbeit sollte auf qualitative Aspekte der Bedeutung und des Umfangs der Nutzung ausgedehnt werden. Damit ließe sich ein erweitertes Bild der Mitarbeiterorientierung in der Personalarbeit ermitteln.
- Um ein klareres Bild der tatsächlichen Mitarbeiterorientierung zu erhalten, wäre es sinnvoll den Kreis der Befragten auf Mitarbeiter und ihre Interessenvertretung auszudehnen. So ließe sich vergleichen, ob die von den Personalleitern perzipierte Mitarbeiterorientierung auch tatsächlich den Mitarbeiterinteressen entspricht. Dies gilt insbesondere für Aspekte der Individualisierung, welche in erheblichem Maß von der unternehmensspezifischen Mitarbeiterstruktur abhängt.
- Die Aussage, daß erfolgreiche Unternehmen in der Rezession bereits vor der Rezession die entsprechenden Maßnahmen ergriffen haben, müßte durch Längsschnittanalysen weiter gestützt werden.
- Eine Erhöhung der Grundgesamtheit würde die Überprüfung umfassenderer Modelle ermöglichen und damit zu valideren Ergebnissen führen.

6.4 Schlußbemerkung

- Bis heute mangelt es an empirischen Studien, welche die im Human-Resource-Management-Ansatz postulierte grundsätzliche Bedeutung des Personalmanagements - und damit auch der Personalarbeit - für den Unternehmenserfolg auf breiter Basis nachweisen.

Gleichzeitig zeigen aber immer mehr empirische Studien aus dem Bereich der Unternehmensführungs-, Organisations- und Erfolgsfaktorenforschung, daß motivierte Mitarbeiter als eine oder sogar die zentrale Grundlage für den Unternehmenserfolg zu betrachten sind. Während diese Ergebnisse bereits Anhaltspunkte für die herausgehobene Bedeutung der Mitarbeiter und damit auch des Personalmanagements bieten, bleiben die Ergebnisse aufgrund der Breite des Untersuchungsbereiches, der Berücksichtigung der personellen Ressourcen als Teilbereich und der Begrenzung auf einige wenige personalbezogene Indikatoren zwangsläufig wenig differenziert.

Daneben befaßt sich eine Fülle von Untersuchungen mit Teilaspekten des Personalmanagements wie z.B. der Motivation oder der Arbeitszufriedenheit, deren Ergebnisse überaus detailliert sind und inzwischen große Verbreitung und weitgehende Akzeptanz gefunden haben. Der Spezialisierungsgrad schränkt jedoch gleichzeitig die Praktikabilität der Einbindung in Gesamtkonzepte ein. Und so vollzieht zwangsläufig keine dieser Studien den nächsten Schritt zur Relevanz für einen umfassender zu definierenden, ökonomische und nichtökonomische Erfolgskriterien umfassenden Unternehmenserfolg.

Vor diesem Hintergrund ging es in der vorliegende Arbeit um eine Integration von detaillierten, inzwischen mit hoher Plausibilität und empirischer Relevanz ausgestatteten Ergebnissen der Verhaltenswissenschaften und gesamtunternehmensbezogenen Ergebnissen der Unternehmensführungs-, Organisations- und der Erfolgsfaktorenforschung mit dem Ziel, die postulierte Relevanz der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg zu überprüfen.

Die Ergebnisse legen dabei den Schluß nahe, daß dem professionellen Personalmanagement - wie auch in der Personalmanagementliteratur propagiert - eine weit aus höhere Bedeutung zukommt, als es in Theorie und Praxis der Unternehmensführung bisher Verbreitung gefunden hat.

- Insbesondere belegen die Ergebnisse darüber hinaus, daß der interessenpluralistische Betrachtungswinkel - hier fokussiert auf die Integration der Mitarbeiterinteressen - von hoher ökonomischer Relevanz ist und auch in Zeiten erhöhten Handlungsdruckes nicht vernachlässigbar ist. Vielmehr gilt es unter den Rahmen-

bedingungen zunehmender Umweltdynamik und -komplexität mehr denn je ein Instrumentarium zu entwickeln und zu nutzen, das diesen Handlungsdruck gar nicht erst entstehen läßt und in unvorhersehbaren Situationen ein Maximum an Handlungsspielraum ermöglicht. Die Nutzung des kreativen Problemlösungspotentials der Mitarbeiter stellt auch hier eine wichtige Grundlage dar. Somit muß für Krisenzeiten eine zunehmende, und nicht - wie die Ergebnisse zeigen - abnehmende Bedeutung eines professionellen Personalmanagements postuliert werden.

Schließlich ist auch in langfristiger, mehrere Konjunkturzyklen umfassender Perspektive zu bedenken, daß gerade der bisher praktizierten Kostenreduzierung durch Personalabbau auf lange Sicht Grenzen gesetzt sind.

Die allgemeine Tendenz zu kapitalintensiven und gleichzeitig inflexiblen Produktionskapazitäten führt dazu, daß das Kostensenkungspotential durch quantitative Personalanpassungen bei einem generellen Trend sinkender Mitarbeiterzahlen immer geringer wird. Umso wichtiger ist es für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens auch in der Zukunft, daß die Mitarbeiter durch kreative Ideen und neue Produkte die Voraussetzungen für die Auslastung der immer kapitalintensiven Produktionsanlagen, aber auch für Qualität und Kundennutzen schaffen.

Dies setzt aber ihren Willen und damit die Berücksichtigung ihrer Interessen voraus.

- Schließlich bestärken die Ergebnisse auch die Notwendigkeit zur Entwicklung eines eigenständigen Rezessionsmanagements. Die implizite Betrachtung der Rezession im Rahmen von Schrumpfungsprozessen vernachlässigt die Tatsache, daß diese Bestandteil eines Konjunkturzyklusses ist, der den bisherigen Ergebnissen der theoretischen und empirischen Konjunkturforschung folgend sowohl Abschwünge als auch Aufschwünge in einer gewissen Regelmäßigkeit aufweist. Gerade die Antizipation des Aufschwunges findet aber im dauerhaft ausgerichteten Schrumpfungsmanagement keine Berücksichtigung. Vielmehr wird von einer langfristigen Stabilisierung auf niedrigerem (Beschäftigungs-)Niveau ausgegangen. Ein adäquates Rezessionsmanagement erfordert aber gerade die integrierte Betrachtung sowohl von Ab- als auch Aufschwüngen, so daß das Instrumentarium des Rezessionsmanagements von demjenigen des Schrumpfungsmanagements zu differenzieren ist.

Ein umfassendes und abgeschlossenes Konzept zum Rezessionsmanagement geschweige denn zum Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur existiert jedoch bis heute nicht. Dies ist umso problematischer, als langfristige Arbeitsmarktprognosen einen wachsenden Bedarf und gleichzeitig ein abnehmendes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften erkennen lassen. Ein nicht reversibles, langfristigen Personalabbau implizierendes Schrumpfungsmanagement und eine

Personalarbeit, welche die mit Schwankungen der Konjunktur verbundene Notwendigkeit von quantitativen und qualitativen personellen Flexibilitätspotentialen einerseits und die gesellschaftlichen Entwicklungen andererseits beharrlich ignoriert, entzieht dem Unternehmen langfristig die Existenzgrundlagen.

Einem professionellen Personalmanagement, welches der Komplexität, Vernetzung und Langfristigkeit personeller Prozesse im Unternehmen adäquat Rechnung trägt kommt damit jetzt und in der Zukunft mehr denn je eine zentrale Bedeutung für die Sicherung des Unternehmenserfolges zu.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. /Day, George S.** (1986): The Perils of High-growth Markets, in: SMJ, 5, 409-421.
- Ackermann, Karl-Friedrich** (1987): Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, Helmut /Wagner, Dieter (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg, *Haufe*, 39-68.
- Ackermann, Karl-Friedrich** (1991): Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft, in: Ackermann, Karl-Friedrich /Scholz, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart, *Poeschel*, 13-35.
- Ackermann, Karl-Friedrich /Wührer, Gerhard** (1984): Personalstrategien in deutschen Grossunternehmen, Stuttgart, *Poeschel*.
- Adams, John S.** (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.
- Adams, John S.** (1965): Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, Leonhard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, New York, London, *Academic Press*, 267-299.
- Adrian, Wolfgang** (1989): Strategische Unternehmensführung und Informationssystemgestaltung auf der Grundlage kritischer Erfolgsfaktoren, (Diss. Bern 1987) Bergisch Gladbach, *Eul*.
- Albach, Horst** (1984): Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 179-194.
- Albach, Horst** (1988): Masstäbe für den Unternehmenserfolg, in: Henzler, Herbert (Hrsg.): Handbuch der strategischen Führung, Wiesbaden, *Gabler*, 69-83.
- Albach, Horst /de Pays, Diana /Royas, Raúl /Albruschat, Jan** (1991): Quellen, Zeiten und Kosten von Innovationen, in: ZfB, 61. Jg. Heft 3, 309-324.

- Albers, Sönke /Eggers, Sabine** (1991): Organisatorische Gestaltungen von Produktinnovations-Prozessen-Führt der Wechsel des Organisationsgrades zum Innovationserfolg ?, in: zfbf, 43 Jg. Heft 1, 44-64.
- Alt, Herwig** (1993): Der Träger-Langzeit-Freizeitspeicher - Ein Ansatz zur stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeiten auch bei den leitenden Angestellten, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, Berlin, Schmidt, 453-459.
- Ansoff, H. Igor** (1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: zfbf, 28, 129-152.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach Gesellschaft / Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.** (1996): Organisation im Umbruch, in: zfbf, 48 Nr. 6, 621-665.
- Argyris, Chris** (1957): Personality and Organisation. The Conflict Between System and the Individual, New York, London, Harper & Row.
- Argyris, Chris /Schön, Donald A.** (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Assenmacher, Walter** (1995): Konjunkturtheorie, 7. Auflage, München, Wien, Oldenbourg.
- Atteslander, Peter** (1991): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, Berlin, New York, de Gruyter.
- Backhaus, Jürgen /Nutzinger, Hans G. (Hrsg.)** (1987): Codetermination, Heidelberg, New York, Springer.
- Backhaus, Klaus /Erichson, Bernd /Plinke, Wulff /Weiber, Rolf** (1994): Multivariate Analysemethoden, 7. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Springer.
- Barnard, Chester I.** (1938): The Functions of the Executive, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Barnard, Chester I.** (1970): Die Führung grosser Organisationen, Essen, Girardet.

- Bartölke, Klaus /Wächter, Hartmut** (1980): Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie, in: Koubek, Norbert /Küller, Hans-Detlev /Scheibe-Lange, Ingrid (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln, *Bund*, 19-34.
- Bartölke, Klaus /Grieger, Jürgen** (1993): Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Laske, Stephan /Gorbach, Stefan (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden, *Gabler*, 93-110.
- Bass, Bernard M.** (1990): Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3. Auflage, New York, London, *Free Press*.
- Bass, Frank M. /Cattin, Philippe /Wittink, Dick R.** (1978): Firm Effects and Industry Effects in the Analysis of Market Structure and Profitability, in: JMR, 15, Februar, 3-10.
- Bea, Franz Xaver /Haas, Jürgen** (1995): Strategisches Management, Stuttgart, Jena, *Fischer*.
- Becker, Max** (1977): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Rezession, Dissenhofen (Diss. St. Gallen), *Ruegger*.
- Becker, Fred G.** (1991): Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 567-594.
- Berger, Peter L. /Luckmann, Thomas** (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt, *Fischer*.
- Berndt, Ralph (Hrsg.)** (1994): Management-Qualität contra Rezession und Krise, Berlin, *Springer*.
- Bertalanffy, Ludwig von** (1950): The Theory of the Open Systems in Physics and Biology, in: Science, 111, 23
- Berthel, Jürgen** (1991): Karriereanreize für Mitarbeiter, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 481-498.
- Berthel, Jürgen** (1995): Personalmanagement, 4. Auflage, Stuttgart, *Schäffer Poeschel*.

- Berthel, Jürgen /Lewandowski, Ch.** (1989): Wertewandel in der Bundesrepublik: Konsequenzen für die betriebliche Personalarbeit, in: Personalführung, 3, 268-273.
- Bidlingmeier, Johannes /Schneider, Dieter J. G.** (1976): Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte, in: Grochla, Erwin /Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 4731-4740.
- Bielinski, Herbert** (1987): Flexible Arbeitszeiten: Weder Schreckgespenst noch Wundermittel. - Ergebnisse von 42 Fallstudien in Betrieben -, in: Gehrman, Friedhelm /Becker, Thomas A (Hrsg.): Arbeitszeit-Flexibilisierung, Frankfurt, New York, *Campus*, 123-138.
- Bihl, Gerhard** (1987a): Unternehmen und Wertewandel: Wie lauten die Antworten für die Unternehmenspolitik ?, in: Rosenstiel, Lutz von /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart, 53-61.
- Bihl, Gerhard** (1987b): Werteorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 11/12, 768-785.
- Bihl, Gerhard** (1991): Anreizaspekte einer wertorientierten Personalpolitik in einem neuen Automobilwerk bei BMW, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, 933-964.
- Bihl, Gerhard /Berghahn, Angela /Theunert, Manfred** (1994): Zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung am Beispiel BMW Werk Regensburg, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 235-254.
- Bitzer, Bernd** (1990): Innovationshemmnisse im Unternehmen, Bremen, *DUV*.
- Blake, Robert R /Shepard, Herbert A. /Mouton, Jane S.** (1964): Managing intergroup conflict in industry, Houston, *Gulf*.
- Blau, Peter M. /Scott, William R.** (1962): Formal Organizations: A Comparative Approach, London, *Routledge & Kegan Paul*.
- Bleicher, Knut** (1982): Restrukturierung in der Rezession, in: zfo, 5-6, 313-319.

- Bleicher, Knut** (1987): Strategisches Personalmanagement, in: Glaubrecht, Helmut /Wagner, Dieter (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg, *Haufe*, 17-38.
- Bleicher, Knut** (1990): Ganzheitliches Denken in arbeitsteiligen Organisationen, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, *Stämpfli & Cie AG*, 11-27.
- Bleicher, Knut** (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt, New York, *Campus*.
- Bleicher, Knut** (1995): Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels, in: *zfo*, 6, 390-395.
- Blum, Reinhard /Steiner, Manfred (Hrsg.)** (1984): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht, Berlin, *Duncker & Humblot*.
- Bolt, James F.** (1983): Job security: its time has come - Arbeitsplatzsicherheit: ihre Zeit ist gekommen, in: *HBR*, Nr. 6, 61, 115-123.
- Bortz, Jürgen** (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung, Berlin, Heidelberg, New York, *Springer*.
- Bosetzky, Horst** (1987): Bürokratie, Führung in der, in: Kieser, Alfred /Reber, Gerhard /Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, *Poeschel*, 128-136.
- Boulding, Kenneth E.** (1962): Conflict and Defense. A General Theory, New York, *Harper & Row*.
- Boulding, Kenneth E.** (1975): The management of decline, in: *Change*, 64, 8-9.
- Böhnisch, Wolf** (1979): Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart, *Poeschel*.
- Böhnisch, Wolf /Putz, Peter** (1993): Wertewandel im Personalmanagement: Individualisierung und Selbstbestimmung, in: Organisationsentwicklung, 2, 50-57.
- Bösenberg, Dirk /Metzen, Heinz** (1992): Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, 3. Auflage, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*.

- Bratschitsch, Rudolf /Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.)** (1981): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, *Poeschel*.
- Braun, Wolfram** (1991): Kooperation im Unternehmen - Organisation und Steuerung von Innovationen, Wiesbaden, *Gabler*.
- Brockhoff, Klaus** (1989): Schnittstellen-Management - Anstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung, Stuttgart, *Poeschel*.
- Bronner, Rolf /Wossidlo, Peter R.** (1988): Experimente zum Informationsverhalten, in: Witte, Eberhard /Hauschildt, Jürgen /Grün, Oskar H. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, *Mohr*, 241-267.
- Bullinger, Hans-Jörg** (1992a): Personal-Management: der Mensch in der schlanken Fabrik: Innovation, Produktivität, Tagungsbericht, München, *Gesellschaft für Management und Technologie*.
- Bullinger, Hans-Jörg** (1992b): Die Paradigmen der schlanken Produktion - Der Mensch in der schlanken Fabrik, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Personalmanagement- Der Mensch in der schlanken Fabrik, München, *Gesellschaft für Management und Technologie*, 5-37.
- Burns, Tom /Stalker, George M.** (1961): The Management of Innovation, London, *Tavistock*.
- Buzzell, Robert D. /Gale, Bradley T.** (1989): Das PIMS-Programm, Wiesbaden, *Gabler*.
- Büdenbender, Ulrich** (1995): Personalpolitik in und für Zeiten der Rezession, in: Personal, Heft 1, 4-7.
- Bühner, Rolf** (1990): Economies of Speed - Beschleunigung der Abläufe im Unternehmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, *Stämpfli & Cie AG*, 29-43.
- Bühner, Rolf** (1993): Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Düsseldorf, Stuttgart, *VDI-Verlag/ Schäffer-Poeschel*.

- Cameron, Kim S.** (1986): A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors, in: *Management Science*, 32 No.1, 87-112.
- Cameron, Kim S. /Myung, U. Kim /Whetten, David A.** (1987a): Organizational Effects of Decline and Turbulence, in: *ASQ*, 222-240.
- Cameron, Kim S. /Whetten, David A. /Myung, U. Kim** (1987b): Organizational Dysfunktions of Decline, in: *AMJ*, 30, No. 1, 126-138.
- Cameron, Kim S. /Zammuto, Raymond F.** (1983): Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline, in: *HRM*, 22 No.4, 359-376.
- Cameron, Kim S.** (1983): Strategic Responses to Conditions of Decline, in: *Journal of Higher Education*, 54, No. 4, 359-380.
- Cameron, Kim S.** (1994): Strategies for Successful Organizational Downsizing, in: *HRM*, 33, Nr. 2, 189-211.
- Campbell, John P. /Dunnette, Marvin D. /Lawler III, E E. /Weick Jr.,** (1970): Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York u.a., *McGraw-Hill*.
- Campbell, John P. /Campbell, Richard J.** (1988a): Industrial-Organizational Psychology and Productivity: The Goodness of Fit, in: Campbell, John P /Campbell, Richard J /a.A., (Hrsg.): *Productivity in Organizations*, San Francisco, London, *Jossey-Bass*, 82-93.
- Campbell, John P. /Campbell, Richard J.** (1988b): Introduction: What Industrial-Organizational Psychology Has to Say About Productivity, in: Campbell, John P /Campbell, Richard J /a.A., (Hrsg.): *Productivity in Organizations*, San Francisco, London, *Jossey-Bass*, 1-11.
- Cartwright, Dorwin /Zander, Alvin (eds.)** (1968): Group dynamics: Research and theory, 3. Auflage, New York, *Row-Peterson*.
- Chastain, Clark E.** (1983): Managing Your Way Through the Recession, in: *Cost and Management*, 57. Jan/Feb, 10-14.
- Chmielewicz, Klaus** (1980): Gremien der Unternehmensverfassung, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 2272-2282.

- Chmielewicz, Klaus** (1994): *Forschungskonzeptionen*, 3. Auflage, Stuttgart, Poeschel.
- Coch, Lester /French, John R. P. jr.** (1948): Overcoming resistance to change, in: HR, 1, 512-532.
- Coenenberg, Adolf G.** (1987): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 9. Auflage, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*.
- Conrad-Betschart, Hans-P. /Ulich, Eberhard** (1989): Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, in: Lattmann, Charles /Krulis-Randa, Jan (Hrsg.): *Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt*, Heidelberg, *Physica*, 95-115.
- Crozier, Michel** (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, *Chicago University Press*.
- Cummings, Thomas G. /Blumenthal, Judith F. /Greiner, Larry E.** (1983): Managing Organizational Decline: The Case for Transorganizational Systems, in: HRM, 22, No. 4, 377-390.
- Cyert, Richard M. /March, James G.** (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.Y., *Prentice Hall*.
- Czap, Hans** (1990): Kybernetik und Kommunikation zur Bewältigung des sozio-ökonomischen Wandels, in: Czap, Hans (Hrsg.): *Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel*, Berlin, *Duncker & Humblot*, 11-21.
- D'Aveni, Richard A.** (1989): The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms, in: AMJ, 32, No. 3, 577-605.
- Dahl, Dieter** (1989): *Volkswirtschaftslehre*, 6. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Dahrendorf, Ralf** (1970): *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, Köln, Opladen, *Westdeutscher Verlag*.
- de Brentani, Ulrike** (1989): Success and Failure in New Industrial Services, in: *Journal of Product Innovation Management*, 6, 239-258.

- Deters, Jürgen /Karg, Peter W. /Rosenberg, Thomas** (1985): Personalabbau in der Personalwirtschaftslehre, in: *BFuP*, Nr. 3, 254-272.
- Deutsch, Morton** (1976): Konfliktregelung, München, *Reinhardt*.
- Dierkes, Meinolf /Rosenstiel, Lutz von /Rudolph, Hedwig** (1993): Die Zukunft der Arbeit: Innovationspotential und Beharrungstendenzen in Arbeitsmärkten und Arbeitsstrukturen., in: Strümpel, Burkhard /Dierkes, Meinolf (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 363-386.
- Dierkes, Meinolf /Hühner, Katrin** (1993): Sozio-ökonomischer Wandel und Unternehmensleitbilder. Ein Beitrag zur Untersuchung der Wahrnehmungsprozesse und Reaktionsweisen von Unternehmen auf Umfeldanforderungen, in: Strümpel, Burkhard /Dierkes, Meinolf (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik, Stuttgart, *Schäffer Poeschel*, 277-309.
- Dincher, Roland /Ehreiser, Hans J. /Nick, Franz R.** (1989): Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik, in: Weber, Wolfgang /Weinmann, Joachim (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, *Poeschel*, 65-96.
- Dlugos, Günter** (1982): Beziehungen zwischen Wertewandel, Konflikt und Konflikt-handhabung im Unternehmenssektor, in: Stachowiak, H. /et al., (Hrsg.): Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel, Bd. II Methoden und Analysen, München Paderborn, 293-319.
- Dlugos, Günter /Dorow, Wolfgang /Danesy, Frank C.** (1987): Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung aus betriebswirtschaftlich-politologischer Sicht, in: Glaubrecht, Helmut /Wagner, Dieter (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg, *Haufe*, 119-133.
- Dolata, Burkhard** (1987): Betriebliche Früherkennungssysteme und deren strategische Bedeutung, München und Mehring, *Hampp*.
- Dolch, N. A. /Heffernan, W. D.** (1978): Applicability of complex organization theory to small organizations, in: *Social Science Quarterly*, 59, 202-209.

- Domsch, Michel** (1984): Anreizsysteme für Industrieforscher, in: Domsch, Michel /Jochum, Eduard (Hrsg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung (F&E), Köln, *Carl Heymanns Verlag*, 249-270.
- Domsch, Michel** (1988): Zur Messung des personalen Unternehmenserfolgs, in: Domsch, Michel /Eisenführ, Franz /Ordeltje, Dieter /Perlitz, Manfred (Hrsg.): Unternehmenserfolg. Planung - Ermittlung - Kontrolle, Wiesbaden, *Gabler*, 107-125.
- Domsch, Michel /Schneble, Andrea** (1991): Mitarbeiterbefragungen, in: Rosenstiel, Lutz von /Regnet, Erika /Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 440-453.
- Drumm, Hans J.** (1989): Vom Einheitskonzept zur Individualisierung. Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft, in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 3-13.
- Drumm, Hans J. /Scholz, Christian** (1988): Personalplanung: Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, 2. Auflage, Stuttgart, *Haupt*.
- Duncan, Robert B.** (1975): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: *ASQ*, 17, 313-327.
- Dürr, Ernst** (1981): Konjunktur-, Struktur- oder Wachstumskrise ?, in: Bratschitsch, Rudolf /Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, *Poeschel*, 25-42.
- Dyllick, Thomas** (1981): Management-Arbeit für ganze Menschen, in: Ulrich, Hans (Hrsg.): Management-Philosophie für die Zukunft, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 79-88.
- Easton, David** (1965): A systems analysis of political life, New York, *Wiley*.
- Ebadi, Yar M. /Utterback, James M.** (1984): The Effects of Communication on Technological Innovation, in: *Management Science*, 572-585.
- Eckardstein, Dudo von** (1992): Interessenabstimmung in der Personalarbeit, in: Gaugler, Eduard /Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1067-1077.
- Eckardstein, Dudo von /Schnellinger, Franz** (1978): Betriebliche Personalpolitik, 3. Auflage, München, *Vahlen*.

- Einsiedler, Herbert E.** (1993): Werte und Wertewandel aus der Sicht der Personalpolitik - Einige Gedanken zum Thema, in: Rosenstiel, Lutz von /Djarrahzadeh, Maryam /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel - Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 115-138.
- Elschen, Rainer** (1988): Agency-Theory, in: DBW, 48, Heft 2, 248-250.
- Elschen, Rainer** (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: zfbf, 43, Heft 11, 1002-1012.
- Elsik, Wolfgang** (1992): Strategisches Personalmanagement, München und Mering, *Hamp.*
- Ende, Werner** (1982): Theorien der Personalarbeit, Königstein/Taunus, *Hanstein*.
- Engel, Wolfram** (1989): Das Prinzip des Managerschutzes, in: Wirtschaftswoche, 19 v. 5.5.1989, 218
- Engelhard, Johann** (1992): Leistungsdeterminanten, in: Gaugler, Eduard /Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1254-1264.
- Etzioni, Amitai** (1961): A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, *Free Press*.
- Faisst, Jürgen** (1992a): Instrumente des Arbeitszeitmanagements, in: Schneeweiss, Christoph (Hrsg.): Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, Heidelberg, *Physica*, 41-59.
- Faisst, Jürgen** (1992b): Flexible Personalkapazitätsplanung aus der Sicht der Praxis, in: Schneeweiss, Christoph (Hrsg.): Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, Heidelberg, *Physica*, 89-101.
- Faller, Michael** (1991): Innere Kündigung - Ursachen und Folgen, (Diss. Berlin 1990) München und Mering, *Hamp.*
- Fauth, Angela /Willenegger, Andreas** (1993): Erfahrungen aus einem mittelständischen Handelsunternehmen: Individuelle Arbeitszeit im Textilhaus Ludwig Beck, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 211-221.

- Fehrmann, Eberhard /Orlt, Gerhard /Ott, Alfred E. /Söllner, Alfred /Staudt, Erich** (1985): Personalprobleme bei Rationalisierung und Technisierung, Mannheim, Wien, Zürich, *Bibliographisches Institut Wissenschaftsverlag*.
- Feix, Wilfried E. (Hrsg.)** (1991): Personal 2000, Wiesbaden, *Gabler*.
- Ferris, Gerald R. /Schellenberg, Deborah A. /Zammuto, Raymond F.** (1984): Human Resource Management Strategies in Declining Industries, in: HRM, 23, No. 4, 381-394.
- Fiedler, Fred E.** (1964): A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in: Berkovitz, Leonhard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, New York, London, *Academic Press*, 149-190.
- Fiedler, Fred E.** (1967): A Theory of Leadership Effectiveness, New York, *McGraw Hill*.
- Fischer, Thomas M.** (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren, (Diss. Augsburg 1992) München, *Vahlen*.
- FitzRoy, Felix R. /Kraft, Kornelius** (1985): Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität, in: ZfB, 54, 20-32.
- FitzRoy, Felix R. /Kraft, Kornelius (Hrsg.)** (1987): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Fix, Dagmar** (1991): Die besten Jahre, in: Wirtschaftswoche, Nr. 48 v. 22.11.1991, 62-78.
- Flecker, Jörg /Schienstock, Gerd (Hrsg.)** (1991): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung - interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation -, München und Mering, *Hampp*.
- Foittl, Johannes** (1994): Sicherung von Arbeitsplätzen durch flexible Arbeitszeit, in: Personalführung, 9, 796-800.
- Ford, Jeffrey D.** (1980): The Occurence of Hysteresis in Declining Organizations, in: AMR, 5, No. 4, 589-598.
- Franke, Heinrich** (1991): Arbeitsmarkt 2000: weiblicher, älter, qualifizierter, in: Feix, Wilfried E (Hrsg.): Personal 2000, Wiesbaden, *Gabler*, 25-49.

- Franke, Heinrich /Buttler, Friedhelm** (1991): Arbeitswelt 2000, Frankfurt, Fischer.
- Franz, Klaus-Peter** (1992): Moderne Methoden der Kostenbeeinflussung, in: Männel, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden, Gabler, 1492-1505.
- Franz, Gerhard** (1983): Wirtschaftslage, Aspirationsdynamik und politischer Anspruchsdruck in der Bundesrepublik Deutschland. Zeitreihenanalysen zur Veränderungsdynamik persönlicher und politischer Einstellungen im ökonomischen Wandel, Speyer, *Speyerer Forschungsberichte*.
- Freeman, John /Hannan, Michael T.** (1975): Growth and Decline Processes in Organizations, in: ASR, 40, 215-228.
- Freeman, R. Edward** (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.
- Freimuth, Joachim /Elfers, Claudia** (1992): Die organisatorische Verarbeitung von Mitarbeiterkündigungen - Verdrängung oder Reflexion ?, in: ZfP, 49-57.
- Friedel-Howe, Heidrun** (1993): Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, Schmidt, 413-424.
- Friedrichs, Jürgen** (1973): Methoden der empirischen Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Fritsch, Stephan** (1993): Differenzielle Personalpolitik, in: Personal, 7, 302-304.
- Fritsch, Stephan** (1994): Differenzielle Personalpolitik - Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, Wiesbaden (Diss. Mannheim 1993), *Deutscher Universitätsverlag*.
- Fritz, Wolfgang /Förster, Friedrich /Raffée, Hans /Silberer, Günter** (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: DBW, 45 Heft 4, 375-394.
- Fritz, Wolfgang** (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*.

- Fröhlich, Werner /Gindert, Gesine** (1994): Leistungsoptimierung in rezessiven Zeiten durch strategische Personalanpassung, in: Scholz, Christian /Ober-schulte, Hans (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München und Mehring, *Hampp*, 185-202.
- Furubotn, Eirik G. /Pejovich, Svetozar** (1972): Property rights and economic theory: A survey of recent literature, in: Journal of Economic Literature, 10, 1137-1162.
- Gabele, Eduard** (1989): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile - Empirische Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes, in: DBW, 49. Jg. Heft 5, 623-637.
- Gamper, H. Beat** (1991): Vernetzungen innerhalb der betrieblichen Personalpolitik, in: Lattmann, Charles /Staffelbach, Bruno (Hrsg.): Die Personalfunktion der Unternehmung im Spannungsfeld von Humanität und wirtschaftlicher Rationalität, Heidelberg, 165-178.
- Gaugler, Eduard** (1982): Kosten- und Nutzeneffekte der Teilzeitarbeit, in: Heymann, H.-Helmut /Seiwert, Lothar J. (Hrsg.): Job-Sharing, Stuttgart, *Taylorix-Fachverlag*, 295-305.
- Gaugler, Eduard** (1983a): Flexibilisierung der Arbeitszeit, in: zfbf, 35, 858-872.
- Gaugler, Eduard** (1983b): Mitbestimmung der Arbeitnehmer im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel, in: Siegwart, Hans /Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern, 187-203.
- Gaugler, Eduard** (1984): Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes, in: Staehle, Wolfgang H. /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 259-271.
- Gaugler, Eduard** (1987): Information als Führungsaufgabe, in: Kieser, Alfred /Reber, Gerhard /Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, *Poeschel*, 1128-1137.
- Gawellek, Ulrich** (1987): Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung, Frankfurt (Diss. Nürnberg), *Lang*.

- Gebert, Diether** (1992): Kommunikation, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1110-1121.
- Gebert, Diether /Rosenstiel, Lutz von** (1989): Organisationspsychologie, 2. Auflage, Stuttgart, *Kohlhammer*.
- Gebert, Diether /Steinkamp, Thomas** (1990): Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung, Stuttgart, *Poeschel*.
- Gehrmann, Friedhelm /Becker, Thomas A (Hrsg.)** (1987): Arbeitszeit-Flexibilisierung. Tarifpolitische Erfahrungen und neue Modelle in Westdeutschland, Frankfurt, *Campus*.
- Gemünden, Hans Georg** (1992): Informationsverhalten, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1010-1027.
- Gist, Marilyn E.** (1987): Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, in: *AMR*, 12, 472-485.
- Glaser, Horst /Geiger, Werner /Rohde, Volker** (1992): PPS Produktionsplanung und -steuerung. Grundlagen - Konzepte - Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Glasl, Friedrich** (1990): Konfliktmanagement, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Glueck, William F.** (1978): Personnel - A diagnostic approach, 2. Auflage, Dallas/Texas, *Business Publications*.
- Goetzke, Wolfgang** (1978): Zur Berücksichtigung pluralistischer Interessen in ökonomischen Entscheidungskalkülen, in: Bartölke, Klaus /Kappler, Ekkehard /Laske, Stephan /Nieder, Peter (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden, *Gabler*, 303-317.
- Goetzke, Wolfgang /Sieben, Günter (Hrsg.)** (1983): Unternehmensstrategien für die Rezession, Köln, *Gebera*.
- Golden, Karen A. /Ramanujam, Vasudevan** (1985): Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning process, in: *HRM*, 24, 429-452.
- Gomez, Peter** (1990): Autonomie durch Organisation - Die Gestaltung unternehmerischer Freiräume, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, 99-113.

- Gomez, Peter /Naujoks, Henrik** (1992): Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch Organisation: Autonomie als Leitidee, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*, 193-214.
- Göltenboth, Heinz** (1983): Rationalisierung und Produktivität, Rezession und Arbeitslosigkeit, Bergisch Gladbach, *Heider-Verlag*.
- Göttgens, Olaf** (1996): Erfolgsfaktoren in schrumpfenden und stagnierenden Märkten - Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden, *Gabler*.
- Graf, Ronald** (1993): Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Gewerkschaften, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 101-111.
- Greenhalgh, Leonhard** (1980): A Process Model of Organizational Turnover: The Relationship with Job Security as a Case in Point, in: AMR, 5, No. 2, 299-303.
- Greenhalgh, Leonhard** (1982): Maintaining Organizational Effectiveness During Organizational Retrenchment, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 18, No. 2, 155-170.
- Greenhalgh, Leonhard /McKersie, Robert B.** (1980): Cost-Effectiveness of Alternative Strategies for Cut-back Management, in: PAR, 575-584.
- Greenhalgh, Leonhard /Rosenblatt, Zehava** (1984): Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, in: AMR, 9, No. 3, 438-448.
- Grimm, Ulrich** (1983): Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, (Diss. Frankfurt 1982) Wiesbaden, *Gabler*.
- Grünefeld, Hans G.** (1987): Personalberichterstattung: Möglichkeiten - Methoden - Beispiele, Wiesbaden, *Gabler*.
- Gzuk, Roland** (1975): Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen, *Mohr*.

- Haberler, Gottfried** (1955): Prosperität und Depression, 2. Auflage, Tübingen, Mohr.
- Hackman, John R. /Oldham, Greg R.** (1974): The Job Diagnostic Survey, New Haven,
- Hackman, John R. /Oldham, Greg R.** (1975): Development of the Job Diagnostic Survey, in: JoAP, 60, 159-170.
- Hackstein, Rolf /Nüssgens, Karl-Heinz /Uphus, Peter** (1970): Personalwesen als eine primäre Führungsaufgabe, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 19 Heft 4, 88-96.
- Hackstein, Rolf /Nüssgens, Karl-Heinz /Uphus, Peter** (1971): Personalwesen in systemorientierter Sicht, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 20 Heft 1, 27-41.
- Hafner, Ralf** (1988): Unternehmensbewertung bei mehrfacher Zielsetzung, in: BFuP, 6, 485-505.
- Hafner, Ralf** (1989): Grenzpreisermittlung bei mehrfacher Zielsetzung - ein Beitrag zur Bewertung strategischer Unternehmensakquisitionen, Bergisch Gladbach, Köln, Eul.
- Hahn, Dietger /Krystek, Ulrich** (1984): Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, Gabler, 3-24.
- Hamel, Winfried** (1982): Teilzeitarbeit - personalwirtschaftliche Notlösung oder Alternative ?, in: zfbf, 34. Jg. Heft 2, 147-162.
- Hamel, Winfried** (1989): Individualisierung - neue Herausforderung der Personalwirtschaft ?, in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart, Haupt, 59-68.
- Hamermesh, Richard G. /Silk, Steven B.** (1979): How to compete in stagnant industries, in: HBR, Sept./Oct., 161-168.
- Hammer, Michael /Champy, James** (1994): Business Reengineering, 4. Auflage, Frankfurt, Campus.

- Harrigan, Kathryn Rudie** (1980a): Strategy Formulation in Declining Industries, in: AMR, 5, No. 4, 599-604.
- Harrigan, Kathryn Rudie** (1980b): Strategies for Declining Businesses, Lexington, Toronto, *Lexington Books*.
- Harrigan, Kathryn R.** (1983): Research methodology for contingency approaches to business strategy, in: AMR, 3, 398-405.
- Harrigan, Kathryn Rudie /Porter, Michael E.** (1983): Endgame strategies for declining industries, in: HBR, July-August, 119-126.
- Hartwig, Gerd** (1993): Flexible Arbeitszeitgestaltung am Beispiel Weidmüller: Erfahrungen aus einem Industrieunternehmen der Elektrotechnik, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, Schmidt, 265-276.
- Hartz, Peter** (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung, Frankfurt, Campus.
- Hartz, Peter** (1995): Kreative Wege zur Kostenentlastung und Beschäftigungssicherung, in: Scholz, Christian /Djarrahzadeh, Maryam (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement - Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, Schäffer Poeschel, 51-59.
- Hauschildt, Jürgen** (1993a): Determinanten des Innovationserfolgs, in: Hauschildt, Jürgen /Grün, Oskar H (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, Schäffer Poeschel, 297-326.
- Hauschildt, Jürgen** (1993b): Innovationsmanagement, München, Vahlen.
- Hauschildt, Jürgen /Chakrabarti, Alok K.** (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: zfo, 6, 378-388.
- Hauschildt, Jürgen /Grün, Oskar H.** (1993): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Heckhausen, Heinz** (1989): Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Springer.
- Heimerl-Wagner, Peter** (1995): Strategische Organisations-Entwicklung, Heidelberg, Physica.

- Heinen, Edmund** (1971): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Heinen, Edmund** (1976a): Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München, *Goldmann*.
- Heinen, Edmund** (1976b): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Heinen, Edmund** (1991): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Hennies, Manfred O. E.** (1991): Allgemeine Volkswirtschaftslehre für Betriebswirte. Band 3 Geld, Konjunktur, Aussenwirtschaft, Wirtschaftswachstum, 2. Auflage, Berlin, *Spitz*.
- Hentze, Joachim** (1994a): Personalwirtschaftslehre 2, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Hentze, Joachim** (1994b): Personalwirtschaftslehre 1, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Hentze, Joachim /Brose, Peter** (1985): Unternehmensführung und Mitbestimmung, Würzburg, Wien, *Physica*.
- Herbert, Willi** (1991): Wertewandel und Anreizattraktivität, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 53-69.
- Herzberg, Frederick /Mausner, Bernard /Snyderman, Barbara B.** (1959): The motivation to work, New York, *Wiley*.
- Herzhoff, Sabine** (1991): Innovations-Management: Gestaltung von Prozessen und Systemen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit, Bergisch Gladbach, Köln, *Eul*.
- Hicks, Herbert G.** (1972): The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach, 2. Auflage, New York, *McGraw Hill*.
- Hilb, Martin** (1983): Die innerbetriebliche soziale Unternehmensdiagnostik, in: Siegwart, Hans /Probst, Gilbert J B. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 287-308.

- Hilb, Martin** (1984): Diagnose-Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Hilb, Martin** (1994): Integriertes Personal-Management, Neuwied, *Luchterhand*.
- Hilb, Martin (Hrsg.)** (1992): Innere Kündigung - Ursachen und Lösungsansätze, Zürich, *Industrielle Organisation*.
- Hill, Wilhelm /Fehlbaum, Raymond /Ulrich, Peter** (1994a): Organisationslehre 1, 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, *Haupt*.
- Hill, Wilhelm /Fehlbaum, Raymond /Ulrich, Peter** (1994b): Organisationslehre 2, 5. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, *Haupt*.
- Hines, George H.** (1974): Sociocultural influence on employee expectancy and participative management, in: AMJ, 334-339.
- Hinings, C. R. /Hickson, D. J. /Pennings, J. M. /Schneck, R. E.** (1974): Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: ASQ, 19, 22-44.
- Hinterhuber, Hans** (1992): Strategische Unternehmensführung. 1. Strategisches Denken, 5. Auflage, Berlin, *de Gruyter*.
- Hinterhuber, Hans /Krauthammer, Eric** (1993): Flache Hierarchien und individuelle Arbeitsplatzsicherheit in der Rezession, in: io-Management Zeitschrift, 62, 45-49.
- Hirschman, Albert O.** (1976): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen, Staaten, Tübingen, *Mohr*.
- Hirzel, Matthias** (1991): Geschwindigkeit heisst das Ziel - Speed Management zur Verbesserung des Innovationspotentials, in: Gablers Magazin, 7, 37-40.
- Hofer, Charles W. /Schendel, Dan** (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, *West Publication Co.*
- Hoff, Andreas** (1991): Thesen zum Zukunftsprojekt "Individualisierung der betriebliche Arbeitszeitgestaltung", in: Ackermann, Karl-Friedrich /Scholz, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart, *Poeschel*, 259-266.

- Hoff, Andreas /Ebbing, Ursula /Kutscher, Jan** (1993): Arbeitszeit-Konflikte. Betriebsfallstudien in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse und Schlussfolgerungen, in: Strümpel, Burkhard /Dierkes, Meinolf (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik, Stuttgart, *Schäffer Poeschel*, 155-175.
- Hoffmann, Friedrich A.** (1986): Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmungen -, in: zfbf, 38, 831-843.
- Hoffmann, Rainer-W.** (1981): Arbeitskampf im Arbeitsalltag, Frankfurt, *Campus*.
- Hoffmann, Friedrich A.** (1990): Führungsorganisation - Ein integrativer Handlungsrahmen zur Erfüllung sachrationaler und sozioemotionaler Forderungen, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, *Stämpfli & Cie AG*, 135-155.
- Hofmann, Michael /Rosenstiel, Lutz von** (1988): Funktionale Managementlehre, Berlin, Heidelberg, *Springer*.
- Hohner, Hans-Uwe** (1993): Personalentwicklung, berufliche Autonomie und konsensorientierte Diagnostik, in: Laske, Stephan /Gorbach, Stefan (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden, *Gabler*, 367-386.
- Holm, Kurt** (1977): Die Befragung 5 - Pfadanalyse, Coleman-Verfahren, Stuttgart, *Francke*.
- Hölterhoff, Herbert** (1994): Lean Management: Handlungsfelder für eine das Lean-Konzept unterstützende proaktive Personalarbeit, in: Kraus, Herbert /Scheff, Josef /Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien, *Linde*, 133-167.
- Hrubi, Franz R.** (1988): Kommunikationsmanagement, in: Hofmann, Michael /Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, Berlin, Heidelberg, *Springer*, 59-94.
- Hulin, Charles /Blood, Milton R.** (1968): Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses, in: PB, 69, 41-55.
- Hunold, Wolf** (1992): Personalanpassung in Recht und Praxis - Eine Anleitung zur Lösung betrieblicher Probleme bei rückläufiger Beschäftigung, 2. Auflage, München, *Beck*.

- Hunold, Wolf** (1976): Leitfaden der Personalanpassung, Herne, Berlin, *Neue Wirtschaftsbriefe*.
- IDW (Hrsg.)** (1996): WP-Handbuch, Band 1, 11. Auflage, Düsseldorf, *IdW-Verlag*.
- Imai, Masaaki** (1986): Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success, New York, *Random House Business Division*.
- Inglehart, Ronald** (1977): The Silent Revolution: changing values and political styles among western publics, Princeton (New Jersey), *Princeton University Press*.
- Ivancevich, John M. /Donnelly, James H.** (1975): Relations of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance, in: *ASQ*, 20, 272-280.
- Janisch, Monika** (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Bern (Diss. St. Gallen), *Haupt*.
- Janssen, Ulrike** (1994): Neues Verantwortungsbewusstsein in der Personalarbeit, in: *Personalführung*, 4, 336-337.
- Jantsch, Erich** (1991): System, Systemtheorie, in: Seiffert, Helmut /Radnitzky, Gerard (Hrsg.): *Handlexikon zur Wissenschaftstheorie*, 2. Auflage, München, *dtv*, 329-338.
- Japan Management Association** (1989): KANBAN Just-In-Time at Toyota, Cambridge (Mass.), *Productivity Press*.
- Jeschke, Barnim G.** (1993): Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, *Gabler*.
- Johne, F. Axel /Snelson, Patricia A.** (1988): Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature, in: *Journal of Product Innovation Management*, 5, 114-128.
- Johnson, H. Thomas** (1988): Activity-based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting, in: *Management Accounting*, June, 23-30.

- Jorzik, Herbert** (1993): Interessenkoordination durch Mitbestimmung ?, Fuchstadt, *Wilfer*.
- Jöreskog, Karl G. /Sörbom, Dag** (1989): Lisrel 7. A Guide to the Program and Applications, 2. Auflage, Chicago Ill., *Spss Inc.*
- Jürgens, Ulrich (Hrsg.)** (1984): Arbeitspolitik, Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Opladen, *Westdeutscher Verlag*.
- Kailer, Norbert /Scheff, Josef** (1994): Personalentwicklung in Krisenzeiten. Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen, in: Scholz, Christian /Oberschulte, Hans (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München und Mehring, *Hampp*, 89-108.
- Kailer, Norbert /Stiefel, Rolf Th.** (1984): Management Andragogik 3: Grundbegriffe der Management-andragogischen Fachsprache, München, *Hampp*.
- Kast, Fremont E. /Rosenzweig, James E.** (1985): Organization and Management. A Systems and Contingency Approach, 4. Auflage, New York, *McGraw Hill*.
- Kastor, Michael** (1988): Arbeitszufriedenheit und Individualität, Köln, *Schmidt*.
- Katz, Daniel /Maccoby, N. /Morse, Nancy C.** (1950): Productivity, supervision, and morale in an office situation, Detroit,
- Katz, Daniel /Kahn, Robert L.** (1966): The Social Psychology of Organizations, New York, *Wiley*.
- Kets de Vries, Manfred F. R. /Miller, Danny** (1984): The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management, San Francisco, Washington, London, *Jossey Bass*.
- Khandwalla, Pradip N.** (1977): The design of organizations, New York, *Harcourt Brace Jovanovich*.
- Kieser, Alfred** (1985): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt, *Kommentator Verlag*.

- Kieser, Alfred** (1991a): Einarbeitung neuer Mitarbeiter, in: Rosenstiel, Lutz von /Regnet, Erika /Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, *Schäffer*, 126-136.
- Kieser, Alfred** (1991b): Innovation und Kooperation, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation, Stuttgart, *Poeschel*, 159-174.
- Kieser, Alfred** (1993): Der Situative Ansatz, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, *Kohlhammer*, 161-191.
- Kieser, Alfred /Kubicek, Herbert** (1978): Organisationstheorien II, Stuttgart u.a., *Kohlhammer*.
- Kieser, Alfred /Kubicek, Herbert** (1983): Organisation, 2. Auflage, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Kieser, Alfred /Kubicek, Herbert** (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Kieser, Alfred /Nagel, R.** (1986): Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter, in: zfbf, 38, 956-962.
- Kirchgässner, Gebhard** (1994): Konstruktivismus, in: Seiffert, Helmut /Radnitzky, Gerard (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, 2. Auflage, München, *dtv*, 164-169.
- Kirsch, Werner** (1971): Entscheidungsprozesse Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden, *Gabler*.
- Kirsch, Werner /Müller, Günter /Reichert, Rainer /Trux, Walter** (1984a): Strategische Suchfeldanalysen: Die systematische Suche nach neuen Geschäften zur Überwindung struktureller Stagnation, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 111-123.
- Kirsch, Werner /Scholl, Wolfgang /Paul, Günter** (1984b): Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Ein empirische Bestandsaufnahme, München.,
- Kirsch, Werner** (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München, *Verlag Barbara Kirsch*.

- Klages, Helmut** (1985): Wertorientierungen im Wandel, 2. Auflage, Frankfurt, New York, *Campus*.
- Klages, Helmut** (1990): Traditionsbruch als Herausforderung, Perspektiven der Wertewandels-gesellschaft, in: Scheuringer, B. (Hrsg.): Wertorientierung und Zweckrationalität, Opladen, 25-38.
- Klages, Helmut** (1993): Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren, in: Rosenstiel, Lutz von /Djarrazadeh, M. /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel - Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1-15.
- Klimecki, Rüdiger G. /Probst, Gilbert J. B.** (1992): Personal- und Unternehmensentwicklung - Skizzen einer integrativen Sichtweise, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*, 3-25.
- Gluckhohn, Clyde** (1951): Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification, in: Parsons, Talcott /Shils, Edward A (Hrsg.): Towards a general Theory of Action, New York, *Harper & Row*, 388-433.
- Kmieciak, Peter** (1976): Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, *Otto Schwartz & Co.*
- Kohn, Melvin L.** (1971): Bureaucratic Man. A Portrait and an Interpretation, in: ASR, 36, 461-474.
- Kolb, Meinulf** (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, in: ZfP, 1, 37-47.
- Kongress für Organisation 1982** (1982): Rezession und Organisation, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 3, 226 ff.
- Kordina-Hildebrandt, Ilse /Hildebrandt, Lutz** (1979): Planung bei steigender Unsicherheit des Managements, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Kossbiel, Hugo** (1983): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 17-26.

- Kossbiel, Hugo** (1994): Personalwirtschaft, in: Bea, Franz X /Dichtl, Erwin /Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Band 3: Leistungsprozess, 6. Auflage, Stuttgart, *Fischer*, 395-479.
- König, René** (1973a): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 3a Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Zweiter Teil, 3. Auflage, Stuttgart, *Enke*.
- König, René** (1973b): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 2 Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil, 3. Auflage, Stuttgart, *Enke*.
- König, René (Hrsg.)** (1973): Handbuch der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart, *Enke*.
- Krantz, James** (1985): Group Process under Conditions of Organizational Decline, in: Journal of Applied Behavioral Science, 21 No. 1, 1-17.
- Krauch, Helmut** (1991): Systemanalyse, in: Seiffert, Helmut /Radnitzky, Gerard (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, 2. Auflage, München, *dtv*, 338-344.
- Kraus, Herbert /Scheff, Josef /Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.)** (1994): Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien, *Linde*.
- Krell, Gertraude /Ortmann, Günter** (1984): Personal, Personalwirtschaft, Beschäftigungskrise, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 321-338.
- Kreps, Gary L.** (1990): Organizational Communication, 2. Auflage, New York, London, *Longman*.
- Krieg, Hans-Jürgen** (1994): Den steten Wandel gestalten, in: Personalführung, 12, 1142-1147.
- Kromrey, Helmut** (1986): Empirische Sozialforschung: Methoden und Modelle, 3. Auflage, Opladen, *Leske und Budrich*.

- Kroy, Walter** (1984): Abbau von Kreativitätshemmungen in Organisationen, in: Domsch, Michel /Jochum, Eduard (Hrsg.): Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung (F&E), Köln, *Carl Heymanns Verlag*, 69-77.
- Krulis-Randa, Jan** (1989): Strategisches Personalmanagement, in: Lattmann, Charles /Krulis-Randa, Jan (Hrsg.): Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt, Heidelberg, *Physica*, 209-226.
- Krummenacher, Alfred** (1981): Krisenmanagement - Leifaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen, Zürich, *Industrielle Organisation*.
- Krummenacher, Stefan** (1993): Prozessmanagement und Quality Engineering als Bausteine von Total Quality Management für die Maschinenindustrie, Diss. St. Gallen.
- Krüger, Wilfried** (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung, Berlin, *Duncker & Humblot*.
- Krüger, Wilfried** (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW, 48, 27-43.
- Krüger, Wilfried /Schwarz, Günther** (1990): Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, *Stämpfli & Cie. AG*, 179-209.
- Krystek, Ulrich** (1987): Unternehmenskrisen, Wiesbaden, *Gabler*.
- Krystek, Ulrich /Müller-Stewens, Günter** (1993): Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart, *Schäffer*.
- Kubicek, Herbert /Thom, Norbert** (1976): Umsystem, betriebliches, in: Grochla, Erwin /Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 3977-4017.
- Kuhn, Alfred** (1990): Unternehmensführung, 2. Auflage, München, *Vahlen*.
- Kupsch, Peter Uwe /Marr, Rainer** (1991): Personalwirtschaft, in: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*, 729-896.

- Küpper, Hans-Ulrich** (1991): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation, Stuttgart, *Poeschel*, 175-203.
- Küpper, Willi /Ortmann, Günter (Hrsg.)** (1988): Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, *Westdeutscher Verlag*.
- Lackowski, A.** (1984): Teilzeitarbeit - Ein Weg zur Flexibilisierung der Arbeitszeit - Studie über Teilzeitarbeit als Unternehmensbeitrag zur arbeitsmarktpolitischen Situation, in: Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden, 144-160.
- Landert, Heinrich** (1993a): Erfahrungen aus einem mittelständischen Unternehmen: "Arbeitszeit nach Mass bei der Landert-Motoren-AG, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 201-208.
- Landert, Heinrich** (1993b): Freiheit erlebbar machen, in: Krulis-Randa, Jan /Benz, Peter (Hrsg.): Grenzen im Personalmanagement, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 175-183.
- Lattmann, Charles** (1992): Der Erkenntniswert und die Erkenntnisgrenzen der Motivationstheorie in ihrer Bedeutung für die Personalfunktion der Unternehmung, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J. B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*, 45-84.
- Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J. B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.)** (1992): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*.
- Lawrence, Paul R. /Lorsch, Jay W.** (1967a): Organizations and Environment, Boston (Mass.), *Harvard University Press*.
- Lawrence, Paul R. /Lorsch, Jay W.** (1967b): Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ, 12, 1-47.
- Levine, Charles H.** (1978): Organizational decline and cutback management, in: PAR, 38, 316-325.
- Levine, Charles H.** (1979): More on cutback management: Hard questions for hard times, in: PAR, 39, 179-138.

- Lewin, Kurt /Lippitt, Ronald /White, Ralph K.** (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates', in: *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Limbach, Michaela** (1987): Planung der Personalanpassung, Köln, *Bachem*.
- Luhmann, Niklas** (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin,
- Luthans, Fred** (1976): Introduction to Management, New York, *Mc Graw Hill*.
- Lutz, Christian** (1991): Kommunikation - Kern der Selbstorganisation: Unternehmensführung im Informationszeitalter, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die Lernende Organisation, Wiesbaden, *Gabler*, 98-109.
- Lücke, Wolfgang /Nissen-Baudewig, Gisela (Hrsg.)** (1994): Neuorientierung des Management: Rezession und wirtschaftlicher Wandel, Wiesbaden, *Gabler*.
- Macharzina, Klaus** (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, *Gabler*.
- Macharzina, Klaus** (1995): Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Makido, Takao** (1989): Recent Trends in Japan's Cost Management Practices, in: Monden, Yasuhiro /Sakurai, M. (Hrsg.): Japanese Management Accounting, Cambridge (Mass.), *Productivity Press*, 3-13.
- March, James G.** (1988): Die Unternehmung als politische Koalition, in: March, James G (Hrsg.): Entscheidung und Organisation, (Original in *Journal of Politics* 24, 662-678) Wiesbaden, *Gabler*, 115-130.
- March, James G. /Simon, Herbert A.** (1958): Organizations, New York, *Wiley*.
- March, James G. /Simon, Herbert A.** (1976): Organisation und Individuum, Wiesbaden, *Gabler*.
- Marr, Rainer** (1984): Arbeitsplatzzerhaltung durch Arbeitszeitflexibilisierung, in: Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden, *Gabler*, 101-126.

- Marr, Rainer** (1989): Überlegungen zu einem Konzept einer "Differenziellen Personalwirtschaft", in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 37-48.
- Marr, Rainer** (1993): Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit - Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 15-37.
- Marr, Rainer /Friedel-Howe, Heidrun** (1984): Krisenursachen- und Krisenbewältigungspotentiale von Mitbestimmung und Partizipation, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 287-306.
- Marr, Rainer /Stützel, Michael** (1979): Personalwirtschaft - ein konfliktorientierter Ansatz, München, *Moderne Industrie*.
- Marr, Rainer (Hrsg.)** (1993): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*.
- Marr, Rainer /Kötting, Marcus** (1993): Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis, in: Weber, Wolfgang (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 213-232.
- Martin, Albert** (1988): Personalforschung, München, Wien, *Oldenbourg*.
- Maslow, Abraham** (1954): Motivation and Personality, New York, *Harper & Row*.
- Maslow, Abraham** (1943): A Theory of Human Motivation, in: PR, 50, 370-396.
- Mayrhofer, Wolfgang** (1989): Trennung von der Organisation, Wiesbaden (Diss. Wien 1988), *DUV*.
- Mayrhofer, Wolfgang /Rundstedt, E.** (1991): Trennung ohne Kündigung: outplacement als Instrument des modernen Personalmanagements, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 60 Jg. H.1, 42-48.
- Männel, Wolfgang** (1992): Anpassung der Kostenrechnung an moderne Unternehmensstrukturen, in: Männel, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden, *Gabler*, 105-136.

- McClelland, David C.** (1975): *Power. The Inner Experience*, New York, *Irvington Publishers*.
- McClelland, David C.** (1985): *Human Motivation*, Glenview, *Scott, Foresman & Company*.
- McGregor, Douglas M.** (1960): *The human side of enterprise*, New York, Toronto, *McGraw Hill*.
- McNair, Carol J. /Mosconi, William /Norris, Thomas** (1989): *Beyond the Bottom Line - Measuring World Class Performance*, Homewood (Ill.), *Dow Jones-Irvin*.
- Meckl, Reinhard /Scherer, Ewald** (1994): *Personalarbeit in der "schlanken" Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen*, in: Scholz, Christian /Oberschulte, Hans (Hrsg.): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*, München und Mehring, *Hampp*, 109-129.
- Meffert, Heribert** (1984): *Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten*, in: Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation*, Wiesbaden, *Gabler*, 37-72.
- Meffert, Heribert** (1988): *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden, *Gabler*.
- Meffert, Heribert /Walters, Michael** (1984): *Anpassung des absatzpolitischen Instrumentariums in stagnierenden und schrumpfenden Märkten*, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise*, Wiesbaden, *Gabler*, 141-160.
- Meffert, Heribert** (1994): *Erfolgreiches Marketing in der Rezession*, Wien, *Ueberreuter*.
- Meissner, Wolfgang** (1989): *Innovation und Organisation: die Imitierung von Innovationsprozessen in Organisationen*, Stuttgart, *Verlag für angewandte Psychologie*.
- Mendelow, Aubrey L.** (1983): *Setting Corporate Goals and Measuring Organizational Effectiveness - A Practical Approach*, in: *LRP*, 16, 70-76.

- Mendius, Hans-G. /Sengenberger, Werner /Lutz, Burkhardt /Altmann, Norbert /Böhle, Fritz /Asendorf-Krings, Inge /Drexel, Ingrid /Nuber, Christoph** (1976): Betrieb, Arbeitsmarkt, Qualifikation, Frankfurt, *Aspekte Verlag*.
- Mentzel, Wolfgang** (1994): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 6. Auflage, Freiburg, *Haufe*.
- Metzger, Heinz** (1993): Erfahrungen aus einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen: Das Arbeitszeitmodell der Volksbank Bad Cannstadt, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 223-234.
- Meyer, Jürgen /Heyder, Bernhard** (1989): Das Start-up-Geschäft: Erkenntnisse aus dem PIMS-Programm, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart, *Poeschel*, 351-369.
- Michaelis, Elke /Picot, Arnold** (1987): Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten, in: FitzRoy, Felix R /Kraft, Kornelius (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin, New York, *de Gruyter*, 83-127.
- Miller, Danny /Friesen, Peter H.** (1974): Organizations. A Quantum View, Englewood Cliffs, *Prentice Hall*.
- Miller, George A.** (1967): Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers, in: ASR, 32, 755-768.
- Miller, Danny** (1981): Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts, in: JMS, 18 No.1, 1-26.
- Miner, Anne S.** (1987): Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations, in: ASQ, 32, 327-351.
- Mintzberg, Henry** (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, 24 No. 9, 934-948.
- Mintzberg, Henry** (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs, N.Y., *Prentice Hall*.

- Mische, Justus** (1994): Das Management von Sozialleistungen im Unternehmen, in: Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., (Hrsg.): Unternehmensführung und externe Rahmenbedingungen, Stuttgart, *Schäffer-Pöschel*, 187-202.
- Mittmann, Josef** (1991): Identitätsorientierte Unternehmensführung, Stuttgart, Bern (Diss. Bayreuth 1990), *Haupt*.
- Morse, Nancy C.** (1953): Satisfaction in the white-collar job, Ann Arbor, *Survey Research Center, University of Michigan*.
- Morse, Nancy C. /Reimer, Everett** (1956): The experimental change of a major organizational variable, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, 120-129.
- Müller, Richard /Röck, Werner** (1993): Konjunktur-, Stabilisierungs- und Wachstumspolitik, Stuttgart, *Kohlhammer*.
- Müller, Werner R. /Schwarb, Thomas** (1992): Arbeitsinhalt und Leistungswille: Verdeckte Botschaften aus der Personalpraxis, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*, 213-238.
- Müller-Stewens, Günter** (1989): Krisenmanagement, in: DBW, 49. Jg. Heft 5, 639-645.
- Müller-Stewens, Günter /Pautzke, Gunnar** (1989): Führungskräfteentwicklung, organisatorisches Lernen und Individualisierung, in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 137-148.
- Mutius, Bernhard von /Reither, Franz** (1993): Schlank durch die Rezession - Fit durch die Turbulenz ? Die Top - 500 - Studie, o.O., *Capital*.
- Naarmann, Hans-G.** (1991): Arbeitskosten und Beschäftigung - Eine empirische Analyse verschiedener Beschäftigungsalternativen, Bergisch Gladbach, Köln, *Eul*.
- Negandhi, Anant R. /Reimann, Bernard C.** (1973): Task Environment, Decentralization and Organizational Effectiveness, in: HR, 26, 203-214.

- Neuberger, Oswald** (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald** (1985): Führung: Ideologie - Struktur - Verhalten, 2. Auflage, Stuttgart, Enke.
- Nieder, Peter /Blaschke, Dieter** (1979): Zur Bedeutung, Definition und Erfassung von Fehlzeiten, in: Nieder, Peter (Hrsg.): Fehlzeiten. Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem ?, Bern, Stuttgart, Haupt, 15-20.
- Nippa, Michael /Picot, Arnold (Hrsg.)** (1995): Prozessmanagement und Reengineering - Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt, Campus.
- Noelle-Neumann, Elisabeth** (1978): Werden wir alle Proletarier ?, Zürich, Edition Interform.
- Nüssgens, Karl-Heinz** (1975): Führungsaufgabe Personalwesen, Berlin, New York, Springer.
- Oberschulte, Hans** (1994): Organisatorische Intelligenz, München und Mehring, Hampp.
- Oechsler, Walter A.** (1992): Personal und Arbeit, München, Oldenbourg.
- Oechsler, Walter A.** (1978): Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung, in: Bartölke, Klaus /Kappler, Ekkehard /Laske, Stephan /Nieder, Peter (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden, Gabler, 133-142.
- Oechsler, Walter A. /Kastura, Birgit** (1993): Betriebliche Sozialleistungen - Entwicklungen und Perspektiven, in: Weber, Wolfgang (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 341-363.
- Opp, Karl-Dieter /Schmidt, Peter** (1976): Einführung in die Mehrvariablenanalyse - Grundlagen der Formulierung und Prüfung komplexer sozialwissenschaftlicher Aussagen, Reinbek bei Hamburg, rororo.
- Osterloh, Margit /Grand, Simon** (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: DU, 4, 277-294.

- Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.)** (1984): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden, *Gabler*.
- Parsons, Talcott** (1951): *The Social System*, Glencoe Ill., *Free Press*.
- Perrow, Charles** (1961): The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: ASR, 26, 854-866.
- Perrow, Charles** (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*, London, *Tavistock*.
- Peters, Thomas J.** (1991): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, 3. Auflage,
- Peters, Thomas J. /Waterman, Robert H.** (1982): *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*, New York, *Harper & Row*.
- Peters, Thomas J. /Waterman, Robert H.** (1984): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, 10. Auflage, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*.
- Pfeffer, Jeffrey /Salancik, Gerald R.** (1978): *The external control of organizations*, New York, *Harper & Row*.
- Pfeiffer, Werner /Weiss, Enno** (1994): *Lean Management*, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*.
- Picot, Arnold** (1984): Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung, in: Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation*, Wiesbaden, *Gabler*, 145-163.
- Pondy, Louis R.** (1984): Organizational Conflict: Concepts and Models, in: Leavitt, Harold J /Pondy, Louis R /Boje, David M (Hrsg.): *Readings in Managerial Psychology*, 4. Auflage, Chicago, London, *University of Chicago Press*, 513-531.
- Porter, Lyman W.** (1964): *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes*, New York.
- Porter, Lyman W. /Lawler, Edward E.** (1968): *Managerial Attitude and Performance*, Hanenwood, *Irwin*.
- Porter, Michael E.** (1992): *Wettbewerbsvorteile*, 3. Auflage, Frankfurt, *Campus*.

- Porter, Michael E.** (1974): Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries, in: Review of Economics and Statistics, 56 Nr. 4, 419-436.
- Porter, Michael E.** (1985): Competetive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York, *Free Press*.
- Porter, Michael E.** (1992): Wettbewerbsstrategie, 7. Auflage, Frankfurt, *Campus*.
- Prescott, John E.** (1986): Environments as moderators of the relationship between strategy and performance, in: AMJ, 2, 329-346.
- Price Waterhouse** (1990): The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Ressource Management. Report 1990, London,
- Probst, Gilbert J. B.** (1981): Die Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Management-Philosophie für die Zukunft, Bern Stuttgart, 25-44.
- Probst, Gilbert J. B. /Büchel, Bettina S. T.** (1994): Organisationales Lernen - Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden, *Gabler*.
- Pugh, Derek S. /Hickson, D. J. /Hinings, C. R. /Macdonald, K. M. /Turner, C. /Lupton, T.** (1963): A Conceptual Scheme for Organizational Analysis, in: ASQ, 8, 289-315.
- Pugh, Derek S. /Hickson, D. J. /Hinings, C. R. /Turner, C.** (1968): Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, 13, 65-105.
- Pugh, Derek S. /Hickson, D. J. /Hinings, C. R. /Turner, C.** (1969): The Context of Organization Structure, in: ASQ, 14, 91-114.
- Pugh, Derek S.** (1981): The Aston Programme Perspektive. The Aston Programme of Research: Prospekt und Retrospect, in: Van de Ven, Andrew H /Joyce, William F (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behaviour, New York u.a., *Wiley*, 135-166.
- Pümpin, Cuno** (1983): Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Raffée, Hans** (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen, *Vandenhoeck & Ruprecht*.

- Raffée, Hans /Förster, Friedrich /Krupp, W.** (1988): Marketing und unternehmerische Ökologieorientierung, Mannheim, *Arbeitspapier Nr. 63 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim*.
- Raffée, Hans /Abel, Bodo (Hrsg.)** (1979): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, München, *Vahlen*.
- Raffée, Hans /Fritz, Wolfgang** (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeptionen von Industrieunternehmen, in: *zfbf*, 44 Heft 4, 303-322.
- Rappaport, Alfred** (1986): Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance, New York, *Free Press*.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft** (1990): RKW-Handbuch Personalplanung, 2. Auflage, Neuwied, *RKW*.
- Ravenscraft, David J.** (1983): Structure-Profit Relationship at the Line of Business and Industry Level, in: *Review of Economics and Statistics*, 65 Nr. 1, 22-31.
- Rehkugler, Heinz** (1984): Finanzielle Flexibilität durch Lohnverzicht ?, in: Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden, *Gabler*, 127-144.
- Reinecke, Peter** (1982): Vorgesetztenbeurteilung - Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, Köln (Diss. UdB Hamburg 1980), *Heymanns*.
- Remer, Andreas** (1992): Organisatorische Aspekte der Macht, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, *Poeschel*, 1271-1286.
- Remer, Andreas** (1978): Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Richards, Max D. /Greenlaw, Paul S.** (1966): Management decision making, Homewood Ill., *Irwin*.
- Richardson, Peter /Denton, Keith D.** (1996): Communicating Change, in: *HRM*, 35 Nr. 2, 203-216.

- Riekhof, Hans-Christian** (1984): Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden, *Gabler*.
- Rokeach, Milton** (1973): The nature of human values, New York, London, *Free Press*.
- Rommel, Günter** (1993): Einfach überlegen - Erfolgreiches Management in der Rezession, in: VDI-Zentrum Wertanalyse, (Hrsg.): Management in der Rezession ...Chancen, Vorgehen, Ergebnisse, Düsseldorf, *VDI-Verlag*, 15-45.
- Rosenstiel, Lutz von** (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen, in: Rosenstiel, Lutz von /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K /Rau, Sabine (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, *Schäffer*, 1-11.
- Rosenstiel, Lutz von /Einsiedler, Herbert E. /Streich, Richard K. (Hrsg.)** (1987): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart, *Poeschel*.
- Rosenstiel, Lutz von** (1995): Wertorientierungen im strategischen Personalmanagement, in: Scholz, Christian /Djarrahzadeh, Maryam (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 201-216.
- Rosenstiel, Lutz von** (1986): Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte und Identifikationskrise ?, in: zfo, 2, 89-96.
- Rosenstiel, Lutz von** (1987): Wandel in der Karrieremotivation - Verfall oder Neuorientierung ?, in: Rosenstiel, Lutz von /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart, *Poeschel*, 35-52.
- Rosenstiel, Lutz von /Einsiedler, Herbert E. /Streich, Richard K. /Rau, Sabine** (1987): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, *Schäffer*.
- Rosenstiel, Lutz von** (1988): Motivationsmanagement, in: Hofmann, Michael /Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, Berlin, Heidelberg, *Springer*, 214-264.
- Rosenstiel, Lutz von** (1989a): Der Wertewandel als Indikator für Handlungsbedarf, in: Congress und Seminar, Heft 4, 9-14.

- Rosenstiel, Lutz von** (1989b): Kann wertorientierte Personalpolitik eine Antwort auf den Wertewandel sein ?, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, Berlin, 45-73.
- Rosenstiel, Lutz von /Nerdinger, Friedemann W. /Spiess, Erika /Stengel, Martin** (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München, Beck.
- Rosenstiel, Lutz von** (1991): Auswirkungen eines neuen Umweltbewusstseins auf die Mitarbeitermotivation - Thesen und Daten, in: Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V. OFW, (Hrsg.): Umwelt und Management. Im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Wiesbaden, 321-326.
- Rosenstiel, Lutz von /Nerdinger, Friedemann W. /Spiess, Erika** (1991): Was morgen alles anders läuft. Die neuen Spielregeln für Manager, Düsseldorf, Wien, New York,
- Rosenstiel, Lutz von** (1993): Wandel in der Karrieremotivation - Neuorientierungen in den 90er Jahren, in: Rosenstiel, Lutz von /Djarrazadeh, M. /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel - Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Auflage, Stuttgart, 47-81.
- Rosenstiel, Lutz von /Stengel, Martin** (1987): Identifikationskrise ? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Stuttgart, Toronto, Huber.
- Rousson, Michel** (1989): Lohnpolitik, Lohnsysteme und ihre Herausforderung in unserer Zeit, in: Lattmann, Charles /Krulis-Randa, Jan (Hrsg.): Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Umwelt, Heidelberg, Physica, 189-208.
- Röpke, Jochen** (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen, Mohr.
- Rühli, Edwin** (1984): Unternehmungspolitik als Problem der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Pack, Ludwig /Börner, Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden, Gabler, 21-36.
- Rüttler, Martin** (1991): Information als strategischer Erfolgsfaktor, Stuttgart, Schmidt.

- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** (1993): Zeit zum Handeln - Antriebskräfte stärken. Jahresgutachten 1993/94 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung,
- Sadowski, Dieter** (1984): Der Handel mit Sozialleistungen - Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik, in: DBW, 44. Jg. Nr.4, 579-590.
- Sattelberger, Thomas** (1991): Die Lernende Organisation, Wiesbaden, *Gabler*.
- Schaal, Peter** (1977): Stabilität und Konjunktur. Theoretische Grundlagen der Stabilitätspolitik, Stuttgart, *Kohlhammer*.
- Schanz, Günther** (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten, München, *Vahlen*.
- Schanz, Günther** (1985a): Mitarbeiterbeteiligung. Grundlagen - Befunde - Modelle, München, *Vahlen*.
- Schanz, Günther** (1985b): Wertwandel als personalwirtschaftliches und organisatorisches Problem. Teil 1: Wertwandel und Arbeitsorientierung; Teil 2: Praktische Konsequenzen, in: WISU, 559-565 und-609-614.
- Schanz, Günther** (1987): Mitarbeiterbeteiligung vor dem Durchbruch ? Anmerkungen zur voraussichtlichen Entwicklung der Kooperationsbeziehungen in der Wirtschaft, in: FitzRoy, Felix R./Kraft, Kornelius (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin, New York, *de Gruyter*, 61-82.
- Schanz, Günther** (1990): Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen, Stuttgart, *Poeschel*.
- Schanz, Günther** (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 3-30.
- Schanz, Günther** (1993): Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, München, *Vahlen*.
- Schanz, Günther** (1994): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik, in: Kienbaum, Jochen (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 285-309.

- Schanz, Günther /Klein, Maria /Wunderlich, Lutz** (1991): Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, Poeschel, 149-170.
- Schanz, Günther** (1992): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franz X /Dichtl, Erwin /Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 Grundfragen, 6. Auflage, Stuttgart, Jena, Fischer, 57-135.
- Schartner, Helmut** (1992): Aufwärtsbeurteilung bei BMW, in: Riekhoff, Hans Ch (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 322-282.
- Schein, Edgar H.** (1965): Organizational psychology, Englewood Cliffs N.Y., Prentice Hall.
- Schein, Edgar H.** (1980): Organizational psychology, 3. Auflage, Englewood Cliffs N.Y., Prentice Hall.
- Schein, Edgar H.** (1985): Organizational Culture an Leadership, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schertler, Walter** (1991): Unternehmensorganisation, 4. Auflage, München, Wien, Oldenbourg.
- Scheuten, Wilhelm** (1994): Offene und offensive Kommunikation ist gefragt - Personalpolitik in Krisenzeiten, in: Personalführung, 3, 230-236.
- Schild, Herbert /Rutishauser, Erwin** (1988): Der Wertewandel verlangt dynamische Entlohnungsmethoden, in: io-Management Zeitschrift, 57. Jg., 306-309.
- Schlicksupp, Helmut** (1989): Kreativitätskonflikte und Kreativitätsblockaden, in: Personal, 41. Jg. Nr. 9, 358-362.
- Schlicksupp, Helmut** (1991): Anreize zur Entfaltung von Kreativität, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, Poeschel, 525-545.
- Schneeweiss, Christoph (Hrsg.)** (1992): Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, Heidelberg, Physica.

- Schneeweiss, Christoph /Wild, Bernhard** (1992): Auswertung einer Erhebung zur Arbeitszeitflexibilisierung in der verarbeitenden Industrie, in: Schneeweiss, Christoph (Hrsg.): Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, Heidelberg, *Physica*, 61-87.
- Schneider, Manfred** (1992): Integrative Informations- und Kommunikationssysteme, in: Hanssen, Rolf A /Kern, Werner (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Düsseldorf Frankfurt (Main), *Verlagsgruppe Handelsblatt*, 183-202.
- Schneider, Ursula** (1990): Kulturbewusstes Informationsmanagement, München, Wien, *Oldenbourg*.
- Schnorbus, Axel** (1972): Risiken beim Gesundschumpfen, Personalabbau in der Praxis, in: FAZ, v. 27.7.1972, 13.
- Scholl, Wolfgang /Gerl, Kurt /Paul, Günter** (1978): Bedürfnisartikulation und Bedürfnisberücksichtigung in Unternehmen - Theoretische Ansätze zur Analyse von Mitbestimmungsregelungen, in: Bartölke, Klaus /Kappler, Ekkehard /Laske, Stephan /Nieder, Peter (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden, *Gabler*, 157-172.
- Scholl, Wolfgang** (1987): Betriebliche Strategien der Befriedigung von Arbeitnehmerbedürfnissen - Voraussetzungen und Konsequenzen, in: FitzRoy, Felix R /Kraft, Kornelius (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, Berlin, New York, *de Gruyter*, 131-172.
- Scholl, Wolfgang** (1992): Informationspathologien, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 900-912.
- Scholl, Wolfgang** (1981): Der Einfluss der Mitbestimmung auf die Planung und Durchführung von Personalmassnahmen in der Rezession, in: Bratschitsch, Rudolf /Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, *Poeschel*, 281-300.
- Scholl, Wolfgang /Blumschein, Harro** (1979): Personalplanung und Personalpolitik in der Rezession, Frankfurt, *RKW*.
- Scholz, Christian** (1981): Betriebskybernetische Hierarchiemethodik, Frankfurt, *Lang*.

- Scholz, Christian** (1984): Strategisches Rezessionsmanagement, in: Harvard Manager, Heft 1, 16-28.
- Scholz, Christian** (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Scholz, Christian** (1988): Informationskultur als Innovationsdeterminante, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur, Stuttgart, *Poeschel*, 195-206.
- Scholz, Christian** (1990): Strategisches Personalmanagement: Von der Vision zur Realisation, in: Gablers Magazin, Heft 2, 16-21.
- Scholz, Christian** (1991): Die Integration der strategischen Personalplanung in die Unternehmensplanung, in: Ackermann, Karl-Friedrich /Scholz, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart, *Poeschel*, 35-48.
- Scholz, Christian** (1992a): Globaler Wettbewerb, technologische Dynamik und die Konsequenzen für Mitarbeitermotivation und -qualifikation, in: Scholz, Christian /Staudt, Erich /Steger, Ulrich (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt, New York, *Campus*, 155-188.
- Scholz, Christian** (1992b): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 533-552.
- Scholz, Christian** (1992c): Matrix-Organisation, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 1302-1314.
- Scholz, Christian** (1993a): Personalmanagement in der Rezession: Die Stunde der Wahrheit, in: WISU, Heft 10, 751-752.
- Scholz, Christian** (1993b): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 3. Auflage, München, *Vahlen*.
- Scholz, Christian** (1994a): Organisationskultur zwischen Illusion und Realisation, in: DU, 5, 351-356.

- Scholz, Christian** (1994b): Personalmanagement zwischen Rezession und Restrukturierung, in: Scholz, Christian /Oberschulte, Hans (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München und Mehring, *Hampp*, 15-30.
- Scholz, Christian** (1995a): Strategische Personalentwicklung, in: Scholz, Christian /Djarrahzadeh, Maryam (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 231-245.
- Scholz, Christian** (1995b): Strategisches Personalmanagement als Konzept zwischen Fata Morgana und aufkommender Morgenröte, in: Scholz, Christian /Djarrahzadeh, Maryam (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement - Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, *Schäffer Poeschel*, 3-18.
- Scholz, Christian /Oberschulte, Hans (Hrsg.)** (1994): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München und Mehring, *Hampp*.
- Schreyögg, Georg** (1993): Umfeld der Unternehmung, in: Wittmann, Waldemar /Kern, Werner /u.a., (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 4231-4247.
- Schröder, Wolfgang** (1994): Entlassungen mit Sozialplan versus aktives Personalmanagement, in: Personalführung, 10, 932-937.
- Schröder, Ernst F.** (1988): Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen, Landsberg/Lech, *Moderne Industrie*.
- Schuh, Sebastian /Schultes-Jaskolla, Gabriele /Stitzel, Michael** (1993): Alternative Arbeitszeitstrukturen, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 133-159.
- Schultz-Wild, Rainer** (1978): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt, New York, *Campus*.
- Schulz, Dieter /Fritz, Wolfgang /Seiwert, Lothar J. /Walsh, Ian** (1989): Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie, Wiesbaden, *Gabler*.
- Selltiz, Claire /Jahoda, Marie /Deutsch, Morton /Cook, Stuart W.** (1972): Untersuchungsmethoden der Sozialforschung II, Neuwied, Darmstadt, *Luchterhand*.

- Servatius, Hans-Gerd** (1994): Reengineering-Programme umsetzen, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*.
- Siegel, Alan L. /Ruh, Robert A.** (1973): Job involvement, participation in decision-making, personal background and job behavior, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.
- Sieglwart, Hans /Probst, Gilbert J. B.** (1983): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Silberer, Günter** (1991): Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Stuttgart, *Poeschel*.
- Simon, Herbert A.** (1962): The Architecture of Complexity, in: *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467-482.
- Simon, Herbert A.** (1964): On the Concept of Organizational Goals, in: *ASQ*, 9, 1-22.
- Smith Cook, Deborah /Ferris, Gerald R.** (1986): Strategic Human Ressource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Dicline, in: *HRM*, 25, 441-457.
- Smith, Francis M.** (1982): Innnovation: The Way out of the Recession ?, in: *LRP*, 15, Nr. 1, 19-29.
- Sorg, Stefan** (1982): Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen, (Diss. München) Herrsching, *Verlag Barbara Kirsch*.
- Spiehoff, Arthur** (1955): Die wirtschaftlichen Wechsellagen. Aufschwung, Krise, Stockung, Tübingen, Zürich, *Mohr*.
- SPSS Inc.**, (1993): SPSS LISREL 7 and PRELIS, Chicago,
- Staehe, Wolfgang H.** (1984): Die Internationalisierung der Wirtschaft - Ursachen und Folgen für die Arbeitnehmer, in: Staehe, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 93-107.
- Staehe, Wolfgang H.** (1988): Human Ressource Management (HRM) - Eine neue Management-Richtung in den USA ?, in: *ZfB*, 58 Jg. 5/6, 576-587.

- Staehe, Wolfgang H.** (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen ?, in: Staehe, Wolfgang H /Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York, de Gruyter, 313-345.
- Staehe, Wolfgang H.** (1992): Führungstheorien und -konzepte, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Poeschel, 655-675.
- Staehe, Wolfgang H.** (1994): Management, 7. Auflage, München, Vahlen.
- Staehe, Wolfgang H. /Grabatin, G.** (1979): Effizienz von Organisationen, in: DBW, 39, 89-102.
- Staehe, Wolfgang H. /Stoll, Edgar (Hrsg.)** (1984): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden,
- Staehe, Wolfgang H. /Osterloh, Margit** (1985): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte, in: Ballwieser, Wolfgang /Berger, Karl Heinz (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, Gabler, 777-812.
- Staffelbach, Bruno** (1986): Strategisches Personalmanagement, Bern, Stuttgart, Haupt.
- Staffelbach, Bruno** (1992): Wertewandel und Personalmanagement, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, Physica, 143-166.
- Statistisches Bundesamt** (1993a): Kostenstruktur der Unternehmen im Produktionsgüter produzierenden Gewerbe 1991, Fachserie 4, Reihe 4.3.2., Stuttgart, Metzler Poeschel.
- Statistisches Bundesamt** (1993b): Kostenstruktur der Unternehmen im Bergbau, Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe 1991, Fachserie 4, Reihe 4.3.1., Stuttgart, Metzler Poeschel.
- Statistisches Bundesamt** (1994): Abschlüsse von Kapitalgesellschaften 1991, Stuttgart, Metzler Poeschel.

- Staudt, Erich** (1986a): Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel, in: Staudt, Erich (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 398-411.
- Staudt, Erich** (1986b): Innovation durch Partizipation: Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätszirkeln, in: Staudt, Erich (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt, 469-481.
- Staudt, Erich /Bock, Jürgen /Mühlemeyer, Peter /Kriegesmann, Bernd** (1990): Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im F+E-Bereich, in: ZfB, 60. Jg. Heft 11, 1183-1204.
- Staudt, Erich /Rehbein, Monika** (1988): Innovation durch Qualifikation: Personalentwicklung und neue Technik, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Staw, Barry M. /Sandelands, Lance E. /Dutton, Jane E.** (1981): Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis, in: ASQ, 26, 501-524.
- Steers, Richard M.** (1975): Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, in: ASQ, 20, 546-558.
- Steinle, Claus /Schmidt, Claudia /Lawa, Dieter** (1995): Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme, in: WISU, 4, 311-320.
- Steinmann, Horst /Schreyögg, Georg** (1993): Management - Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden, *Gabler*.
- Stengel, Martin /Rosenstiel, Lutz von** (1993): Psychologische Aspekte der Arbeitszeitverkürzung, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, 323-344.
- Stoebe, Fritz** (1991): Outplacement als Instrument der strategischen Unternehmensführung, in: Ackermann, Karl-Friedrich /Scholz, Hartmut (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart, *Poeschel*, 301-308.
- Stogdill, Ralph M. /Coons, Alvin E. (eds.)** (1973): Leader behavior: Its description and measurement, 4. Auflage, Columbus, *Ohio State University*.
- Stratemann, Ingrid** (1994): Kreatives Krisenmanagement, Frankfurt, *Campus*.

- Strauss-Fehlberg, Gerlinde /Wächter, Hartmut** (1980): Langfristige Entscheidungen im Personalbereich und Einflussmöglichkeiten durch Mitbestimmung, in: Koubek, Norbert /Küller, Hans-Detlev /Scheibe-Lange, Ingrid (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln, *Bund*, 127-145.
- Streich, Richard K.** (1995): Persönlichkeitsentwicklung, in: Scholz, Christian /Djarrahzadeh, Maryam (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement - Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, *Schäffer Poeschel*, 248-262.
- Streich, Richard K.** (1993): Managerwerte und Managerzukunft, in: Rosenstiel, Lutz von /Djarrahzadeh, M. /Einsiedler, Herbert E /Streich, Richard K (Hrsg.): Wertewandel - Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 171-183.
- Streim, Hannes** (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung, in: zfbf, 34 Jg. Heft 2, 128-146.
- Strohauer, Heinrich** (1984): Verkürzte Arbeitszeit und tarifliche Beschäftigungsaufnahme - ein Vorschlag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, in: Staehle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 273-286.
- Strümpel, Burkhard** (1977): Die Krise des Wohlstands, Stuttgart,
- Strümpel, Burkhard** (1985): Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, in: DBW, 45, 42-50.
- Strümpel, Burkhard /Prenzel, Wolfgang /Scholz, Joachim /Hoff, Andreas** (1988): Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner. Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern, Berlin, *Edition Sigma*.
- Sutton, Robert I. /Eisenhardt, Kathleen M. /Jucker, James V.** (1986): Managing Organizational Decline: Lessons from Atari, in: ODY, 14, 17-29.
- Süddeutsche Zeitung (Hrsg.)** (1994): Personalentwicklung im Zeichen der Rezession, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*.
- Sydow, Jörg** (1989): Individualisierung der Arbeitsorganisation? Das Beispiel der individuellen Datenverarbeitung, in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern Stuttgart, *Haupt*, 83-96.

- Tannenbaum, Arnold S. (Hrsg.)** (1968): Control in Organizations, New York, Wiley.
- Tannenbaum, Robert /Schmidt, Warren H.** (1958): How to Choose a Leadership Pattern, in: HBR, 36 No. 2 March-April, 95-101.
- Tegtmeier, Werner** (1986): Der demographische Wandel - eine Herausforderung an Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 70, 97-110.
- Thom, Norbert** (1990): Zur Effizienz der Matrixorganisation, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, 239-270.
- Thom, Norbert** (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein/Ts., Hanstein.
- Tichy, Gunther J.** (1976): Konjunkturschwankungen. Theorie, Messung, Prognose, Berlin u.a., Springer.
- Tichy, Noel M. /Fombrun, Charles J. /Devanna, Mary Anne** (1982): Strategic Human Ressource Management, in: SMR, 23 Winter, 47-61.
- Tosi, Henry L.** (1970): A re-examination of personality as a determinant of the effects of participation, in: PP, 23, 91-99.
- Töpfer, Armin** (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmensziele, in: Marketing ZFP, 7 Heft 4, 241-251.
- Töpfer, Armin** (1986): Analyse von Insolvenzursachen, in: Töpfer, Armin /Schimke, E. (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*, 158-170.
- Töpfer, Armin /Poersch, Michael** (1989): Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Neuwied, Frankfurt, *Kommentator*.
- Trott zu Solz, Clemens von** (1992): Informationsmanagement im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes der Unternehmensführung, Göttingen (zugl. Göttingen Diss. 1991), *Unitext*.

- Tschopp, Hubertus G.** (1990): Die Kommunikationskultur der Unternehmung, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur, Heidelberg, *Physica*, 241-260.
- Turner, Arthur N. /Lawrence, Paul R.** (1965): Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes, Boston, *Harvard University Press*.
- Uepping, Heinz** (1994): Personalreduktion beansprucht Krisenkompetenz, in: 3, Personalführung, 238-241.
- Ulich, Eberhard /Groskurth, Peter /Bruggemann, Agnes** (1973): Neue Formen der Arbeitsgestaltung - Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt, *Europäische Verlagsanstalt*.
- Ulich, Eberhard** (1978): Über das Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung, in: Industrielle Organisation, 47. Jg., 566-568.
- Ulich, Eberhard /Conrad-Betschart, Hans-P.** (1991): Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 71-89.
- Ulrich, Hans** (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Ulrich, Peter /Fluri, Edgar** (1991): Management - Eine konzentrierte Einführung, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Ulrich, Hans** (1981): Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmungsführung, in: Ulrich, Hans (Hrsg.): Management-Philosophie für die Zukunft, Bern Stuttgart, 11-23.
- Ulrich, Werner** (1975): Kreativitätsförderung in der Unternehmung - Ansatzpunkte eines Gesamtkonzeptes, Bern, *Haupt*.
- Uphues, Peter** (1979): Unternehmerische Anpassung in der Rezession, Wiesbaden, *Gabler*.
- Ury, William L. /Brett, Jeanne M. /Goldberg, Stephen B.** (1991): Konfliktmanagement, Frankfurt, New York, *Campus*.

- Utterback, James M.** (1971): The Process of Innovation : A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 124-131.
- VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.)** (1993): Management in der Rezession: ...Chancen, Vorgehen, Ergebnisse, Düsseldorf, *VDI-Verlag*.
- Vogt, Alfons** (1984): Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: zfbf, 36, 861-877.
- Vogt, Alfons** (1983): Dispositionsgrundlagen von Personalkosten in Industriebetrieben - Analyse der Kostenbestimmungsgrößen und -vergleichskonzepte, Bochum, *Brockmeyer*.
- Volk, Hartmut** (1994): Personalentwicklung im Zeichen der Rezession, Landsberg am Lech, *Moderne Industrie*.
- Volkart, Rudolf** (1983): Finanzielle Führung in der Rezession: Überlegungen zum strategischen Finanzmanagement, Stuttgart, *Haupt*.
- Vollmann, Thomas E. /Brazas, Mark E.** (1993): Downsizing, in: European management journal, 1, 18-29.
- Vormbaum, Herbert** (1983): Betriebswirtschaftliche Instrumente zur Bewältigung der Rezession, in: Goetzke, Wolfgang /Sieben, Günter (Hrsg.): Unternehmensstrategien für die Rezession, Köln, *Gebera*, 19-50.
- Vroom, Victor H.** (1959): Some personality determinants of the effects of participation, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 59, 322-327.
- Vroom, Victor H.** (1964): Work and motivation, New York, *Wiley*.
- Vroom, Victor H. /Jago, Arthur G.** (1991): Flexible Führungsentscheidungen. Management der Partizipation in Organisationen, Stuttgart, *Poeschel*.
- Wagner, Dieter** (1982): Cafeteria-Systeme in Deutschland, in: Personal, 32. Jg. Nr. 6, 234-238.
- Wagner, Dieter** (1989): Organisation, Führung und Personalmanagement - Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg, *Haufe*.

- Wagner, Dieter** (1991): Anreizpotentiale und Gestaltungsmöglichkeiten von Cafeteria-Modellen, in: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, 91-109.
- Wagner, Dieter** (1993): Arbeitszeit und Wertewandel, in: Marr, Rainer (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement, 2. Auflage, Berlin, *Schmidt*, 299-321.
- Wagner, Dieter** (1994): Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden, *Gabler*.
- Wagner, Dieter /Grawert, Achim** (1993): Sozialleistungsmanagement, München, *Beck*.
- Wagner, Dieter /Grawert, Achim** (1989): Motivationstheoretische Aspekte der Individualisierung von Anreizsystemen, in: Drumm, Hans J (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart, *Haupt*, 97-108.
- Wagner, Helmut /Wehling, Marget** (1994): Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession, in: Scholz, Christian /Oberschulte, Hans (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München und Mehring, *Hampp*, 55-74.
- Wall, Toby D. /Lischeron, Joseph A.** (1980): Zum Begriff der Partizipation, in: Grunwald, Wolfgang /Lilge, Hans-Georg (Hrsg.): Partizipative Führung, Stuttgart, Bern, *Haupt*, 73-79.
- Waterman, Robert** (1994): Die neue Suche nach Spitzenleistungen, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, *Econ*.
- Wächter, Hartmut** (1974): Langfristige Personalplanung unter der Erwartung schrumpfender Betriebsgrösse, in: BFuP, 26. Jg., 123-137.
- Wächter, Hartmut** (1984): Partizipation und Mitbestimmung in der Krise, in: Stahle, Wolfgang H /Stoll, Edgar (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden, *Gabler*, 307-319.
- Wächter, Hartmut** (1993): Qualifizierung in der Tätigkeit - leicht gesagt, aber wie getan?, in: Laske, Stephan /Gorbach, Stefan (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden, *Gabler*, 403-407.
- Weeze, Erich** (1984): Kosten-Nutzen-Kalküle als Grundlage einer allgemeinen Konfliktsoziologie, in: Zeitschrift für Soziologie, 3-19.

- Wehrhahn, Peter H.** (1980): Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre: faktortheoretischer Ansatz, entscheidungsorientierter Ansatz und Systemansatz im Vergleich, Stuttgart, *Haupt*.
- Weinert, Ansfried B.** (1984): Menschenbilder in Organisations- und Führungstheorien: Erste Ergebnisse einer empirischen Überprüfung, in: *ZfB*, 54, 30-62.
- Weinert, Ansfried B.** (1987): Menschenbilder und Führung, in: Kieser, Alfred /Reber, Gerhard /Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, *Poeschel*, 1427-1442.
- Weitzel, William /Jonsson, Ellen** (1989): Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, in: *ASQ*, 34, 91-109.
- Welge, Martin K.** (1985): Unternehmensführung Band 1, Stuttgart, *Poeschel*.
- Welge, Martin K. /Al-Laham, Andreas** (1992): Planung, Wiesbaden, *Gabler*.
- Welge, Martin K. /Fessmann, Klaus-D.** (1980): Effizienz, organisatorische, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, *Poeschel*, 577-592.
- Welge, Martin K. /Hüttemann, Hans H.** (1993): Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*.
- Wengel, J.** (1993): Sozialverträglichkeit in WA-Projekten - Ein Potential in Innovationsprozessen, in: VDI-Zentrum Wertanalyse, (Hrsg.): Management in der Rezession ...Chancen, Vorgehen, Ergebnisse, Düsseldorf, *VDI-Verlag*, 351-383.
- Wermter, Margit (Hrsg.)** (1995): Wirtschaft vor dem Abgrund?: Wege aus der Rezession, Zürich, *Orell Füssli*.
- Whetten, David A.** (1980): Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science, in: *AMR*, 5, No. 4, 577-588.
- Whetten, David A.** (1987): Organizational Growth and Decline Processes, in: *ARS*, 13, 335-354.

- White, J. Kenneth /Ruh, Robert A.** (1973): Effects of personal values on the relationship between participation and job attitudes, in: ASQ, 18, 506-514.
- Wiener, Norbert** (1948): Cybernetics, Cambridge (Mass.), *MIT Press*.
- Wildemann, Horst** (1988): Das Just-In-Time Konzept - Produktion und Zulieferung auf Abruf, St. Gallen, *Gesellschaft für Management und Technologie*.
- Wildemann, Horst** (1993): Lean-Management: Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Wildemann, Horst (Hrsg.)** (1994a): Qualität und Produktivität - Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Wildemann, Horst** (1994b): Entstörmangement als Instrument zur Produktivitäts- und Qualitätssteigerung von Prozessen, in: Wildemann, Horst (Hrsg.): Qualität und Produktivität - Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 115-130.
- Wildemann, Horst** (1994c): Problemlösungskapazität als Schlüssel zur Produktivitäts- und Qualitätsverbesserung, in: Wildemann, Horst (Hrsg.): Qualität und Produktivität - Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Frankfurt, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 99-114.
- Wilensky, Harold L.** (1967): Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry, New York, London, *Basic Books*.
- Wilkening, Hans R.** (1975): Die Unternehmung in der Rezession, Frankfurt, Zürich, *Harri Deutsch*.
- Williamson, Oliver E. /Ouchi, William G.** (1981): The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives. The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Van de Ven, Andrew H /Joyce, William F (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, *Wiley*, 347-370.
- Wiswede, Günter** (1977): Rollentheorie, Stuttgart, *Kohlhammer*.
- Witte, Eberhard** (1980a): Das Einflusspotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. Eine empirische Untersuchung, in: DBW, 3-26.

- Witte, Eberhard** (1980b): Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik, in: DBW, 40 Jg., 541-559.
- Witte, Eberhard** (1981): Die Unternehmenskrise. Anfang vom Ende oder Neubeginn ?, in: Bratschitsch, Rudolf /Schnellinger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, *Poeschel*, 7-24.
- Witte, Eberhard** (1988): Innovationsfähige Organisation, in: Witte, E. /Hauschildt, Jürgen /Grün, Oskar H (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, *Mohr*, 144-161.
- Witte, Eberhard** (1982): Das Einflussssystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981: Empirische Befunde im Vergleich, in: zfbf, 34 Jg., 416-434.
- Witte, Eberhard** (1988): Informationsverhalten, in: Witte, Eberhard /Hauschildt, Jürgen /Grün, Oskar H (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, *Mohr*, 225-240.
- Wittmann, Waldemar** (1959): Unternehmen und unvollkommene Information, Köln, *Westdeutscher Verlag*.
- Wohlgemuth, André C.** (1984): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, *Haupt*.
- Wohlgemuth, André C.** (1988): Die Unternehmensdiagnose: Untersuchungen zum Erfolg schweizerischer Unternehmungen mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials, Bern, Stuttgart u.a. (Habil. Zürich), *Lang*.
- Wolftrum, Ulrich** (1993): Erfolgspotentiale - Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, München, *Barbara Kirsch*.
- Wollert, Artur** (1987): Wertwandel und Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik, in: Gehrman, Friedhelm /Becker, Thomas A. (Hrsg.): Arbeitszeitflexibilisierung. Tarifpolitische Erfahrungen und neue Modelle in Westdeutschland, Österreich und der Schweiz, Frankfurt, *Campus*, 23-35.
- Wollert, Artur /Bihl, Gerhard** (1983): Werteorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 8-9; 10, 154; 200-162; 205.

- Wunderer, Rolf** (1983): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/Betriebsverfassung, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart, *Poeschel*, 35-71.
- Wunderer, Rolf** (1990): Mitarbeiterführung und Wertewandel, in: Bleicher, Knut /Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, *Stämpfli & Cie.*, 271-295.
- Wunderer, Rolf** (1991): Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation, Stuttgart, *Poeschel*, 205-219.
- Wunderer, Rolf** (1992): Die Förderung der Leistungsbereitschaft - Motivations-theoretische und führungspraktische Aspekte, in: Lattmann, Charles /Probst, Gilbert J. B. /Tapernoux, Frédéric (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, *Physica*, 85-113.
- Wunderer, Rolf** (1993): Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*.
- Wunderer, Rolf /Grunwald, Wolfgang** (1980): Führungslehre, Band 1, Berlin, New York, *de Gruyter*.
- Wunderer, Rolf /Klimecki, Rüdiger** (1990): Führungsleitbilder, Stuttgart, *Poeschel*.
- Wunderer, Rolf /Kuhn, Thomas** (1993): Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt, New York, *Campus*.
- Wunderer, Rolf /Schlagenhauser, Peter** (1994): Personal-Controlling, Stuttgart, *Poeschel*.
- Zahn, Erich** (1979): Diskontinuitäten im Verhalten sozio-technischer Systeme, in: DBW, 39, 119-141.
- Zentes, Joachim** (1995): Wettbewerbsstrategien auf europäischen Märkten, in: Scholz, Christian /Zentes, Joachim (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*, 3-30.

- Zentes, Joachim** (1992): Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, *Poeschel*, 3-31.
- Zerres, Reinhard** (1993): Als Gewinner aus der Rezession: die richtige Strategie für schlechte Zeiten, Würzburg, *Max Schimmel Verlag*.

Fragebogen zum Einfluß der Konjunktur auf die Personalpolitik**1. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an ?** _____**2. Wie beurteilen Sie die Entwicklung des für Ihr Unternehmen relevanten Marktes für die Zukunft ?**☐ wachsend☐ stagnierend☐ schrumpfend**3. Wie beurteilen Sie den für Ihr Unternehmen durch die Rezession entstandenen Absatzrückgang im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen ?**☐ kein Rückgang

weit unterdurchschnittlich

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

weit überdurchschnittlich

4. Wie beurteilen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt Ihrer Mitbewerber hinsichtlich

Fertigungskosten

weit unterdurchschnittlich

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

weit überdurchschnittlich

Entwicklung neuer Produkte

weit unterdurchschnittlich

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

weit überdurchschnittlich

5. Betreffen die Maßnahmen zur Rezessionsbewältigung☐ das gesamte Unternehmen übergreifend☐ einzelne der folgenden Teilbereiche :☐ Leistungserstellung und -verwertung (Beschaffung, Produktion, Absatz)☐ Organisation☐ Finanzen☐ Personal☐ sonstige _____**6. Welches Primärziel verfolgen Sie mit Anpassungsmaßnahmen speziell im Bereich Personal ?**☐ Kostenreduktion☐ Förderung der individuellen Arbeitsmotivation☐ sonstige _____**7. a) Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie innerhalb der letzten 10 Jahre eingesetzt und wann wurden sie jeweils eingeführt ?**MaßnahmeEinführungszeitpunkt

1. Entlassungen

1. _____

2. Aufhebungsverträge

2. _____

3. Erstellung eines Sozialplans

3. _____

4. Überstundenabbau

4. _____

5. Vorzeitige Pensionierungen

5. _____

6. Nutzung der natürlichen Fluktuation

6. _____

7. Abbau von Aushilfskräften

7. _____

8. Reduzierung von Fremdaufträgen

8. _____

9. Ausgliederung von Betriebsbereichen in Tochtergesellschaften

9. _____

10. Kurzarbeit

10. _____

11. Flexibilisierung individueller Arbeitszeiten durch Teilzeit, gleitenden Ruhestand etc.

11. _____

12. Abbau von Personalzusatzleistungen

12. _____

13. Kürzung von variablen Gehaltsbestandteilen

13. _____

14. Aussetzen von individuellen Gehaltserhöhungen

14. _____

15. Flexibilisierung der Personalkosten durch Cafeteria-Systeme

15. _____

16. Nutzung freier Kapazitäten für zusätzliche eigene Qualifizierungsmaßnahmen

16. _____

17. Abbau von Personalentwicklungsmaßnahmen

17. _____

18. Abbau von Kontrollinstanzen

18. _____

19. Aufbau zusätzlicher Leistungskontrollen

19. _____

20. Flexibilisierung von Organisationsstrukturen z.B. durch Projektarbeit

20. _____

21. Verkürzung von Entscheidungsabläufen durch straffere Führung

21. _____

22. verstärkte Einbindung von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung

22. _____

23. Intensivierung von Kommunikation und Information z.B. durch bereichsübergreifende Arbeitskreise

23. _____

24. sonstige Maßnahmen _____

24. _____

7. b) Wenn Sie Mitarbeiter entlassen müssen, wie werden die einzelnen Mitarbeiter hierüber informiert ?

- ☐ durch persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten ☐ schriftlich
☐ durch den Betriebsrat ☐ durch die Geschäftsleitung
und wie lang ist der durchschnittliche Zeitraum zwischen Mitteilung und Austrittstermin
 _____ Monate

8. Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen eine kurz-/mittel-/langfristige Personalplanung ?

- ☐ ja, und zwar für folgende Zeitspannen: _____ ☐ nein

9. Wurden in Ihrem Unternehmen schon Mitarbeiterbefragungen durchgeführt ?

- Wann/ in welchen Jahren ? _____
 Mit welchem/en Ziel/en ? _____

10. Wie haben sich die durchschnittlichen Beschaffungszeiten (in Monaten) für die folgenden Mitarbeitergruppen in den letzten 5 Jahren entwickelt ?

	1989	1990	1991	1992	1993
Führungskräfte					
Führungsnachwuchs-/qualifizierte Arbeitskräfte					
sonstige					

11. Auf welche der folgenden Fähigkeiten legen Sie bei vorhandenen und zukünftigen qualifizierten Mitarbeitern und Führungs(nachwuchs)kräften besonderen Wert ?

- ☐ Fachkenntnisse ☐ Fremdsprachenkenntnisse ☐ Durchsetzungsfähigkeit
☐ Kommunikationsfähigkeit ☐ Teamfähigkeit ☐ Entwicklungsbereitschaft
☐ Anpassungsfähigkeit ☐ Kreativität ☐ unbedingte Loyalität
☐ Frustrationstoleranz ☐ Entscheidungsfähigkeit ☐ sonstige _____

12. Welche Qualifizierungsmaßnahmen führen sie zur Förderung dieser Fähigkeiten bei vorhandenen Mitarbeitern durch ?

- ☐ Fachfortbildung ☐ Fremdsprachenfortbildung
☐ Führungsseminare ☐ Kommunikations-/Konflikttraining
☐ Aufgabenerweiterung ☐ Aufgabenwechsel
☐ Auslandseinsatz ☐ sonstige _____

13. Wer entscheidet über die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen ?

- ☐ Vorgesetzter/Personalabteilung ☐ betroffener Mitarbeiter
☐ Vorgesetzter/Personalabteilung und Mitarbeiter gemeinsam

14. Wird die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich außerhalb der Arbeitszeiten fortzubilden besonders honoriert?

- ☐ ja, und zwar mit _____ ☐ nein, wird ohnehin vorausgesetzt

15. Bei welchen der folgenden Gründe werden geplante Versetzungen nicht durchgeführt?

- ☐ Neuer Vorgesetzter möchte den Mitarbeiter nicht übernehmen
☐ Zukünftige Kollegen wollen nicht mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten
☐ Neuer Vorgesetzter/Kollegen/Arbeitsplatz entsprechen nicht den Vorstellungen des Mitarbeiters
☐ Mitarbeiter will nicht aus dem bekannten Arbeitsumfeld (Kollegen/Arbeitsplatz) wechseln
☐ Neuer Arbeitsinhalt entspricht nicht den Vorstellungen des Mitarbeiters
☐ Private Gründe des Mitarbeiters
☐ Eine Ablehnung von Versetzungen ist ohne Einfluß auf die Karriere nicht möglich

16. Welche der folgenden individuellen Arbeitszeitformen werden in Ihrem Unternehmen praktiziert ?

- ☐ Tages-Gleitzeit ☐ verringerte Tagesarbeitszeit ☐ Verringerte Wochenarbeitszeit
☐ Verringerte Monatsarbeitszeit ☐ Verringerte Jahresarbeitszeit ☐ Job-sharing
☐ Arbeit zu Hause ☐ Zeitkonten für gesamte Betriebszugehörigkeit
☐ sonstige: _____

17. Gibt es Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter ?☐ ja☐ nein**18. Gibt es Betriebsvereinbarungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf z.B. durch verlängerte Beurlaubungsphasen, Betriebskindergarten etc. ?**☐ nein☐ ja (Wir wären Ihnen für ein Exemplar dieser Vereinbarung(en) dankbar)**19. Haben Sie Führungsgrundsätze schriftlich fixiert ?**☐ nein☐ ja (Wir wären Ihnen für ein Exemplar dieser Vereinbarung(en) dankbar)**20. Nehmen die Mitarbeiter auf die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes Einfluß ?**☐ nein☐ ja, und zwar:☐ inhaltlich☐ räumlich**21. Welche Entgeltformen werden praktiziert ?**☐ Leistungsunabhängiges Fixgehalt/ bzw. Gehaltsbestandteil☐ Leistungsabhängige, variables Gehalt/bzw. Gehaltsbestandteil☐ Gruppenlöhne☐ Prämienlöhne☐ Zusatzleistungen (Dienstwagen, Altersversorgung, Firmenwohnungen etc.)☐ Der Mitarbeiter kann zwischen bestimmten verschiedenen Entgeltformen und Zusatzleistungen im Sinne eines Cafeteria-Systemes wählen☐ Fähigkeits-/Qualifikationsorientierte Gehälter/Gehaltsbestandteile☐ sonstige _____**22. Welche der folgenden Aussagen über die Natur des Menschen liegen Ihrer Ansicht nach der Führungskultur Ihres Unternehmens zugrunde ?**☐ außengesteuert/Führung suchend☐ rational kalkulierend/egoistisch☐ soziales Individuum☐ Anerkennung suchend☐ vernünftig/abwägend☐ Träger unterschiedlicher/veränderlicher Motive☐ anpassungsfähig/flexibel☐ passiv und unselbständig☐ sich unterordnend☐ Teil sozialer Gruppen☐ von innen gelenkt☐ nach Selbstentfaltung strebend☐ lern-/entwicklungsfähig☐ individuell**23. Wie beurteilen Sie die aktuelle allgemeine Leistungsmotivation der Mitarbeiter des Unternehmens ?**sehr schlecht ☐---☐---☐---☐ sehr gut**24. Wie beurteilen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter, auf Interessen des Unternehmens Rücksicht zu nehmen ?**unterdurchschnittlich ☐---☐---☐---☐ überdurchschnittlich**25. Wie beurteilen die Führungskräfte Ihres Unternehmens die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bezogen auf die Bedeutung für die Arbeitsleistung**

Bedeutung:

unwichtig ☐---☐---☐---☐ sehr wichtig

Wirkung:

negativ ☐---☐---☐---☐ positiv**26. Gibt es ein Beurteilungssystem für Mitarbeiter ?**☐ ja☐ nein**27. Gibt es eine Aufwärtsbeurteilung in der Mitarbeiter Ihre Vorgesetzten beurteilen (anonym oder namentlich) ?**☐ ja☐ nein**28. Wie schätzen Sie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens ein ?**sehr unzufrieden ☐---☐---☐---☐ sehr zufrieden**29. Aus welchen Quellen entnehmen Sie die Basis Ihrer Einschätzung ?**☐ Mitarbeiterbefragung☐ interne Kommunikation☐ Gespräche mit Mitarbeitern☐ Gespräche mit Mitarbeitern, die gekündigt haben

30. Wer entscheidet über die Einstellung geeigneter Bewerber für einen bestimmten Arbeitsplatz ?

- ☐ Personalabteilung allein
 ☐ Fachvorgesetzte allein
☐ Personalabteilung und Fachabteilung gemeinsam (z. B. über Gruppenauswahlverfahren)
☐ Personalabteilung und/oder Fachabteilung unter Einbindung der zukünftigen Kollegen

31. Wie beurteilen Sie den Informationsfluß im Unternehmen ?

vertikal zwischen den

verschiedenen Hierarchieebenen:

sehr schwach ☐--☐--☐--☐--☐ sehr intensiv

horizontal zwischen den Mitarbeitern

sehr schwach ☐--☐--☐--☐--☐ sehr intensiv

gleicher Hierarchieebene:

sehr schwach ☐--☐--☐--☐--☐ sehr intensiv**32. Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie die innerbetriebliche Kommunikation und Information ?**

- ☐ Keine Maßnahmen
 ☐ organisierte Besprechungen
☐ schriftliche Hausmitteilungen
 ☐ Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas

33. Wie beurteilen Sie die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens, neue Ideen zu entwickeln ?unterdurchschnittlich ☐--☐--☐--☐--☐ überdurchschnittlich**34. Welche der folgenden Maßnahmen führen Sie zur Unterstützung dieser Fähigkeit und Bereitschaft durch ?**

- ☐ Fachtraining
 ☐ Kreativitätstraining
☐ Kommunikationstraining
 ☐ Betriebliches Vorschlagswesen
☐ Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas
 ☐ Gruppenbezogene Leistungsvergütung
☐ angenehme Arbeitsplatzgestaltung
 ☐ Individuelle Leistungsvergütung
☐ Aufforderung auch ungewöhnliche Ideen zu verfolgen
 ☐ Berücksichtigung d. Mitarbeiterinteressen
☐ sonstige _____

35.a) Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen ?

- ☐ Liniensystem
 ☐ Stabliniensystem
 ☐ Mehrliniensystem
 ☐ Liniensystem mit Querfunktionen
☐ Matrixorganisation
 ☐ Projektorganisation
 ☐ Divisionalisierte Organisation
☐ feste Organisation ergänzt um Projektarbeit
 ☐ sonstige _____

35.b) Die Aufgabenverteilung im Unternehmen ist

- ☐ zentralisiert
 ☐ dezentralisiert

36. Wieviele Hierarchieebenen gibt es ?**37. Wie beurteilen Sie die Bearbeitungszeiten von der Auftragserteilung bis zur Auslieferung in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt Ihrer Konkurrenten ?**müssen deutlich verkürzt werden ☐--☐--☐--☐--☐ unterschreiten die Erwartungen deutlich**38. Wurden/werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Optimierung von Bearbeitungszeiten durchgeführt ?**

- ☐ nein
 ☐ ja, und zwar: _____

39. Wenn Sie Forschung und Entwicklung auch im eigenen Unternehmen betreiben, wie beurteilen Sie die Einhaltung von vorgegebenen F&E Zeiten ?

- ☐ keine eigene F&E
 Überschreitung ☐--☐--☐--☐--☐ Unterschreitung

40. Wie beurteilen Sie die Einhaltung von vorgegebenen F&E Budgets ?

- ☐ keine eigene F&E
 Überschreitung ☐--☐--☐--☐--☐ Unterschreitung

41. Wieviele Mitarbeiter hat das Unternehmen derzeit insgesamt ?

gesamt Inland ohne Beteiligungen	Arbeiter	Angestellte	Führungs- kräfte	Hochschulabsolventen mit ca. 1-3 Jahren Berufserfahrung	Angestellte/Arbeiter mit anderer Berufs- ausbildung

42. Wie haben sich die folgenden Daten in den letzten 5 Jahren entwickelt ?

	1989	1990	1991	1992	1993
Mitarbeiterzahl (Anzahl)					
Anzahl offener Stellen					
Neueinstellungen (Anzahl)					
Kündigungen (freiwillig)					
Fehltag (gesamt p.a.)					
Entlassungen (Anzahl)					
Sozialplankosten (DM)					

43. Wie haben sich die folgenden Daten in den letzten 5 Jahren entwickelt ?

	1989	1990	1991	1992	1993
Umsatzerlöse (DM)					
Löhne und Gehälter (DM)					
Budget für übertarifliche Gehaltserhöhungen (%)					
Anzahl der umgesetzten Innovationen (Produkte und Verfahren)					
F&E-Kosten (DM)					
Produktausschußquote (%)					
Reklamationen (%)					
wenn vorhanden: Betriebliches Vorschlagswesen Anzahl d. Vorschläge					

44. Wie beurteilen Sie die folgenden Faktoren hinsichtlich Ihrer Bedeutung für die Gestaltung des Personalmanagements ?

	keine Bedeutung	hohe Bedeutung
Technologiedynamik	☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐	☐
Internationalisierung	☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐	☐
Umweltschutz	☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐	☐
Wertewandel und demographische Entwicklung	☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐ -- ☐	☐

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

Wenn eine Zusammenfassung der Ergebnisse erwünscht wird :

Firma und Anschrift: _____

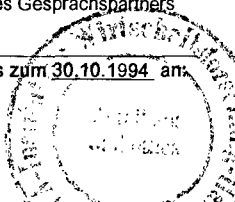
Name, Funktion und Telefonnummer des Ausfüllenden: _____

Besteht die Bereitschaft zu einem vertiefenden Gespräch ?

☐ nein ☐ ja: Name, Funktion und Telefonnummer des Gesprächspartners _____

Universität des Saarlandes
Lehrstuhl Prof. Dr. Christian Scholz
Postfach 15 11 50
"Personalpolitik in der Rezession"
66041 Saarbrücken

Bitte senden Sie den Fragebogen bis zum **30.10.1994** an:



Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Clemens Gütermann: Zur Konzeption einer betrieblichen Arbeitsmarktstrategie

Band 1, ISBN 3-924346-81-X, München und Mering 1989, 105 S., DM 28.80

Christian Scholz, Harald Baumann: Die Verbreitung und Nutzung des Personal Computers in der Personalabteilung. Eine empirische Bestandsaufnahme

Band 2, ISBN 3-924346-54-2, München und Mering 1989, 105 S., DM 28.80

Wolfgang Hofbauer: Organisationskultur und Unternehmensstrategie. Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse

Band 3, ISBN 3-87988-017-4, München und Mering 1991, 270 S., DM 48.80

Christian Scholz: Deutsch-Britische Zusammenarbeit. Organisation und Erfolg von Auslandsniederlassungen

Band 4, ISBN 3-87988-088-3, München und Mering 1993, 272 S., DM 46.80

Auszüge aus der Besprechung von Ulrich Gilbert in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 11/95, S. 1322-1324: „Ausgehend von einer Analyse der Umweltsituation des Unternehmens (Kapitel 2) wird der Einfluß von externen und internen Kontextvariablen auf die Strategie, Struktur und das System des Unternehmens untersucht (Kapitel 3 und 4). Die Darstellung der kulturellen Faktoren erstreckt sich sowohl auf landeskulturelle Stereotypen (Kapitel 5) als auch auf unternehmenskulturelle Phänotypen (Kapitel 6) und deren Interdependenzen. Die Synthese der genannten Variablen mündet schließlich in eine Effektivitätsanalyse der Niederlassungen. ...

Scholz gelingt mit der vorliegenden Studie ein wichtiger Beitrag zum kulturvergleichenden Management. Die Grundlagen und Instrumente der Studie wurden kulturübergreifend entwickelt, der Verfasser verfällt so nicht einem wissenschaftlichen Ethnozentrismus.

Besonders hervorzuheben sind die ausführlichen theoretischen Basisüberlegungen zu den einzelnen Problembereichen zu Beginn jedes Kapitels. Sie machen das Buch auch für den Leser verständlich, der im Interkulturellen Management kein Grundlagenwissen besitzt.“

Hans Oberschulte: Organisatorische Intelligenz. Ein integrativer Ansatz des organisatorischen Lernens

Band 5, ISBN 3-87988-103-0, München u. Mering 1994, 289 S., DM 48.80

Alexander Zoern: Motive für nationale Unternehmensakquisitionen

Band 6, ISBN 3-87988-107-3, München und Mering 1994, 129 S., DM 32.80

Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession

Aus interessenpluralistischer Perspektive wird in der vorliegenden empirischen Untersuchung der Frage nachgegangen, welchen Beitrag ein professionelles Personalmanagement für den Unternehmenserfolg leistet – fokussiert auf die Rezession als eine Phase erschwerter gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Die Zusammenhänge werden ausgehend von der Situation über die Gestaltung der Personalarbeit bis hin zur organisatorischen Effizienz auf der Basis aktueller theoretischer und empirischer Erkenntnisse hergeleitet und anschließend empirisch überprüft. Die Anwendung der Pfadanalyse ermöglicht eine über bivariate Zusammenhangsanalysen hinausgehende integrierte Betrachtung von mehrstufigen Kausalmodellen. Dabei manifestiert sich die organisatorische Effizienz der Personalarbeit in direkt als auch indirekt von ihr zu beeinflussenden Zielgrößen.

Betrachtet werden – orientiert an personalwirtschaftlichen Zielen und Zwecken – insbesondere die Maßnahmen des Personalkostenabbaus, der Leistungsaktivierung, der Informationsaktivierung und der Kreativitätsaktivierung und ihre Wirkung auf Kosten, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Informationsverhalten, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Produktivität und Absatzerfolg in der Rezession. Im Ergebnis wird ein Phasenmodell der Personalarbeit vorgestellt, welches die Rezession mit vor- und nachgelagerten Konjunkturphasen und damit den gesamten Konjunkturverlauf berücksichtigt, sowie Ansatzpunkte für die Vermeidung des entstehenden Zeit-, Kosten- und Handlungsdruckes enthält.

Annette Nagel, Jg. 1961, Dipl.-Kfm., Dr. rer. oec., Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster und Köln, mehrjährige Tätigkeit im Personalmanagement, Lehrbeauftragte, 1993 bis 1996 Promotion am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement (Univ.-Prof. Dr. Chr. ...), Saarland, Saarbrücken.



206\$04672046

Rainer Hampp Verlag

ISBN 3-87988-244-4

München und Mering

ISSN 0934-4179

1997

SG: 17