

Maier, Wilhelm

Book

Systemisches Personalmanagement: Möglichkeiten und Grenzen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Maier, Wilhelm (1998) : Systemisches Personalmanagement: Möglichkeiten und Grenzen, ISBN 3-87988-299-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116874>

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.

Wilhelm Maier

Systemisches Personalmanagement

A 217981



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Systemisches Personalmanagement

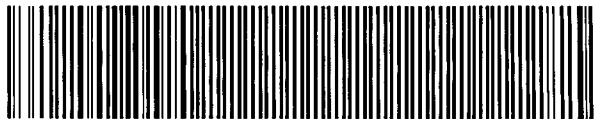
Wilhelm Maier

Systemisches Personalmanagement

– Möglichkeiten und Grenzen –

828877

A 217981



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Maier, Wilhelm:

Systemisches Personalmanagement: Möglichkeiten und Grenzen /

Wilhelm Maier - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-299-1

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.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 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.

Vorwort

Die Lektüre einer Dissertation, so der Wunsch des sich interessierenden Lesers, möge ihm die Möglichkeit neuer Wege weisen und ihm Unerwartetes bieten. Wilhelm Maiers hier vorliegende Arbeit zum von ihm so titulierten "Systemischen Personalmanagement" wird dieser Erwartung in hohem Maße gerecht: Der Umgang mit den Mitarbeitern im Unternehmen, also das Personalmanagement, wird umfassend und konsequent auf die Ebene sozial- und naturwissenschaftlicher Systemtheorien gehoben und erfährt damit eine neue Deutung, vielleicht auf ganz lange Sicht sogar einen neuen Ankerpunkt. Nicht nur sozialwissenschaftlicher Systemtransfer à la Luhmann, was heute nichts außergewöhnliches mehr in der Betriebswirtschaftslehre darstellt, wird in dieser Arbeit geleistet, plötzlich tauchen so weit entfernte Theorien wie Chaostheorie *) und Synergetik auf. Nicht nur, daß der betriebswirtschaftliche Leser manches erfährt, was er vermutlich über diese Theorien noch nicht weiß; das wichtigere ist wohl der sanfte Zwang zum zumindest temporären Perspektivenwechsel, der dem allzuhäufig noch im engen Käfig des Ökonomismus verharrenden Betriebswirt gut tun wird.

Ob das so mit ziemlich fachfremden Theorien angereicherte Personalmanagement leichter, effizienter, zielführender sein wird als die heute übliche Form der Erklärung und Gestaltung des human resources muß zunächst einmal offen bleiben. Als Betreuer und Wegbegleiter dieser Arbeit habe ich mir diese Frage oft gestellt, ohne abschließendes Ergebnis. Im Rückblick scheint mir, das Land eines interdisziplinär ausgerichteten Personalmanagement sei von Wilhelm Maier trefflich vermessen und kartographiert worden, der endgültige Brückenschlag selbst muß von andern weitergeführt und zu Ende gebracht werden. Es wäre absolut unrealistisch gewesen, von dem ersten Schritt in das fremde Land gleich den großen abschließenden Wurf zu erwarten.

Für wen ist das Buch von Nutzen? Zum einen für den an Personalfragen interessierten Wissenschaftler, wenn er bereit ist, über den ökonomischen Tellerrand zu schauen und sich einzulassen auf ganz andere Erklärungsmuster, um deren Tauglichkeit für das Personalmanagement zu prüfen (und sie ggf. über Wilhem Maiers Erkenntnisse hinweg weiter auszubauen): Zum anderen kann der im Personalmanagement tätige Praktiker aus dem Werk viele Informationen gewinnen, die ihm helfen, die Komplexität seines Aufgabenbereiches – und was wäre komplexer als Menschen? – besser handhaben zu können.

*) Es stellt sich natürlich die Frage, ob nicht gerade die Chaostheorie letztendlich die geeignete Unternehmenstheorie ist, da in Unternehmungen, glaubt man Beteiligten und Betroffenen, überwiegend Chaotisches passiert.

Ein Vorwort soll Lust aufs Lesen mache, aber nicht weitschweifig ermüden. Deswegen schließe ich ganz schnell und wünsche dem Leser von Wilhelm Maiers Werk viel Erkenntnisgewinn und viel Spaß. Beides kann er finden.

Michael Stitzel

Berlin, im Mai 1998

<p>Systemisches Personalmanagement: Entwicklung und Analyse der Möglichkeiten und Grenzen</p>
--

I. GRUNDLAGEN – DIE KONZEPTIONELLE BASIS 6

A. Systemisches Personalmanagement: Sprachspiel oder Paradigmenwechsel?..... 6

B. Personalmanagement – eine konzeptionelle Grundhaltung 11

1. Begriffliche Abgrenzung	13
2. Theoretische Fundamente der Personalwirtschaftslehre	16
3. Der Personalmanagement-Ansatz	19
4. Systemisches Personalmanagement	21
5. Der System(theorie-)orientierte Ansatz	22
6. Grundlagen	25
7. Gültigkeit und Erklärungsgehalt wissenschaftlicher Aussagen.....	27
8. Zum Wissenschaftsverständnis der Personalwirtschaftslehre und der Systemtheorie	31
9. Das Wissenschaftsverständnis der Arbeit; der Neopragmatismus.....	34
10. Anforderungen an eine systemische Personalmanagementkonzeption aus neopragmatischer Sicht.....	37
a) Zur syntaktischen Richtigkeit	37
b) Zur semantischen Fruchtbarkeit; Möglichkeiten des interdisziplinären Wissenstransfers	37
c) Zur pragmatischen Nützlichkeit	48

II. MANAGEMENT AUF DER BASIS VON SYSTEMTHEORIEN..... 51

A. Systemisches versus reduktionistisches Denken in der Wirtschaftswissenschaft 52

1. Die reduktionistische Sichtweise.....	53
2. Die systemische Sichtweise.....	55
3. Grenzen des mechanistischen Paradigmas.....	56
4. Systemisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre	58

B. Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie 61

1. Grundlagen der Systemtheorie.....	62
a) Systeme und Elemente.....	63
b) Komplexität	64
c) Kontingenz.....	65

2. Eigenschaften von Systemen	66
a) Umweltbeziehungen.....	66
b) Systeme mit statischem Gleichgewicht versus dissipative Systeme	67
c) Systemorganisation	68
d) Selbstorganisation versus Fremdorganisation	70
3. Ausgewählte Systemtheorien.....	71
a) Kybernetik.....	74
b) Die Theorie autopoietischer Systeme.....	77
c) Evolutionstheorie	84
d) Chaostheorie:	90
e) Synergetik	102
4. Die pragmatische Nützlichkeit systemischer Konzepte für personalwirtschaftliche Fragestellungen.....	107
C. Organisationen als Systeme.....	111
1. Organisationen als sozio-technische Systeme.....	114
2. Organisationen als autopoietische Systeme nach Luhmann	115
a) Zur doppelten Kontingenz.....	117
b) Zur Selbstreferenz.....	117
c) Komplexitätsdifferenz.....	118
d) Sinn	120
e) Umweltbeziehungen.....	121
f) Entscheidungen.....	123
g) Strukturgestaltung	124
h) Beeinflussung/Steuerung eines sozialen Systems.....	126
i) (Personal-)wirtschaftliche Anwendbarkeit	128
D. Systemisches Management	130
E. Das Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg.....	136
1. Der Steuerungsprozeß	138
2. Die Managementfunktionen.....	140
F. Personalmanagement als Subsystem	140
III. ENTWICKLUNG EINER SYSTEMISCHEN PERSONAL MANAGEMENTKONZEPTION	144
A. Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems	146
1. Das soziale System (Querschnittsbetrachtung aller Individuen).....	149

2. Die psychische Ebene (Längsschnittbetrachtung eines Individuums).....	151
3. Die Verbindung zwischen psychischem und sozialem System	154
a) Der Einfluß des psychischen Systems auf die Konstitution des sozialen Systems	157
b) Der Einfluß des sozialen Systems auf das psychische System	162
B. Die Planungsfunktion	164
1. Informationsinstrumente.....	166
2. Die Methodik des vernetzten Denkens als Selektionsinstrument.....	171
a) Bestimmung der Ziele und Modellierung der Problemsituation.....	172
b) Analyse der Wirkungsverläufe	173
c) Erfassung und Interpretation der Veränderungsmöglichkeiten.....	176
d) Klärung der Lenkungsmöglichkeiten.....	177
e) Planung von Strategien und Maßnahmen.....	177
f) Verwirklichung der Problemlösung	178
C. Die Organisation.....	179
1. Selbstorganisation versus Fremdorganisation im Handlungssystem	
Unternehmung	181
a) Zur begrifflichen Abgrenzung.....	182
b) Fremdorganisation	184
c) Selbstorganisation	187
d) Ein chaostheoretischer Bezugsrahmen für das Spannungsfeld	
Selbstorganisation – Fremdorganisation.....	195
e) Gestaltungsmöglichkeiten.....	200
f) Selbst- und Fremdorganisation als Instrument der Selektionsleistung.....	208
2. Kommunikationspolitik.....	210
D. Risikokompensierende Maßnahmen – Controlling	214
E. Anwendung des Planungsmoduls in einer Fallstudie.....	216
1. Zur Durchführung der Fallstudie	217
2. Zur Mitarbeiterbefragung	220
3. Ergebnisse der Befragung.....	221
4. Zur Netzwerkmodellierung	223
5. Zu den Anwendungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens	229
6. Erkenntnisse aus der Fallstudie	230
F. Erweiterungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens	231

IV. FLUKTUATIONSMANAGEMENT ALS TEST FÜR DIE PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT	235
A. Fluktuation – ein komplexes Problem des Personalmanagements	236
1. Zum Begriff.....	242
2. Psychologische Erklärungsansätze der Fluktuation	245
a) Determinanten der Fluktuation	246
b) Inhaltsmodelle der Fluktuation	247
c) Prozeßmodelle der Fluktuation.....	249
3. Personalwirtschaftliche Aspekte der Fluktuation.....	257
a) Einflüsse der Fluktuationsneigung auf Fehlzeiten und Leistungsverhalten	258
b) Ökonomische Konsequenzen der Fluktuation	259
c) Bestimmung der Fluktuationsrate.....	265
d) Personalwirtschaftliche Ansätze zum Management der Fluktuationsproblematik	269
B. Systemisches Fluktuationsmanagement.....	274
1. Zur Vorgehensweise.....	274
2. Das Fluktuationsmodell.....	279
3. Die Planungsfunktion: Selektion der Sensoren des Unternehmens	286
a) Informationen durch Personalforschung	290
b) Informationen aus dem Personalcontrolling	292
c) Die Technik des vernetzten Denkens als Instrument zur Komplexitätsreduzierung.....	292
4. Die Organisation	293
a) Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation	295
b) Fremdorganisierende Instrumente	300
5. Controlling: Risikokompensierende Maßnahmen und Systementwicklung	303
6. Die Eignung der systemischen Personalmanagementkonzeption für die Fluktuationsproblematik.....	304
V. MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN EINES SYSTEMISCHEN PERSONALMANAGEMENTS	306
A. Die Wissenschaftlichkeit der Personalmanagementkonzeption.....	306
1. Zur syntaktischen Richtigkeit	309
2. Zur semantischen Fruchtbarkeit.....	311
3. Zur pragmatischen Nützlichkeit.....	312

B. Stärken und Schwächen der Systemtheorien für die personalwirtschaftliche Theoriebildung: ein Ausblick.....	314
VI. VERZEICHNISSE	I
A. Abbildungsverzeichnis.....	I
B. Zeitschriftenverzeichnis.....	II
C. Literaturverzeichnis.....	III

I. Grundlagen – Die konzeptionelle Basis

Diese Arbeit untersucht, inwieweit die Entwicklungen der neueren Systemtheorien und der Selbstorganisationsforschung zur personalwirtschaftlichen Theoriebildung beitragen können. Im Zentrum steht die Frage, ob sich mit diesen systemischen Konzepten und Theorien eine Personalmanagementkonzeption entwickeln läßt, die den Anforderungen an eine personalwirtschaftliche Theorie gerecht wird. Diese Anforderungen werden aus einer neopragmatischen Wissenschaftsauffassung unter Berücksichtigung des Selbstverständnisses der Personalwirtschaftslehre erarbeitet.

Wie eine kurze Untersuchung verschiedener Systemtheorien zeigt, bietet keine dieser Theorien für sich alleine eine konzeptionelle Basis für die Entwicklung eines Personalmanagements, welches dem Anforderungsprofil in allen Punkten gerecht wird. Unsere systemische Personalmanagementkonzeption stützt sich daher auf ein Konglomerat verschiedener Systemtheorien (Theorie Sozialer Systeme, Kybernetik, Chaostheorie, Synergetik) und an der Systemtheorie orientierter Konzepte (Konzept des vernetzten Denkens, Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg). Dieses Vorgehen wirft zwar im Hinblick auf die logische Konsistenz Fragen auf, verspricht aber ein hohes Problemlösungspotential. Dieses Potential steht im Mittelpunkt einer kleinen Fallstudie, in der unsere systemische Personalmanagementkonzeption auf die Problematik Fluktuation von Mitarbeitern¹ angewendet wird. Mit Hilfe ihrer Erkenntnisse läßt sich die Problemlösungsfähigkeit einer derartigen Konzeption beispielhaft abschätzen. Die abschließende Würdigung im Hinblick auf den eingangs erstellten Anforderungskatalog personalwirtschaftlicher Theorien ermöglicht darüber hinaus Rückschlüsse auf die Fruchtbarkeit der Systemtheorien für die personalwirtschaftliche Theoriebildung im allgemeinen.

A. Systemisches Personalmanagement: Sprachspiel oder Paradigmenwechsel?

Eines der zentralen Themen der Managementliteratur der letzten Jahre läßt sich mit den Stichworten Systemtheorie, Selbstorganisation und Komplexität umschreiben². Aufgrund

¹ Wenn in dieser Arbeit – aus Gründen der Lesbarkeit – von Mitarbeitern oder Vorgesetzten gesprochen wird, so ist damit der Gattungsbegriff und nicht nur die männliche Form gemeint. Unter Mitarbeiter bzw. Vorgesetzter sind also selbstverständlich auch Mitarbeiterinnen bzw. Vorgesetzte zu subsumieren.

² vgl. hierzu die umfangreiche Literatur zu den Bereichen evolutionäres Management, Selbstorganisation, Chaosmanagement, St. Galler Managementkonzept (s. Abschnitt II, Management auf der Basis von Systemtheorien).

tiefgreifender Veränderungen der Umweltkonstellationen³ sehen zahlreiche Autoren die Notwendigkeit, prinzipiell andere Wege des Managements von Organisationen zu beschreiten⁴. In diesem Zusammenhang wird sogar von einem Paradigmenwechsel gesprochen⁵. Die hohe Komplexität realer Organisationen führt zu der Frage: Sind derartige Systeme überhaupt noch steuerbar⁶?

Während bisher Phänomene wie Intransparenz, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Überraschungen, Doppelarbeit und Vergeudung von Ressourcen als Störungen eines geordneten Betriebsablaufes abgetan wurden, die in einer gut geführten Unternehmung nicht vorkommen dürfen, eröffnet die Systemtheorie eine neue Sichtweise (vgl. Neuberger, 1990a, S. 230), indem sie diese Phänomene näher untersucht und als Folge einer übergroßen Komplexität realer Unternehmen beschreibt. „Der Manager stapft buchstäblich in den Schwarm der Ereignisse hinein und versucht aktiv, sie dem Zufall zu entreißen und ihnen Ordnung aufzuzwingen“ (Weick, 1985, S. 213). Aufgrund der Nähe dieses Bildes zu alltäglichen Erlebnissen erfreut sich die Systemtheorie innerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie wachsender Beliebtheit (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 76).

Als Folge resultiert ein Wandel im Verständnis von Management. Den traditionellen Auffassungen vom „Gestaltungsmanagement“ werden zunehmend Sichtweisen gegenübergestellt, die Management von Organisationen als „Ordnungsmanagement“ mit hohen

-
- ³ Schreyögg und Noss stellen fest, daß zunehmend bemerkbar wird, wie das Zeitalter der Diskontinuitäten Gestalt annimmt. Wesentliche Triebkräfte dafür sind: die wachsende Komplexität von technischen und sozialen Interaktionen, die explosionsartige Vermehrung von Wissen, zunehmende Entscheidungsfreiheiten von Individuen und Gruppen, welche standardisierte Gesellschaftsprozesse immer unwahrscheinlicher machen, sowie die Veränderung der Wirtschaft zu einem Dienstleistungssystem (vgl. Schreyögg/Noss, 1995, S. 169).
- ⁴ „Insgesamt wird die Beständigkeit des Unternehmenskontextes immer mehr in Frage gestellt, und im Gefolge davon verblassen Ordnung und Routine als Leitbilder“ (Schreyögg/Noss, 1995, S. 170).
- ⁵ „Ein Kennzeichen der (Personal-)Managementliteratur der 80er und beginnenden 90er Jahre ist die häufige Verwendung der Begriffe 'Revolution' und 'Paradigmenwechsel'“ (Krell, 1994, S. 12).
- ⁶ Die Feststellung, daß dies nur sehr eingeschränkt möglich ist, beinhaltet für Führungskräfte keine neue Entdeckung. „Diese Phänomene sind allgegenwärtig, quasi 'natürlich' und müssen nicht tabuisiert werden, sondern sind als normale Erscheinung anzusehen“ (Neuberger, 1990a, S. 230f).

Anteilen von Selbstorganisationsprozessen vertreten (vgl. Kasper, 1991, S. 3)⁷. Aufgrund der hohen Komplexität von Organisationen ist in dieser Sichtweise ein zielgerichtetes Management nur in sehr engen Grenzen möglich⁸.

Allerdings offenbart sich dabei ein Dilemma: „Einerseits sprechen die Erkenntnisse der Systemtheorien dem traditionellen Organisieren⁹ die Funktionalität ab, andererseits fehlt den neueren Konzepten (Selbstorganisation, Empowerment, lose Kopplung etc.) ein eigenes Konzept des Systemerhalts“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 17). Unklar bleibt auch die Rolle des Managers, des traditionellen Lenkers bzw. Steuermanns in den systemischen Konzepten (vgl. Göbel, 1993).

Diese Arbeit geht der Frage nach, inwieweit sich diese Entwicklungen auch auf die Personalwirtschaft auswirken könnten. Hier gehen die Meinungen bisher völlig auseinander. Während die einen „Quantensprünge“ im Personalmanagement erwarten, sehen die anderen darin lediglich „des Kaisers neue Kleider“¹⁰ (vgl. Homann, 1993, S. 18).

Die personalwirtschaftlichen Auswirkungen derartiger, an der neueren Systemtheorie orientierter Konzepte sind bereits Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen¹¹, jedoch finden diese Ideen keinen nennenswerten Eingang in personalwirtschaftliche Lehrbücher¹².

⁷ Während erstere das Ideal eines rationalen Organisationsgestalters zugrunde legt (vgl. z.B. Staehle, 1991a, S. 52), verweist die zweite Sichtweise auf die eingeschränkten Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten.

⁸ Deshalb ist Sydow der Auffassung, Konzepten der Selbststeuerung sei gegenüber denen der Fremdsteuerung prinzipiell der Vorzug einzuräumen (vgl. z.B. Sydow, 1993, S. 246).

⁹ Schreyögg und Noss verstehen darunter in diesem Zusammenhang „ein am Hierarchieprinzip orientiertes Regelgefüge absichtsvoll und zielorientiert zu entwerfen, hinsichtlich der potentiellen Zielwirkung zu evaluieren, um anschließend die bestgeeignete Lösung zu implementieren“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 19).

¹⁰ in Anlehnung an den Vergleich von Marr zum strategischen Personalmanagement (vgl. Marr, 1987).

¹¹ vgl. z.B. Probst/Naujoks, 1993, Simons, 1995, Bühner, 1995b, Grap/Mühlbradt, 1995, Dammer/Pütz/Wimmer, 1995, Homann, 1993.

¹² So thematisieren zwar die meisten Lehrbücher den systemtheoretischen Ansatz (vgl. z.B. Hentze, 1994, S. 35ff, Oechsler, 1992, Drumm, 1992, S. 12, oder Scholz, 1994, S. 27), allerdings basieren die als systemtheoretischer Ansatz vorgestellten Konzeptionen auf älteren Systemtheorien, insbesondere auf der Kybernetik (I) (vgl. z.B. Hentze, 1994, S. 35ff, Remer, 1978, Scholz, 1994, S. 27). Die neuen Entwicklungen, insbesondere die für die Managementliteratur so gewichtige Theorie sozialer Systeme von Luhmann, bleiben weitgehend unberücksichtigt.

Mit dieser Arbeit soll daher untersucht werden, inwieweit diese Entwicklungen in den neueren Systemtheorien die personalwirtschaftliche Theoriebildung im Hinblick auf ein geschlossenes Konzept zur Handhabung personalwirtschaftlicher Problemstellungen befruchten können¹³. Eröffnen diese Systemtheorien bzw. Theorien der Selbstorganisation tatsächlich völlig neue Perspektiven für das Personalmanagement und führen somit einen Paradigmenwechsel herbei oder stellen sie lediglich ein geschlossenes Begriffssystem dar, mit dem nur sprachliche Innovationen eingeführt werden?

Von besonderem Interesse ist diese Fragestellung im Hinblick auf die Theoriediskussion in der Personalwirtschaftslehre, bei der in regelmäßigen Abständen das Fehlen einer ausreichenden theoretischen Fundierung¹⁴ insbesondere des Personalmanagements beklagt wird (vgl. z.B. Marr, 1987, S. 14f, Weibler, 1995, S. 114, Scholz 1990, S. 37)¹⁵. Die erkenntnisleitende Frage dieser Arbeit lautet somit:

Kann eine systemische Konzeption dazu beitragen, eine stärkere theoretische Fundierung des Personalmanagements zu leisten bzw. ein theoretisch fundiertes Personalmanagement zu ermöglichen?

Die Beantwortung dieser Frage beginnt zunächst mit der Klärung der grundlegenden Begriffe sowie einem Überblick über den Stand der personalwirtschaftlichen Theoriebildung und des Personalmanagements.

Eine zentrale Bedeutung kommt hierbei den methodologischen Grundlagen im folgenden Abschnitt (I C) zu. Sie bilden die Basis für das Anforderungsprofil an personalwirt-

¹³ Dieser Frage ging Remer in seiner Dissertation nach, allerdings legte er seiner Arbeit ein Verständnis von Systemtheorien zugrunde (z.B. offene bzw. geschlossene Systeme, Kybernetik fungiert als Steuerungsinstrument, vgl. Remer, 1990, S. 100ff), welches durch die Entwicklung der neueren Systemtheorien überholt scheint (s. Abschnitt II B, Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie).

¹⁴ Bedenkenswert ist hier die Feststellung von Remer, daß sich die Grundlagenforschung im Personalwesen in den letzten 20 Jahren kaum weiterentwickelt hat (vgl. Remer, 1990, S.V).

¹⁵ Einen möglichen Ausweg sehen einige Autoren in der (mikro-)ökonomischen Fundierung und kritisieren die mangelnde Verwendung entsprechender Theorien in der Personalwirtschaft, in die, anders als z.B. in der Kostentheorie, im Finanzierungs- und Absatzbereich noch keine mikroökonomischen Theorien aufgenommen wurden (vgl. Staffelbach, 1995, S. 180). So entdeckten Wunderer und Mittmann (1983) in 24 Lehrbüchern zur betriebswirtschaftlichen Personallehre nur Spurenelemente von Ökonomie. Sadowski et al. stellten allerdings 10 Jahre später diesbezüglich schon einen „ökonomischen Silberstreif am Horizont“ fest (vgl. Sadowski et al., 1994, S. 397, Alewell, 1994). Dagegen vermutet Wächter, daß sich der ökonomische Nutzen nur durch eine stärkere Orientierung an verhaltenswissenschaftlichen Modellen erhöht (vgl. Wächter, 1992, S. 332).

schaftliche Theorien. Darunter fällt auch die für systemisches Management kritische Frage nach der Zulässigkeit einer Übertragung von Erkenntnissen und Methoden der überwiegend naturwissenschaftlich geprägten Systemtheorien auf konkrete (personal-) wirtschaftliche Fragestellungen¹⁶.

Nach der Entwicklung des Untersuchungsinstrumentariums und einer kurzen Abhandlung zur Geschichte der Systemtheorien in der Wirtschaftswissenschaft wendet sich die Arbeit den naturwissenschaftlichen Systemtheorien zu und betrachtet sie im Hinblick auf eine personalwirtschaftliche Interpretation und die Eignung dieser Theorien für eine systemische Personalmanagementkonzeption.

Hierbei zeigt sich, daß sich keine der naturwissenschaftlichen Basistheorien alleine als Rahmengerüst für eine personalwirtschaftliche Konzeption eignet. Systemisches Management erfordert im Wissenschaftsverständnis dieser Arbeit die Konkretisierung eines eigenen sozialwissenschaftlichen Systems, eines Organisationsmodells, in dem die Eigenheiten sozialer Systeme modelliert werden. Im Brennpunkt des folgenden Abschnitts (II C) stehen daher Überlegungen zum systemischen Management auf der Basis einer sozialwissenschaftlichen Theorie, der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann¹⁷. Diese thematisiert auf der Grundlage einer Systemtheorie das Verhalten von sozialen Systemen, worunter Luhmann auch explizit Unternehmen versteht. Weil der Fokus dieser Theorie auf der Beschreibung sozialer Systeme liegt, erfordert eine systemische Managementkonzeption eine Vorstellung von der Gestaltung dieser Systeme. Die Personalmanagementkonzeption wird daher um Überlegungen zum Management von Systemen von Steinmann und Schreyögg angereichert, die wiederum um zwei Modelle der Chaostheorie und des vernetzten Denkens (St. Galler Schule) ergänzt werden.

Diese mehrfache Integration zusätzlicher Theorien birgt die Gefahr logischer Brüche mit der naturwissenschaftlichen Ausgangstheorie. Sie rechtfertigt sich aber dadurch, daß dieses Vorgehen einen höheren pragmatischen Nutzen verspricht.

Infolge der großen Bedeutung für die Qualität personalwirtschaftlicher Konzepte¹⁸ widmen sich die folgenden Abschnitte der Analyse der pragmatischen Nützlichkeit. Dabei werden zwei verschiedene Aspekte untersucht:

¹⁶ So beklagt z.B. Druwe, daß „an keiner Stelle das Problem der Übertragbarkeit naturwissenschaftlicher Theorien oder formalwissenschaftlicher Modelle auf die Sozialwissenschaften thematisiert wird“ (Druwe, 1988, S. 769).

¹⁷ S. hierzu S. 77, Abschnitt „Die Theorie autopoietischer Systeme“

¹⁸ So ist z.B. Drumm der Meinung, daß nur instrumentelle Realtheorien für die Personalwirtschaftslehre von Relevanz sind (vgl. z.B. Drumm, 1992, S. 10).

1. die Problemlösungskraft der Personalmanagementkonzeption im Hinblick auf eine konkrete Problemsituation. Sie steht im Mittelpunkt einer Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen, mit der die Eignung des Planungsmoduls (eines zentralen Bestandteils dieser Konzeption) überprüft wird.
2. das Potential zur Ableitung genereller inhaltlicher Gestaltungsempfehlungen. Es setzt die Fähigkeit zur Ableitung konkreter problembezogener Handlungsanleitungen voraus. Daher wird unsere Personalmanagementkonzeption auf ein konkretes personalwirtschaftliches Problemfeld, die Fluktuation von Mitarbeitern, angewendet. Hierzu wird die zugrundeliegende Problematik (mit Hilfe eines Fluktuationsmodells) in ein systemisches Verständnis übertragen. Das bedeutet: Fluktuation bzw. Beeinflussung der Fluktuation wird nicht als isoliertes Einzelproblem, sondern als Teil eines komplexen sozialen Gefüges mit zahlreichen Wechselwirkungen zu betrieblichen Funktions- und Aufgabenbereichen gesehen.

Am Schluß der Arbeit steht die Würdigung der erarbeiteten Personalmanagementkonzeption im Hinblick auf ihre personalwirtschaftliche Eignung. Die bei der Formulierung und Analyse dieser Konzeption gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Identifizierung genereller Probleme und Stärken von systemischen Konzepten für personalwirtschaftliche Fragestellungen sowie für den Forschungsbedarf in diesem Bereich. Ein Blick in die zukünftigen Möglichkeiten und die Bedeutung einer systemischen Konzeption für die personalwirtschaftliche Theoriebildung beschließt diesen Ausblick.

B. Personalmanagement – eine konzeptionelle Grundhaltung

Die Personalwirtschaftslehre hat sich mittlerweile innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etabliert, wofür zahlreiche Indizien, wie z.B. eigene Lehrstühle oder die Herausgabe einer wissenschaftlichen Zeitschrift für Personalforschung sprechen (vgl. Weibler, 1995, S. 114). Während noch 1972 Vertreter von Hochschulen und Praxis beklagten, daß personalwirtschaftliche Fragestellungen im Lehrangebot der deutschen Hochschulen vernachlässigt würden, hat sich die Situation inzwischen deutlich gewandelt: An allen deutschen Fachhochschulen und fast allen wissenschaftlichen Hochschulen ist Personalwirtschaftslehre ein eigenes Schwerpunktfach, mittlerweile existieren knapp vier Dutzend umfassende Lehrbücher zu verschiedenen Begriffen¹⁹ wie Personalwirtschaft, Personalmarketing, Personalmanagement etc. (vgl. Bisani, 1995, S. 45f).

¹⁹ Zur Abgrenzung der verschiedenen Begriffe s. S. 13, Abschnitt „Begriffliche Abgrenzung“

Allerdings betrachten zahlreiche Autoren die theoretische Fundierung der Personalwirtschaftslehre als kritisch (vgl. z.B. Scholz 1990, S. 37, Weibler, 1995, S. 114)²⁰. „Sie [die Personalwirtschaftslehre (Anm. d. Autors)] scheint in gewissen Abständen Sorge zu haben, nicht ganz ernst genommen zu werden“ (Marr, 1987, S. 14). Aufgrund der prinzipiellen Unbestimmbarkeit des Menschen ist es nämlich nicht möglich, exakte personalwirtschaftliche Realtheorien zu entwickeln²¹. Realistischer sind Versuche, „die Probleme der Personalwirtschaft mit Hilfe von fachfremden, zunächst in anderen Wissenschaftsbereichen entwickelten Theorien neu zu ordnen und in heuristischer Form vereinzelt auch zu lösen“ (Drumm, 1992, S. 11).

Deshalb ist es sinnvoll, neuere Entwicklungen in anderen Forschungsgebieten zu verfolgen und sie im Hinblick auf ihre personalwirtschaftliche Eignung zu überprüfen. Allerdings ist die Anwendung naturwissenschaftlicher Ideen und Theorien in der Betriebswirtschaftslehre nicht unumstritten, daher ist es notwendig, sich aus wissenschaftstheoretischer Sicht Gedanken über eine Übernahme der naturwissenschaftlich geprägten Systemtheorien auf betriebswirtschaftliche und insbesondere personalwirtschaftliche Fragestellungen zu machen.

Es existieren zwar bereits seit den frühen 70er Jahren verschiedene systemische Personalmanagementkonzeptionen (vgl. Oechsler, 1992, S. 12f), allerdings sind diese tendenziell mechanistisch (vgl. Neuberger, 1990b, S. 23), d.h. sie beruhen auf älteren Systemtheorien²². Die Entwicklung der neueren Systemtheorien, insbesondere die Erkenntnisse zur Selbstorganisation von Systemen, versprechen hier eine realistischere, der prinzipiellen Unbestimmbarkeit menschlichen Verhaltens besser entsprechende Problemformulierung.

Damit das zentrale Anliegen dieser Arbeit – die Entwicklung eines systemischen Personalmanagementkonzeptes – begrifflich und konzeptuell besser eingeordnet werden kann,

²⁰ So macht sich z.B. Drumm Gedanken über das Selbstverständnis der Personalwirtschaft und fragt, ob sich diese überhaupt als theoriegetragen versteht oder „ob das Selbstverständnis des Fachs als ‘systematische Sammlung von Kunstlehren’ mit erfahrungsgestützten, personalwirtschaftlichen Handlungsempfehlungen zu kennzeichnen ist“ (Drumm, 1992, S. 15)

²¹ Diese müßten konkret angeben, welche personalwirtschaftlichen Aktionen zu wählen sind, damit bestimmte Beiträge zu wirtschaftlichen und sozialen Unternehmenszielen sowie zu individuellen Zielen bei gegebenen Ressourcen und Umweltbedingungen erzielt werden können (vgl. Drumm, 1992, S. 10).

²² Damit ist insbesondere die Kybernetik gemeint, die im Gegensatz zu den neueren Systemtheorien von einer prinzipiellen Steuerbarkeit von Systemen ausgeht. Dadurch entsteht der Eindruck einer mechanistischen Sichtweise (s. Kapitel II B, Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie).

1. die Problemlösungskraft der Personalmanagementkonzeption im Hinblick auf eine konkrete Problemsituation. Sie steht im Mittelpunkt einer Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen, mit der die Eignung des Planungsmoduls (eines zentralen Bestandteils dieser Konzeption) überprüft wird.
2. das Potential zur Ableitung genereller inhaltlicher Gestaltungsempfehlungen. Es setzt die Fähigkeit zur Ableitung konkreter problembezogener Handlungsanleitungen voraus. Daher wird unsere Personalmanagementkonzeption auf ein konkretes personalwirtschaftliches Problemfeld, die Fluktuation von Mitarbeitern, angewendet. Hierzu wird die zugrundeliegende Problematik (mit Hilfe eines Fluktuationsmodells) in ein systemisches Verständnis übertragen. Das bedeutet: Fluktuation bzw. Beeinflussung der Fluktuation wird nicht als isoliertes Einzelproblem, sondern als Teil eines komplexen sozialen Gefüges mit zahlreichen Wechselwirkungen zu betrieblichen Funktions- und Aufgabenbereichen gesehen.

Am Schluß der Arbeit steht die Würdigung der erarbeiteten Personalmanagementkonzeption im Hinblick auf ihre personalwirtschaftliche Eignung. Die bei der Formulierung und Analyse dieser Konzeption gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Identifizierung genereller Probleme und Stärken von systemischen Konzepten für personalwirtschaftliche Fragestellungen sowie für den Forschungsbedarf in diesem Bereich. Ein Blick in die zukünftigen Möglichkeiten und die Bedeutung einer systemischen Konzeption für die personalwirtschaftliche Theoriebildung beschließt diesen Ausblick.

B. Personalmanagement – eine konzeptionelle Grundhaltung

Die Personalwirtschaftslehre hat sich mittlerweile innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etabliert, wofür zahlreiche Indizien, wie z.B. eigene Lehrstühle oder die Herausgabe einer wissenschaftlichen Zeitschrift für Personalforschung sprechen (vgl. Weibler, 1995, S. 114). Während noch 1972 Vertreter von Hochschulen und Praxis beklagten, daß personalwirtschaftliche Fragestellungen im Lehrangebot der deutschen Hochschulen vernachlässigt würden, hat sich die Situation inzwischen deutlich gewandelt: An allen deutschen Fachhochschulen und fast allen wissenschaftlichen Hochschulen ist Personalwirtschaftslehre ein eigenes Schwerpunktfach, mittlerweile existieren knapp vier Dutzend umfassende Lehrbücher zu verschiedenen Begriffen¹⁹ wie Personalwirtschaft, Personalmarketing, Personalmanagement etc. (vgl. Bisani, 1995, S. 45f).

¹⁹ Zur Abgrenzung der verschiedenen Begriffe s. S. 13, Abschnitt „Begriffliche Abgrenzung“

Allerdings betrachten zahlreiche Autoren die theoretische Fundierung der Personalwirtschaftslehre als kritisch (vgl. z.B. Scholz 1990, S. 37, Weibler, 1995, S. 114)²⁰. „Sie [die Personalwirtschaftslehre (Anm. d. Autors)] scheint in gewissen Abständen Sorge zu haben, nicht ganz ernst genommen zu werden“ (Marr, 1987, S. 14). Aufgrund der prinzipiellen Unbestimmbarkeit des Menschen ist es nämlich nicht möglich, exakte personalwirtschaftliche Realtheorien zu entwickeln²¹. Realistischer sind Versuche, „die Probleme der Personalwirtschaft mit Hilfe von fachfremden, zunächst in anderen Wissenschaftsbereichen entwickelten Theorien neu zu ordnen und in heuristischer Form vereinzelt auch zu lösen“ (Drumm, 1992, S. 11).

Deshalb ist es sinnvoll, neuere Entwicklungen in anderen Forschungsgebieten zu verfolgen und sie im Hinblick auf ihre personalwirtschaftliche Eignung zu überprüfen. Allerdings ist die Anwendung naturwissenschaftlicher Ideen und Theorien in der Betriebswirtschaftslehre nicht unumstritten, daher ist es notwendig, sich aus wissenschaftstheoretischer Sicht Gedanken über eine Übernahme der naturwissenschaftlich geprägten Systemtheorien auf betriebswirtschaftliche und insbesondere personalwirtschaftliche Fragestellungen zu machen.

Es existieren zwar bereits seit den frühen 70er Jahren verschiedene systemische Personalmanagementkonzeptionen (vgl. Oechsler, 1992, S. 12f), allerdings sind diese tendenziell mechanistisch (vgl. Neuberger, 1990b, S. 23), d.h. sie beruhen auf älteren Systemtheorien²². Die Entwicklung der neueren Systemtheorien, insbesondere die Erkenntnisse zur Selbstorganisation von Systemen, versprechen hier eine realistischere, der prinzipiellen Unbestimmbarkeit menschlichen Verhaltens besser entsprechende Problemformulierung.

Damit das zentrale Anliegen dieser Arbeit – die Entwicklung eines systemischen Personalmanagementkonzeptes – begrifflich und konzeptuell besser eingeordnet werden kann,

²⁰ So macht sich z.B. Drumm Gedanken über das Selbstverständnis der Personalwirtschaft und fragt, ob sich diese überhaupt als theoriegetragen versteht oder „ob das Selbstverständnis des Fachs als 'systematische Sammlung von Kunstlehren' mit erfahrungsgestützten, personalwirtschaftlichen Handlungsempfehlungen zu kennzeichnen ist“ (Drumm, 1992, S. 15)

²¹ Diese müssten konkret angeben, welche personalwirtschaftlichen Aktionen zu wählen sind, damit bestimmte Beiträge zu wirtschaftlichen und sozialen Unternehmenszielen sowie zu individuellen Zielen bei gegebenen Ressourcen und Umweltbedingungen erzielt werden können (vgl. Drumm, 1992, S. 10).

²² Damit ist insbesondere die Kybernetik gemeint, die im Gegensatz zu den neueren Systemtheorien von einer prinzipiellen Steuerbarkeit von Systemen ausgeht. Dadurch entsteht der Eindruck einer mechanistischen Sichtweise (s. Kapitel II B, Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie).

Personalwesen: Dieser älteste Begriff für eine systematische betriebliche Personalarbeit wurde vor allem in der Nachkriegsliteratur benutzt. Er verweist auf die Sozialverpflichtung der ökonomischen Aktivität und steht dadurch in enger Beziehung zum Begriff der „sozialen Betriebspolitik“ (vgl. Fischer, 1958, Kolbinger, 1966, Wächter, 1992, S. 316). Daneben betont dieser Begriff die verwaltungsmäßigen Aufgabenbereiche. Eine derartige Auffassung von betrieblicher Personalarbeit dominierte lange Zeit in der betriebswirtschaftlichen Literatur (vgl. Hentze, 1991a, S. 21). In der neueren Literatur verwendet z.B. Bisani (1995) den Begriff für sein Lehrbuch.

Personalpolitik beinhaltet nach Wächter (1992, S. 320) zwei verschiedene Begriffskomponenten, die sich aus unterschiedlichen Übersetzungsmöglichkeiten des Wortes „Politik“ aus dem Englischen ergeben:

- Personalpolitik bedeutet in der Konnotation des englischen „policy“ die Gestaltung grundlegender Entscheidungen im Personalbereich und ist damit dem Personalmanagement eng verwandt³⁰ (vgl. Wächter, 1992, S. 320). Weil dieses Verständnis von betrieblicher Personalarbeit zunehmend mit dem Begriff „Personalmanagement“ bzw. „strategisches Personalmanagement“ besetzt wird, beschränkt sich die Verwendung von Personalpolitik in dieser Arbeit auf die folgende Begriffskonnotation:
- Politik kann auch mit „politics“ übersetzt werden, und verweist in dieser Bedeutung auf das Zustandekommen grundlegender Entscheidungen im Personalbereich sowie deren Handlungsgrundlagen. Diese Interpretation thematisiert die zugrundeliegenden konfliktären Beziehungen der beteiligten Akteure und eröffnet dadurch einen weiten Rahmen von mikropolitischen Ansätzen³¹ bis hin zu juristischen Aspekten³² (vgl. Wächter, 1992, S. 320, Bisani, 1995, S. 38). Neuere Veröffentlichungen hierzu sind z.B. Krell (1994) und Kador (1993).

Personalmanagement: Der Begriff stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum (vgl. Hentze, 1991a, S. 20) und wurde Mitte der achtziger Jahre noch mit Skepsis zur Kenntnis genommen (vgl. Scholz, 1993, S. 1). Personalmanagement bezeichnet sowohl ein Verständnis von betrieblicher Personalarbeit als auch eine konzeptionelle Grundhaltung³³. Im Ge-

³⁰ Bisani sieht dagegen eine Verwandtschaft zum Personalwesen, da er eine umfassendere Auffassung von Personalwesen hat (vgl. Bisani, 1995, S. 38).

³¹ z.B. Küpper/Ortmann (1988).

³² vgl. Wächter (1992).

³³ Diese Grundhaltung wird im weiteren Verlauf des Kapitels thematisiert, weshalb an dieser Stelle nur das damit verbundene Verständnis von betrieblicher Personalarbeit besprochen werden soll.

gensatz zu den konventionellen Formen wie Personalverwaltung betont Personalmanagement die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Personalstrategien (vgl. Ackermann, 1991, S. 20 u. 27). Personalmanagement widmet sich dementsprechend besonders der Führung, welche die Gestaltung von Systemen und die Steuerung von Prozessen miteinschließt. Personalmanagement hat demzufolge die personellen Aspekte der Gestaltung von Systemen zur Lenkung der Verhaltenssteuerung und der direkten Steuerung von Verhaltensweisen zur Aufgabe (vgl. Berthel, 1991, S. 6f).

Ein weiteres wichtiges Thema des Personalmanagements ist auch die Eingliederung in ein strategisches Gesamtkonzept der Unternehmensführung (vgl. Krulis-Randa, 1987, S. 4f, Rühli/Wehrli, 1987, Lattmann, 1987, Scholz, 1991, S. 5, Ackermann, 1991, S. 13f), weshalb der Begriff häufig noch den Zusatz „strategisch“ erhält³⁴. In der neueren Literatur verwenden z.B. Scholz (1993), Berthel (1991), Bühner (1994), Wunderer/Kuhn (1993) und Kastner (1990) diesen Begriff für ihre Lehrbücher.

2. Theoretische Fundamente der Personalwirtschaftslehre

Die gegenwärtige Personalwirtschaftslehre bietet ein großes Spektrum verschiedener Denkrichtungen, wobei umfassende und systematisierende Ansätze fehlen (vgl. Scholz, 1993, S. 26 u. S. 37). Auch die Ansprüche an die Theorie unterscheiden sich erheblich (vgl. Bisani, 1995, S. 47). So gehen einige Autoren davon aus, daß kein umfassendes Theoriegebäude der Personalwirtschaft möglich ist, und verzichten deshalb auf eine Erörterung der Theorieansätze in den einleitenden Kapiteln völlig (vgl. Bisani, 1995, S. 47)³⁵. Andere wiederum erheben den Anspruch, ein Lehrbuch auf einem geschlossenen Theoriesystem aufzubauen bzw. ein solches zu entwickeln³⁶. Eine dritte Gruppe von Autoren diskutiert zwar verschiedene personalwirtschaftliche Ansätze, betrachtet diese jedoch nicht als geschlossene Theorien³⁷ (vgl. Bisani, 1995, S. 47).

³⁴ In dieser Arbeit wird nicht zwischen Personalmanagement und strategischem Personalmanagement unterschieden, da das Verständnis von Personalmanagement ohnehin die strategischen Aspekte miteinschließt.

³⁵ Sadowski et al. kritisieren dies und stellen dazu fest, daß einem Lehrbuch nur dann Wissenschaftlichkeit oder Theorienähe zugesprochen werden kann, wenn es existierende theoretische Ansätze integriert (vgl. Sadowski et al., 1994, S. 402).

³⁶ z.B. Scholz, 1993, Marr/Stitzel, 1979: Die Wahl des konfliktorientierten Ansatzes für ein Lehrbuch bei Marr/Stitzel bedeutet, daß personalwirtschaftliche Fragestellungen nicht zusammenhanglos nebeneinandergestellt, sondern unter einem einheitlichen Problembezug behandelt werden (vgl. Oechsler, 1992, S. 14).

³⁷ So stellt z.B. Weibler fest: Keine dieser personalwirtschaftlichen Theorien wird den von ihm (und auch in dieser Arbeit) zugrundegelegten Anforderungen gerecht. „Dies liegt daran, daß keiner dieser Ansätze für sich alleine geeignet ist, aus ihm entstehende Aussagen in die

Einen Überblick über Klassifikationen von personalwirtschaftlichen Theorien in verschiedenen Lehrbüchern der neunziger Jahre (vgl. Abbildung 1) bietet Weibler (1995, S. 121).

beschriebene Struktur einer personalwirtschaftlichen Theorie zu überführen. Vielmehr stellen sie wertgebundene paradigmatische Zugänge zum Problemfeld oder liefern streckenweise mehr oder minder gutes Grundlagenwissen, um die Variablen der geschilderten Funktion überhaupt inhaltlich ausfüllen zu können. Demnach handelt es sich nach unserem Verständnis in keinem Fall um eine personalwirtschaftliche Theorie“ (Weibler, 1995, S. 122, vgl. auch Drumm, 1992, S. 11f u. S. 15).

Relevante theoretische Grundlagen/Ansätze/Richtungen der Personalwirtschaftslehre aus Sicht ausgewählter Lehrbücher	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Hentze 1994</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemorientierter Ansatz • Scientific Management • Human-Relations-Bewegung • Produktionsfaktor-Ansatz • Verhaltenswissenschaftliche Ansätze • Entscheidungsorientierter Ansatz • Kontingenzansatz
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Berthel 1995</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Scientific Management • Human-Relations-Ansatz • Humanistische Ansätze • Motivationstheoretische Ansätze
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Oechsler 1992 (angelehnt an Wächter, 1979)</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemtheoretischer Ansatz • Produktionsfaktor-Ansatz • Verhaltensorientierte Ansätze (Entscheidungsorientierter Ansatz, motivationstheoretische Ansätze) • Konfliktorientierte Ansätze (arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre, konfliktorientierter Ansatz) • Human Resource Management-Ansatz
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Drumm 1992</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemtheoretischer Ansatz (nach Remer 1978) • Anreiz-Beitrags-Theorie • Sozialpsychologische Konflikttheorien • Neue institutionelle Mikroökonomie • Ökonomische Theorie der Personalpolitik
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Scholz 1994 (angelehnt an Ende 1982)</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz • Personalmarketing-Ansatz • Kontingenzansatz • Entscheidungsorientierter Ansatz • sozio-technischer Ansatz • Personalmanagement-Ansatz

Abbildung 1: Grundlagen der Personalwirtschaft (vgl. Weibler, 1995, S. 121)

Wie dieser Überblick zeigt, schwankt die Zahl der von den einzelnen Autoren klassifizierten Theorien beträchtlich. Dies deutet auf eine gewisse Beliebigkeit in der Auswahl und Bewertung der Theorien hin (vgl. Weibler 1995, S. 120). Lediglich der systemtheo-

retische (4 x), der entscheidungsorientierte (3x), der verhaltenswissenschaftliche (2x) und der Kontingenzansatz (2x) sind in mehreren Klassifikationen aufgenommen³⁸.

Derartige Klassifikationen geben zumindest einen „Eindruck von der Vielfalt deutschsprachiger personalwirtschaftlicher ‘Theorien’ und erleichtern damit die Orientierung im Literatur-Dschungel“ (Scholz, 1993, S. 28).

Die Schwierigkeiten einer Systematisierung liegen in den unterschiedlichen Auffassungen von Wissenschaftstheorie und in den zugrundegelegten Menschenbildern. Daneben ergeben sich bei breiter angelegten Ansätzen zwangsläufig Zuordnungsprobleme (vgl. Scholz, 1993, S. 27). Deshalb blieb der erste Systematisierungsversuch personalwirtschaftlicher Theorien von Ende (1982) bisher auch der einzige (vgl. Weibler, 1995, S. 123).

3. Der Personalmanagement-Ansatz

Der Personalmanagement-Ansatz versteht sich als allgemeine personalwirtschaftliche Denkrichtung, die sich durch eine umfassende und handlungsorientierte Perspektive auszeichnet (vgl. Scholz, 1993, S. 26f). Personalmanagement ist in diesem Verständnis Teil eines übergreifenden Managementprozesses, der in allen Phasen von personellen Aspekten durchdrungen wird (vgl. Ackermann, 1991, S. 17, Wächter 1992, S. 318). Personalmanagement ist somit abhängig vom zugrundeliegenden Managementverständnis³⁹. Während dieses z.B. bei Staehle (1991a) tendenziell verhaltenswissenschaftlich orientiert ist, legen Steinmann/Schreyögg (vgl. 1993, S. 124-138) ihrem Buch ein systemisches Verständnis zugrunde.

Folgt man einer funktionalen Interpretation des Managementbegriffs, so durchzieht Personalmanagement von der Entwicklung neuer Produkte (die von den Mitarbeitern mitgetragen werden müssen) bis hin zum Einsatz eines Recyclingverfahrens die gesamte Palette der betrieblichen Aufgabenfelder (vgl. Ackermann, 1991, S. 18, Staffelbach, 1986, S. 16). Personalmanagement umfaßt dabei alle Maßnahmen, die helfen, personelle und personale Probleme zu lösen, welche sich im Hinblick auf die Unternehmensaufgabe ergeben (vgl. Ackermann, 1991, S. 20). Dies sind z.B. die Planung des qualitativen Personalbedarfs, die Sicherung von Beschaffungspotentialen (Personalmarketing) und die Optimierung der Handlungsbedingungen für die Organisationsmitglieder (vgl. Wächter, 1992, S. 318).

³⁸ Die ebenfalls zweimal vertretenen Human-Relation-Bewegung und das Scientific-Management haben nur noch historischen Wert.

³⁹ Staffelbach vertritt sogar die Auffassung, daß strategisches Personalmanagement integraler Bestandteil des strategischen Managements ist (vgl. Staffelbach, 1986, S. 3).

Personalmanagement thematisiert somit alle personalen und personellen Probleme und Maßnahmen, die zur Erreichung von unternehmenspolitischen Zielen erforderlich sind (vgl. Staffelbach, 1986, S. 3), und gewinnt vor allem in der Implementierungsphase (Organisation und Durchführung) große Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens (vgl. Wächter, 1992, S. 318). Die ganzheitliche Betrachtung des Menschen bedingt, daß unter Personal nicht eine Ansammlung von Produktionsfaktoren, sondern ein strategisches Potential verstanden wird. Eine zentrale Aufgabe besteht entsprechend in der Erhaltung und Entwicklung des Personalpotentials einer Unternehmung (vgl. Marr, 1987, S. 21 u. S. 17, Ackermann, 1991, S. 20).

Mit dem Managementgedanken verbunden ist auch die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte. Dies kann die Abgrenzung von zentralen Ziel- und Aktionsräumen (vgl. Ackermann, 1991, S. 20) oder eine differenzierte Betrachtung verschiedener Mitarbeitergruppen sein (vgl. Marr, 1987, S. 21).

Personalmanagement versteht sich damit als ein integrativer, prozeßorientierter Ansatz, welcher diejenigen Probleme und Maßnahmen thematisiert, die zur Erhaltung und Entwicklung des Mitarbeiterpotentials (im Hinblick auf die Ziele einer Unternehmung) erforderlich sind.

Wie diese Aufgabe gelöst werden soll, insbesondere die Frage nach der bestmöglichen Ausgestaltung, Instrumentierung und der Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen bleibt unbeantwortet (vgl. Ackermann, 1991, S. 33)⁴⁰. In seiner Analyse der Ansätze zum Personalmanagement sieht Marr (1986) folgende Probleme:

Theoriemangel: Gestaltungsorientierte Aussagen resultieren aufgrund dieses Mangels vor allem aus Konventionen und Heuristiken (vgl. Marr, 1986, S. 15 u. S. 17).

Interessenpluralität: Personalmanagement läßt sich aufgrund der Interessenpluralität (z.B. die partielle Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz (vgl. Marr/Stitzel, 1986)) nicht auf konkrete Ziele fixieren. Diese müssen vielmehr in einem permanenten Balanceprozeß verhandelt werden (vgl. Marr, 1986, S. 15).

Enger Gestaltungsspielraum: Personalmanagement wird durch vielfältige rechtliche Rahmenbedingungen eingegrenzt (vgl. Marr, 1986, S. 16).

⁴⁰ Staffelbach konstatiert 1986 sogar, daß keine Publikationen vorliegen, die sich konzeptionell mit dem strategischen Personalmanagement befassen (vgl. Staffelbach, 1986, S. 4).

Voluntarismus: Personalmanagement muß die Reaktionen und Verhaltensweisen der Betroffenen berücksichtigen (vgl. Marr, 1986, S. 16)⁴¹.

Eine Personalmanagementkonzeption muß also ein integratives⁴² Konzept für den Einsatz des personalwirtschaftlichen Instrumentariums im Hinblick auf den Erhalt und die Förderung des Mitarbeiterpotentials bieten, welches eine differenzierte Behandlung verschiedener Problembereiche und Mitarbeitergruppen (vgl. Marr, 1986, S. 21)⁴³ ermöglicht. Sie muß darüber hinaus auch Ansatzpunkte für die Reduzierung der Komplexität liefern, welche sich aus der Informationsvielfalt über diese Zusammenhänge ergibt, und sollte daneben noch Platz für das Unabwägbar, Kreative und Spontane, also für die spezifische Kultur des Unternehmens, bieten (vgl. Marr, 1986, S. 22f).

Weil Personalmanagement das Netz der Beziehungen im gesamten sozialen System Unternehmung betrachten muß (vgl. Krulis-Randa, 1986, S. 3), bietet sich als konzeptioneller Ansatz eine systemische Vorgehensweise geradezu an. Darüber hinaus ist die Managementphilosophie ohnehin von systemischen Gedanken durchdrungen⁴⁴, weshalb sich eine derartige Konzeption gut ins systemische Management integrieren läßt.

4. Systemisches Personalmanagement

Die systemischen Ansätze betonen insbesondere die Integration von Erkenntnissen anderer Wissenschaften sowie in den neueren systemtheoretischen Ansätzen die Möglichkeiten zum Umgang mit komplexen Problemen. Daher bieten sie sich für das Personalmanagement⁴⁵ aufgrund der hohen Komplexität personalwirtschaftlicher Probleme an (vgl. Drumm, 1992, S. 17). Personale Problemstellungen zeichnen sich unter anderem

⁴¹ siehe Kapitel I C Zum Wissenschaftsverständnis der Arbeit.

⁴² Ohne dieses integrative Konzept bieten die Instrumente eines Personalmanagements, z.B. Personalportfolios, nur eine fragwürdige Strukturierungshilfe (vgl. Marr, 1986, S. 22).

⁴³ Nach Marr eignen sich besonders die Personalinformationssysteme und Personalcontrolling (vgl. Marr, 1986, S. 21).

⁴⁴ Zum Einfluß der Systemtheorien auf die Entwicklung der Managementlehre vgl. auch Staehle (1991, S. 40ff). Dies gilt insbesondere für die Interdisziplinarität, aber auch für die tendenziell holistische Sichtweise des Unternehmens (vgl. Scholz, 1993, S 27).

⁴⁵ Der Versuch, Systemtheorien als Basis eines Personalmanagementkonzeptes heranzuziehen, ist nicht neu. Auch Remer integrierte Systemtheorien in sein Personalmanagementkonzeption, wobei er den Systemansatz „nicht als eigenständige Theorie über Personalmanagement, sondern als methodologischen Vorschlag zur Handhabung einer Vielzahl von (divergierenden) Aussagen zum Thema Personalmanagement“ (Remer, 1990, S. 119, Klammern im Original) begreift. Der Systemansatz stiftet hier lediglich den Ordnungsrahmen (vgl. Remer, 1990, S. 150).

durch eine hohe Zahl an Alternativen, das Fehlen von klaren Zielvorgaben und vielfältige Einflußmöglichkeiten aus⁴⁶. Diese resultieren unter anderem aus:

- ⇒ einer starken Vernetzung personalwirtschaftlicher Aspekte zu zahlreichen anderen Bereichen. Ein Beispiel: Die Motivation hängt u.a. vom Gehalt ab. Das Gehalt wiederum (und die Motivation) beeinflusst den Gewinn. Dieser schließlich hat Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsicherheit, wodurch letztlich wieder die Motivation beeinflusst wird (vgl. Bruch/Schramm, 1994)
- ⇒ dem Fehlen von eindeutigen kausalen Beziehungen und der Unsicherheit über Ergebnisse von Handlungskonzepten. Es bestehen prinzipielle Probleme, personalwirtschaftliche Phänomene in eindeutigen kausalen Ursache-Wirkungs-Modellen darzustellen. Aus dieser Unsicherheit über mögliche Folgen einer bestimmten Handlung ergeben sich Schwierigkeiten, ein Personalmanagement, verstanden als Prozeß der Planung und Durchsetzung von Handlungen, überhaupt durchzuführen.

Diese Aussagen decken sich mit den Erkenntnissen der Systemtheorie⁴⁷.

Ein weiterer Vorteil einer systemischen Vorgehensweise besteht in der Möglichkeit, die Erkenntnisse aus anderen Disziplinen zur Beschreibung komplexer Phänomene zu integrieren. Personalwirtschaftliche Fragestellungen werden ja häufig aus sehr unterschiedlichen Perspektiven beschrieben. Die Systemtheorie als Metatheorie bietet hier den Vorteil, fachfremde Theorien, z.B. Psychologie, Soziologie, Stochastik etc., und „formale Gesetzmäßigkeiten“ naturwissenschaftlicher Systeme, z.B. chaotisches Verhalten, in ein geschlossenes Gedankengebäude integrieren zu können⁴⁸.

Daneben kann eine systemische Vorgehensweise die Wechselwirkungen unter den Subsystemen der Personalwirtschaft aufzeigen (vgl. Scholz, 1993, S. 29).

5. Der System(theorie-)orientierte Ansatz

Der systemtheoretische Ansatz versucht, die verschiedenen verhaltensorientierten(!) Ansätze zu einer einheitlichen Konzeption zu verschmelzen (vgl. Oechsler, 1992, S. 12)⁴⁹. Neben einer gegenständlichen und wertmäßigen Betrachtung wird das Unternehmen hierbei auch aus der sozialen Perspektive betrachtet. Das Unternehmensgeschehen ergibt

⁴⁶ Man denke z.B. nur an den Prozeß der Einstellung eines Mitarbeiters.

⁴⁷ s. Abschnitt II B, Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie.

⁴⁸ vgl. Oechsler, 1992, S. 12, s. z.B. auch das Kapitel IV B 3 a, Der Selektionsprozeß).

⁴⁹ Deshalb rechnet Oechsler ihn auch zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen (vgl. Oechsler, 1992, S. 9).

sich somit auch aus dem Verhalten von Menschen. Daher müssen auch psychologische und soziologische Erkenntnisse berücksichtigt werden (vgl. Hentze, 1991a, S. 36). Hierbei wird die Unternehmung als offenes, soziales, zielorientiertes und strukturiertes System verstanden (vgl. Hentze, 1991a, S. 35 mit Bezug auf Ulrich, 1970).

Das personalwirtschaftliche Ziel besteht in einem wirksamen Beitrag zum Funktionieren des Gesamtsystems Unternehmung (vgl. Neuberger, 1990b, S. 24). Hentze verweist hier zu Recht auf die mehr oder weniger mechanistische Behandlung des Menschen als Betriebsmittel (1991a, S. 35): Nicht der einzelne Mensch interessiert, sondern sein Einbau in den betrieblichen Leistungsprozeß (vgl. Neuberger, 1990b, S. 27) unter Zugrundelegung eines Maschinenmodells der Organisation (vgl. Neuberger, 1990b, S. 23).

Mit dem systemtheoretischen Ansatz lassen sich Interdependenzen z.B. im Entscheidungsprozeß erfassen und mehrdimensionale Analysen durchführen, die ökonomischen, sozialen und psychologischen Aspekten gerecht werden (vgl. Oechsler, 1992, S. 12, Scholl, 1993, S. 27). Neben wirtschaftlichen Aspekten lassen sich damit auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Individuen ins Theoriesystem aufnehmen (vgl. Hentze, 1991a, S. 37). Der systemtheoretische Ansatz bewährt sich insbesondere bei der Systematisierung der mannigfaltigen Problemstellungen der Personalwirtschaft und der Integration dieser Probleme in übergeordnete Zusammenhänge der Unternehmung oder der Umwelt (vgl. Oechsler, 1992, S. 12).

Der system(theorie-)orientierte Ansatz in den personalwirtschaftlichen Lehrbüchern stammt allerdings aus den frühen 70er Jahren⁵⁰. Die Entwicklungen der neueren Systemtheorien in den 80er und 90er Jahre finden (zumindest in den Lehrbüchern) noch keine personalwirtschaftliche Reflexion⁵¹. Dies gilt insbesondere für die Selbstorganisation von Systemen und die Handhabung von Komplexität.

Die daraus resultierenden Defizite dieses Ansatzes bestehen in einer Überreglementierung, mit den Symptomen strukturelle Rigidität, strukturelle Simplizität und strukturelle Repressivität, welche sich in bürokratischen Organisationsformen am deutlichsten zeigen. Dies führt letztlich zu einer Überkomplizierung mit den Symptomen strukturelle

⁵⁰ S. z.B. Hentze, 1994, S. 35-37, Oechsler, 1992, S. 12f, Drumm, 1992, S. 11, Scholz, 1993, S. 27.

⁵¹ So stellt Remer in seinem Vorwort zur Neuauflage seiner Theorie des Personalmanagements fest, daß sich die Literatur zur Grundlagenforschung der Personalwirtschaftslehre nicht nennenswert weiterentwickelt hat (vgl. Remer, 1990, S. V).

Überlastung, strukturelle Widersprüchlichkeit und strukturelle Ambivalenz (vgl. Neuberger, 1990b, S. 25)⁵².

Eine wesentliche Chance unserer systemischen Managementkonzeption ist es, diese Probleme mit Hilfe der Erkenntnisse und Techniken der neueren Systemtheorien und Konzepte systemischen Managements zu vermeiden, da diese besonders die Handhabung von Komplexität thematisieren.

Die systemische Personalmanagementkonzeption muß ein integratives Konzept für den Erhalt und die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials auf der Grundlage der Erkenntnisse der neueren Systemtheorien beinhalten. Dieses Konzept soll auch Wege aufzeigen, wie diesbezügliche Informationen erhoben und aufbereitet werden können, und gleichzeitig die Komplexität so reduzieren, daß das Personalmanagementsystem handlungsfähig bleibt.

Zum Wissenschaftsverständnis der Arbeit

Welche Anforderungen für ein systemisches Personalmanagement gelten, ist primär eine Frage des zugrundeliegenden Wissenschaftsverständnisses (sowie des von ihm geprägten Menschenbildes)⁵³.

Der folgende Abschnitt soll die eigene methodologische Position aufzeigen und auf dieser Grundlage die wissenschaftstheoretischen Probleme eines systemischen Vorgehens erörtern. Von besonderem Interesse für die Arbeit ist die Frage, inwieweit Erkenntnisse der Naturwissenschaften auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen übertragen werden können (Transferproblematik)⁵⁴. Die Beantwortung dieser Frage wirkt sich unmittelbar

⁵² Ähnliche Argumente werden auch von Vertretern (neuerer) systemischer(!) Managementkonzeptionen gegenüber dem konventionellen Management vorgebracht (vgl. z.B. Schreyögg, 1991, S. 266).

⁵³ Das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis ist im Hinblick auf eine personalwirtschaftliche Konzeption relevant, also auf die Frage, wie die Ziele und Inhalte von Personalwirtschaftskonzeptionen auszusehen haben und welche theoretischen Bausteine benötigt werden, um die Gestaltungsräume im Hinblick auf die Ziele sinnvoll auszufüllen (vgl. Weibler, 1995, S. 125).

⁵⁴ Dahinter steht die Frage, ob sich die Naturwissenschaften von den Sozialwissenschaften so grundlegend unterscheiden, daß von unterschiedlichen Methoden der Erkenntnisgewinnung ausgegangen werden muß. Das hätte zur Folge, daß unterschiedliche Methoden der Theoriebildung, der Hypothesengenerierung und -testung, also unterschiedliche Forschungsmethoden verwendet werden müssen.

auf die Anwendung der (stark naturwissenschaftlich beeinflussten) Systemtheorien auf betriebswirtschaftliche Sachverhalte aus.

Daher werden zunächst Grundlagen der Wissenschaftstheorie sowie die Frage nach den Anforderungen an Theorien (und somit auch an ein wissenschaftliches Personalmanagementkonzept) untersucht. Anschließend folgt eine Betrachtung der oben beschriebenen Transferproblematik.

Ein kurzer Blick in die Geschichte des Fachs zeigt, daß naturwissenschaftliches Denken eine lange Tradition in der Betriebswirtschaftslehre hat⁵⁵. Es liegt die Vermutung nahe, daß nicht die Übernahme naturwissenschaftlichen Gedankenguts per se der Betriebswirtschaftslehre Schwierigkeiten bereitet. Problematisch ist vielmehr das unterschiedliche Wissenschaftsverständnis der Betriebswirtschaftslehre auf der einen Seite, welches überwiegend vom Kritischen Rationalismus bestimmt ist, und der neueren Systemtheorien auf der anderen Seite⁵⁶, die sich nämlich nicht mehr mit Hilfe der Anforderungen des Kritischen Rationalismus auf ihre Wissenschaftlichkeit überprüfen lassen.

Deshalb wird dieser Arbeit das (modernere) Wissenschaftsverständnis des Neopragmatismus zugrunde gelegt. Neben der Möglichkeit, die Transferproblematik wissenschaftstheoretisch zu analysieren, kommt dieser Ansatz auch dem Selbstverständnis der Personalwirtschaftslehre als anwendungsbezogene Wissenschaft⁵⁷ der Praxis entgegen. Nach einer kurzen Darstellung des Neopragmatismus werden auf der Basis dieses Wissenschaftsverständnisses zentrale Anforderungen an ein systemisches Personalmanagement präzisiert.

6. Grundlagen

Die Wissenschaftstheorie⁵⁸ thematisiert die Fundamente wissenschaftlichen Arbeitens, wie z.B. die Frage, welche Anforderungen an eine Theorie gestellt werden. Sie ist somit eine Metadisziplin des zweckmäßigen wissenschaftlichen Problemlösens (vgl. Schanz, 1987, S. 2039, Albert, 1978), bietet jedoch keine allgemeingültigen Regeln für wissenschaftliches Arbeiten, sondern ist vielmehr selbst Gegenstand von verschiedenen Forschungsansätzen und unterschiedlichen Forschungstraditionen. Aus einer Reihe unterschiedlicher Thesen

⁵⁵ S. Abschnitt II A 4, Systemisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre.

⁵⁶ S. Abschnitt I C 3 Zum Wissenschaftsverständnis der Personalwirtschaftslehre und der Systemtheorien.

⁵⁷ S. Abschnitt I C 5 c Zur pragmatischen Nützlichkeit.

⁵⁸ Die Wissenschaftstheorie, auch Methodologie genannt, ist ein Teilgebiet der allgemeinen Erkenntnislehre, welche ihrerseits einen Zweig der Philosophie darstellt (vgl. Schanz, 1987, S. 2039).

kristallisierten sich verschiedene Schulen⁵⁹ heraus (vgl. Ströker, 1992, S. 5, Seiffert, 1992, S. 461f). Das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis ist von entscheidendem Einfluß auf die wissenschaftliche Interpretation „realer“ Sachverhalte. So ist z.B. die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Organisationstheorien weniger auf einen unterschiedlichen Wissensstand hinsichtlich des Erfahrungsobjektes gegründet, sondern vielmehr auf das unterschiedliche Wissenschaftsverständnis und auf die Sichtweise der Natur sozialer Gebilde (vgl. Heinen, 1987, S. 73). Ähnliches gilt auch für die Personalwirtschaftslehre (vgl. Weibler, 1994, S. 125).

Die Wissenschaftstheorie wird von den Wirtschaftswissenschaftlern⁶⁰ kaum thematisiert. Weitgehende Übereinkunft besteht lediglich darin, daß es sich bei der Betriebswirtschaft um eine Realwissenschaft, eine anwendungsorientierte Wissenschaft und innerhalb dieser um eine Geistes- oder Kulturwissenschaft handelt (vgl. z.B. Raffée, 1974, Heinen, 1976, S. 368, Schanz, 1987, S. 2040, Schanz, 1988, S. 13)⁶¹. Nach Schanz kann auch die Notwendigkeit einer eigenen sozialwissenschaftlichen Erkenntnistheorie bejaht werden, da der Begriff der Geisteswissenschaften ausdrückt, daß die in den Naturwissenschaften bewährte Suche nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten eine verfehltete Strategie ist (vgl. Schanz, 1987, S. 2040).

Außerdem besteht auch weitgehende Übereinkunft darüber, daß es Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist, zu einer rationalen⁶² Gestaltung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes beizutragen (vgl. Schanz, 1988a, S. 37, Ulrich, 1981).

Eine eigenständige Methodologie betriebswirtschaftlicher Forschung existiert nicht. Methodologische Anleitungen erschöpfen sich meist mit dem Verweis auf den Kritischen

⁵⁹ Zu erwähnen sind insbesondere die „Wiener“ Philosophie des ersten Jahrhundertdrittels (insbesondere Carnap), der „Kritische Rationalismus“ (Popper), der „Konstruktivismus“ (Lorenzen), der Operationalismus und die „Kritische Theorie“ (Habermas, Adorno) (vgl. Seiffert, 1992, S. 462, Ströker, 1992, S. 5). Allerdings ist zu bedenken, daß diese Schulen nicht sämtlich distingent gegeneinander abgrenzbar sind und sich teilweise erheblich überdecken (vgl. Ströker, 1992, S. 14).

⁶⁰ Ausnahmen bilden z.B. Hans Raffée, 1974, Schanz, 1988, Heinen, 1987.

⁶¹ Nach der syntaktischen Form der verwendeten Theorien kann zwischen Real(=synthetisch) und Formalwissenschaften (=analytisch) unterschieden werden. Die Realwissenschaften differenzieren sich im Hinblick auf ihren Erkenntnisgegenstand in Natur- und Sozialwissenschaften (vgl. Schanz, 1987, S. 2039).

⁶² Über die konkrete Bedeutung von Rationalität gibt es jedoch vielfältige Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre. Zur Rationalität in der Betriebswirtschaftslehre siehe Becker, 1994.

Rationalismus, verbunden mit der Ermahnung, die Falsifizierbarkeitsforderung ernst zu nehmen (vgl. Weimann, 1989, S. 236)⁶³.

Während einige Forscher der Ansicht sind, daß die Betriebswirtschaftslehre mit dem Kritischen Rationalismus längst ihr endgültiges wissenschaftstheoretisches Paradigma gefunden hat (vgl. Rieter, 1992, S. 51)⁶⁴, sehen andere eine deutliche Tendenz, die Angemessenheit des kritisch rationalen Wissenschaftsprogramms grundsätzlich in Zweifel zu ziehen (vgl. Müller-Godeffroy, 1985). Sie erhoffen sich durch eine intensive Auseinandersetzung über Sinn und Zweck der Betriebswirtschaftslehre sowie ihrer Forschungsmethoden eine Neuorientierung, da sie der herrschenden Wirtschaftslehre die nötige Erklärungskraft absprechen (vgl. Rieter, 1992, S. 51).

7. Gültigkeit und Erklärungsgehalt wissenschaftlicher Aussagen

Eine Lehre heißt Wissenschaft, wenn sie ein nach Prinzipien geordnetes Ganzes der Erkenntnis sein soll (vgl. Seiffert, 1992, S. 346 unter Bezug auf Kant). Seit Kant ist es herrschende Meinung, daß eine Wissenschaft aus obersten Sätzen, den Axiomen, bestehen soll, aus denen nach bestimmten Regeln alle Sätze dieser Wissenschaft abgeleitet werden können (vgl. Seiffert, 1992, S. 346)⁶⁵.

Die Grundlagen der Theorieformulierung gehen auf die zentrale Forderung des logischen Positivismus des „Wiener Kreises“⁶⁶ der dreißiger Jahre zurück: Nicht Erfahrungen und Dinge, sondern Aussagen eignen sich als Fundament der Wissenschaften. Diese können zu Aussagesystemen zusammengefaßt und durch Aussagen begründet und kritisiert werden (vgl. Schnädelbach, 1992, S. 268f), was zu einer Einteilung in eine Beobachtungs- und eine theoretische Sprache führt (vgl. Carnap, 1956, zit. nach Schanz, 1988a, S. 43). Dadurch

⁶³ Dies bezieht sich wohl vor allem auf die Ökonomen. Das oberste Prinzip, an dem sich das ökonomische Handeln orientieren soll, ist eine ökonomische Norm wie das allgemeine Rationalprinzip. Die Zentralfigur dieser Ökonomen, der homo oeconomicus, ist eine in der Realität nicht vorkommende Idealfigur, von der eine normative Kraft ausgehen soll. Dieses Wissenschaftsverständnis führt jedoch zu einem unauflösbaren Bruch zwischen Theorie und Praxis, was zwangsläufig in einer Geringschätzung des „Theoretisierens“ mündet (vgl. Schanz, 1988, S. 46).

⁶⁴ So betont Schanz: „Die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre ist ein vom Kritischen Rationalismus inspiriertes Programm“ (Schanz, 1988b, S. 52).

⁶⁵ Dies wird um so problematischer, je mehr man von den Naturwissenschaften zu den Geisteswissenschaften kommt (vgl. Seiffert, 1992, S. 346).

⁶⁶ Hauptvertreter: Carnap, Schlick, Neurath (vgl. Schnädelbach, 1992, S. 269).

werden theoretische Konstrukte wie Arbeitszufriedenheit oder Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erst möglich (vgl. Schanz, 1988a, S. 43)⁶⁷.

Wissenschaftliche Aussagen bestehen in ihrer Struktur aus singulären deskriptiven Aussagen, (den Antecedenz-, Anfangs- oder Randbedingungen) und explikativen oder erklärenden Aussagen (nomologischen Hypothesen oder allgemeinen Gesetzesaussagen)⁶⁸, welche zusammen das Explanans bilden (vgl. Raffée, 1974, S. 30). Das Phänomen, welches beschrieben bzw. erklärt werden soll, stellt das Explanandum dar. Das deduktive⁶⁹ Erklärungsmodell ergibt sich aus der Ableitung (Deduktion) des Explanandum aus dem Explanans (vgl. Opp, 1970, 29ff)⁷⁰. Dieses Schema wird als Hempel-Oppenheimer oder gelegentlich auch Hempel-Popper Schema bezeichnet (vgl. Schanz, 1988b, S. 28).

⁶⁷ Dies stellt eine Grundposition des Konstruktivismus dar, nach dem Theorien die Basis der Wissenschaft darstellen. Die Theorien müssen jedoch mit den Erfahrungen konfrontiert werden und tragen so das Risiko des Scheiterns an der Realität in sich. Im Gegensatz zum Empirismus, der sich auf Beobachtungen gründet, tragen bei einer konstruktivistischen Sichtweise Beobachtungen nur noch zur Überprüfung der Theorien bei (vgl. Ströker, 1992, S. 15).

⁶⁸ Die Grundlage für diese explikativen Aussagen sind allgemeine Sätze, die einen Bezug zwischen Antecedenz und Folge herstellen, etwa in der Form: „Immer wenn a, dann b“ (vgl. Raffée, 1974, S. 30). Durch diese Wenn-Dann-Form wird ihre Konditionalität, also die Bedingung (Ursache) a für die Wirkung b, festgelegt (vgl. Schanz, 1988, S. 32). Dabei gibt es verschiedene Formen von Aussagen, z.B. deterministische, die einen eindeutigen Zusammenhang bezeichnen, oder statistische, die nur eine Wahrscheinlichkeit des Eintreffens angeben können. Auch hier kann zwischen empirischen (beobachtbaren) und theoretischen Aussagen unterschieden werden (vgl. Jammer, 1992, S. 118f). Explikative Aussagen, deren Gültigkeit nach den bisherigen Erfahrungen gestützt wird, sind nach Raffée (1974, S. 30) nomologische Hypothesen oder allgemeine Gesetzesaussagen, die zu Theorien verknüpft werden können. Allerdings ist höchst strittig, inwieweit explikative Aussagen überhaupt gestützt bzw. widerlegt werden können.

⁶⁹ Nach Popper können Gesetzesaussagen nicht auf induktivem Weg begründet werden (vgl. Popper, 1970, S. 3-6). Die Induktion dient nicht der Begründung, sondern der Entdeckung von Gesetzen (vgl. Raffée, 1974, S. 43). Jammer (1992, S. 118) sieht dagegen die Frage nach der induktiven Bestätigungsfähigkeit noch nicht endgültig gelöst.

⁷⁰ Küttner erläutert in Anlehnung an Carl Hempel und Paul Oppenheimer: Ein geordnetes Trippel von Sätzen (Gesetz, Anfangsbedingung und Explanandum), ist eine deduktiv-nomologische Erklärung für einen singulären Satz genau dann ist, wenn gilt:

(1) Das Gesetz ist eine Konjunktion von Gesetzen und ist wahr.

(2) Die Anfangsbedingung ist eine Konjunktion singulärer, empirisch gehaltvoller und wahrer Sätze.

(3) Das Explanandum ist aus den Anfangsbedingungen logisch deduzierbar.

(4) Es existiert mindestens eine gesetz-verträgliche Menge von Basissätzen, aus der die Anfangsbedingungen, aber nicht das Explanandum deduzierbar sind (vgl. Küttner, 1992, S. 69).

Eine entscheidende Frage der Wissenschaftstheorie als Teilgebiet der Erkenntnistheorie wendet sich den Prinzipien zur Formulierung von Gesetzen und den Möglichkeiten zur Überprüfung von Hypothesen bzw. von Erklärungsmodellen zu. Der Beweis der Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen stellt eines der wichtigsten Grundsatzprobleme der Wissenschaft dar (vgl. Ströker, 1992, S. 77). Dahinter steht die Frage nach dem Wahrheitsgehalt der Aussagen, also den Anforderungen an eine wissenschaftliche Verknüpfung der Sätze.

Die Anforderungen an Theorie unterscheiden sich zwischen den verschiedenen wissenschaftstheoretischen Richtungen. Zur Verdeutlichung der Unterschiede werden daher im folgenden die Entwicklungslinien auf dem Weg von einer objektiven Wahrheitsvermutung bis hin zum modernen erkenntnistheoretischen Standpunkt des Neopragmatismus⁷¹ und damit auch die verschiedenen Standpunkte skizziert⁷².

- Der Empirismus: Zentrale Forderung ist die Orientierung an den Beobachtungen der Realität. Im Laufe seiner Entwicklung von Aristoteles über Galilei und Kant bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts wurde von der strengen Forderung nach dem induktiven Charakter der Theorieformulierung immer mehr abgewichen zugunsten einer mehr individualistischen, die Person und Intuition des Forschers miteinbeziehenden Sichtweise (vgl. Stachowiak, 1992a, S. 64f)⁷³, die darauf aufbaut, daß die Aussagen wahr sein müssen⁷⁴. Weil die Überprüfung der Wahrheit völlig offen bleibt und die abschließliche Orientierung an empirisch Beobachtbarem die Formulierung abstrakter

⁷¹ Der Neopragmatismus eliminiert nach Meinung Stachowiaks die „Irrtümer und Sichtbeschränkungen“ früherer Lösungsversuche des Erkenntnisproblems (vgl. Stachowiak 1992, S. 64f).

⁷² Diese Positionen beziehen sich auf die Gültigkeit einer Aussage. Der empirische Gehalt bzw. die Erklärungskraft einer Theorie bestimmt dagegen den syntaktischen und semantischen Informationsgehalt der Hypothese.

⁷³ Allerdings war auch der Neopositivismus und der logische Empirismus der Meinung, daß sich theoretische Aussagen vollständig auf Beobachtbares zurückführen lassen müssen (vgl. Ströker, 1992, S. 17).

⁷⁴ So fordern Gustav Hempel und Paul Oppenheimer, daß die Erklärungen wahr sein müssen (vgl. Opp, 1970, 29ff). Raffée (1974) unterscheidet (im Sinne des modernen Empirismus) zwischen wahrheitsfähigen und nicht-wahrheitsfähigen Aussagen. Als nicht wahrheitsfähig und damit nicht wissenschaftlich sieht Raffée normative und metaphysische Aussagen. Übrig bleiben empirische Aussagen über reale Sachverhalte (Realtheorien) und logische Aussagen, die an ihrer logischen Konsistenz gemessen werden können (vgl. Raffée, 1974, S. 29f). (Im ökonomischen Sprachgebrauch werden diese Theorien z.B. nach Milton Friedman in positive (=empirische) und normative (=nicht-empirische) (vgl. Friedman, 1953) bzw. idealisierte und adäquate Theorien unterteilt (vgl. Tietzel, 1986a u. 1986b)).

Konzepte nur als eklektizistische Ansammlung ermöglicht, ist dieses Wissenschaftsverständnis ungeeignet für das Ziel dieser Arbeit.

- Der Konventionalismus (bisweilen auch Konstruktivismus, vgl. Ströker, 1992, S. 83): Ein bestimmter Erfahrungsbereich kann nicht nur durch eine Theorie, sondern prinzipiell durch mehrere Theoriekonstruktionen abgedeckt werden. Deshalb vertreten die Konventionalisten die Meinung, daß über die Gültigkeit einer Theorie nicht die Empirie, sondern ausschließlich die Präferenz der Wissenschaftler aufgrund eines Vergleiches mit alternativen Theorien entscheidet. Theorien werden somit aufgrund konstruktiver Setzungen der Wissenschaftler formuliert (vgl. Ströker, 1992, S. 81f). Bei Unstimmigkeiten mit der Erfahrung können bewährte Theorien geändert werden (vgl. Stachowiak, 1992a, S. 65f). Hieraus resultiert eine gewisse Beliebigkeit, in der jeder Forscher seine eigenen Regeln setzt. Dies erschwert einen allgemeinen Erkenntnisfortschritt.
- Der Falsifikationismus (Kritischer Rationalismus): Im Gegensatz zum Konventionalismus fordert der Falsifikationismus, daß die prinzipielle Möglichkeit der empirischen Überprüfung als das entscheidende Kriterium für eine realwissenschaftliche Theorie gesehen wird. Popper betont, daß erfahrungswissenschaftliche Theorien nicht schon deshalb als geltend zu akzeptieren sind, weil sie ermöglichen, Erfahrungsdaten theoriegemäß zu interpretieren. Es muß vielmehr die Möglichkeit eines Scheiterns an der Erfahrung bestehen (vgl. Popper, 1984, S. 85ff). In Abkehr von der Forderung nach Verifizierung von Theorien des logischen Empirismus betont der Kritische Rationalismus, daß Theorien durch eine Bestätigung (z.B. den erfolgreichen Ausgang eines Experiments) nur gestützt, nicht aber verifiziert werden können. Der Verwurf, die Falsifikation einer Theorie ist dagegen möglich, wenn nur ein einziges Gegenbeispiel gefunden wird⁷⁵ (vgl. Raffée, 1974, S. 34, Ströker, 1992, S. 88). Der Theorienfortschritt soll durch methodisch angesetzte, mißlungene Falsifizierungsversuche erfolgen (vgl. Stachowiak, 1992a, S. 65). Diese Auffassung ist sehr rigide und insbesondere für personalwirtschaftliche Fragestellungen nicht anzuwenden⁷⁶.

⁷⁵ Diese Asymmetrie zwischen Verifikation und Falsifikation ist auf eine Schlußfigur der formalen Logik zurückzuführen, nach der auf die Falschheit einer Prämisse bündig zu schließen ist, wenn sie falsche Folgerungen impliziert (vgl. Raffée, 1974, S. 34, Ströker, 1992, S. 89).

⁷⁶ Wenn z.B. die Theorie aufgestellt wird, daß ein höherer Lohn die Mitarbeiter stärker motiviert, dann wäre diese Theorie bereits falsifiziert, wenn ein einziger (Idealist) sich genau gegenteilig verhalten würde, weil er sich z.B. beleidigt fühlt.

Neopragmatismus⁷⁷: Die Qualität eines Gesetzes bzw. einer Theorie hängt von syntaktischen, semantischen und pragmatischen Dimensionen ab (vgl. Jammer, 1992, S. 116). Ausgehend von einem subjektiv formulierten Erkenntnisziel können mit der „Allgemeinen Modelltheorie“⁷⁸ Anforderungen an die Theoriebildung abgeleitet werden. Danach sind Theorien Modelle, die zwar bestimmten Originalen zugeordnet sind, deren Abbildungen jedoch mehrfach zu relativieren sind, da die Modelle die Originalrepräsentation nur für bestimmte Subjekte, in bestimmten Zeitspannen und zu bestimmten Zwecken und Zielen erfüllen (vgl. Stachowiak, 1992a, S. 67, Stachowiak, 1987)⁷⁹. Ein wesentlicher Bestandteil der Modelltheorie ist die Analyse der Abbildungsgenauigkeit zwischen Modell und Original. Eine Fülle von logischen und informellen Attributen ermöglicht eine differenzierte Analyse, inwieweit das Modell die Wirklichkeit wiedergibt (vgl. Stachowiak, 1992b, S. 219f, Stachowiak, 1973, Stachowiak, 1983). Diese Konzeption eignet sich im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn am besten für das Ziel der Arbeit, da sie sowohl der Forderung nach einem hohen Praxisbezug der Personaltheorien (vgl. z.B. Oechsler, 1992, S. 16, Drumm, 1992, S. 10) gerecht wird als auch explizit die Transferproblematik thematisiert. Sie ermöglicht somit differenzierte Aussagen zu systemtheoretischen Erkenntnissen und Denkhaltungen.

8. Zum Wissenschaftsverständnis der Personalwirtschaftslehre und der Systemtheorie

Bevor das Wissenschaftsverständnis dieser Arbeit (welches aus den genannten Gründen der Neopragmatismus ist) präzisiert wird, soll ein Exkurs das vorherrschende Wissenschaftsverständnis der Personalwirtschaftslehre und der Systemtheorie offenlegen. Problematisch ist hierbei, daß dieses Paradigma weder in der Personalwirtschaft noch in den Systemtheorien explizit thematisiert wird. Daher kann hier nur eine Annäherung an das immanente Verständnis unternommen werden. Hierbei zeigen sich jedoch tendenziell Unterschiede, welche möglicherweise die Ursache für die „Berührungsgängste“ gegenüber dem Wissenstransfer von der Systemtheorie auf die Personalwirtschaftslehre bilden.

⁷⁷ s. hierzu ausführlich im Kapitel I C 3 Neopragmatismus.

⁷⁸ Im Sinne von Semiotik eine Theorie über wissenschaftliche Theoriebildung.

⁷⁹ So behält ein Stadtplan nur für einen begrenzten Zeitraum seine Gültigkeit. Auch sein Zweck ist begrenzt: Er dient u.a. der besseren Orientierung eines Autofahrers oder Fahrradfahrers, als Orientierung z.B. für Städteplaner ist er ungeeignet.

Die Personalwirtschaftslehre weist bisher eine relativ schwache theoretische Fundierung auf⁸⁰ und ist durch das Bemühen gekennzeichnet, über systematische, erfahrungswissenschaftliche Untersuchungen eine Theorie zu entwerfen (vgl. Bartscher, 1990, S. 457). Es gibt zwar im deutschsprachigen Raum seit Ende der fünfziger Jahre theoretische Ansätze, die einen übergeordneten Bezugsrahmen zur Behandlung des Themenbereichs Personal entwerfen wollen⁸¹ (vgl. Oechsler, 1992, S. 9), es bleibt jedoch letztlich offen, ob es sich überhaupt um eine theoriegetragene Wissenschaft oder um eine systematische Sammlung von Kunstlehren handelt (vgl. Drumm, 1992, S. 15). Daher ist es schwer, der Personalwirtschaftslehre eine bestimmte wissenschaftstheoretische Grundorientierung zuzuordnen zu wollen. Während Wächter (1992, S. 317) für die Personalwirtschaft⁸² den Kritischen Rationalismus als grundlegendes Wissenschaftsverständnis vermutet, liegt dem Personalmanagement aufgrund seiner starken pragmatischen Orientierung ein tendenziell neopragmatisches Wissenschaftsverständnis zugrunde.

Die zentrale Forderung des Kritischen Rationalismus nach prinzipieller Falsifizierbarkeit kann bei systemischen Ansätzen nicht erfüllt werden, da dieses Postulat die theoriegestützte Prognose bestimmter realer Zustände erfordert, welche dann empirisch zu testen sind (vgl. z.B. Raffée, 1974, S. 33). Eine derartige deterministische Prognose ist aus Sicht der Systemtheorie wegen der prinzipiellen Unbestimmtheit zukünftiger Ereignisse infolge der hohen Komplexität für reale Sachverhalte (vgl. Chaostheorie⁸³) grundsätzlich nicht möglich. Möglich ist allerdings eine Fallunterscheidung derart, daß zwischen stabilen und chaotischen Situationen unterschieden wird. Für stabile Situationen, in denen eine starke Kausalität gilt, kann wie bisher der Kritische Rationalismus angewendet werden. In chaotischen Situationen existieren praktisch keine Gesetzmäßigkeiten. Das erkenntnistheoretische Problem verschiebt sich damit auf die Frage, wodurch stabile und chaotische Phasen gekennzeichnet sind.

⁸⁰ S. Abschnitt I B 3 Der Personalmanagement-Ansatz.

⁸¹ z.B. Hax, 1959.

⁸² vgl. Abschnitt I B 3 Der Personalmanagement-Ansatz.

⁸³ Die Chaostheorie zeigt, daß ein-eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen, auch schwache Kausalität genannt, nicht immer gelten. (Nur im Bereich von Punkt- oder periodischen Attraktoren wiederholen sich die Systemzustände, und für eine bestimmte Ursache kann eine bestimmte Wirkung gefolgert werden). Auch das starke Kausalitätsprinzip, nach dem ähnliche Ursachen ähnliche Wirkung haben, gilt nicht immer. Ähnliche Ursachen können auch völlig verschiedene Wirkungen haben (vgl. Loistl, Betz, 1993, S. 7f). Daraus folgt: Nur für den Fall einer schwachen oder starken Kausalität können Theorien als sich wiederholende Prozesse abgeleitet und im Sinne eines Kritischen Rationalismus falsifiziert werden (vgl. Kapitel II B 3 d Chaostheorie)

Die Schwierigkeiten, systemisches Management wissenschaftstheoretisch einzuordnen, resultieren primär aus den angesprochenen Problemen der Falsifizierbarkeit⁸⁴.

Ein weiteres Problem erläutert Willke (1993, S. 139): Im systemischen Bezugsrahmen sind weder induktive noch deduktive Schlüsse möglich. Induktion bedeutet, von Teilen auf das Ganze schließen. In der Sichtweise der Systemtheorie verfügt jedoch das Ganze über eine höhere Emergenzebene, über zentrale Eigenschaften, die sich gerade nicht aus den Teilen erschließen lassen, so daß induktive Schlüsse nicht möglich sind. Deduktion bedeutet, von einer Gesamtheit auf die sie bildenden Elemente zu schließen und setzt Grundaxiome über das Ganze voraus. Hier bleibt die entscheidende Frage, woher der Erfahrungswissenschaftler diese Kenntnis besitzen soll (vgl. Willke, 1993, S. 139).

Der Begründer des (deutschsprachigen) systemischen Managements, Hans Ulrich, beruft sich (mit einer kurzen Unterbrechung) auf den Pragmatismus bzw. Neopragmatismus⁸⁵. Er betont die Zugehörigkeit der systemorientierten Managementlehre zur Gruppe der anwendungsorientierten Wissenschaften, deren Forschungsregulativ die Nützlichkeit sowie die Problemlösungskraft von Modellen und Regeln darstellen (vgl. Schanz, 1992, S. 106).

Aus Sicht des Kritischen Rationalismus ist der wissenschaftliche Gehalt, insbesondere die Aussagekraft, der Systemtheorien sehr begrenzt.

Im Wissenschaftsverständnis des Kritischen Rationalismus gilt nämlich: Bei zunehmendem Gehalt bzw. zunehmender Erklärungskraft einer Theorie sinkt ihre Allgemeinheit (ausgedrückt in der Wenn-Komponente) (vgl. Popper, 1984, S. 85ff). Neben dem Gehalt der Wenn-Komponente ist für den Gehalt der Theorie auch die Präzision der Dann-Komponente mitentscheidend (vgl. Schanz, 1988a, S. 34).

Die Systemtheorien beziehen aufgrund ihrer ganzheitlichen Betrachtung viele Umweltzustände mit ein, so daß der Gehalt der Wenn-Komponente nicht hoch sein kann. Weil es aus systemischer Sicht auch keine direkte Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt, läßt sich häufig überhaupt keine Wenn-Dann-Beziehung formulieren. Aus diesen beiden Gründen

⁸⁴ Anders jedoch als die Neoklassiker, die die Forderung nach Orientierung an der Realität ablehnen (vgl. Schanz, 1988a, S. 45f), versucht die Systemtheorie, reale Phänomene zu modellieren. Allerdings resultiert daraus ein Dilemma, das gerade systemtheoretische Erkenntnisse zeigen, nämlich daß sich in komplexen Situationen Gesetze im Sinne eines Kritischen Rationalismus weder ableiten noch beweisen lassen.

⁸⁵ Zunächst beruft er sich auf einen neuen Pragmatismus (vgl. Ulrich, 1971), dann jedoch wendet er sich deutlich von dieser methodologischen Position ab und läßt die damit verbundene Forderung nach einer Orientierung an der Praxis fallen. Ulrich spricht (1976) von einem Primat der Theorie gegenüber der Praxis. Schließlich wendet er sich (1983) wieder einer (tendenziell) neopragmatischen Position zu (vgl. Ulrich, 1983).

müssen systemtheorie-orientierte Aussagen, also auch ein systemisches Managementkonzept, zwangsweise abstrakt und in ihren Gestaltungsempfehlungen wenig spezifiziert sein, womit sie aus Sicht des Kritischen Rationalismus von geringer Qualität sind.

Umgekehrt könnten die Systemtheoretiker argumentieren, daß Theorien, die einen isolierten Aspekt der Wirklichkeit thematisieren, von geringem Anwendungsbezug sein müssen, da sie möglicherweise wesentliche Aspekte des *Ganzen* vernachlässigen bzw. als *ceteris-paribus*-Bedingung unter den Tisch kehren.

Damit derartige Wissenstransfers beurteilt werden können, müssen zunächst die Forderung der semantischen Fruchtbarkeit im Hinblick auf das zugrundeliegende Menschenbild konkretisiert werden, da Fragen zum Wissenstransfer letztlich vom Wissenschaftsverständnis abhängen (vgl. Reglin, 1993, S. 101).

9. Das Wissenschaftsverständnis der Arbeit: der Neopragmatismus

Im folgenden wird der vorliegenden Arbeit das Wissenschaftsverständnis des Neopragmatismus als Bezugsrahmen sowohl für die Qualität personalwirtschaftlicher Theorien als auch für konkrete Aussagen zur Zulässigkeit des Transfers naturwissenschaftlicher Fragestellungen auf personalwirtschaftliche Sachverhalte zugrundegelegt.

Der Pragmatismus und auch der Neopragmatismus unterstreicht, daß das Ziel des Denkens in seiner praktischen Brauchbarkeit besteht. Beeinflußt vom Pragmatismus eines William James (1842-1910), dem Relativismus P. Feyerabends, dem paradigmatischen Rekonstruktivismus von Thomas S. Kuhn und der Kybernetik entwickelte er sich als Forschungslogik der Praxis⁸⁶.

Die Wahrheit einer Aussage orientiert sich nach dieser Auffassung an Kriterien wie Nützlichkeit, Wert und Erfolg. Eine Aussage ist dann wahr, wenn sie sich in ihrer praktischen Konsequenz bewährt (vgl. Störig, 1992, S. 576).

Ein weiteres Kriterium ist die Genauigkeit, mit der ein Modell oder eine Theorie die von ihr thematisierte Wirklichkeit abbildet. Die allgemeine Modelltheorie von Herbert Stachowiak (Stachowiak, 1973) konkretisiert, unter welchen Voraussetzungen die am Modell bzw. der Theorie gewonnen Erkenntnisse auf die Wirklichkeit übertragen werden können. Die Übertragungsmöglichkeiten hängen von syntaktischen und semantischen Transformationskriterien ab (vgl. Stachowiak 1973, S. 140).

⁸⁶ Er eliminiert nach Meinung Stachowiaks die „Irrtümer und Sichtbeschränkungen“ früherer Lösungsversuche des Erkenntnisproblems (vgl. Stachowiak 1992, S. 65f).

In Anlehnung an Klink (1997, S. 28) lassen sich die Anforderungen an eine Theorie aus Neopragmatischer Sicht folgendermaßen präzisieren:

1. Die syntaktische Richtigkeit untersucht, inwieweit das Modell in sich logisch geschlossen ist. Dies entspricht der Forderung des Kritischen Rationalismus nach logischer Konsistenz.
2. Die semantische Fruchtbarkeit prüft die Übereinstimmung zwischen Modell und Wirklichkeit auf der Grundlage der Zuordnungs- oder Korrespondenzregeln. Die Abbildungsgenauigkeit kann entweder mit logischen informellen Attributen, oder aber mit vereinfachten Kategorien (Ähnlichkeitskategorien) wie Isomorphie⁸⁷, Isophylie⁸⁸, (vollständiger) Analogie und Metapher beschrieben werden. Die Bestimmung dieser Abbildungsgenauigkeit ist Gegenstand der allgemeinen Modelltheorie. Aussagen aufgrund von Theorietransfers können nur im Rahmen der Entsprechungsgenauigkeit dieser Transfers getroffen werden (vgl. Stachowiak, 1973, 1983 und 1992b, S. 220).
3. Die pragmatische Nützlichkeit nimmt Bezug auf das (vorher formulierte) Erkenntnisziel⁸⁹. Für ein Personalmanagementkonzeption bedeutet dies die Frage nach dem Erkenntnisgewinn einer Hypothese für die Personalwirtschaft.

Zu 1.: Ebenso wie der Kritische Rationalismus fordert der Neopragmatismus, daß Hypothesen in sich stimmig sein müssen. Im Gegensatz zum Kritischen Rationalismus wird allerdings auf die Forderung nach Überprüfung der Hypothese an der Realität verzichtet. Nach Auffassung der Neopragmatiker ist eine objektive Prüfung einer Hypothese an der Realität nicht möglich, denn eine Falsifikation erfordert selbst wieder eigene Forschungsstrategien, die von persönlichen Präferenzen des Forschers geprägt werden. Statt dessen bekennt sich der Neopragmatismus explizit zum Einfluß der Person

⁸⁷ Eine Isomorphie bezeichnet eine umkehrbare eindeutige Abbildung. Das würde bedeuten, daß die Naturwissenschaften mit den Wirtschaftswissenschaften im Hinblick auf relevante Eigenschaften identisch wären. Erkenntnisse der Naturwissenschaften ließen sich beliebig auf die Sozialwissenschaften übertragen *und* umgekehrt.

⁸⁸ Isophylie bezeichnet eine Abbildung, die eindeutig, aber nicht umkehrbar ist. Das würde bedeuten, daß die Wirtschaftswissenschaften rein von den Naturwissenschaften abstammen und die Erkenntnisse der Naturwissenschaften beliebig auf die Wirtschaftswissenschaften übertragen werden könnten, aber nicht umgekehrt.

⁸⁹ Wichtig ist hierbei, für wen, wozu und wann diese Theorie gültig sein soll (vgl. Stachowiak, 1992, S. 219f).

des Forschers: Hypothesen können nur noch für einen bestimmten Zeitraum und für einen bestimmten Zweck Gültigkeit beanspruchen⁹⁰.

Zu 2.: Falls Idealtheorien auf reale Sachverhalte übertragen werden, muß zunächst die Ähnlichkeit zwischen der Modellwelt und der realen Welt untersucht werden. Dieser Untersuchung widmet sich ausführlich die Modelltheorie. Aussagen aus einer Modellwelt dürfen nur in dem Maße auf die reale Welt übertragen werden, wie der „Ähnlichkeitsgrad“ es zuläßt (vgl. Stachowiak, 1992, S. 67f). Ähnlichkeitsgrade sind z.B. Identität, Isomorphie oder Analogie (vgl. Stachowiak, 1992, S. 219f, Stachowiak, 1973, Stachowiak, 1983). Falls es sich nur um eine Analogie zwischen der Modellwelt und der realen Welt handelt, dürfen entsprechend auch die Theorien nur analog verwendet werden⁹¹.

Im Hinblick auf die Frage, ob es zulässig ist, naturwissenschaftliche Systemtheorien auf sozialwissenschaftliche Systeme zu übertragen, spielt somit die Ähnlichkeit der beiden Systeme eine große Rolle.

Zur Ableitung von Prognosen⁹² sind Technologien erforderlich. Diese gehen von bestimmten Zielzuständen aus und suchen nach kausal relevanten Anfangszuständen, aus denen durch geeignete Hypothesen und Antecedenzbedingungen jene Zielzustände hergeleitet werden⁹³.

Zu 3.: Eine neue Theorie muß in pragmatischer Hinsicht nützlich sein. Sie ist somit nur zu akzeptieren, wenn sie einerseits eine Erklärungsfunktion besitzt, d.h. wenn sie vorhandene Gesetzmäßigkeiten erklärt, und wenn sie andererseits auch eine Prognosefunktion beinhaltet, d.h. wenn mit ihrer Hilfe neue Gesetze vorhergesagt werden können, die einer empirischen Überprüfung zugänglich sind (vgl. Ströker, 1992, S. 70).

⁹⁰ Allerdings verzichtet der Neopragmatismus nicht völlig auf ein objektives Qualitätskriterium. Die Aussagen müssen in sich logisch konsistent sein, was sich nach den Regeln der Logik objektiv nachprüfen läßt.

⁹¹ Die neopragmatische Modelltheorie stellt hier eine Reihe von quantitativen und qualitativen Maßstäben für die Abbildungsgenauigkeit zur Verfügung (vgl. Stachowiak, 1992, S. 219f), deren Darstellung jedoch den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

⁹² im Sinne von theoretischen Voraussagen, aus denen sich ableiten läßt, was zu tun ist, um eine gewünschte Zukunft zu erstellen.

⁹³ Dadurch können für eine Planung zukünftiger Zustände (z.B. als Teil eines Managementprozesses) beim Vorliegen geeigneter Anfangszustände mittels geeigneter Technologietheorien Prognosetechniken angewendet werden (vgl. Stachowiak, 1992, S. 67).

10. Anforderungen an eine systemische Personalmanagementkonzeption aus neopragmatischer Sicht

Mit der methodologischen Grundposition dieser Arbeit lassen sich im folgenden Abschnitt Anforderungen an ein systemisches Management ableiten. Gleichzeitig läßt sich klären, inwieweit die Übertragung naturwissenschaftlicher Theorien auf sozialwissenschaftliche Fragestellungen aus wissenschaftstheoretischer Sicht möglich ist.

Die Anforderungen beruhen im wesentlichen auf den zentralen Gütekriterien des Neopragmatismus:

1. Die syntaktische Richtigkeit
2. Die semantische Fruchtbarkeit
3. Die pragmatische Nützlichkeit

Was dies im Hinblick auf ein systemisches Personalmanagement bedeutet, wird im folgenden näher erläutert.

a) Zur syntaktischen Richtigkeit

Die syntaktische Richtigkeit setzt voraus, daß die verwendeten Theorien und Aussagesysteme logisch konsistent sind. Ein Personalmanagementkonzept sollte ein konsistentes Hypothesensystem liefern, welches auch die klassischen Anforderungen einer größeren räumlichen und zeitlichen Allgemeinheit erfüllt (vgl. Marr, 1986, S. 15). Die naturwissenschaftlichen Systemtheorien können diesbezüglich im Rahmen einer wirtschaftswissenschaftlichen Arbeit nicht untersucht werden. Ihre logische Konsistenz muß vorausgesetzt werden. Im Hinblick auf das Personalmanagementkonzeption könnten sich logische Brüche bei der Verknüpfung mehrerer Theorien ergeben.

b) Zur semantischen Fruchtbarkeit: Möglichkeiten des interdisziplinären Wissenstransfers

Die semantische Fruchtbarkeit thematisiert die Frage, inwieweit Modell und Wirklichkeit übereinstimmen, also z.B. inwieweit sich naturwissenschaftliche und soziale Systeme entsprechen⁹⁴. Je genauer die Modelle die soziale Wirklichkeit abbilden, desto direkter können die entsprechenden Gesetzmäßigkeiten angewendet werden. Dies impliziert die

⁹⁴ Die genaue Untersuchung der Abbildungseigenschaft im Sinne der Modelltheorie des Neopragmatismus würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen, deshalb beschränken wir uns im folgenden auf die Feststellung wesentlicher Unterschiede zwischen sozialen und naturwissenschaftlichen Systemen.

Frage, inwieweit sich der Untersuchungsgegenstand der Naturwissenschaften von sozialen Organisationen unterscheidet.

Wichtige Unterschiede sind die gegenüber biologischen bzw. unbelebten Systemen wesentlich höhere intraindividuelle Komplexität und die größere interindividuelle Verschiedenartigkeit (vgl. Schanz, 1988b, S. 138). Daneben zeichnen sich soziale Systeme dadurch aus, daß „weder die ‚Gesamtheit möglicher Ereignisse noch das diese strukturierende System in irgendeinem Sinne fest vorgegeben sind, sondern vielmehr mitbestimmt werden durch wertende Entscheidungen der Gesellschaftsmitglieder“ (Weinmann, 1989, S. 248). Entsprechend sieht Luhmann den wesentlichen Unterschied zwischen sozialen und naturwissenschaftlichen Systemen darin, daß die sozialen im Gegensatz zu den naturwissenschaftlichen Systemen einen Sinn⁹⁵ benötigen (vgl. Luhmann 1984).

Ob diese Unterschiede im Hinblick auf die Transformation von Erkenntnissen gravierend oder nur marginal sind, hängt zentral vom zugrundeliegenden Menschenbild ab. Für das Personalmanagement gilt, daß es die Reaktion der Betroffenen als konzeptionslenkendes Element berücksichtigen muß (vgl. Marr, 1987, S. 16). Ob sich diese Reaktion allerdings vorher bestimmen läßt, hängt von den Annahmen über die Freiheit des Menschen⁹⁶, einem Standardthema der Philosophie⁹⁷, ab. Letztlich entscheiden über die Frage der Übertragbarkeit die methodologischen Annahmen, also die Auswahl der zugrundeliegenden Wissenschaftstheorie (vgl. Reglin, 1993, S. 101) in bezug auf das zugrundeliegende Menschenbild und die Position hinsichtlich der holistischen oder individualistischen Forschungsstrategie⁹⁸.

(1) Zum Wissenstransfer zwischen Natur- und Sozialwissenschaften

In neuerer Zeit diskutieren Natur- wie Sozialwissenschaftler die Möglichkeit, die Erkenntnisse⁹⁹ naturwissenschaftlicher Konzepte, z.B. der Chaostheorie, auf die Sozialwissenschaften zu übertragen (vgl. Landfried, 1991, S. 16f).

⁹⁵ S. hierzu S. 120, Abschnitt „Sinn“.

⁹⁶ Also Determinismus (die völlige Fremdbestimmtheit des Menschen z.B. im Sinne des SOR Paradigmas) versus Voluntarismus (die völlige Unabhängigkeit des Menschen von äußeren Einflüssen).

⁹⁷ Im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre vgl. Heinen, 1987, S. 75.

⁹⁸ Individualismus bedeutet, die Forschung muß am Individuum ansetzen und kann dann verallgemeinert werden. Holismus bedeutet, ein Ganzes wird betrachtet um Schlüsse auf Einzelheiten ziehen zu können. (Der Holismus ist die Grundposition der Systemtheorien).

⁹⁹ Diese schließen auch die in diesen Theorien entwickelten Techniken und Methoden mit ein.

Bei aller Vorsicht gegenüber der Übernahme von fachfremden Theorien im Sinne eines 'Imperialismus' dieser Disziplinen¹⁰⁰ (vgl. Osterloh/Grand, 1994) gilt es zu bedenken, daß aus der Übertragung von Modellen aus anderen Gebieten neue Erkenntnisse und Einsichten entstehen. So entstammt z.B. der Organisationsbegriff sowohl dem naturwissenschaftlichen als auch dem sozialwissenschaftlichen Forschungsgebiet (vgl. Zimmerli, 1994, S. 35). Aus neopragmatischer Sicht ist hier zu fragen, inwieweit diese beiden Erkenntnisobjekte sich ähneln.

Seit der Etablierung der Ökonomik als eigenständige Wissenschaft spielten naturwissenschaftlich geprägte Leitbilder eine wichtige Rolle im wissenschaftlichen Diskurs (vgl. Rieter, 1992, S. 84)¹⁰¹. Wie ein Blick in die Geschichte der Wirtschaftswissenschaften und eine Betrachtung der Methoden der sozialwissenschaftlichen Forschung zeigt, lag schon immer ein starker Einfluß¹⁰² auf diese Forschungsgebiete vor (vgl. z.B. Schell et al., 1988, Witte¹⁰³, 1989, S. 34ff, Freedmann, 1993, Braun, 1992¹⁰⁴). So verweist Schanz darauf, daß z.B. die Produktions- und Investitionstheorie als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre primär ingenieurwissenschaftlichen Ursprungs ist (vgl. Schanz, 1988a, S. 12). Ulrich stellt fest, daß sich die Betriebswirtschaftslehre von den Naturwissenschaften durch ihre Gestaltungsaufgabe und von den Ingenieurwissenschaften nur insofern unterscheidet, als sie nicht technische, sondern soziale Systeme entwirft (vgl. Ulrich, 1971, S. 47). Von Interesse ist auch die Feststellung, daß die für die Naturwissenschaften so revolutionären Entdeckungen wie nichtlineare Prozesse, katastrophische Sprünge und Fluktuationen in der sozialen Welt ganz vertraute Vorgänge sind (vgl. Mayntz, 1988a, S. 17). Landfried

¹⁰⁰ Dahinter steht der implizite Vorwurf, daß sich die neueren systemischen Ansätze zu stark an naturwissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren und dadurch das Wesen sozialer Systeme nicht genügend erfassen.

¹⁰¹ vgl. Kapitel II A, Systemisches versus reduktionistisches Denken

¹⁰² Allerdings würde niemand auf die Idee kommen, vor einer empirischen Untersuchung die mathematischen Wurzeln der Stochastik offenzulegen und zu diskutieren, inwieweit es sinnvoll ist, diese Methodik auf soziale Fragestellungen anzuwenden.

¹⁰³ In seinem Kapitel über die Entstehung von Theorien im Bereich der Sozialpsychologie erläutert Witte am Beispiel dieses Fachs die enorme Bedeutung der Statistik und Stochastik für die Theoriebildung in den Sozialwissenschaften (vgl. Witte, 1989, S. 34ff).

¹⁰⁴ In der Wissenschaftsgeschichte der Sozialwissenschaften von Braun lassen sich zahlreiche Beispiele für die Durchdringung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit mathematisch-naturwissenschaftlichen Methoden und Denkmodellen finden, wie z.B. die soziale Physik von Quételet oder die Methoden der empirischen Sozialforschung (vgl. Braun, 1992, S. 440ff).

sieht darin sogar eine Annäherung der Naturwissenschaften an die Geisteswissenschaften (vgl. Landfried, 1991, S. 17)¹⁰⁵, was die Ähnlichkeit zwischen beiden unterstreicht.

An dieser Stelle erscheint es angebracht, auf ein Mißverständnis hinsichtlich des Wissenschaftsverständnisses der systemischen Managementansätze neueren Datums hinzuweisen. Die Betonung der naturwissenschaftlichen Grundlagen erweckt den Eindruck, daß diese Ansätze sich stärker als bisher in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften üblich auf naturwissenschaftliche Methoden und Denkmodelle stützen¹⁰⁶. Wie oben geschildert, gibt es jedoch seit der Begründung der Wirtschaftswissenschaften als eigenständige Wissenschaft schon immer eine enge Verbindung zu den Naturwissenschaften. Die Erkenntnisziele der Wirtschaftswissenschaften sind die Erklärung und Analyse der wirtschaftlichen Zusammenhänge, die ein Teil der realen Welt sind. Diese Erkenntnisziele gleichen denen der (empirischen) Naturwissenschaften, welche ebenfalls einen Teil der realen Welt erklären wollen. Von daher ist es nicht verwunderlich, daß sich Wirtschaftswissenschaftler in ihrem methodischen Selbstverständnis an den Naturwissenschaften orientieren¹⁰⁷ (vgl. Weimann, 1989, S. 233).

Die besondere Betonung der naturwissenschaftlichen Grundlagen im systemischen Management soll also nicht die grundsätzliche Nähe zwischen Natur- und Wirtschaftswissenschaften zeigen, sondern vielmehr demonstrieren, daß in „konventionellen“ wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Modellen noch implizit naturwissenschaftliche Techniken, Methoden und Denkweisen verwendet werden, die in ihren Ursprungsdisziplinen eine Neubewertung erfordern.

¹⁰⁵ Allerdings gründet das sozialwissenschaftliche Instrumentarium (vgl. z.B. Bayer, 1992) häufig immer noch auf mechanistische Vorstellungen (z.B. Statistik, Gleichgewichtsmodelle).

¹⁰⁶ Raffée diagnostiziert z.B. den Systemtheoretikern ein ausgesprochenes technokratisches Wissenschaftsverständnis (vgl. Raffée, 1974, S. 109).

¹⁰⁷ Bisher wurden z.B. alle nicht kausal erklärbaren Zusammenhänge – ob es sich um das Verhalten von Gasmolekülen oder das von Menschen in bestimmten Umweltsituationen handelt – mit stochastischen Methoden untersucht. Dahinter verbirgt sich die Annahme, daß das menschliche Verhalten mit dem Gesetz der großen Zahl beschreiben läßt, d.h., wenn sich ein genügend hoher Prozentsatz einer Gruppe in einer bestimmten Weise verhält, ist es wahrscheinlich, daß sich irgend ein einzelnes Individuum aus der Gruppe auch so verhält. Allerdings fragt Nürnberger zu Recht, warum die Forschungsergebnisse von Psycho- und Soziologen auch dann vage bleiben, wenn sie mit exakten Zahlen und mathematischen Methoden arbeiten (vgl. Nürnberger, 1993, S. 7). Während bisher die Ungenauigkeiten auf die Einwirkung irgendwelcher nicht näher bezeichneter Umwelteinflüsse oder zusätzlicher nicht berücksichtigter Variablen zurückgeführt wurden, untersucht die Chaosforschung – eine Systemtheorie – die Frage, ob diese Ungenauigkeiten prinzipieller Natur sind.

(2) Determinismus versus Voluntarismus

Das Gegensatzpaar Determinismus/Voluntarismus beschreibt die Extrempositionen inwieweit das Handeln von Menschen festen Gesetzmäßigkeiten folgt und somit (zumindest in bestimmten) Grenzen a priori festgelegt ist.

Die deterministische Position geht von der Annahme aus, daß das Individuum in seinem individuellen und sozialen Verhalten von seiner Situation im weitesten Sinne festgelegt wird. Es ist Teil eines Verhaltenssystem, welches auf spezielle Stimuli reagiert, die sich aus seiner Persönlichkeit oder aus seiner Umwelt ergeben. Folgt man der deterministischen Position, so lassen sich menschliche Handlungen durch Theorien erklären und prognostizieren (vgl. Heinen, 1987, S. 75)¹⁰⁸. Diese Sichtweise liegt den klassischen situativen Ansätzen zugrunde (vgl. Staehle, 1991a, S. 49f) Dem widerspricht allerdings die menschliche Eigenschaft, reflexiv denken zu können (vgl. Nürnberger, 1993, S. 159), die sich z.B. am Beispiel der Entwicklung der Aktienkurse zeigt: Wenn es eine sichere Prognosemöglichkeit für die Entwicklung von Aktien gäbe, würden mögliche Anleger dies berücksichtigen, wodurch der ursprünglich prognostizierte Wert sich zwangsläufig verändern müßte (vgl. Nürnberger, 1993, S. 156f)¹⁰⁹.

Die voluntaristische Position als Gegenposition zum Determinismus betont dagegen die weitgehende Handlungsautonomie, die Ausdruck eines freien Willens ist (vgl. Heinen, 1987, S. 76). Unterstellt man eine vollkommene Willensfreiheit, so kann es keine Theorien für die Beeinflussung von psychischen und sozialen Systemen geben, da „jede gesetzmäßige Erklärung eines sozialen Geschehens ja durch das Individuum durchbrochen werden könnte, indem es aus freiem Willen entgegen der postulierten sozialen Gesetzmäßigkeit handelt“ (Schulz, 1993, S. 68).

¹⁰⁸ Diese Position nimmt z.B. die behavioristische Psychologie ein (vgl. Heinen, 1987, S. 76). Eine ähnliche Sichtweise liegt auch der neoklassischen Theorie zugrunde, die überlegtes, rationales Handeln voraussetzt. Allerdings fehlt hier die wichtige Unterscheidung zwischen echten Entscheidungen und psychologisch verkürzten Handlungsabläufen wie impulsives oder habitualisiertes Verhalten (vgl. Strümpel, 1990, S. 19). Daneben wird z.B. durch das Menschenbild des homo oeconomicus unterstellt, daß sich das Verhalten von Individuen immer nur an Umweltgegebenheiten orientiert.

¹⁰⁹ Der theoriegeleitete Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente ist nur dann möglich, wenn die Mitarbeiter dieses Vorgehen nicht gedanklich antizipieren bzw. wenn sie dies schon gedanklich antizipieren, dann auch billigen und damit nicht bewußt dagegen steuern. Personalwirtschaftliches Handeln erfordert somit die Einbeziehung und Beeinflussung der Reaktion der Mitarbeiter, was am zweckmäßigsten mit Hilfe von Kommunikationstheorien modelliert werden kann.

Vermittelnde Positionen zwischen diesen beiden Polen nehmen die Ansätze von Crozier/Friedberg (1979), Sydow (1985) und Giddens (z.B. 1984) ein¹¹⁰. In der Position zur spezifischen Kontingenz menschlichen Handelns von Crozier/Friedberg (1979) ist das Handeln weder vollständig determiniert noch vollständig frei (vgl. Crozier/Friedberg, 1979). Soziale Theorien müssen demnach das freie Handeln bzw. das Wollen von Individuen (z.B. durch Beachtung der Sinnkomponente bzw. durch Annahme eines teleologischen¹¹¹ Handelns) mit einbeziehen.

Die Theorie der Strukturation von Giddens und dessen Konzept der Dualität von Struktur, welches sowohl den strukturprägenden Charakter von Handeln als auch den handlungsprägenden Charakter von Struktur berücksichtigt, vermittelt zwischen Subjektivität und Objektivität und damit auch zwischen Voluntarismus und Determinismus (vgl. Giddens, 1984). Eine wesentliche Voraussetzung für die Freiheit des Handelns ist nach Giddens Macht, die er als Medium für die Entwicklung der Freiheit sieht (vgl. Giddens, 1984, S. 257). Die Ausübung von Macht setzt allerdings die Existenz einer Herrschaftsstruktur voraus, welche nach Giddens im und durch das Handeln der Akteure reproduziert wird, „indem sie Ressourcen mobilisieren, in ihren Kommunikationen Deutungsmuster verwenden und ihr eigenes Tun unter Bezug auf eine legitime Ordnung rechtfertigen“ (Becker, 1994, S. 69). Damit beschreibt Giddens die (eingeschränkte) Freiheit der Individuen, liefert aber zugleich eine Erklärung, wie es trotz dieser Freiheit zur Bildung von Organisationen kommen kann. Allerdings ist die Macht der Organisation, ihre Mitglieder zu einem bestimmten Handeln zu veranlassen, durch Kontrollstrategien der Mitglieder beschränkt, z.B. im Sinne der Ungewißheitszonen von Crozier und Friedberg (vgl. Becker, 1994, S. 69f)¹¹².

Obwohl die systemtheoretischen Ansätze als „gemäßigter Voluntarismus“ ausgewiesen werden (z.B. Sydow, 1993, S. 246), nähern sie sich teilweise doch dem Determinismus, sofern sie, wie z.B. der St. Galler Ansatz, einer biologisch-inspirierten Evolutionstheorie

¹¹⁰ vgl. auch Staehle, 1991a, S. 54.

¹¹¹ zu dieser Problematik siehe z.B. Kirsch, 1992, S. 41ff.

¹¹² Demnach gibt es einen Bereich menschlichen Handelns, der organisationskonform und somit beschreibbar ist. Daneben besteht jedoch auch eine prinzipielle Ungewißheit. In Analogie zum chaotischen Verhalten von unbelebten Systemen kann somit auch für soziale Systeme postuliert werden, daß es sowohl Situationen gibt, in denen Prognosen mittels Theorien möglich sind, als auch Situationen, in denen Prognosen aufgrund der prinzipiell nicht vorhersehbaren Reaktionen der Individuen nicht möglich sind. In den vorigen Ausführungen wird auch die elementare Bedeutung der Kommunikation für eine soziales System deutlich.

entspringen¹¹³ (vgl. Ringelstetter, 1988, S. 63). „Gemäßigter Voluntarismus impliziert die Aufgabe der Vorstellung einer vollständigen Beherrschbarkeit des organisationalen Geschehens, ohne daß auf das Management solcher Prozesse verzichtet werden muß“ (Sydow, 1994, S. 246).

(3) Individualismus versus Holismus

Eine weitere Unterscheidung betrifft die Forschungsstrategie. Während die Individualisten beim Verhalten einzelner Personen ansetzen, orientieren sich die Holisten an einer übergeordneten („ganzheitlichen“) Logik, aus der sie das individuelle Verhalten ableiten¹¹⁴.

Die Vertreter eines methodologischen Individualismus erheben die Forderung, daß Erklärungen am individuellen Verhalten anzusetzen haben (vgl. Schanz, 1988b, S. 65)¹¹⁵. Folgt man dieser Forderung, so bedeutet das, daß systemische Konzepte nur aus (individuellen) psychologischen Theorien entwickelt werden können. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur möglich, wenn die individuelle Theorie verallgemeinert werden kann. Wenn sich Aussagen über einzelne Mitarbeiter nicht verallgemeinern lassen dann müßten im Grunde für alle Mitarbeiter im Unternehmen eigene Theorien entwickelt werden. Deshalb wird der Gültigkeitsbereich meist stillschweigend verallgemeinert¹¹⁶. Dieses Problem ist für personalwirtschaftliche Theorien, z.B. Motivationstheorien, von hoher Relevanz, denn auch diese gehen davon aus, daß die Gesetzmäßigkeiten, die z.B. für die Mitarbeiter in einem Großbetrieb gelten, auch für diejenigen in einem Kleinbetrieb zu-

¹¹³ Soziale Ordnungen entstehen nach Hayek (1972) sowohl infolge absichtlichen Tuns als auch aus der Interaktion verschiedener Individuen, die zwar individuelle Ziele, jedoch keine Ziele für die gesamte Organisation verfolgen. Daraus ergibt sich nach Probst (1987b, S. 24) die methodologische Konsequenz, daß der Absicht des Individuums bei der Erklärung organisationalen Verhaltens weniger Bedeutung beizumessen ist. Das Verhalten von Unternehmen ist in der Sicht der St. Galler zwar das Ergebnis menschlicher Handlung, allerdings nur bedingt das Ergebnis menschlicher Absichten und Pläne (vgl. Sydow, 1993, S. 253).

¹¹⁴ Diese Unterscheidung erinnert an das Gegensatzpaar induktives und deduktives Vorgehen. Wobei die individualistische Position einem induktiven und die holistische Position einem deduktiven Vorgehen entspricht.

¹¹⁵ Während sich der methodische Individualismus bei Schanz auf das Untersuchungsobjekt, das Individuum, bezieht, setzt Kirsch beim Forscher selbst an. Deshalb versteht Kirsch darunter eine epistemologische Grundposition, die davon ausgeht, daß sich jeder selbst seine eigene Wirklichkeit konstruiert (vgl. Kirsch, 1991, S. 249), was der Sichtweise der Konstruktivistinnen bzw. Konventionalisten entspricht.

¹¹⁶ Hierbei wird unterstellt, daß alle Individuen (zumindest im Hinblick auf das Untersuchungsziel) gleich sind, daß also das, was für einzelne Individuen zutrifft, auch für eine größere Gruppe zutreffen kann.

treffen. Falls eine Überprüfung dieser erweiterten Anwendung stattfindet, wird sie mit den Methoden der empirischen Sozialforschung durchgeführt, welche ihrerseits von der Grundannahme des Durchschnittsmenschen ausgeht, was der Denkweise des methodologischen Individualismus eigentlich widerspricht.

Der methodologische Holismus (vgl. Schanz, 1988b, S. 66) betont als Gegenposition zum Individualismus, daß die Vielzahl der möglichen Ereignisse die Fähigkeit des Menschen zur Komplexitätsbewältigung übersteigt (vgl. Weinmann, 1988, S. 248) und daß das Verhalten von Organisationen ohnehin nicht auf die zielgerichtete Steuerung von Akteuren zurückgeführt werden kann¹¹⁷. Anders als in mikroökonomischen und mikropolitischen Ansätzen, in denen die Erklärung ökonomischer Phänomene ausschließlich oder überwiegend aus individuellem Verhalten erfolgt, postulieren Vertreter systemischen Denkens, daß „dynamische Systeme als Ganzes ein Verhalten zeigen, das nicht einfach als Summe des Verhaltens ihrer Teile verstanden werden kann“ (Ulrich/Probst, 1991, S. 96)¹¹⁸.

Eine vermittelnde Position bietet hier die Synergetik, welche die Erzeugung von Makroprozessen durch Strukturen und Bewegungen auf der Mikroebene thematisiert (vgl. Landfried, 1991, S. 22). Sie beschäftigt sich mit der Entstehung von Ordnung auf einer Makroebene und einem chaotischen bzw. nicht determinierbaren Verhalten von Teilchen auf einer Mikroebene. Eine analoge Anwendung auf soziale Phänomene würde bedeuten, das Verhalten von Organisationen aus einem nicht beschreibbaren Verhalten der Mitglieder zu erklären.

(4) Fazit

Abb. 2 stellt die verschiedenen methodologischen Grundpositionen gegenüber und zeigt Beispiele für die einzelnen Segmente.

¹¹⁷ So sind Luhmanns Konstruktionen vor dem Hintergrund zu sehen, daß er sich gegen jegliche Art eines methodologischen Individualismus wendet (vgl. Kirsch, 1992, S. 240).

¹¹⁸ Siebenhüner (1993, S. 50) stellt hierzu fest, daß sich wirtschaftliches Denken von jeher im Rahmen übergeordneter Fremdsysteme (wie z.B. der Ethik) befindet. Die Ökonomie entwickelte sich schon früh auf der Grundlage bestimmter fachlicher, unter sich verknüpfter Prinzipien (vgl. Wagenführ, 1933, S. 19) zu einem eigenen Subsystem. Siebenhüner konstatiert: „zu diesen Prinzipien der Ökonomie gehört schon seit der Klassik (Smith, Ricardo) der methodologische Individualismus, der die gegenseitigen Beziehungen unter den Individuen, Gruppen und Organisationen vernachlässigt“ (Siebenhüner, 1993, S. 50).

Wissenschaftstheoretische Grundpositionen		
	Determinismus	gemäßiger Voluntarismus
methodologischer Individualismus	verhaltenswissenschaftliche Theorien	Theorie der Strukturation
methodologischer Holismus	ältere Systemtheorien, kybernetische Modelle	moderne Systemtheorien

Abbildung 2: Gegenüberstellung wissenschaftstheoretischer Grundpositionen in ausgewählten Theorien (eigene Entwicklung)

Eine deterministische Sichtweise sieht im Gegensatz zur voluntaristischen Sichtweise weniger Unterschiede zwischen sozialen und natürlichen Systemen. Entsprechend resultiert im Sinne des Neopragmatismus eine höhere Abbildungsgenauigkeit, weshalb eine direktere Übertragung wissenschaftstheoretisch zulässig erscheint.

Die Position des methodologischen Holismus stellt das Individuelle, die Persönlichkeit, in den Hintergrund, sieht deshalb ebenfalls weniger Unterschiede zwischen natürlichen und sozialen Systemen und rechtfertigt somit wissenschaftstheoretisch eine direktere Übertragung.

Je nach methodologischer Position resultieren daraus folgende Übertragungs- und somit Anwendungsmöglichkeiten von Systemtheorien für sozialwissenschaftliche Fragestellungen:

- Systemtheorie als Sprachspiel (Metapher): Die Systemtheorie liefert „semantische Innovationen“ (vgl. Mayntz, 1990, S. 48) und trägt damit zur begrifflichen Neuordnung bereits bekannter Sachverhalte bei (vgl. Raffée, 1974, S. 87 f, Reglin, 1993, S. 98). Allerdings läßt sich ein Erkenntnisgewinn durch eine Integration bzw. Übertragung auf rein begrifflicher Basis bezweifeln (vgl. Habermas, 1971, S. 145, Raffée, 1974, S. 88, Schanz, 1988b, S. 57). Landfried erläutert: „weder hilft es weiter, wenn schon lange bekannte soziale Prozesse nun mit neuen Worten wie ‘Fluktuation’, ‘Phasensprung’ oder ‘Turbulenz’ bezeichnet werden, noch darf die Forschung langfristig bei der Aufzählung von Beispielen zur Illustration chaostheoretischer Effekte in der sozialen Wirklichkeit stehen bleiben“ (Landfried, 1991, S. 38).
- Systemtheorie als Grundlage für Analogiemodelle -: Systemtheorien befruchten durch analoge Übertragung eine eigenständige Theoriebildung in den Sozialwissenschaften

(vgl. Mayntz, 1990, S. 5ff). Hierbei ist allerdings zwischen direkter und indirekter (analoger) Übertragung zu unterscheiden:

- ⇒ Bei einer direkten Übertragung werden die Erkenntnisse, die in der Ursprungsdisziplin gewonnen wurden, unmittelbar auf andere Fachgebiete angewendet¹¹⁹. Eine derartige Anwendung wird jedoch häufig kritisiert¹²⁰, da sich personalwirtschaftliche Probleme meist nicht in der für chaostheoretische Berechnung erforderlichen Genauigkeit quantifizieren lassen und hierbei die Eigenheiten sozialer Systeme gegenüber naturwissenschaftlichen besonders bedeutsam sind (vgl. Landfried, 1991, S. 62f).
- ⇒ Bei einer indirekten Übertragung führt der Weg zu einer sozialwissenschaftlichen Anwendung über eine Generalisierung und Respezifizierung systemischen Gedankenguts (vgl. Luhmann, 1991, S. 32). Entscheidend für einen derartigen Theorietransfer ist die Generalisierung naturwissenschaftlicher Theorien (vgl. Mayntz, 1990, S. 49). Das dabei gewonnene „allgemeine Abstrakt“ läßt sich dann für die Formulierung analytischer Fragen über soziale Prozesse und zur Generierung sozialwissenschaftlicher Theorien nutzen (vgl. Landfried, 1991, S. 23). Diese Vorgehensweise entspricht dem methodologischen Individualismus. Sie nutzt das integrative Potential von allgemeinen Theorien und kann, wie Schanz als Nachweis der disziplinübergreifenden Anwendung von Theorien am Beispiel der Gravitationstheorie zeigt¹²¹, in heuristischer¹²² Hinsicht sehr fruchtbar sein (vgl. Schanz, 1988b, S. 57, Pietschmann, 1992, S. 15, Landfried, 1991, S. 23).
- Systemtheorien als technologische Instrumente: Diese Sichtweise beinhaltet eine unmittelbare Anwendung mathematisch-formaler Gesetzmäßigkeiten der Sy-

¹¹⁹ Dies entspricht der Vorstellung einer Isophylie zwischen naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Systemen.

¹²⁰ So warnt z.B. Kieser aufgrund der Irrtümer der Sozialdarwinisten vor einer *direkten* analogen Anwendung der Prinzipien der biologischen Evolution auf soziale Prozesse (vgl. Kieser, 1989, S. 164).

¹²¹ Schanz erläutert, daß die Gravitationstheorie so unterschiedliche Phänomene wie die Bewegung der Planeten um die Sonne, Ebbe und Flut oder den freien Fall verschiedenster Gegenstände in einen systematischen Zusammenhang bringt (vgl. Schanz, 1988b, S. 57).

¹²² Heuristiken sind nicht-nomologische Problemlösungshilfen ohne Problemlösungscharakter und sollen die explikativen betriebswirtschaftlichen Aussagen ergänzen (vgl. Raffée, 1974, S. 43).

stemtheorien in den Sozialwissenschaften¹²³. Diese Anwendung setzt eine Formalisierung und Mathematisierung der Sozialwissenschaften voraus, die für einige Bereiche der Betriebswirtschaftslehre durchaus zutrifft (vgl. Feichtinger/Koppel, 1994, S. 18ff), bei personalwirtschaftlichen Sachverhalten jedoch fraglich erscheint, da sich diese nur schwer formalisieren und in der für die Anwendung chaostheoretischer Verfahren erforderlichen Genauigkeit quantifizieren lassen (vgl. Landfried, 1991, S. 22).

- Systemtheorien als substantielle Theorien zur Erklärung sozialer Systeme: Auf der Grundlage (behaupteter) nomologischer Isomorphien¹²⁴ wenden diese Systemkonzepte Prinzipien der Selbstorganisation unmittelbar zur Erklärung organisationaler Fragestellungen an (vgl. Reglin, 1993, S. 100f). Dazu sind z.B. Versuche zu zählen, die mit synergetischen Modellen das organisationale Geschehen erklären wollen¹²⁵. Ein solcher Theorietransfer setzt eine Isomorphie zwischen den physikalischen, biologischen und sozialen Welten voraus¹²⁶. Ein Grundproblem dieser Vorgehensweise, der die Position des methodologischen Holismus zugrundeliegt, ist die Erklärung der individuellen Eigenarten von Menschen. Obwohl neuere Systemtheorien für physikalische und chemische Systeme das makroskopische Systemverhalten bei gleichzeitig undurchschaubarer Komplexität bzw. chaotischem Verhalten auf der mikroskopischen Ebene erklären können (z.B. mit Hilfe der Synergetik), fehlt diesen Modellen eine Erklärung, warum und inwiefern sich menschliches Verhalten „übergeordneten Systemzwängen“ (z.B. chaotischen oder synergetischen Gesetzen¹²⁷) unterordnet. Ohne diese Erklärung aber bleiben diese Theorien inhaltsleer und der substantielle Charakter eines derartigen Theorietransfers wird stark eingeschränkt (vgl. Landfried, 1991, S. 23). Falls eine inhaltliche Erklärung dieser Frage durch eine sozialwissenschaftliche Theorie erfolgt, stellt die Systemtheorie bestenfalls die Grundlage für ein Analogiemodell (siehe oben) dar.

Wegen der erheblichen Unterschiede zwischen naturwissenschaftlichen und sozialen Systemen kann im Hinblick auf die Ausgangsfragestellung der vorliegenden Arbeit und

¹²³ Dies entspricht einer Sichtweise der nomologischen Isophylie. Systemische Techniken werden zur Analyse von komplexen Systemen verwendet (vgl. Raffée, 1974, S. 86).

¹²⁴ s. Fußnote 87

¹²⁵ z.B. Beisel, 1994.

¹²⁶ Genau dies lehnen zahlreiche Autoren ab (z.B. Landfried, 1991, S. 22f, Pietschmann, 1992, S. 15).

¹²⁷ So postuliert der Synergetiker Haken, daß sich menschliches Verhalten durch sog. Ordnerparameter wie z.B. die Mode oder das Organisationsklima beschreiben läßt (vgl. Haken, 1981).

ihren wissenschaftstheoretischen Anspruch nur ein indirekt analoger Wissenstransfer (und eine metaphorische Übertragung) diesem genügen. Naturwissenschaftliche Theorien können die Grundlage für Analogiemodelle bilden, um sie aber für personalwirtschaftliche Problemstellungen nutzen zu können, bedarf es spezieller sozialer und psychologischer Inhaltstheorien um dieses „systemische“ Gerüst mit gestalterischem Potential zu füllen.

c) Zur pragmatischen Nützlichkeit

Die pragmatische Nützlichkeit fragt nach dem Erkenntnisgewinn für die Personalwirtschaft: Eine Personalmanagementkonzeption muß sich an den allgemeinen Anforderungen an eine personalwirtschaftliche Theorie messen lassen. Deshalb werden zunächst die Aufgaben personalwirtschaftlicher Theorien konkretisiert.

(1) Aufgaben der Personalwirtschaftslehre

Die Auffassungen der Aufgabenstellungen der Personalwirtschaftslehre weisen in der Literatur alle einen ähnlichen Grundtenor auf¹²⁸, den Marr/Stitzel wie folgt formulieren:

„Das Erkenntnisobjekt der Personalwirtschaftslehre ist das Leistungsverhalten des Menschen in wirtschaftlichen Organisationen und die inner- und außerorganisatorische Umwelt als Bestimmungsgröße dieses Leistungsverhaltens“ (Marr/Stitzel, 1979, S. 26).

Die Personalwirtschaftslehre als wissenschaftliche Reflexion der Personalpraxis sieht entsprechend einen Aufgabenschwerpunkt in der Bereitstellung, Handhabung und Erhaltung von Personal (vgl. Neuberger, 1990b, S. 21) sowie Gestaltungsempfehlungen zum Einsatz von Mitarbeitern in Unternehmungen entsprechend den unternehmerischen, sozialen und individuellen Zielen (vgl. Drumm, 1992, S. 9).

Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß die Personalwirtschaftslehre eine Realtheorie sein muß. Lediglich Bisani (1995, S. 43) räumt auch die Möglichkeit einer Personalwirtschaftslehre ohne konkreten Gestaltungsauftrag ein¹²⁹.

¹²⁸ vgl. z.B. auch Kupsch/Marr: „Ein zentrales Ziel der Personalwirtschaftslehre ist es, das menschliche Arbeitsverhalten in Organisationen zu beschreiben, zu erklären und zu gestalten. Dies setzt die Entwicklung möglichst realistischer Modelle voraus, die Hypothesen über die Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens leisten. Daraus können Aussagen über die Art und Wirkungsweise der Einflußgrößen, die das Verhalten bestimmen, formuliert werden“ (Kupsch/Marr, 1991, S. 731).

¹²⁹ Bisani unterscheidet zwischen Personalwirtschaft als reiner und als angewandter Wissenschaft und differenziert entsprechend auch die Erkenntnisziele:

(2) Aufgaben einer personalwirtschaftlichen Theorie

Den Aufgaben der Personalwirtschaftslehre entsprechend soll eine personalwirtschaftliche Theorie festlegen, welche Beiträge personalwirtschaftliche Aktionen in der speziellen Situation eines Unternehmens im Hinblick auf wirtschaftliche, soziale und individuelle Ziele leisten (vgl. Drumm, 1992, S. 10)¹³⁰.

Eine solche Theorie hat dann die Funktion, anzugeben, „welche personalwirtschaftlichen Aktionen unter gegebenen Bedingungen (das sind dann die Ausprägungen der als wesentlich identifizierten anderen Einflußfaktoren, z.B. hier: Ressourcen, Umweltsituation, Organisationsstruktur) zu wählen sind, um die vorher festgelegten Ziele zu erreichen“ (Weibler, 1995, S. 115).

Wegen der pragmatischen Orientierung der Personalwirtschaftslehre ist eine empirische Bewährung von personalwirtschaftlichen Konzepten und Theorien erforderlich, worunter die Fähigkeit zu verstehen ist, „unter gegebenen Randbedingungen vorhandene Phänomene zu erklären, zukünftige Ereignisse vorherzusagen und die Auswahl bestimmter Maßnahmen zur Erzielung eines gewünschten Ergebnisses zu unterstützen“ (Bisani, 1995, S. 46).

Die Einlösung dieses Anspruchs gelingt gegenwärtig nicht. So verweist Weibler z.B. auf die insgesamt ungeklärten Interdependenzen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablengruppen (vgl. Weibler, 1995, S. 115, Drumm, 1992, S. 10f)¹³¹.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma zwischen Ideal und Realität besteht in der Reduktion des Komplexitätsanspruchs an die Theorien (vgl. Weiber, 1995, S. 115). Dies könnte nach Drumm durch die Verringerung der zu erreichenden Ziele, die Vernachlässigung

- Als reine Wissenschaft soll die Personalwirtschaft das Verhalten und die Einstellungen der arbeitenden Menschen in einer arbeitsteilig organisierten Leistungsgemeinschaft mit ihren Zielsetzungen erforschen und erklären.
- Als angewandte Wissenschaft soll sie, auf den theoretischen Erkenntnissen aufbauend, Problemlösungshilfen für praktisches Handeln geben.
- (vgl. Bisani, 1995, S. 43).

¹³⁰ Zu Recht stellt hier Weibler (1995 S. 114f) fest, daß die Wirkungen nicht unabhängig von der Wahrnehmung und Einschätzung der Mitarbeiter sind. Diese Wechselwirkung unterstreicht die Eignung eines systemischen Ansatzes für personalwirtschaftliche Aufgabenstellungen.

¹³¹ Diese ungeklärten Interdependenzen gibt es z.B. in der Fluktuationsforschung. Die Fluktuations-theorien versuchen zwar, einen Zusammenhang zwischen den Determinanten der Fluktuation und der Fluktuationsneigung herzustellen, allerdings bleibt offen, wie diese Determinanten genau beeinflußt werden können. Dies wäre aber besonders für die personalwirtschaftliche Gestaltung wichtig. So interessiert hier die Frage, welche Instrumente wie auf welche Determinanten wirken.

bestimmter Einflußfaktoren und/oder die Nichtberücksichtigung von Variableninterdependenzen erreicht werden (vgl. Drumm, 1992, S. 10f).

Die erforderliche Komplexitätsreduktion bietet einen guten Ansatzpunkt für die Verwendung neuerer Systemtheorien, da diese den Umgang mit Komplexität explizit thematisieren. Die Reduktion des Allgemeinheitsanspruchs bedeutet, daß sich die Güte einer solchen Theorie an ihrer Problemlösungsfähigkeit im Anwendungszusammenhang erweisen muß (vgl. Weibler 1995, S. 115)¹³². Das heißt, daß letztlich nur die Anwender die Qualität einer Theorie beurteilen können. Dies entspricht (mit Ergänzungen zur syntaktischen Richtigkeit und semantischen Fruchtbarkeit) der Sichtweise des Neopragmatismus.

Daraus läßt sich als wissenschaftstheoretische Anforderung an die in dieser Arbeit angestrebte Personalmanagementkonzeption zusammenfassend ableiten:

Mit einer indirekt analogen Anwendung naturwissenschaftlicher Systemtheorien wird eine in sich konsistente Personalmanagementkonzeption entwickelt, die die Frage löst, welche personalwirtschaftlichen Aktionen (unter den als wesentlich identifizierten Einflußfaktoren) zu wählen sind, um den Bestand des Mitarbeiterpotentials zu erhalten und zu entwickeln. Um eine übergroße Komplexität zu vermeiden, muß die Komplexität systematisch auf ein handhabbares Maß reduziert werden. Die Qualität dieser Konzeption zeigt sich in ihrer Problemlösungsfähigkeit im Anwendungszusammenhang.

¹³² Das heißt, daß ihr Erklärungsbeitrag in Bezug auf personalwirtschaftliche Aktionen ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist. Als Beispiel führt Weibler auf, daß z.B. der Nutzen eines bestimmten Führungsstils größer sein muß als der dafür investierte Aufwand, z.B. in Form von Schulungen (vgl. Weibler, 1995, S. 115). Dies bezieht sich allerdings meines Erachtens auf den Inhalt und nicht die Qualität einer Theorie. Die Kosten-Nutzen-Anwendung muß sich jedoch auf die Anwendung einer Theorie erstrecken, die relevante Frage muß daher lauten: Rechtfertigen die Erkenntnisse der Theorie und der damit verbundene Nutzen den Aufwand für die Anwendung dieser Theorie?

II. Management auf der Basis von Systemtheorien

In den siebziger Jahren distanzieren sich Studien im Bereich der Organisations- und Managementforschung im angelsächsischen Raum¹³³ vom Postulat der Beherrschbarkeit von Organisationen durch das Management. Durch die Feststellung, daß Organisationsprozesse auch von selbst, also ohne bewußtes Handeln durch das Management entstehen können (vgl. Kasper, 1991, S. 3), zeigte man dem (aktiven) Organisieren durch das Management seine Grenzen¹³⁴.

Diese empirischen Beobachtungen bestärken die Hypothese, daß die Erkenntnisse der Selbstorganisationsforschungen in den neueren Systemtheorien auch für die Betriebswirtschaftslehre von erheblichem Nutzen sind. Deshalb werden zunächst verschiedene systemtheoretische Forschungsrichtungen und Theorien in ihren aktuellen Entwicklungen vorgestellt¹³⁵. Die Auswahl erfolgte sowohl im Hinblick auf ihre Relevanz für die betriebswirtschaftliche Forschung¹³⁶ als auch im Hinblick auf ihre Anwendungsmöglichkeiten für die Betriebs- und insbesondere für die Personalwirtschaftslehre, die für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse sind. Allerdings gibt es bislang zu keiner Systemtheorie betriebs- und personalwirtschaftliche Konzepte, die den wissenschaftstheoretischen Anforderungen dieser Arbeit auch nur annähernd genügen. Deshalb kann nur der Stand der Diskussion im Hinblick auf die Anwendungsmöglichkeiten der jeweiligen Theorien reflektiert werden.

Obgleich häufig von 'der Systemtheorie' gesprochen wird, bildet die Systemtheorie kein geschlossenes, klar umrissenes Gedankengebäude¹³⁷. Neben den verschiedenen natur-

¹³³ z.B. Weick, 1976, Hedberg et al., 1976.

¹³⁴ Insbesondere die Komplexität und die Unbestimmtheit wesentlicher Aspekte, wie z.B. die Zielgrößen, die Wirkung der Managementinstrumente oder wesentliche Umwelteinflüsse, zeigen die Grenzen dieses reduktionistischen Vorgehens auf.

¹³⁵ Dadurch kann eine unzulässige Vermengung unterschiedlicher Systemtheorien, wie sie z.B. im St. Galler Management-Ansatz erfolgt (vgl. Kieser, 1993, S. 271), vermieden werden.

¹³⁶ Die hier vorgestellten Systemtheorien bildeten entweder direkt die Grundlage für eigenständige Managementansätze (z.B. evolutionäres Management, Chaosmanagement oder der frühe St. Galler Ansatz, der auf der Kybernetik fußte), oder nahmen zumindest indirekt starken Einfluß auf die Betriebswirtschaftslehre (so insbesondere die Theorie autopoietischer Systeme, welche über die Theorie sozialer Systeme von Luhmann die Basis für verschiedene Managementkonzeptionen bildet).

¹³⁷ Mit „Systemansatz“ werden eine Reihe von theoretischen und heuristischen Ansätzen zur rationalen Bewältigung komplexer Problemlösungs-, Planungs- und Entscheidungsprozesse zu einem Sammelbegriff zusammengefaßt. Wichtigste Merkmale dieser Ansätze sind die

wissenschaftlichen Forschungsgebieten (z.B. die Synergetik) werden auch einige sozialwissenschaftliche Ansätze (z.B. die verhaltenswissenschaftliche Organisationslehre) unter diesen Begriff subsumiert. In Entsprechung zu der Vielfalt unterschiedlicher Ausgangsbasen bilden auch die systemtheoretischen Ansätze zur Managementforschung ein heterogenes Spektrum verschiedener Denkrichtungen und Systemauffassungen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 62),¹³⁸ das von den klassischen Anwendungen der Kybernetik¹³⁹ bis zu modernen natur- und sozialwissenschaftlichen Systemtheorien reicht (vgl. Weber, 1994, S. 278).

Systemische Ansätze sind in der Betriebswirtschaftslehre keineswegs neu. Systemisches Gedankengut ist in den Wirtschaftswissenschaften vielmehr seit ihrer Etablierung als eigenständige Wissenschaft präsent. Dies soll zunächst in einer kurzen Abhandlung verdeutlicht werden.

A. Systemisches versus reduktionistisches Denken in der Wirtschaftswissenschaft

Der Idee des Reduktionismus¹⁴⁰ zufolge werden komplexe Probleme nicht holistisch, sondern durch Zerlegung in Einzelphänomene mit dem Preis eines Verzichts auf die Analyse von Gesamtzusammenhängen gelöst (vgl. Matis, 1989, S.77, Freedman, 1993, S. 27).

Die Erfolge des reduktionistischen Vorgehens der Naturwissenschaften legten den Schluß nahe, jedes Problem könne in Teilprobleme strukturiert und nach der Lösung aller Teilprobleme endgültig verstanden und gelöst werden (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 27).

Verwendung des Systembegriffs und das Streben nach einer Systemrationalität im Sinne von umfassender Rationalität (vgl. Ulrich, 1981, S. 7).

- ¹³⁸ Eine Systematisierung dieser verschiedenen systemtheoretischen Ansätze findet sich z.B. bei Probst, 1987b, Neuberger, 1990a, Scott, 1992.
- ¹³⁹ Wie die kurze Betrachtung des systemorientierten Ansatzes der Personalwirtschaftslehre gezeigt hat, beruht dieser weitgehend auf einem kybernetischen Verständnis. Die Entwicklung der neueren Systemtheorien bleibt unberücksichtigt.
- ¹⁴⁰ Beim Reduktionismus „abstrahiert [man] vom realen Dasein, [...] und richtet seine Aufmerksamkeit auf die logische (nicht existentielle) Seite ihres Seins. Durch fortschreitende Abstraktion von den tatsächlich beobachteten Einzelheiten reduziert man so die Erscheinung gedanklich auf wenige oder einen Zusammenhang, der in dieser Reinheit real nie gegeben ist, von dem man aber annimmt, daß er dem Erkennungsgegenstand wesentlich zugehört. Diesen so durch Abstraktion gewonnenen Teilzusammenhang betrachtet man als Ausgangskonstellation, aus der nun [...] Beziehungen zwischen [...] Größen deduziert werden“ (Wöhe, 1986, S. 37).

Dem vorherrschenden wissenschaftlichen Paradigma entsprechend (vgl. Matis, 1989, S. 77), ist auch die Wirtschaftswissenschaft von der Forschungslogik des Reduktionismus durchdrungen¹⁴¹.

Aus der Summe der Lösungen für einzelne Teilprobleme wird die Lösung des Gesamtproblems – z.B. die Führung von Unternehmen – erwartet¹⁴². Der systemische Ansatz hingegen, der durch ganzheitliches, holistisches Denken geprägt ist, geht von der unbewältigbaren Komplexität sozialer Systeme aus und vereinfacht diese nicht künstlich durch Zerlegung in Ursache-Wirkung-Beziehungen (vgl. Neuberger, 1990a, S. 230).

Der wesentliche Unterschied zwischen reduktionistisch denkenden und holistisch bzw. systemischen Denken liegt im Verständnis von Teil und Ganzem. Den Reduktionisten genügen scheinbar die Gesetzmäßigkeiten einzelner Teilchen, um das Verhalten des Ganzen zu erklären. So gehen z.B. die Behavioristen davon aus, daß soziales Verhalten grundsätzlich den selben Prinzipien gehorcht wie dasjenige, was der Physiker in seinen Atomen beobachtet. Dagegen sehen die Holisten eigenständige, *emergente* Eigenschaften von Systemen, die sich nicht in den Elementen finden. Entsprechend gehen die Vertreter von sozialen Systemtheorien von einem eigenständigen Verhalten sozialer Systeme aus, das sich nicht ausschließlich auf psychische oder physische Prozesse zurückführen läßt (vgl. Willke, 1993, S. 148)¹⁴³.

1. Die reduktionistische Sichtweise

Die reduktionistische Sichtweise geht davon aus, daß jedes Ganze in Teile aufgespalten werden kann, ohne wesentliche Informationen zu verlieren. Diese Betrachtungsweise

¹⁴¹ Neben diesem forschungslogischen Verständnis von Reduktionismus gibt es in der Betriebswirtschaft auch anderes Verständnis von Reduktion: Reduktion bedeutet demnach die „inhaltliche Zurückführung einer Wissenschaft auf eine andere“ (Ortmann, 1976, S. 16). Dabei wird z.B. die Frage diskutiert, ob sich die Soziologie vollständig auf die Psychologie zurückführen läßt. Der Kern der Frage zielt jedoch in die gleiche Richtung wie das Reduktionismus-Verständnis dieser Arbeit: Können Aussagen über komplexere Systeme auf einfachere Ebenen getroffen werden (Ortmann, 1976, S. 17)

¹⁴² Zur Problematik dieser Vorgehensweise, die zwar für einfache lineare Probleme zielführend, für komplexe Probleme jedoch ungenügend sein kann, siehe z.B.: Dörner, 1992, Matis, 1989, S. 78

¹⁴³ Ein System beinhaltet also eine makroskopische Ordnung, die sich aus den im System ablaufenden mikroskopischen Wechselwirkungen nicht exakt herleiten läßt. (Es gibt allerdings eine spezielle Forschungsrichtung der neueren Systemtheorien, die Synergetik, welche untersucht, wie sich eine makroskopische Ordnung aus dem (unbestimmten) mikroskopischen Verhalten ergeben kann). Der Systembegriff impliziert folglich grundsätzlich nicht-reduktionistische Denkformen. Daher findet er in die westliche Wissenschaft nur unter großen Schwierigkeiten Eingang (vgl. Jantsch, 1992, S. 331).

entstammt der mechanistischen Sichtweise, welche die wissenschaftliche Forschung in den letzten Jahrhunderten dominierte. Den philosophischen Hintergrund dazu lieferte unter anderem Descartes, der mit seiner Unterscheidung von Geist (*res cogitans*) und Materie (*res extensa*) das abendländische Denken revolutionierte. Anders als die mittelalterliche Scholastik, welche die letzte Lösung aller Probleme in Gott suchte, postulierte er mit der Trennung von Geist und Materie unter Umgehung der Gottesfrage einen unabhängigen Bereich der Materie (vgl. Ratzek, 1992, S. 21). Dadurch konnte Technik als ein eigenständiges, von anthropozentrischem Denken losgelöstes Phänomen betrachtet werden¹⁴⁴. Hieraus resultiert ein ingenieurwissenschaftliches Denken, das auf eine Umkehrung von Abbild und Realität hinausläuft (vgl. Ratzek, 1992, S. 21). Ein Mechanismus wie z.B. eine Uhr wurde unabhängig von seinem Konstrukteur betrachtet und als Modell zur Erklärung wissenschaftlicher Phänomene verwendet: Man betrachtete die Welt als ein riesiges Uhrwerk. Jedes Ereignis ist nach dieser Auffassung Ergebnis einer zwingender Notwendigkeit, die auf die Wirksamkeit unveränderlicher Naturgesetze zurückgeführt wurde. Die Welt war somit absolut deterministisch (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 51). Eines der Quellenwerke der Ökonomie, der „Leviathan“ von Thomas Hobbes (1651), beginnt mit dem Bild, daß ein Gemeinwesen oder Staat mit einem künstlichen Menschen zu vergleichen sei, der wie „alle Automaten (Maschinen, die sich selbst durch Federn und Räder bewegen wie eine Uhr) [...] ein künstliches Leben“ hat (Hobbes, zit. nach Rieter, 1992, S. 59). Diese Denkweise setzten die Merkantilisten (z.B. der Franzose Jean Baptist Colbert (1619-1683)) und die Kameralisten – die deutsche Variante der Merkantilisten – (z.B. Johann Joachim Becher (1625-1682) oder Johann Heinrich Gottlob von Justi (1717-1771)) fort, die sich im Gegensatz zu den Physiokraten vorrangig mit wirtschaftlichen Einzelproblemen beschäftigten (vgl. Braun, 1992, S. 440). Ermutigt durch die Erfolge von Newtons¹⁴⁵ Bewegungsgesetzen, waren die Wissenschaftler des 19. Jahrhunderts überzeugt davon, auch sehr vielschichtige, komplizierte Untersuchungsobjekte nicht nur auf die Interaktion weniger, einfacher Gesetze zurückführen zu können¹⁴⁶, sondern deren

¹⁴⁴ Ob der Mechanismus einer Uhr läuft, ist unabhängig davon, ob ihr Besitzer sie versteht.

¹⁴⁵ Das zentrale Werk von Isaak Newton (1642 – 1727) „*Philosophiae naturalis principia mathematica*“ wurde am 28. April 1686 der Royal Society vorgestellt. Dieser Tag gilt als ein Wendepunkt in der Geschichte der Physik, da dieses Buch zweifelsohne eines der wichtigsten wissenschaftlichen Werke überhaupt ist, das Generationen von Wissenschaftlern unterschiedlichster Disziplinen beeinflusst hat (vgl. Coveney, Highfield, 1992, S. 41).

¹⁴⁶ Newton war der Ansicht: „Die Natur erfreut sich der Einfachheit; sie bedarf nicht des Scheinglanzes überflüssiger Gründe“ (Newton, zit. nach Coveney/Highfield, 1992, S. 354). Poincaré, ein bedeutender Mathematiker mußte jedoch zu Beginn unseres Jahrhunderts feststellen: „Noch vor einem Jahrhundert hat man die Überzeugung kundgetan, daß die Natur die Einfachheit bevorzuge; seitdem hat es sich bei mehr als einer Gelegenheit erwiesen, daß das Gegenteil zutrifft“ (Poincaré, zit. nach Coveney/Highfield, 1992, S. 354).

Verhalten auch bis weit in die Zukunft berechnen zu können (vgl. Freedman, 1993, S. 27). Die deterministische Wissenschaft betrachtete ein Phänomen als gesetzmäßig, wenn sich die Bewegungen im Sinne eines Schemas von Ursache und Wirkung durch eine Differentialgleichung darstellen ließen (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 28).

Dieses Weltbild wurde zwar bereits zu Beginn unseres Jahrhunderts durch einige bahnbrechende Forschungsarbeiten¹⁴⁷ der modernen Physik erschüttert (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 37f), trotzdem ist diese mechanistische Sichtweise nach wie vor in den meisten Wissenschaftsdisziplinen präsent und, wie z.B. in den Wirtschaftswissenschaften, sogar dominant.

Die mechanistische Sichtweise ist gekennzeichnet durch die Anwendung der Gesetze der klassischen Mechanik auf alle Forschungsfragen und -gegenstände, also auch auf Individuen, Kollektive und Institutionen. Daraus folgt: Jedes Ganze ist in kleinste Teile zerlegbar (=Reduktionismus). Das Verständnis dieser Teile ermöglicht ein Verständnis des Ganzen, und alle Vorgänge sind auf bestimmte Ursachen zurückzuführen (=Determinismus). Aufgrund dieser prinzipiellen Bestimmbarkeit können allgemeine Modelle und Gesetze deduktiv abgeleitet werden (vgl. Rieter, 1992, S. 58).

In den Wirtschaftswissenschaften ist das orthodoxe, meist neoklassische Wissenschaftsverständnis, das auf den liberalistisch utilitaristischen Wurzeln der Nationalökonomie basiert, der mechanistischen Sichtweise zuzuordnen (vgl. Rieter, 1992, S. 51). Problematisch an dieser neoklassischen Theorie ist vor allem das zugrundeliegende Menschenbild des *homo oeconomicus* bzw. des *Remm* (resourceful, evaluating, maximizing man), weil es als Ausdruck einer deterministischen und mechanistischen Deutung des ökonomischen Verhaltens den Wirtschaftsverlauf linearisieren sowie zeitlos und reversibel erscheinen läßt (vgl. Rieter, 1992, S 52)¹⁴⁸.

2. Die systemische Sichtweise

Im Gegensatz zum Reduktionismus postuliert die systemische Sichtweise, daß isolierte Phänomene nur als Teil einer komplexen Grundgesamtheit zu verstehen sind.

¹⁴⁷ Beispielhaft seien hier die Relativitätstheorie von Albert Einstein sowie die Quantenmechanik von Max Planck aufgeführt (vgl. Briggs und Peat, 1990, S. 37).

¹⁴⁸ In dieser Sichtweise gibt es keine unumkehrbaren Zeitverläufe (wie z.B. den radioaktiven Zerfall), da alle Prozesse (wie eine Maschine) vorwärts wie rückwärts ablaufen können. Daneben unterstellt der *homo oeconomicus* zumindest die Möglichkeit einer vollkommenen Information, was aufgrund der begrenzten Kapazitätsverarbeitung und der (aus systemischer Sicht) prinzipiellen Unbestimmbarkeit mancher Zusammenhänge nicht möglich ist.

Die systemische Sichtweise ist durch die Betrachtung des Erkenntnisobjektes als Ganzes (=Holismus) gekennzeichnet. Aufgrund zahlreicher Rückkopplungen (Wechselwirkungen) zwischen den einzelnen Teilen der Grundgesamtheit ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile (vgl. Capra, 1992, S. 307) und die Teile können nicht isoliert vom Ganzen verstanden werden. Zur Beschreibung der Systementwicklung werden funktionalistische Gesetze wie z.B. die Evolutionstheorie verwendet (vgl. Rieter, 1992, S. 58f)¹⁴⁹.

Das ganzheitliche Denken und damit auch das systemische Gedankengut besitzt in der Philosophie eine lange Tradition, welche sich bis zu den Wurzeln der antiken Hochkulturen zurückverfolgen läßt (vgl. Jantsch, 1992, S. 329, Staehle, 1991a, S. 40)¹⁵⁰. Leibnitz und Kant verwendeten den Systembegriff zunächst nur für rein abstrakte Denkmodelle. Mit Hegel und Comte findet der Begriff im 19. Jahrhundert erstmals auch Anwendung auf gesellschaftliche Systeme (vgl. Jantsch, 1992, S. 331).

3. Grenzen des mechanistischen Paradigmas

Darwin stellte mit seiner Erkenntnis, daß Variationen zufällig erfolgen, den Determinismus als einer der ersten in Frage (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 51). Anfang dieses Jahrhunderts zeigten z.B. die Forschungen von Poincaré (Mathematik), Einstein und Heisenberg (Physik) die Grenzen des mechanistischen Weltbildes auf. „Weit entfernt davon, so berechenbar wie ein Uhrwerk zu sein, erscheint das Naturverhalten so zufallsbestimmt wie das Fallen der Würfel“ (Freedman, 1993, S. 26).

Einer breiteren Öffentlichkeit offenbarten sich die Grenzen des mechanistischen Paradigmas im Zusammenhang mit der Ökologiediskussion der letzten Jahre. Ökologische

¹⁴⁹ Capra versteht darunter auch teleologische und normative Aussagen, die sich auf Qualität, Sinn und Zweck des Organismus beziehen, denn systemisches Denken erfordert auch die Einbeziehung der Systemdynamik in die wissenschaftlichen Überlegungen (vgl. Capra, 1992, S. 307).

¹⁵⁰ Dies gilt sowohl für die westliche Antike als auch für die östliche Philosophie. Nach Ansicht von Churchman (1981, S. 74) ist das früheste Dokument, welches ein Systemansatz beinhaltet, im China des zweiten Jahrtausends vor Christus als „I Ging“ oder „Buch des Wandels“ zum Problem des Entscheidens verfaßt worden. Wie Churchman herausstreicht, bieten sich dabei erstaunliche Parallelen zur gegenwärtigen Managementsituation (vgl. Churchman, 1981, S. 74f). So beruht der Zusammenhang der Hexagramme im I-Ging, welches vermutlich 7000 Jahre alt ist, auf dem Prinzip der Evolution von Systemstrukturen. Daneben drückt sich im I-Ging auch das Prinzip makroskopischer Unbestimmtheit aus, welches derzeit seine wissenschaftliche Fundierung durch die Chaostheorie erhält. Im Gegensatz zum westlichen Ursache-Wirkungs-Denken geht das I Ging jedoch von einer Synchronizität paralleler Ereignisse aus. In der westlichen Wissenschaft nimmt dagegen seit der Antike die Erforschung räumlicher Strukturen und deren Rückführung auf eine letzte Ebene von Komponenten eine dominierende Stellung ein (vgl. Jantsch, 1992, S. 331).

Systeme zeichnen sich durch ein komplexes Zusammenwirken verschiedenster Teile aus. Eine Reduzierung dieser komplexen Gebilde auf wenige deterministische Gesetzmäßigkeiten vernachlässigt wichtige Zusammenhänge (vgl. z.B. Churchman, 1981)¹⁵¹.

Capra und Malik vermuten sogar, daß isoliertes¹⁵² Denken (also Denken in einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen) und die damit verbundene fehlerhafte Wahrnehmung ein zentrales Problem unserer Zeit sei. (vgl. Capra, 1992, S. 307, Malik, 1993, S. 61). So zeigen z.B. die Studien des Club of Rome und der Ökosystemforschung¹⁵³ den Zusammenhang zwischen einem derartigen Denken und der Zerstörung der Ökosysteme (vgl. z.B. Raffée, 1974, S. 86). Die Auswirkungen von ökologischen Phänomenen, wie z.B. der regionalen Verschmutzung der Luft durch Industrieunternehmen können nämlich aufgrund vielfältiger Wirkungszusammenhänge nicht isoliert gelöst werden¹⁵⁴. Sie lassen sich nur als Teil einer umfassenden Grundgesamtheit z.B. der Erdatmosphäre verstehen und handhaben.

Die Probleme des isolierten Denkens beschränken sich jedoch nicht auf ökologische Problemstellungen. Auch betriebswirtschaftliche Fragestellungen, wie z.B. Fragen zum Management von Unternehmungen, die sich durch eine hohe Komplexität und Dynamik auszeichnen, sind in hohem Maße davon betroffen, wie am Beispiel von typischen Managementfehlern gezeigt werden kann (vgl. Ratzek, 1992, S. 44, Dörner, 1992).

¹⁵¹ So läßt sich das Wachstum von Pflanzen mit Hilfe von wenigen Determinanten wie z.B. Düngung und Bewässerung steigern. Damit die Düngung effizient ist, sind jedoch häufig Monokulturen erforderlich, in deren Gefolge sich die Zahl möglicher Schädlinge drastisch erhöht. Dies ist nur ein Beispiel für die Fülle von Wechselwirkungen, die eine Veränderung der Ausgangsparameter bewirken.

¹⁵² Isoliert im Sinne von nicht vernetzt

¹⁵³ Die Forschung über Ökosysteme (aus dem Griechischen etwa mit Haushaltssystemen zu übersetzen) wurde in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts von Alfred Lotka und Vito Volterra als Wissenschaft von selbsterneuernden und selbstregulierenden Systemen, die durch die Wechselwirkung ihrer Elemente gekennzeichnet sind, begründet (vgl. Jantsch, 1992, S. 332).

¹⁵⁴ Ein bekanntes Beispiel für diese Denkweise wäre z.B. der Bau von hohen Schornsteinen. Dadurch verbessert sich die Luft in unmittelbarer Umgebung des Schornsteins, belastet jedoch benachbarte Regionen.

4. Systemisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre

In der Wirtschaftstheorie war es die Schule der Physiokraten mit ihrem Hauptvertreter, dem Arzt Francois Quesnay (1694-1774), die erstmals den Blick auf das Gesamte legte und die Wirtschaft als einen Kreislauf darstellte (vgl. Braun, 1992, S. 441)¹⁵⁵.

Spätestens seit Adam Smith (1723- 1790) versuchten die Ökonomen, Wirtschaft als ein selbstorganisiertes System zu begreifen und zu erklären. Smith formulierte die Metapher, die Wirtschaft gleiche einem selbstregulierenden System, in welchem die Marktpreise eine ähnliche Steuerungsfunktion aufweisen, wie das Fliehkraftventil in der Steuerung einer Dampfmaschine. Dieses kybernetische Modell liegt auch heute noch vielen volkswirtschaftlichen Modellen zugrunde (vgl. Hutter, 1992, S. 86). Allerdings bleibt offen, welche Metapher zur Beschreibung des volkswirtschaftlichen Modells besser geeignet ist: Eine der klassischen Mechanik angenäherte Beschreibungsform, welche zur Lösung von Problemen den Systemzusammenhang aufgibt und isolierte Einzelprobleme in den Vordergrund stellt oder eine systemische bzw. organismische Beschreibungsform des Wirtschaftsgeschehen, welche den Betrachtungsschwerpunkt auf das Gesamtsystem und dessen Zusammenhänge legt. Beide Sichtweisen sind auch in der Betriebswirtschaftslehre als Management-Theorien präsent (vgl. Malik, 1992, S. 36ff). Der Untergliederung in ein mechanistisches und ein systemisches Paradigma folgend, unterscheidet Malik zwischen einem konstruktivistisch-technomorphen (= mechanistisches Paradigma)¹⁵⁶ und einem systemisch-evolutionären (= organismisches Paradigma)¹⁵⁷ Theorietyp (vgl. Malik, 1993, S. 62)¹⁵⁸.

Die Dominanz des mechanistischen Paradigmas (vgl. Rieter, 1992, S. 85) hat verschiedene Ursachen:

¹⁵⁵ Auffällig ist hier die Nähe zu modernen Systemtheorien, die also nicht völlig neuartig sind, sondern eine Tradition aufgreifen, die ähnlich alt ist wie die Idee der selbstregulierenden Systeme von Smith (vgl. Hutter, 1992, S. 88).

¹⁵⁶ Das Basisparadigma des technomorphen Theorietyps „ist die Maschine im Sinne der klassischen Mechanik“ (Malik, 1993, S. 63). Die Untersuchungsobjekte werden als regelmäßige Maschinen aufgefaßt, deren Verhalten durch die interne Struktur im Sinne einer einfachen Kausalbeziehung determiniert ist. Sie erhalten ihren Zweck von außen vorgegeben (vgl. Probst/Dyllick, 1992, S. 825).

¹⁵⁷ Das zugrundeliegende Paradigma des systemisch-evolutionären Theorietyps ist „die spontane, sich selbst generierende Ordnung, deren anschaulichstes und dem Alltagsverständnis wahrscheinlich am nächsten stehendes Beispiel der lebende Organismus ist“ (Malik, 1993, S. 63f). Die erfaßten Teilsysteme verfolgen einen eigenen Zweck, eine eigene Entwicklung (vgl. Probst/Dyllick, 1992, Sp. 826f) und können vom übergeordneten System nicht vollständig gesteuert werden.

¹⁵⁸ vgl. Burns/Stalker, 1961, S. 121f, Probst/Dyllick, 1992, S. 825f.

Während die Stärken einer reduktionistischen Vorgehensweise in den Grundlagenwissenschaften (z.B. Mathematik, Physik, Statistik) und der Technik für jedermann nachvollziehbar präsentiert werden konnten und daher unumstritten als Basis eines wissenschaftlichen Vorgehens galten, traten ihre Probleme¹⁵⁹ erst allmählich ins Bewußtsein der Scientific Community (z.B. durch Klimaforschung, Ökosystemforschung, Chaostheorie) (vgl. Nürnberger, 1993, S. 9f).

Ein weiterer Grund für die Dominanz des mechanistischen Paradigmas ist, daß es in verschiedenen Entwicklungsphasen der Wirtschaftswissenschaft, in denen Mathematiker, Naturwissenschaftler und Techniker entscheidende Impulse für die Wirtschaftswissenschaften geliefert haben¹⁶⁰, erfolgreicher relevante Forschungsschwerpunkte (z.B. Produktions- und Kostenverläufe) erklären konnte (vgl. Hutter, 1992, S. 106, Rieter 1992, S. 85).

Entsprechend assoziierten Generationen von Managern beim Stichwort „wissenschaftliches Management“ spontan den Taylorismus, also die Lehre von der Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung (vgl. Freedman, 1993, S. 26). Der Begründer der wissenschaftlichen Managementlehre, F. Taylor¹⁶¹ ist somit zugleich auch der klassische Vertreter der konstruktivistisch-technomorphen Managementtheorie (vgl. Probst/Dyllick, 1992, S. 825). Seine Idee der Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung ist nur in einer reduktionistischen Weltansicht plausibel¹⁶².

Die vom systemischen Gedankengut beeinflusste Managementphilosophie betrachtet dagegen die Unternehmensführung als Ganzes¹⁶³ und sieht auch die einzelnen Teildisziplinen wie Personalmanagement immer im Bezug zum Gesamtunternehmen (vgl. z.B. Berthel, 1991, S. 6f). Aufgrund der hohen Integrationskraft der Systemtheorie spielt in diesem Forschungsprogramm die Interdisziplinarität eine große Rolle. Da Unternehmen

¹⁵⁹ Diese Probleme resultieren daraus, daß mit der reduktionistischen Sichtweise zwar Einzelprobleme, wie z.B. die Sicherstellung der Energieversorgung gelöst werden können, die damit verbundenen Wechselwirkungen, wie z.B. der Treibhauseffekt, jedoch zu wenig Berücksichtigung finden.

¹⁶⁰ Dies lag an der Formalisierbarkeit und der damit (vermeintlich) größeren Exaktheit mechanistischer Aussagen (vgl. Rieter 1992, S. 85).

¹⁶¹ Taylors Hauptwerk sind die „Principles of Scientific Management“ (Taylor, 1911).

¹⁶² Andere Beispiele für ein mechanistisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre sind Bürokratiemodelle, welche von der Dominanz von Rollen über Individuen, die beliebig ersetzt werden können, ausgehen (vgl. Probst/Dyllick, 1992, S. 825f).

¹⁶³ Das bedeutet, daß sich nicht alle Probleme a priori in einzelne Arbeitsbereiche aufspalten lassen. So macht es z.B. wenig Sinn, das Phänomen Unternehmenskultur als isoliertes Einzelproblem zu bearbeiten, da es alle Aspekte der Unternehmensführung betrifft.

eine Vielzahl von Interaktionsebenen beinhalten, die spezielle Untersuchungsmethoden erfordern, kann ein interdisziplinär angelegter Forschungsansatz, der soziologisches, psychologisches und technisches Wissen für die Unternehmensführung nutzbar macht, als sinnvoller Weg zur Erklärung und Gestaltung von Unternehmensführung gelten (vgl. Macharzina, 1993, S. 59)¹⁶⁴.

Systemorientierte Managementkonzepte untersuchen nicht primär die Reaktion der Organisation auf exogene Störungen, sondern erörtern die von den Organisationen selbst erzeugten Veränderungstendenzen¹⁶⁵. „Unternehmungen lassen sich, so die These, nicht einfach als Resultat intendierter menschlicher Handlungen begreifen, dazu sind sie zu komplex“ (Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 76).

In der Managementlehre wurde die Systemtheorie erstmals von Barnard in den 30er Jahren unseres Jahrhunderts verwendet (vgl. Barnard, 1938). Barnard formulierte die allgemeine Systemtheorie als Grundlage für eine Führungslehre um (vgl. Macharzina, 1993, S. 58). Er kennzeichnete Unternehmen als sozio-technische Systeme, die neben rein materiellen Verknüpfungen auch soziale und kulturelle Wechselbeziehungen ihrer Elemente aufweisen. Das Management ist hierbei ein Subsystem, das die Interaktionen zwischen System und Umwelt koordiniert. Als Instrumentarium zur Bewältigung dieser Koordinationsleistung wurden kybernetische Regelkreise von physikalisch-technischen Systemen auf Probleme der Unternehmenssteuerung übertragen (vgl. Macharzina, 1993, S. 58).

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre war es Hans Ulrich, der zu Beginn der 70er Jahre erstmals systemisches Denken als Grundkonzeption der Unternehmensführung verwendete (vgl. Ulrich, 1970, Macharzina, 1993, S. 58). Seine Rahmenkonzeption, die sich zunächst stark an kybernetischen Modellen orientierte, baute er mit zahlreichen Wissenschaftlern¹⁶⁶ der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften zum St. Galler Managementkonzept aus (z.B. Ulrich/Gilbert, 1991). Eine wesentliche Neuerung gegenüber der ursprünglichen Fassung besteht in der Integration von Niklas Luhmanns Theorie Sozialer Systeme (1991). Mit diesem Managementkonzept leistete diese Schule einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer ganzheitlich orientierten Führungslehre mit besonderem Schwerpunkt auf der Umweltorientierung der Unternehmensführung (vgl. Macharzina, 1993, S. 59).

¹⁶⁴ Diese Thematik wurde auch im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Reduktionismusdebatte diskutiert

¹⁶⁵ Zur evolutorischen Ökonomik vgl. z.B. Rieter, 1992, S. 54.

¹⁶⁶ z.B. Knut Bleicher, Fredmund Malik, Gilbert Probst, Peter Ulrich.

Auch die Münchner Schule um Kirsch legt ihrer evolutionären Führungslehre explizit naturwissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Systemtheorien zugrunde (vgl. z.B. Kirsch, 1992, S. 545). Daneben gibt es auch Managementkonzepte, die zumindest teilweise systemisches Gedankengut, meist die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann (1991), berücksichtigen, wie z.B. Steinmann/Schreyögg, (1993). Auf der Suche nach neuen Wegen aus der Rezession der 70er, 80er und 90er Jahre erfreuten sich Versuche großer Beliebtheit, die fernöstliches Denken, das wegen seiner geistesgeschichtlichen Entwicklungen traditionell ganzheitlicher bzw. systemischer orientiert ist als das neuzeitliche westliche Denken, mit fernöstlichem industriellen Erfolg in Verbindung setzten¹⁶⁷.

Mittlerweile hat es sich in organisationstheoretisch fundierten Schulen der Betriebswirtschaftslehre weitgehend durchgesetzt, das Erfahrungsobjekt Betriebswirtschaft auch aus systemtheoretischer Perspektive zu untersuchen (vgl. Heinen, 1987, S. 81).

B. Naturwissenschaftliche Grundlagen der Systemtheorie

Die Systemtheorien wollen Erkenntnisobjekte in ihren Zusammenhängen und Wechselwirkungen beschreiben. Aufgrund ihres überwiegend formalen Charakters versuchte man spätestens seit Bertalanffy¹⁶⁸, die Systemtheorien als Metatheorien zu formulieren. Das Faszinierende hierbei ist die Möglichkeit, gemeinsame Prinzipien zu finden, die für alle (also natur- und sozialwissenschaftliche) Systeme Geltung beanspruchen. Damit können Forschungsergebnisse fächerübergreifend verwendet werden.

Da Unternehmen aus verschiedenen wissenschaftlichen Einzelperspektiven (z.B. Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Soziologie) betrachtet werden können, bietet die Systemtheorie einen idealen Rahmen, um die vielen spezialisierten und isolierten Fachgebiete unter einem gemeinsamen Bezugsrahmen zu vereinen (vgl. Capra, 1992, S. 308).

Allerdings erweisen sich die theoretischen Konstrukte, welche den Anspruch erheben, diesen gemeinsamen Bezugsrahmen zumindest im Bereich sozialer Beziehungen zu entsprechen, bei genauerer Betrachtung häufig als Gemisch von Sachanalysen und normativen Postulaten¹⁶⁹.

¹⁶⁷ „Daß dabei oft China mit Japan, Zen mit Shinto und Ganzheitlichkeit mit Geschwätz verwechselt wurde, störte nur wenig“ (Zimmerli, 1994, S. 35). Der Erfolg jedoch war, daß sich ein „neues“ systemisches Denken stärker in der unternehmerischen Praxis etablierte (vgl. Zimmerli, 1994, S. 35).

¹⁶⁸ vgl. Abschnitt II B 1, Grundlagen der Systemtheorie.

¹⁶⁹ Sie präsentieren sich auf diese Weise als Kernstück einer Ideologie, die den Anspruch erhebt, sowohl als Modell für die wissenschaftliche Erforschung von Gesellschaften aller Zeiten

Bevor dies näher erläutert wird, sollen zunächst zentrale Begriffe und Zusammenhänge der Systemtheorien erläutert werden, denn der Bruch mit dem bisherigen mechanistischen Wissenschaftsverständnis erfordert neue „Begriffe, Theorien und Methoden, die zunächst als unnötige Komplizierung erscheinen mögen, aber unverzichtbar sind, um sich mit andersgelagerten Fragestellungen fruchtbar auseinandersetzen zu können“ (Neuberger, 1990a, S. 230).

1. Grundlagen der Systemtheorie

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts schuf der Mathematiker Georg Cantor (1848-1918) mit seiner Mengenlehre die Grundlage für eine mathematische Systemtheorie (vgl. Zinterhof 1984, S. 105 ff). Der Biologe L. v. Bertalanffy¹⁷⁰ integrierte Erkenntnisse aus der Soziologie, Biologie¹⁷¹, Thermodynamik und Anthropologie in eine „allgemeine Systemtheorie“¹⁷² (vgl. Macharzina, 1993, S. 58, Heinen, 1987, S. 81)¹⁷³.

Weil die einzelnen Systemtheorien in unterschiedlichen Disziplinen häufig unabhängig voneinander entstanden sind und es viele inhaltliche Berührungspunkte¹⁷⁴ ihnen gibt, existieren eine Fülle unterschiedlicher Fachtermini, die ähnliche Sachverhalte bezeichnen. Häufig werden diese Fachausdrücke vermischt, was zu begrifflichen und inhaltlichen Ungenauigkeiten führt. Deshalb werden im folgenden zunächst einige für diese Arbeit zentrale Begriffe geklärt.

dienen zu können, als auch die behauptete Dichotomie von Forschung und Praxis aufheben zu können (vgl. Matis, 1989, S. 78).

¹⁷⁰ Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), Biologe und Philosoph, 1934 Privatdozent der Universität Wien, Lehre und Forschung an verschiedenen Universitäten in den USA und Kanada, gründete 1954 die Society for the Advancement of General Systems Theory (vgl. Staehle, 1991, S. 40).

¹⁷¹ vgl. z.B. die Dissertation von Paul Weiss aus dem Jahre 1926, in der Schmetterlinge als offenes System betrachtet werden (vgl. Jantsch, 1992, S.332).

¹⁷² vgl. z.B. hierzu Bertalanffy, 1956, ders. 1972.

¹⁷³ Die zunehmende Bedeutung, die die Systemtheorie im Laufe des 20. Jahrhunderts erfährt, ist nicht zuletzt der stürmischen Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung zu verdanken, mit Hilfe derer das Systemverhalten nicht nur berechenbar wird, sondern sogar visualisiert werden kann (vgl. Ratzek, 1992, S. 59).

¹⁷⁴ Ein Punkt wäre z.B. die Selbstorganisation oder die dissipativen Strukturen von Systemen.

a) Systeme und Elemente

Ein System¹⁷⁵ ähnelt dem von Cantor entwickelten Mengenbegriff¹⁷⁶. „Unter einem System versteht man ganz allgemein eine Menge von Elementen und die Menge von Relationen, die zwischen diesen bestehen“ (Adam, 1970)¹⁷⁷.

Allerdings werden in der Systemtheorie im Gegensatz zur Mengenlehre die Binnenstruktur, das Verhalten des Systems sowie seine Differenzierung zur Umwelt explizit thematisiert (vgl. Kastner, 1990, S. 95).

Prägend für den „Charakter“ eines Systems sind nicht nur seine Elemente sondern vor allem die Beziehungen (Relationen) zwischen ihnen (vgl. Kastner/Widmann, 1991, S. 22). Jedes System besteht aus Elementen, den kleinsten voneinander verschiedenen Einheiten, welche in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen. Falls es gelingt, Elemente und Relationen zu spezifizieren, so kann ein System von dem getrennt werden, was nicht zum System gehört (vgl. Ratzeck, 1992, S. 59f).

Im Gegensatz zu den älteren Auffassungen, die ein System als ein Netz von Beziehungen einzelner Teile zueinander verstehen, betrachten die neueren Systemtheorien ein System als ein Netz von zusammengehörigen Operationen¹⁷⁸, die sich von den nicht dazugehörigen Operationen abgrenzen lassen (Willke, 1993, S. 56). Entsprechend formuliert Luhmann die Kommunikationen und nicht die Personen als Systembausteine (vgl. z.B. Luhmann, 1991).

Systeme können auch untereinander verbunden sein: Sie können ihrerseits wieder Teile eines Supersystems sein: „Ein System (*Ganzheit, Entität*) ist eine *Gesamtheit von Elementen, die sich in gegenseitigen Wechselwirkungen befinden und die eine Struktur (Beziehungsgefüge) erkennen lassen*. Jedes System ist seinerseits Teil eines übergeordneten Systems“ (Macharzina, 1993, S. 58, Kursivschrift im Original). Darüber hinaus können sich im Zeitablauf verändern. Sie sind „ein dynamisches Ganzes, das als solches bestimmte Systeme Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt“ (Ulrich/Probst, 1991, S. 30).

¹⁷⁵ Von griechisch Συστήμα (Systema) = das Zusammengestellte

¹⁷⁶ Auch Mengen werden aus Elementen gebildet, die zueinander in Beziehung stehen und von der Menge vollständig umschlossen werden. Eine aktuelle Bedeutung bekommt die Mengenlehre durch die Theorie unscharfer Mengen von Zadeh, L. A. (1973), die als fuzzy sets in der Informatik größte Bedeutung erlangen (vgl. z.B. Buscher/Folker, 1993, S. 313).

¹⁷⁷ vgl. z.B. auch Willke: „Eine System ist eine Menge von wechselseitig voneinander abhängigen Elementen und ihrer Beziehungen“ (Willke, 1993, S. 143).

¹⁷⁸ Darunter sind spezielle Verhaltensweisen bzw. Handlungen der Elemente zu verstehen. So verwendet z.B. Luhmann die Operation „Kommunikation“ zur Spezifizierung eines konkreten sozialen Systems (vgl. Abschnitt II C 2, Organisationen als autopoietische Systeme).

b) Komplexität

Einer der zentralen Begriffe der modernen Systemtheorien ist die Komplexität. Komplexität setzt sich aus Kompliziertheit und Dynamik zusammen und hat zur Folge, daß ein System nicht mehr vollständig beschreibbar und sein Verhalten nicht mehr eindeutig prognostizierbar¹⁷⁹ ist (vgl. Sydow, 1992, S. 252).

Damit das Ausmaß der Komplexität bestimmt werden kann, müssen mindestens drei Dimensionen betrachtet werden:

- a) die Zahl der Elemente
- b) die Zahl der realisierten Beziehungen (Relationen) zwischen den Elementen
- c) die Varietät (Verschiedenartigkeit) dieser Relationen, welche auch für die Elemente näher spezifiziert werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 45f)¹⁸⁰.

Dörner betrachtet die Versuche, Komplexität zu messen, zu Recht mit Skepsis, da er Komplexität nicht für eine objektive, sondern für eine subjektive Größe hält (vgl. Dörner, 1992, S. 61), was er am Beispiel eines Autofahrers erläutert: „Für den Anfänger ist Handlungssituation sehr komplex; eine Vielzahl von Merkmalen will zugleich beachtet werden und macht das Fahren in einer belebten Großstadt zu einem schweißtreibenden Geschäft. Den erfahrenen Autofahrer hingegen läßt die gleiche Situation völlig kalt“ (vgl. Dörner 1992, S. 62)¹⁸¹.

¹⁷⁹ In diesem Zusammenhang unterscheidet von Foerster (1984) zwischen trivialen und nicht trivialen Maschinen. Während bei trivialen Maschinen eine unveränderlichen Beziehung (f) zwischen dem Input (x) und dem Output (y) besteht und somit prinzipiell logisch, mathematisch beschrieben werden kann, ist dies bei nicht-trivialen Maschinen nicht mehr möglich, da eine Prognose der Antwort auf eine bestimmte Eingabe nicht mehr mit Sicherheit möglich ist (vgl. Neuberger, 1990a S. 232). Beim Handeln von Menschen als nicht-trivialen Maschinen in diesem Sinne, kann auch bei einem klar definierbaren Umwelteinfluß durchaus etwas Unerwartetes geschehen (vgl. Kastner, 1990, S. 113), was dem Postulat des SOR-Paradigmas bzw. dem Behaviorismus, aber auch dem des Homo Oeconomicus widerspricht.

¹⁸⁰ Willke unterscheidet zwischen einer sachlichen, zeitlichen, sozialen, operativen, kognitiven und Systemkomplexität, die mit jeweils unterschiedlichen Lösungsschemata durch ein System verarbeitet werden (vgl. Willke, 1993, S. 91ff)

¹⁸¹ Der Unterschied besteht nach Dörner in der Existenz von Superzeichen. Während der Anfänger ein unübersichtliches Konglomerat von verschiedenen Zeichen sieht, entdeckt der erfahrene Autofahrer dahinter ein bestimmtes Muster, eine Gestalt ähnlich wie das Gesicht eines Bekannten, welches nicht als Sammlung verschiedener Einzelmerkmale wie Farbnuancen oder Form der Nase interpretiert wird (vgl. Dörner, 1992, S. 62). Die Mustererkennung wird auch in der Informationstechnologie als Instrument zur Handhabung komplexer Aufgaben diskutiert. Hinsichtlich der Komplexität der Umwelt gilt: Die Umwelt eines Systems ist in jedem Fall komplexer als das System selbst, so daß zwischen Umwelt und System ein Komplexitätsgefälle besteht (vgl. Luhmann, 1991, S. 45f).

Komplexität bezeichnet den Reichtum an Elementen, der wegen der Vielzahl von Relationen und der unüberschaubaren Wechselwirkungen zu unkontrollierbarem Systemverhalten führen kann. Aufgrund der Beschränkungen der Verknüpfungskapazität kann nicht jedes Element mit jedem verknüpft sein, weshalb eine Auswahl durch Selektion stattfinden muß. Welche Auswahl nun tatsächlich realisiert wird, ist nicht genau bestimmbar sondern kontingent, also nicht festgelegt, und könnte auch anders möglich sein. Welche Relationen realisiert werden, ergibt sich aus der Differenz von System und Umwelt sowie aus den Bedingungen ihrer evolutionären Bewährung (vgl. Luhmann, 1991, S. 46f). Daher erweist sich eine Erfolgsgarantie für ein Management dieser komplexen Systeme als grundsätzlich unerfüllbare Wunschvorstellung von Systemdesignern (vgl. Ratzek, 1992, S. 65).

c) Kontingenz

Die Komplexität realer Systeme beinhaltet ein Universum von möglichen Beziehungen und Handlungsalternativen, die nie gleichzeitig, sondern nur in einer Auswahl, einer Selektion realisiert werden¹⁸² (vgl. Kastner, 1990, S. 113). Dabei gibt es kein festes Gesetz für die konkrete Selektion dieser Handlungsbeziehungen¹⁸³ sie wird vielmehr in einem Wechselspiel zwischen Zufall und Determiniertheit durch selektive Konditionierung in einem evolutionären Prozeß festgelegt (vgl. Luhmann, 1991, S. 47). Es gibt zwar Anforderungen aus der Umwelt, die das Systemverhalten und somit die Auswahl der Handlungsalternativen beeinflussen, diese Beeinflussung erfolgt jedoch nicht nach deterministischen Gesetzmäßigkeiten. Diese Auswahl wird als kontingent bezeichnet.

Kontingenz im systemtheoretischen Sinne¹⁸⁴ ist etwas, was weder notwendig noch unmöglich ist (vgl. Neuberger, 1990a, S. 239)¹⁸⁵. Sie wird wegen ihrer Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten vom Handelnden selbst als Freiheitsgrad interpretiert, vom Beobachter als Unsicherheitsfaktor, da nicht sicher ist, wie der Handelnde sich verhält.

Von besonderer Bedeutung ist der Begriff der *doppelten Kontingenz*, da er es möglich macht, der Eigenart *sozialer* Systeme Rechnung zu tragen (vgl. Neuberger, 1990a, S. 239).

¹⁸² Dieses Problem stellt sich insbesondere für Akteure in realen Systemen. Aufgrund der Vielzahl von Informationen müssen zwangsweise zahlreiche Informationen ignoriert werden, was allerdings die Gefahr in sich birgt, wichtige zu übersehen.

¹⁸³ Genau dies ist jedoch das zentrale Problem jeder systemischen Managementkonzeption.

¹⁸⁴ Häberle verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß der Ausdruck „Kontingenz“ in der philosophischen Tradition einen anderen Bedeutungsgehalt hat als ihn z.B. Luhmann in seiner systemtheoretischen Konzeption vertritt (vgl. Häberle, 1989, S. 101).

¹⁸⁵ Kontingenz bedeutet das Gegenteil einer festgelegten Reaktion, wie etwa beim Instinkt, und bedeutet unerwartet, nicht vorhersagbar.

Eine soziale Interaktion setzt voraus, daß sich mindestens zwei Partner, Alter und Ego, kontingent zueinander-verhalten. Das bedeutet, daß jeder über verschiedene Verhaltensmöglichkeiten verfügen und sich ihrer auch bewußt sein muß. Jeder handelt kontingent, d.h. er kann sich in einem typischen Reaktionsmuster der Interaktion fügen¹⁸⁶, aber auch von ihr abweichen. Doppelte Kontingenz heißt in der soziologischen Terminologie, daß beide Beteiligten kontingent handeln und sich sowohl bei sich selbst als auch bei ihrem Gegenüber darüber im Klaren sind (vgl. Luhmann, 1975, S. 68).

Kieser/Kubicek (1983) postulieren diese doppelte Kontingenz auch für eine Organisation und ihre Umwelt. Eine Organisation hat zwar die Möglichkeit, die Kontingenz durch starre Regeln und einen hohen Formalisierungsgrad gering zu halten (vgl. Kastner, 1990, S. 113), wenn diese Regeln allerdings nicht den Anforderungen der Umsysteme entsprechen, führt dies zu einer mangelhaften Umwelthanpassung und somit zu einer ernsthaften Gefährdung des Unternehmens.

2. Eigenschaften von Systemen

Die folgenden Determinanten von Systemen sollen dem Leser Orientierungspunkte verschaffen, mit deren Hilfe die Aussagen einzelner Systemtheorien besser eingeordnet werden können.

a) Umweltbeziehungen

Offene Systeme zeichnen sich durch einen Austausch von Materie mit der Umwelt aus. Sie können sich auch nur im Austausch mit der Umwelt erhalten und entwickeln (vgl. Dopfer, 1989, S. 95)¹⁸⁷. In den neueren Systemtheorien wird dieser Austausch verallgemeinert – es genügt, wenn das System einen Informationsaustausch mit der Umwelt unterhält, um von einem offenen System zu sprechen (vgl. Jantsch, 1992, S. 333). Entsprechend können bei offenen Systemen die Wechselbeziehungen zu Umsystemen thematisiert werden, was für reale, wirtschaftlich relevante Systeme zwingend notwendig ist. Offenheit bewirkt also, daß „ein System nie vollständig und unabhängig ist und sein Verhalten nicht völlig autonom bestimmen kann“ (Ulrich/Probst, 1991, S. 51).

¹⁸⁶ Er kann z.B. einen Gesprächsvorschlag aufgreifen.

¹⁸⁷ Geschlossene Systeme finden zwar wegen ihrer Einfachheit immer noch Anhänger, sind jedoch für reale Fragestellungen ungeeignet (vgl. Ratzek, 1992, S. 63).

b) Systeme mit statischem Gleichgewicht versus dissipative Systeme

Bei dynamischen Systemen, und nur diese sind für reale Phänomene von Bedeutung, unterscheidet man hinsichtlich der Raum-Zeit-Struktur¹⁸⁸ (vgl. Jantsch, 1992, S. 334), also der Entwicklungslinien im Zeitablauf, zwischen Gleichgewichtssystemen und dissipativen Systemen¹⁸⁹.

Die Raum-Zeit-Struktur eines Systems hängt mit seinen Umweltbeziehungen zusammen. Nur für geschlossene Systeme existiert ein stabiles Gleichgewicht, das z.B. bei naturwissenschaftlich-technischen Systemen in ihrem thermodynamischen Gleichgewicht liegt.

Offene Systeme dagegen sind dissipative Systeme, d.h. es gibt kein stabiles, sondern ein Fließgleichgewicht¹⁹⁰. Dissipative Systeme stehen im permanenten Austausch mit ihrer Umgebung. Sie brauchen immer eine Art Energiezufuhr von außen, die das innere Gleichgewicht beeinflusst. Anders als bei einem System im statischen Gleichgewicht werden durch das Umweltgeschehen nicht nur vorübergehenden Störungen verursacht sondern vielmehr eine ständige Abfolge lebenswichtiger Impulse geliefert (vgl. Reszat, 1993, S. 146).

Während bei einem System mit Gleichgewichtsstruktur die Systemdynamik im Gleichgewichtszustand zum Ruhen kommt (statisches Gleichgewicht), wird ein dissipatives System durch kleine Zufallsschwankungen, die Systemfluktuationen¹⁹¹, fernab vom (thermodynamischen) Gleichgewicht selbstorganisierend stabilisiert. Diese Systemfluktuationen verstärken sich durch autokatalytische (=selbstverstärkende) Prozesse, bis sie das ganze System umfassen und stabilisieren (vgl. Beisel, 1994, S. 28). Das bedeutet, daß jeder Prozeß, der eine bestimmte Änderung im System herbeiführt, einen oder mehrere Prozesse in entgegengesetzter Richtung hervorruft, die das System stabilisieren (vgl. z.B. Lehmann, 1992, S. 1840, Beisel, 1994, S. 19)¹⁹².

¹⁸⁸ Dies ist nicht zu verwechseln mit dem Strukturbegriff der Organisationstheorie.

¹⁸⁹ Die Theorie dissipativer Strukturen wurde von Ilya Prigogine, Professor für physikalische Chemie, im Laufe seiner Forschung über die Selbstorganisation chemischer Prozesse entwickelt, für die er 1977 den Nobelpreis für Chemie erhielt. Sein Hauptwerk: „Thermodynamics of Structure, Stability and Fluctuations“ veröffentlichte er 1971 (vgl. Beisel, 1995, S. 28).

¹⁹⁰ Moderne Systemtheorien verwenden ausschließlich das Bild eines offenen, dissipativen Systems (vgl. z.B. Sydow, 1994, S. 281).

¹⁹¹ Zur Unterscheidung von den personalwirtschaftlichen Fluktuationen werden diese Fluktuationen im folgenden als Systemfluktuationen bezeichnet.

¹⁹² Dieses Prinzip verdeutlicht de Rosnay (1979, S. 102) an einem Bankkonto. Während ein stabiles, dauerhaftes Gleichgewicht nur durch Auflösung oder Sperren des Kontos erreicht

Daher können Ordnung und flexible Strukturen nur in einem Zustand fernab vom stabilen Gleichgewicht, also in dissipativen Systemen existieren. Die Möglichkeit, Struktur und Ordnung zu bilden, verdankt ein System seiner Fähigkeit, laufend freie Energie, Materie oder Informationen zu importieren und exportieren. Die Entropie nimmt in offenen Systemen deshalb nicht notwendigerweise zu (vgl. Beisel, 1994, S. 19).

Während viele klassische wirtschaftliche Modelle überwiegend Gleichgewichtsmodelle sind¹⁹³, die das Bestreben in sich tragen, einen bestimmten Gleichgewichtspunkt zu erreichen, gewinnen (in den Naturwissenschaften, aber auch in der Betriebswirtschaftslehre) dissipative Systeme zunehmend an Bedeutung. In der Betriebswirtschaftslehre verdeutlicht diese Entwicklung das Verständnis von organisatorischem Wandel. Im Gleichgewichtdenken des Kybernetikers Lewin ist eine stabile Ordnung der Normalfall (vgl. Lewin, 1958, S. 210f). Organisationsentwicklung bedeutet somit, von einem stabilen Gleichgewicht aus durch Veränderungsprozesse ein neues stabiles Gleichgewicht zu erreichen. Dagegen sind aus der Sicht neuerer Organisationstheorien, die Unternehmen als dissipative Systeme betrachten, ständige Veränderungen für den Bestand des Systems unbedingt notwendig (vgl. Schreyögg/Noss, 1995, S. 175f).

c) Systemorganisation

Systemorganisation bezeichnet das Verknüpfungsmuster der im System ablaufenden Prozesse (vgl. Jantsch, 1992, S. 333).

Ein Aspekt der Systemorganisation sind die Verknüpfungsmuster *zwischen* verschiedenen Systemebenen, also die Anordnung der Funktionsebenen. Betriebswirtschaftlich interessant sind vor allem hierarchisch geordnete Systeme, bei denen ein System mehrere Subsysteme umfaßt. Hier ist zwischen Kontrollhierarchien, in denen Befehle von oben nach unten (sowie Informationen von unten nach oben fließen) und autonomen Schichtensystemen zu unterscheiden¹⁹⁴. Bei dem autonomen Schichtensystem kann jede Ebene Initiative entfalten und Ziele setzen. Auf der höheren Ebene erfolgt dann nur die Koordination.

Lebende Systeme enthalten beide 'Hierarchietypen' (vgl. Jantsch, 1992, S. 333), wobei jedes System für sich operativ geschlossen, aber mit anderen Systemen strukturell gekoppelt ist.

werden kann, bedeutet ein Fließgleichgewicht, daß immer so viele finanzielle Mittel auf das Konto fließen, wie davon auch wieder abgehen.

¹⁹³ Sie gehen damit von der Vorstellung geschlossener Systeme aus. So z.B. das Modell des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts.

¹⁹⁴ Von besonderem Interesse sind hier Überlegungen zu losen Kopplungen (vgl. z.B. Weick, 1976, Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 129)

Daraus folgt, daß jedes lebende System nach eigenen Systemregeln handelt. „Das Leben eines höherstufigen komplexen Systems hängt zwar vom Leben der niedrigerstufigen Systeme ab, läßt sich aber nicht vollständig auf dieses reduzieren. Es ist emergent“ (Zimmerli, 1994, S. 36). Genausowenig lassen sich die Elemente des niedrigerstufigen Systems vollständig auf Ordnungsmuster des höherstufigen Systems zurückführen, sonst würden diese Elemente aufhören, lebende Systeme zu sein. Die Elemente des höherstufigen Systems müssen ihrerseits auch als selbstorganisierend, also operativ geschlossen und strukturell gekoppelt, verstanden werden. Ein höherstufiges lebendes System beruht auf der Selbstorganisationsfähigkeit seiner Subsysteme (z.B. Zellen, Organe) (vgl. Zimmerli, 1994, S. 36).

Ein anderer Aspekt der Organisation sind Verknüpfungsmuster *innerhalb* einer Systemebene. Dieser Aspekt bezeichnet die „Zusammenarbeit“ der Elemente untereinander. Ein in den Naturwissenschaften wichtiger Typ ist die zyklische, also kreisförmig geschlossene Organisation im Sinne der Theorie der Hyperzyklen von Manfred Eigen¹⁹⁵. Hyperzyklen sind spezielle Organisationsformen, in denen einzelne Systemteile in einer Art Produktionsverbund stehen.

Während Maturana, Varela und Uribe in ihrer Theorie autopoietischer Systeme die Zellen als unterste Ebene lebender Systeme betrachten, untersuchte Eigen die molekularen Voraussetzungen für die Entstehung und Entwicklung des Lebens. Dabei entdeckte er, daß auch für die „Vorstufen des Lebens“, die Nukleinsäuren, in einer Art Molekulardarwinismus die Gesetze der Evolution (also Selektion und Mutation) gelten (vgl. Beisel, 1994, S. 30)¹⁹⁶. Als Form der Zusammenarbeit entdeckte er einen katalytischen Kreis, den er Hyperzyklus¹⁹⁷ nennt (vgl. Eigen/Schuster, 1977, Eigen 1982). Hyperzyklen

¹⁹⁵ Der Göttinger Biophysiker Manfred Eigen, geb. 1927, legte mit seinem Aufsatz „Self-organization of matter and the evolution of biological macromolecules (1971) den Grundstein zum physikalischen Verständnis der Evolution. Er konnte nachweisen, daß der Ursprung und die frühe Evolution nicht das Produkt eines unwahrscheinlichen Zufalls, sondern das Ergebnis eines umfassenden Selbstorganisationsprozesses der Materie sein könnte (vgl. Küppers, 1991, S. 13).

¹⁹⁶ Allerdings ist sich Eigen sicher, daß das Leben mit mehr Erbinformation startet als ein Molekulardarwinismus erzeugen kann (vgl. Mechsner, 1990, S. 80). Er vermutete, daß es neben dem evolutorischen Wettbewerb auch eine Form der „Zusammenarbeit“ zwischen den Nukleinsäuren gibt.

¹⁹⁷ Ein vereinfachtes Bild des Hyperzyklus sieht so aus: Nukleinsäure A unterstützt (katalysiert) Nukleinsäure B, ohne sich dabei selbst zu verändern; auf gleiche Weise verfährt Molekül B mit Molekül C. Weil es sich um einen Zyklus handelt, wird auch Molekül A selbst von einem Molekül der Reihe katalysiert. Die Kopplungen zwischen den Elementen charakterisieren das System als nichtlineares System, das mehr ist als die Summe seiner Teile (vgl. Beisel, 1992, S. 30).

sind spezielle Zyklen, in denen mindestens ein Teilnehmer autokatalytisch wirkt¹⁹⁸ (vgl. Jantsch, 1992, S. 333).

d) Selbstorganisation versus Fremdorganisation

Die Frage, wer dafür zuständig sei bzw. wie es funktioniert, daß sich ein System in einer bestimmten Weise entwickelt, wird zunehmend mit dem Phänomen der Selbstorganisation beantwortet (vgl. Probst, 1992b, S. 2255). Wurden früher externe Ordner (Gestalter, Lenker) direkt (oder indirekt als Schöpfer von Naturgesetzen) für die Ordnung der natürlichen Systeme verantwortlich gemacht, so konnte in den letzten Jahren sowohl für die physikalische Chemie (durch Prigogine) als auch für die Lasertheorie (durch Haken) und für die Biologie (durch Eigen) gezeigt werden, daß sie sich durch immanente Eigenheiten (durch Selbstorganisation¹⁹⁹) entwickeln (vgl. Krohn et al., 1987).

Die der Selbstorganisation zugrundeliegenden Ideen und Denkweisen sind keineswegs neu²⁰⁰.

Probst (1987b) unterscheidet in den Wirtschaftswissenschaften drei verschiedene Phasen und damit auch Sichtweisen der Selbstorganisation.

- In einer ersten Phase, der „Phase der unsichtbaren Hand“, führten Wissenschaftler wie z.B. Adam Smith das Entstehen von sozialen und ökonomischen Ordnungen nicht mehr auf Maßnahmen Einzelner zurück, sondern zeigten, daß sie als Resultat von spontanen, ungeplanten Mechanismen wie z.B. der „unsichtbaren Hand“ aus dem System heraus entstehen können. Anfang des 20. Jahrhunderts beschreibt von Hayek (1972) mit seiner Idee der spontanen Ordnung, wie aus den Handlungen vieler Menschen ein zusammengehöriges Ganzes – eine spezielle Ausprägung der Gesellschaft – entstehen kann (vgl. Probst, 1987b, S. 17f).
- Die zweite Phase, die Probst als Phase der konservativen Selbstorganisation bezeichnet, prägen gleichgewichtsorientierte kybernetische Denkmodelle. Die Homöostase²⁰¹ als

¹⁹⁸ Eine autokatalytische Reaktion ist eine Sequenz von chemischen Reaktionen, die an irgendeiner Stelle ein Reaktionsprodukt bilden, das identisch mit einem Ausgangsstoff auf einer früheren Stufe ist (vgl. Tschacher, 1990, S. 86).

¹⁹⁹ Selbstorganisation beschreibt alle Prozesse, „die aus einem System heraus entstehen und in diesem ‘Selbst’ Ordnung entstehen lassen“ (Probst, 1992a, S. 2255).

²⁰⁰ So verwendete Kant in seiner Kritik der Urteilskraft (1790) den Begriff Selbstorganisation, um das Vermögen der Natur zu kennzeichnen, eine scheinbar zweckgerichtete Ordnung (z.B. die Planetensysteme oder Organismen) hervorzubringen (vgl. Paslack, 1991, S. 48).

Probst verweist auch auf die Analogien dieses Konzepts zu verschiedenen politischen, philosophischen und sozialen Konzepten der griechischen Antike (vgl. Probst, 1987b, S. 16).

Lenkungssystem, die es ermöglicht eine oder mehrere wichtige Variablen innerhalb gewisser Grenzen zu halten, wird zum Ideal. Die Forschungsarbeiten konzentrieren sich auf Rückkopplungen und die Erzeugung von Servomechanismen, die ermöglichen, daß sich ein gestörtes System selbststeuernd in den stabilen Zustand zurückführen läßt²⁰². Kontrolle im Sinne der Fähigkeit, Abweichungen korrigieren zu können, stand im Vordergrund dieser Denkweise (vgl. Probst, 1987b, S. 18f).

- Die neueren Systemtheorien mit ihren dissipativen Strukturen bilden die Grundlage für die dritte Phase²⁰³, *die Phase der innovativen Selbstorganisation* (vgl. Probst, 1987b, S. 19). Um Ordnung aus Unordnung zu generieren, führen zufällige Ereignisse (Systemfluktuationen) in selbstorganisierenden Systemen zu einem Zuwachs an Kontingenz und können damit Umweltturbulenzen in strukturierte Verhaltensmuster umwandeln²⁰⁴. Es sind in dieser Sichtweise nicht die Gleichgewichts- sondern die Ungleichgewichtszustände, die den Systemen passende Entwicklungen ermöglichen. Selbstorganisation bedeutet somit die Fähigkeit, die Balance zwischen Ordnung und Unordnung, zwischen Chaos und Ordnung, zu halten und Störungen und Ungleichgewichte intern ausbalancieren zu können (vgl. Maul, 1993, S. 720).

3. Ausgewählte Systemtheorien

Im Laufe dieses Jahrhunderts entstanden in verschiedenen naturwissenschaftlichen Teildisziplinen unabhängig voneinander verschiedene Systemtheorien²⁰⁵ (vgl. z.B. Beisel, 1994), die sich sowohl von ihrer wissenschaftsdisziplinären Herkunft als auch von ihrem Themenschwerpunkt unterscheiden.

²⁰¹ vgl. Abschnitt II B 3 a, Kybernetik.

²⁰² Ein Beispiel für diese Sichtweise ist das Modell des volkswirtschaftlichen Gleichgewichts.

²⁰³ Krohn et al. sprechen von drei verschiedenen Wellen der Ausbreitung:

- In einer ersten Welle zu Beginn der 70er Jahre entdeckten Forscher aus den oben genannten Disziplinen Modelle und Theoriekerne.
- Die zweite Welle kennzeichnet die Wahrnehmung tiefgreifender Analogien zwischen den in den verschiedenen Disziplinen entstandenen Konzepten.
- Die dritte Welle brachte eine Globalisierung des Ansatzes und eine Übertragung auf die verschiedensten Bereiche, wenn auch gelegentlich nur in einer metaphorischen Ebene mit sich (Krohn et al. 1987).

²⁰⁴ Ein Beispiel hierfür ist das Verhalten des Lasers, welches im Abschnitt II B 3 e, Synergetik beschrieben wird.

²⁰⁵ Diese Theorien werden häufig auch als Theorien der Selbstorganisation von Systemen bezeichnet (vgl. z.B. Beisel, 1994).

Im folgenden werden nur diejenigen Systemtheorien skizziert, die einen Niederschlag in der betriebswirtschaftlichen Literatur finden²⁰⁶. Sie sollen auf ihre grundsätzliche Eignung für eine personalwirtschaftliche Theoriebildung überprüft werden.

Von besonderer Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung sind die Kybernetik (vor allem in den frühen systemtheoretischen Ansätzen, z.B. den ersten Ansätzen von Ulrich), die Theorie autopoietischer Systeme (vor allem durch die Luhmannsche Theorie sozialer Systeme, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur breite Beachtung findet), die Evolutionstheorie (z.B. in der evolutionären Führungslehre von Kirsch) sowie die Chaostheorie und die Synergetik (in den zahlreichen „Konzepten“ zum Chaosmanagement).

In der Kybernetik liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf Beeinflussungsmöglichkeiten des Systems von außen. Dagegen thematisiert die Autopoiesistheorie die Konstruktion des Systems. Die Evolutionstheorie und die Chaostheorie stellen die Entwicklungslinien des Systems in den Vordergrund, wobei die Evolutionstheorie ihre Betrachtung auf die Identifikation von Spielregeln, die bestimmte Entwicklungen eines Systems verursachen, richtet. Die Chaostheorie und die Synergetik untersuchen demgegenüber Gesetzmäßigkeiten für den Übergang von verschiedenen Systemzuständen.

Mit Ausnahme der Kybernetik sind dies alles neuere Systemtheorien²⁰⁷, die sich ausschließlich auf dissipative Systeme beziehen²⁰⁸. Als bedeutende Neuerung sieht Beisel (1994, S. 20) das Postulat der Komplementarität. Folgende Systemeigenschaften stehen dabei nebeneinander und bedingen sich gleichzeitig: Stabilität und Instabilität, Offenheit

²⁰⁶ Eine genaue Darstellung aller systemtheoretischer Ansätze erscheint ohnehin nicht sinnvoll, da die Konzepte in ihrem Kern viele Gemeinsamkeiten aufweisen.

²⁰⁷ Neue Forschungszweige (manchmal jedoch auch nur neue Namen, z.B. innovative Selbstorganisationsforschung) beschäftigen sich mit speziellen Systemtypen bzw. mit speziellen Aspekten des Systemverhaltens wie z.B. Kybernetik II (Maruyama, 1963), die Autopoiesistheorie (Maturana/Varela, 1982), Synergetik (Haken, 1988), Komplexitätswissenschaft (Nicolis/Prigogine, 1987), Chaosforschung (Gleick, 1990), Theorie der Fraktale und moderne Systemtheorien (Kriz, 1992). Im Hinblick auf die neueren Systemtheorien spricht Laszlo (1987) vom Aufstieg des evolutionären Paradigmas.

²⁰⁸ Für die Beschreibung und Analyse komplexer Phänomene bieten sich (nach Baecker, 1993) gegenwärtig zwei verschiedene Typen von Modellen der Systemtheorien an. Während für den einen Typ Komplexität das Produkt von Ordnung darstellt, interpretiert die andere Sichtweise Komplexität als Unordnung. Im ersten Typ wird mit Hilfe von Mechanismen erklärt, wie es komplexen Phänomenen gelingt, ihre eigene Ordnung zu produzieren und zu erhalten (z.B. Theorie der Autopoiesis). Im zweiten Typ wird dagegen die Unbestimmtheit als Folge mathematischer Spielregeln verstanden, was zur Konsequenz hat, daß die Unordnung dann nur eine Fassade für eine tieferliegende Ordnung ist (z.B. Chaostheorie) (vgl. Baecker, 1993, S. 57f).

und Geschlossenheit, negative und positive Rückkopplung. Innerhalb dieser Gegensätze findet eine Oszillation zwischen den Extrempolen statt.

Die diesen neueren Theorien zugrundeliegenden Systeme zeichnen sich durch eine multiple Vernetzung ihrer Elemente aus, wofür Sydow (1992, S. 255) in Anlehnung an Morgan (1986, S. 246-255) den Begriff der reziproken Konnexität verwendet. Daraus resultieren stark eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten derartiger Systeme, weil es neben beabsichtigten auch zu unbeabsichtigten Wirkungen kommen kann. Sydow verweist in diesem Fall auf mögliche dysfunktionale Wirkungen, wie die Übertragung von Störungen. Durch solche multiplen Vernetzungen und die damit verbundenen Rückkopplungen²⁰⁹ kann sich die Systemveränderung exponentiell beschleunigen und einen chaotischen²¹⁰ Prozeßverlauf nehmen (vgl. Sydow, 1992, S. 255).

Von besonderem Interesse für die Ausgangsfragestellung sind hierbei die Anwendungsmöglichkeiten für die Betriebs- und insbesondere die Personalwirtschaftslehre. Weil es jedoch zu keiner Systemtheorie betriebs- bzw. personalwirtschaftliche Konzepte gibt, die den in dieser Arbeit zugrundegelegten wissenschaftstheoretischen Ansprüchen auch nur annähernd genügen, wird hier nur der Stand der Diskussion im Hinblick auf die Anwendungsmöglichkeiten der jeweiligen Theorien reflektiert.

Als Grundlage für die Reflexion dienen die in Abschnitt I C 5 vorgestellten wissenschaftstheoretischen Anforderungen (syntaktische Richtigkeit, semantischen Fruchtbarkeit und pragmatische Nützlichkeit). Es sollen jedoch nicht die methodologische Richtigkeit der naturwissenschaftlichen Theorien²¹¹, sondern die Möglichkeiten einer Übertragung auf personalwirtschaftliche Probleme ausgelotet werden. Daher beschränkt sich die Analyse auf die pragmatische Nützlichkeit, weil die syntaktische Richtigkeit, also die logische Konsistenz der naturwissenschaftlichen Theorien, vorausgesetzt werden kann, da eine Überprüfung den Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Arbeit sprengen würde. Hinsichtlich der semantischen Fruchtbarkeit kann an dieser Stelle lediglich wiederholt werden, daß eine Anwendung naturwissenschaftlicher Theorien auf personalwirtschaftliche Fragestellungen analog erfolgen muß (vgl. Abschnitt I C 5 c).

Die pragmatische Nützlichkeit muß sich in der Empirie erweisen. Da es aber zur Zeit keine vollständigen personalwirtschaftlichen Konzepte auf der Grundlage der neueren

²⁰⁹ Genau dies kennzeichnet ein nichtlineares System.

²¹⁰ Was das genau bedeutet, sollen die Ausführungen zum Verhalten nichtlinearer Systeme (= Chaostheorie) sowie zur (eng verwandten) Synergetik verdeutlichen (vgl. Abschnitt II B 3 d).

²¹¹ Das wäre Gegenstand einer naturwissenschaftlichen, nicht einer betriebswirtschaftlichen Arbeit.

Systemtheorien gibt, kann nur auf der Grundlage von Plausibilitäten vermutet werden, inwieweit solche Theorien als Basiskonzept eines Personalmanagements von pragmatischem Nutzen wären.

a) Kybernetik

Die interdisziplinäre Lehre von der Lenkung und Steuerung komplexer Systeme wurde in den vierziger Jahren von den Arbeiten Norbert Wieners²¹² geprägt (vgl. Känel, 1967, S. 12ff). Nach Wiener ist Kybernetik „die Wissenschaft der Kommunikation und der Regelung in den Organismen und in den Maschinen“ (vgl. Wiener, 1967, S. 11).

(1) Grundlagen

Im Laufe ihrer Forschungen für Zielverfolgungsgeräte für Flugabwehrgeschütze entwickelten Wiener und Bigelow einen Informationskreislauf mit negativer Rückkopplung für die Steuerung der Zielautomaten. Sie vermuteten, daß diese negativen Rückkopplungen in technischen und biologischen Systemen gleich funktionieren (vgl. Wiener, 1967, Beisel, 1994, S. 18).

Das wohl wichtigste und populärste Prinzip der Kybernetik ist die Rückkopplung, also ein Vorgang, bei dem eine Veränderung der Ausgangsgröße eines Systems auf seine Eingangsgröße zurückwirkt (vgl. Ratzek, 1992, S. 68). Von besonderem Interesse sind Rückkopplungen, die unmittelbar der Stabilisierung eines Fließgleichgewichts dienen. Diese Rückkopplungen kommen auch in belebten Systemen, wie z.B. in der Evolution des ökologischen Gesamtsystems oder in psychischen Abläufen, vor (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 33).

Negative Rückkopplungen bewirken eine der primären Wirkrichtung entgegengesetzte Rückkopplung und können dadurch als Regler eingesetzt werden. Sie sind bereits aus der Technik der Antike bekannt und wurden z.B. auch von Adam Smith in der Schilderung seines „Reichtums der Nationen“ aufgeführt. Allerdings blieb die Rolle der Rückkopplungen für das Denken dieser frühen Wissenschaftler minimal (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 32).

Im Gegensatz zur negativen Rückkopplung, bei der die Systemstörung vermindert wird, verstärken sich bei einer positiven Rückkopplung Störungstendenzen (vgl. Ratzek, 1992, S.

²¹² Norbert Wiener, (1894-1964) Mathematiker, legte mit seinem 1948 erschienen Buch „Cybernetic or Control and Communication in the Animal and the Machine“ den Grundstein für die Kybernetik als eigene Wissenschaft (vgl. Känel, 1967, S. 12f). Die Ausgangsfrage Wieners war, das selbstgesteuerte Verhalten von lebenden Organismen für die Konstruktion physikalisch-technischer Systeme nutzbar zu machen (vgl. Beisel, 1994, S. 18).

69). Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das Pfeifen von Lautsprecheranlagen, bei denen das Mikrophon zu nahe am Lautsprecher steht (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 33).

Mit diesen Grundlagen kann das kybernetische Prinzip wie folgt beschrieben werden: „Informationen über den Zustand oder die Verhaltensweise eines Operationsbereichs (= Regelstrecke) werden rückgekoppelt und mit den Zielvorstellungen verglichen. Dies ist die Aufgabe einer Lenkungsinstanz (fachtechnisch Regler genannt), welche bei Abweichungen von der Zielvorstellung so lange korrigierend auf den Operationsbereich bzw. seinen Input einwirkt, bis dessen Zustand mit den Zielen übereinstimmt, was wiederum durch die Rückkopplung von Informationen festgestellt wird“ (Gomez, 1981, S. 58).

Die Untersuchung organismischer Systeme trug wesentlich zur Weiterentwicklung der Kybernetik bei, die sich als Biokybernetik auch begrifflich von der traditionellen oder mechanistischen Kybernetik distanzierte.

Ein wichtiges Ziel der Biokybernetik ist das Erreichen und Erhalten von Gleichgewichtszuständen, wobei unter Gleichgewicht hier ein Fließgleichgewicht zu verstehen ist, das selbstorganisierend in der Lage ist, seinen Systemzustand gegenüber Störungen zu erhalten²¹³ (vgl. Lehmann, 1992, S. 1840). Für diesen Zustand „innerer Ausgeglichenheit“ bei lebenden Organismen prägte der Neurologe Walter Cannon den Begriff Homöostase²¹⁴.

Systeme operieren homöostatisch, indem sie das Verhalten ihrer Elemente anpassen, um die Eigenschaft des Systemganzen innerhalb tolerierbarer²¹⁵ Grenzen zu halten (vgl. Gharajedaghi/Ackoff, 1985). Zur Aufrechterhaltung benötigt das System jedoch eine Vielzahl von Reaktionsmöglichkeiten (d.h. es muß kontingent sein), um allen möglichen Störungen gegensteuern zu können. Deshalb stellt Ashby in seinem „Law of Requisite Variety“ (vgl. Ashby, 1958) die Hypothese auf, daß die Regulierung eines Systems nur durch ein Kontrollsystem möglich ist, das eine mindestens so hohe Varietät – also die Zahl der möglichen Reaktionsmuster – besitzt, wie seine Umwelt. Dieses Gesetz wird häufig auch auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen angewendet (vgl. z.B. Luhmann, 1991).

²¹³ Damit rückt auch ein zentrales Thema moderner Systemtheorien wieder in den Mittelpunkt der Kybernetik: die Selbstorganisation von Systemen.

²¹⁴ Von großem Interesse für die Kybernetiker war die Reaktion auf Störeinflüsse zur Aufrechterhaltung der Homöostase.

²¹⁵ D.h. ohne den Bestand des Systems zu gefährden.

(2) personalwirtschaftliche Anwendbarkeit

Die Kybernetik hat insbesondere die Steuerung und Regelung²¹⁶ zum Gegenstand, deshalb eignet sie sich auch gut für die Beschreibung und Konstruktion der Führung²¹⁷ sozialer Systeme (vgl. Kirsch, 1976, S. 2)²¹⁸. Allerdings sind die Führungsstrukturen in einem sozialen System so komplex, daß sie nur durch mehrere miteinander verknüpfte Regelkreise erfaßt werden können, die von einem übergeordneten Steuerungssystem, dem Controlling Overlayer, überlagert werden (vgl. Reglin, 1993, S. 98).

Die kybernetischen Modelle sind in ihrem Realitätsbezug eng begrenzt, da sie nicht unabhängig vom Betrachter konstruiert werden, nicht jedes Führungshandeln in kybernetischen Kategorien erfaßt werden kann²¹⁹ und zur Steuerung ein einheitliches Zielsystem vorhanden sein müßte (vgl. Reglin, 1993, S. 98). Daher sieht Reglin die Kybernetik nur als Sprachspiel, das jedoch vor allem im Zusammenhang mit einem „Controlling Overlayer“ nützlich sein kann (vgl. Reglin, 1993, S. 99).

Der Vorteil dieser Anwendung der Kybernetik liegt in der Thematisierung des Steuerungs- und Regelungsaspektes, die letztlich auch Zentralprobleme eines Managementansatzes sind.

Für personalwirtschaftliche Fragestellungen erscheint jedoch die Kybernetik wenig geeignet, da dieses Konzept nicht grundsätzlich zwischen der Steuerung von Maschinen und Menschen unterscheidet. Das zugrundeliegende technische, deterministische Weltbild steht im Widerspruch zum Menschenbild dieser Arbeit, das dem gemäßigten Voluntarismus entspricht und führt daneben wegen der zahlreichen Rückkopplungen des Managementregelkreises auch zur Überkomplizierung und aufgrund der scheinbar beliebig großen Steuerungsmöglichkeiten zu einer Übersteuerung und Überstabilisierung.

²¹⁶ Der Unterschied zwischen Steuerung und Regelung besteht darin, daß bei einer Steuerung (=Vorwärtskopplung) mögliche Störungen/Abweichungen antizipiert werden und entsprechend gegengesteuert wird. Bei einer Regelung (=Rückwärtskopplung) werden Störungen/Abweichungen nachträglich behoben (vgl. Kirsch, 1984, S. 45ff, Behme/Schimmelpfeng, 1993, S. 289).

²¹⁷ Hierbei steht jedoch die Unternehmensführung und nicht die Mitarbeiterführung im Vordergrund (vgl. Probst, 1992a, S. 730).

²¹⁸ So wurden zur Modellierung von sozio-technischen Systemen in einer ersten Phase des systemischen Managements kybernetische Modelle verwendet. So liegt Ulrichs Buch „Die Unternehmung als produktives soziales System“ explizit die allgemeine Systemtheorie und Kybernetik zugrunde (vgl. Ulrich, 1970, Malik, 1989, S. 131).

²¹⁹ So kann z.B. eine intuitiv gefaßte Investitionsentscheidung nur schwer in ein kybernetisches Regelkreisschema eingebunden werden.

Dies führt letztlich zur Überlastung des Managementsystems (vgl. Neuberger, 1990b, S. 25).

b) Die Theorie autopoietischer Systeme²²⁰

Die Theorie „selbsterzeugter“²²¹ Systeme wurde von dem chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana²²² begründet und von seinem Schüler Francisco Varela²²³ weiterentwickelt²²⁴. Maturana und Varela gehen von der Annahme aus, daß Zellen aus ihrer Umgebung Energie und Materie erhalten, die sie allerdings nicht einfach einverleiben können, sondern die sie nach ihren eigenen Regeln selbstbestimmt transformieren müssen. Wird dieser Operationsmodus zerstört, d.h. wird der Prozeß der Selbsterzeugung gestört, so hören die Zellen auf, als selbständige Einheit zu existieren (vgl. Neuberger, 1990a, S. 241). Dies gilt auch auf einer höheren Ebene: Wenn die Organe eines Lebewesens nicht nach ihren eigenen Regeln funktionieren können, stirbt das Lebewesen.

(1) Grundlagen

Ausgangspunkt war die Frage nach dem Systemtyp, der „ein lebendes System zu einer in sich geschlossenen autonomen Einheit werden läßt“ (Maturana, 1982, S. 157). Lebende Systeme sollen nicht durch ihre Beziehungen zur Umwelt verstanden werden, sondern als ein in sich geschlossener Prozeß, der selbst wieder lebende Systeme erzeugt (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 9).

Im Jahr 1969 fokussierte Maturana seine Vorstellungen in dem Artikel „The neurophysiology of cognitions“ (Maturana, 1969), in dem er sich mit der zirkulären Organisation lebender Systeme und dem nicht repräsentationalen Funktionieren des Nervensystems auseinandersetzt. Zusammen mit Varela veröffentlichte er 1973²²⁵ die Arbeit über „Autopoieses und die Organisation des Lebendigen“ (vgl. Maturana, 1992, S. 9). In dem

²²⁰ Aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Theorie sozialer Systeme von Luhmann, die ein wichtiger Baustein des systemischen Personalmanagementkonzepts ist, werden die Forschungen von Maturana und Varela etwas ausführlicher geschildert.

²²¹ Autopoiese: griechisch *autos* = selbst, *poiein* = machen (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 51).

²²² Humberto Maturana, geb. 1928 in Chile, studierte Medizin und promovierte in Biologie, Forschungsarbeiten in England und den USA (vgl. Maturana/Varela, 1992).

²²³ Francisco Varela, geb. 1946 in Chile, Promotion in Biologie, Forschungen im Bereich der biologischen und kybernetischen Grundlagen des Erkennens und Bewußtseins (vgl. Maturana/Varela, 1992).

²²⁴ vgl. auch Jantsch, 1992, S. 334.

²²⁵ Maturana/Varela, *De Máquinas y Seres Vivos: Una Teoría de la Organización Biológica*, Santiago, 1973.

Buch „Autopoiesis and Cognition“ (Maturana/Varela, 1980) sowie in dem 1987 erstmals deutschsprachig erschienen Buch „Der Baum der Erkenntnis“ (Maturana/Varela, 4. Aufl. 1992) vereinen die Autoren ihre zentralen Erkenntnisse.

Lebende Systeme sind durch ihre autopoietische Organisation gekennzeichnet (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 50f), die als eine Einheit definiert wird durch ein Netzwerk der Produktion von Bestandteilen. Diese Bestandteile wirken rekursiv an demselben Netzwerk mit, von dem sie selbst produziert werden und verwirklichen dieses Netzwerk als eine Einheit in dem Raum, in dem sie – die Bestandteile – sich befinden (vgl. Maturana/Varela/Uribe, 1982, S. 158).

Organisation bezeichnet nicht einen aktueller Zustand, sondern die Wesensbestimmung des Systems. „Unter Organisation sind die Relationen zu verstehen, die zwischen den Bestandteilen von etwas gegeben sein müssen, damit es als Mitglied einer bestimmten Klasse erkannt wird“ (Maturana/Varela, 1992, S. 54). Unter Struktur werden demgegenüber „die Bestandteile und die Relationen verstanden, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit konstituieren und ihre Organisation verwirklichen“ (Maturana/Varela, 1992, S. 54)²²⁶. Maturana und Varela sind der Meinung, daß autopoietische Systeme unter Beibehaltung ihrer Organisation nur ihre Struktur ändern können (vgl. Maturana, 1981, S. 24)²²⁷.

Der Unterschied eines autopoietischen Systems zu einem allopoietischen (= fremderzeugten) System ist die Selbstbestimmung im Hinblick auf die Konstruktion. Während die Organisation eines allopoietischen Systems, z.B. einer Maschine, durch einen Konstrukteur determiniert wird, bestimmt sich die Organisation, das Wesen eines autopoietischen Systems durch rekursive Verknüpfungen mit früheren Systemstrukturen. Das Leitbild eines solchen autopoietischen Systems ist ein Organismus, welcher

²²⁶ Die entscheidende Frage, was denn zum Wesen eines Systems gehört und somit unveränderlich ist, läßt sich nicht allgemeingültig klären. Das von Kastner und Widmann (1991, S. 27) angeführte Beispiel, wonach ein Auto durch eine bestimmte Relation von Rädern, Pleuel, Kolben usw. organisiert und durch eine spezielle Ausprägung, z.B. Limousine oder Rennwagen, strukturiert ist, läßt sich nicht halten, da eine eindeutige Klassifizierung der Organisation eines Autos unabhängig von der tatsächlichen Ausprägung nicht existiert; die Zuordnung erfolgt definitorisch. Ein Elektroauto enthält z.B. keine Pleuel und wird dennoch, im Gegensatz zu z.B. Radladern, welche alle aufgezählten Eigenschaften enthalten, zu der Klasse Auto gezählt. Vor diesem Hintergrund ist die Frage nach der Konstanz der Organisation nicht zu klären.

²²⁷ Kirsch ist dagegen der Ansicht, daß es denkbar ist, daß ein System im Verlauf seiner Entwicklung nicht nur seine Struktur sondern auch seine Organisation ändert (vgl. Kirsch, 1992, S. 195).

fortwährend Zellen aufbaut und ersetzt, aus denen er selbst besteht (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 51).

Eine wichtige Beschreibungsvariable eines Systems ist seine Referenz. Im Gegensatz zum Poiesis-Begriff, der sich auf die Konstruktion der Organisation eines Systems bezieht, beschreibt die Referenz eines Systems die dynamische Abfolge von Systemzuständen (vgl. Beisel, 1994, S. 24), wobei Maturana und Varela unter Zustandsveränderungen alle Strukturveränderungen verstehen, die eine Einheit ohne Veränderung der Organisation durchlaufen kann, (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 108). Entscheidend hierbei ist die Frage, ob die Zustandsveränderung extern oder intern gesteuert wird. Während bei fremdreferentiellen Systemen wie z.B. Maschinen die Zustandsveränderungen (z.B. die Drehzahl eines Bohrers) ausschließlich durch den Benutzer der Maschinen festgelegt werden, bestimmen die selbstreferentiellen Systeme ihre Veränderung selbst. „Das System ist nicht nur ‘in Betrieb’, wenn es aufgrund von Inputs ‘in Gang’ gesetzt wird, weil diese Inputs in Outputs transformiert werden müssen. Das System ist vielmehr von sich aus aktiv, ohne daß es Anstoßen von außen bedarf“ (Kirsch, 1992, S. 198).

Entscheidend bei der rekursiven Verknüpfung ist die „operationale Schließung“ die besagt, daß die Bestandteile des Systems untereinander agieren und sich nicht direkt an einem Austausch mit der Systemumwelt in Form von strukturellen Kopplungen beteiligen (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 85f). Es gibt keinen Anfang und kein Ende. Solange der Kreis dieser rekursiven Verknüpfungen geschlossen bleibt, „lebt“ das System weiter (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 79)²²⁸.

Wenn die Umwelt ein System höherer Ordnung ist, so kann aufgrund der strukturellen Kopplung auch ein autopoietisches System höherer²²⁹ Ordnung entstehen (vgl. Maturana/Varela, 1982, S. 212)²³⁰.

²²⁸ Dies steht zunächst in scheinbarem Widerspruch zu der Feststellung, daß reale wirtschaftliche Systeme immer im Austausch mit der Umwelt stehen. Die Geschlossenheit des autopoietischen Systems bezieht sich jedoch nur auf das Konstruktionsprinzip der Organisation, das System kann und muß sehr wohl materiell-energetisch in Austausch mit seiner Umgebung stehen. Es bleibt von der Umwelt abhängig, wird aber nicht von ihr bestimmt (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 79).

²²⁹ Dieses muß ein System mindestens dritter Ordnung sein, da jedes autopoietische System im Sinne Maturanas und Varela ein lebendes System, also ein System zweiter Ordnung ist, welches aus Zellen besteht, die wiederum ein autopoietisches System erster Ordnung sind.

²³⁰ Dieses kann an einem Beispiel von Maturana verdeutlicht werden: Der Staat der Bienen ist ein „selbstreferentielles System dritter Ordnung. Es besitzt eine zirkuläre Organisation, die auf den selbstreferentiellen Systemen zweiter Ordnung, den Bienen aufbaut. Die Bienen wiederum besitzen eine zirkuläre Organisation, die auf den lebenden Systemen erster Ordnung, den Zellen beruht. Alle drei Systeme mit ihren jeweiligen Interaktionsbereichen

Für die im weiteren Verlauf der Arbeit wichtige Verbindung zwischen System und Umwelt stellen Maturana und Varela anhand von Überlegungen zur Erkenntnis des eigenen Bewußtseins zwei Alternativen vor, die Varela (1984, S. 25f) (Operational) Closure-Type und Input-Type Description nennt. Für die Closure-Type Description gilt, daß für die interne Dynamik des Systems, für die Folge seiner Zustandsveränderungen, die Systemumwelt nicht existiert und irrelevant ist (vgl. Maturana/Varela 1992, S. 148). Das Input-Type Modell bezieht sich dagegen auf Position eines externen Betrachters und sieht autopoietische Systeme als offene Systeme, da sie ihre Selbstproduktion in einer konkreten Umwelt vollziehen, von der sie z.B. wegen des Materie- und Energieflusses abhängig sind, um ihre Selbstreproduktion durchführen zu können (vgl. Beisel, 1994, S. 25).

Maturana und Varela beziehen die operationale Geschlossenheit auch auf das menschliche Erkenntnisssystem, das kognitionspsychologisch interpretiert werden kann. Aus dem Closure-Type Modell wurde von Kritikern der Vorwurf abgeleitet, ein autopoietisches Erkenntnisssystem führe zum Extrem der absoluten kognitiven Einsamkeit, dem Solipsismus²³¹ (vgl. z.B. Tschacher, 1990, S. 169), mit der Konsequenz, daß das Subjekt zwar zum Schöpfer, aber zugleich auch zum unerlösbaren Gefangenen seiner monadischen Scheinwelt wird, „die auch nicht den Trost einer göttlich prästabilisierten Harmonisierung der Einzelexistenzen genießt“ (Seitelberger, 1989, S. 32).

Diese Interpretation des autopoietischen Systems trifft allerdings nur auf die Closure-Type Sichtweise zu, denn auch Maturana und Varela erkennen, daß eine ausschließliche Konzentration auf die Binnenstruktur eines Systems nicht erklären kann, „wie es zu einer Vereinbarkeit oder Kommensurabilität zwischen dem Operieren des Organismus und seiner Umwelt kommt“ (Maturana/Varela 1992, S. 146f).

Maturana und Varela legen Wert darauf, daß beide, also sowohl die Closure-Type Description als Input-Type Description möglich sind. Zu Komplikationen führt die gleichzeitige Betrachtung beider Perspektiven, welche die beiden Autoren als „schwierige Seefahrt“ zwischen „den Strudeln des Solipsismus (Charybdis) und dem Ungeheuer des Repräsentationismus²³² (Szylla)“ bezeichnen²³³. Zur Lösung des Problems führen sie ihre

dienen sowohl der Erhaltung ihrer selbst als auch der Erhaltung der anderen“ (vgl. Maturana, 1982, S. 37).

²³¹ Solipsismus ist eine klassischen philosophische Richtung, die behauptet, daß nur die eigene Innerlichkeit existiert (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 146).

²³² Repräsentationismus: Die Annahme, daß das Nervensystem mit Repräsentationen, also Vertretern, Abbildern der Wirklichkeit arbeitet (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 146).

„U-Boot-Analogie“ an: Sie vergleichen den Außenbezug des Erkenntnissystems mit der Steuerung eines U-Bootes. Der Steuermann eines U-Bootes navigiert sein Schiff nicht mit direktem Bezug zur Umwelt, er muß sich vielmehr auf seine Instrumente, auf seine Meßfühler verlassen. Nur dasjenige was diese Meßfühler von der Außenwelt anzeigen, findet Eingang in das Steuerungssystem des U-Bootes. Der Steuermann kann somit sein Schiff steuern, ohne die konkrete Außenwelt zu kennen und sich von dieser beeinflussen zu lassen (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 145ff).

Maturana und Varela selbst beschreiben das menschliche Erkenntnissystem als ein System, welches nicht ausschließt, daß das von sich aus stattfindende Eigenverhalten durch von außen kommende *Perturbationen* beeinflusst wird (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 145ff) – ein Begriff der im folgenden kurz erläutert wird.

Zwar sind autopoietische Systeme hinsichtlich der Umgebungseinflüsse nicht reaktiv (sonst wären sie nicht autopoietisch und selbstreferentiell), die Umwelt kann jedoch Zustandsveränderungen des Systems anregen. Diese Interaktion umschreibt der Begriff der *Perturbation*, der lediglich einen Umweltinput symbolisiert, der unspezifischen Charakter hat und eine Art Zufallsrauschen darstellt (vgl. Foerster, 1985, Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 79).

Solange eine Verträglichkeit (Kompatibilität bzw. Kommensurabilität) zwischen der Struktur des Systems und der Struktur der Umwelt vorliegt, wirken Umwelt und System als gegenseitige Quellen von *Perturbationen* (vgl. Beisel, 1994, S. 26), „und sie lösen gegenseitig beim jeweils anderen Zustandsveränderungen aus – ein ständiger Prozeß, den wir ‘strukturelle Kopplung’ bezeichnet haben“ (Maturana/Varela, 1992, S. 110).

Der Begriff der „*Perturbation*“ ist allerdings nur für solche System-Umwelt-Beziehungen vorgesehen, die nicht die Erhaltung des autopoietischen Systems gefährden und zerstören könnten.

Die anderen, mit der Autopoiese unverträglichen Interaktionen bezeichnen Maturana und Varela als destruktive Interaktionen (vgl. Maturana/Varela 1992, S. 112). Auf das menschliche Erkenntnissystem übertragen bedeutet dies, daß der sensorische Apparat *Perturbationen* liefert, die die ständige Eigentätigkeit des Gehirns und die damit konstruierten symbolischen Gebilde gleichsam „modulieren“ (vgl. Kirsch, 1992, S. 198, Hejl, 1985). Eine entscheidende Konsequenz daraus ist die Aufgabe der Vorstellung, es gäbe eine objektive Wirklichkeit. Mit dieser Sichtweise sind erkenntnistheoretische und ethische

²³³ Die „schwierige Seefahrt“ ist eine Anspielung auf die Odyssee, in welcher Odysseus zwischen einem gefährlichem Strudel (Charybdis) und einem vielköpfigen Ungeheuer (Szylla) hindurch navigieren muß.

Konsequenzen verbunden, die unter dem Namen „radikaler Konstruktivismus“ (vgl. Schmidt, 1991, Beisel 1994, S. 27f, Kirsch 1992, S. 198) Ideen und Gedanken des philosophischen Idealismus aufgreifen und Stellung gegen einen Abbild-Realismus beziehen (vgl. Tschacher, 1990, S. 85).

(2) personalwirtschaftliche Anwendbarkeit

Die Fruchtbarkeit des Konzepts der autopoietischen Systeme für wirtschaftliche Fragestellungen wird vor allem im Hinblick auf die Versuche diskutiert, spezielle Theorien für soziale Systeme und Organisationen zu entwickeln (z.B. Luhmann, 1991, Hejl, 1985, Teubner, 1989).

Im Hinblick auf eine Übertragung auf betriebswirtschaftliche Probleme stellt sich die Frage, ob soziale Systeme autopoietische Systeme sind. Hierbei unterscheidet Kirsch (1992, S. 231f) zwischen verschiedenen Ansätzen: Zum einen gibt es solche, die den Begriff Autopoiese im ursprünglichen Sinne Maturanas verstehen²³⁴ und Individuen als Elemente verwenden (z.B. Hejl, 1992). was jedoch zur Konsequenz hat, daß Organisationen keine autopoietischen Systeme sind. Zum anderen finden sich Ansätze (Luhmann, 1991 und Teubner, 1989), die zwar an die Theorie autopoietischer Systeme von Maturana anknüpfen, jedoch eine eigene Begriffswelt schaffen, mit der soziale Systeme als autopoietische Systeme charakterisiert werden können (vgl. Kirsch, 1992, S. 231). Die Entwicklung einer neuen Begrifflichkeit hat zur Folge, daß die Theorie nicht mehr hinterfragen kann, was den Begriffen implizit ist. Die Theorie ist abgeschlossen²³⁵ und kann empirisch nicht überprüft werden, womit nach Meinung Tschachers der wissenschaftlich-epistemische Ertrag schwindet und nur eine ästhetische Komponente bleibt (vgl. Tschacher, 1990, S. 169)²³⁶. Es ist höchst zweifelhaft, ob derartige Theorien überhaupt noch einen Bezug zur Realität²³⁷ von wirtschaftlichen Systemen aufweisen²³⁸. Für eine

²³⁴ Autopoietisch bedeutet dann Selbsterzeugung: autopoietische Systeme müssen entsprechend ihre eigenen Bestandteile selbst erzeugen.

²³⁵ In diesem Zusammenhang kritisiert Tschacher die unklare Formulierung der Abgeschlossenheit des kognitiven Systems, die tautologische Züge trägt (vgl. Tschacher, 1990, S. 172f). Problematisch sieht er in diesem Zusammenhang auch, daß der Selbstbezug nicht näher konkretisiert werden kann. Im Gegensatz zur Synergetik fehlen ein Anfangswert, der die Dynamik zum Startzeitpunkt bestimmt, und ein Algorithmus, der die Entwicklung des Systems beschreibt.

²³⁶ Tschacher formuliert dies drastisch: „Wer unklar-bombastische Aussagen, die zirkulär auf sich zurückweisen, sowie terminologische Neologismen schön findet, mag diese bei Maturana, Varela und Luhmann goutieren (vgl. Tschacher, 1990, S. 169).

²³⁷ So eignet sich die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann aufgrund der relativ schwachen Verbindung zwischen Umwelt und System (der strukturellen Kopplung) überhaupt nicht zur Behandlung von System-Umweltproblemen (vgl. Bühl, 1990, S. 31).

Anwendung in wirtschaftlichen Systemen müssen diese Ansätze deshalb modifiziert werden²³⁹.

Einen interessanten Ansatzpunkt für die weitere Entwicklung der systemischen Personalmanagementkonzeption bietet die Thematisierung des menschlichen Erkenntnisystems als autopoietisches System, denn damit lassen sich psychische Aspekte aus einer systemisch-sozialen Perspektive beschreiben. Dies ist insbesondere für personalwirtschaftliche Problemstellungen von Bedeutung, da hier häufig sowohl psychische als auch soziale Aspekte zugrunde liegen. Zusätzlich bietet der Beschreibungsmodus der operationalen Geschlossenheit des psychischen Systems eine Erweiterungsmöglichkeit organisationspsychologischer Modelle, da er einen unabhängigen psychischen Bereich thematisiert, der im SOR-Paradigma nicht vorgesehen ist (vgl. Kirsch, 1992, S. 198)²⁴⁰.

Die Betrachtung des menschlichen Erkenntnisystems als autopoietisches System ist jedoch nicht unumstritten. Im Gegensatz zu Maturana ist Roth der Meinung, daß „man die spezifischen Leistungen des Gehirns als kognitives System nur verstehen kann, wenn man begreift, daß es nicht wie ein autopoietisches System funktioniert. Der Prozeß der Autopoiese des Organismus und der Prozeß der selbstreferentiellen Erregung im Nervensystem sind grundverschieden“ (Roth, 1987, S. 262)²⁴¹. Problematisch ist nach Tschacher auch die unklare Position zur Lernfähigkeit des Individuums²⁴².

Letztlich ist jedoch Kirsch zuzustimmen, der der Meinung ist, daß die Theorie autopoietischer Systeme nicht nur den Organisationstheorien wertvolle Anregungen geben

²³⁸ Bühl verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß der autopoietische Charakter von Organisationen seiner Meinung nach nur schwach ausgeprägt ist (vgl. Bühl, 1990, S. 157). Er unterscheidet zwischen einer Perspektive innerhalb des Systems, z.B. innerhalb der Managementorganisation, bei der die Selbstreferenz im Vordergrund steht, und einer Außenperspektive, bei der die allopoietischen Momente im Vordergrund stehen (vgl. Bühl, 1990, S. 173).

²³⁹ vgl. hierzu Abschnitt II C, Organisationen als Systeme.

²⁴⁰ Allerdings steht der Beschreibungsmodus der operationalen Geschlossenheit nicht von vornherein im Widerspruch mit dem klassischen SOR-Paradigma (vgl. Kirsch 1992, S. 198).

²⁴¹ Roth führt näher aus, daß im Gegensatz z.B. zu den Muskelzellen des Herzens die Neuronen, die Musikempfinden ermöglichen nicht zu ihrem eigenen Überleben, dem Überleben des Gehirns, notwendig sind. Er unterscheidet also zwischen selbsterhaltenden und selbstreferentiellen Systemen. Nach Roth ist jedoch nur ein selbstreferentielles System ein geschlossenes System im Sinne der Theorie autopoietischer Systeme (vgl. Kirsch, 1992, S. 302).

²⁴² Tschacher vermutet, daß diese Konzeption aufgrund der schwachen Kopplung zur Außenwelt nur eine begrenzte Lernfähigkeit des Individuums zugesteht, wodurch sie sich z.B. deutlich vom Behaviorismus abhebt, welcher aber auch schon aus Plausibilitätsüberlegungen abzulehnen sei (vgl. Tschacher, 1990, S. 178).

kann, sondern daß sich ihre Fruchtbarkeit auch auf die Untersuchung kognitiver Systeme erstreckt, die vor allem für die Theorie von Individualentscheidungen von großer Bedeutung sind (vgl. Kirsch, 1992, S. 185)²⁴³.

c) Evolutionstheorie

Das heutige Weltbild wird von der Kenntnis bestimmt, daß das Universum mit allen lebendigen Dingen eine lange Vorgeschichte hat, in der nichts vorbestimmt oder programmiert war, eine Geschichte langsamer, kontinuierlicher Veränderungen, die nach bestimmten Gesetzen in mehr oder weniger richtungsbestimmenden natürlichen Prozessen verlief (vgl. Mayr, 1988, S. 9). Hinter diesem Weltbild stehen die Forschungen zur Evolution²⁴⁴, die in verschiedenen Evolutionstheorien systematisiert wurden.

(1) Grundlagen

Aufgrund seiner Forschungen folgerte Charles Darwin²⁴⁵ in der Mitte des vorigen Jahrhunderts²⁴⁶, daß alle Arten von Lebewesen aus einem gemeinsamen Vorfahren entstanden sind, der vor Milliarden von Jahren auf der Erde lebte (vgl. Coveney/Highfield, 1992, S. 280). Darwin demonstrierte, wie die Natur durch seltene Ereignisse (Mutationen) immer komplexere Formen des Lebens hervorbringen konnte (vgl. Coveney/Highfield, 1992, S. 197).

Als Prinzipien, nach denen diese Entfaltung des Lebens vor sich ging, formulierte er drei zentrale Evolutionsprinzipien:

- *Variation*: Auftauchen und die Ausdifferenzierung von Formen
- *Selektion*: Auswahl der Besten nach eigenen Regeln
- *Retention*: Bewahrung und Reproduktion der Formen

²⁴³ Für Willke besteht die herausragende Erkenntnisleistung des Autopoiesis-Konzepts in seinem Postulat der selbstreferentiellen Geschlossenheit eines Verweisungszusammenhangs, das so radikal ist, daß die Einheit und Elemente dieses Zusammenhangs ausschließlich aus dem Postulat selbst erzeugt werden können (vgl. Willke, 1993, S. 72).

„Der Begriff „Evolution“ beinhaltet eine kontinuierliche, meist auch gerichtete Veränderung“ (Mayr, 1988, S. 9)²⁴⁴.

²⁴⁵ Charles Robert Darwin (1802-1882), Studium der Philosophie in Edinburgh und Cambridge, begründete 1859 mit seinem Werk „The Origin of Species by Means of Natural Selection“ die biologische Evolutionstheorie. Zeitgleich kam Alfred Wallace zum gleichen Ergebnis, wurde aber aufgrund der wissenschaftlichen Autorität von Darwin in den Hintergrund gedrängt (vgl. Coveney/Highfield, 1992, S. 330f).

²⁴⁶ Die erste widerspruchsfreie Evolutionstheorie stellte 1809 der französische Naturforscher und Philosoph Jean Baptiste de Lamarck auf (vgl. Mayr, 1988, S. 9).

Diese drei Prinzipien wirken in einem gemeinsamen Prozeß zusammen (vgl. Mayr, 1988)²⁴⁷.

Die Erkenntnisse von Darwin wurden mehrfach modifiziert, da selbst für biologische Systeme das Selektionsprinzip nicht im Überleben des Stärkeren besteht²⁴⁸.

Aufgrund genetischer Forschungen wurde diese Theorie von Darwin abstrakter formuliert und zur synkretischen Evolutionstheorie weiterentwickelt, die generell zur Erklärung von Phänomenen anpassender Entwicklung herangezogen werden kann (vgl. Lipp, 1987, S. 455, Siewing, 1982).

Diese Theorie beschreibt den Prozeß der Evolution folgendermaßen: Zunächst müssen evolutionsfähige Systeme die Fähigkeit zur Reproduktion besitzen. Durch Variation entstehen zufällig neue Eigenschaften (z.B. im Bereich der Fähigkeiten zur Problemlösung), oder alte verschwinden, wobei der Prozeß der Variation mit der Reproduktion kombiniert werden kann: Durch Reproduktion können Rekombinationen von Informationsträgern realisiert werden, was einer Art dynamischer Retention entspricht. Die an ihre Umwelt am besten angepaßten Systeme erhalten die besten Chancen zur Reproduktion (vgl. Kieser, 1992, S. 1759f).

Die Selektion besteht also darin, daß ein System sich dann bewährt, wenn es adaptiv ist. „Adaptiv, also angepaßt ist jede morphologische Struktur [...] oder jedes Verhaltensmuster, das einem Organismus im Vergleich zu seinen Konkurrenten eine höhere Eignung bzw. ‚Fitneß zum Überleben‘ [...] verschafft“ (Vogel, 1990, S. 7).

Diese Theorie erweitert Rupert Riedl²⁴⁹ zu einer systemischen Evolutionstheorie, die davon ausgeht, daß bei der Evolution von Organismen weit weniger Zufall mitwirkt, als dies die bisherigen Evolutionstheorien postuliert. Riedl sieht die Evolution vielmehr als Folge einer Selektion, die nicht nur von den Umweltbedingungen, sondern in erster Linie von den funktionellen Systembedingungen in der Organisation der Organismen selbst bestimmt wird (vgl. Riedl, 1990, S. 347).

²⁴⁷ Diese originär darwinistische Theorie fand über das Konzept des evolutionären Problemlösens von Malik (1992, S. 265ff) und die St. Galler Schule Einzug in die Managementtheorie (vgl. hierzu auch Staehle, 1992, S. 51, Sydow, 1992, S. 254, Dyllick, 1982, Semmel, 1984, Lipp, 1987, S. 455, Weick, 1979 und 1985, Ringelstetter, 1988).

²⁴⁸ Sonst hätte die Evolution bei Bakterien oder spätestens bei Amöben aufhören müssen, da diese ihrer Umwelt über Milliarden von Jahren hinweg bestens angepaßt sind (vgl. Willke, 1993, S. 145).

²⁴⁹ Rupert Riedl, geb. 1925 in Wien, Studium der Medizin, Anthropologie und Biologie, 1960 Professor für Zoologie an der Universität Wien (vgl. Riedl, 1990).

Die systemische Evolutionstheorie verwendet ebenso wie ihre klassischen Vorläufer die Prinzipien Selektion und Mutation. Sie weist jedoch nach, daß „eben jene Mechanismen in ein System von Wechselabhängigkeiten einlenken. Damit geht unser Evolutionskonzept von einer linearen oder exekutiven zum Erkennen vernetzter oder funktioneller Kausalität über, wie sie allgemein zu fordern ist. Solch ein biologisches Konzept entspricht strukturell einer *Systemtheorie*“ (vgl. Riedl, 1990, S. 348).

Während die darwinistische Theorie Evolution als eine Verkettung blinder Zufälle versteht (vgl. Malsburg, 1991, S. 269, Malik, 1992, S. 249f), betrachtet Riedl seine Evolutionstheorie wegen des geringen Einflusses des Zufalls auf das Ergebnis der Evolution als „Determinationsstheorie“ (vgl. Riedl, 1990, S. 348).

Zur Untersuchung der Funktionsweise der Variation zwischen Zufall und Determinismus bieten sich Methoden der Chaosforschung an (vgl. Küppers, 1991)²⁵⁰. Die Methoden der Chaosforschung führten bei der Anwendung in einem biologischen Selektionsmodell, dem Räuber-Beute Modell, zu neuen Erkenntnissen.

Der Physiker Robert May modifizierte das Räuber-Beute-Modell von Lotka und Volterra u. a., indem er Rückkopplungen der Zahl der Beutetiere auf die Zahl der Räuber einführte und auf diese Weise „chaotische Gesetzmäßigkeiten“ entdeckte. In Abhängigkeit von der Wachstumsrate der Populationen gab es entweder ein stabiles Gleichgewicht, ein Oszillieren zwischen zwei verschiedenen Systemzuständen, oder ein scheinbar zufälliges Hin- und Herdriften der Populationszahlen (vgl. Beisel, 1994, S. 39).

Interessante und vor allem für soziale Systeme häufig verwendete Ansatzpunkte für die Evolution von Systemen bietet auch die Theorie autopoietischer Systeme mit dem Modell der strukturellen Kopplung²⁵¹.

Ähnlich wie die systemische Evolutionstheorie von Riedl betont auch die strukturelle Kopplung der Autopoiesis-Theorie den Einfluß des Individuums auf seine Lebensumwelt. Die Anpassung wird als ein wechselseitiger Prozeß gesehen (vgl. Beisel, 1994, S. 26).

Anders als bei dem auf Darwin zurückgehenden Prinzip „survival of the fittest“, welches nahelegt, daß es qualitativ verschiedene Stufen der Anpassung geben kann, gibt es in der

²⁵⁰ Monod sieht eine Analogie der Evolutionstheorie zu Bifurkationen, da Zufall und Notwendigkeit (Evolution) den Systemfluktuationen und der Selektion eines Astes des Attraktors (Chaostheorie) entsprechen (vgl. Monod, 1971).

²⁵¹ Obwohl diese Theorie auf den ersten Blick aus dem Rahmen der Evolutionstheorien zu fallen scheint, nimmt sie lediglich Akzentverschiebungen und partielle Umformulierungen vor (vgl. Lipp, 1987, S. 455). Lipp schränkt allerdings ein, daß dies nur bei korrekter fachlicher Anwendung und Übertragung zutrifft. Neu ist seiner Meinung nach lediglich der Anspruch der Autopoiesis Theorie, das Wesen des Lebens zu erfassen (vgl. Lipp, 1987, S. 455).

Theorie der autopoietischen Systeme nur ein „Alles oder Nichts“ (vgl. Beisel, 1994, S. 26). Maturana und Varela sehen Anpassung als notwendige Bedingung, die auf vielfältige Weise realisiert werden kann, wobei es keine 'beste' Weise gibt, einem Kriterium zu genügen, das außerhalb des Überlebens zu suchen wäre (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 125). Anders ausgedrückt: „Lebewesen müssen am Leben bleiben; wie sie dies bewerkstelligen ist nebensächlich“ (vgl. Roth, 1986, S. 162)²⁵². Es kann somit keine Optimierung von Strukturen lebender Systeme in bezug auf eine bestimmte Umwelt geben (vgl. Maturana/Varela, 1992, S. 113).

Diese Feststellung ähnelt Erkenntnissen aus der Betriebswirtschaft: „Wenn ein Unternehmen überlebt, hat dies weniger mit seiner Tüchtigkeit zu tun als mit der Untüchtigkeit derer, die ausgeschieden sind“ (Glaserfeld 1987, S. 202). Maul konstatiert ähnlich, daß die Umwelt bestenfalls für das Aussterben, nicht jedoch für das Überleben verantwortlich gemacht werden kann, da sie lediglich überprüft, welche Verhaltensweisen und Eigenschaften von Unternehmen zulässig sind, nicht jedoch einen Möglichkeitsrahmen oder Optimalitätskriterien festlegt (vgl. Maul, 1993, S. 716).

Die Entscheidung, ob ein System zu einem bestimmten Zeitpunkt angepaßt ist oder nicht, ist zunächst statischer Natur. Die Anpassung kann jedoch auch kontinuierlich erfolgen. Anpassung bedeutet nicht allein die Veränderung der Systemstruktur, sondern auch die Aussteuerung eines kontinuierlich auf das System wirkenden Stroms von Perturbationen (vgl. Probst, 1987b, S. 83).

Zusätzlich wird sich nicht nur das System verändern, sondern durch die strukturelle Kopplung auch die Umwelt²⁵³: „Ontogenetische Strukturveränderung eines Lebewesens in seinem Milieu wird immer ein strukturelles Driften sein, das mit dem Driften des Milieus in Übereinstimmung ist“ (Maturana/Varela, 1992, S. 113).

Weber präzisiert: „Nicht das System allein reagiert auf Umweltveränderungen, sondern der 'System-Umwelt Kontext' als solcher evolviert bzw. System und Umwelt koevolvieren“ (Weber, 1994, S. 286). Durch Evolution wird somit keine besondere Eigenschaft der Lebewesen durch die Umwelt optimiert, sondern nur die Aufrechterhaltung der Autopoiese durch Anpassung an die Umwelt sichergestellt (vgl. Beisel, 1994, S. 27).

²⁵² Diese Vorstellung entspricht der synkretischen und systemischen Evolutionstheorie.

²⁵³ Dieses entspricht einem systemischen Evolutionsverständnis im Sinne Riedls.

(2) personalwirtschaftliche Anwendbarkeit

Das Konzept der Evolution kann nicht nur auf die lange Geschichte der Arten angewendet werden, sondern auch auf das Wachstum und die Entwicklung anderer komplexer Systeme von der Sprache bis zur Ökonomie (vgl. Ogilvy, 1992, S. 12).

Es gibt eine Reihe von Ansätzen zum evolutionären Management²⁵⁴. Diese stark an der Biologie orientierten Ansätze versuchen auf der Basis eines evolutionären²⁵⁵ Ausleseprozesses die Frage zu beantworten, weshalb bestimmte Systeme ihr Überleben sichern können, andere dagegen nicht (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 65)²⁵⁶. Mit Hinweis auf die begrenzte Rationalität der organisatorischen Gestaltung begründen diese Konzeptionen Vorstellungen von einem Wandel von Organisationen²⁵⁷. Hierbei wird die Vorstellung einer intendierten Gestaltung durch einen Prozeß konkretisiert: Bestimmte Praktiken, die zunächst mehr oder weniger zufällig angenommen wurden, werden beibehalten, wenn sie die Gruppe, von der sie übernommen werden, befähigen, sich gegenüber anderen durchzusetzen (vgl. Kieser, 1992, S. 1758, Hayek, 1980, S. 24).

Während die Konzeptionen auf der Basis der traditionellen Systemtheorie von Darwin die Selektionsmechanismen als etwas extern Vorgegebenes betrachten, setzen sich Konzeptionen, die neuere Evolutionstheorien zugrunde legen, mit der Beziehung des Unternehmens zu seinen Umssystemen aktiv auseinander²⁵⁸.

²⁵⁴ z.B. Sprüngli, 1981, Laszlo et al., 1992, Semmel, 1984, Sandner, 1983, Knyphausen, 1988, Caroll, 1988.

²⁵⁵ Den meisten Konzeptionen liegt die traditionelle Evolutionstheorie im Sinne Darwins zugrunde. Zentrale Bausteine dieser Theorie bilden die Variation, Selektion und Retention von bestimmten Eigenschaften. Neuere Entwicklungen der Evolutionstheorie, z.B. die synkretische und die systemische Evolutionstheorie (s. Abschnitt II B 3 c 1, naturwissenschaftliche Grundlagen) finden nur in Ausnahmefällen (z.B. bei Klink, 1996) Eingang in betriebswirtschaftliche Konzepte.

²⁵⁶ Die Prinzipien der Evolutionstheorien werden zur Erklärung (und Gestaltung) des Verhaltens von Populationen von Organisationen, von einzelnen Organisationen sowie von Individuen in Organisationen verwendet (vgl. Kieser, 1992).

²⁵⁷ D.h. diese Konzeptionen gehen davon aus, daß es nicht möglich ist, das Verhalten bzw. die Entwicklung einer Organisation rational zu planen und zu gestalten.

²⁵⁸ „Die zeitgenössische Evolutionstheorie hat den Überlebenswert der Kooperation zwischen sich miteinander entwickelnden Arten in symbiotischen Beziehungen erkannt. Wenn die Evolutionstheorie darüber hinaus auf intelligente Organismen angewandt wird, die Aufzeichnungssysteme wie zum Beispiel die Kultur entwickelt haben, wird deutlich, daß erworbene Merkmale – Sitten und Gebräuche – vererbt werden können“ (Laszlo et al., 1992, S. 15).

Allerdings warnt Kieser aufgrund der Irrtümer der Sozialdarwinisten vor einer *direkten* analogen Anwendung der Prinzipien der biologischen Evolution auf soziale Prozesse. Angemessener erachtet er das Verfahren, erst die logische Struktur des Evolutionsmodells herauszuschälen und dieses synthetische Grundmodell in einem zweiten Schritt auf die spezifischen Bedingungen sozialer Prozesse anzupassen (vgl. Kieser, 1989, S. 164)²⁵⁹.

Deshalb legt Sydow seinen Überlegungen die allgemeinen Prinzipien der Evolutionstheorie zugrunde und respezifiziert sie auf soziale Systeme (vgl. Sydow, 1992, S. 254): Die „Variation“ erfolgt nicht mehr genetisch und damit mehr oder weniger zufällig, sondern teilweise auch beabsichtigt und gelenkt. Dies kann z.B. das Ausprobieren neuer Verfahren oder Strategien sein oder die Anwendung mehr oder weniger zufällig entstandener Technologien. Die „Selektion“ wird im Fall biologischer Systeme von der „Natur“ in Form von Naturgesetzen und Konkurrenten durchgeführt. In wirtschaftlichen Systemen wird die Selektion vom Markt und letztlich von der Gesellschaft ausgeübt. Allerdings kann natürlich schon eine Vorauswahl im/vom System vorgeschaltet sein. „Die interne Selektion öffnet damit eine Wiese für mikropolitische Spiele“ (Sydow, 1992, S. 254). Das Prinzip der „Retention“ beinhaltet die Notwendigkeit, etwas nicht Selektiertes zu bewahren. Im Gegensatz zur Vererbung in biologischen Systemen ist die Retention in sozialen Systemen auf Kommunikation und Lernen angewiesen. Zwar sind auf diese Weise kürzere Zeiträume für die Retention notwendig, allerdings werden die Erkenntnisse vermutlich auch weniger stark verinnerlicht (vgl. Sydow, 1992, S. 254).

Den zentralen Vorteil der Verwendung eines evolutionstheoretischen Ansatzes zur Interpretation der Entwicklung von Organisationen sieht Kieser darin, daß dieser Ansatz auf einen rationalen Organisationsgestalter nicht angewiesen ist. Ausgezielt werden zufällige Variationen. Im Prozeß der Selektion verbreiten sich Verfahren bzw. Strategien mit einer höheren Fähigkeit zur Problemlösung schneller als weniger effektive. Schließlich werden Verfahren von erfolgreichen Unternehmen häufiger kopiert als von weniger erfolgreichen (vgl. Kieser, 1989, S. 162).

Der evolutionstheoretische Ansatz führt die Managementlehre allerdings in ein Paradoxon. Die Möglichkeiten der betrieblichen Steuerung und antizipierenden Systemgestaltung werden zugunsten eines unbeherrschbaren Ausleseprozesses, der nicht einmal seine zukünftige Ausleselogik freigibt, zurückgedrängt. Daraus ergibt sich, daß als zen-

²⁵⁹ Entsprechend wählt z.B. Luhmann für seine Transformation naturwissenschaftlicher Erkenntnisse auf soziale Systeme nicht den Weg der direkten Analogie, „sondern den Umweg der Generalisierung und Respezifikation“ (Luhmann, 1991, S. 32).

trale Erklärungsfaktoren auf einzelwirtschaftlicher Ebene Glück und Zufall in den Vordergrund treten (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 65)²⁶⁰.

Die Evolutionstheorien beschäftigen sich mit der Entwicklung von Systemen und den Bedingungen dieser Entwicklung in bestimmten Umsystemen. Sie eignen sich deshalb besonders für die Interpretation der Entwicklung von Systemen (z.B. von Unternehmen). Problematisch ist, daß sie zunächst wenig unmittelbare Gestaltungshinweise geben, allerdings können sie aufzeigen, welche Rahmenbedingungen eine günstige Entwicklung fördern könnten. Dieses gestalterische Potential gilt es für die Personalwirtschaftslehre nutzbar zu machen²⁶¹.

d) Chaostheorie:

Die Chaostheorie²⁶², oder genauer die Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme²⁶³, erfreut sich seit einigen Jahren eines regen Interesses von Wissenschaftlern der unterschiedlichsten Disziplinen sowie einer breiten interessierten Öffentlichkeit²⁶⁴. Feichtinger

²⁶⁰ Diesem Vorwurf kann aus Sicht evolutionärer Ansätze entgegengehalten werden, daß es in einem ontologischen Sinn auch tatsächlich „Zufall“ ist und nicht exakt determiniert werden kann, wie sich z.B. bestimmte Individuen in einer konkreten Situation verhalten. Der Versuch, die Prinzipien der Selbstorganisation und Selektionsmechanismen genauer zu präzisieren, kann dazu beitragen, den Bereich des Zufalls einzuschränken.

²⁶¹ Einen gelungenen Schritt in diese Richtung zeigt Klink (1996) für die Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf eine ökologische Umorientierung.

²⁶² Griechisch chaos = das Klaffende, weit Offenstehende, Leere des Weltraums. In vielen Kosmogonien symbolisiert das Chaos etwas Wüstes und Leeres, aus dem schließlich der Kosmos hervorgeht (vgl. Cramer, 1993, S. 158). So versicherte der griechische Philosoph Hesiod in der Antike seinen Zuhörern: „das erste aller Dinge war das Chaos“ (zit. nach Briggs/Peat, 1990, S. 21). Allerdings wirkte das Chaos bedrohlich. Im Spätmittelalter sahen Denker wie Nikolaus Cusanus das Chaos positiver und verstanden es als Reservoir ungeahnter Möglichkeiten (vgl. Welsch, 1992, S. 62).

Anders setzt sich die chinesische Schöpfungsgeschichte mit dem Chaos auseinander: Aus dem Chaos entspringen Yin, das weibliche Prinzip, und Yang, das männliche Prinzip, und gestalten daraus alles weitere. Zuviel von Yin oder Yang führt jedoch zur Rückkehr des Chaos (vgl. Briggs/Peat, 1990, S. 21). Leere ist für die Ostasiaten im Gegensatz zu europäisch beeinflussten Kulturen ein Glückszustand (vgl. Welsch, 1992, S. 62).

²⁶³ Streng genommen bezeichnet die Chaostheorie nur die Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme, die sich mit der Untersuchung von chaotischen Attraktoren (vgl. dazu die folgenden Ausführungen) befaßt (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 66). Allerdings gibt es nicht nur eine Chaostheorie sondern „many theories of chaotic – more exactly, near chaotic-states“ (vgl. Loye, 1991, S. 11).

²⁶⁴ vgl. z.B. die Veröffentlichungen im „GEO“-Sonderheft (1993) und im „Spiegel“ (Brügge 1993, und Brügge 1993b).

und Kopel (1994) sehen darin *den* Paradigmenwechsel²⁶⁵ der letzten Jahrzehnte in den Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaftswissenschaft.

Die Chaosforschung beschäftigt sich mit der Erforschung der Gesetzmäßigkeiten des Zufalls, die bisher nur als Konstrukt der wissenschaftlichen Ohnmacht galten (vgl. Bühl, 1990, S. 124)²⁶⁶.

Die Chaostheorie gewinnt auch in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften angesichts einer zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft mit einer Vielzahl von zum Teil sehr mobilen Interakteuren und oft nur schwach geordneten autokatalytischen Prozessen zusehends an Bedeutung (vgl. Bühl, 1990, S. 124, Feichtinger/Kopel, 1994, S. 9). Der missionarische Eifer mancher Chaosforscher wird allerdings manchmal beklagt (vgl. Feichtinger/Prskawetz, 1992).

Durch neue Instrumente und leistungsstarke Computer zur Simulation von Systemen können Eindrücke über das Verhalten komplexer Systeme gewonnen werden (vgl. Pietschmann, 1991, S. 12, Briggs/Peat, 1990, S. 29). Dabei ist insbesondere die Frage zu prüfen, welche Umstände bzw. welche Voraussetzungen für eine sinnvolle Anwendung vorliegen müssen (vgl. z.B. Reszat, 1993, S. 146).

Um beurteilen zu können, welche Hinweise die Chaostheorie für die Handhabung eines sozialen Systems bietet, ist ein kurzer Einblick²⁶⁷ in die theoretischen Grundlagen erforderlich.

(1) Grundlagen

Im Verlauf seiner Forschungen zu den Bewegungsgleichungen eines Dreikörperproblems entdeckte Henri Poincaré²⁶⁸ um die Jahrhundertwende, daß dieses System nicht mehr mit

²⁶⁵ Ob es sich tatsächlich um einen Paradigmenwechsel in den Naturwissenschaften handelt untersucht Habermeier (1993) auf der Grundlage der Theorie von Kuhn (1962). Vgl. hierzu auch Nürnberger (1993, S. 75ff) der sich auf Weizsäcker und Heisenberg bezieht.

²⁶⁶ Die Erkenntnis, daß „selbst alltägliche Erfahrungen dem so geliebten Bild der geregelten, übersichtlichen und vorhersagbaren Welt entgegenstehen“ (Loistl/Betz, 1993, S. 2), ist für Sozialwissenschaftler nicht neu. Allerdings wurden exogene Störungen bzw. fehlende Variablen für die Nichtvorhersagbarkeit verantwortlich gemacht. Erst die Chaostheorie zeigt, daß derartiges Verhalten von Systemen durch das Zusammenwirken der Parameter bzw. der Systemelemente selbst entstehen kann. Nicht berechenbares Verhalten von Systemen erfordert keine hohe Zahl von Freiheitsgraden bzw. stochastische Unschärfe, sondern lediglich Systeme mit Rückkopplungen, deren Verhalten stark von den Anfangsbedingungen abhängig ist (vgl. Cramer, 1993, S. 160).

²⁶⁷ Als Einführungsbücher eignen sich z.B. Steward, 1990, Gleick, 1990, Briggs/Peat, 1990, Davies, 1991.

Hilfe von Integralrechnungen beschreibbar und somit nicht mehr exakt lösbar ist (vgl. Cramer, 1993, S. 164, Coveny/Highfield, 1992, S. 353)²⁶⁹.

Die von Poincaré beschriebene Art von zufälligen Ereignissen bezeichnet man heute als Chaos²⁷⁰ (vgl. Seiler, 1994, S. 563). Die Aussagen Poincarés enthalten bereits wesentliche Erkenntnisse der Chaosforschung, wie z.B. „den Schmetterlingseffekt²⁷¹“. Allerdings unterließ Poincaré weitere Untersuchungen: „diese Dinge sind so bizarr, daß ich es nicht aushalte, weiter darüber nachzudenken“ (Poincaré, zit. nach Nürnberger, 1993, S. 82). Außerdem fehlte ihm zur weiteren Forschung ein wesentliches Hilfsmittel, der Computer.

Somit blieb es dem Meteorologen Edward Lorenz überlassen, 1956 mit seinen Berechnungen zum Wetterverlauf durch einen Zufall die Geburtsstunde der Chaosforschung einzuläuten²⁷². Er entdeckte, wie über fünfzig Jahre vor ihm Poincaré, daß für bestimmte Systeme bereits winzige Änderungen in den Ausgangsbedingungen genügen, um das Systemverhalten völlig zu verändern.

Der deterministischen Grundannahme á la Newton und Laplace folgend, müßte eine kleine Abweichung in den Anfangsbedingungen ein annähernd gleiches Ergebnis zur Folge haben. Für alle nichtlinearen, dynamischen Systeme²⁷³ trifft dies nicht mehr zwangsläufig zu, vielmehr besteht die Möglichkeit, daß ähnliche Ursachen völlig verschiedene Wirkungen haben (vgl. Beisel, 1994, S. 40). Das Gesamtverhalten läßt sich nicht

²⁶⁸ Henri Poincaré (1854-1912) französischer Mathematiker, gilt als der letzte Universalist in seiner Disziplin, seit 1881 Professor an der Universität von Paris. Seine gesamten Werke umfassen über vierhundert Bücher und zahlreiche Artikel. Seine bedeutendste Arbeit war die Entwicklung der Topologie, das allgemeine Studium der Stetigkeit (vgl. Stewart, 1990, S. 65f, Nürnberger, 1993, S. 82)

²⁶⁹ Poincaré formulierte dies so: „Es kann der Fall eintreten, daß ein kleiner Unterschied in den Anfangsbedingungen große Unterschiede in den späteren Erscheinungen bedingen; ein kleiner Irrtum in den ersten kann einen außerordentlich großen Irrtum nach sich ziehen. Die Vorhersage wird unmöglich, und wir haben eine zufällige Erscheinung“ (Poincaré, 1914, S. 56).

²⁷⁰ Chaos im systemischen Sinn bedeutet den Verlust an systemischer Ordnung bei gleichzeitiger Erhöhung der Freiheitsgrade (vgl. Ratzek, 1992, S. 71) (s. auch Fußnote 262).

²⁷¹ Dieser Begriff wird in den folgenden Ausführungen zu „Attraktoren“ näher erläutert.

²⁷² Obwohl er mehrere Male praktisch die gleichen Anfangswerte für seine Wettersimulation verwendete, unterscheiden sich die Ergebnisse deutlich (vgl. Cramer, 1993, S. 159, Coveny/Highfield, 1992, S. 272f).

²⁷³ Hierzu sind auch soziale Systeme zu rechnen.

mehr eindeutig aus einem allgemeingültigen Gesetz bzw. einer Theorie ableiten (vgl. Landfried, 1991, S. 19)²⁷⁴.

In den 50er Jahren markierte der Physiker Mitchel Feigenbaum²⁷⁵ mit der Entdeckung von Gesetzmäßigkeiten beim Übergang eines stabilen Systems in ein chaotisches Verhalten einen wichtigen Punkt in der Chaosforschung (vgl. Loye, 1991, S. 15). Es dauerte allerdings weitere Jahrzehnte, bis ähnliche Erkenntnisse aus der Chemie und Physik die Aufmerksamkeit der Forscher unterschiedlicher Disziplinen auf sich zogen und derartige Phänomene in einem eigenen Forschungszweig, der Theorie nichtlinearer Dynamik (oder populärer: der Chaosforschung), systematisch untersucht werden²⁷⁶.

Eine zentrale Frage der Chaosforschung ist, unter welchen Bedingungen eine kleine Veränderung der Ausgangsbedingungen entscheidende Veränderungen in den Konsequenzen nach sich zieht. Auskunft darüber gibt das längerfristige Verhalten eines Systems (vgl. Stewart, 1990, S. 117).

Zur Kennzeichnung des Langzeitverhaltens eines Systems verwenden Chaosforscher eine abstrakte Sprache, die auch bei der Erforschung sozialer Systeme verwendet werden kann. Die Variablen, die notwendig sind, um das System zu beschreiben, bilden seinen Phasenraum. Jeder momentane Systemzustand wird durch einen Punkt in diesem Phasenraum dargestellt (vgl. Tschacher, 1990, S. 46). Die zeitliche Entwicklung des Systems ergibt sich durch die Verbindung dieser Punkte, die Trajekturen heißen (vgl. Loye, 1991, S. 14). Das Bild, das die Trajekturen langfristig zeichnen, enthält Bereiche (z.B. Grenzyklen und Senken), auf die das Systemverhalten langfristig zustrebt, die sog. Attraktoren²⁷⁷ (vgl. z.B. Davies, 1991, S. 69f, Abraham, 1991, S. 5). Der bekannteste

²⁷⁴ Auf das Personalmanagement übertragen hieße dies, daß sich die durch empirische Forschungen in einem konkreten Betrieb gewonnenen Erkenntnisse – z.B. zu den Motivationstheorien – nicht ohne weiteres auf alle Betriebe übertragen lassen, da mögliche kleine Differenzen der Ausgangssituation das Ergebnis grundlegend verändern können (vgl. Landfried, 1990, S. 19).

Diese Erkenntnis stützt die wissenschaftstheoretische Position des Voluntarismus, allerdings nicht wegen des unvorhersehbaren Verhaltens des Einzelnen, sondern aufgrund des Zusammenwirkens verschiedener, bestimmbarer Einflußfaktoren.

²⁷⁵ Mitchel Feigenbaum entdeckte, daß die Periodenverdopplung möglicher Systemzustände nicht zufällig eintreten, sondern einem bestimmten System folgen, wofür sich sogar eine feststehende Konstante berechnen läßt (vgl. Beisel, 1994, S. 44).

²⁷⁶ Den Durchbruch zu einem breiteren Publikum erreichte die populärwissenschaftlich verfaßte Geschichte der Chaosforschung von James Gleick, 1987 (vgl. Habermeier, 1993, S. 6).

²⁷⁷ Abraham beschreibt den Zusammenhang zwischen Systementwicklung (Evolution), Trajekturen und Attraktoren wie folgt: „A given initial state evolves along an unique trajectory. After a temporary phase, the *transient response*, this trajectory approaches

Attraktor ist der Schmetterlings- oder Lorenzattraktor, von dem der Schmetterlingseffekt²⁷⁸ hergeleitet wird (vgl. Ratzek, 1992, S. 70, Laszlo et al., 1992, S. 67). Attraktoren markieren den Ruhepunkt oder das „eingependelte Ruhemuster“ des Systemverhaltens (vgl. Turnheim, 1993, S. 241).

Prinzipiell wird zwischen drei verschiedenen Typen von Attraktoren unterschieden (vgl. z.B. Abraham, 1991, S. 5, Reszat, 1993, S. 146, Thwaites, 1993, S. 178, Laszlo, 1987, S. 60):

- Punktattraktoren (Static attractors, rest points) kennzeichnen eine Systementwicklung, die sich in einem bestimmten Systemzustand einpendelt. Diese Form ist seit Newton bekannt (vgl. Abraham, 1991, S. 5).
- Periodische Attraktoren (periodic attractors, oscillations) kennzeichnen Entwicklungen, die sich nach genau bestimmten Zeiten wiederholen (z.B. das Ticken einer Uhr). Dieser Typus war in diesem Jahrhundert vorherrschend. Manche Autoren (vgl. z.B. Tschacher, 1990, S. 50, Thwaites, 1993, S. 178) differenzieren zwischen periodischen und quasiperiodischen Attraktoren, wobei letztere eine Systementwicklung beschreiben, die zwar eine Fülle wiederkehrender Symptome aufweist, sich jedoch nie komplett wiederholt.
- Seltene oder chaotische Attraktoren (chaotic attractors, strange attractors) sind die eigentliche Entdeckung der Chaosforschung. Sie charakterisieren eine Systementwicklung, die *scheinbar* keine Regelmäßigkeit mehr aufweist, bei der sich kein Systemzustand wiederholt (vgl. Reszat, 1993, S. 146)²⁷⁹. Das Systemverhalten läßt sich nicht mehr genau prognostizieren²⁸⁰ und wurde bisher auf den Einfluß zufälliger Störgrößen zurückgeführt. Im Unterschied zum rein zufälligen Verhalten zeigen diese Systemzustände und mit ihnen der Attraktor aber eine gewisse Symmetrie und weisen

asymptotically to a limit set called *attractor*, a dynamical equilibrium is attained“ (Abraham, 1991, S. 5, Hervorhebungen im Original).

²⁷⁸ Laszlo verweist darauf, daß der Schmetterlingseffekt nach dem schmetterlingsähnlichen Muster des zugrundeliegenden Attraktors und nicht auf die Geschichte, derzufolge ein Flügelschlag eines Schmetterlings in Südkalifornien genügen würde, um das Wetter in der Mongolei zu verändern (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 67). Anders sieht dies Pietschmann, nach dem der „Schmetterlingseffekt genau dieser Geschichte seinen Namen verdankt (vgl. Pietschmann, 1992, S. 11).

²⁷⁹ Für Systeme, die sich durch diese Attraktoren beschreiben lassen, gilt die oben festgestellte, sensitive Abhängigkeit der Systementwicklung von den Ausgangsbedingungen. Außerdem durchlaufen diese Systeme niemals zweimal den gleichen Punkt (vgl. Reszat, 1993, S. 146).

²⁸⁰ Für derartige Systeme müßten die Anfangsbedingungen mit unendlicher Genauigkeit angegeben werden, was jedoch prinzipiell nicht möglich ist. Sensitive Abweichungen von den Startwerten (z.B. in der 1000-sten Stelle hinter dem Komma) können bewirken, daß sich das System nach einer bestimmten Iteration völlig anders verhält.

Inseln von stabilen und periodischen Zuständen auf²⁸¹. Dadurch können bestimmte Systementwicklungen als wahrscheinlich bzw. unwahrscheinlich eingestuft werden (vgl. Thwaites, 1993, S.178f).

Eine besondere Bedeutung haben chaotische Prozesse für dissipative²⁸² Systeme (vgl. Reszat, 1993, S. 146). Diese Systeme können sich von einem stabilen Zustand (mit stabilem Attraktor) in instabile, ungeordnete Zustände verändern und umgekehrt. Sie durchlaufen auf dem Weg zu einer neuen Ordnung chaotische Phasen (vgl. Laszlo et al. 1992, S. 67f).

Wenn sich das Systemverhalten von einer Gruppe von Attraktoren zu einer anderen verlagert, verzweigt sich seine Entwicklung zu einem neuen Muster, was als Bifurkation²⁸³ bezeichnet wird (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 65): Bei einer Zunahme von Störungen (durch Systemfluktuationen) bricht das System aus seinem Fließgleichgewicht aus und bewegt sich in einen „chaotischen Zustand“. Abhängig davon, ob die Verzweigung plötzlich oder ganz abrupt geschieht, sprechen die Chaosforscher von „subtilen“, „katastrophalen“ oder „explosiven“ Bifurkationen (vgl. Laszlo et al., 1992, S. 65). Aus den „katastrophalen“ Veränderungen leitet sich die Katastrophentheorie ab, die Eingang in die Sozialwissenschaften (vgl. Bühl, 1990, S. 124) und – zur Untersuchung von Insolvenzen – auch in die Betriebswirtschaftslehre findet (vgl. Pinkwart, 1993).

Die Bewegungen von einer geordneten in eine turbulente und schließlich in eine chaotische Struktur unterliegen bestimmten Regeln (vgl. Landfried, 1991, S. 19). Dies gilt sowohl vor dem Übergang in den chaotischen Bereich als auch im chaotischen Bereich selbst. Nichtlineare Systeme driften nicht zufällig ins Chaos, sondern folgen festen Gesetzmäßigkeiten (vgl. Beisel, 1994, S. 41f). Mit Hilfe mathematischer Gleichungen, in denen das Verhalten nichtlinearer Systeme durch Schleifen, d.h. Rückkopplungen, modelliert wurde, und empirischen Beobachtungen in mehreren Wissenschaftsgebieten konnte ein festes Schema für die Entwicklung eines Systems von einem stabilen in einen chaotischen Zustand identifiziert werden (vgl. z.B. Loye, 1991, S. 15, Briggs/ Peat, 1990, S. 74ff). Dieses Schema wird im folgenden am Beispiel des sog. Feigenbaumszenarios skizziert.

Untersucht man das Systemverhalten in Abhängigkeit von Umweltbedingungen bzw. Systemrelationen, so zeigt es (=das Systemverhalten) bei einer schrittweisen, marginalen Veränderung der „kritischen Variable“ Auffälligkeiten. Bei einem bestimmten Wer-

²⁸¹ Landfried spricht davon, daß das Systemverhalten einer Dialektik von Zufall und Notwendigkeit unterliegt (vgl. Landfried, 1990, S. 21).

²⁸² s. S.67, Abschnitt „Systeme mit statischem Gleichgewicht versus dissipative Systeme“.

²⁸³ Von lateinisch: bi = zwei, und furca = Gabel, also eine Verzweigung oder Gabelung. Ein Bifurkationsdiagramm weist ein festes Muster auf.

tebereich der kritischen Variable kann das Systemverhalten genau berechnet und sein weiteres Verhalten in Abhängigkeit zu den übrigen Parametern exakt prognostiziert werden (= Bereich des Punktattraktors) (vgl. Tschacher, 1990, S. 54). Eine Veränderung der kritischen Variable über diesen Wertebereich hinaus führt zunächst zu einem Oszillieren zwischen zwei möglichen Systemzuständen (= Bereich des periodischen Attraktors). Welcher Systemzustand eintritt, hängt von den exakten Anfangs- und Verlaufsbedingungen ab (vgl. Tschacher, 1990, S. 54). Es genügt bereits eine winzige Veränderung der Ausgangswerte, damit statt des einen Systemzustands der andere der beiden möglichen Zustände eingenommen wird.

Die Zahl möglicher Systemzustände erhöht sich²⁸⁴ bei einer weiteren Veränderung der kritischen Variable nach festen Gesetzen auf vier, acht, sechzehn usw. (vgl. Tschacher, 1990, S. 54f). Die Systementwicklung läßt sich somit auch bei genauer Kenntnis aller Variablen nicht mehr deterministisch prognostizieren – es gilt jedoch das Prinzip der Selbstähnlichkeit. Selbstähnlichkeit ist die zentrale Eigenschaft fraktaler Objekte und bedeutet, daß sich eine bestimmte Eigenschaft, ein bestimmtes Motiv in jedem beliebigen Maßstab, mit dem man das Objekt vergrößert oder verkleinert, wiederfindet²⁸⁵ (vgl. Coveney/Highfield, 1992, S. 266, Stewart, 1990, S. 206f, Cramer, 1993, S. 172). Die Zahl möglicher Zustände sowie die Abstände zwischen den Periodenverdopplungen lassen sich bei Kenntnis der Determinanten berechnen.

Ab einem bestimmten Schwellenwert der kritischen Variable sind Prognosen jedoch scheinbar²⁸⁶ unmöglich (= Bereich des chaotischen Attraktors), allerdings existiert auch hier das Prinzip der Selbstähnlichkeit, d.h. im Systemverhalten lassen sich immer wieder bestimmte Muster identifizieren. In diesem scheinbaren Chaos gibt es selbstähnliche Strukturen. Mitten in den komplexen, nicht durchschaubaren Strukturen finden sich stabile Zyklen, in denen wieder Fixpunkte existieren und neue Bifurkationen auftreten (vgl. Schrader, 1993, S. 184). Der Weg ins Chaos kündigt sich durch Periodenverdopplung

²⁸⁴ Diese Gesetzmäßigkeiten erforschte als erster der Physiker Mitchel Feigenbaum, nach dem die diesen Prozessen innewohnenden Konstanten ($\sigma = 4.669201..$ und $\alpha = 2.50290..$) bezeichnet wurden (vgl. Loye, 1991, S. 13f, Tschacher, 1990, S. 66, Schrader, 1993). (Daher der Name „Feigenbaumszenario“).

²⁸⁵ Das Prinzip der Selbstähnlichkeit entdeckte Benoit Mandelbrot. Er prägte die Bezeichnung „Fraktal“ (lateinisch: fractum = gebrochen) für die eigenartige Geometrie von unregelmäßig geformten Gebilden, die in allen Maßstäben immer ein ähnliches Aussehen haben (vgl. Coveney/Highfield, 1990, S. 266).

²⁸⁶ Anhand mathematischer Gleichungen oder naturwissenschaftlicher Modelle läßt sich jedoch zeigen, daß es auch innerhalb dieses chaotischen Wertebereichs noch einzelne Parameterkonstellationen („Stabilitätsinseln“) gibt, bei denen nur ein exakt bestimmbares oder zumindest oszillierendes Systemverhalten möglich ist.

an (vgl. Beisel 1994, S. 45) und kann bei Kenntnis der System- und Umweltvariablen berechnet werden (vgl. Davies, 1991, S. 66). Die nötigen Daten sind jedoch in sozialwissenschaftlichen Systemen nicht verfügbar. Allerdings können auch für nicht quantifizierbare Systeme Regeln abgeleitet werden²⁸⁷.

Es lassen sich drei Systemzustände feststellen²⁸⁸:

- *der stabile Zustand*: In diesem Zustand reagieren Systeme auf äußere Einflüsse bzw. Störungen angemessen, also berechenbar.
- *der chaotische Zustand*: In diesem Zustand reagieren Systeme auf äußere Einflüsse unangemessen empfindlich und lassen sich nicht berechnen. Ähnliche Ursachen führen zu gänzlich verschiedenen Wirkungen.
- *die Übergangsphase oder der oszillierende Zustand*. In diesem Zustand reagieren Systeme weder eindeutig berechenbar noch völlig unberechenbar. Es können zwar keine exakten Ergebnisse der Systemreaktion prognostiziert werden, allerdings gibt es – wie die Chaosforschung zeigt – feste Regeln und Konstanten, mit deren Hilfe zumindest der Bereich möglicher Systemreaktionen eingegrenzt werden kann. In dieser meist relativ kurzen Phase zeigen sich bisher die eindrucksvollsten Ergebnisse der Chaosforschung, da hier mit neuartigen mathematischen Instrumenten eine Ordnung (z.B. die Fraktalen) in dieser scheinbar ungeordneten Situation entdeckt werden konnte (vgl. Nürnberger, 1993, S. 10f).

(2) personalwirtschaftliche Anwendbarkeit

Die Erkenntnisse der Chaostheorie beinhalten zwar keine ontologischen, dafür aber methodologische Aspekte. Überall dort, wo wirtschaftliche und soziale Aspekte auf einem physikalischen Denkmodell (und sei es nur ein mechanistisches Modell) aufbauen, ist es sinnvoll, die neue Begriffswelt der Chaostheorie zu nutzen²⁸⁹ (vgl. Pietschmann, 1992, S. 15).

²⁸⁷ So führt Tschacher (1990, S. 55) aus, daß ein System vor dem Übergang von einer stabilen Phase zum oszillierenden Verhalten länger braucht, bis es sich auf den Gleichgewichtspunkt hinbewegt.

²⁸⁸ Auf die weitere Behandlung tiefergehender mathematischer Forschung zu diesem Bereich, z.B. Ljapunow-Exponent (vgl. z.B. Türschmann, 1990) wird hier verzichtet, da sie in einem personalwirtschaftlichen Modell ohnehin nicht angewendet werden kann.

²⁸⁹ Schütz wagt sogar die These, daß sich durch die Chaostheorie die gesamten Wirtschaftswissenschaften weiter emanzipieren, da sie hinsichtlich der Komplexität auf der gleichen Stufe wie die Naturwissenschaften stehen (vgl. Schütz, 1992, S. 123). Dies dürfte allerdings aufgrund der beeindruckenden naturwissenschaftlichen Tradition und des enormen meßbaren Erfolgs der Naturwissenschaften ein frommer Wunsch bleiben.

Gegenwärtig gibt es zwei unterschiedliche methodologische Vorgehensweisen, die Erkenntnisse der Chaosforschung für die wirtschaftswissenschaftliche Theoriebildung zu nutzen²⁹⁰. Entsprechend lassen sich die zahlreichen Publikationen²⁹¹ über mögliche Konsequenzen der Chaostheorie auf die Wirtschaftswissenschaften in zwei Gruppen einteilen:

- Beiträge, die mathematisch-naturwissenschaftliche Chaosmodelle auf quantifizierbare, in der Empirie nachweisbare, tendenziell mikroökonomische Fragestellungen anwenden, wie z.B. Investitions- und Finanzierungsmodelle oder die Entwicklung von Börsenkursen (vgl. Reszat, 1993, S. 146)²⁹². Feichtinger und Kopel führen daneben noch weitere Gebiete auf, wie z.B. Modelle der quantitativen Personalplanung und des Marketings oder Unternehmensplanspiele (vgl. Feichtinger/Kopel, 1994, S. 18ff)²⁹³. Diese Ansätze sind jedoch wenig geeignet für ein Personalmanagementkonzept, da sich personalwirtschaftliche Sachverhalte in aller Regel nicht so exakt quantifizieren lassen, wie es für derartige Modelle notwendig wäre.
- Beiträge, die sich auf den Bereich der Managementforschung beziehen²⁹⁴. Häufig werden sie mangels quantifizierbarer Systemvariablen ohne Berücksichtigung der mathematischen Grundlagen formuliert. Dabei werden teilweise bewährte betriebswirtschaftliche Erkenntnisse, wie z.B. die flexible und individuelle Gestaltung von Führungsaufgaben, mit einem modischen (natur-)wissenschaftlichen Kleid versehen²⁹⁵. Die wissenschaftliche Fundierung bleibt von untergeordneter Bedeutung (vgl. Reszat,

²⁹⁰ Die Anhänger einer direkten Übernahme der mathematischen Methoden argumentieren, daß nur auf diese Weise dem Wesen der Chaosforschung entsprochen werden kann. Dagegen betonen die Anhänger einer (indirekt) analogen Anwendung die Eigenheiten sozialer Systeme.

²⁹¹ z.B. Baecker, 1992, Barg, 1991, Baumol/Benhabib, 1989, Freedman, 1993, Holzer, 1994, Kelsey, 1988, Krystek, 1993, Landfried, 1991, Lentz, 1992, Müri, 1989, Reszat, 1993, Richards, 1990, Schmidt, 1993, Senge, 1990, Seiler, 1994, Türschmann, 1990, Turnheim, 1993, Weigle, 1993, Wersig, 1990.

²⁹² vgl. z.B. Adam et al., 1994, Ahlbach, 1987, Feichtinger/Kopel, 1994, Pinkwart, 1992, Reszat, 1993, Senge, 1990, Türschmann, 1990.

²⁹³ Feichtinger und Kopel sehen für die Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme ein breites Aufgabenfeld bei der Untersuchung von Zeitreihen. Durch nichtlineare Ansätze kann ein relevanter Anteil der Systemfluktuationen beschrieben werden (vgl. Feichtinger/Kopel, 1994, S. 34). Eine weitere betriebswirtschaftlich relevante Anwendung der Chaostheorie sieht Pinkwart in der Erweiterung der Katastrophentheorie (vgl. Pinkwart, 1993, S. 895).

²⁹⁴ z.B. Fuchs, 1993, Krystek, 1993, Laske, 1990, Nonaka, 1988, Paslack, 1990, Richards, 1990, Schneider, 1993, Turnheim, 1993.

²⁹⁵ z.B. Müri, 1989

1993, S. 146). Es existieren jedoch auch vielversprechende Versuche, auf einem anspruchsvollem Niveau chaostheoretische Erkenntnisse und Methoden auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu verwenden²⁹⁶ (vgl. Feichtinger und Kopel, 1994, S. 26). Diese Beiträge werden im folgenden näher betrachtet.

Aufgrund der zunehmenden Unübersichtlichkeit der Unternehmen und ihrer Umsysteme ist es notwendig, daß sich das Management von Unternehmen mit chaotischen und unübersichtlichen Entwicklungen befaßt und neue Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, die der Komplexität und der Geschwindigkeit des Wandels Rechnung tragen (vgl. Laske, 1990, S. 64f).

Derartige Managementkonzeptionen können auf den Theorien und Technologien der Chaosforschung basieren²⁹⁷. Im Gegensatz zu einer mathematisch fundierten Anwendung für spezielle, quantifizierbare, betriebswirtschaftliche Probleme wenden Konzepte zum Chaosmanagement chaostheoretische Erkenntnisse meist nur als Sprachspiel oder Analogie²⁹⁸ (ohne solide mathematische Kenntnisse) an (vgl. Feichtinger/Kopel, 1994, S. 26, Gruber, 1995). Mit Hilfe von Prinzipien und Analogien der Chaosforschung, die ein mögliches Denkmodell für betriebliche Vorgänge bieten – zumal sich das Verhalten von sozialen Systemen noch komplexer gestaltet als dasjenige von physikalischen, bio-

²⁹⁶ Türschmann sieht auch Ansatzpunkte für die Entscheidungstheorie: Er betont, daß die Entscheidungsfindung in der Betriebswirtschaft durch dynamische Modelle zukünftig die Chaostheorie berücksichtigen muß. Es kann sogar der Fall eintreten, daß zumindest für bestimmte Wertebereiche eine Entscheidungsfindung unmöglich wird, wobei dies unter bestimmten Umständen auch für lineare Prognosemodelle zutreffen kann (vgl. Türschmann, 1990, S. 47). Richards konstatiert, daß aufgrund der Komplexität von abhängigen Entscheidungsprozessen „chaos theory has recently begun to attract attention as a potential model in the social science“ (Richards, 1990, S. 219) und unterstützt diese These experimentell und empirisch. Erste Arbeiten zu diesem Thema zeigen, daß selbst bei der Rationalitätsannahme der klassischen Entscheidungstheorie Situationen eintreten können, in denen eine rationale Auswahl a priori unmöglich ist (vgl. Adam et al., 1994, S. 549).

²⁹⁷ Dies sind insbesondere die Relativierung des Kausalprinzips, die Komplexität der Interaktionen und davon abgeleitet der Verzicht auf exakte Planungen, die Beachtung der Bedingung für Übergänge von Phasen der Stabilität zu Phasen der Ordnung und umgekehrt sowie die Prinzipien der Selbstähnlichkeit und der Selbstorganisation (vgl. oben, Grundlagen der Chaostheorie).

²⁹⁸ So muß nach Ratzek jede moderne soziale Organisation Strukturen und somit Ordnung generieren, weshalb die Kunst des Managements in der Handhabung der Wechselwirkung zwischen einer stabilen Ordnung (statische Attraktoren) und chaotischen Systemzuständen besteht (vgl. Ratzek, 1992, S. 73).

logischen oder chemischen Systemen – versuchen diese Konzeptionen Vorschläge zur Gestaltung von Unternehmen abzuleiten²⁹⁹.

Allerdings bieten diese Prinzipien keine konkreten Gestaltungsvorschläge an. „Die Chaostheorie kann uns nur sagen, unter welchen Bedingungen die Unvorhersagbarkeit gilt. Sie kann jedoch ebenso wenig wie andere Systemtheorien wegen der grundsätzlichen Unvorhersagbarkeit in diesem Bereich exakte Prognosen leisten“ (Nürnberger, 1993, S. 156f)³⁰⁰.

Ein weiteres Problem für personalwirtschaftliche Fragestellungen besteht darin, daß sich viele soziale Phänomene zwar mit Begriffen wie Phasensprung, Phasenübergang, dissipative Struktur usw. umschreiben lassen³⁰¹, daß aber für soziale Systeme im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Systemen jedoch keine exakten Bedingungen bzw. kritische Werte existieren, weshalb der Erkenntnisgewinn einer derartigen Begriffsverwendung zweifelhaft erscheint (vgl. Nürnberger, 1993, S. 158f)³⁰².

Ein personalwirtschaftliches Phänomen, das sich dagegen gut mit den Aussagen der Chaostheorie beschreiben läßt, ist die informale Organisation einer Unternehmung (vgl. Krystek, 1993, S. 24). Im Gegensatz zur formalen Organisation weist sie in ihrer Unüberschaubarkeit und Nichtlinearität Eigenschaften eines chaotischen Systems auf. Daraus

²⁹⁹ Daher sieht Pietschmann die Möglichkeit, in der Wirtschaft und insbesondere im Management Modelle zu finden, bei denen die Begriffswelt der Chaostheorie zielführendere Analogien anbietet als die der klassischen Physik (vgl. Pietschmann, 1992, S. 15): „Chaos widens the spectrum of opinions and forces the organization to seek new points of view for an organization to renew itself, it must keep itself in a nonequilibrium state at all times“ (Nonaka, 1988, S. 59). Dies gilt auch für Pietschmanns Konzeption. Er verweist z.B. in Analogie zur Synergetik darauf, daß zur Veränderung eines unerwünschten Organisationszustandes erst einmal die bestehende Ordnung aufgeweicht und instabil werden muß.

³⁰⁰ Auf die Schwierigkeiten, die sich bei der Gestaltung von Systemen in einem deterministischen Chaos ergeben, weisen Coveney und Highfield in einem anschaulichen Beispiel hin: Sollte die Wirtschaft einem deterministischen Chaos unterliegen, so können Wirtschaftsminister und Notenbankpräsidenten in große Schwierigkeiten geraten. Wenn sie nämlich den Zinssatz verändern, könnte dies gewaltige Wirkungen nach sich ziehen und, bei extremer Auslegung des Schmetterlingseffekts, den Zusammenbruch des Bankensystems zur Folge haben (vgl. Coveney/Highfield, 1992, S. 327).

³⁰¹ Die Chaostheorie bietet nach Pietschmann die Möglichkeit zu einer analogen Übertragung auf soziale Systeme. Er warnt jedoch davor, sie in den Sozialwissenschaften zur Erforschung neuer, den sozialen Systemen innewohnenden Gesetzmäßigkeiten zu verwenden, da dies, ähnlich wie bei Versuchen der Quantenmechanik, nur zu Irrwegen führen würde (vgl. Pietschmann, 1992, S. 15f).

³⁰² Für ein Personalmanagement können chaostheoretischen Erkenntnisse also nur Grundlage für Analogien sein.

läßt sich die Aufforderung zu regelwidrigem, die Ordnung unterlaufendem Verhalten als Grundidee des Intrapreneurship herleiten. Die Entwicklung von Unternehmen läßt sich damit in Anlehnung an Bleicher (1991, S. 332ff) als Abfolge von kontinuierlichen Phasen interpretieren, die in Analogie zu den kritischen Wachstumsphasen immer wieder von chaotischen Übergangsphasen unterbrochen werden (vgl. Krystek, 1993, S. 25).

Im Hinblick auf eine Verwendung der Chaostheorie für personalwirtschaftliche Fragestellungen läßt sich folgendes zusammenfassen:

- „Chaotische“ Prognose- und Entscheidungsmodelle dürften, unabhängig von ihrer grundsätzlichen Aussagekraft für personalwirtschaftliche Fragestellungen, nur in Spezialbereichen wie z.B. der Personalbedarfsprognose von Interesse sein³⁰³.
- Aus systemimmanenten Gründen wird es unmöglich sein, das Verhalten bestimmter Systeme³⁰⁴ in bestimmten Situationen im voraus zu berechnen oder nur näherungsweise zu prognostizieren³⁰⁵. Von großem Interesse ist daher die Frage, ob sich diese Situationen hoher Unsicherheit näher eingrenzen lassen und ob sich auch in sozialen Systemen die Phänomene naturwissenschaftlicher chaotischer Systeme (Selbstähnlichkeiten, Stabilitätsinseln) nutzen lassen.

³⁰³ Die Möglichkeiten zur Ableitung deterministischer Theorien sind in sozialen Systemen eng begrenzt. Deterministische personalwirtschaftliche Theorien sind nur mit Einschränkungen sinnvoll, da die Erforschung von festen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nur bei bekannten oder prognostizierbaren Ausgangszuständen möglich ist, und dies obendrein nur im Bereich von stabilen oder periodischen Zuständen. Es ist daher also wichtig, den Anwendungsbereich personaler Theorien genauer zu betrachten. Periodisch im Zusammenhang mit realen Unternehmenssituationen bedeutet, daß eine bestimmte Situation, die z.B. zur Fluktuation eines Mitarbeiters geführt hat, in Zukunft genau so wieder auftritt, daß wieder ein Mitarbeiter aus demselben Motiv kündigt. Das ist vermutlich nie der Fall. Die bisherigen, statistisch bestimmten Fluktuationstheorien gehen jedoch von einer solchen Wiederkehr gleicher Situationen aus, die in der Praxis vermutlich nie gegeben ist.

³⁰⁴ Hierzu gehören insbesondere die sozialen Systeme.

³⁰⁵ „Wenn Chaosforscher beweisen, daß schon so simple Systeme wie Pendel oder tropfende Wasserhähne zu komplex sind, um ihr Langzeitverhalten auszurechnen, um wieviel aussichtsloser muß da der Versuch erscheinen, das komplexeste System, das die Welt hervorgebracht hat, ausrechnen zu wollen, den Menschen? Trotz dieser von der Chaostheorie nahegelegten Aussichtslosigkeit basteln empirische Psychologen, Pädagogen und andere Humanwissenschaftler unverdrossen am Menschen herum, messen und rechnen mit scheinbar exakten Zahlen und häufen Datenberg auf Datenberg ohne je zu einer wirklich aufregend neuen Erkenntnis über den Menschen oder einem praktisch anwendbaren Ergebnis [...] zu kommen“ (Nürnberg, 1993, S. 161f).

e) Synergetik

Die Synergetik (die Lehre vom Zusammenwirken) entwickelte sich seit den siebziger Jahren zu einem interdisziplinären Forschungsgebiet und kann nach Aussage ihres Begründers, Hermann Haken³⁰⁶, „als eine Wissenschaft vom geordneten, selbstorganisierten, kollektiven Verhalten angesehen werden, wobei dieses Verhalten allgemeinen Gesetzen unterliegt“ (Haken, 1981, S. 21). Von besonderem Interesse war für Haken die Fragestellung, welche Mechanismen in biologischen Systemen zur Bildung von Ordnung führen, da eine der auffälligsten Eigenschaften jedes biologischen Systems der ungewöhnliche Grad der Koordinierung zwischen den einzelnen Teilen ist, die nur durch den Austausch von Informationen zwischen den Teilen und durch das hierarchische Niveau des Systems möglich ist (vgl. Haken, 1991, S. 127f).

(1) Grundlagen

Die Funktionsweise des Informationsaustauschs und somit der Steuerung biologischer Systeme untersucht Haken anhand eines Lasers, weshalb die Funktionsweise des Lasers *das* Paradigma der Synergetik darstellt (vgl. Haken, 1991, S. 134). Der Laser repräsentiert ein typisches dissipatives System, abseits des thermodynamischen Gleichgewichts und bietet wegen seiner guten experimentellen Zugänglichkeit die Möglichkeit, Effekte, die zur Selbstorganisation von Systemen beitragen, studieren zu können (vgl. Haken, 1990, S. 235).

Das Laserlicht unterscheidet sich vom normalem Licht dadurch, daß seine Lichtwellen alle genau die gleiche Wellenlänge besitzen und somit eine feste Ordnung aufweisen. Haken analysiert die Prozesse, die zur Herausbildung dieser Ordnung führen.

Beim Laser gibt es zunächst Licht mit unterschiedlicher Wellenlänge. Die Wellen treten in ihrem „Verlangen“³⁰⁷, von den übrigen angeregten Leuchtelektronen Verstärkung zu

³⁰⁶ Hermann Haken, geb. 1927, Studium der Mathematik und Physik in Halle und Erlangen. Seit 1960 Professor für theoretische Physik an der Universität Stuttgart und seit 1967 zugleich Honorarprofessor an der Universität Hohenheim (vgl. Küppers, 1991, S. 281). Haken entwickelte die Synergetik im Laufe seiner Forschungen zur Lasertheorie, welche das kollektive selbstorganisierte Emissionsverhalten angeregter Atome untersucht (vgl. z.B. Haken 1991).

³⁰⁷ Haken verwendet für physikalische Vorgänge häufig Ausdrücke, die bereits umgangssprachlich besetzt sind und vor allem bei einer analogen Anwendung synergetischer Folgerungen auf soziale Fragestellungen (die Haken teilweise auch selbst vornimmt) ziemlich unglücklich wirken. Als Beispiel sei hier erwähnt, daß Ordner (z.B. Sprache) die Systemteile (z.B. ein Kind) *versklaven*. Haken räumt selbst ein, daß es sich hierbei nur um einen Terminus *technicus* handelt, dem keinerlei ethische Bedeutung beizumessen ist (vgl. Haken, 1991, S. 139).

erhalten, miteinander in Konkurrenz. Ausgewählt wird „diejenige Welle, die in ihrem Rhythmus dem inneren Tanztakt der Leuchtelektronen am nächsten kommt. Obwohl also diese Welle oft nur ein klein wenig bevorzugt wird, wird sie lawinenartig verstärkt und gewinnt schließlich gegenüber allen anderen. Diese werden unterdrückt und alle Energie der Leuchtelektronen geht nur noch in die völlig gleichmäßig schwingende Welle über. Umgekehrt, hat sich diese Welle erst einmal durchgesetzt, so zwingt sie ständig jedes neu angeregte Leuchtelektron eines Atoms in ihren Bann und bringt es zum Mitschwingen im Takt“ (Haken 1981, S. 67). Haken nennt die Welle, die ihre Eigenschaften den anderen Systemelementen aufzwingt, eine Ordnerwelle, die die anderen Systemelemente versklavt.

Wie man am Beispiel der Laseratome nachweisen kann, hat die Kooperation der einzelnen Laseratome ein ausgesprochenes Anwachsen der Effizienz zur Folge (vgl. Haken, 1991, S. 141). Der Ordner informiert die Atome, wie sie sich zu verhalten haben und darüber hinaus den Beobachter über den makroskopisch geordneten Zustand des Systems (vgl. Haken, 1991, S. 139). Die Ordnung entsteht hier ohne Steuerungsmechanismus von außen und wird durch den oben skizzierten inneren Systemmechanismus als Wechselspiel zwischen Zufall und Notwendigkeit beschreibbar (vgl. Beisel, 1994, S. 34).

Von Interesse ist dabei die Frage, wie genau die Ordnerwelle aus der Menge der Wellen ausgewählt wird bzw. wer dies ist. Beim Laser geschieht dies im Wettbewerb mit einem Ausleseprozeß, dadurch, „daß anfänglich die verschiedenen Wellen rein zufällig von den Elektronen erzeugt werden – dann aber aufgrund der Gesetze des Wettbewerbs ausgesondert, selektiert werden“ (Haken, 1981, S. 68). Es handelt sich also um einen evolutorischen Prozeß. Allerdings spielen bei dieser Betrachtung Umweltbedingungen keine Rolle, das System bleibt im Sinne der Closure-Type Description nach Varela (1984) operational geschlossen (vgl. Beisel, 1994, S. 35).

Nach welchen Gesetzen (des Wettbewerbs) selektiert wird, bleibt offen. Ein Indiz für die Identifizierung von Ordnern ist, daß es sich um Elemente handelt, die sich relativ langsam verändern³⁰⁸ (vgl. Haken, 1991, S. 139).

Weil nun die einzelnen Elemente des Systems (die Mikroebene) durch Ordner zu einem bestimmten Verhalten gedrängt werden, entstehen feste Strukturen (Muster) für das Gesamtverhalten des Systems (die Makroebene). Diese Muster bleiben nicht ohne Rückwirkung auf die Systembausteine, die auf diese Weise immer stärker in die Struktur-

³⁰⁸ Als „anthropomorphes“ Beispiel verwendet Haken die Sprache, die sich im Gegensatz zur Lebensdauer eines Menschen nur langsam verändert. Ein Baby wird dieser Sprache ausgesetzt, lernt sie und trägt sie weiter. Das Kind wird von der Sprache „versklavt“ (vgl. Haken, 1991, S. 139).

bildung miteinbezogen werden (vgl. Ratzek, 1992, S. 74). Es bleibt festzuhalten, daß die Elektronen bzw. Wellen³⁰⁹ (die Mikroebene), deren Bewegung das Lichtfeld (die Makroebene) erzeugt, selbst durch dieses Lichtfeld determiniert werden. Diese wechselseitige Abhängigkeit wird als zirkuläre Kausalität bezeichnet (vgl. Ruckerl, 1993, S. 1).

Trotz der hohen Komplexität des Systems auf der Mikroebene kann sein Verhalten auf der Makroebene durch Informationen über das Verhalten der Ordner – den Trägern der synergetischen Information – beschrieben werden. Im Falle des Lasers genügt die Angabe von Wellenhöhe und Wellenlänge zur Beschreibung des Systemlasers – im Vergleich zur Komplexität des Verhaltens der einzelnen Teilchen bedeutet dies eine enorme *Informationskompression* (vgl. Haken, 1991, S. 140)³¹⁰.

Die Betrachtung des Lasers in der Interaktion mit seiner Umwelt (im Sinne der Input-Type Description von Varela, 1984) ermöglicht auch Einblicke in den Einfluß von Randbedingungen (also der Umwelt) auf die Selbstorganisationsprozesse. Im Falle des Laser werden die Randbedingungen von den die Laserwellen verstärkenden Spiegeln repräsentiert, die im Sinne einer negativen Selektion³¹¹ ein bestimmtes Systemverhalten nicht tolerieren. Die Umwelt kann damit das Systemverhalten zwar nicht determinieren (vgl. Beisel, 1994, S. 35f), für das makroskopische Verhalten des Systems Laser ist sie (über die Energiezufuhr) dennoch von maßgeblichem Einfluß. Die Randbedingungen (und damit die Umwelt) bestimmen, ob das Licht einer Lampe oder Laserlicht entsteht. Diese Parameter können von außen kontrolliert werden, weshalb sie in der synergetischen Terminologie als *Kontrollparameter* bezeichnet werden. Allerdings können sie das System nicht steuern, sondern nur unspezifisch beeinflussen.

Der Systemzustand ist daher nicht zwangsweise stabil. Er kann durch eine Veränderung der Kontrollparameter instabil werden und in einen anderen makroskopischen Zustand umschlagen. „Das Bemerkenswerte hierbei ist, daß selbst eine kleine Änderung von Umweltbedingungen einen qualitativen Umschlag im System auslösen kann, und zwar dann, wenn wir uns an sogenannten kritischen Punkten der Umweltbedingungen befinden“ (Haken, 1991, S. 141). Diese Erkenntnis entspricht dem sogenannten

³⁰⁹ Ob Welle oder Teilchen ist aufgrund des Welle-Teilchen-Dualismus nicht eindeutig zu unterscheiden.

³¹⁰ „Die synergetische Information kennzeichnet also den Gesamtzustand des Systems, der, wie wir gesehen haben, einen hohen Grad an Ordnung, an Korrelation zwischen den Bewegungen der einzelnen Elektronen erreicht hat“ (Haken, 1991, S. 140).

³¹¹ Im Gegensatz zum Darwinschen „survival of the fittest“ werden nach diesem Prinzip nur bestimmte, nicht geeignete Verhaltensweisen eliminiert. Dies entspricht auch der Vorstellung der systemischen Evolutionstheorien.

Schmetterlingseffekt in der Chaostheorie. „Oft hat das System jenseits seines Instabilitätspunkts die Wahl zwischen verschiedenen äquivalenten Zuständen“ (Haken, 1991, S. 141). Die tatsächliche Gestalt eines Systems hängt entscheidend vom Systemverhalten an Instabilitätspunkten ab. Dort hat das System verschiedene Möglichkeiten, sich zu verwirklichen. In der Biologie wird diese Auswahl genetisch festgelegt, in anderen Fällen entscheidet darüber die Umgebung bzw. „der Kontext, der den Wert der Art des Zustandes, der verwirklicht werden soll, festlegt“ (Haken, 1991, S. 148)³¹².

(2) personalwirtschaftliche Anwendbarkeit

Die Gesetzmäßigkeiten, die Haken am Lasermodell entdeckte, gelten seiner Meinung nach nicht nur für eine spezielle Klasse physikalischer, sondern auch für biologische und soziale Systeme³¹³. Er verweist jedoch darauf, daß sich synergetische Aussagen im sozialen Bereich immer nur auf das Verhalten von Gruppen (oder Massen) beziehen können (vgl. Haken, 1981, S. 133), da sich das Verhalten einzelner Menschen, das in seiner Vielfalt wesentlich komplexer ist als die Bewegungen einzelner Lichtwellen, einer derartigen Beschreibung entzieht.

Es wirkt auf den ersten Blick etwas naiv, die Besonderheiten sozialer Systeme durch die an einem Laser entdeckten Gesetzmäßigkeiten beschreiben zu wollen. Allerdings kann die Synergetik bei einer Integration sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse für die Untersuchung von Organisationen bzw. sozialen Systemen durchaus fruchtbar sein³¹⁴. Möglicherweise gibt es auch hier Regulationsmechanismen (z.B. die Unternehmensleitlinien oder die Unternehmenskultur), die das scheinbar ungeordnete, nicht zielgerichtete Verhalten einzelner Systemelemente zu einem beschreibbaren Ganzen ordnen³¹⁵.

³¹² Von Bedeutung ist auch die Erkenntnis, daß sich die Übergänge von geordneten Zuständen zu instabilen, ungeordneten und weiter zu neuen geordneten Systemzuständen genau in das Phasenschema der Chaostheorie einordnen lassen (vgl. z.B. Beisel, 1994, S. 58f).

³¹³ „In den vergangenen 15 -20 Jahren konnten wir zeigen, daß diese Konzepte auf eine große Klasse von ganz verschiedenen physikalischen, chemischen und biologischen Systemen anwendbar ist“ (Haken, 1991, S. 140). Haken wendet diese Gesetzmäßigkeiten auch auf wirtschaftliche und soziale Fragestellungen an (vgl. Haken, 1981, S. 133ff, 1991, S. 150ff).

³¹⁴ Dahinter steht die Idee, daß die Herausbildung einer Struktur von der Entscheidung abhängt, welche der kollektiven Bewegungsformen (Moden) sich durchsetzt.

³¹⁵ vgl. z.B. die Arbeiten von Tschacher, 1990 und Beisel, 1994, die die Synergetik als Basistheorie zur Untersuchung von sozialwissenschaftlichen Fragestellungen verwenden.

Haken verweist auch auf die Bedeutung der Synergetik für die empirische, quantitative Forschung. Normales Verhalten³¹⁶ kann durch das Gesetz der großen Zahl (und als Folge davon durch die Stochastik) beschrieben werden. „Durch die Synergetik ist es gelungen, das Gesetz der großen Zahl in überraschender Weise zu verallgemeinern. Wir sind nämlich nunmehr in der Lage, auch dann Gesetzmäßigkeiten aufzustellen, wenn die einzelnen Individuen nicht mehr unabhängig voneinander handeln, sondern in kooperativer Weise“ (Haken, 1981, S. 135). Die Übertragung der synergetischen Zusammenhänge auf soziale Systeme bedeutet dann, "daß durch kollektives Verhalten Automatismen hervorgerufen werden, denen der Einzelne nicht entrinnen kann" (Haken, 1981, S. 140).

Das besondere an den verschiedenen Systemzuständen des Lasers bzw. der Lampe ist, daß sie als spezielles Muster wahrgenommen werden können. Möglicherweise gibt es in sozialen Systemen bzw. Organisationen auch typische Muster (z.B. die Unternehmenskultur)³¹⁷, mit denen viele der Systemzustände beschrieben werden können³¹⁸. Auch insofern kann die Synergetik der personalwirtschaftlichen Theorie(-bildung) nützlich sein.

Die Idee von Haken, durch das Identifizieren von wenigen Ordnern das Verhalten von so komplexen Phänomenen wie Gruppen und Organisationen beschreiben zu können, ist für die Betriebswirtschaftslehre sicherlich faszinierend. Mit der Vorstellung, sich auf spezielle Ordner (z.B. die Unternehmenskultur) konzentrieren zu können, ließe sich die Komplexität enorm reduzieren, ohne auf wesentliche Informations- und Steuerungsmöglichkeiten verzichten zu müssen³¹⁹.

Für eine konkrete Anwendung im Bereich des Personalmanagements fehlt bisher jedoch die Basis. Die Überlegungen von Haken bleiben bezüglich sozialer Fragestellungen weitgehend inhaltsleer und müssen um eigenständige soziale Theorien ergänzt werden,

³¹⁶ Haken unterscheidet zwischen „normalem“ Verhalten, bei dem sich die Menschen untereinander nicht absprechen, und „kollektivem“ Verhalten, bei dem die Menschen untereinander in Interaktionen treten (vgl. Haken, 1981, S. 135).

³¹⁷ Weise führt hierzu Begriffe wie Fluktuationskraft und Konformitätskraft ein, um die Entstehung von Ordnung und Chaos in einem synergetischen Ansatz zu illustrieren (vgl. Weise, 1990).

³¹⁸ Dann wäre es möglich, auch das Verhalten in Übergängen zu instabilen Punkten zu analysieren und zu überprüfen, inwieweit hierbei Modelle der Chaostheorie Anwendung finden könnten.

³¹⁹ Für die personalwirtschaftliche empirische Forschung scheint auch die Anregung, zwischen unabhängigen und abhängigen (z.B. Gruppenverhalten) Verhalten zu unterscheiden, sinnvoll, zumal Haken mit seiner Ordnertheorie auch einen Vorschlag liefert, wie denn das aus statistischer Sicht schwierig zu interpretierende abhängige Verhalten zu verstehen und gestalten ist.

die durchaus wieder in Analogien zu chaostheoretischen bzw. synergetischen Erkenntnissen formuliert werden können. So fehlen insbesondere Forschungsarbeiten, die untersuchen, ob es in realen Organisationen tatsächlich Ordner im Sinne Hakens gibt, und wie diese, wenn es sie gibt, im Hinblick auf ein effizientes Management gestaltet werden können. Einen ersten vielversprechenden Ansatz unternimmt hier Beisel (1994), indem sie die Organisationsentwicklung eines Automobilunternehmens aus synergetischer Perspektive durchleuchtet.

4. Die pragmatische Nützlichkeit systemischer Konzepte für personalwirtschaftliche Fragestellungen

Obwohl die einzelnen Systemtheorien von unterschiedlichen Ansatzpunkten ausgehen und verschiedene Themenschwerpunkte setzen, lassen sich doch einige Gemeinsamkeiten feststellen. Für personalwirtschaftliche Fragestellungen ergeben sich aus systemischer Sicht folgende relevante Aspekte³²⁰:

- Personalwirtschaftliche Fragen können nur in hochkomplexen und dissipativen³²¹ Systemen thematisiert werden.
- Sie sind dynamische Systeme, deren Entwicklung durch evolutorische Prozesse gekennzeichnet werden kann, daher können sie nicht exakt prognostiziert oder gesteuert werden. Entsprechend lassen sie sich von außen zwar beeinflussen, aber nicht zielgerichtet steuern.

Welche Möglichkeiten sich daraus für das Management von Systemen ergeben und welchen Nutzen die systemische Sicht für personalwirtschaftliche Fragestellungen hat, ist umstritten und hängt vom Wissenschaftsverständnis ab. Die einen sehen zahlreiche Parallelen zwischen Natur- und Sozialwissenschaften³²² und verwenden systemische

³²⁰ Diese Aussagen finden sich einheitlich in allen modernen Systemtheorien.

³²¹ Sie sind nämlich nicht in einem festem Systemzustand, z.B. in einem festen Personalstand oder in stabilen Befindlichkeitswerten, „eingerastet“ – sie werden vielmehr durch ständige kleine Turbulenzen charakterisiert, die sich in der Regel selbstorganisierend stabilisieren. Es ist auch möglich, daß das System von einem stabilen in einen turbulenten (chaotischen) Zustand überwechselt und anschließend wieder in einen neuen, stabilen Zustand einschwenkt.

³²² So stellt Laszlo fest, „the obvious common focus in nature and in society appears to be evolution conceived as irreversible and nonlinear change in domains far from a thermodynamical equilibrium. The scientists who met in Brussels and La Jolla were convinced that evolution in nature and evolution in the human realm have more in common than mere analogies: there are basic isomorphies that point to a consistency at the very heart of empirical reality“ (1991, S. XI).

Aussagen unmittelbar als Bausteine für die sozialwissenschaftliche Theoriebildung, z.B. als Basis für Managementkonzepte. Solch ein unmittelbarer Wissenstransfer ist jedoch problematisch, da nach Auffassung von Kritikern soziale Systeme gegenüber naturwissenschaftlichen Systemen eine Reihe von Eigenheiten aufweisen, die sie eindeutig als andersartig ausweisen. So fordert z.B. Loyer (1991, S. 17f) die Entwicklung eines eigenständigen sozialwissenschaftlichen Ansatzes, z.B. eines sozialwissenschaftlichen Gegenstücks zur Chaostheorie³²³ und weist dazu auf vielfältige Wurzeln in den Sozialwissenschaften hin, die alle bereits Spuren einer Theorie „nichtgleichgewichtiger“ also disipativer Systeme in sich tragen (z.B. bei Hegel, Marx, Weber, Pareto, Lewin)³²⁴

Die Frage, ob naturwissenschaftliche Fragestellungen überhaupt auf personalwirtschaftliche Problemstellungen angewendet werden können, ist eine Frage der Methodologie. Im Wissenschaftsverständnis dieser Arbeit ist dies aus den genannten Gründen nur in einer indirekt analogen³²⁵ Weise zulässig. Das bedeutet, daß zur Erklärung und Gestaltung von personalwirtschaftlichen Fragestellungen Systemtheorien prinzipiell zugrundegelegt werden können, allerdings müssen die Besonderheiten³²⁶ sozialer bzw. wirtschaftlicher Systeme durch personale bzw. wirtschaftliche Erklärungs- und Gestaltungsmodelle spezifiziert werden.

Das Personalmanagement bezieht sich auf alle Fragen zum Erhalt und zur Entwicklung des Mitarbeiterpotentials einer Organisation. Daher muß das zugrundeliegende In-

³²³ Auf der Grundlage dieser sozialwissenschaftlichen Vorarbeiten soll sich dann eine eigene sozialwissenschaftliche Chaosforschung etablieren, die im Austausch mit der naturwissenschaftlichen Variante steht (vgl. Loyer, 1991, S. 17ff).

³²⁴ Als Beispiel sei hier Vilfredo Pareto zitiert: „the governin elite is allways in a state of slow and continuous transformation. It flows on like a river, never being today what it was yesterday. From time to time sudden and violent disturbances occurs. Afterwards, the new governing elite again resumes ist slow transformation. The flood has subsided, the river is again flowing normally in its wanted bed“ (Pareto, 1961, S. 555, zit. nach Loyer, 1991, S. 22).

Auch Kurt Lewin, obwohl Kybernetiker, nimmt bereits in einigen Beiträgen implizit „chaotisches Gedankengut“ vorweg. Hier sind seine Überlegungen zum gerichteten sozialen Wandel bzw. Lernen zu erwähnen: Zunächst fordert Lewin das „unfreezing“, das Aufbrechen des Status quo. Anschließend erfolgt das eigentliche Lernen, die Veränderung auf das gewünschte Ziel hin, worauf abschließend das „refreezing“, also das Verfestigen des Erlernten folgt (vgl. Lewin, 1958, S. 210f, Lewin, 1951, S. 228f zit nach Loyer, 1991, S. 22).

³²⁵ Wie im Abschnitt I C 1 b, Wissenschaftstheoretische Grundlagen, gezeigt, erfordert dies zunächst die Generalisierung von Erkenntnissen der naturwissenschaftlichen Theorie. Anschließend können diese Erkenntnisse auf einen konkreten Sachverhalt in einer anderen Disziplin übertragen werden. Dabei müssen sie jedoch durch fachspezifische Theorien mit Inhalten gefüllt werden.

³²⁶ s. „Organisationen als Systeme“

haltsmodell soziale Organisationen, speziell Unternehmen, in einer systemischen Sichtweise thematisieren. Die Systemtheorien können also nicht unmittelbar für ein Personalmanagement angewendet werden, sondern nur die zugrundeliegenden Sachverhalte und Zusammenhänge formulieren.

Im Hinblick auf die Entwicklung einer systemischen Personalmanagementkonzeption muß daher ein systemisches Organisationsmodell entwickelt bzw. ausgewählt werden.

Wie die Analyse der einzelnen Theorien gezeigt hat, kann keine von ihnen im Hinblick auf eine systemische Gestaltung personalwirtschaftlicher Fragen eine zufriedenstellende Basis bieten. Unklar ist, welche Theorie sich am besten für sozialwissenschaftliche Fragestellungen eignet: So präferiert z.B. Baecker evolutorische Ansätze für soziologische und damit auch organisatorische Fragestellungen, da mathematische, chaostheoretische Modelle den Beobachter nicht explizit miteinbeziehen und somit mögliche Beeinflussungen dieses Beobachters nicht thematisieren (vgl. Baecker, 1993, S. 58). Dagegen sieht Bühl eine wachsende Bedeutung chaostheoretischer Ansätze für sozialwissenschaftliche Fragestellungen. Mit ihren Aussagen bezüglich der Zufallsbestimmtheit und der Irreversibilität gewinnen die Chaostheorien auch in den Sozialwissenschaften angesichts zunehmend komplexer werdenden Organisationen an Relevanz. Das Konzept der Systemfluktuation verbindet dabei das Konzept der Selbstorganisation (Autopoiesis) mit dem der Chaostheorie einerseits und dem der Synergetik andererseits (vgl. Bühl, 1990, S. 124).

Es hat sich herausgestellt, daß sich zwar prinzipiell alle modernen Systemtheorien zur Beschreibung personaler Sachverhalte³²⁷ eignen, daß es ihnen aber weitgehend am Gestaltungspotential³²⁸ mangelt. Gegenüber den modernen Konzepten liegt die Stärke der (älteren) Kybernetik zwar in ihren Aussagen über die Gestaltung von Systemen, ihre mechanistische, deterministische Betrachtung sozialer Phänomene entspricht jedoch nicht mehr dem aktuellen Erkenntnisstand³²⁹.

Somit bietet keine Systemtheorie ein ausreichendes gestalterisches Potential, um als alleinige Basis für eine Personalmanagementkonzeption zu dienen. Deswegen ist es aus forschungspraktischen Gesichtspunkten nicht sinnvoll, auf der Grundlage einer *einzig*

³²⁷ Alle vorgestellten Konzepte beschäftigen sich mit dem Problem der Veränderung von Systemzuständen unter Einbeziehung von überraschenden Wirkungen, welches bislang wissenschaftlichen Methoden verschlossen blieb (vgl. Bühl, 1990, S. 124).

³²⁸ Dies liegt insbesondere daran, daß diese Konzepte von einer prinzipiellen Selbstorganisation der Systeme ausgehen und somit die Rolle eines Gestalters bzw. Managers kaum thematisieren.

³²⁹ Diese Betrachtung führt außerdem letztlich zur Überkomplexität und Übersteuerung.

Systemtheorie ein eigenes Organisationsmodell zu entwickeln, da ein solches Modell aufgrund der begrenzten Aussagekraft der zugrundeliegenden Systemtheorie für personalwirtschaftliche Fragestellungen ohnehin nur einen sehr begrenzten pragmatischen Nutzen hätte. Die weitere Entwicklung der Personalmanagementkonzeption erfolgt daher zunächst an einem sozialwissenschaftlich fundierten systemischen Organisationsmodell³³⁰. Dieses Grundlagenmodell läßt sich dann um Erkenntnisse aus anderen Systemtheorien erweitern³³¹, um so das gestalterische Potential zu erhöhen.

Bei der Darstellung der einzelnen Theorien erwiesen sich folgende Erkenntnisse als fruchtbare Ansatzpunkte zur Gestaltung eines personalwirtschaftlichen Konzepts:

- Kybernetische Konzepte thematisieren den Steuerungs- und Regelungsaspekt von Systemen. Auf der Grundlage modernerer Systemkonzepte könnten Regelkreismodelle möglicherweise Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Personalmanagements geben.
- Die erkenntnispsychologischen Implikationen autopoietischer Systeme bieten einen erfolgversprechenden Ansatz für die systemische Modellierung psychischer Phänomene, was für personalwirtschaftliche Problemstellungen von besonderer Relevanz ist.
- Die Evolutionstheorien erläutern die gegenseitige Abhängigkeit eines Systems und seiner Umwelt, sowie Mechanismen zur erfolgreichen Gestaltung³³². Für die Betriebswirtschaft läßt sich daraus folgern, daß nur ein flexibles Reagieren und aktives Gestalten bei sich ändernden Umweltbedingungen zu erfolgreicher Bewältigung der Anforderungen aus der Umwelt bzw. den Umsystemen führt. Eine Personalmanagementkonzeption sollte entsprechend keine starren Handlungsmuster vorschreiben, sondern lediglich Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Handeln aufzeigen.

³³⁰ Dies ist aus wissenschaftstheoretischer Sicht zwingend erforderlich. Dieses Modell konkretisiert Ideen und an sozialwissenschaftlichen Fragestellungen Erkenntnisse einer allgemeinen Systemtheorie. Nachdem es jedoch „die allgemeine Systemtheorie“ derzeit nicht gibt, muß zwangsläufig ein Ausgangspunkt gewählt werden, in den Erkenntnisse anderer Systemtheorien integriert werden können. In der vorliegenden Arbeit wird die Theorie autopoietischer Systeme diesen Ausgangspunkt bilden.

³³¹ Dies geht zwar zu Lasten der syntaktischen Richtigkeit, scheint aber im Hinblick auf die pragmatische Fruchtbarkeit geboten.

³³² Evolutorische Erklärungsansätze, die die Systementwicklung auf von außen gesetzte Anpassungsregeln zurückführen und synergetische Ansätze, die die Systementwicklung durch das Wirken interner Ordnern erklärt, unterscheiden sich hierin fundamental. Moderne, systemtheoretischer Evolutionstheorien überwinden jedoch diese scheinbaren Gegensätze, da sie sowohl einen Einfluß des Systems auf die Umwelt zugestehen als auch Umwelteinflüsse auf das Systemverhalten berücksichtigen.

- Die Erkenntnisse der Chaostheorie zeigen, daß es in bestimmten Situationen unmöglich ist, zukünftige Entwicklungen bestimmter Systeme auch nur näherungsweise zu prognostizieren. Für die Informationsseite eines Personalmanagements ist die Frage, ob sich diese Situationen hoher Unsicherheit eingrenzen lassen, von erheblicher Bedeutung.
- Zur Beschreibung von Übergängen zwischen stabilen und instabilen Phasen bietet sich die Synergetik an. Sie postuliert, daß das hochkomplexe, nicht näher determinierbare Verhalten der einzelnen Elemente (der Mikroebene des Systems) durch das Wirken spezieller Ordner (z.B. der Organisationskultur) ein geordnetes Verhalten des Gesamtsystems (der Makroebene) erzwingt. Hier wäre vor allem interessant zu identifizieren, wer bzw. was diese Ordner sein können und wie sie sich im Hinblick auf personalwirtschaftliche Ziele nutzen lassen.

Inwieweit dieser Wissenstransfer tatsächlich für eine betriebswirtschaftliche Anwendung fruchtbar ist, läßt sich nur im Hinblick auf das pragmatische Gestaltungsziel – letztlich der Bewährung in konkreten Anwendungsfällen – feststellen (vgl. Staehle, 1991a, S. 46).

C. Organisationen als Systeme

Soziale Systeme unterscheiden sich in einigen Punkten fundamental von technischen, physikalischen oder biologischen Systemen. Deshalb erfordert das Management von Unternehmen im Wissenschaftsverständnis dieser Arbeit ein eigenes, sozialwissenschaftlich fundiertes Organisationsmodell³³³.

Bis Ende der 50er Jahre dominierten geschlossene Unternehmensmodelle die Vorstellungen von der Beziehung zwischen System und Umwelt. In diesen Modellen unterhalten Unternehmen zwar Beziehungen zu ihrer Umwelt, halten sie jedoch im Gegensatz zu Fragen der Aufgabenstrukturierung und der Koordination arbeitsteiliger Prozesse für relativ unwichtig (vgl. Scott, 1992, S. 29ff).

Die bahnbrechenden Arbeiten von Burns/Stalker, Woodward bzw. den Forschern der Aston-Gruppe änderten diese Sichtweise und stellten eine Unternehmung als ein aus Subsystemen zusammengesetztes System dar, das sich durch seine (durchlässigen)

³³³ Dies ergibt sich aus den Überlegungen zur semantischen Fruchtbarkeit. Aufgrund von Unterschieden zwischen naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Systemen können Erkenntnisse naturwissenschaftlicher Systemtheorien auf soziale Systeme nur indirekt analog übertragen werden, d.h. die systemischen Theorien bedürfen einer Spezifizierung durch Inhaltstheorien des betrachteten Systems.

Grenzen konstituiert (vgl. Weber, 1994, S. 279). In dieser Sichtweise bezeichnete Hans Ulrich Unternehmen als produktive, soziale und offene Systeme (vgl. Ulrich, 1970)³³⁴.

Während den frühen Modellierungsversuchen eine kybernetische Orientierung zugrundeliegt, die in der Sichtweise von Organisationen als sozio-technischen Systemen ihren Ausdruck findet, stehen im Zentrum der neueren soziologischen Systemtheorie jene Ansätze, die, ausgehend von der Theorie der autopoietischen Systeme, mit Niklas Luhmann verbunden sind (vgl. Kasper, 1991, S. 4f). Diese soziologischen Systemtheorien um Luhmann zielen auf die Bewältigung der Komplexität³³⁵ (vgl. Luhmann, 1991, Weber, 1994, S. 280, Dörner 1992). Schwerpunkt ihrer Betrachtung ist die Systemkonstitution mit der Abgrenzung durch Identität und Differenz unter Verwendung der Theorie autopoietischer Systeme von Maturana und Varela (vgl. Kirsch, 1992, S. 236)³³⁶.

Eine wichtige Entscheidung bei der Modellierung einer Systemarchitektur von Organisationen ist die Wahl der Elemente des Systems. Zunächst schien es offensichtlich, daß natürliche Individuen die Elemente bilden (vgl. Hutter, 1992, S. 107)³³⁷. Diese Sichtweise bestimmte die ersten systemischen Organisationsmodelle, nämlich den sozio-technischen und den biokybernetischen Ansatz³³⁸.

Die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann verwendet dagegen nur einen ganz spezifischen Teilausschnitt von Individuen als Elemente, die Kommunikationen. Nur mit diesem theoretischen Rahmen lassen sich nach Meinung von Schreyögg und Noss die für die

³³⁴ In der Theorie der offenen Systeme wird das System nicht nur als Anpasser interpretiert. Es wird vielmehr davon ausgegangen, daß eine Interaktion zwischen System und Umwelt besteht, d.h. daß einerseits die Unternehmung unter starkem Umwelteinfluß steht, andererseits das Unternehmen selbst auch die Möglichkeit besitzt, gestaltend auf die Umwelt einzuwirken (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 63).

³³⁵ Die Relationen zwischen den Elementen leiten sich aus der Beziehung zwischen diesen ab. Eine unüberschaubare Vielfalt möglicher Beziehungen zwischen den Elementen sozialer Systeme führt zu einer nicht mehr bewältigenden Komplexität. Daher ist der Umgang mit der Komplexität die zentrale Eigenschaft eines Systems (zumindest aus St. Galler Sicht). Sowohl die kybernetischen Ansätze der frühen St. Galler als auch die soziologische Sichtweise von Luhmann zielen daher auf die Bewältigung dieser Komplexität (vgl. Sydow, 1994, S. 280).

³³⁶ Autopoietische Systeme sind zwar grundsätzlich selbstreferentiell und somit operational geschlossen, allerdings sind sie zugleich auch strukturell an die Umwelt gekoppelt und können damit indirekt sowohl von der Umwelt beeinflusst werden als auch diese selbst (indirekt) beeinflussen (vgl. Kap. II B 3 b, Theorie autopoietischer Systeme).

³³⁷ Es gab allerdings auch schon damals Versuche, dieses Paradigma in Frage zu stellen (vgl. Hutter, 1992, S. 107).

³³⁸ Entsprechend formulierte auch die frühe St. Galler Schule um Hans Ulrich (1970) ihre Managementtheorie.

Gestaltungsaufgabe von Systemen zentralen Konzepte der Selbst- und Fremdorganisation sinnvoll integrieren und aufeinander abstimmen (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 27).

Die neueren Konzeptionen, die von der Idee offener, dissipativer Systeme geprägt sind, konzentrieren sich im wesentlichen auf den Standpunkt in der Autopoiese-Diskussion³³⁹. Während Luhmann und Teubner der Meinung sind, die Theorie autopoietischer Systeme sei ohne Modifikation auf soziale Systeme anwendbar, woraus sich die Notwendigkeit ergibt, nicht Personen, sondern Kommunikationen als Elemente eines sozialen Systems zu verstehen³⁴⁰ (vgl. Kirsch, 1992, S. 231), halten Kirsch und Hejl die Frage, ob sich soziale Systeme autopoietisch verhalten, für ein empirisches Problem. Entsprechend wählen sie auch Individuen als Elemente von sozialen Systemen (vgl. Kirsch, 1992, S. 232).

Im folgenden wird die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann als soziales Modell für Unternehmen verwendet. Neben ihrer zentralen Stellung innerhalb der soziologischen Systemtheorie und ihrer Adaption durch systemische Managementkonzeptionen (vgl. Kasper, 1991, S. 3, Staehle, 1991a, S. 44ff) bietet sich Luhmanns Theorie als Grundlage für ein personalwirtschaftliches Managementkonzept an, da sie die zentrale Forderung an ein systemisches Management, die Reduzierung der Außenkomplexität zur Erreichung der Handlungsfähigkeit des Systems, thematisiert (vgl. z.B. Sydow, 1994, S. 280). Mit ihrer Fokussierung auf Entscheidungen (als spezieller Kommunikation in Unternehmen), die einer etablierten betriebswirtschaftlichen Sichtweise entspricht (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 86), eignet sie sich gut für eine betriebswirtschaftliche Interpretation. Sie stützt sich auf eine moderne Systemtheorie, die Theorie autopoietischer Systeme, die Luhmann generalisiert und anschließend respezifiziert (vgl. Luhmann, 1991, S. 32). Dies steht im Einklang mit den wissenschaftstheoretischen und inhaltlichen Anforderungen der vorliegenden Arbeit.

Vor der Darstellung der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann soll ein kurzer Überblick über das in der Betriebswirtschaftslehre verwendete Vorläufermodell einen Eindruck von

³³⁹ An der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann, die auf der Theorie autopoietischer Systeme von Maturana und Varela basiert, orientieren sich nahezu alle sozialen Systemtheorien. Ob Organisationen als autopoietische Systeme zu betrachten sind, hängt von spezifischen Grundannahmen im Konstruktionsbereich des organisationstheoretischen Bezugsrahmens ab. Diese wiederum werden durch die Biographie des Forschers beeinflusst (vgl. Kirsch, 1992, S. 249).

³⁴⁰ Maturana und Varela fordern für ihr Konzept eine autopoietische Geschlossenheit, d.h. die Elemente müssen sich selbst erzeugen können. Bei einer direkten Übertragung ihrer Theorie auf soziale Organisationen ist es deshalb erforderlich, eine Begriffswelt zu schaffen, die eine derartige Übertragung ermöglicht (vgl. Kirsch, 1992, S. 232). Luhmann abstrahiert daher vom Menschen als Ganzes auf Kommunikationen, die wiederum aus sich selbst erzeugt werden können (vgl. z.B. Luhmann 1991).

den radikalen Veränderungen ermöglichen, die Luhmanns Arbeiten dem systemischen Management eingebracht haben. Dieses Vorläufermodell sieht Organisationen als sozio-technische Systeme – ein Verständnis, das auch dem systemorientierten Ansatz der Personalwirtschaftslehre zugrunde liegt.

1. Organisationen als sozio-technische Systeme

Das kybernetisch-funktionalistische Grundmodell war in den sechziger und siebziger Jahren das dominierende Systemmodell (vgl. Luhmann, 1991, S. 15f).

Die Grundidee für dieses Modell bildet die Theorie der offenen Systeme im Sinne von Burns/Stalker bzw. der Aston-Gruppe. Unternehmen werden demnach als ein aus Subsystemen³⁴¹ zusammengesetztes System gesehen, das sich selbst durch identifizierbare Grenzen von seiner Umwelt bzw. seinen Umsystemen absetzt³⁴² (vgl. Weber, 1994, S. 278).

Die zahlreichen formellen und informellen Wechselbeziehungen sowie das Zusammenwirken von Menschen, Maschinen und Technologien in einem Betrieb rechtfertigen die Bezeichnung „offenes sozio-technisches System“ (vgl. Heinen, 1991, S. 58). Das technische System, bestehend aus Maschinen und Produktionsverfahren, und das soziale System, das aus Personen und ihren Beziehungen besteht, wirken in einem Prozeß gegenseitiger Beeinflussung als zwei unabhängige Einheiten aufeinander ein. Sie funktionieren nach unterschiedlichen Gesetzen, weswegen es ständig zu Konflikten³⁴³ kommt. Es ist die Aufgabe des Managements, diese Konflikte durch eine geschickte Organisation und Führung zu entschärfen (vgl. Neuberger, 1990a, S. 231).

In diesem Modell werden die beiden betrachteten Systeme – das technische System und das soziale System – verdinglicht, weswegen Neuberger von einer „mechanistischen Frühphase der Systemtheorie“ spricht (Neuberger, 1990a, S. 231). Dies entspricht der Auffassung der Kybernetik, welche kaum zwischen Menschen und Maschinen als Steuerungsobjekte unterscheidet.

Dieser Ansatz wird seit den achtziger Jahren zunehmend von einem auf der Theorie autopoietischer, selbstreferentieller Systeme basierenden Systemmodell – der Theorie sozialer Systeme von Luhmann – verdrängt³⁴⁴ (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 76).

³⁴¹ Ein Unternehmen läßt sich in Subsysteme aufteilen. Es kann nach funktionalen Gesichtspunkten, wie z.B. Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich, oder nach Produkt und Tätigkeitsarten untergliedert werden (vgl. Heinen, 1991, S. 58).

³⁴² Das heißt, das System konstituiert sich durch die Differenz von System und Umwelt.

³⁴³ z.B. bei der Einführung von Computern.

³⁴⁴ Luhmann spricht hier von Paradigmenwechsel (vgl. Luhmann, 1991, S. 15f).

2. Organisationen als autopoietische Systeme nach Luhmann

Vor allem die Konzeption der Selbstreferenz bzw. der Autopoiesis³⁴⁵ markiert die entscheidende Innovation der Theorie sozialer Systeme von Luhmann³⁴⁶ (vgl. Kneer/Nassehi, 1991, S. 345, Kasper, 1991, S. 5, Kirsch, 1992, S. 236). Der Rückgriff auf diese naturwissenschaftliche Theorie ermöglicht es Luhmann, eine allgemeine Theorie zur Selbstorganisation sozialer Systeme zu entwerfen (vgl. Wehowsky, 1993, S. 156).

Luhmann gestaltete seine ersten Ansätze zunächst als eine *offene* Systemtheorie, in der die Funktionsweise der Systemeinheiten, also die Systemstruktur, durch die Differenz von System und Umwelt definiert wird (vgl. Luhmann, 1991, S. 22, Staehle, 1991a, S. 46). Der Paradigmenwechsel zur Theorie autopoietischer Systeme bedeutet eine Abkehr von der Differenz System-Umwelt³⁴⁷ hin zu den Differenzen der Systemelemente selbst³⁴⁸ (vgl. Luhmann, 1991, S. 289, Neuberger, 1990a, S. 241). Im Vordergrund der Theorie stehen jetzt die Elemente³⁴⁹ des Systems.

Unter sozialen Systemen versteht Luhmann nicht eine Ansammlung von Menschen, sondern deren Zusammenwirken, das sich ausschließlich in Kommunikationen³⁵⁰ manifestiert. Die systemische Sichtweise hat demnach primär die Vernetzung von Kommunikationen im Visier, und nicht kognitive Abläufe im Menschen (vgl. Luhmann, 1991,

³⁴⁵ Autopoiese (=Selbsterzeugung) betont die Organisation eines Systems und bezeichnet seine Fähigkeit, die Komponenten, aus denen es besteht, selbst zu erzeugen (vgl. Kastner/Widmann, 1991, S. 24). Selbstreferenz betont dagegen die Zustände eines Systems und bedeutet, daß das System die Abfolge seiner Zustände selbst organisieren bzw. bestimmen kann. Die Systemzustände können von der Umwelt nur indirekt beeinflusst werden (vgl. Kastner/Wittmann, 1991, S. 25f).

³⁴⁶ Luhmann stützt seinen Entwurf wesentlich auf die Erkenntnisse der Biologen Maturana und Varela, von denen er sich allerdings in einigen entscheidenden Punkten deutlich distanziert (vgl. Kasper, 1991, S. 4).

³⁴⁷ Die Differenz zwischen Umwelt und System als Bestandvoraussetzung ist jedoch stets implizit enthalten (vgl. Staehle, 1991, S. 46).

³⁴⁸ Ein System muß nicht einfach sich selbst, sondern seine „essential variables“ erhalten, worunter Luhmann im wesentlichen die Interdependenz zwischen Auflösung und Selbstreproduktion (auch der Elemente), die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und die jeweilige Struktur faßt (vgl. Luhmann, 1991, S. 503f).

³⁴⁹ Unter Elementen versteht Luhmann solche Teile, die sich im System nicht weiter zerlegen lassen, obwohl sie selbst hochkomplex sein können (vgl. Luhmann, 1991, S. 43). Damit leugnet er nicht die hochkomplexe Psyche von Individuen, sondern nur deren Integration in ein soziales System.

³⁵⁰ Luhmann beschränkt Kommunikationen nicht auf die Sprache (vgl. Luhmann, 1991, S. 66).

S. 60, Kasper, 1991, S. 6). Entsprechend bilden bei Luhmann auch nicht Individuen, sondern Kommunikationen die Elemente eines Systems³⁵¹.

Das heißt jedoch nicht, daß psychische Prozesse für das Entstehen sozialer Prozesse unwichtig wären³⁵². Psyche und Organismus von Menschen werden ihrerseits als autopoietische Systeme betrachtet, die der Umwelt des sozialen Systems angehören (vgl. Luhmann, 1991, S. 289, Luhmann, 1985, S. 402ff, Martens, 1991, S. 625). Trotz dieser Trennung zwischen psychischem, organischem und sozialem³⁵³ System, sieht er jedoch eine latente Verbindung, da Menschen die Träger von Kommunikationen sind (vgl. Martens, 1991)³⁵⁴.

Soziale Systeme bestehen nicht aus psychischen und physischen Systemen. Es werden vielmehr für jeden Systemtyp eigene Elemente definiert, die nicht a priori existieren, sondern entsprechend der Emergenzthese der Systemtheorie erst im autopoietischen Prozeß konstituiert werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 43, Kirsch, 1992, S. 237).

Als Begründung dieser Konzeption führt Luhmann an, daß sowohl handlungstheoretische als auch klassische systemtheoretische Ansätze das Problem emergenter Effekte nicht zufriedenstellend lösen können. Handlungstheorien³⁵⁵ stehen vor dem Problem, soziales Verhalten als eine Aggregation von Einzelhandlungen zu betrachten (vgl. Luhmann, 1984, S. 581ff). Die traditionellen funktionalistischen Systemtheorien dagegen betrachten die Sinnhorizonte handelnder Akteure als ein vollständig durch Strukturen determiniertes Phänomen und können daraus keine individuellen Spielräume ableiten. Beide Theorien verfangen sich damit in den wechselseitigen Autonomiespielräumen zwischen dem Ganzem und seinen Teilen. Luhmann propagiert deshalb die These einer eigenständigen

³⁵¹ Zur Veranschaulichung führen Exner et. al. aus, daß nicht ein Verkaufsleiter selbst, wohl aber seine Anfrage in der EDV-Abteilung oder seine Erwartungen an die ihm unterstellten Mitarbeiter Elemente des Systems sind (vgl. 1987, S. 267).

³⁵² Psychische und organische Prozesse des Menschen liefern nach Luhmann wichtige Bausteine für den Aufbau sozialer Systeme.

³⁵³ Unter dem organischem System sind im Gegensatz zum psychischen System alle körperlichen Eigenschaften eines Individuums zu verstehen.

³⁵⁴ In den physiologischen Grenzen zeigen sich subjektive Unterschiede innerhalb der Individuen. So können bestimmte Stimmungen (z.B. latente Unzufriedenheitspotentiale) nicht von allen Menschen und sozialen Systemen erkannt und in ihren Kommunikationen berücksichtigt werden.

³⁵⁵ Handlungstheorien sind Ansätze, die soziale Systeme als aus Handlungen aufgebaut betrachten und damit den Mittelungscharakter der Kommunikation bzw. den Bezug auf das Selbstverständnis der Akteure auszeichnen (vgl. Luhmann, 1991, S. 191ff).

Selbstreproduktion psychischer und sozialer Systeme³⁵⁶. Diese Eingrenzung der Rolle des Individuums ermöglicht es Luhmann, Unternehmen per Definition als autopoietische Systeme zu betrachten (vgl. Luhmann, 1992a, S. 98, Luhmann, 1991, S. 61, Bendel, 1993b, S. 263)³⁵⁷.

Im folgenden werden die für ein Personalmanagement wichtigsten Aspekte dieser „sehr komplexen und sehr abstrakten Theorie“ (Kirsch, 1992, S. 235) von Luhmann skizziert:

a) Zur doppelten Kontingenz

Zur Klärung der schwierigen Frage, wie der Kommunikationsprozeß überhaupt ins Rollen kommt, nimmt Luhmann expliziten Bezug auf das Phänomen der doppelten Kontingenz in der Formulierung von Parson³⁵⁸ (vgl. Luhmann, 1991, S. 148ff). Dieses Phänomen ist grundsätzlich allen sozialen Systemen immanent. Jede Kommunikation bzw. Interaktion setzt eine Vorstellung von der Reaktion des Kommunikationspartners voraus, was im Verständnis von Luhmann ein Problem der Verhaltensabstimmung zwischen zwei Systemen bedeutet (vgl. Luhmann, 1991, S. 151).

Die Ausgangssituation ist bei Luhmann (wie bei Parson) das zufällige Aufeinandertreffen zweier Individuen, die die jeweils spezifischen Eigenheiten des anderen nicht kennen³⁵⁹. Er spricht deshalb von zwei „black boxes“ (vgl. Luhmann, 1988, S. 156)³⁶⁰. Zur Lösung des Problems muß jedes Individuum für sich selbst Annahmen über das Verhalten des anderen treffen. In Ermangelung eines objektiven Kriteriums ist einzig das Zustandekommen von Kommunikation ein Indiz für die Richtigkeit der individuellen Annahmen (vgl. Luhmann, 1991, S. 149ff, Bendel, 1993a, S. 57). Jedes System kontrolliert seine Realitätsannahmen somit rekursiv durch Beobachtung seiner Beobachtung.

b) Zur Selbstreferenz

Im Hinblick auf soziale Systeme bedeutet dies: (Einzel-)Kommunikationen bilden das Fundament eines sozialen Systems, das durch die Kommunikation als Einheit reprodu-

³⁵⁶ Die Frage, ob soziale Zusammenhänge als eigenständige Phänomene oder nur als Resultat des Handelns von Individuen verstanden werden, ist heftig umstritten (vgl. Martens, 1991, S. 626).

³⁵⁷ Ein Unternehmen kann zwar Kommunikationen selbst erzeugen (=Autopoiese), aber keine kompletten Menschen.

³⁵⁸ vgl. Parson/Shils, 1951, S. 3-29.

³⁵⁹ die Individuen können die Komplexität des anderen nur in reduzierter Form wahrnehmen.

³⁶⁰ Wie später noch gezeigt wird, bedeuten Umweltereignisse in selbstreferentiellen Systemen lediglich Anstöße zu Informationsverarbeitungsprozessen. Die Verhaltensmöglichkeiten derartiger Systeme werden durch selbstreferentielle Operationen festgelegt.

ziert wird. Die Reproduktion eines sozialen Systems kann somit beschrieben werden als Produktion von Kommunikationen durch Kommunikationen, die wiederum aus Kommunikationen gebildet werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 149ff, Martens, 1991, S. 629).

Die komplexen Sozialsysteme „reproduzieren ihre Einheit, ihre Strukturen und Elemente kontinuierlich und in einem operativ geschlossenen Prozeß mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen“ (Luhmann, 1991, S. 60). Als selbstreferentielle Systeme sind sie in ihrer Tiefenstruktur geschlossen (vgl. Kasper, 1991, S. 5). Soziale Systeme können somit Mechanismen erzeugen, mit deren Hilfe sie sich selbst reproduzieren und evolutionär verändern können (vgl. Luhmann, 1991, S. 92, Willke, 1987, S. 5f).

Während für einfache soziale Systeme die einfache basale Selbstreferenz als Mindestvoraussetzung genügt, erfordern komplexere, strukturbildende soziale Systeme höherstufige Formen von Selbstreferenz: Reflexivität und Reflexion. Bei der basalen Selbstreferenz bezieht sich der Begriff der Reproduktion ausschließlich auf die Unterscheidung von Element und Relation.

Dagegen bezieht die Reflexivität den Prozeß selbst mit ein. Kommunikation bezieht sich auf Kommunikation, Handlung auf Handlung, und so wird der elementare Prozeß der Selbstreferenz verstärkt. Dies erfordert eine Selbstbeobachtung des Systems. Selbstbeobachtung als reflexiver Prozeß beeinflusst die Strukturen des Systems und tritt vor allem dann auf, wenn ein Bedarf an Strukturveränderungen besteht³⁶¹ (vgl. Luhmann, 1991, S. 600ff, Kasper, 1991, S. 10ff). Reflexivität bedeutet nun, Kommunikation selbst zum Thema von Kommunikation zu machen (vgl. Luhmann, 1991, S. 210), also Metakommunikation zu praktizieren.

Für die höchste Form der Selbstreferenz, die Reflexion, muß das System die Differenz zwischen dem eigenen Handeln und dem Beobachten dieses Handelns kommunizieren³⁶² können, um durch den so erfolgten Strukturaufbau die Grenze zur Umwelt als Differenz von Umwelt und System konstituieren zu können. Soziale Systeme handeln also und beobachten sich gleichzeitig dabei (vgl. Luhmann, 1991, S. 314 Kasper, 1991, S. 14).

c) Komplexitätsdifferenz

Das Modell von Luhmann basiert auf der Systemabgrenzung durch „Identität und Differenz“ (vgl. Luhmann, 1991, S. 100 u. S. 252, Kirsch, 1992, S. 236). Die Identität bzw. Organisation eines Systems bezeichnet die Gesamtheit aller Relationen, die erforderlich sind, damit ein System als einer bestimmten Klasse zugehörig erkannt werden kann (vgl.

³⁶¹ S. hierzu Abschnitt II C 2, umweltbedingte Anpassungen.

³⁶² Dies könnten Kommunikationen über Kommunikations- und Handlungsstrukturen sein.

Weber, 1994, S. 283). Darunter versteht Luhmann alle Kommunikationen, die sich auf das spezifische soziale System beziehen. Die Identität betrachtet das Gemeinsame von an sich unterschiedlichen Typen (hier der einzelnen Elemente). Dagegen betont die Differenz den Unterschied zwischen ähnlichen Typen (hier zwischen dem sozialen System selbst und seinen (Um-) Systemen, z.B. der Umwelt), also das, was Elemente in Mitglieder und Nichtmitglieder des Systems scheidet. Nur durch eine Differenz zur Außenwelt wird aus der Vielheit der Elemente eine Einheit des Systems (vgl. Luhmann, 1991, S. 46). Nur dadurch, daß sie im Gegensatz zu allen anderen etwas Gemeinsames, nämlich einen gemeinsamen Sinn, aufweisen, wird aus einzelnen Kommunikationen ein soziales System – eine Organisation.

Soziale Systeme konstituieren sich in einer Selektionsleistung durch diese Innen-/Außen-Differenz³⁶³. Das bedeutet, „das System nimmt selbst relationierende und selektierende Operationen mit komplexitätsreduzierender Wirkung vor und stabilisiert das Komplexitätsgefälle zu seiner Umwelt“ (Kirsch, 1992, S. 237). Das Ziel der Systembildung liegt also darin, die Umweltkomplexität auf ein in der Binnenkomplexität des Systems handhabbares Maß zu reduzieren³⁶⁴.

Die Reduktion der Komplexität erfolgt durch Strukturen, mit denen bestimmte Handlungs-, Kommunikations- und Entscheidungsmuster generalisiert werden. Je stärker ein System „reglementiert“ wird, desto weniger mögliche Handlungsmuster können beobachtet werden und desto redundanter wird das System³⁶⁵. Eine hohe Redundanz bedeutet prognostizierbare Aktionen und Reaktionen, Gleichförmigkeit der Handlungsmuster und somit eine Reduktion der Binnenkomplexität des Systems sowie größere Übersichtlichkeit und höhere (Planungs-)Sicherheit (vgl. Luhmann, 1991, S. 237, Exner et al., 1987, S. 271).

Dies führt jedoch gleichzeitig zu einem Verlust an Varietät³⁶⁶, wodurch angemessene Reaktionsmöglichkeiten auf Umweltveränderungen erschwert werden³⁶⁷. Welches Maß an Redundanz bzw. Varietät für eine System förderlich ist, läßt Luhmann offen. Seiner

³⁶³ Weil derartige Systeme in sich geschlossene Einheiten bilden, sind sie extrem instabil und können ihre Identität nur schwer aufrechterhalten. Der Fortbestand des Systems kann nur gesichert werden, wenn es die Anschlußfähigkeit für weitere Operationen gewährleistet.

³⁶⁴ Genau das ist auch das Ziel systemischen Managements.

³⁶⁵ Die Redundanz erreicht ihren Höhepunkt, wenn einem Beobachter eine einzige Information genügt, um das System zu kennen (vgl. Luhmann, 1991, S. 174).

³⁶⁶ Varietät bezeichnet die Verschiedenartigkeit der Entscheidungen und ist das Pendant zu Redundanz.

³⁶⁷ vgl. die Forderung von Ashby (1958) in seinem Law of Requisite Variety (s. Abschnitt II B 3 a, Kybernetik).

Ansicht nach kann sowohl eine hohe Redundanz als auch eine hohe Varietät die Autopoiese des Systems und somit die Systemerhaltung fördern (vgl. Luhmann, 1988, S. 175).

Hier offenbart sich im Hinblick auf ein Management derartiger Systeme ein Dilemma. Einerseits reduzieren starre Strukturen die Komplexität und erhöhen so grundsätzlich die Handlungsfähigkeit, andererseits reduzieren diese starren Strukturen gleichzeitig die Anzahl möglicher Handlungsmuster und die Fähigkeit, Signale aus den Umsystemen wahrzunehmen, wodurch sich die Handlungsfähigkeit im Hinblick auf mögliche Veränderungen verringert. Diesem Dilemma entspringt die Diskussion um Fremdsteuerung, die die Vorgabe von Strukturen betont, und Selbststeuerung, die nach Möglichkeit auf die Vorgabe von Strukturen verzichten will.

d) Sinn³⁶⁸

Entscheidend für die Autopoiese und damit für den Bestand des Systems ist die Erhaltung der Anschlußfähigkeit der Kommunikation. „In sozialen Systemen geschieht dies [...] durch Sinn, d.h. durch Verweisung auf andere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, der den nächsten Schritt durch Bildung von Wahrscheinlichkeiten für 'naheliegende' Anschlüsse zur Selektion zwingt“ (Kirsch, 1992, S. 237)³⁶⁹. Eine erfolgreiche Anschlußkommunikation beinhaltet ein Verstehen. Verstehen bedeutet dabei nicht, daß die Kommunikationspartner übereinstimmenden Auffassungen haben, sondern daß die Kommunikationen anschließbar sind, d.h., daß die Kommunikation sinnvoll ist, was bedeutet, daß Einigkeit über die Existenz eines Themas besteht (vgl. Luhmann, 1991, S. 198).

Die Kommunikationen, die ein bestimmtes soziales System erzeugt, zeichnen sich also dadurch aus, daß sie einen gemeinsamen Sinn aufweisen. „Da soziale Systeme nicht aus konkreten Menschen, sondern aus Kommunikationen bestehen, kann im Anschluß an Max Weber die gemeinsame sinnhafte Orientierung wechselseitig verstehbaren Handelns als Grundbedingung eines systemischen Zusammenhangs von Interaktionen betrachtet werden. Nimmt man im Anschluß an Luhmann hinzu, daß Sinn eine selektive Beziehung zwischen System und Umwelt beinhaltet [vgl. Luhmann, 1991, S. 94, Anm. des Autors],

³⁶⁸ Luhmann entwickelt einen eigenen Sinnbegriff, mit dem er im Gegensatz z.B. zu Max Webers Auffassung eine Klammer für gemeinsame Erlebniszusammenhänge und Verweisungen (vgl. Kirsch, 1992, S. 236) bezeichnet.

³⁶⁹ Dies ergibt sich wieder aus dem Prinzip der doppelten Kontingenz: Soziale Systeme können nach Luhmann nur existieren, wenn auf eine Kommunikation eine erfolgreiche Anschlußkommunikation folgt. Dies ist aber nur möglich, wenn das Selektionsangebot der ersten Kommunikation angenommen wird und dadurch ein Beitrag zum selektierten Thema erfolgt (vgl. Luhmann, 1991, S. 93f).

dann bezeichnet Sinn in allgemeiner Weise die Ordnungsform sozialen Handelns“ (Willke, 1993, S. 44).

Das System muß durch evolutionäre Selektionsstrategien aus der Zahl der möglichen Relationen zwischen seinen Elementen relevante Relationen auswählen (vgl. Luhmann, 1991, S. 46f) und auf diese Weise die Komplexität durch die Leistung der Systembildung auf ein zu verarbeitendes Maß reduzieren.

Die Steuerung dieser Reduktionsleistung erfolgt durch einen „Sinn“, d.h., daß die Systembildung „in der Stabilisierung relativ invarianter und auf die Umwelt bezogener komplexitätsreduzierender Sinnstrukturen“ besteht (vgl. Kirsch, 1992, S. 236). Soziale Strukturen werden selbstreferentiell produziert und konstituieren damit Sinn, der zur Erzeugung bzw. Wahrnehmung von Identität notwendig ist³⁷⁰ (vgl. Luhmann, 1991, S. 95, Staehle, 1991a, S. 46)³⁷¹.

Damit kommt dem Sinn eine doppelte Bedeutung zu: „Systeme sind sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde“ (Willke, 1987, S. 36). Die Grenzen sozialer Systeme werden somit auch zu Sinn Grenzen (vgl. Luhmann, 1991, S. 95, Probst, 1987a, S. 75, Kirsch, 1992, S. 236).

e) Umweltbeziehungen

Gegenüber dem traditionellen, an der Differenz von Teil und Ganzem orientierten Systemverständnis, das sich am Paradigma der offenen Systeme orientiert, verwenden die neueren Systemtheorien die Idee der dissipativen Systeme mit ihren fließenden, nicht mehr a priori von der Umwelt definierten Systemstrukturen³⁷² (vgl. Luhmann, 1991, S. 23, Sydow 1993, S. 250, Weber, 1994, S. 282).

³⁷⁰ Oder genauer: Weil sich die Operationen eines Sinnsystems nie vollständig auf die Einflußfaktoren der Umwelt zurückführen lassen, folgert Luhmann, daß die Operatoren ihre Identität aufgrund einer immanenten Eigenselektivität konstituieren und reproduzieren (vgl. Bendel, 1993, S. 263).

³⁷¹ Sowohl psychische als auch soziale Systeme sind sinnhaft konstituierte Systeme. Während jedoch psychische Systeme den Sinn in Form von Gedanken und Vorstellungen verarbeiten, „verarbeiten“ soziale Systeme ihren Sinn in Form sprachlich vermittelter Kommunikationen (vgl. Luhmann, 1991, S. 192ff, Willke, 1993, S. 68).

³⁷² Die Theorie der offenen Systeme und damit die kontingenztheoretischen Ansätze betrachten die Organisationen und ihre Umwelt als zwei voneinander isolierbare Phänomene. Für die neuere Systemtheorie, die sich an dissipativen Systemen orientiert, stehen System und Umwelt nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden gemeinsam Elemente eines komplexen Ökosystems (vgl. Sydow, 1993, S. 254).

Autopoietische Systeme produzieren trotz struktureller Umweltkopplungen³⁷³ ihre Einheit ebenso wie ihre Elemente ausschließlich durch ihre eigenen relationierenden Operationen und verhalten sich daher selbstreferentiell³⁷⁴ (vgl. Luhmann, 1991, S. 59, Bendel, 1993b, S. 263).

Die Systeme stehen in der Sichtweise Luhmanns keineswegs durch kontinuierliche, kurzfristige Anpassungen an die Vielfalt ihrer Umgebung in ständigem Austausch mit ihrer Umgebung, sondern sind derart von ihr abgeschottet, daß sie keine direkte Beeinflussung des Systems bewirken kann³⁷⁵.

Selbstreferenz bedeutet allerdings keine Rückkehr zur Theorie geschlossener Systeme, weil zwar vom internen Operationsmodus der Selbsterzeugung ausgegangen wird, der Anstoß hierfür (die Gesprächssituation) aber durch die Umwelt³⁷⁶ (z.B. durch die Kommunikationspartner) erfolgt. Dieser Anstoß kann als möglicher Anlaß für interne, selbstbestimmte Operationen (z.B. das eigene Gesprächsverhalten) genommen werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 478f, Neuberger, 1990a, S. 241).

Soziale Systeme sind ebensowenig konventionelle offene Systeme, die in ständigem Kontakt mit der Umwelt stehen und auf Veränderungen der Umwelt *reagieren*. Sie sind in der Sichtweise Luhmanns vielmehr kreative, sich unvorhersehbar entwickelnde Fließgleichgewichte, also dissipative Systeme (vgl. Luhmann, 1991, S. 357, Wehowsky, 1993, S. 158).

Über die Wahrnehmung der Umwelt durch die Systemelemente sind Änderungen in der Verhaltensweise des Systems möglich³⁷⁷ (vgl. Luhmann, 1991, S. 242ff). Um

³⁷³ Autopoietische Systeme sind zwar strukturell an ihre Umwelt gekoppelt, ihre Identität wird allerdings ausschließlich durch Prozesse im Inneren, die auf ihrer Eigenselektivität basieren, hervorgebracht und reproduziert (vgl. Luhmann, 1984, S. 559ff, Bendel, 1993, S. 263, vgl. auch Abschnitt II B 3 a, Theorie autopoietischer Systeme).

³⁷⁴ In Abgrenzung zur basalen Selbstreferenz verwendet Luhmann den von Maturana und Varela geprägten Begriff „Autopoiesis“ (vgl. Luhmann, 1991, S. 60).

³⁷⁵ Die Theorie autopoietischer Systeme relativiert somit die kontingenztheoretische Idee, nach der interne Repräsentationen, die über Inputs vermittelten äußeren Gegebenheiten abbilden (vgl. Kirsch, 1992, S. 198).

³⁷⁶ Selbstreferentielle Systeme benötigen eine Umwelt, da das System seine Identität immer nur im Unterschied zur Umwelt definieren kann. Es gibt in diesem Sinne keine reine Selbstreferenz, die sich nur auf sich selbst bezieht, sondern nur eine (zur Umwelt) mitlaufende Selbstreferenz (vgl. Luhmann, 1991, S. 604f).

³⁷⁷ Das System wird durch seine Umwelt ständig irritiert, ja es sucht mit seinem Entscheidungssystem geradezu nach Irritationen, um sie in Informationen umwandeln zu können (vgl. Luhmann, 1991, S. 173).

Mißverständnisse zu vermeiden: "Autopoietische Systeme sind sicherlich nicht 'weniger umweltsensibel' als nicht-autopoietische Systeme; im Gegenteil, sie erst sind es, während alle anderen Systeme nur reaktiv oder umweltdeterminiert sind" (Bühl, 1990, S. 157)³⁷⁸.

Die Umwelt besitzt stets eine unüberschaubare Komplexität, die höher ist als die des Systems. Dem System fehlt damit die „requisite variety“³⁷⁹ (im Sinne von Ashby), um auf jeden Zustand der Umwelt reagieren zu können (vgl. Luhmann, 1991, S. 47). Der Kontakt zur Außenwelt beschränkt sich auf spezielle Meßfühler, die nur einzelne, für das System möglicherweise wichtige Umweltveränderungen als systeminterne Differenzen anzeigen und den Rest ignorieren (vgl. Wehowsky, 1993, S. 156) Den damit verbundenen Prozeß der Auswahl von unbedingt wichtigen Umweltimpulsen, die noch Eingang ins System finden sollen, und solchen, die aus Komplexitätsgründen nicht mehr berücksichtigt werden können, nennt Luhmann Selektion (vgl. Luhmann 1991, 72f).

Solche Meßfühler vereinfachen die hochkomplexe Umwelt und ermöglichen dem System, überhaupt mit dieser Komplexität umzugehen. Ihr Nachteil besteht jedoch darin, daß das System Umsysteme und auch übergeordnete Systeme nur noch stark eingeschränkt wahrnehmen kann (vgl. Wehowsky, 1993, S. 160). Wenn Unternehmen z.B. primär über den „Geldcode“ gesteuert werden, so kann dies zur Folge haben, daß sie für die nichtmonetären Probleme von Mitarbeitern, die z.B. Anlaß für Motivationsprobleme sein können, keinen Eingang in die internen Operationen des Systems finden. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Sprachregelung und des „Sinns“, die im Unternehmenskulturansatz thematisiert werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 476ff, Neuberger, 1990a, S. 243).

f) Entscheidungen

Bei der Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme werden Kommunikationen als Entscheidungen konkretisiert (vgl. Kirsch, 1991, S. 237). Organisierte soziale Systeme sind Systeme, die „Entscheidungen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch Entscheidungen selbst anfertigen“ (Luhmann, 1988, S. 166). Diese Fokussierung auf Entscheidungen steht auch in einer betriebswirtschaftlichen Tradition und entspricht durchaus einer etablierten betriebswirtschaftlichen Sichtweise (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 86):

Luhmanns Grundidee besteht darin, den Entscheidungsbegriff so zu fassen, daß er mit wichtigen Kategorien soziologischer Theorien kompatibel ist (vgl. Kirsch, 1992, S. 237).

³⁷⁸ Dieser Widerspruch erklärt sich dadurch, daß nur autopoietische Systeme Handlungsspielräume besitzen, die es ihnen ermöglichen, sich optimal an die Umwelt anzupassen.

³⁷⁹ vgl. Abschnitt II B 3 a, Kybernetik.

„Der Vorschlag lautet: sie immer dann als Entscheidung anzusehen, wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagiert. Wir könnten auch sagen: immer dann, wenn sie darauf reagiert, daß sie mit Hilfe von Erwartungen beobachtet wird. Erst die Prognose des Verhaltens macht das Verhalten zur Entscheidung; denn erst die Prognose des Verhaltens macht es möglich, ihr nicht zu folgen“ (Luhmann, 1984, S. 594).

Daraus folgt zweierlei:

- Eine Handlung kann nur dann zu einer Entscheidung werden, wenn eine Erwartung an sie gerichtet ist, eine Handlung muß also unter Erwartungsdruck gesetzt werden, um zur Entscheidung zu werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 400, Kasper, 1991, S. 18f).
- Damit das (autopoietische) System Bestand hat, muß auf jede Entscheidung eine Anschlußentscheidung getroffen werden. Es muß dadurch eine kontinuierliche Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen gesichert werden³⁸⁰.

g) Strukturgestaltung

Strukturen leisten in einem System die wichtige Aufgabe der Komplexitätsreduzierung. Anders als bei den Modellen der offenen Systeme stehen bei Luhmann die Vorgänge und Prozesse in einem System im Vordergrund³⁸¹ (vgl. Luhmann, 1991, S. 73). Die Struktur organisierter sozialer Systeme entsteht durch die Verdichtung von Entscheidungen und den diesen Entscheidungen zugrundeliegenden Erwartungen³⁸² zu typischen Mustern³⁸³. Jedes Verhalten und jede Handlung wirken, sofern sie kommuniziert werden, strukturbildend. Eine Strukturänderung ist also nur durch eine Kommunikation bzw. Entscheidung möglich (vgl. Luhmann, 1984, S. 478, Staehle, 1991a, S. 46). Die zentrale

³⁸⁰ Die für die Kommunikation als Hauptproblem diagnostizierten Unwahrscheinlichkeiten gelten dabei in besonderem Maße auch für Entscheidungen.

³⁸¹ Im Paradigma der offenen Systeme stehen die Strukturen im Brennpunkt des Interesses. Die Kräfte und Mechanismen, durch die die Strukturen miteinander in Wechselwirkung treten und dadurch zu Prozessen werden, sind von nachgelagertem Interesse. Struktur wird nur als Manifestation eines entsprechenden Vorgangs betrachtet (vgl. Capra, 1988, S. 31).

³⁸² Verallgemeinerte Erwartungen haben eine besondere, strukturbildende Wirkung. Sie können an normative Erwartungen oder an (offizielles oder inoffizielles) Wissen anknüpfen. Wissen wird dann in Anspruch genommen, wenn unwahrscheinliche Erwartungen „strukturiert“ werden sollen, wogegen Normen der strukturellen Absicherung einer Verallgemeinerung von eingespielten Verhaltensweisen dienen (vgl. Kasper, 1991, S. 22). Die inhaltliche Verwandtschaft zu den Unternehmenskulturkonzepten liegt m.E. klar auf der Hand.

³⁸³ Ähnliches diagnostiziert Dörner auch psychologischen Prozessen. Durch sog. Superzeichen, die den strukturbildenden Handlungsmustern entsprechen, reduziert sich die Komplexität eines Akteurs, in Abhängigkeit von seinen Möglichkeiten zur Komplexitätsverarbeitung (vgl. Dörner, 1994, S. 63).

Bedeutung von Erwartungen für Strukturen hat umgekehrt zur Folge, daß Strukturänderungen zwangsweise zu Erwartungsänderungen führen.

Organisationen können ihre Struktur durch formale Regeln (z.B. eine Satzung) oder durch sich wiederholende Gewohnheiten festlegen. Folgende Vorgänge können nach Luhmann strukturbildend sein (vgl. Luhmann, 1988, S. 177f)³⁸⁴:

- die Festlegung von Entscheidungsprogrammen, mit denen z.B. Unternehmen die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilen und eine Art Systemrationalität determinieren können.
- die Festlegung von Kommunikationswegen
- die Auswahl der im Unternehmen handelnden Akteure mit ihren Werten und Erwartungen

Wegen der Selbsterhaltung des Systems können Strukturänderungen entweder als Anschlußhandeln im Rahmen der *vorhandenen* Erwartungsstruktur oder als Anschlußhandeln aufgrund *abweichender* Erwartungsstrukturen erfolgen (vgl. Luhmann, 1984, S. 475). Während erstere sich auf eine Struktur Anpassung bezieht, ist letztere Voraussetzung für eine tiefere Strukturänderung. Anpassung und Änderung bedeuten dabei jedoch nicht den „einmaligen Entwurf eines rationalen Systemgestalters“ sondern das permanente strukturbildende Verhalten aller Systemelemente (vgl. Weber, 1994, S. 281).

Luhmann unterscheidet hinsichtlich der Initiative zur Strukturbildung bzw. Strukturveränderung zwischen Morphogenese, Umweltpassung und Selbstanpassung (vgl. Luhmann, 1991, S. 478f).

- Morphogenese hat den Umbau der bestehenden Erwartungsstrukturen zur Folge (vgl. Luhmann, 1991, S. 479, Kasper, 1991, S. 34) und kennzeichnet die Form der Strukturbildung bei komplexen und neuartigen Problemen, für die es hinsichtlich des Anschlußhandeln (bzw. der Anschlußkommunikation) noch kein erprobtes Muster gibt. Sofern nun nicht bestimmte Reaktionsmuster von außen bevorzugt werden³⁸⁵, ergibt sich ein selbstorganisierender Prozeß³⁸⁶, in dem sich aus der Fülle verschiedener Reaktionsmuster möglicherweise eine bestimmte Verhaltensweise durchsetzt und somit strukturbildend wirkt (vgl. Kasper, 1991, S. 29), was zu Abweichungen von der

³⁸⁴ Eine interessante Alternative zur Bildung von Strukturen ist die Strukturationstheorie von Giddens (vgl. Giddens, 1988), die sich allerdings nicht unmittelbar in die Theorie sozialer Systeme integrieren läßt.

³⁸⁵ Das kann durch fremdsteuernde Maßnahmen des Managements erfolgen.

³⁸⁶ Solch ein Prozeß ließe sich mit Hilfe der Synergetik sehr gut beschreiben.

Erwartungsstruktur führt. Nach Auffassung von Luhmann ist gerade in Widerspruchs- bzw. Konfliktsituationen die Wahrscheinlichkeit am größten, daß sich das System auf diese Weise selbst organisiert (vgl. Luhmann, 1991, S. 488)³⁸⁷.

- Umweltanpassung bedeutet nicht wie in der Sichtweise der konventionellen offenen Systeme, daß das Unternehmen auf Umwelterfordernisse direkt reagiert. Vielmehr gelangen die Umwelteinflüsse als kommunizierte Informationen in das System (vgl. Luhmann, 1984, S. 478) und können zur Ursache von Widersprüchen werden, die wiederum einen reflexiven Prozeß der Systemanpassung nach sich ziehen. Eine solche Anpassung führt nicht nur zur Veränderung der Struktur, sondern bewirkt auch das Aussteuern des kontinuierlichen, auf das System einwirkenden Flusses von Perturbationen (vgl. Weber, 1994, S. 286, Probst, 1987b, S. 83).
- Selbstanpassung behebt systeminterne Schwierigkeiten, die als Folge der Morphogenese oder von Umweltanpassungen entstehen können. Sie erfolgt durch Reflexivität, d.h. durch Selbstbeobachtung der im Unternehmen ablaufenden Entscheidungen. Dies kann z.B. dadurch erfolgen, daß eventuelle Widersprüche, die als Folge der Morphogenese entstehen, thematisiert werden (vgl. Luhmann, 1991, S. 478, Kasper, 1991, S. 32).

h) Beeinflussung/Steuerung eines sozialen Systems³⁸⁸

Um Veränderungen in sozialen Systemen zu bewirken „ist es [...] vonnöten, die systemische Operationsweise des jeweiligen sozialen Systems selbst zu beeinflussen. Das hängt damit zusammen, daß sich ein emergentes System nicht auf den einen oder anderen Baustein zurückführen bzw. zerlegen läßt, sondern etwas Eigenständiges ist. Dies bedeutet aber in der Konsequenz, daß mit den herkömmlichen Mitteln einer Handlungstheorie die Fülle bestehender praktischer (personalpolitischer) Probleme in komplexen Systemen nicht in den Griff zu bekommen ist. Auch die Systemtheorie wird die Lage nicht schlagartig verändern. Aber sie hat den Vorteil, daß sie analytisch auf einer Stufe von Komplexität arbeitet, die die Komplexität praktischer Probleme zu fassen imstande ist“ (Kasper, 1991, S. 17, Hervorhebungen d. Verf.).

³⁸⁷ Für Luhmann bedeutet dieser Zustand, in dem zunächst mehrere widersprüchliche Verhaltensweisen möglich sind, keine Gefahr für das Unternehmen, er bietet dem Unternehmen vielmehr die Möglichkeit, sich auf sich selbst, z.B. seine Unternehmenskultur, seine Organisationsstrukturen und seine Ziele, zu beziehen (vgl. Luhmann, 1991, S. 501).

³⁸⁸ Luhmann äußert sich in seiner Theorie Sozialer Systeme nicht explizit zu dem Aspekt der Gestaltung eines sozialen Systems. Wegen der Bedeutung für personalwirtschaftliche Fragestellungen wird dieser Aspekt dennoch kurz erläutert.

Diese problemadäquate Komplexitätsreduzierung ist auch für das Personalmanagement der zentrale Vorteil einer systemischen Vorgehensweise. Eine solche Herangehensweise vermeidet (mehr oder weniger) willkürliche Vereinfachungen der Wirklichkeit, die ausschließlich den Zweck verfolgen, ein möglichst simples Modell zu erhalten. Wie diese Komplexitätsreduzierung konkret erfolgen soll, dafür bietet auch die Theorie sozialer Systeme keine unmittelbar praktikable Lösungsstrategie. Weil eine systemische Problemformulierung jedoch die Komplexität praktischer Probleme bereits berücksichtigt, können auf dieser Grundlage Verfahren entwickelt werden, die einerseits die Komplexität auf ein handhabbares Maß reduzieren, und die andererseits auch dafür Sorge tragen, daß durch diese Komplexitätsreduktion nicht wesentliche Informationen über Zusammenhänge verloren gehen (vgl. Willke, 1987, S. 120)³⁸⁹.

Für die Führung bedeutet dies eine Neuorientierung. Das soziale System Unternehmung setzt sich aus dem unüberschaubaren Zusammenwirken der Kommunikationen vieler Einzelindividuen zusammen. Das erklärt, warum das Einwirken auf Personen nicht ausreicht, um Veränderungen in sozialen Systemen zu bewirken (vgl. Kasper, 1991, S. 17). Daher ist nicht mehr der Leiter der Ansatzpunkt zum Verständnis und zur Gestaltung der Führungssituation. Führung ist in einem systemischen Verständnis vielmehr Teil des Systems und somit geprägt von den wechselseitigen Einflüssen der Kommunikationen³⁹⁰ der Mitarbeiter und der Führungskräfte³⁹¹ (vgl. Neuberger, 1990a, S. 243). Dieses System besteht, wie oben ausgeführt, aus Entscheidungen, Erwartungen und Handlungen. Vorgesetzte können letztlich nur die Rahmenbedingungen für die Erwartungen und Entscheidungen ihrer Mitarbeiter setzen³⁹².

³⁸⁹ Ein Beispiel hierfür ist die Methodik des vernetzten Denkens, s. Abschnitt III B 1.

³⁹⁰ Denn nur wenn eine Beobachtung (eines Ereignisses) in einem sozialen System operativ wirksam wird, d.h. wenn sie kommuniziert wird, kann sie Teil des sozialen Systems werden. Beobachtungen, die nicht durch Kommunikation wirksam werden, spielen für das soziale System keine Rolle (vgl. Kasper, 1991, S. 17f).

³⁹¹ Daher ist es auch fragwürdig, einer Führungskraft die Rolle einer kausalen Ursache zuzusprechen. Realistischer ist es, im Bereich der Führung von zirkulärer Kausalität auszugehen (vgl. Neuberger, 1990a, S. 243).

³⁹² Im systemischen Verständnis heißt Führung nicht primär personelle Führung, sondern kann auch Einfluß bedeuten auf die vor-organisationale soziale Kontrolle (Einfluß von Unternehmen auf die Gesellschaft und das Bildungssystem), die organisationale Potentialkontrolle (z.B. durch entsprechende Selektion von Personal sowie durch organisationale Sozialisation und Weiterbildung) sowie die organisationale Handlungskontrolle (die unpersönlich z.B. durch entsprechende Anreizsysteme erfolgen kann) (vgl. Neuberger, 1990a, S. 153 u. 243). Persönliche Führung ist also nur Teil eines umfassenden Führungsverständnisses.

i) (Personal-)wirtschaftliche Anwendbarkeit

Die Eignung von Luhmanns Theorie Sozialer Systeme für personalwirtschaftliche Fragestellungen läßt sich – analog zur Überprüfung der vorgestellten Systemtheorien – mit Hilfe der wissenschaftstheoretischen Anforderungen der Arbeit (die syntaktische Richtigkeit, die semantische Fruchtbarkeit und die pragmatische Nützlichkeit) analysieren.

(1) Zur syntaktischen Richtigkeit:

Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, daß Luhmanns Theorie in sich logisch korrekt ist. Durch den Kunstgriff, Kommunikationen als Elemente eines sozialen Systems zu verwenden, entsteht tatsächlich ein sich selbsterzeugendes System. Organisationen sind demnach per definitionem autopoietische Systeme³⁹³ (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 87). Luhmann konstruiert damit ein Weltbild, das in sich schlüssig und von innen heraus nicht angreifbar ist (vgl. Kirsch, 1992, S. 240, Willke, 1993, S. 68).

(2) Zur semantischen Fruchtbarkeit

Luhmann wendet die Theorie autopoietischer Systeme nicht direkt (also isomorph) an, denn „streng empirisch-wissenschaftlich gesehen ist [...] nur die [...] Zelle voll als autopoietisches System definierbar, während schon das Immunsystem oder das Nervensystem bzw. das Gehirn wohl als selbstreferentielles, nicht jedoch als ein sich selbst erzeugendes System zu betrachten ist“ (Bühl, 1990, S. 156)³⁹⁴.

Dadurch, daß Luhmann die Theorie autopoietischer Systeme generalisiert und respezifiziert (vgl. Luhmann, 1991, S. 32). löst er das Autopoiesis-Konzept aus dem engen Anwendungsgebiet der Biologie heraus und entfaltet es auf der Ebene einer allgemeinen Systemtheorie.

Die Theorie sozialer Systeme steht daher im Hinblick auf die semantische Fruchtbarkeit im Einklang mit den wissenschaftstheoretischen Forderungen dieser Arbeit.

(3) Zur pragmatischen Nützlichkeit

Im Hinblick auf die Anwendung auf reale soziale Systeme bemängeln Kritiker den geringen Einfluß, den Luhmann psychischen Komponenten auf das Systemgeschehen ein-

³⁹³ Es hat wenig Sinn, zu kritisieren, daß Luhmann Konzeptionen der Biologie in „arteigener Weise heuristisch nutzt“ (Kirsch, 1992, S. 240), weil er sich nur auf den abstrakten Kern der biologischen Konzeption beschränkt.

³⁹⁴ Eine isomorphe Übertragung der Autopoiesistheorie eignet sich nicht für die Beschreibung und Erklärung sozialer Vorgänge, weil in der sozialen Realität Systeme fehlen, die isomorphe Strukturen mit autopoietischen Systemen zeigen (vgl. Landfried, 1991, S. 23).

räumt (vgl. Willke, 1993, S. 68)³⁹⁵. Luhmann betrachtet die Psyche des Menschen als Umsystem des sozialen Handelns, das nur indirekt über den Prozeß der Interpenetration auf das System einwirkt (vgl. Luhmann, 1991, S. 286ff), wohingegen die Kritiker³⁹⁶ gerade in der Psyche das zentrale Element menschlicher bzw. sozialer Systeme sehen.

Luhmann sieht speziell im Konzept der Autopoiese bzw. der Selbstreferenz die Chance, die Eigenständigkeit des Sozialen herauszuarbeiten³⁹⁷. Seine Grundannahme ist, daß sich Soziales eben nicht auf die Kategorie des Subjekts reduzieren läßt (vgl. Kirsch, 1992, S. 240). Diese zunächst so abstrakt wirkende Feststellung enthält für personalpolitische Fragestellungen eine höchst pragmatische Komponente: Wenn sich nämlich Soziales nie ganz auf individuelles Bewußtsein reduzieren läßt³⁹⁸, bedeutet dies, daß die organisationspsychologischen Studien, die sich ausschließlich an der Befindlichkeit des Einzelnen orientieren und das Zusammenwirken der Individuen nur als eine Variable thematisieren, für personalwirtschaftliche Sachverhalte erweitert werden müssen³⁹⁹. Personalmanagementkonzepte müssen sowohl die psychische als auch die soziale Sphäre thematisieren. Nur durch eine stärkere Anbindung der psychischen Einflüsse an das soziale System können zentrale personalwirtschaftliche Erkenntnisse – wie der Einfluß der momentanen Befindlichkeit (z.B. der Arbeitszufriedenheit oder die Bedeutung charismatischer Führung auf das Verhalten im Unternehmen) – in eine systemische Sprache integriert werden (vgl. Landfried, 1991, S. 9).

Letztlich ist die Theorie sozialer Systeme eine deskriptive Theorie, die zwar die Beschreibungs- und (mit Einschränkungen) auch die Erklärungsfunktion einer Personal-

³⁹⁵ Bereits die Tatsache, daß ein Unternehmen aus der Vielzahl möglicher Einflüsse einzelne auswählen muß, belegt nach Meinung von Kirsch und Knyphausen, daß die Autopoiesistheorie auch eine Kognitionstheorie ist (vgl. Kirsch/Knyphausen, 1991, S. 80), was eine stärkere Berücksichtigung der psychischen Sphäre impliziert.

³⁹⁶ So entwickelte Hejl in bewußter Abkehr von der Luhmannschen Theorie eine Theorie synreferentieller Systeme, deren Elemente hier Menschen sind. Ein soziales System entsteht demnach, wenn die in einer Organisation Interagierenden die Möglichkeit haben, an der Realitätskonstruktion teilzuhaben, die zur Grundlage von Unternehmensentscheidungen gemacht wird (vgl. Hejl, 1992, S. 320).

³⁹⁷ Der Vorteil seiner Vorgehensweise liegt in der Möglichkeit, das eigentlich Soziale, nämlich das, was die Organisation im Gegensatz zu einer Ansammlung von Individuen auszeichnet, in einer formal geschlossenen Sprache formulieren zu können.

³⁹⁸ Luhmann formuliert: „Weder geht es ganz in ein Bewußtsein hinein, noch läßt es sich als Addition der Bewußtseinsinhalte verschiedener Individuen fassen und erst recht nicht als Reduktion der Bewußtseinsinhalte auf Bereiche des Konsens“ (Luhmann, 1991, S. 594).

³⁹⁹ In systemischer Sprache heißt dies, daß sich ein emergentes System nicht auf einzelne Bausteine zurückführen läßt (vgl. Kasper, 1991, S. 17).

managementkonzeption leisten kann, eine Ableitung von Gestaltungsempfehlungen jedoch kaum zuläßt. Im Hinblick auf das Gestaltungsziel der Arbeit ist deshalb eine zusätzliche handlungstheoretische Fundierung unbedingt erforderlich (vgl. Knyphausen, 1991, S. 60f)⁴⁰⁰.

Im Hinblick auf die pragmatische Nützlichkeit und die semantische Fruchtbarkeit⁴⁰¹ der Arbeit ist es daher erforderlich, dem systemischen Personalmanagement ein eigenes Managementkonzept als Gestaltungsinstrument zugrunde zulegen.

Mit Hilfe dieses (systemischen) Managementkonzepts sollen die verschiedenen Gestaltungsempfehlungen systematisiert und in die Theorie Luhmanns integriert werden.

D. Systemisches Management

Im Gegensatz zum traditionellen, plandeterminierten Management⁴⁰², bei dem eine scheinbar omnipotente Gestaltungszentrale ein erstrebenswertes Zukunftsszenario entwirft, das es dann zu realisieren gilt, bedeutet Steuerung in einem systemischen Verständnis die Thematisierung von Umwelteinflüssen und von Störungen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 124)⁴⁰³.

⁴⁰⁰ Knyphausen konstatiert unter Bezug auf Willke (z.B. 1987, S. 269) und Habermas (1985, S. 426ff), daß bei den „paradigmatischen“ Arbeiten von Luhmann eine gewisse Skepsis angebracht ist, wenn damit auch normative Fragestellungen theoretisch untersucht werden sollen (vgl. Knyphausen, 1991, S. 60f).

⁴⁰¹ Die semantische Fruchtbarkeit erfordert eine indirekt analoge Übertragung systemischer Erkenntnisse, daher muß den Überlegungen zum Management des oben beschriebenen sozialen Systems eine Inhaltstheorie oder zumindest eine Konzeption, also in diesem Fall eine Managementkonzeption, zugrunde liegen.

⁴⁰² In der traditionellen Auffassung, im Paradigma der plandeterminierten Unternehmenssteuerung, bedeutet Management den Entwurf einer Ordnung (Planung), nach der sich der gesamtbetriebliche und personalwirtschaftliche Prozeß vollziehen soll, sowie die Realisierung dieser Ordnung durch die Organisationsgestaltung. Eines der Hauptprobleme dieser Vorgehensweise liegt in den extremen Ansprüchen an die Planung, die in der Realität kaum eingelöst werden können (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 120). Problematisch ist daneben auch die unzulängliche Integration neuerer Managementtechniken wie selbststeuernde Gruppen, Qualitätszirkel, Unternehmenskultur und neue Kontrollkonzepte, Frühwarnsysteme und Issue Management, die hierbei keinen Platz finden. Sie werden meist konzeptionslos neben dem klassischen Managementprozeß verwendet (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 121).

⁴⁰³ Diese Formulierung steht scheinbar im Widerspruch zur Vorstellung des selbstreferentiellen Charakters von Unternehmen. Wie jedoch gezeigt wurde, bedeutet selbstreferentiell (und auch autopoietisch) nicht, daß der Einfluß von Umsystemen unberücksichtigt bleibt. Dieser Einfluß wird vielmehr durch spezielle Mechanismen (Interpenetrationen) indirekt mit ins System aufgenommen.

Die Umwelt ist in diesem Verständnis eine permanente Quelle von Bedrohungen⁴⁰⁴ und Chancen, innerhalb derer sich immer wieder unerwartete und unvorhersehbare Veränderungen ergeben, durch die einmal gefundene Bearbeitungsmuster und Routinen obsolet werden. „Die Bestandserhaltung (Differenzstabilisierung) ist also ein permanentes Problem, es läßt sich nicht definitiv lösen. Management ist deshalb auch als fortlaufende Problemlösungsaktivität zu beschreiben“ (Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 126).

Die Philosophie des systemischen Managements setzt daher an der Komplexität des Unternehmensgeschehens an⁴⁰⁵. Unternehmen bzw. deren Handlungssysteme müssen die Komplexität der sie umgebenden Systeme bewältigen können. Übersteigt nun diese Komplexität ihre eigene Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung⁴⁰⁶ so müssen sie diese Komplexität reduzieren, um überhaupt handlungsfähig sein zu können⁴⁰⁷. Weil jedoch dadurch die Umwelt wesentlich komplexer ist als das im Unternehmen wahrgenommen werden kann, besteht die Gefahr, daß die Komplexität eines Systems nicht ausreicht, um genügend Varietät zur Lösung der auftauchenden Umweltprobleme zu erzeugen (im Sinne des „law of variety“ von Ashby) (vgl. Kieser, 1993, S. 268)⁴⁰⁸. Unternehmenssteuerung bleibt damit prinzipiell eine störungsanfällige Funktion und muß als solche konzipiert werden (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 124).

Systemisches Management beinhaltet also nicht nur die Verwendung von speziellen systemtheoretischen Techniken, sondern bedeutet auch ein grundsätzlich anderes Verständnis von Steuerung: Die Aufgabe des systemischen Managements ist die (rationale) Gestaltung und Lenkung von komplexen, dynamischen Systemen. Eine der wichtigsten Gestaltungsaufgaben ist, die Lenkbarkeit dieser Systeme, z.B. eines Unternehmens oder des Personalmanagements, als Teilaspekt zu ermöglichen und zu verbessern (vgl. Malik, 1989, S. 134).

⁴⁰⁴ Dies gilt auch für autopoietische Systeme, fraglich ist nur, ob diese Systeme entsprechende Umweltsensoren haben, mit denen sie die Bedrohung erkennen können.

⁴⁰⁵ Die Vertreter eines systemischen Managements orientieren sich am Paradigma der Nichtplanbarkeit und verzichten z.B. auf die Verfeinerung von Planungsverfahren, da sie der Meinung sind, daß Planungen aufgrund der unüberschaubaren Komplexität der Umwelt zwangsläufig unzureichend sein müssen.

⁴⁰⁶ Je stärker diese Fähigkeit ist, desto effizienter ist das jeweilige Managementsystem.

⁴⁰⁷ Hierin verbirgt sich ein Problem des systemischen Managements. Wenn nämlich das Unternehmen als System mit eigenem Sinn betrachtet wird, dann müßte diese Komplexitätsreduzierung selbstorganisierend vorgenommen werden. Tatsächlich wird diese jedoch in der Regel durch das Management durchgeführt.

⁴⁰⁸ Die Komplexität des Lösungssystems (Managementkonzepts) muß nach Ashby mindestens so komplex sein wie die möglichen Umweltprobleme (vgl. Kieser, 1993, S. 268).

Das Systemische Management legt seinen Entscheidungen auch ein anderes Verständnis von Rationalität zugrunde: Rational im plandeterminierten Management bedeutet, ein im voraus bestimmtes Ziel auf der Basis bekannter oder erkennbarer Kausalzusammenhänge mit möglichst ökonomischen Mitteln zu erreichen (vgl. Malik, 1993, S. 67). Ausgangspunkt ist dabei das Handeln des einzelnen. Handlungen müssen aus der Sicht einzelner Individuen rational erscheinen. Systemisches Management impliziert dagegen einen methodischen Holismus. Die (kollektive) Systemrationalität läßt sich nicht auf die individuelle Rationalität zurückführen⁴⁰⁹, obwohl auch sie aus individuellen („erfolgsorientierten“) Handlungen entsteht (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131). Ausgangspunkt kann daher nicht, wie in der traditionellen Managementlehre, das Handeln einzelner Mitglieder sein, da sich eine aus Sicht des Individuums rationale Handlung im Gesamtzusammenhang als irrational erweisen kann. Rational im systemischen Sinne bedeutet, sich in einer der Erhaltung eines Systems förderlichen Weise zu verhalten, ohne selbst eigene Ziele oder Zwecke zu verfolgen (vgl. Malik, 1993, S. 67)⁴¹⁰.

Damit die komplexen sozialen Probleme in den Gesamtzusammenhang des Unternehmens integriert werden können, muß die Rationalität strukturell von der Einzelhandlung auf das System umgedacht werden (vgl. Schreyögg, 1991, S. 276). Ein System ist deshalb in dem Maße rational gesteuert, wie es gelingt, die Systemleistung zu erbringen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131). Diese Leistung besteht letztlich in der Erhaltung des Systems⁴¹¹ gegen den Selektionsdruck von außen, der weniger angepaßte Systeme verdrängt (vgl. Malik, 1993, S. 98), und gegen möglichen Zerfallstendenzen von innen⁴¹². Der Bestand eines Systems muß also „als ein Komplex von Problemen verstanden werden, die gelöst werden müssen, um die Differenz zur Umwelt aufrecht zu erhalten“ (Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 235).

⁴⁰⁹ Der Ansatzpunkt dieser holistischen Sichtweise ist die Rationalität des Ganzen, vom dem sich dann die Rationalität des Einzelnen ableiten läßt.

⁴¹⁰ Diese Auffassung von rationalem Verhalten klingt sehr idealistisch und ist es letztlich auch.

⁴¹¹ Während vielen systemtheoretischen Konzepten die Idee einer überlebensfähigen Unternehmung zugrunde liegt, erweitert Kirsch diese Forderung mit seinem Modell der fortschrittsfähigen Unternehmung (vgl. auch Probst, 1987a, S. 66): „Das Modell der fortschrittsfähigen Unternehmung geht über die Frage nach den Bedingungen des Überlebens hinaus und stellt die Frage nach den Bedingungen eines Fortschritts in der Befriedigung von Bedürfnissen bzw. Realisierung von Werten der direkt oder indirekt von den Aktivitäten dieser Organisation betroffenen Teilnehmer bzw. Interessenten“ (Kirsch, 1979, S. 12).

⁴¹² Hierzu ist es unter anderem notwendig, die größtmögliche Orientierbarkeit aller sich am System orientierenden Elemente bzw. Individuen zu erreichen (vgl. Malik, 1993, S. 67).

Das bedeutet, Systemisches Management muß externe Komplexität absorbieren und die dadurch bedingten internen Probleme lösen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131)⁴¹³. Je höher die Kapazität eines Managementsystems zur Komplexitätsverarbeitung ist, d.h. je besser es dem Management eines Unternehmens gelingt, externe Komplexität aufzunehmen, um damit interne Probleme zu lösen, desto effizienter ist es. Anders gesagt, je weniger das Informationssystem eines Unternehmens „ausblenden“ muß, je offener es alle möglichen Informationen aufnehmen und sie dabei gleichzeitig zur Gestaltung der Unternehmenssituation verwenden kann, desto eher gelingt es ihm (in systemischer Sichtweise) den Bestand langfristig zu sichern bzw. sich in der Sichtweise Kirschs weiterzuentwickeln (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131, Kirsch, 1979, S. 12).

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens kann jedoch nicht allein durch ein vom Management geplantes Verhalten gesichert werden. Es bedarf insbesondere in turbulenten Situationen aufgrund der erheblichen Planungsprobleme⁴¹⁴ auch der Fähigkeit zur Selbstorganisation (vgl. Maul, 1993, S. 717).

Diese Ansprüche an Rationalität sind bescheidener als die des plandeterminierten Managements⁴¹⁵, das nach Optimalität strebt. Gleichzeitig sind sie jedoch fundamentaler, da sich erst aus dieser Rationalität die Ziele dessen ableiten lassen, was man traditionell unter Management versteht (vgl. Malik, 1993, S. 67)⁴¹⁶.

Zur konkreten Ausgestaltung des systemischen Ansatzes gibt es verschiedene Konzepte, die alle mehr oder weniger auf natur- und sozialwissenschaftlichen⁴¹⁷ Systemtheorien

⁴¹³ Dies steht auch im Einklang mit den Forderungen kontingenztheoretischer Ansätze (vgl. Sydow 1993, S. 220ff).

⁴¹⁴ vgl. Abschnitt III C 1, Selbstorganisation – Fremdorganisation im Handlungssystem Unternehmung.

⁴¹⁵ Malik unterscheidet prinzipiell zwischen einer evolutionären und einer konstruktivistischen Problemlösungsmethode. Beide Verfahren versuchen, Prinzipien und Techniken zu entwickeln, deren Anwendung zu einer rationalen Entscheidung führen soll. Der entscheidende Unterschied liegt in der Auffassung dessen, was rational ist. Während sich die evolutionäre Methode auf Problemlösungsstrategien konzentriert, deren Anwendung im Bereich des Möglichen liegt, verlangt die konstruktivistische Methode Anforderungen und Bedingungen, die zwar besser wären, faktisch aber nicht durchführbar sind (vgl. Malik, 1992, S. 255f).

⁴¹⁶ Oberstes Ziel ist nach systemischer Auffassung, die Systemleistung zu erzielen, also das System zu erhalten und hierzu u.a. die Komplexität des Handlungssystems auf ein handhabbares Maß zu reduzieren. Von dieser Zielsetzung müssen schließlich die Managementziele abgeleitet werden..(Das traditionelle Management beachtet zwar auch den Systembestand, allerdings nur als Randbedingung).

⁴¹⁷ Sie basieren insbesondere auf der Theorie sozialer Systeme, die selbst an der (naturwissenschaftlichen) Theorie autopoietischer Systeme ansetzt.

aufbauen und daraus Empfehlungen für die Gestaltung eines Unternehmens ableiten. Aus der Fülle verschiedener Konzepte, die alle für sich beanspruchen, systemische Managementkonzepte zu sein⁴¹⁸, werden nur wenige dem wissenschaftstheoretischen Anspruch dieser Arbeit gerecht. In der Regel übertragen diese Konzepte naturwissenschaftliche Theorien bzw. Erkenntnisse direkt (und nicht, wie in dieser Arbeit im Hinblick auf die semantische Fruchtbarkeit gefordert, nur indirekt analog) auf Managementprobleme und werden so dem speziellen Charakter von Unternehmen als soziale Systeme nicht gerecht, wie z.B. das Konzept von Laszlo (1992). Auch die syntaktische Richtigkeit ist nicht immer zwangsläufig vorhanden. Problematisch ist dies vor allem bei Ansätzen, die sich wie die im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Konzeption oder der St. Galler Ansatz eklektizistisch aus verschiedenen Systemtheorien zusammensetzen (vgl. Kieser, 1993, S. 271). Nicht zuletzt darf auch der pragmatische Nutzen bezweifelt werden, wenn in Konzepten ein gestalterisches Potential fehlt und schon lange bekannte Prozesse lediglich neu bezeichnet werden (vgl. z.B. Raffée, 1974, S. 88, Schanz, 1988b, S. 57).

Breite Resonanz in der Betriebswirtschaftslehre haben vor allem die von Hans Ulrich begründete St. Galler Schule (z.B. Ulrich, 1971) und das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation bzw. des evolutionären Managements von Werner Kirsch (Kirsch, 1979) gefunden (vgl. Kieser, 1993, S. 268)⁴¹⁹.

Problematisch beim St. Galler Ansatz sind insbesondere die schwache Integration der zahlreichen zugrundeliegenden naturwissenschaftlichen und soziologischen Ansätze, die ungeklärte Übertragbarkeit kybernetischer und biologischer Konzepte auf Unternehmungen sowie die Vagheit der Handlungsempfehlungen (vgl. Kieser, 1993, S. 271)⁴²⁰, weshalb dieses Konzept in allen drei wissenschaftstheoretischen Kategorien erhebliche Schwächen aufweist.

Die Überlegungen von Kirsch erheben erst gar nicht den Anspruch, eine geschlossene Theorie zu sein. Problematisch ist auch ihre Verbindung mit stärker anwendungsbezogenen Konzepten. Außerdem fehlt ihnen eine echte evolutionstheoretische Ausgangsbasis

⁴¹⁸ S. hierzu Abschnitt, II B 4: Die pragmatische Fruchtbarkeit systemtheoretischer Konzepte für personalwirtschaftliche Fragestellungen.

⁴¹⁹ Kieser bezeichnet diese Ansätze als evolutionäres Management, erwähnt jedoch auch, daß sich die St. Galler Schule nicht nur auf die Evolutionstheorie bezieht (vgl. Kieser, 1993, S. 270) und das Konzept von Kirsch eine echte evolutionstheoretische Ausgangsbasis fehlt (vgl. Kieser, 1993, S. 275)..

⁴²⁰ Kieser kritisiert daneben auch die Vagheit der zentralen Begriffe sowie die fehlende empirische Überprüfung (vgl. Kieser, 1993, S. 271).

(vgl. Kieser, 1993, S. 275), was letztlich bedeutet, daß sie keine naturwissenschaftliche Systemtheorie als Grundlage haben. Daher erscheint Kirschs Konzept als Grundlage für die zu erarbeitende Personalkonzeption ungeeignet.

Diese kurze Diskussion der beiden Konzepte dient ausschließlich der Sondierung, inwieweit sie als Basis für unsere Personalmanagementkonzeption geeignet scheinen. Da bereits diese Sondierung zeigt, daß hierfür weder das eine noch das andere in Frage kommt, wird hier auf eine tiefere Analyse der beiden Konzepte verzichtet.

Besser als diese Konzepte eignet sich die Konzeption von Steinmann und Schreyögg (1991, 1993)⁴²¹. Sie wird als handlungstheoretische Fundierung des zu entwickelnden Personalmanagementkonzepts in dieser Arbeit verwendet, insbesondere weil sie die Theorie sozialer Systeme von Luhmann (1991) implizit zugrunde legt (vgl. Schreyögg, 1991, S. 277). Allerdings schließt dieses Konzept nicht unmittelbar an Luhmann an⁴²². Steinmann und Schreyögg beziehen die Perspektive eines Managementsystems, das quasi von außen Einfluß auf sein Anwendungsobjekt, das soziale System, nimmt. Eingriffe des Managements werden daher im folgenden als Fremdorganisation bzw. Fremdsteuerung bezeichnet⁴²³.

Wichtig für die Personalmanagementkonzeption ist auch, daß Steinmann und Schreyögg ein zentrales Grundproblem des Personalmanagements, die Reduzierung der Komplexität, thematisieren und daraus Gestaltungshinweise ableiten (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 127). Ihre Konzeption besitzt zudem, anders als konventionelle

⁴²¹ Die Grundgedanken dieser Konzeption formulierte Schreyögg bereits 1991 in dem Aufsatz: „der Managementprozeß – neu gesehen“ (Schreyögg, 1991).

⁴²² So bleibt z.B. die zentrale These Luhmanns, daß soziale Systeme und damit auch Unternehmen autopoietische Systeme sind, ausgeklammert. Die Autoren nehmen hierbei bewußt keinen Bezug auf die Theorie autopoietischer Systeme, die ihrer Meinung nach wegen ihrer stark biologischen Anteile noch heftig umstritten ist (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 128). Dieser Ansatz erfüllt somit streng genommen nicht mehr die drei wissenschaftstheoretischen Anforderungen der Arbeit, da die logische Konsistenz der Theorien nicht mehr voll gewährleistet ist.

⁴²³ Genaugenommen bildet das Managementsystem ein Subsystem des Systems Unternehmung. Da es jedoch durch die Kapitalgeber stärker als die übrige Unternehmung unmittelbarer Einflußnahme von außen ausgesetzt ist (z.B. indem es bei Aktiengesellschaften durch den Aufsichtsrat bestellt wird) werden die gezielten Eingriffe durch das Management als Fremdsteuerung bzw. -organisation bezeichnet. Ein zweiter Grund für diese Bezeichnung ist, daß letztlich nur das Management in der Lage ist, das System gestaltend zu beeinflussen. Allerdings kann es durch fremdsteuernde Maßnahmen auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation stärken (aber auch verhindern!), was von einigen Autoren als Selbststeuerung bezeichnet wird (vgl. Abschnitt III C 1, Fremdorganisation – Selbstorganisation).

Managementkonzepte, eine hohe Integrationskraft für verschiedene systemische Instrumente (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 121)⁴²⁴.

E. Das Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg

Steinmann und Schreyögg orientieren sich zunächst am klassischen Managementprozeß den sie jedoch aus einer systemischen Perspektive umformulieren, weil der Steuerungsprozeß die Interaktionen von Systemen in einer unsicheren Umwelt berücksichtigen muß⁴²⁵.

Die Grundvorstellung des betrieblichen Steuerungs- bzw. Organisationsprozesses⁴²⁶ in der klassischen Managementlehre baut auf einem Phasenschema auf. Ausgangspunkt und zugleich Kern des klassischen Managementprozesses bildet die Planung, weswegen er sich als plandeterminierte Unternehmenssteuerung beschreiben läßt (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 119).

Planung ist die gedankliche „Vorwegnahme von Handlungen unter Unsicherheit bei unvollkommener Information“ (Staehele, 1991a, S. 505). Sie entwirft auf der Basis der Unternehmensziele eine gewollte Ordnung für das ganze System⁴²⁷. In der Planung wird bereits manifestiert, mit welchen Mitteln in welchem Zeitrahmen und von welchen Personen bestimmte Tätigkeiten ausgeführt werden sollen, weshalb ihr unter allen anderen Managementfunktionen das Primat zufällt (vgl. Schreyögg, 1991, S. 258).

Eine solche Planung setzt genaue Kenntnisse der (deterministischen) Wirkungszusammenhänge in einem System und seiner Umwelt, etwa im Sinne der Kybernetik voraus, weil nur unter dieser Bedingung eine gedankliche Vorwegnahme möglicher zukünftiger Zustände bzw. eine Auswahl von geeigneten Mitteln zur Erreichung dieser Zustände Sinn

⁴²⁴ Weil sich diese Konzeption stark am traditionellen Management orientiert, können außerdem auch nicht-systemische Instrumente des Personalmanagements integriert werden (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

⁴²⁵ In Übereinstimmung mit anderen systemischen Managementkonzeptionen betonen Steinmann/Schreyögg, daß die Rationalität von Einzelhandlungen auf eine Systemebene umgedacht werden muß (vgl. Schreyögg, 1991, S. 276).

⁴²⁶ Unter Steuerung werden im folgenden ebenso wie unter Organisation die Maßnahmen zur konkreten Ausgestaltung zukünftiger Systemzustände verstanden. Während Steuerung stärker in einem technischen Sinne zu verstehen ist, bezieht sich Organisation primär auf die Schaffung von Rahmenbedingungen, die in sozialen Systemen die Erreichung zukünftiger Systemzustände sicherstellen soll. Die entsprechende Ausrichtung des Verhaltens soll durch schriftliche Regelungen erzielt werden (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 18).

⁴²⁷ Organisieren heißt Ordnung schaffen durch die Einführung von Regelungen, z.B. zur Informationsweitergabe Aufgabenverteilung und Kompetenzabgrenzung (vgl. Schreyögg, Noss, 1994, S. 18).

macht. Das Steuerungsinstrument kann seine Effizienz nur dort entfalten, wo die Aufgabenbedingungen annähernd vorhersehbar sind und wiederkehren und wo die zu organisierenden Problemstellungen voll durchdringbar sind und ihre Lösungen bekannt sind (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 20).

Daneben muß sichergestellt sein, daß das System Unternehmen Planvorgaben problemfrei realisieren kann und somit vollständig erfaßbar und beherrschbar ist (vgl. Behme/Schimmelpfeng, 1993, S. 289, Siegwart/Menzl 1978, S. 61, Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 122).

Die Realisierung dieser Planung ist im Managementprozeß Aufgabe der Funktionen Organisation, Personaleinsatz und Führung⁴²⁸ (vgl. Schreyögg, 1991, S. 259).

Die Forderung nach Kompensation im Konzept von Steinmann/Schreyögg entspricht der Forderung nach ständigen Überprüfungen der Fortschritte. Es muß laufend verglichen werden, inwieweit die organisatorischen Aktivitäten den Vorgaben der Planung entsprechen und anderenfalls gegengesteuert werden (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 132ff).

Während das plandeterminierte Steuerungsmodell für seine Aktionen feste, von den Akteuren definierte Ziele als Ausgangspunkt nimmt, orientiert sich die systemische Steuerung an der Bestandserhaltung einer unüberschaubaren und nur teilweise kontrollierbaren Umwelt. Die Bestandserhaltung wird als Aufrechterhaltung einer vom System selbst bestimmbaren und variierbaren (Komplexitäts-)Differenz von System und Umwelt thematisiert⁴²⁹ (vgl. Schreyögg, 1991, S. 277, Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

Die (drei) Prozesse der Systemsteuerung sind in Steinmann/Schreyöggs Konzept Selektion, Kompensation und Entwicklung. Sie gewährleisten die Bestandserhaltung und überlagern die klassischen Managementfunktionen (z.B. Planung und Organisation), die zwar nach wie vor erforderlich sind, jedoch in einem systemischen Verständnis interpretiert und umformuliert werden (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

⁴²⁸ Die Planrealisierung ist die Willensdurchsetzung, die auf die vorherige Phase der Willensbildung folgt (vgl. Heinen, 1991, S. 36f).

⁴²⁹ Die konkrete Gestalt des Managementmodells hängt letztlich von der individuellen Fähigkeit des Unternehmens zur Verarbeitung von Komplexität ab. Es ist also nicht möglich, einen Standardtyp für alle Unternehmen zu schaffen. Statt dessen ist es viel sinnvoller, Gestaltungsempfehlungen für den Prozeß der Selektion abzuleiten, da sich ohnehin jedes Unternehmen seinen speziellen Managementprozeß maßschneidern muß. Personalmanagement „von der Stange“ ist nicht möglich. Dieses ist ein häufiges Problem von Klein- und Mittelbetrieben, die erhebliche Probleme haben, die Standardinstrumente der Betriebswirtschaft anzuwenden, da ihnen das nötige Know-how oder die personelle Kapazität fehlen (vgl. Wank, 1994).

1. Der Steuerungsprozeß

Systembildung bedeutet eine kollektive Selektionsleistung⁴³⁰, die ein Handeln trotz der unüberschaubaren Komplexität überhaupt ermöglicht⁴³¹ (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133). Die Notwendigkeit zur Selektion begrenzt den Variantenreichtum des Systems und damit seine Anpassungsfähigkeit an Umssysteme. Im Hinblick auf die Bestandserhaltung besteht dementsprechend ein wesentliches Ziel für Unternehmen in der Steigerung der Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung.

Das Ausklammern von (scheinbar⁴³²) Unwichtigem schafft nur eine künstliche Vereinfachung (vgl. Willke, 1993, S. 143), denn die Reduktion der Umweltkomplexität führt zwar zu einem besser überschaubaren Handlungsfeld, schafft aber den Tatbestand der Komplexität nicht aus der Welt (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

Damit trotz Unsicherheit und Komplexität überhaupt ein Planungs- und Managementprozeß möglich wird, muß das Management künstlich eine Klarheit herstellen, indem es durch Interpretationsmuster und Prioritätensetzung die Komplexität auf ein bearbeitbares Maß reduziert⁴³³ (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 220).

⁴³⁰ D.h., daß das System die theoretischen Möglichkeiten der Relationierung nicht mehr ausnutzt, sondern aufgrund der Komplexität zur Selektion ganz bestimmter Möglichkeiten der Relationierung gezwungen wird (vgl. Willke, 1993, S. 144f). „Der Grundvorgang, der Komplexität ermöglicht, ist der Zusammenhang von kombinatorischen Überschüssen und struktureller Selektion“ (Luhmann, 1975, S. 206).

⁴³¹ Im Verständnis von Luhmann konstituieren in sozialen Systemen Selektionen die Grenze zwischen dem System und seiner Umwelt. Dadurch entsteht eine Sinnidentität, die sowohl vom System als auch von der Umwelt beeinflusst wird (vgl. Kastner, 1990, S. 117).

⁴³² Ein wesentliches Identitätsmerkmal des Systems besteht neben der Art seiner Elemente (den Operationen) in der Kriterien, dem Muster oder der Rationalität, mit der es die relevanten (= die zu realisierenden und als wichtig empfundenen) Relationen selektiert, also in der Frage nach dem Steuerungs- oder Organisationsprinzip (vgl. Willke, 1993, S. 145). Die Selektionskriterien orientieren sich an der Auffassung der zugrundeliegenden Evolutionstheorie. Während bei vielen biologisch bzw. an älteren Evolutionstheorien orientierten Ansätzen das Überleben des Stärkeren zugrunde liegt, was das langfristige Überleben des Betriebs als Selektionsmechanismus impliziert, betonen neuere Evolutionstheorien eine wechselseitige Beeinflussung von System und Umwelt (vgl. Willke, 1993, S. 146).

⁴³³ Die Komplexitätsreduktion ist keine Innovation systemischer Konzepte. Auch der traditionelle Steuerungsprozeß klammert die Umweltkomplexität aus, z.B. wenn die Investitionsrechnungen unterstellen, es ließen sich alle relevanten Daten für die Investitionsentscheidung in Zahlen fassen. Im Unterschied dazu thematisieren systemische Konzepte diese Selektionsleistung explizit – sie ist Mittelpunkt eines sich ständig vollziehenden Anpassungs- bzw. Steuerungsprozesses.

Die Aufgabe des *Selektionsprozesses* besteht also darin, die Informationen aus Unternehmen und Umwelt so weit zu reduzieren, daß das Management handlungsfähig wird, ohne dabei wesentliche Informationen zu verlieren. Steinmann/Schreyögg entwickeln hierfür jedoch keine entsprechenden systemische Instrumente und erläutern nicht, nach welchen Kriterien diese Selektionen vorzunehmen sind⁴³⁴.

Weil sich das Unternehmen einerseits nie ganz sicher sein kann, bei seiner Betrachtung der Welt ausschließlich Unwichtiges ausgeblendet zu haben, und andererseits die Umwelt sich ständig verändert, ist die Selektionsleistung nie gesichert⁴³⁵. Das System muß sich ständig darüber bewußt sein, daß seine Selektion möglicherweise falsch war und deshalb der Bestand des Unternehmens gefährdet werden kann (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein Unternehmen die ökologische Problematik bisher immer völlig ausgeklammert hat. Durch Beeinträchtigung der natürlichen Umwelt kann ein Wandel im Konsumentenverhalten ausgelöst werden, der den Absatz ernsthaft beeinträchtigen und somit den Bestand des Unternehmens gefährden kann. Deshalb sind risikobegrenzende Maßnahmen zur *Kompensation* erforderlich, die die bestehende Selektion ständig überprüfen und gegebenenfalls gegensteuern müssen.

Systeme sind nichts Statisches, sie verändern sich im Zeitablauf. Die Veränderungen erfolgen jedoch nicht rein zufällig, sondern werden durch die Vorgeschichte des Systems und Einflüsse von außen mitbestimmt⁴³⁶. Nach Auffassung von Steinmann/Schreyögg sind Systeme auch lernfähig, sie können z.B. durch Erfahrung und Vergleich mit anderen Systemen ihr Problemlösungspotential erhöhen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 126). *Systementwicklung* bedeutet also, die Struktur von Systemen so zu gestalten, daß sich das Problemlösungspotential und das Potential zur Verarbeitung von Komplexität erhöhen.

⁴³⁴ Sie thematisieren diese Problematik nur in der Managementfunktion Planung, wo sie mit speziellen (konventionellen) Instrumenten, z.B. der Portfoliotechnik, wichtige Aspekte herausfiltern.

⁴³⁵ In dieser Konzeption spielt die Zeit aufgrund der ständigen Unsicherheit der Selektionsmuster eine bedeutende Rolle. Als Reaktion auf nicht mehr geeignete Selektionsmuster kann das System seine selbstreferentiell erzeugten Grenzen jederzeit variieren. „Die Konstruktion von stabilisierungsfähigen Grenzen ist eine wiederholbare und steigerbare Systemleistung“ (Luhmann, 1991, S. 54).

⁴³⁶ Der Zwang zur Selektion bietet dabei die Chance, die Entwicklung des Systems durch das Management zu beeinflussen, denn zumindest in bestimmten Entwicklungsphasen sind (innerhalb bestimmter Spielräume) verschiedene Verknüpfungen von Systemteilen zu anderen Teilen und zum Systemganzen möglich (vgl. Willeke, 1993, S. 145f).

2. Die Managementfunktionen

In der Konzeption von Steinmann/Schreyögg finden die klassischen Managementfunktionen weiterhin Verwendung, allerdings mit geänderter Bedeutung. Sie werden durch die drei Systemprozesse Selektion, Kompensation und Entwicklung (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133) überlagert. Die beiden Autoren interpretieren die Managementfunktionen aus einer systemischen Perspektive und *systematisieren* sie dadurch in einer geschlossenen Konzeption. Die Anwendung systemischer Instrumente und Techniken und die Instrumente zur Selbstorganisation von Systemen werden allerdings nur am Rande thematisiert. Die Systemtheorie fungiert in dieser Konzeption hauptsächlich als Ordnungsrahmen.

F. Personalmanagement als Subsystem

Die Behandlung personaler Problemstellungen fokussiert die Betrachtung auf psychische und soziale Phänomene. Systemisch gesehen hat eine solche Fokussierung die Bildung eines Subsystems zur Folge, mit dem Komplexität besser gehandhabt werden kann. Aus der Fülle aller möglichen Interaktionen innerhalb eines Unternehmens spezialisiert sich dieses Subsystem auf personalpolitisch relevante Interaktionen.

Anders als bei der klassischen Spezialisierung im Sinne Taylors ist eine Differenzierung in Subsysteme jedoch statisch zu verstehen, sie ist vielmehr Ausdruck einer ständigen Selektionsleistung⁴³⁷. Das Subsystem bildet auf der Basis einer internen System-Umwelt-Differenz seine eigene Identität aus⁴³⁸, die sich von derjenigen des Gesamtsystems unterscheidet⁴³⁹. Es thematisiert ständig seine Grenzen⁴⁴⁰. Das Personalmanagement kann also seine Schwerpunkte und Methoden in gewissen Grenzen selbst bestimmen.

⁴³⁷ Es kann nämlich aus der wachsenden Komplexität, z.B. der Größenzunahme eines Systems, der faktische Zwang resultieren, sich zu differenzieren, d.h. innerhalb des Systems Subsysteme zu bilden und innerhalb dieser Subsysteme eigene Subsysteme und so fort (vgl. Willke, 1993, S. 143).

⁴³⁸ Jede Systembildung geht mit einer entsprechenden Grenzziehung einher. Jedes System nimmt seine Abgrenzung laufend vor. Die Abgrenzung wird in einem selbstorganisierenden Prozeß durchgeführt. Andere Differenzbildungen führen zu anderen Systemgrenzen.

⁴³⁹ Aus der Sicht des Subsystems ist alles außerhalb seiner Systemgrenzen Umwelt, wenn auch interne Umwelt. Im Unterschied zur externen Umwelt ist die interne Umwelt bereits das Ergebnis einer Komplexitätsreduktion, ist also weniger komplex als die externe Umwelt und kann somit leichter verarbeitet werden. Auch die Subsysteme selbst weisen ein geringeres Maß an Eigenkomplexität auf als das sie umgebende System. Das System ist für sie Umwelt, deren Komplexität die (Sub-)Systembildung reduziert (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 129).

Die Bildung von Subsystemen bewirkt, wie bereits erwähnt, für das Gesamtsystem Unternehmung eine starke Entlastung und Komplexitätsreduktion, da es die Subsysteme als (bedingt) eigenständige Leistungseinheiten betrachten kann, deren Prozesse es nicht vollständig kennen und mitplanen muß⁴⁴¹ (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 129). Die Bildung eines personalwirtschaftlichen Subsystems hat somit den Nutzen, daß personalwirtschaftliche Aspekte nicht vollständig in ein Managementkonzept des gesamten Systems Unternehmung integriert werden müssen⁴⁴². Der Vorteil dabei ist, daß z.B. nicht mehr alle Führungskräfte des Unternehmens sämtliche arbeitsrechtlichen Bestimmungen kennen müssen⁴⁴³.

Das Supersystem kann also insgesamt mehr Komplexität bewältigen, wenn es die intern zwar verbundenen, aber nicht deckungsgleichen Zweck- und Selektionsperspektiven der Subsysteme zuläßt⁴⁴⁴. Je unterschiedlicher die Differenzierung der Subsysteme ausfällt, desto schwieriger wird es für das System, die erforderlichen Schnittstellen zwischen diesen Systemteilen zu schaffen, die nicht starr geplant werden können, sondern im Sinne einer elastischen bzw. losen Kopplung verstanden werden müssen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 129).

Damit die Subsysteme Umweltkomplexität erfolgreich absorbieren können, ist es erforderlich, ihnen relativ hohe Freiräume einzurichten, was jedoch Abstimmungsprobleme zwischen den einzelnen Subsystemen verursacht und dadurch die Gesamtkomplexität des Systems erhöht (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136). Wenn also Personalmanagement ein eigenes Subsystem bildet, kann das Unternehmen mehr Umweltkomplexität verarbeiten und somit stärker auf die spezifische Situation eingehen. Allerdings muß dies

⁴⁴⁰ Diese Entwicklung des Managementkonzepts könnte soweit gehen, daß sich das Subsystem selbst auflöst, denn das Gesamtsystem toleriert die Subsystembildung nur dann, wenn durch sie ein brauchbarer Output entsteht (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 129).

⁴⁴¹ Deshalb kann ein hochspezialisiertes System auch eine höhere Komplexität verarbeiten. Ein Beispiel wäre hier die starke Ausdifferenzierung durch Spezialisierung im Taylorschen Sinne. Durch diese Spezialisierung waren bei Taylor auch ungelernete Arbeiter in der Lage, komplexe Gegenstände zu produzieren.

⁴⁴² Außerdem wird es so erst möglich, Personalwirtschaft systemisch zu betrachten, ohne eine detaillierte Gesamtarchitektur eines Managementkonzepts für das gesamte Unternehmen entwerfen.

⁴⁴³ Während in einem kleinen Handwerksbetrieb der Inhaber seine Mitarbeiter noch alle persönlich kennt und z.B. die Personaleinsatzplanung selbst regeln kann, ergibt sich in einem Großbetrieb zwangsläufig die Notwendigkeit, hierfür eigene Abteilungen zu bilden, die sich auf die entsprechenden Aufgaben spezialisieren.

⁴⁴⁴ Als Folge davon hat muß sich jede Gesamtplanung eines komplexen Systems an einer Mehrzahl von Systemreferenzen orientieren (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 236).

mit dem Preis einer schwierigeren Abstimmung innerhalb der Subsysteme bezahlt werden. Die Erhöhung der Fähigkeit zur Verarbeitung von Außenkomplexität hat eine höhere Binnenkomplexität zur Folge.

Hierdurch ergibt sich ein Dilemma: Einerseits muß sich das System kongruent gegenüber den Umweltbedingungen verhalten und deshalb die Subsysteme möglichst stark ausdifferenzieren, andererseits ist auch eine Mindestkonsistenz innerhalb des Systems notwendig. Die Ausdifferenzierung in Subsysteme wird somit durch die Forderung nach einer Mindestkonsistenz der Gesamtorganisation eingegrenzt⁴⁴⁵ (vgl. Sydow, 1993, S. 221).

Als Beispiel seien hier autonome bzw. teilautonome Arbeitsgruppen erwähnt: Damit sie sich erfolgreich an unterschiedliche Umwelterfordernisse anpassen können, benötigen sie Freiräume und Gestaltungsspielräume, die jedoch Abstimmungsprobleme mit anderen Arbeitsgruppen (=Subsysteme) schaffen können⁴⁴⁶.

Das Subsystem Personalmanagement, welches die Handhabung personalwirtschaftlicher Fragen thematisiert, muß zwar mit dem Gesamtsystem Unternehmen verbunden sein, diese Kopplung sollte ihm jedoch so viele Freiräume wie möglich einräumen⁴⁴⁷. Ansätze zur Handhabung dieses Dilemmas sind z.B. die Konzepte der losen Kopplung⁴⁴⁸ und ein Schnittstellenmanagement⁴⁴⁹.

Aus der enormen Komplexität personalwirtschaftlicher Sachverhalte resultiert für Unternehmen die Notwendigkeit, Personalmanagement als eigenes Subsystem auszugestalten, das aufgrund der eigenständigen Aufgabenstellung auch eigene Methoden und Konzepte zur Bewältigung seiner spezifischen Aufgabenstellungen verwendet. Eine

⁴⁴⁵ Diese Forderung resultiert bereits aus den Konsistenzansätzen und nicht erst aus den neueren systemtheoretischen Ansätzen, die allerdings u.a. auch die Notwendigkeit einer intersystemischen und intrasystemischen Harmonisation vertreten (vgl. Sydow, 1993, S. 223).

⁴⁴⁶ Hier stellt sich also die Frage, ob die Umweltbedingungen so stark variieren, daß eine zentrale Steuerung überfordert ist und deshalb große Freiräume vorteilhaft wären, oder ob routinierte Handlungsabläufe eine stärkere Strukturierung und damit Optimierung ermöglichen.

⁴⁴⁷ Dies ergibt sich aus der Forderung nach einer hohen Kontingenz als Voraussetzung einer Selbstorganisation. Nur wenn ein Handlungssystem mehrere Möglichkeiten zur Auswahl hat, ist eine Selbstorganisation möglich, sonst handelt es sich nur um eine Ausführung von vorherbestimmten Anordnungen (vgl. Abschnitt III C 1, Selbstorganisation – Fremdorganisation im Handlungssystem Unternehmung).

⁴⁴⁸ Das bedeutet die Auflösung starrer Kopplungsbeziehungen (=formale Organisation) zugunsten loser Kopplungen, um Spielraum für Selbstorganisation zu schaffen. (vgl. Probst, 1992b, S. 2266).

⁴⁴⁹ vgl. Brockhoff/Hauschildt, 1993, Köhler/Goergen, 1991.

Möglichkeit zur Gestaltung dieses Subsystems wird mit der systemischen Personalmanagementkonzeption vorgestellt.

In der systemischen Personalmanagementkonzeption werden die Interessen und Belange der übergeordneten Systeme indirekt berücksichtigt. Sie gehen bei der Formulierung der relevanten Zusammenhänge in die Planung mit ein, bei der die wichtigen Schnittstellen zu anderen Subsystemen und zur Unternehmensleitung thematisiert werden müssen.

III. Entwicklung einer systemischen Personalmanagementkonzeption

Das Managementmodell der zu entwickelnden Personalmanagementkonzeption bildet das systemische Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993 und Kap. II E). Mit seinem Kerngedanken, die konventionellen Managementfunktionen aus der Perspektive der systemischen Prozesse *Selektion*, *Kompensation* und *Entwicklung* neu zu formulieren, bietet dieses Konzept sehr interessante Ansatzpunkte, um systemische Instrumente⁴⁵⁰ und konventionelle personalwirtschaftliche Instrumente in eine systemische Sichtweise mit umfassendem Anwendungsbezug integrieren zu können.

Für das Verständnis der Wirkungsweise dieses Personalmanagementkonzepts muß grundsätzlich unterschieden werden zwischen dem zugrundeliegenden *sozialen System*, das (entsprechend der Theorie von Luhmann) aus Kommunikationen besteht, und dem (*Personal-)*Managementsystem, mit dem das soziale System beobachtet und beeinflusst wird. Das Personalmanagementsystem ist auf Sensoren angewiesen, mit denen das soziale System beobachtet werden kann. Das Personalmanagement kann daher nur dasjenige wahrnehmen, was mit Hilfe der Informationssysteme erkannt werden kann.

Die Unterscheidung in soziales Basissystem und Managementsystem bei Steinmann/Schreyögg (1993) bietet den Vorteil, dieses Managementsystem auf ein um personalwirtschaftliche Belange erweitertes soziales System anwenden zu können, ohne den gesamten Managementprozeß neu formulieren zu müssen. Daher werden im folgenden einzelne Aspekte des Managementprozesses (Führung und Personaleinsatz), die für die Beurteilung des systemischen Ansatzes im Hinblick auf das Ziel der Arbeit nicht wesentlich erscheinen, nur skizziert, um den Umfang der Arbeit in vertretbaren Grenzen zu halten.

Wie ein solches personalwirtschaftliches System gestaltet werden kann, wird im folgenden mit Hilfe des Personalmanagementkonzepts geklärt. Das Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg muß nun im Hinblick auf den speziellen Zweck modifiziert werden.

Steinmann und Schreyögg thematisieren in ihrer Managementkonzeption fünf verschiedene Managementfunktionen: die Planung, die Organisation, den Personaleinsatz, die Führung und die Kontrolle (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1991, S. 117). Weil Führung und

⁴⁵⁰ s. S. 295, Abschnitt „Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation“

Gestaltung des Personaleinsatzes⁴⁵¹ sowohl Managementfunktionen (bei Steinmann und Schreyögg, 1993) als auch Inhalt unseres Personalmanagementkonzepts sind, wurde auf die Thematisierung der Managementfunktionen Führung und Gestaltung des Personaleinsatzes verzichtet. Der Erkenntnisgewinn für die Beurteilung der Möglichkeiten und Grenzen einer systemischen Konzeption wäre gering und müßte noch dazu mit der Gefahr von Mißverständnissen erkauft werden⁴⁵².

Im folgenden werden die verbleibenden drei Managementfunktionen auf das zugrundeliegende personalwirtschaftliche System angewendet. Weil die Ausführungen von Steinmann und Schreyögg zur Selektion und zur Selbst- und Fremdorganisation für ein Personalkonzept sehr abstrakt bleiben, werden sie um eine Selektionstechnik und ein Entscheidungsmodell bezüglich Selbst- oder Fremdorganisation ergänzt.

Die Aufgabe der Theorie Sozialer Systeme ist in unserer Personalmanagementkonzeption die Beschreibung des zugrundeliegenden Systems Unternehmung. Sie soll das Verhalten der Mitarbeiter und die Wirkung der personalpolitischen Instrumente beschreiben und erklären. Weil personalwirtschaftliche Fragestellungen (z.B. Möglichkeiten zur Motivation von Mitarbeitern) insbesondere auch die psychische Sphäre betreffen, muß die Verbindung zwischen der Psyche der einzelnen Mitarbeiter und dem sozialen System näher konkretisiert werden. Hierzu werden die Überlegungen von Luhmann mittels sozialpsychologischer Überlegungen präzisiert und zu einem Modell des personalwirtschaftlichen Systems zusammengestellt.

Die Planung übernimmt die Vorsteuerung, indem sie die unüberschaubare Komplexität des personalwirtschaftlichen Systems und seiner Umsysteme⁴⁵³ durch Selektion reduziert.

⁴⁵¹ Mit Führung und Personaleinsatz werden die zentralen personalpolitischen Aufgabenfelder z.B. die Mitarbeiterführung (=Managementfunktion Führung), die Personalrekrutierung und -freisetzung, die Personalentwicklung und -beurteilung (= Managementfunktion Personaleinsatz), als eigenständige, gleichberechtigte Managementfunktionen definiert (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 137).

⁴⁵² Eine Thematisierung der Managementfunktion Personaleinsatz bei der systemischen Personalmanagementkonzeption läge den Fokus der Betrachtung auf den Personaleinsatz des Managementsystems (also z.B. die personelle Ausstattung des Personalmanagements). Bei unserer systemischen Managementkonzeption soll jedoch der Personaleinsatz beim personalwirtschaftlichen System (also z.B. die personelle Ausstattung der Unternehmung) thematisiert werden.

⁴⁵³ Diese Komplexität resultiert aus der Vielzahl möglicher Einflüsse und Wechselwirkungen personalwirtschaftlich relevanter Sachverhalte. Man denke z.B. nur an die Fülle möglicher Aus- und Wechselwirkungen der Gehaltserhöhung von einem einzigen Mitarbeiter. Dies könnte z.B. sein Leistungsverhalten, das Verhalten seiner Kollegen (Neid), aber auch die finanzielle Sphäre eines Unternehmens in vielfältiger, nicht exakt bestimmbarer Weise beeinflussen.

Wie dieser Selektionsprozeß konkret ablaufen soll und insbesondere, welche Kriterien hier anzuwenden sind, lassen Steinmann und Schreyögg offen. Im Rahmen unseres Personalmanagementkonzepts füllt die Technik des vernetzten Denkens⁴⁵⁴ diese Lücke und trägt dafür Sorge, daß der Selektionsprozeß die für das Personalmanagement wichtigen Informationen auswählt. Dieser Prozeß kann letztlich jedoch auch keine objektive und dauerhaft richtige Auswahl garantieren⁴⁵⁵.

Deshalb ist eine *Kontrolle*, mit kompensierenden Maßnahmen erforderlich, die laufend überprüfen, ob die Selektion noch dem momentanen Kenntnisstand entspricht. Gegebenenfalls müssen neue Selektionen initiiert werden. Durch Beobachtung der Selektions- und Kompensationsprozesse können sich wiederholende Probleme identifiziert werden und im Rahmen einer Systementwicklung bei zukünftigen Prozessen vermieden werden⁴⁵⁶.

Die *Organisation* (im Sinne von Steinmann und Schreyögg) des Personalmanagementsystems schließlich soll dafür Sorge tragen, daß aus der Fülle der Handlungsmöglichkeiten (also der personalwirtschaftlichen Instrumente) die geeignetsten ausgewählt werden und basiert auf den vom Planungssystem selektierten Informationen. Auch hier gibt es (wie bei der Planung) keine optimale und allgemeingültige Auswahl. Die Selektion kann sich zwar am Planungssystem und an der systemischen Rationalität orientieren, die Auswahl muß aber letztlich immer problembezogen erfolgen.

A. Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems

Infolge der im Abschnitt II B 4 (Die pragmatische Fruchtbarkeit systemischer Konzepte) dargelegten Gründe bildet die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann die Grundlage der Personalmanagementkonzeption die das Verhalten in Organisation aus der Interaktion von Entscheidungen (bzw. Kommunikationen), also aus einer sozialen Perspektive erklärt⁴⁵⁷. Viele personalwirtschaftlichen Probleme setzen jedoch an psychischen

⁴⁵⁴ s. hierzu ausführlich Abschnitt III B 1, Die Methodik des vernetzten Denkens.

⁴⁵⁵ Das ist wegen der Unbestimmtheit der Umwelt, an der sich das System in irgendeiner Weise orientieren muß, prinzipiell nicht möglich. Die Auswahl bei der Technik des vernetzten Denkens reklamiert auch keine objektive Gültigkeit für sich. Sie stützt sich explizit auf die das momentane Problemempfinden der am Managementprozeß Beteiligten.

⁴⁵⁶ Solche sich wiederholenden Probleme könnten z.B. sein, daß der Nutzen personalwirtschaftlicher Instrumente ständig gegenüber den Kosten unterbewertet oder der Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf zukünftige Veränderungen prinzipiell übersehen wird.

⁴⁵⁷ Die psychische Ebene übt bei Luhmann nur einen indirekten Einfluß darauf aus (s. Abschnitt II C Organisationen als Systeme).

Wahrnehmungen und Bewertungen an⁴⁵⁸ (vgl. Bailod/Semmer, 1994, S. 152). Daraus resultiert ein Dilemma, denn einerseits grenzt Luhmann mit dem Verweis auf die Eigenständigkeit des Sozialen die psychische Sphäre aus dem sozialen System aus⁴⁵⁹, andererseits bestimmt gerade diese Sphäre die meisten personalwirtschaftlichen Probleme⁴⁶⁰.

Hier stellt sich die grundlegende Frage, ob soziale Zusammenhänge überhaupt eigenständige Phänomene oder ausschließlich das Resultat des Handelns von Akteuren sind. Dies ist innerhalb der soziologischen Theorie heftig umstritten (vgl. Martens, 1991, S. 626). Die Bedeutung für die Personalwirtschaft liegt auf der Hand: Folgt man der Ansicht, es gibt keine Eigenständigkeit des Sozialen (wie z.B. Gruppendynamik), so genügt es, die Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter als isolierte Phänomene⁴⁶¹ zu betrachten und im Hinblick auf personalpolitische Ziele mit entsprechenden Instrumenten zu beeinflussen⁴⁶². Wenn nämlich das Soziale ausschließlich auf das (rationale) Handeln von Akteuren zurückgeführt werden kann, liefern psychologische Ansätze Erkenntnisse, die direkt zur unmittelbaren Verhaltensbeeinflussung verwendet werden können⁴⁶³. Wird dagegen die eigenständige Bedeutung von sozialen (und psychischen) Systemen

⁴⁵⁸ So z.B. die Bewertung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts oder das Fluktuationsverhalten. Die personalwirtschaftlichen Probleme werden zwar auch durch soziale Phänomene wie z.B. Organisationsklima beeinflusst, die (von der Organisationspsychologie(!) stark geprägte) Fluktuationsforschung weist die entscheidenden Prozesse (Wahrnehmungen, Bewertungen) jedoch der psychischen Sphäre zu (s. Abschnitt IV A 2).

⁴⁵⁹ Luhmann grenzt einen direkten Einfluß der psychischen Sphäre aufgrund des autopoietischen Charakters des sozialen Systems aus und hält einen indirekten Einfluß für nur sehr begrenzt möglich (s. Abschnitt II C 2 Organisationen als autopoietische Systeme). Er formuliert entsprechend als Aufgabe seiner Theorie: „Wir werden vor allem den nichtpsychischen Charakter sozialer Systeme zu betonen haben“ (Luhmann, 1991, S. 32).

⁴⁶⁰ Daher werden im weiteren Verlauf auch Ergänzungen zur Theorie von Luhmann vorgenommen.

⁴⁶¹ Allerdings ist selbst in dieser extremen Sichtweise eine Berücksichtigung sozialer Phänomene unbedingt erforderlich, da die Personalpolitik immer mit der Beeinflussung anderer zu tun hat, was letztlich ein soziales Problem ist.

⁴⁶² Im Hinblick auf eine einheitliche Personalpolitik zeigt sich hier ein großes Problem: Wie kann auf die individuellen Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiter eingegangen und trotzdem eine systematische, einheitliche Linie im Unternehmen in Form von organisatorischen Regelungen erreicht werden? Die Personalpolitik bewegt sich damit im Spannungsfeld zwischen Subjektivität, Intersubjektivität und Objektivität (vgl. Neuberger, 1990b, 21f).

⁴⁶³ Spätestens seit den Hawthorn Experimenten dürfte jedoch klar sein, daß für die Personalpolitik Gruppenphänomene als eigenständige soziale Phänomene eine nicht unerhebliche Rolle spielen und somit bei der Gestaltung der Personalwirtschaft auch soziale Phänomene berücksichtigt werden müssen (vgl. Staehle, 1991, S. 476).

postuliert, so scheidet eine vollständige Verhaltenssteuerung aus (vgl. Martens, 1991, S. 626).

Allerdings besteht Einigkeit darüber, daß sowohl der Rolle des Akteurs als auch der Eigenständigkeit des Sozialen in jeder ernstzunehmenden Theorie Platz eingeräumt werden muß (vgl. z.B. Giddens, 1984, S. 170ff, Martens, 1991, S. 626)⁴⁶⁴. Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems kann sich deshalb nicht auf das soziale oder psychische System beschränken, sondern muß beide Sphären und auch die Verbindung zwischen den psychischen und sozialen (also den individuellen und systemischen) Prozessen formulieren⁴⁶⁵.

Die Überlegungen von Wil Martens bieten eine Lösung dieses Problems an. Er sieht das soziale System nicht völlig unabhängig vom psychischen System der Individuen, wofür er auch in der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann selbst Ansatzpunkte findet⁴⁶⁶. Er ergänzt daher die Theorie Sozialer Systeme um die Vorstellung einer partiellen Verschmelzung zwischen psychischem (organischem) und sozialem System (vgl. Martens, 1991, 1992).

Mit dieser Vorstellung lassen sich organisationspsychologische Erkenntnisse in einen systemischen Kontext übertragen. Während das soziale System, bestehend aus Kommunikation und Entscheidungen, als Momentaufnahme und somit als Querschnitt der gesamten Organisation gesehen werden kann, läßt sich das psychische System als Entwicklung bzw. als Ablauf individueller Programme interpretieren⁴⁶⁷. Der Kern der Überlegungen von Martens (und auch der folgenden Darstellung) beschäftigt sich mit der Verbindung zwischen beiden Sphären.

⁴⁶⁴ Luhmann nimmt hier eine Extremposition ein, indem er den Einfluß der einzelnen Akteure auf das Systemverhalten nur sehr indirekt (über Interpenetration der psychischen Sphäre) formuliert.

⁴⁶⁵ Auch die Beschränkung nur auf psychische Prozesse – als Gegenposition zu Luhmann – ist im Hinblick auf ein Personalmanagement nicht ausreichend. Personalwirtschaftliche Instrumente können nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern müssen (auch) auf der Ebene der Gruppe, der Organisation oder des Unternehmens also auf einer Stufe höherer Emergenz, ansetzen.

⁴⁶⁶ Seiner Meinung nach haben sowohl psychische als auch soziale Systeme ihre Eigenständigkeit und lassen keine einfache Steuerung zu (vgl. Martens, 1991, S. 626). Andererseits weist er für die einzelnen Komponenten sozialer Systeme einen direkten Einfluß des psychischen Systems nach.

⁴⁶⁷ Das soll natürlich nicht verleugnen, daß auch soziale Systeme sich entwickeln und nichts Statisches sind. Das Ausblenden der Systemdynamik beschränkt sich auf die graphische Darstellung und dient nur dazu, die Zusammenhänge zu verdeutlichen. Die Systemdynamik kann nämlich mit diesem Modell durchaus berücksichtigt werden.

1. Das soziale System (Querschnittsbetrachtung aller Individuen)

Das Fundament dieses Modells des personalwirtschaftlichen Systems bildet die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann. Im Zentrum des Systems stehen somit Kommunikationen, die sich auf personalwirtschaftlich relevante Sachverhalte beziehen. Kommunikationen sind untrennbar mit Personen verbunden. Im folgenden wird die Gruppe aller Kommunikationen, die von oder mit Person A geführt werden als „Molekül Person A“ bzw. vereinfacht als „Person A“ bezeichnet (s. Abbildung 3).

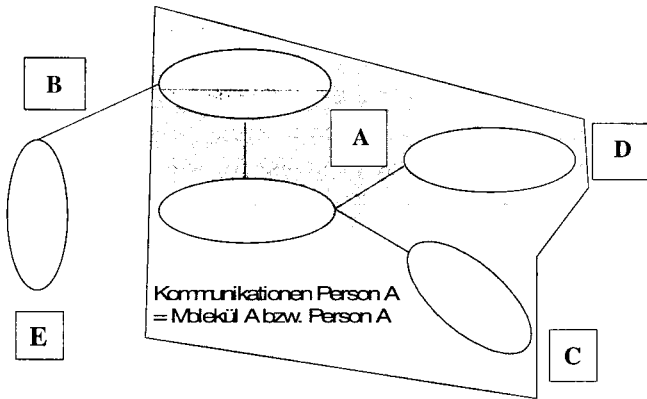
In Anlehnung an die Chemie bezeichnet der Begriff Molekül eine Verbindung aus mehreren Elementen, in diesem Fall aus mehreren Kommunikationen. Dadurch bleibt zwar die von Luhmann beabsichtigte Trennung des sozialen Systems, (vgl. Luhmann, 1991, S. 32), repräsentiert durch die Kommunikationen, vom psychischen System bestehen, die sehr abstrakte Vorstellung, ein Unternehmen bzw. ein personalwirtschaftliches Subsystem bestehe nur aus Kommunikationen, wird dadurch jedoch faßbarer.

Person A selbst ist dabei – dem üblichen Sprachgebrauch entsprechend – Element des sozialen Systems, die Bezeichnung „Person A“ bezieht sich jedoch nur auf die Kommunikationen dieser Person, nicht auf ihre psychische Sphäre.

Luhmann streitet die Bedeutung psychischer Prozesse für das Zustandekommen sozialer Prozesse nicht ab (vgl. Luhmann, 1992, S. 139)⁴⁶⁸ – er betont sogar, daß die psychischen und organischen Prozesse des Menschen unersetzliche Beiträge für den Aufbau sozialer Systeme liefern (vgl. Luhmann, 1991, S. 295). Allerdings gehören diese Prozesse, wie bereits mehrfach erwähnt, seiner Meinung nach nicht zum sozialen System – sie bilden vielmehr die Umsysteme des sozialen Systems (vgl. Luhmann, 1991, S. 286, 288)⁴⁶⁹.

⁴⁶⁸ Auch für Luhmann ist klar, daß „Menschen an Kommunikationen beteiligt sind und daß ohne Menschen keine Kommunikation zustande käme“ (Luhmann, 1992b, S. 139).

⁴⁶⁹ „Psychische Systeme sind als Umwelt sozialer Systeme an deren Konstitution beteiligt, sie sind Bedingung der Emergenz sozialer Systeme; aber gerade dies setzt voraus, daß ihre Autopoiesis auf der Basis von Bewußtheit ein eigenes System bildet“ (Luhmann, 1989, S. 162).



Legende:

A B C An der Kommunikation beteiligte Personen

○ Kommunikationen (Elemente des Systems)

◡ Kommunikationen der Person A, werden im folgenden als Person A bezeichnet

— Relation zwischen zwei Kommunikationen (werden im folgenden Kapitel erläutert)

Abbildung 3: Das soziale System (eigene Entwicklung)

Für den Bestand des sozialen Systems ist seine Anschlußfähigkeit entscheidend. Eine Kommunikation findet nicht isoliert statt, sondern ist ein Bestandteil eines umfangreichen Kommunikationsprozesses. Sie ist in den Verstehensmöglichkeiten und Verstehenskontrollen eines Anschlußzusammenhangs weiterer Kommunikationen rekursiv abgesichert (vgl. Martens, 1991, S. 630, Luhmann, 1991, S. 199). Trotz oder gerade wegen dieser Einbindung in ein (soziales) System bleibt offen, wie denn Kommunikationen andere Kommunikationen hervorrufen sollten, ohne in die biologische und psychische Wirklichkeit des Menschen einbezogen zu sein (vgl. Martens, 1991, S. 630, Mayntz, 1988b, Roth, 1987 und Teubner, 1989).

Dies gilt in besonderem Maße für personalwirtschaftliche Sachverhalte: In einem realen sozialen System wird es nicht zu ständigen Anschlußkommunikationen über personalwirtschaftliche Sachverhalte kommen. Es ist wohl nicht denkbar, daß sich Mitarbeiter in einem Unternehmen z.B. nur über ihre langen Arbeitszeiten oder die schlechte oder gute

Büroausstattung unterhalten. Diese Themen verbleiben vielmehr irgendwo im psychischen System einzelner Individuen, z.B. als latente Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit, gespeichert. Sie können dadurch zwischenzeitlich als Kommunikationsthema verschwinden und plötzlich durch ein psychisches Ereignis wieder auftauchen⁴⁷⁰. Hier schafft gerade die Verbindung zum psychischen System die Voraussetzung für die Beständigkeit des sozialen Systems. Anders als das soziale System ist das psychische System nämlich in der Lage, Themen abzuspeichern und z.B. am nächsten Tage wieder aufzugreifen, und auf diese Weise zur Fortsetzung der Kommunikation beizutragen. Gerade durch diese Einbeziehung der menschlichen Lebewesen und der ihnen inhärenten Lust und Unlust bzw. Zufriedenheit/Unzufriedenheit können geschlossene eigenständige Systeme funktionieren (vgl. Martens, 1991, S. 639).

Daher ist die Beachtung psychischer Einflüsse auf den Kommunikationsprozeß von hoher Relevanz für das soziale System.

2. Die psychische Ebene (Längsschnittbetrachtung eines Individuums)

Als Modell zur Beschreibung der innerpsychischen Prozesse bietet sich in Anlehnung an die personalwirtschaftliche Literatur die Anreiz-Beitrags-Theorie⁴⁷¹ an. Dieses Modell hat zwar zahlreiche Schwächen, wie z.B. die fehlende Operationalisierung der zentralen Begriffe und die Unmöglichkeit, das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht näher zu bestimmen (vgl. Staehle, 1991, S. 402), es ist jedoch ein umfassendes sozialwissenschaftliches Grundmodell, das das Verhalten des Individuums zusammenfassend charakterisiert (vgl. Ende, 1982, S. 138). Mit diesem allgemeinen Modell lassen sich zahlreiche personalwirtschaftliche Fragestellungen, wie z.B. Problemstellungen des Personalmarketings, näher beschreiben.

Das Anreiz-Beitrags-Modell läßt sich nach Meinung Kirschs mit Hilfe des kognitionspsychologischen „Operational Closure Stance Modells“⁴⁷² von Varela (vgl. z.B. Varela, 1984, S. 25f) aus einer systemischen Perspektive konkretisieren (vgl. Kirsch, 1992, S. 198f).

⁴⁷⁰ Aufgrund dieser zeitlichen Dimension wird das psychische System im Modell als Längsschnittbetrachtung aufgefaßt.

⁴⁷¹ Den Kern dieser Theorie umschreibt Simon: Die Mitglieder des Unternehmens leisten Beiträge zur Organisation als Gegenleistung für Anreize, die die Organisation anbietet. Wenn nun die Summe der Beiträge ausreicht, um die notwendigen Anreize bereitzustellen, dann überlebt die Organisation (vgl. Simon, 1981). Zur personalwirtschaftlichen Anwendung vgl. auch Hentze, 1991a, S. 20ff, Kirsch, 1988, Kupsch/Marr, 1991, S. 784.

⁴⁷² s. Abschnitt II B 3 b, Theorie autopoietischer Systeme.

Dadurch können insbesondere die innerpsychischen Vorgänge näher erläutert werden, so daß sich dieses Modell besonders für personalwirtschaftliche Fragestellungen eignet⁴⁷³.

In der Sichtweise des „Operational Closure Stance Modells“ ist das Gehirn (anders als im SOR-Paradigma) kein Instrument, das die sensorischen Inputs mechanisch in fest determinierte Outputs transferiert, die Sensoren liefern vielmehr „Perturbations“⁴⁷⁴ (lose gekoppelte Reize) ans Gehirn, die durch die Eigentätigkeit des Gehirns und die daraus entstandenen symbolischen Gebilde modifiziert werden (vgl. Kirsch, 1992, S. 198). Umgebungsreize lösen Veränderungen in unserem Nervensystem zwar aus, bestimmen sie jedoch nicht. Aus der Neurophysiologie ist bekannt, daß eine Beschreibung auf einer neuronalen Ebene, z.B. ein Bild auf der Retina, in einer höheren neuronalen Ebene abgebildet wird. Kognition ist ein infiniter Beschreibungsprozeß und keine Eins-zu-eins-Abbildung. Die Wahrnehmung der Sinnesorgane erzeugt Erfahrungen, die individuell (z.B. als Farben oder Klänge) interpretiert werden (vgl. Kastner, 1991, S. 16f). Das Gehirn moduliert also die „objektive“ Abbildung der Wirklichkeit durch sein Eigenleben⁴⁷⁵.

Wenn kein objektives Abbild der Wirklichkeit erzeugt werden kann, ist zu fragen, wie übereinstimmendes Wahrnehmen und Erkennen bei verschiedenen Individuen möglich ist. Dieses ist zum einen auf die Ähnlichkeit⁴⁷⁶ unserer Nervensysteme (vgl. Kastner, 1991, S. 16) und zum anderen auf die Möglichkeit, über Kommunikationen seine Erfahrungen austauschen und trainieren zu können, zurückzuführen.

Auf eine Entscheidungssituation übertragen ergibt sich folgendes Bild: „Vor dem Hintergrund mehrgliedriger Gedächtnisprozesse, die sich in der Differenzierung von Persönlichkeit, Definition der Situation und momentaner Einstellung äußert, ist die autonome Aktivität des Organismus mit den Aktivitäten des Gehirns verbunden. ‘Stimuli’ sind nunmehr von einem Dritten beobachtete Umweltereignisse, die unter bestimmten Bedingungen den internen Prozeß im Sinne von Perturbationen modulieren. Die Wirkung dieser Modulationen sind von der ‘intern produzierten’ momentanen Einstellung des Or-

⁴⁷³ Dieses „Operational Closure Stance Modell“ bietet sich besonders an, da es mit der hier zugrundegelegten Theorie von Luhmann eine gemeinsame Basis, die Theorie autopoietischer Systeme aufweist.

⁴⁷⁴ vgl. Abschnitt II B 1, Theorie autopoietischer Systeme.

⁴⁷⁵ Foerster (1985, S. 35) weist darauf hin, daß Menschen über ca. 100 Millionen sensorischer Rezeptoren und 10 000 Milliarden Synapsen verfügen. Gegenüber Veränderungen im Inneren sind wir also 100 000 mal empfindlicher als gegenüber Veränderungen in der äußeren Umwelt.

⁴⁷⁶ Kastner (1991, S. 16) erläutert das am Beispiel der Fledermaus, die (vermutlich) die Wirklichkeit völlig anders wahrnimmt.

ganismus abhängig, und es hängt von der Geschichte⁴⁷⁷ und dem gegenwärtigen Zustand des Organismus ab, zu welcher gegebenenfalls veränderten Definition der Realität solche Modulationen führen“ (Kirsch, 1992, S. 199).

Reize von außen wirken also nicht direkt auf das Individuum, sie hängen vielmehr von seiner „Geschichte“, von seinen persönlichen Erfahrungen ab und beeinflussen seine Entscheidungen und sein Verhalten nur indirekt⁴⁷⁸. Das Individuum wird, anders als beim SOR-Paradigma, nicht nur von seiner Umwelt beeinflusst, sondern beeinflusst seine Umwelt auch selbst aktiv (vgl. Kirsch, 1992, S. 199, Luhmann, 1991, S. 290).

Diese Erkenntnis beschränkt die Wirksamkeit zahlreicher personalpolitischer Instrumente. Psychische und soziale Systeme beinhalten eigene Zusammenhänge. Eine Beeinflussung bzw. Steuerung eines Systems kann nicht unabhängig vom anderen erfolgen. „Dabei wird jeder Steuerungsversuch in ein Kommunikationssystem aufgenommen, das selbst über die Wahrnehmung und die Anschlüsse an die steuernde Kommunikation entscheidet. Eine einfache Änderung des Kontextes ist wegen der Eigenständigkeit des Sozialen ausgeschlossen“ (Martens, 1991, S. 626).

Was nützt es z.B., das Führungsverhalten zu verändern, wenn die betroffenen Mitarbeiter die tatsächlichen Veränderungen nicht erkennen bzw. sie aufgrund ihrer Erfahrungen nicht wahrhaben wollen?

Ein weiteres Problem ergibt sich im Hinblick auf die Informationsbasis des Personalmanagements. Ein effizienter Einsatz der personalpolitischen Instrumente setzt voraus, das Verhalten, die Einstellungen und Werte der Mitarbeiter mittels Personalforschung erfassen zu können. Ein Vorgesetzter muß also wissen, in welcher psychischen Disposition sich seine Mitarbeiter befinden. Allerdings kann sich die Führungskraft nicht „außerhalb ihres eigenen sozialen Systems stellen und ‘objektiv’ erkennen, was mit Mitarbeiter X los ist, weil sie selbst ein Teil dieses Beobachtungsprozesses ist und der Beobachter die Beobachtung beeinflusst“ (Kastner, 1991, S. 17, vgl. auch Kirsch, 1992, S. 200f). Ein Beobachter kann die Kognitionen und Bewertungen anderer nur anhand seiner eigenen Erfahrungen vermuten. Die Bedeutung dieses Problems zeigt sich besonders bei multikulturellen Unternehmen. Ein und dieselbe Verhaltensweise eines Vorgesetzten kann bei Mitarbeitern völlig unterschiedliche Assoziationen auslösen.

⁴⁷⁷ Diese Geschichte manifestiert sich in der gegenwärtigen Persönlichkeit (vgl. Kirsch, 1992, S. 199).

⁴⁷⁸ Maturana verwendet für derartige Verbindungen den Begriff „strukturelle Kopplung“. Das autopoietische System definiert zwar seine Strukturen letztlich selbst, ihre konkrete Verwirklichung wird jedoch durch die Umwelt mitbestimmt, das System koppelt sich an seine Umwelt strukturell an (Kirsch, 1992, S. 200).

Das beobachtbare Verhalten eines Individuums ist also Ergebnis seiner jeweiligen Definition der Situation, die er von sich aus und nicht (nur) in Reaktion auf seine Umwelt trifft (vgl. Kirsch, 1992, S. 199).

Im Hinblick auf mögliche Gestaltungsempfehlungen ergibt sich die Frage, wodurch das psychische System von Mitarbeitern und damit ihr Verhalten beeinflusst werden kann. Wie bereits erläutert, reicht die alleinige Veränderung von Umwelteinflüssen, wie dies im SOR-Paradigma unterstellt wird, nicht. Vielmehr muß ein Mitarbeiter eine solche Veränderung auch in seinem Kognitionsapparat wahrnehmen, die, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird, seitens des Unternehmens durch Kommunikationen bewirkt werden kann.

3. Die Verbindung zwischen psychischem und sozialem System

Eine Verhaltensbeeinflussung⁴⁷⁹ bedeutet, einen Mitarbeiter durch den Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten in seiner psychischen und organischen Sphäre zu beeinflussen. Diese Instrumente wirken jedoch nur dann, wenn sie über einen kommunikativen Akt Eingang in den Kognitionsapparat des Mitarbeiters finden. Eine Gehaltserhöhung, die der Mitarbeiter nicht bemerkt, bewirkt gar nichts⁴⁸⁰. Für den Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente ist deshalb die Verbindung zwischen psychischer und sozialer Sphäre von besonderer Bedeutung.

Die Verbindung von sozialen Systemen mit ihren Umsystemen (z.B. dem psychischen System) beschreibt Luhmann mit Interpenetration (vgl. Luhmann, 1991, S. 290)⁴⁸¹. Von besonderer Bedeutung für die sozialen Systeme sind auch nach Meinung Luhmanns die Verbindungen zu psychischen Systemen. Nur über eine laufende strukturelle Kopplung

⁴⁷⁹ z.B. die Beeinflussung des Fluktuationsverhaltens von Mitarbeitern, die eine wichtige Aufgabe der Personalwirtschaft sowohl im Hinblick auf die Leistungsbereitschaft (z.B. Motivation) als auch auf die Leistungsfähigkeit (z.B. Weiterbildung) ist.

⁴⁸⁰ Es scheint auf den ersten Blick völlig klar, daß eine Gehaltserhöhung vom Mitarbeiter auch sofort bemerkt wird. Es ist jedoch möglich, daß die Erhöhung des Bruttolohns durch den Arbeitgeber, z.B. durch einen höheren Steuersatz, kompensiert wird und der Mitarbeiter keine (Netto-)Lohnerhöhung erkennen kann. Hier kann ein Gespräch zumindest die Absicht des Arbeitgebers demonstrieren und eventuell bei der Suche nach besseren Möglichkeiten behilflich sein.

⁴⁸¹ Interpenetration bedeutet die Bereitstellung von Eigenkomplexität zum Aufbau und Erhalt sozialer Systeme (vgl. Martens, 1991, S. 626), wodurch das Umsystem indirekt Einfluß auf die Struktur sozialer Systeme nimmt (und umgekehrt). Das System produziert die Struktur selbst (autopoietisch), allerdings mit „Rücksicht auf die Strukturbildung anderer Systeme, mit denen es gekoppelt ist“ (Martens, 1991, S. 633).

mit den psychischen Systemen können soziale Systeme ihre Strukturen determinieren und reproduzieren (vgl. Luhmann, 1991, S. 298, Martens, 1991, S. 633)⁴⁸².

Diese im Luhmannschen Modell relativ schwachen Verbindungen zwischen psychischen und sozialen Systemen sind Gegenstand vielfältiger, berechtigter Kritik⁴⁸³. Martens sieht einen unmittelbaren Einfluß des psychischen (und des organischen) Systems auf soziale Systeme⁴⁸⁴ und beschreibt eine partielle Verschmelzung dieser Systeme⁴⁸⁵. Die partielle Einbindung psychischer Systeme in die Kommunikationen der sozialen Systeme erfolgt innerhalb der zentralen Prinzipien (Autonomie und Selbstreferenz) der Theorie Sozialer Systeme insofern entwickelt Martens keine neue Theorie, sondern ergänzt Luhmanns Überlegungen in diesem Punkt (vgl. Martens, 1991, S. 627). Die Verbindung zwischen sozialen und psychischen Systemen ist nicht einseitig, sondern im Gegenteil durch eine wechselseitige Beeinflussung gekennzeichnet, die anhand des Interaktionsmodells von Brauner (1994)⁴⁸⁶ präzisiert werden kann.

Zur Verdeutlichung des Einflusses des psychischen Systems auf die Kommunikationen ist es zunächst erforderlich, die Komponenten der Kommunikationen näher zu betrachten.

Wie mehrfach erwähnt, bestehen soziale Systeme in der Sichtweise Luhmanns aus Kommunikationen⁴⁸⁷, die wiederum auf Kommunikationen aufbauen⁴⁸⁸. Über reflexive Prozesse entstehen daraus die Strukturen des Systems (vgl. Kasper, 1991, S. 14).

⁴⁸² Was das genau heißt, beschreibt Luhmann so: „Nichts Körperliches und nichts Psychisches findet Einlaß in das operativ geschlossene System der Kommunikation. [...] Interpenetration kann nur heißen, was in der Kommunikation selbst (bzw. im Bewußtsein selbst) als Voraussetzung fungiert, etwa daß Gehirne durchblutet sein müssen, daß die beteiligten Bewußtseinssysteme wahrnehmen können“ (was die Kommunikation selbst nicht kann) (Luhmann, 1992b, S. 140). Eine partielle Verschmelzung von psychischen und sozialen Systemen lehnt Luhmann ab (vgl. Luhmann, 1991, S. 315).

⁴⁸³ s. Abschnitt II C 2 i, Personalwirtschaftliche Anwendbarkeit der (Theorie von Luhmann)

⁴⁸⁴ Er sieht diesen Einfluß unmittelbar auf der konstitutiven Ebene sozialer Systeme, also auf der Ebene der Kommunikationen.

⁴⁸⁵ Verschmelzung bedeutet allerdings nicht, daß sich die Elemente überschneiden können, da sie systemspezifisch sind. Eine Überschneidung muß deshalb auf der Ebene der Komponenten der Kommunikation erfolgen (vgl. Martens, 1991, S. 635).

⁴⁸⁶ S. Abschnitt III A 3 b, Der Einfluß des sozialen Systems auf das psychische System.

⁴⁸⁷ Soziale Wechselwirkungen im Sinne von aufeinander bezogenem Handeln zwischen Personen beinhalten demnach auch immer Kommunikation in der Bedeutung von Informationsaustausch (vgl. Brauner, 1994, S. 20).

⁴⁸⁸ Für Luhmann sind Kommunikationen *die* Elemente sozialer Systeme. Wegen seiner Auffassung der selbstreferentiellen Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme unterscheidet sich der Kommunikationsbegriff von Luhmann prinzipiell von der üblichen

Nach Luhmann bestehen die Kommunikationen aus drei Elementarteilchen: *Information*, *Mitteilung* und *Verstehen*. Eine erfolgreiche Kopplung dieser drei Bausteine ergibt eine Kommunikation (vgl. Martens, 1991, S. 629, Luhmann, 1991, S. 193f).

Im Prinzip erweitert Luhmann das zweigliedrige Kommunikationsmodell von Shannon/Weaver (1949) – bestehend aus Sender und Empfänger – in einen dreistelligen Selektionsprozeß, in dem neben der selektiven Aufmerksamkeit für Absendung und Empfang auch die Selektivität der Information⁴⁸⁹ selbst mitberücksichtigt wird (vgl. Luhmann, 1991, S. 194f). Er wendet sich bewußt gegen die Auffassung, „Kommunikation übertrage die Nachrichten vom Sender auf den Empfänger“ (Luhmann, 1988, S. 193). Für ihn bedeutet Kommunikation eine unter Bezug auf den Sinn des Systems erfolgreiche Verbindung (Synthese) dreier verschiedener Selektionen⁴⁹⁰: Information, Mitteilung und Verstehen (vgl. Luhmann, 1991, S. 193, Martens, 1991, S. 629f).

Die Information bedeutet eine Veränderung des Sinnhorizontes durch eine Aktualisierung der bestehenden Selektion, also dessen, was konkret aus dem Repertoire möglicher Botschaften mitgeteilt wird. Aus dem aktuellen Verweisungshorizont wird etwas herausgegriffen und anderes beiseite gelassen (vgl. Luhmann, 1991, S. 194f).

Die Mitteilung bezieht sich auf die Auswahl des Verhaltens, welches zur Mitteilung der Information gewählt wird. Dies impliziert die Wahl bestimmter Codes⁴⁹¹ zur Kommunikation (vgl. Luhmann, 1991, S. 197f).

Das Verstehen der mitgeteilten Kommunikation erst macht eine Kommunikation erfolgreich. Der Empfänger muß aus der beobachteten Mitteilung eine Information konstruieren können. Eine erfolgreiche Kommunikation muß immer Auswirkungen auf das Sinnsystem des Empfängers haben (vgl. Luhmann, 1991, S. 194ff, Martens, 1991, S. 629f). Verstehen bedeutet somit nach Luhmann eine Zustandsveränderung beim Empfänger, die

Auffassung, Kommunikation sei sinnübertragendes oder verständigungsorientiertes Mitteilungshandeln.

⁴⁸⁹ Also die Auswahl dessen, was durch Kommunikation übermittelt werden soll.

⁴⁹⁰ Genaugenommen bedeutet Selektion bei Luhmann nicht das Herausgreifen aus einem Vorrat eindeutig gegebener Möglichkeiten, sondern die Konstituierung des eigenen Horizonts (vgl. Luhmann, 1991, S. 194).

⁴⁹¹ Luhmann unterscheidet zwischen codierter und nicht codierter Kommunikation. Nur die codierten Ereignisse wirken im Kommunikationsprozeß als Information. Dies begründet er indirekt damit, daß eine Codierung, z.B. eine artikulierte Rede, mehr Aufmerksamkeit erregt (vgl. Luhmann, 1988, S. 197f).

im Sinne der doppelten Kontingenz⁴⁹² der Wahl des Anschlußhandelns zugrunde gelegt wird (vgl. Luhmann, 1989, S. 193ff, Martens, 1991, S. 629).

Luhmann sieht folgende Haupthindernisse für eine erfolgreiche⁴⁹³ Kommunikation:

- Die Kommunikationspartner verstehen nicht, was der andere meint. Der Sinn einer Mitteilung ist immer kontextgebunden. Dadurch können Mißverständnisse entstehen, die eine Weiterführung der Kommunikation entweder unwahrscheinlich machen (vgl. Luhmann, 1991, S. 217f) oder nur in einer Form gewährleisten, die den Absichten der Kommunikationspartner nicht entsprechen.
- Die Kommunikation erreicht nicht den richtigen Adressaten zur richtigen Zeit (vgl. Luhmann, 1991, S. 218).
- Die Kommunikation wird zwar verstanden, aber nicht befolgt. Die Kommunikation ist nur erfolgreich, wenn sie dem eigenen Verhalten als Prämissen zugrundegelegt wird (vgl. Luhmann, 1991, S. 218).

Zur Überwindung dieser Probleme haben sich in sozialen Systemen Einrichtungen wie Sprache, Schrift, generalisierte Kommunikationswege sowie Normen und Wertvorstellungen entwickelt, die die Kontingenz von Handlungsalternativen auf ein handhabbares Maß beschränken und die Kommunikation anschließbar machen (vgl. Luhmann, 1991, S. 217ff).

a) Der Einfluß des psychischen Systems auf die Konstitution des sozialen Systems

Im Gegensatz zur strikten Trennung sozialer und psychischer Systeme bei Luhmann erscheint die Vermutung von Martens berechtigt, daß die soziale Ebene nicht isoliert von der psychischen Ebene betrachtet werden kann⁴⁹⁴.

Kommunikationen und deren Komponenten (und somit das soziale System insgesamt) stellt Luhmann als rein sozialkonstituiert dar. Allerdings finden sich auch bei ihm Hinweise, daß diese Komponenten durch psychische und körperliche Leistungen von beiden Kommunikationspartnern entscheidend beeinflusst werden (vgl. Martens, 1991, S. 631). So stellt Luhmann fest, daß die Kommunikation gezwungen ist, „sich laufend daran zu

⁴⁹² s. Abschnitt II B 1 c, Kontingenz.

⁴⁹³ Erfolgreiche Kommunikation ist hier in einem systemischen Sinn zu verstehen, das heißt, daß die Kommunikation anschlussfähig sein muß und damit das Weiterbestehen des Systems gesichert ist.

⁴⁹⁴ „Einige Leistungen sind, anders als er (=Luhmann, Anm. d. Autors) explizit formuliert – in der Reproduktion sozialer Systeme einbegriffen. Sie sind konstitutiv für die Bildung der Elemente sozialer Systeme, die Kommunikationen“ (Martens, 1991, S. 627).

orientieren, was psychische Systeme in ihr Bewußtsein bereits aufgenommen haben und was nicht (Luhmann, 1988, S. 295).

Martens entwickelt daraus Ansatzpunkte einer partiellen Verschmelzung von psychischem und sozialem System. Seiner Meinung nach kann diese Verbindung nicht auf der Ebene der Elemente selbst, sondern eine Ebene darunter, auf der Ebene der Elementarteilchen⁴⁹⁵, also der Komponenten der Kommunikation stattfinden⁴⁹⁶ (vgl. Martens 1992, S. 144).

Die Verbindung erfolgt dadurch, daß bestimmte psychische und körperliche Operationen einen doppelten Charakter aufweisen: Sie fungieren einerseits als Bestandteile der Kommunikationskomponenten (vgl. Martens, 1991, S. 635), andererseits werden das psychische System und dessen Prozesse selbst durch die Kommunikation mitbestimmt (vgl. Martens, 1991, S. 636)⁴⁹⁷. Aus der Perspektive des sozialen Systems ist die Kommunikation Verbindung, aus der Sicht des psychischen Systems Ausdruck der Persönlichkeit (vgl. Martens, 1991, S. 639).

An dieser Stelle soll zunächst der Einfluß des psychischen Systems auf das soziale⁴⁹⁸ System näher beleuchtet werden. Die psychische Sphäre liefert das Fundament der Kommunikation. Jede Kommunikation basiert auf Gedanken (vgl. Martens, 1991, S. 640). Im folgenden werden Inhalt und Art dieser Gedanken näher bestimmt.

Zunächst benötigen die beiden psychischen Systeme der Kommunikationspartner eine Vorstellung über die ablaufende Kommunikation. Bei Absendern und Empfängern sind dazu mehrere gedankliche Modelle für die Konstitution der drei Kommunikationskomponenten erforderlich (vgl. Martens, 1991, S. 640). Betrachten wir die Komponenten im einzelnen:

- Die Information, also die Auswahl dessen, was mitgeteilt werden soll, ist nur in einem vorausgehenden psychischen Prozeß denkbar (vgl. Martens, 1991, S. 631). In diesem

⁴⁹⁵ Martens verweist darauf, daß die Aufspaltung der Kommunikation in die drei Komponenten durchaus im Einklang mit der besonderen Emergenz des sozialen Systems steht. Zu Beachten ist dabei jedoch, daß die Elementarteilchen immer nur in einer spezifischen Weise aufeinander bezogen sein dürfen (vgl. Martens, 1991, S. 635).

⁴⁹⁶ Demgegenüber wendet Luhmann ein, daß Elemente nicht weiter auflösbar sind. Eine neurophysiologische Betrachtung z.B. setzt seines Erachtens eine völlig andere Art der Systembildung voraus (vgl. Luhmann, 1991, S. 43).

⁴⁹⁷ vgl. hierzu das Modell von Brauner (1994).

⁴⁹⁸ Der Einfluß der Kommunikationen (und damit des sozialen Systems) auf die psychische Sphäre wird im Abschnitt III A 3 b, Der Einfluß des sozialen Systems auf das psychische System, thematisiert.

Prozeß findet eine gedankliche Vorwegnahme der Kommunikation als Ganzes statt, d.h. die Erwartung bezüglich der Reaktionen des psychischen und auch des organischen Systems des Empfängers werden möglicherweise bereits mit berücksichtigt (vgl. Martens, 1991, S. 636, 641)⁴⁹⁹ und bewertet. Wenn z.B. ein Mitarbeiter auf die Frage seines Chefs, ob er mit seinem Gehalt einverstanden ist, antwortet, daß er dieses als viel zu niedrig empfinde, dann sollte er als Reaktion die Verärgerung seines Chefs ebenso wie die Möglichkeit einer spontanen Gehaltserhöhung einkalkulieren. Auf dieser Grundlage kann er dann seine beabsichtigte Antwort mit anderen Antwortmöglichkeiten vergleichen⁵⁰⁰.

- Die Auswahl des Verhaltens, das eine Information mitteilt (die Selektion des Mitteilens durch Kodizes, Semantiken), ist ebenfalls nicht ohne psychische (und körperliche) Vorgänge denkbar. Psychische Prozesse müssen zum einen durch gedankliche Vorwegnahme der Kommunikationssituation ein geeignetes Verhalten zum Kommunizieren der Information auswählen und zum anderen dieses Verhalten auf einer neuronalen Ebene koordinieren (vgl. Martens, 1991, S. 636). Von entscheidender Bedeutung sind hier die Erwartungen in bezug auf die Verständnismöglichkeiten des Kommunikationspartners und die eigenen Kommunikationsfähigkeiten (vgl. Martens, 1991, S. 641). In Abhängigkeit von seinen Erwartungen hinsichtlich der Verständigungsmöglichkeiten mit seinem Vorgesetzten wird ein Mitarbeiter, der mit seiner Arbeit sehr unzufrieden ist, entweder gezielt Kritik üben, oder aber sich bereits nach Alternativen umsehen, ohne die Auseinandersetzung zu wagen.
- Auch das Verstehen setzt körperliche und psychische Prozesse voraus. Zunächst muß beim Empfänger überhaupt die Idee vorhanden sein, daß eine Äußerung, eine Information, also eine Kommunikationsabsicht vorliegt (vgl. Martens, 1991, S. 641). So stellt sich die Frage, ob z.B. eine Kommunikation in einer Verhandlungssituation als bloße Phrase oder als echte Mitteilung bewertet und aufgenommen wird. Über Sinnesorgane und andere Sensoren werden die empfangenen Eindrücke an das neuronale System weitergeleitet, das diese Signale zu Gedanken zusammensetzt und an

⁴⁹⁹ S. Abschnitt III A 3 b, Der Einfluß des sozialen Systems auf das psychische System und Brauner, 1994.

⁵⁰⁰ Hier wendet Luhmann zu Recht ein, daß es durchaus Kommunikationen gibt, die auch ohne Kenntnis des Kommunikationspartners funktionieren, z.B. die Korrespondenz mit Geschäftspartnern bzw. mit Computern. Er argumentiert, daß Kommunikationen auch ohne eine genaues Bild des Kommunikationspartners funktionieren können (Luhmann, 1992b, S. 140f). Daneben gibt es auch affektives Verhalten, welches nicht an Erwartungen eines Kommunikationspartners gebunden ist

das psychische System weiterleitet⁵⁰¹. Das psychische System muß schließlich aus der Art des Mitteilens und der selektierten Information einen Sinn erkennen, den es gegebenenfalls in sein eigenes Sinnsystem übernimmt. Auch hier sind die psychischen Operationen Elemente des psychischen und Komponenten des sozialen Systems (vgl. Martens, 1991, S. 631, 637, 639).

Eine gelungene Kommunikation setzt den erfolgreichen Ablauf der komplex verschränkten psychischen und körperlichen Prozesse bei allen drei Komponenten der Kommunikation voraus⁵⁰².

Die Kopplung von psychischem und sozialem System beinhaltet also die Verwendung der gleichen Operationen in beiden Systemen. Spezielle gedankliche Operationen sind zugleich Elemente des psychischen und Komponenten des sozialen Systems. Mit diesen Operationen sind die beiden Systeme sowohl räumlich als auch zeitlich synchronisiert (vgl. Martens, 1991, S. 642).

⁵⁰¹ vgl. hierzu das Modell von Brauner (1994).

⁵⁰² Dies ist z.B. nicht der Fall, wenn ein Vorgesetzter aus dem Rückzugsverhalten seines Mitarbeiters nicht erkennt, daß der Mitarbeiter damit gegen sein als zu niedrig empfundenen Gehalt protestieren will.

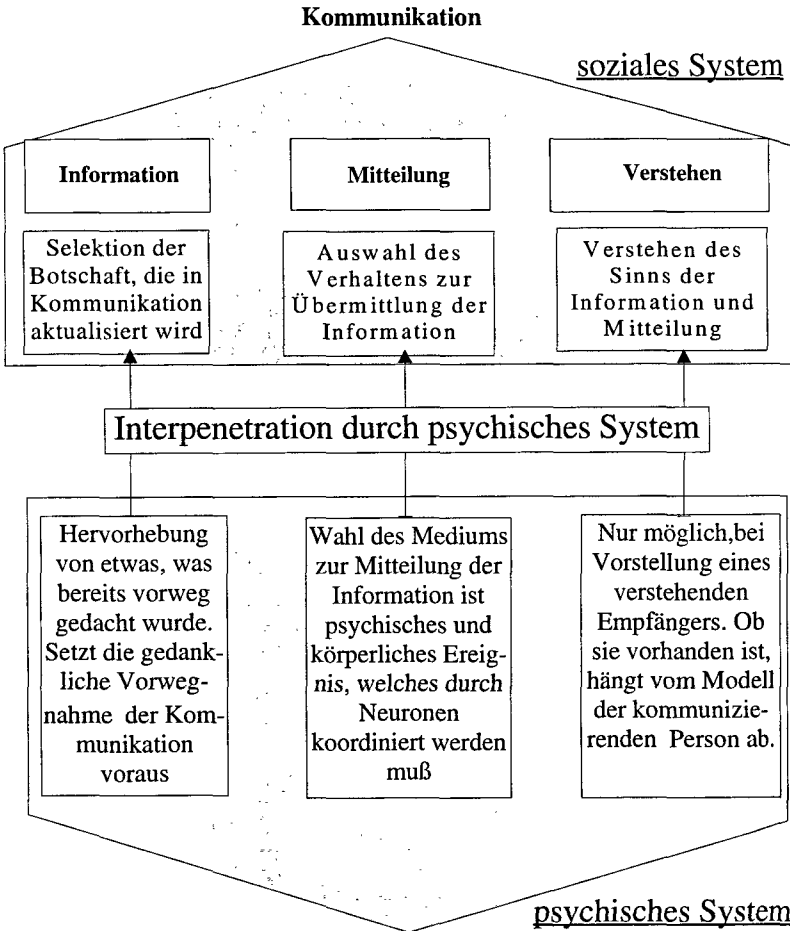


Abbildung 4: Der Einfluß der psychischen Sphäre auf die Bestandteile der Kommunikation (eigene Entwicklung)

b) Der Einfluß des sozialen Systems auf das psychische System

Verantwortlich dafür, daß Veränderungen im Kognitionsapparat wahrgenommen werden, sind neben den von außen nicht zu beeinflussenden intrapsychischen Prozessen vor allem die Kommunikationen. Der Einfluß, den Kommunikationen auf das psychische System (aus der Sicht des psychischen Systems) ausüben, läßt sich mit dem dynamischen Interaktionsmodell⁵⁰³ von Elisabeth Brauner (1994, S. 76f) präzisieren⁵⁰⁴.

Dieses Modell basiert auf Überlegungen von Hulett (1966), der die Handlungssequenz zwischen zwei interagierenden Individuen als Abfolge verschiedener Phasen schildert: *motivierender Stimulus* bzw. *Umgebungsereignis*, *verdeckte Einübung*, *Instrumenteller Akt* und *Zielreaktion*. *Motivierender Stimulus* und *Umgebungsereignisse* sind äußere Reize, die in irgendeiner Form Einfluß auf das Handeln des Individuums, den instrumentellen Akt, ausüben. Anders als in behavioristischen Modellen⁵⁰⁵ ist dieser Einfluß jedoch nicht direkter Natur, sondern wird durch verschiedene innere Vorgänge modifiziert⁵⁰⁶. Dazu gehört die *Zielreaktion* (die Antizipation der Reaktion des Interaktionspartners), die *verdeckte Einübung* (ein internes Kontrollsystem) sowie ein struktureller und prozessualer Aspekt zur Interpretation der Handlungen anderer, der Mustererkennung und der Organisation des zukünftigen eigenen Handelns (vgl. Brauner, 1994, S. 71). Hulett faßt eine symbolische Interaktion als eine Sequenz der einzelnen Phasen auf, wobei die einzelnen Phasen bei den Akteuren⁵⁰⁷ nicht zeitgleich sondern phasenverschoben ablaufen⁵⁰⁸.

Brauner modifiziert einzelne Phasen der Handlungssequenz: Der motivierende Stimulus und das Umgebungsereignis werden zu einem Umweltereignis zusammengefaßt. Die

⁵⁰³ Soziale Interaktion bezeichnet dabei nach Brauner sowohl die Kommunikation zwischen Individuen als auch den daran anknüpfenden Handlungsaspekt (vgl. Brauner, 1994, S. 21).

⁵⁰⁴ Dieses Modell wird im folgenden nur skizziert. So wird z.B. auf die Erweiterung des Interaktionsmodells auf ein Modell mit Objektreferenz verzichtet, da dies im Zusammenhang nicht wesentlich ist.

⁵⁰⁵ Diese sind jedoch schon aus Plausibilitätsüberlegungen abzulehnen (vgl. Tschacher, 1990, S. 178)

⁵⁰⁶ Dies entspricht auch der Sichtweise im „Operational Closure Stance Modell“ von Varela (1984, S. 25f).

⁵⁰⁷ Hulett geht zunächst von zwei Personen aus. Dieses Modell kann jedoch durchaus durch weitere, an dem Prozeß teilhabende Individuen erweitert werden. Die daraus resultierende Komplexität kann durch Gruppenbildung und Kategorisierung abgefangen werden (vgl. Brauner, 1994, S. 72).

⁵⁰⁸ D.h. der instrumentelle Akt von Individuum Alpha entspricht dem motivierenden Stimulus für Individuum Beta (vgl. Brauner, 1994, S. 72).

verdeckte Einübung und der Zielbezug erhalten mit dem Begriff „Mentale Handlungskontrolle“ ebenfalls einen erweiterten Inhalt (vgl. Brauner, 1994, S. 73).

Als zweiten Baustein verwendet Brauner das Modell auf den Situationskreis von Uexküll/Wesiack (1986). Dieses Modell enthält u.a. eine rezeptorische (=Merken) und eine effektorische (=Wirken) Sphäre des Individuums. Zwischen das Merken und das Wirken der Person sind die Prozesse *Bedeutungsunterstellung*, *Bedeutungserprobung*⁵⁰⁹ und *Bedeutungserteilung* geschaltet. Dadurch entsteht das für die Ebene des Humanen emergente Phänomen Wirklichkeit. „Die Außenwelt existiert für den Menschen also nicht als physikalische Gegenstandswelt, sondern als bedeutungshaltige Wirklichkeit“ (Brauner, 1994, S. 53).

Als Synthese dieser beiden Modelle entwirft Brauner ihr dynamisches Interaktionsmodell.

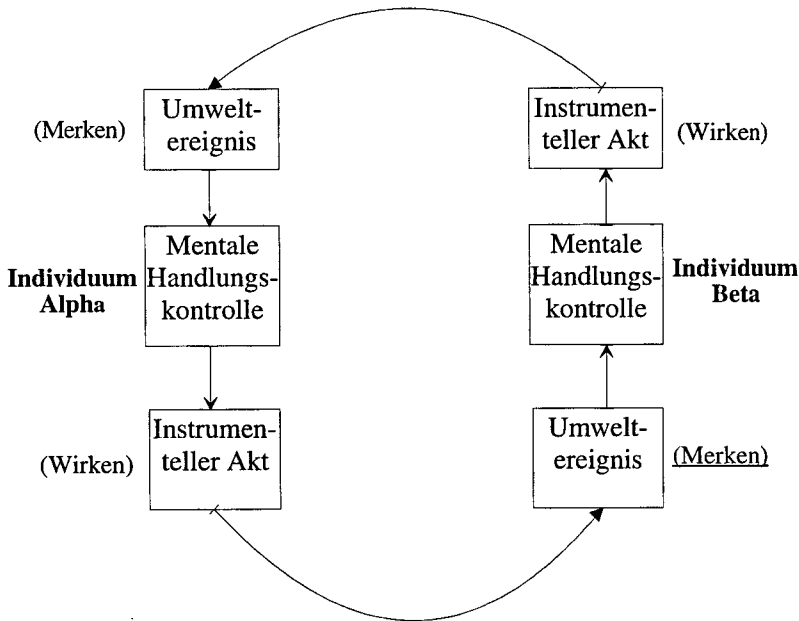


Abbildung 5: Das dynamische Interaktionsmodell (vgl. Brauner, 1994, S. 75)

Auch in diesem Modell läuft die Interaktion zwischen beiden Interaktionspartnern phasenverschoben ab. Der instrumentelle Akt, die Handlung eines Individuums Beta, das

⁵⁰⁹ Unter Bedeutungserprobung ist vor allem das für die mentale Handlungskontrolle wichtige Probehandeln zu verstehen (vgl. Brauner, 1994, S. 104).

Interaktions- bzw. Kommunikationspartner ist, wird von Individuum Alpha als Umweltereignis interpretiert. Dieses Umweltereignis wird nicht – wie im SOR-Paradigma – unmittelbar in eine Handlung umgesetzt, sondern in der mentalen Handlungskontrolle verarbeitet. Die mentale Handlungskontrolle repräsentiert die innerpsychischen Prozesse, die in einem instrumentellen Akt ihr Ergebnis finden (vgl. Brauner, 1994, S. 75f). Sie ist der zentrale Baustein des Modells und wird deshalb etwas näher erläutert.

Die mentale Handlungskontrolle enthält zwei sich gegenseitig beeinflussende Kognitive Maps⁵¹⁰.

Im Prozeß der mentalen Handlungskontrolle läuft ein Scanning-Prozeß⁵¹¹ ab. Im Zentrum dieses Prozesses steht die Ich-Identität⁵¹² einer Person, die Voraussetzung dafür ist, daß eine Interaktion mit einem anderen Menschen stattfinden kann (vgl. Brauner 1994, S. 105f).

„Die Modifikation des mentalen Modells kann dann nicht allein, wie in der Kognitionspsychologie (implizit) angenommen, über die weitere Beschäftigung mit einem Sachverhalt oder einem Simulationsmodell erfolgen, sondern erfolgt darüber hinaus in der interpersonellen Kommunikation und Interaktion“ (Brauner, 1994, S. 104).

Mit Brauners Modell kann also skizziert werden, wie das psychische System eines Individuums beeinflußt werden kann. Ein Personalmanagement, das sich nur auf die Gestaltung der „objektiven“ Situation am Arbeitsplatz beschränkt, wird möglicherweise keine Veränderung des Verhaltens von Mitarbeitern bewirken. Es sind deshalb auch kommunikative Akte notwendig. Inwieweit diese wirksam sind, hängt von innerpsychischen Prozessen ab, die sicherlich nie exakt beschrieben werden können.

B. Die Planungsfunktion

Planung bedeutet, auf der Grundlage von Relevanzvermutungen über die Umwelt (und das Unternehmen) versuchsweise eine Strategie zu entwerfen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 220). Sie setzt im Verständnis von Steinmann/Schreyögg nicht mehr alle

⁵¹⁰ Map I enthält die Selbstkonzepte, Rollen und sozialen Normen, die als überdauernde mentale Strukturen repräsentiert sind und dem bewußten Erleben nicht direkt zugänglich sind. Map II enthält subjektive Theorien, die subjektive Sicht sowie Erklärungen und Argumentationsstrukturen einer Person zu bestimmten Sachverhalten. Daneben gehören zu Map II auch die Einstellungen und bestimmte Wissenstatbestände.

⁵¹¹ „Spezifika der beiden maps werden dabei identifiziert und durch Rollenhandeln und Rollenübernahme bzw. durch inneres Probehandeln mental erprobt“ (Brauner, 1994, S. 106).

⁵¹² Brauner unterscheidet in Anlehnung an Mead (1980) zwischen 'Ich' und 'Mich': „Das 'Ich' ist diejenige Identität, die der Identität anderer bewußt gegenüber steht, während bei 'Mich' das Individuum für sich selbst zum Objekt geworden ist und somit die eigene Person thematisieren kann“ (Brauner, 1994, S. 104).

Rahmenbedingungen für künftiges Handeln, sondern übernimmt nur noch eine Art Vorsteuerung⁵¹³, indem sie die unüberschaubare Umweltkomplexität im Rahmen ihrer Selektionsleistung reduziert. Die Selektion bezieht sich sowohl auf die Wahrnehmung des Systems als auch auf die der Umssysteme (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1991, S. 118). Planung blendet aus ihrer Perspektive Irrelevantes (aus der Betrachtung der Umwelt und des Systems) aus und formt sich dadurch eine eigene Sichtweise der Realität, durch die das System überhaupt erst handlungsfähig wird⁵¹⁴.

Planung⁵¹⁵ muß „ein Modell von dem System Unternehmung selbst entwerfen, auf das hin ein Handlungsprogramm entwickelt werden soll. Nachdem die Unternehmung sinnvoll nur als komplexes System gedacht werden kann, muß die Planung davon ein vereinfachtes selektives Konzept in den Planungsprozeß einbringen, da ein komplexes System nach Voraussetzung keine vollständige Selbstbeschreibung anfertigen kann“ (Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 135)⁵¹⁶.

Die Planung muß also aus der Fülle personalwirtschaftlicher Informationen die wichtigsten auswählen, wobei als zentrale Frage bleibt, nach welchen Kriterien sie vorzugehen hat. Hierzu können personalwirtschaftliche Theorien Indizien liefern. So kann eine Motivationstheorie Hinweise über die wichtigsten Einflußgrößen der Motivation von Mitarbeitern aufzeigen und andere mögliche Einflüsse als zweitrangig ausblenden⁵¹⁷. Falls solche Theorien fehlen, können nur Heuristiken, Vermutungen und Erfahrungen helfen. Eine solche Heuristik, die Technik des vernetzten Denkens, soll im Rahmen dieser Konzeption als Selektionstechnik fungieren.

⁵¹³ Im Gegensatz zum traditionellen Verständnis, nach dem alle anderen Funktionen der Planung nachgelagert sind, beinhaltet das systemische Verständnis, daß alle Funktionen mit eigener Logik auf gleicher Stufe stehen. Ihr Verhältnis zueinander variiert nach Maßgabe der jeweiligen Funktionserfordernisse (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

⁵¹⁴ Dies ist der Selektionsaspekt der Planung.

⁵¹⁵ Steinmann/Schreyögg unterscheiden zwischen einer strategischen und einer operativen Planung. Während bei der strategischen Planung die Handlungsfelder festgelegt werden, soll die operative Planung den effizienten Vollzug der Strategie sicherstellen und die anfallenden vielfältigen Einzelprobleme planerisch abarbeiten (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136).

⁵¹⁶ Die Planung eines Personalmanagements müßte also zunächst ein Modell der zugrundeliegenden Prozesse entwerfen und es in einem zweiten Schritt in seiner Komplexität so reduzieren, daß es für konkrete Probleme handhabbar wird.

⁵¹⁷ So zeigt z.B. die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Herzberg et al., 1959) auf der Grundlage einer empirischen Studie bestimmte Faktoren wie z.B. Führung auf, die in einer bestimmten Art und Weise Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter nehmen. Faktoren, die hierbei nicht aufgeführt werden, sind offensichtlich nach Erkenntnis der Autoren von untergeordneter Bedeutung. Ähnliches ließe sich auch für andere Motivationstheorien, z.B. die Theorie von Maslow (vgl. Maslow, 1977, Maslow, 1981) untersuchen.

Die Selektionsleistung schließt den Prozeß nicht ab. Sie ist vielmehr mit dem hohen Risiko, wichtige Einflüsse zu übersehen, behaftet und muß daher ständig überprüft werden. Dieses Risiko ergibt sich aus einer sich immerwährend verändernden Umwelt und aus Veränderungsprozessen im Unternehmen. Das Nichtbeachten von offensichtlich unbedeutenden Relationen hat scheinbar nur einen marginalen Genauigkeitsverlust zur Folge. Wie jedoch Überlegungen der Chaostheorie zeigen, kann hierin bereits eine Quelle für fundamentale Fehlprognosen liegen. So können unter bestimmten Umständen einzelne Determinanten dem gesamten System ihren Stempel aufdrücken. Die Arbeitsplatzumgebung einzelner Mitarbeiter könnte z.B. so schlecht sein, daß deren Motivation deutlich sinkt, obwohl die Arbeitsplatzumgebung üblicherweise in Unternehmen keine große Rolle für die Motivation spielt⁵¹⁸.

Daher ist eine Kompensation⁵¹⁹ des Selektionsrisikos notwendig (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 134). Diese Funktion ist in einer personalwirtschaftlichen Konzeption Aufgabe des Personalcontrollings. Mit Hilfe von Erkenntnissen über ständig wiederkehrende Probleme und Fehler können Überlegungen zur Weiterentwicklung dieses Planungsmoduls entwickelt werden. Wenn z.B. häufig ungeeignete Mitarbeiter eingestellt wurden, kann es sein, daß das Personalauswahlverfahren wesentliche Aspekte ausblendet, also übersieht. Dann ist es im Sinne einer Kompensation erforderlich, das Personalauswahlverfahren entsprechend zu modifizieren.

Steinmann und Schreyögg bieten in ihrem Konzept kein eigenes systemisches Selektionsinstrument⁵²⁰ an und überlassen diese Aufgabe traditionellen Managementtechniken, wie der Portfoliotechnik, die aber in einer Personalmanagementkonzeption nur begrenzt anwendbar sind.

1. Informationsinstrumente

Ein wichtiges Element der Personalmanagementkonzeption ist die Erhebung bzw. Sammlung der grundlegenden Informationen über die Mitarbeiter mit den Methoden der

⁵¹⁸ Dies könnte eine chaostheoretische Fundierung der Motivationstheorie von Herzberg (vgl. Herzberg et al., 1959) sein.

⁵¹⁹ Kompensation setzt die Möglichkeit zum Umsteuern voraus. Dafür sind zum einen neue Selektionsprozesse und zum anderen geeignete Potentiale, z.B. in Form von Puffer, Slack-Ressourcen und zweckindifferenten Instrumenten, erforderlich. Neben diesen technischen Voraussetzungen sind auch Handlungsweisen wie Wachsamkeit, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative, die im Rahmen der personalbezogenen Managementfunktionen aufgebaut werden müssen, notwendig (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 135).

⁵²⁰ Diese Selektionsleistung bezieht sich nicht nur auf die Planungsfunktion, sondern auch auf die übrigen Managementfunktionen.

Personalforschung. Von großem Interesse sind hierbei die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation durch die einzelnen Mitarbeiter, da diese von erheblichen Einfluß auf das soziale System und insbesondere die Gestaltungsmöglichkeiten durch das Management sind⁵²¹.

Gegenstand der Personalforschung sind die Methoden der Informationsgewinnung im Personalbereich (vgl. Martin, 1994, S. 2). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Erfassung des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen (vgl. Martin, 1994)⁵²².

Im Zusammenhang mit Personalmanagement finden insbesondere die Mitarbeiterbefragung und das Personalcontrolling breiteres Echo in der Literatur (vgl. z.B. Neumeier 1995, S. 214, Wunderer/Schlagenhafer 1994, S. 9). Im folgenden werden diese Informationsquellen skizziert. Eine konkretere Einbindung in die Personalmanagementkonzeption findet sich bei der Diskussion der Fluktuationsproblematik aus systemischer Perspektive in Abschnitt IV⁵²³.

Mitarbeiterbefragungen sind ein Verfahren der Unternehmensanalyse, mit welchem Ansichten, Einstellungen und Wünsche von Mitarbeitern erfaßt werden können (vgl. Scholz, 1993, S. 621). In dem Maße wie Mitarbeiter und Führungskräfte zu immer wichtigeren Erfolgspotentialen in Unternehmen werden, steigt auch die Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen (vgl. Homann, 1993, S. 20)⁵²⁴.

In der Literatur werden Mitarbeiterbefragungen als Instrument des Personalmarketings (vgl. Scholz, 1993, S. 620ff), der Personalentwicklung (Oechsler, 1992, S. 336), der Motivationspolitik (vgl. Scholz/Scholz, 1995, S. 728), der Organisationsentwicklung (vgl. Homann, 1993, S. 20, Töpfer, Funke. 1985, S. 9), des strategischen Personalmanagements

⁵²¹ Daneben gibt es weitere wichtige Informationsbereiche wie z.B. den Arbeitsmarkt, das Arbeitsrecht etc.

⁵²² Martin unterscheidet zwischen Mitarbeiterbefragung, Abgangsgespräch, Personalbeurteilung, Leistungstest, Assessment-Center, Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Organisationsentwicklung, Aufgabenanalyse, Arbeitsmarktbeobachtung, Auswertung von Kennziffern und Medienanalyse (vgl. Martin, 1994, S. 180).

⁵²³ s. hierzu auch ausführlich S.292ff, Abschnitt „Informationen aus dem Personalcontrolling“ und S. 290ff, Abschnitt „Informationen durch Personalforschung“.

⁵²⁴ Während Mitarbeiterbefragungen in der empirischen Industrie- und Betriebssoziologie als klassisches Instrument weithin bekannt sind, werden sie in Unternehmen als Personalmanagementinstrumente nur sehr zögerlich eingesetzt (vgl. Homann, 1993, S. 20). In einer Studie von Martin et al. (1991) stellten die Autoren fest, daß Mitarbeiterbefragungen meist nur unregelmäßig durchgeführt werden. Ihre Effizienz wird selten überprüft. Wesentlich für den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen, so zeigte die Studie, ist eine Institutionalisierung der Personalabteilung (vgl. Martin et al., 1991, S. 298).

(vgl. Neumeier, 1995, S. 214) oder des Marketings⁵²⁵ (vgl. Töpfer, 1995, S. 10f) gesehen. Mitarbeiterbefragungen sind daneben auch Analyse- und Diagnoseinstrumente, welche Ausgangspunkte für eine organisatorische (Um-)Gestaltung sein können. Sie zeigen zunächst den Grad der Arbeitszufriedenheit und das vorherrschende Arbeitsklima an. Zudem können mit ihrer Hilfe bestimmte organisatorische Schwachstellen, etwa im Bereich der Führung oder der Kommunikation, lokalisiert werden. Darüber hinaus lassen sich Mitarbeiterbefragungen als Kontrollinstrument für den Erfolg betrieblicher Maßnahmen verwenden (vgl. Domsch/Schneble, 1992, S. 1376-1377, Scholz/Scholz, 1995, S. 729). Allen diesen Verwendungen ist gemeinsam, daß die Mitarbeiterbefragungen die Informationsbasis liefern, mit der Defizite identifiziert und Ansatzpunkte für Verbesserungen erkannt, analysiert und umgesetzt werden können (vgl. Domsch/Schneble, 1991, S. 1ff, Töpfer/Funke, 1985, S. 17ff).

Mitarbeiterbefragungen können sich auf spezielle, eng fokussierte Teilaspekte, wie z.B. die Neugestaltung des Entlohnungssystems oder die Beurteilung spezieller Determinanten konzentrieren. Sie können jedoch ebenso gut in einer breit angelegten, umfassenden Befragungsaktion die Lokalisierung von Schwachstellen z.B. im Bereich der Führung oder der Kommunikation zum Ziel haben. Außerdem lassen sich periodisch wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen von einmaligen Aktionen unterscheiden (vgl. Scholz/Scholz, 1995, S. 729)⁵²⁶.

Im Hinblick auf die Methodik zeichnet sich bei vielen Mitarbeiterbefragungen eine standardisierte Grundstruktur ab⁵²⁷.

Es kann zwischen schriftlicher und mündlicher Mitarbeiterbefragung unterschieden werden. Die schriftliche Befragung bietet bei entsprechender Durchführung den Vorteil der Anonymität. Sie eignet sich vor allem für thematisch breit angelegte Ansätze (vgl. Scholz/Scholz, 1995, S. 730). Bei den meisten personalwirtschaftlichen Themen ist ausschließlich eine anonyme Befragung sinnvoll, da sonst die Mitarbeiter aus Angst vor

⁵²⁵ Dahinter steht die Vermutung, daß zufriedene Mitarbeiter die Voraussetzung für zufriedene Kunden sind (vgl. Stauss, 1991, S. 234ff).

⁵²⁶ Daraus lassen sich vier Kombinationen zusammenstellen: Einmaliges Rund-Um-Scanning als systematische Durchforstung aller erfolgskritischen Bereiche, Mitarbeiterbefragungen als „Trendmonitor“, (d.h. in zwei- bis vierjährigem Abstand sich wiederholendes Evaluieren aller potentiell kritischen Bereiche), die einzelfallbezogene Unterstützung einer konkreten Aktion und die permanente Beobachtung einzelner, besonders kritischer Schlüsselvariablen (vgl. Scholz/Scholz 1995, S. 729f).

⁵²⁷ vgl. Scholz/Scholz, 1995, S. 729-740, Scholz, 1993, S. 621-631, Scholz, 1993, S. 621 mit Bezug auf Domsch/Schneble, 1991, Töpfer/Zander 1985, Domsch, 1985, S. 110ff.

dem Mißbrauch der Ergebnisse vorsichtige Zurückhaltung an den Tag legen, (vgl. Scholz, 1993, S. 623).

Mündliche Befragungen bieten dagegen den Vorteil, durch gezieltes Nachfragen geschulter Interviewer tieferliegende Gründe z.B. für eine mögliche Arbeitsplatzunzufriedenheit erfahren zu können (vgl. Scholz/Scholz, 1995, S. 730)⁵²⁸. Dies setzt allerdings Vertrauen in die Interviewer voraus, da anderenfalls das Interview als Verhör mißdeutet werden könnte und zu erheblicher Unruhe im Unternehmen beitragen könnte.

Bei der Auswertung dominieren Vergleiche von Mittelwerten⁵²⁹. Statistisch höherwertige Verfahren werden kaum eingesetzt (vgl. Scholz, 1993, S. 626 mit Bezug auf Domsch/Schneble, 1991, Töpfer/Zander 1985). Dies überrascht angesichts der Fülle des Instrumentariums das der empirischen Sozialforschung zur Verfügung steht (vgl. z.B. Schnell et al., 1988, Lamnek, 1989, Atteslander, 1984). So sollten zumindest Korrelationsanalysen und, bei einer entsprechend großen Anzahl Befragter, auch Cluster⁵³⁰- und Faktorenanalysen⁵³¹ durchgeführt werden (vgl. Scholz, 1993, S. 627). Daneben empfiehlt es sich, spezielle meßtheoretische Gütekriterien zu verwenden (vgl. z.B. Martin, 1994, S. 164f). Von besonderer Bedeutung speziell für eine systemische Betrachtung sind darüber hinaus Pfadanalysen und Kausalmodelle, wobei letztere sich als unmittelbare Dateninputs für Netzwerke eignen.

Neben der Personalforschung beschäftigt sich auch das Personalcontrolling mit der Gewinnung von personalwirtschaftlich relevanten Daten. In einer weiten Sichtweise umfaßt das Personalcontrolling die Gewinnung von Primärdaten, die Informationsverarbeitung zu Kennzahlen und die Steuerung wichtiger personalwirtschaftlicher Größen auf der Grundlage dieser Kennzahlen. Es umfaßt in dieser weiten Sichtweise somit auch die Personalforschung. In dieser Arbeit wird jedoch eine enge Sichtweise von Personalcontrolling zugrundegelegt. Unter Personalcontrolling ist in dieser Arbeit (im Gegensatz zur Personalforschung als Primärforschung) nur die

⁵²⁸ Die Fragen müssen in die Unternehmenskultur, das Führungsverständnis und das Kommunikationsverhalten eingebettet werden (vgl. Neumeier, 1995, S. 214). Sie müssen z.B. auf den Jargon und das intellektuelle Niveau der Mitarbeiter zugeschnitten werden.

⁵²⁹ So formuliert z.B. Drumm: „Bei systematischer Auswertung standardisierter Fragebögen [...] kann die Häufigkeitsverteilung einzelner Wünsche des Personals Anlaß zur Wahl bestimmter personalpolitischer Maßnahmen sein“ (Drumm, 1992, S.78).

⁵³⁰ Mit Cluster-Analysen können verschiedene Gruppen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen hinsichtlich verschiedener Kriterien identifiziert werden. Das könnten z.B. Mitarbeiter sein, die bezüglich ihrer Arbeitszufriedenheit und ihrer Motivation ähnliche Werte aufweisen.

⁵³¹ Faktorenanalysen ermöglichen eine Konzentration auf zentrale, aussagefähige Faktoren bzw. Variablen, die einen hohen Anteil der Varianz erklären.

Aufbereitung und Verdichtung von personalrelevanten Daten zu Kennzahlen zu verstehen.

Während sich das betriebswirtschaftliche Controlling des Zahlenmaterials des Rechnungswesens bedient, nutzt Personalcontrolling das Zahlenmaterial aus der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung⁵³² (vgl. Gmelin, 1994, S. 37). Die ausschließliche Verwendung der Zahlen aus dem Rechnungswesen ist problematisch, da das Personal dort nur in Form von Ausgaben oder Aufwands- und Kostengrößen dokumentiert wird. Die korrespondierenden Größen – Einnahmen, Erträge und Leistungspotential – können aufgrund der Zuordnungsproblematik⁵³³ nicht explizit erfaßt und damit nicht berücksichtigt werden⁵³⁴. „Dieses halbseitige Vorgehen nährt die Vorstellung, daß es sich bei Mitarbeitern im wesentlichen um Kostenverursacher und nicht um unverzichtbare Leistungsträger handelt“ (vgl. Bühner, 1995a, S. 56f). Dies ist ein wesentlicher Grund, warum Kennzahlen als erprobtes Controllinginstrument im Personalwesen bisher nur geringe Verbreitung finden (vgl. Schulte, 1990, S. 18).

Das betriebswirtschaftliche Controlling wird sowohl als Institution und Führungskonzeption als auch als Aufgabengebiet unterschiedlicher Objekte, Funktionen, Situationen und Problemfelder gesehen⁵³⁵ (vgl. Wunderer/Schlagenhauser, 1994, S. 9, Bramsemann, 1987, S. 52ff). Das Personalcontrolling beschränkt sich auf personalwirtschaftliche Fragestellungen und soll der Planung, Koordination und Kontrolle dienen, indem es Kennziffern mit den Werten anderer Perioden, Unternehmen und Branchen vergleicht (vgl. Gmelin, 1994, S. 37)⁵³⁶.

⁵³² Gmelin unterscheidet zwischen einem reinen Controlling im Sinne einer Kostenkontrolle und Controlling als Ermittlung von Kennziffern (vgl. Gmelin, 1994, S. 37).

⁵³³ Der Erfolg eines Unternehmens bzw. eines Produkts oder einer Abteilung kann von vielfältigen Größen, wie z.B. Verhalten der Kunden, Verhalten der Wettbewerber, allgemeine Wirtschaftslage, abhängen, die sich kaum von den Mitarbeitern beeinflussen lassen. Der Ertrag pro Mitarbeiter muß deshalb nicht zwangsweise mit der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Mitarbeiters korrelieren.

⁵³⁴ Möglichkeiten zur Erfassung der Leistung wären Kennziffern wie Cash-flow pro Mitarbeiter, Bestand an Humanvermögen, Fort- und Weiterbildungsinvestitionen oder Veränderungen der Absentismus- und Fluktuationsrate (vgl. Bühner, 1995b, S. 56ff).

⁵³⁵ Controlling als institutionalisierte Kontrolle gibt es im deutschen Sprachraum seit Ende der fünfziger Jahre (vgl. Horváth, 1986, S. 18). Bereits seit den siebziger Jahren werden systemtheoretische und kybernetische Überlegungen in die Controlling Diskussion miteinbezogen (vgl. Wunderer/Schlagenhauser, 1994, S. 6).

⁵³⁶ Entsprechend erkannten in einer empirischen Studie (aus dem Jahre 1987 mit 90 Personalverantwortlichen) auch 98 Prozent der Befragten die Ermittlung und Auswertung personalwirtschaftlicher Kenngrößen und Indikatoren als wesentliche Aufgabe des Personalcontrollings (vgl. Wunderer, Schlaghauser, 1994, S. 21).

Eng mit dem Controlling verwandt ist das Benchmarking⁵³⁷. Es ist eine strukturierte Methode, mit der in einem systematischen Prozeß der Erhebung und Analyse von Daten und deren Vergleich mit anderen Unternehmen die eigenen Schwachstellen und Wettbewerbsvorteile aufgedeckt werden können (vgl. Seelig, 1995, S. 54). Von zentraler Bedeutung ist die Annahme, daß sich die jeweils besten Referenzunternehmen bzw. Unternehmensteile auch identifizieren lassen (vgl. Herstatt/Sommerlatte, 1995, S. 194). Dies erweist sich in der Praxis häufig als problematisch.

2. Die Methodik des vernetzten Denkens als Selektionsinstrument

Die Informationen, die über die Sensoren der Personalforschung ins Unternehmen gelangen müssen in ihrer Komplexität an die Komplexitätsverarbeitungskapazität des jeweiligen Systems angepasst werden. Dies kann selbstorganisierend erfolgen, indem die Informationsbeschaffer und -verarbeiter nur ihr bewältigbares Maß an Informationen weitergeben und verarbeiten. Die Selektionen erfolgt hier dezentral.

Die Selektionsleistung kann jedoch auch durch ein Management fremdorganisierend unterstützt werden. Hierfür bietet die Methodik des vernetzten Denkens gute Ansatzpunkte.

Das vernetzte Denken stellt (in Ergänzung zur Intuition) Vorgehensschritte zur Verfügung, die dazu beitragen sollen, die Zusammenhänge, die Dynamik, die Verhaltensmöglichkeiten sowie die Grenzen und Möglichkeiten der Lenkung und die Entwicklung der Lernfähigkeit zu erkennen (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 8). Dadurch wird die Selektion der relevanten Zusammenhänge erleichtert und das Management kann bei der Analyse von Organisations- und Führungsproblemen unterstützt werden (vgl. Kieser, 1993, S. 269).

Gerade im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen bietet sich die Methodik des vernetzten Denkens als systemisches Planungsinstrument an⁵³⁸. Diese

Zum Entwicklungsstand des Personalcontrollings und den Anwendungsfeldern in der Praxis vgl. auch ausführlich Metz et al., 1995.

⁵³⁷ „Benchmarking ist die systematische Suche nach den besten Prozeßideen und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen. Einfaches Benchmarking heißt: Aufstellen von Vergleichszahlen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Qualifiziertes Benchmarking dagegen Aufspüren von Prozessen nach Kriterien, Suche von Partnerunternehmen, Verbesserung und Umsetzung“ (Mollet/Egger, 1995, S. 18).

⁵³⁸ Diese Technik orientiert sich an kybernetischen Konzepten, wodurch streng genommen die innere Konsistenz der Personalmanagementkonzeption gestört wird. Infolge der Betonung der pragmatischen Komponente personalwirtschaftlicher Konzepte läßt sich diese Erweiterung im Sinne der oben beschriebenen Reduzierung der wissenschaftstheoretischen Ansprüche rechtfertigen.

„weiche“ Methodik mit einem unexakten, heuristischen und qualitativ ausgeprägten Charakter“ (Probst, 1992a, S. 38) eignet sich sehr gut für personalwirtschaftliche Fragestellungen, da sich mit ihr die vielfältigen Wechselwirkungen personalwirtschaftlicher Sachverhalte gut modellieren lassen, und zwar in einer Art und Weise, die dem qualitativen und heuristischen Problemlösungsstil des Personalmanagements entspricht (vgl. z.B. Drumm, 1992, Marr, 1986, S. 17).

Diese Technik basiert u.a. auf den Arbeiten Vesters, insbesondere auf dem Sensitivitätsmodell⁵³⁹, in dem auf der Grundlage von Expertenmeinungen ein kybernetisches Systembild mit heuristischem Wirkungsgefüge erarbeitet wird (vgl. Vester, 1990, S. 30f). Sie versteht sich nicht als reduktionistisches Planungsmodell, in dem mit (mehr oder weniger) exakten Methoden aus verschiedenen Detailplanungen eine Gesamtplanung entsteht. Ziel ist es vielmehr auf der Grundlage von „Expertenmeinungen“ holistisch (in einem interaktiven Prozeß mit ständigen Feedbacks⁵⁴⁰ aller Beteiligten) zu planen. Wie bei einer Skizze sollte also bereits zu Anfang zumindest ein unscharfes Muster der endgültigen Gestalt der Planung vorhanden sein (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 9, Vester, 1990, S. 30).

Diese Vorgehensweise bietet einen Ansatzpunkt für den Selektionsprozeß im Personalmanagement. Die folgenden Ausführungen beruhen sowohl auf den Überlegungen von Vester (1991)⁵⁴¹, als auch auf denen von Probst (1992a) und Probst/Gomez (1991)⁵⁴² und stellen die einzelnen Schritte der Technik des vernetzten Denkens dar.

a) Bestimmung der Ziele und Modellierung der Problemsituation

Im Mittelpunkt dieses Schrittes stehen die Zielbestimmung sowie die Abgrenzung der Problemsituation und grundlegender Zusammenhänge (vgl. Probst, 1992a) – die Problemmodellierung. Damit ein Problem von den Wurzeln her erfaßt werden kann und

⁵³⁹ Im Zusammenhang mit einem UNESCO-Programm entwickelt Ende der 70er Jahre Vester gemeinsam mit Hesler ein Sensitivitätsmodell (vgl. Vester/Hesler, 1980). Hierbei sollte die Untersuchung von Systemen nicht deterministisch, sondern systemisch, also vom Ganzen zum Detail erarbeitet werden, nach dem Vorbild eines lebenden Organismus (vgl. Vester, 1990, S. 30, Vester, 1980).

⁵⁴⁰ Eine neue Problembeschreibung ist insbesondere dann erforderlich, wenn das Netzwerk eine wesentliche Veränderung erfährt oder Frühwarnindikatoren ins Netz integriert werden müssen (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 9). Dies deckt sich auch mit den Überlegungen zur Risikokompensation in dem dieser Arbeit zugrundegelegten Managementkonzept von Steinmann/Schreyögg.

⁵⁴¹ Trotz hoher inhaltlicher Übereinstimmung zwischen den Arbeiten von Vester und Probst/Gomez finden sich kaum wechselseitige Verweise. Vermutlich ist die Ähnlichkeit beider Konzepte jedoch nicht zufällig.

⁵⁴² vgl. auch Ulrich/Probst, 1988, Gomez/Probst, 1987, Probst/Gomez, 1991.

Lösungen nicht immer nur an Symptomen ansetzen, muß es in seinen Zusammenhängen, Beziehungen und Interaktionen erfaßt und erkannt werden. Probleme sind aber nicht objektiv gegeben, sondern werden subjektiv wahrgenommen. Entsprechend thematisieren Probst und Gomez die Frage nach den Abgrenzungsmöglichkeiten⁵⁴³ (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 9).

Anders als in Luhmanns Theorie Sozialer Systeme wird bei Probst und Gomez das, was zum System gehört, also für ein Personalmanagement relevant ist, nicht durch einen gemeinsamen Sinn selektiert, sondern durch bestimmte Ziele. Nur durch eine Orientierung an Zielen kann das System, dasjenige was problematisiert werden soll, herausarbeiten (vgl. Probst, 1992a, S. 28)⁵⁴⁴. Diese Ziele bestehen im Personalmanagement im Erhalt und der Entwicklung des Mitarbeiterpotentials und müssen sich letztlich am Unternehmensmanagement orientieren.

Nach Ansicht von Probst (1992a, S. 8f) müssen verschiedene Problemdefinitionen aus verschiedenen Perspektiven durchgeführt werden, um so zu einem umfassenden Bild zu gelangen. Im Vordergrund steht dabei die Zweckbestimmung eines Subsystems bzw. eines Systems, die aus der Sicht der am System partizipierenden Anspruchsgruppen⁵⁴⁵ (Kunden, Mitarbeiter) erfolgt (vgl. Probst, 1992a, S. 9)⁵⁴⁶.

b) Analyse der Wirkungsverläufe

Die im ersten Schritt erfaßten Problemsituationen resultieren aus einer Vielzahl miteinander interagierender Einflußgrößen. So beeinflußt die Personalentwicklung den Führungsstil und die Leistung der Mitarbeiter, aber auch die Personalkosten. In der Methodik des vernetzten Denkens lassen sich diese Zusammenhänge (Art und Richtung der

⁵⁴³ Das bezieht sich auf die Abgrenzung dessen, was für die Problemstellung relevant ist und was nicht.

⁵⁴⁴ In den komplexen Situationen realer Unternehmen existieren jedoch mehrere und kontradiktorische Ziele, deren Konkretisierung häufig nur schwer möglich ist (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 9).

⁵⁴⁵ Die Zusammenhänge konkretisiert das Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholderkonzept (stakeholder = Anspruchsgruppen, z.B. politische Gruppierungen, Lieferanten, Kunden). Die Verknüpfung der Interessen dieser Stakeholder kann zu einem heuristischen Modell führen, das Leitfäden zur Gestaltung offener Systeme, speziell der Beziehung Unternehmen – Umwelt (Kunden, Lieferanten etc.), bieten kann (vgl. Homann, 1993, S. 18).

⁵⁴⁶ Dazu müssen Experten unterschiedlichster Disziplinen alle Faktoren sammeln, die für das Thema von Bedeutung sind, also Daten, Zahlen, Fakten und Meinungen, aus denen die Variablen gebildet werden (vgl. Vester, 1991, S. 30).

Einflüsse, Zeiträume und Veränderungsmöglichkeiten) mit Hilfe der Netzwerktechnik⁵⁴⁷ modellieren (vgl. Probst/Gomez, 1992, S. 11). In Anlehnung an kybernetische Überlegungen zur positiven und negativen Rückkopplung (vgl. Vester, 1991, S. 55ff und 61ff) wird zwischen sich verstärkenden (oder positiven) und stabilisierenden (oder negativen) Rückkopplungen unterschieden⁵⁴⁸ (vgl. Probst, 1992a, S. 30). Während z.B. Motivation und Arbeitszufriedenheit positiv gekoppelt sind (je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Motivation), sind z.B. Arbeitszufriedenheit und Fluktuation negativ gekoppelt (je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fluktuation). Inwieweit diese Zusammenhänge reine Vermutungen sind oder theoriefundierte Gesetze darstellen ist für die Autoren letztlich unerheblich, denn die Wirkungszusammenhänge haben für sie ohnehin nur heuristischen Charakter (vgl. Vester, 1991, S. 31)⁵⁴⁹.

Für die konkrete Modellierung eines Netzwerkes ist es vor allem wichtig, die Stärke der Zusammenhänge zu beachten und nur Faktoren mit relativ starkem Einfluß auf den eigentlichen Zweck des Modells zu berücksichtigen, denn sonst entsteht ein unübersichtliches „Spaghettidiagramm“ (vgl. Vester, 1991, S. 36). Genau hier liegt ein zentrales Problem der gesamten Methode: Damit das Netzwerk-Diagramm übersichtlich bleibt, können nur wenige Faktoren mit starken Zusammenhängen berücksichtigt werden. Häufig kommt es jedoch gerade bei komplexen, intransparenten realen Situationen durch scheinbar unwichtige Einflüsse⁵⁵⁰ zu Veränderungen des Systemverhaltens (vgl. Dörner, 1994, S. 63)⁵⁵¹.

⁵⁴⁷ Netzwerke sind Modelle, mit deren Hilfe Struktur und Dynamik von komplexen sozialen Systemen, z.B. Unternehmungen, dargestellt, analysiert und gestaltet werden können. Aufgezeigt werden die Beziehungen zwischen den als relevant angesehenen Komponenten des betrachteten Systems. Die besondere Vorgehensweise bei der Netzwerkermethode ermöglicht eine übersichtliche Darstellung des Beziehungsgefüges verschiedener personalpolitischer Aktionsparameter (z.B. des Entgeltsystems) sowie deren Zusammenwirken im Hinblick auf personalpolitische Ziele.

⁵⁴⁸ Mit Hilfe der Netzwerktechnik können neben der Art der Beeinflussung (positiv oder negativ) auch die Richtung, der zeitliche Verlauf und die Stärke der Beeinflussung modelliert und in strategische Überlegungen miteinbezogen werden (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 11f, Vester, 1991, S. 36, Probst, 1992a, S. 30).

⁵⁴⁹ Mit Hilfe dieses Netzwerkes können dann Beziehungen genauer definiert und hinterfragt werden. Bei Widersprüchen sollte der erste Schritt (Problemmodellierung) nochmals durchlaufen werden (vgl. Probst/Gomez, 1992, S. 14).

⁵⁵⁰ vgl. hierzu auch die Ergebnisse der Chaosforschung. Kritische Variablen zeichnen sich gerade dadurch aus, daß sie für das System erst ab einem bestimmten Schwellenwert von zentraler Bedeutung sind.

⁵⁵¹ Hier nützt auch der Verweis auf das Systemmodell, in das die Ergebnisse bisheriger Forschungen zum Fluktuationsverhalten miteinfließen wenig, da das Problem der kritischen

Wenn das Netzwerk konzipiert ist, kann mit seiner Hilfe analysiert werden, welche Aktionsparameter (die Elemente des Netzwerks⁵⁵²) sich in welchem Umfang auswirken. Dies ermöglicht eine Identifizierung von strategisch wichtigen Ansatzpunkten für ein Personalmanagement. Natürlich sollten langfristig alle personalwirtschaftlichen Instrumente möglichst effizient gestaltet werden, die Beschränkung der finanziellen und personellen Ressourcen erfordert jedoch eine Konzentration auf besonders wichtige Ansatzpunkte.

Für die Beurteilung der strategischen Bedeutung der Elemente sind zwei Eigenschaften wichtig:

1. Die Beeinflussung anderer Größen: Elemente, die viele andere Größen des Netzwerks aktiv beeinflussen, haben eine hohe strategische Bedeutung. Eine Verbesserung dieser Elemente hat auch eine Verbesserung der von ihnen aktiv beeinflussten Größen zur Folge. Wenn sich die z.B. Führung verbessert, wird sich tendenziell auch die Motivation erhöhen.
2. Die Beeinflussbarkeit durch andere Größen: Elemente, die stark von anderen Größen beeinflusst werden, sind durch unmittelbar auf sie selbst gerichtete Maßnahmen nur schwer zu verbessern. Bemühungen zur Verbesserung können leicht durch externe Einflüsse überlagert werden. Deshalb gilt: Je geringer die Beeinflussbarkeit, desto größer ist die strategische Bedeutung des jeweiligen Elements. Wenn z.B. die Streßbelastung der Mitarbeiter durch regelmäßige Streßbewältigungsseminare vermindert werden soll, ist die Gefahr groß, daß die Erfolge bei der persönlichen Streßbewältigung durch erhöhte Probleme bei der Terminplanung (z.B. infolge der Abwesenheit wegen der Streßseminare) überlagert werden.

Aus diesen Eigenschaften lassen sich vier Kombinationen bilden. Vester (1991, S. 37) und Probst/Gomez (1991, S. 14) unterscheiden hier zwischen folgenden Typen:

- puffernde oder träge Elemente beeinflussen andere Größen kaum und werden auch selbst kaum von anderen Größen beeinflusst. Sie sind strategisch uninteressant.
- reaktive Elemente beeinflussen andere Größen kaum, werden aber selbst von anderen Größen stark beeinflusst. Sie sind aus strategischer Sicht ungeeignete Ansatzpunkte zur Verbesserung der personalpolitischen Situation. Ihre Entwicklung sollte jedoch genau

Variablen (im Sinne der Chaosforschung) in diesem Zusammenhang überhaupt noch nicht erforscht wurde.

⁵⁵² Nicht zu verwechseln mit den Elementen sozialer Systeme.

beobachtet werden, da es sich häufig um zentrale personalpolitische Indikatoren, wie z.B. Arbeitszufriedenheit und Motivation, handelt.

- aktive Elemente beeinflussen andere Größen stark, werden aber selbst kaum beeinflusst. Sie sind die idealen Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Personalpolitik, da von ihnen einerseits hohe Wirkungen ausgehen und andererseits die Gefahr der Überlagerung durch Störfaktoren gering ist (so z.B. beim Prämiensystem).
- kritische Elemente beeinflussen andere Größen stark und werden auch selbst von anderen Größen stark beeinflusst. Sie sind strategisch nicht so günstig wie die aktiven Elemente, da sie nicht so störungsfrei verändert werden können.

Wie stark ein einzelnes Element beeinflusst wird und wie stark es andere Elemente beeinflusst, kann entweder an der Netzwerkgrafik abgeschätzt oder mit Hilfe des sog. „Papiercomputers“ von Vester berechnet werden (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 13f)⁵⁵³.

Mit dieser Analyse kann die Auswahl der Instrumente zur Gestaltung des Systems erleichtert werden, da diese Zuordnung erkennen hilft, mit welchen selbstverstärkenden oder ausgleichenden Mechanismen zu rechnen ist (vgl. Probst, 1992a, S. 30).

c) Erfassung und Interpretation der Veränderungsmöglichkeiten

Nachdem das Netzwerk in seinen Strukturen festgelegt wurde, kann es in der nächsten Stufe für Simulationen⁵⁵⁴ verwendet werden. Weil ein Netzwerk über eine Eigendynamik verfügen, läßt es sich nicht exakt vorausberechnen. Mit Annahmen über das Verhalten der einzelnen Größen lassen sich allerdings Szenarien über wahrscheinliche Entwicklungen⁵⁵⁵ konstruieren⁵⁵⁶. Damit können Entwicklungspfade und Verhaltensmöglichkeiten simuliert, durchdacht und in ihren Verhaltensmöglichkeiten beurteilt werden (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 14f). Die Simulation des Netzwerkverhaltens kann ein Gefühl für

⁵⁵³ Eine solche Qualifikation der Elemente des Netzwerks ist jedoch keine genaue mathematische, sondern nur eine intuitiv geschätzte Bestimmung der Eigenschaften (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 13).

⁵⁵⁴ Diese Szenariotechnik ist nicht neu, auch wenn sie in einem systemischen Kontext verwendet wird: „Trotzdem geht es hier letztlich um sehr traditionelle Instrumente der strategischen Planung. Was das vernetzte Denken beisteuert, ist das Netzwerk, das Simulationen überhaupt erlaubt“ (Probst, 1992a, S. 31).

⁵⁵⁵ Für eine sinnvolle Entwicklung der Szenarien empfehlen Probst/Gomez ein Grundszenario mit der wahrscheinlichsten Entwicklung und verschiedene Alternativszenarien zu entwerfen (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 15).

⁵⁵⁶ Im Unterschied zur reduktionistischen Vorgehensweise sollen die Szenarien nicht nur für einzelne Größen, sondern zumindest für einzelne Teilnetzwerke gebildet werden, um Informationen über abgeleitete Größen (z.B. Auswirkungen der Gestaltungsmaßnahmen) zu erhalten (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 15).

das Geschehen und die Möglichkeiten des Systemverhaltens vermitteln (vgl. Probst, 1992a, S. 31), so daß die Wirkungen personalpolitischer Instrumente abgeschätzt werden können.

d) Klärung der Lenkungsmöglichkeiten

Nicht alle personalpolitischen Parameter können beeinflusst werden⁵⁵⁷ (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 15). So bilden z.B. die Personalkosten häufig ein Datum, das durch personalwirtschaftliche Maßnahmen nicht beeinflusst werden darf. Entsprechend unterscheidet die Methodik zwischen lenkbaren Größen, nicht lenkbaren Größen und Indikatoren (vgl. Probst, 1992a, S. 33). Eine solche Identifizierung der Erfolgsindikatoren ermöglicht eine Kontrolle über die Wirksamkeit von Gestaltungseingriffen. Von besonderem Interesse sind hierbei Frühwarnindikatoren, die als schwache Signale für Änderungen der relevanten aktiven oder kritischen Größen bzw. Teile des Systems verwendet werden können. In der Personalmanagementkonzeption kann die Arbeitszufriedenheit die Funktion eines Frühwarnindikators übernehmen. Allerdings lassen sich möglicherweise bessere Frühindikatoren finden⁵⁵⁸. Zweckmäßigerweise werden die lenkbaren und nicht-lenkbaren Faktoren sowie die Indikatoren in einem Netzwerk visualisiert (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 17, Probst, 1992a, S. 33).

Die beiden folgenden Schritte unterscheiden sich nur marginal von konventionellen Entscheidungsmodellen, sollen aber der Vollständigkeit halber auch aufgeführt werden.

e) Planung von Strategien und Maßnahmen

In diesem Schritt ist nach Auffassung von Probst (1992a, S. 33) und Probst/Gomez (1991, S. 17) vor allem Kreativität gefordert, um auf der Grundlage der vorher identifizierten Systemeigenschaften Strategien zur Gestaltung und Lenkung zu entwickeln. Um dieses zu gewährleisten, stellen die Autoren Lenkungsregeln „für die Erarbeitung und Evaluation von Strategien und Maßnahmen“ (Probst/Gomez, 1991, S. 17) zur Verfügung⁵⁵⁹.

⁵⁵⁷ Im Gegensatz zur reduktionistischen, deterministischen Sicht können in diesem Modell Probleme im systemischen Verständnis nicht beherrscht werden, da es keine eindeutigen kausalen Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen gibt.

⁵⁵⁸ Die Identifikation solcher Indikatoren ist Aufgabe der Kontrolle und Entwicklung.

⁵⁵⁹ Diese Regeln lauten:

1. Passe deine Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an.
2. Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Elemente im System.
3. Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen durch stabilisierende Rückkopplungen.
4. Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten.
5. Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel.
6. Fördere die Autonomie der kleinsten Einheit.

Diese Regeln berufen sich zwar auf systemisches Gedankengut, weisen jedoch keine explizite Theoriefundierung auf⁵⁶⁰.

f) Verwirklichung der Problemlösung

Ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung der Problemlösungen ist nach Meinung von Probst und Gomez die Motivation der beteiligten und betroffenen Mitarbeiter. Deshalb empfehlen sie zur Umsetzung von Maßnahmen interdisziplinäre Arbeitsgruppen, Projektteams oder Workshops (vgl. Probst, 1992a, S. 35f, Probst/Gomez, 1991, S. 18)⁵⁶¹.

Die Forderung nach ständigen Überprüfungen der Fortschritte (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 18) entspricht der Forderung nach Kompensation im Konzept von Steinmann/Schreyögg (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 132f). Mit Hilfe von Frühwarnindikatoren kann ein strategisches Controlling Fortschritte in der Umsetzung von Strategien erfassen, Abweichungen vom gewünschten Pfad erkennen sowie gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen oder eine Revision der Ausgangslage auslösen (vgl. Probst, 1992a, S. 36f).

Das vernetzte Denken stellt „den Versuch dar, mit der Dynamik und Komplexität schwieriger Problemsituationen vernünftig umgehen zu lernen“ (Probst/Gomez, 1991, S. 18). Es ist zwar keine Garantie für die bestmögliche Problemlösung, erhöht jedoch beträchtlich die Chance, vernünftig und erfolgreich zu handeln

Der Unterschied zum traditionellen Management besteht vor allem in der konsequenten Durchdringung aller Phasen des Managementprozesses mit systemischen Gedankengut. Trotz einiger Anleihen bei der Kybernetik handelt es sich beim vernetzten Denken um eine weitgehend theoriefreie Sammlung verschiedener bewährter Managementstrategien⁵⁶².

7. Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeit (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 17, Probst, 1992a, S. 34).

⁵⁶⁰ Zwar klingen einzelne Theoriefragmente an (Regel 1, 3, 4 erinnern z.B. stark an Aussagen der Kybernetik, Regel 6 und 7 setzen die Aussagen zur Erhöhung der Redundanz um) – letztlich handelt es sich hierbei jedoch um eine eklektizistische Sammlung, die durchaus erweiterungsfähig ist.

⁵⁶¹ Die Problemlösungen sollen dabei so realisiert werden, daß sie sich auch unter widrigen Umständen behaupten und bei Veränderungen der Situation anpassen und weiterentwickeln können. Die Forderungen nach Anpassungsfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und Flexibilität (vgl. Probst, 1992a, S. 35) decken sich weitgehend mit den Forderungen des Chaosmanagements.

⁵⁶² Probst/Gomez sind zu Recht der Meinung, daß der Umgang mit Komplexität, das Denken in Netzwerken nicht durch die Lektüre eines Buches gelernt werden kann. Es handelt sich ihrer

Die Stärke dieser Methode ist ihr hoher Anwendungsbezug, der sie aus der Fülle der Publikationen mit systemtheoretischen Hintergrund heraushebt, sofern sie nicht als geschlossenes Führungskonzept, sondern als heuristisches Instrument zur Konkretisierung der theoretischen Überlegungen zum systemischen Management gesehen wird.

C. Die Organisation

Während im plandeterminierten Managementverständnis das Verhältnis von Planung und Organisation klar geregelt ist, und zwar so, daß die Organisation stets dem Plan, also der Strategie folgt, bilden diese beiden Managementfunktionen im systemischen Management gleichrangige Module (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 137)⁵⁶³.

Die Organisation wählt aus einer unüberschaubaren Fülle von Handlungsmöglichkeiten die gewünschten aus. „Organisatorische Regelungen sind generalisierte Erwartungen, die das Handlungsfeld ordnen sollen“ (Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136)⁵⁶⁴.

Auch die Organisation beinhaltet also eine Selektion, nämlich die der Handlungsmöglichkeiten. Die organisatorischen Regeln können sich weiterentwickeln. Das bedeutet, daß insbesondere im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Umwelt und des Unternehmens kompensierende Maßnahmen zur Risikobegrenzung erforderlich sind.

Für ein systemisches Personalmanagement bieten sich die klassischen personalwirtschaftlichen Instrumente, wie z.B. Entlohnungspolitik, sowie systemische Instrumente an, die auf die Selbstorganisation der sozialen Systeme abzielen, wie z.B. das Konzept der teilautonomen Gruppen⁵⁶⁵. Durch die Schaffung von Handlungsspielräumen und mit Hilfe von flankierenden Maßnahmen soll das kreative Potential der Mitarbeiter möglichst gut genutzt werden. Für das Personalmanagement impliziert dies, daß systemische Instrumente durch die Schaffung von Freiräumen sowie den Erhalt und die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials zur Förderung der Ziele des Unternehmens eingesetzt werden können. Die Möglichkeiten und Grenzen derartiger Instrumente werden im folgenden ausführlich diskutiert.

Meinung nach offensichtlich um eine Kunst, die geübt werden muß (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 18).

⁵⁶³ Wegen der Gleichrangigkeit von Strategie (Planung) und Struktur (Organisation) läßt sich in ein systemisches Verständnis (zumindest für einen kurzen Zeitraum) auch die These „Strategie folgt Struktur“ vertreten (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 137).

⁵⁶⁴ Dies bezeichnet Luhmann als Struktur (vgl. Luhmann, 1991).

⁵⁶⁵ s. S. 295, Abschnitt „Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation“.

Weil systemischen Instrumente, wie im Modell des Personalwirtschaftssystems gezeigt, nur mit Hilfe von Kommunikationen wirken, muß gleichzeitig auch diskutiert werden, was genau erfolgreiche Kommunikation überhaupt bedeutet und welche Auswirkungen sie für ein systemisches Personalmanagement mit sich bringt.

Eine Besonderheit der Organisationsgestaltung ist die Möglichkeit, das System in mehrere Subsysteme zu differenzieren⁵⁶⁶, um so die Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung zu erhöhen. Aus der wachsenden Komplexität (z.B. aufgrund der Größenzunahme) eines Systems kann der faktische Zwang resultieren, sich zu differenzieren, d.h. innerhalb des Systems Subsysteme zu bilden, innerhalb dieser Subsysteme wieder Subsysteme zu schaffen und so fort (vgl. Willke, 1993, S. 143). Personalmanagement läßt sich entsprechend auch auf mehrere Subsysteme, wie z.B. Personalentwicklung, Personalverwaltung etc., aufspalten.

Die Bildung von Ordnung durch Strukturen bewirkt eine Erhöhung der Fähigkeit zur Komplexitätsreduzierung. Der Ordnungsbildung sind jedoch Grenzen gesetzt. Je höher nämlich die Ordnung, desto geringer ist zwar die Komplexität, desto geringer ist aber gleichzeitig auch die Kontingenz des Systems, was wiederum die Umwelthanpassung⁵⁶⁷ verringert (vgl. Probst, 1993, S. 486).

Ein Beispiel hierfür wäre eine hochspezialisierte Behörde, die ihre Arbeitsabläufe zwar hochgradig organisiert hat und somit viel Komplexität verarbeiten kann, aber bei möglichen Umweltänderungen aufgrund ihrer geringen Kontingenz keinen Spielraum für kurzfristige Anpassungen zur Verfügung hat. Dieser Widerspruch zwischen Komplexitätsreduzierung und verminderter Umwelthanpassung wird in den Überlegungen zur systemischen Rationalität zu wenig thematisiert.

Auch hier gilt, ähnlich wie für die Managementfunktion Planung, daß Steinmann/Schreyögg die Organisation zwar aus systemischer Sicht interpretieren und systematisieren, die Regeln die Selektion bleiben jedoch offen. Die spezifisch systemischen

⁵⁶⁶ Die Subsystembildung schränkt die Komplexität insofern ein, als nun nicht mehr alle Operationen mit allen Operationen in Verbindung stehen, sondern nur noch die Operationen innerhalb des Subsystems untereinander. Diese konstituieren sich allerdings wieder durch Einflüsse ihrer Umwelt, also auch anderer Subsysteme.

⁵⁶⁷ Nicht die Anpassung an veränderte Umwelten, sondern die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit steht im Mittelpunkt dieser Ordnungsbildung (vgl. Maul, 1993, S. 718). Der Unterschied wird klar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß viele der in den achtziger Jahren als vorbildlich herausgestellten Unternehmen heute vom Markt verschwunden sind oder zumindest mit erheblichen Schwierigkeiten kämpfen (vgl. Seelig, 1995, S. 53 mit Bezug auf Peters/Waterman, 1982). Diese Unternehmen waren damals sehr gut an ihre Umwelt angepaßt, jedoch nicht in der Lage, auf veränderte Bedingungen zu reagieren.

Instrumente der Organisation, die in der Literatur unter dem Stichwort Selbstorganisation einen breiten Niederschlag finden, werden auch nur am Rande thematisiert. Daher soll im folgenden die Problematik Selbstorganisation/Fremdorganisation näher beleuchtet werden.

1. Selbstorganisation versus Fremdorganisation im Handlungssystem Unternehmung

Während die älteren Systemtheorien mit ihrem kybernetischen Ansatz den Managern eine Schlüsselrolle bei der (organisatorischen) Gestaltung des Unternehmens zusprechen (vgl. z.B. Behme/Schimmelpfeng, 1993), weisen die neueren Systemtheorien dieser Personengruppe bei einer radikalen Sichtweise nur noch eine Moderatoren- bzw. Beobachterrolle zu. Diese Auffassung hat zur Konsequenz, daß das Management letztlich zwei gegensätzliche Elemente in sich vereinigen muß: Planung, Steuerung, Gestaltung, also Fremdorganisation auf der einen Seite sowie Spontaneität und Evolution, also Selbstorganisation auf der anderen Seite (vgl. Sydow, 1993, S. 245).

Entscheidend für diesen Bedeutungswandel ist die starke Betonung der Selbstorganisationsmechanismen in allen modernen Systemtheorien. Dem (Fremd-) „Organisieren“ wird zunehmend die Funktionalität abgesprochen. Selbstorganisationskonzepte finden auch in der Managementforschung einen breiten Widerhall⁵⁶⁸. Neue Konzepte wie Selbstorganisation, Empowerment⁵⁶⁹ und lose Kopplung erfreuen sich großer Beliebtheit (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 17). Selbstorganisation⁵⁷⁰ wird als Kondensationspunkt

⁵⁶⁸ Derartige Gedanken finden sich nicht nur in umfassenden Organisationskonzepten, sondern auch in vielen Teilaspekten (wie z.B. der Forderung nach flexiblen Arbeitssystemen, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Probleme der kooperativen Führung) (vgl. Probst, 1992b, S. 2266). Selbstorganisation soll optimale Voraussetzungen für Selbständigkeit und Eigenverantwortung sowie eine möglichst große Flexibilität und Motivation bei gleichzeitiger Vereinfachung des Koordinationsaufwands durch übergeordnete Stellen oder Steuerungssysteme schaffen (vgl. Bechtler, 1992, S. 10).

⁵⁶⁹ Das Konzept des Empowerments verlangt die Einrichtung relativ unabhängiger Teams mit breiten Handlungsspielräumen, damit alle in den Bereich der Gruppe fallenden Aufgabenstellungen von der Gruppe weitgehend selbständig erledigt werden können. Die Gruppe erhält somit eine weitreichende Koordinations- und Entscheidungsautonomie (vgl. Schreyögg, 1994, S. 19f).

⁵⁷⁰ Neuberger weist darauf hin, daß der Begriff „Selbstorganisation“ eigentlich hybrid ist, da er seiner Meinung nach zwei gegensätzliche Elemente in sich vereint: Zum einen enthält er das Organisieren, womit traditionell Planung, Steuerung und Management, also Fremdsteuerung gemeint ist, zum anderen birgt das „selbst“ die Spontaneität und Evolution, also Selbststeuerung in sich (vgl. Neuberger, 1990a, S. 231). Dem ist entgegenzuhalten, daß die Diskussion um Selbstorganisation zu einem Bedeutungswandel von „Organisieren“ geführt hat.

einer wissenschaftlichen Revolution gefeiert, in deren Zentrum (aus sozialwissenschaftlicher Sicht) das Konzept eines selbstreferentiellen autopoietischen Systems (die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann) steht (vgl. Knyphausen, 1991, S. 48).

Auf der Idee der Selbstorganisation aufbauende Konzepte wie lean organization oder lean management, die den Abbau ganzer Hierarchieebenen zugunsten vernetzter selbstorganisierter Gruppen fordern, gewinnen an Bedeutung⁵⁷¹ (vgl. Schreyögg, Noss, 1994, S. 18, Bechtler, 1992, S. 10, Probst, 1992b, Sp. 2266). "We are leaving the age of organized organizations and moving into an era, where the ability to understand, facilitate, and encourage processes of self-organization will become a key competence" (Morgan, 1993, Vorwort).

Wie in den vorangegangenen Ausführungen gezeigt wurde, konzentrieren sich die Überlegungen von Luhmann zur Veränderung des sozialen Systems auf Prozesse, die innerhalb des Systems ablaufen⁵⁷². Die Rolle des Managements läßt Luhmann allerdings offen. Wie im folgenden gezeigt wird, verwendet er entsprechend den Begriff nicht einheitlich. Selbstorganisation steht bei ihm vielmehr für eine Bandbreite von verschiedenen Sichtweisen, die von der Forderung nach völligem Verzicht eines planerischen Managements bis zur weitgehend traditionellen Sichtweise von Management, die lediglich die Flexibilität in den Vordergrund stellt⁵⁷³, reicht.

a) Zur begrifflichen Abgrenzung

Sowohl Selbstorganisation als auch Fremdorganisation beziehen sich auf die Organisation von Unternehmen. Organisation beschreibt die „Ordnung“ eines sozialen Systems. Sie

⁵⁷¹ Die in der Praxis beliebten Konzepte der lean production bzw. der schlanken Unternehmung sowie die Idee der Heterarchie sind nach Schreyögg/Noss (1994, S. 18ff) durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Errichtung relativ unabhängiger Teams mit hoher Entscheidungs- und Koordinationsautonomie (Empowerment), z.B. Quality Circles, Kanban Systeme, Toyota Reißverschluß-System (vgl. Ebeling, 1993, S. 122ff).
- Implementation abteilungsübergreifender Projektteams, die nur vorübergehend für spezielle Aufgaben gebildet werden.
- Die radikale Abflachung der Hierarchie. Die Organisationsmitglieder sollen von sich aus die Anschlüsse im organisatorischen Leistungsprozeß herstellen. Leitidee einer flachen Hierarchie ist eine lean organization, die die Koordination und Organisation von der Hierarchie weg und hin zu vernetzten Arbeitsteams leiten soll.

⁵⁷² Infolge des selbstreferentiellen Charakters eines sozialen Systems ist eine direkte Gestaltung des Systems im Sinne einer Konstruktion gewünschter Zustände nicht möglich. Das bedeutet jedoch nicht, daß das System völlig unabhängig von Aktivitäten außerhalb oder innerhalb des Systems ist.

⁵⁷³ vgl. z.B. Peters, 1988.

kann über Regelmäßigkeiten in der Struktur bestimmt werden (vgl. Kirsch, 1991, S. 270, Luhmann, 1988, S. 177f)⁵⁷⁴.

Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Begriffsdimension von „Selbst“. „Während die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre Unternehmungen (implizit) als allopoietische, d.h. fremdsteuerebare Systeme begreift, sieht die neuere Systemtheorie sie zumeist als autopoietische, d.h. selbstorganisierende Systeme“ (Sydow, 1992, S. 247)

Zunächst umfaßt *Selbstorganisation* alle Prozesse, die aus einem System heraus von selbst entstehen (vgl. Probst, 1992b, S. 2255). Ohne ein „Selbst“ ist keine Selbstorganisation möglich. „Selbst“ ist jedoch nicht in einem individual-psychologischen Sinn zu verstehen. Es bezeichnet vielmehr den Ort der Prozesse⁵⁷⁵ im systemischen Sinn und hängt somit unmittelbar mit der Systemabgrenzung durch den Beobachter zusammen (vgl. Probst, 1987b, S. 76), denn nur bei internen Auslösern bzw. Akteuren ist es gerechtfertigt, von Selbstorganisation zu sprechen (vgl. Kirsch, 1991, S. 271).

Unklar bleibt jedoch die Position der Manager: Wenn ein Manager⁵⁷⁶ an der Gestaltung des institutionellen Bezugsrahmens mitwirkt, dann tut er dies in seiner Eigenschaft als Mitglied des Systems (vgl. Probst, 1993b, S. 481)⁵⁷⁷. Andererseits können Manager auch als übergeordnetes (Sub-)system agieren, das die Rahmenbedingungen des Systems setzt. Ein Manager kann demnach sowohl selbststeuernd als Mitglied des Systems; als auch als übergeordneter Systemgestalter fremdsteuern⁵⁷⁸ wirken. Diese Überlegungen zeigen, daß es sich bei der Unterscheidung zwischen Fremd- und Selbststeuerung nicht um ein klar abgrenzbares Phänomen handelt.

⁵⁷⁴ s. hierzu auch Abschnitt I C 5 b, Zur semantischen Fruchtbarkeit (insbesondere die Ausführungen zum Voluntarismus) und III B, Die Planungsfunktion.

⁵⁷⁵ Dieser Ort kann innerhalb oder außerhalb des Systems liegen.

⁵⁷⁶ Hier wird zwar vom Manager gesprochen, aufgrund der von Luhmann propagierten Trennung zwischen psychischem und sozialem System sind in diesem Zusammenhang darunter aber nicht die Person des Managers, sondern nur seine Kommunikationen zu verstehen (vgl. Abschnitt, III A 1, Das soziale System).

⁵⁷⁷ „Dabei kann er nicht ohne weiteres alles in die von ihm gewünschte Richtung lenken, da seine Handlungen und Entscheidungen mit denen der anderen Systemangehörigen interagieren. Er ist Teil des Ganzen und kein außenstehender Kontrolleur“ (Probst, 1993b, S. 481).

⁵⁷⁸ Der Terminus „*Fremdsteuern*“ wirkt allerdings irreführend, da der Manager, zumindest seine Kommunikationen bezüglich der Organisation, auch selbst Teil der Organisation, und somit eigentlich nicht „fremd“ ist. Gleiches gilt im Luhmannschen Sinn auch für einen „externen“ Berater, der in dem Moment Mitglied des Systems wird, in dem er ständig mit ihm kommuniziert. „*Fremd*“ bedeutet in diesem Zusammenhang, daß die Steuerung nicht von systemimmanenten Kräften, sondern möglicherweise von der Intuition des Managers, von seinem psychischen System und somit nach Luhmann von einem Umsystem initiiert wird.

Im Hinblick auf das Managementkonzept von Steinmann/Schreyögg bietet es sich jedoch an, mit Fremdorganisation alle vom Managementsystem initiierten Organisationsprozesse zu bezeichnen, wogegen Selbstorganisation sich auf die Eigentendenzen des sozialen Systems Unternehmung bezieht⁵⁷⁹. Dadurch kann begrifflich eindeutig zwischen Tendenzen und Aktionen des Managements auf der einen Seite und des zugrundeliegenden sozialen Systems, also den Handlungen der Mitarbeiter auf der anderen Seite unterschieden werden⁵⁸⁰.

b) Fremdorganisation

Fremdorganisation liegt vor, wenn von externen Aktoren in das System eingegriffen wird⁵⁸¹, gleichgültig, worin die organisierende Tätigkeit besteht (vgl. Kirsch, 1991, S. 271). (Fremd-) Organisation bedeutet in diesem Verständnis, daß das System von einem Manager aktiv in eine von ihm beabsichtigte Richtung gelenkt wird. Das Unternehmen ist in dieser an der Kybernetik orientierten Sichtweise ein System von Regelkreisen, das durch Informationen gesteuert und geregelt⁵⁸² wird (vgl. Behme/Schimmelpfeng, 1993, S. 289). Organisieren heißt dann, Strategien absichtsvoll und zielorientiert zu konzipieren, hinsichtlich möglicher Zielwirkungen zu evaluieren und anschließend die bestgeeignetste Lösung zu implementieren (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 19).

⁵⁷⁹ Genauer betrachtet kann das Managementsystem sowohl selbststeuernd wie auch fremdsteuernd, als Interessenvertretung der externen Anspruchsgruppen (wie z.B. Anteilseigner, Kreditgeber), agieren. Da die Möglichkeiten des Managements, selbstorganisierend zu wirken, prinzipiell die gleichen sind, wie diejenigen der Mitarbeiter, die im folgenden ausführlich beschrieben werden, werden im Hinblick auf eine bessere Verständlichkeit (grob vereinfachend) mit Selbstorganisation das Mitarbeiterverhalten und mit Fremdorganisation die Aktionen des Managementsystems bezeichnet.

⁵⁸⁰ Diese Unterscheidung entspricht auch in etwa dem traditionellen Verständnis der Personalwirtschaft. Hierbei wird z.B. zwischen formalen Gruppen als Ergebnis einer Fremdorganisation durch Manager und informale Gruppen als Ergebnis selbststeuernder bzw. gruppendynamischer Prozesse unterschieden.

⁵⁸¹ Dieses Organisieren wird primär als eine Aufgabe von Spezialisten angesehen, die in der Regel in Organisationsabteilungen angesiedelt sind (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 19). Aufgrund der großen Bedeutung der formalen Organisation müssen deren Vorschläge in der Regel durch das TOP-Management legitimiert werden.

⁵⁸² Steuerung bedeutet hier konkret das aktive Eingreifen in die Prozesse eines Systems. Regelung versucht dagegen, Mechanismen zu implementieren, die dafür sorgen, daß durch Störung bewirkte Abweichungen nachträglich beeinflußt und korrigiert werden können (Behme/Schimmelpfeng, 1993, S. 289f).

(1) Vorteile der Fremdorganisation

Mit Hilfe spezieller Planungstechniken kann versucht werden, störende Einflüsse vorausschauend zu vermeiden und die Organisation so zu konzipieren, daß die Aufgaben der Organisation mit einem Höchstmaß an Effizienz vollzogen wird. Es wird vermutet, daß sich daraus die Sicherstellung effizienter Arbeitsweisen und einer zweckmäßigen Arbeitsteilung ergibt. Durch das hierarchische Prinzip soll die Ordnung stabilisiert und damit die Geltung der Regeln dauerhaft sichergestellt werden. Dies führt auch zu einer Transparenz und Einheitlichkeit der Leitung.

Durch genaue Vorgaben läßt sich zusätzlich Komplexität reduzieren. Dies schränkt den Handlungsspielraum der Akteure zwar ein, beläßt die Handlungen aber gleichzeitig im Bereich des Erwartbaren und Planbaren, so daß die Koordination für externe und interne Organisationsmitglieder erleichtert wird. Außerdem wird die Funktionsfähigkeit der Organisation von einzelnen Positionsinhabern unabhängiger und ist somit auch bei häufigen Stellenwechseln gesichert (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 19 und Staehle, 1991a, S. 520ff).

(2) Probleme der Fremdorganisation

Fremdorganisation versucht, ein Sicherheitsnetz gegen die menschliche Unvollkommenheit und die Ungewißheit von künftigen Entwicklungen zu spannen. Sie gründet immer auch auf Mißtrauen und versucht daher, möglichst viel zu regeln und vorzuschreiben (vgl. Probst, 1992b, S. 2262).

Die Achillesferse dieser Vorgehensweise ist die Genauigkeit der Planung. Nur wenn die Planung hinreichend gute Vorgaben liefert, können zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Wegen unvorhersehbarer Strukturbrüche wird jedoch häufig bezweifelt, daß eine solche Planung möglich ist (vgl. z.B. Gälweiler, 1987, S. 319).

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Informationen über zukünftige Entwicklungen gibt es zahlreiche Versuche, die Prognosegenauigkeit durch geeignete Instrumente zu erhöhen⁵⁸³.

Solche Verfahren können unter Umständen zwar dazu beitragen, die Gefahr völliger Fehleinschätzungen zu vermindern, sie vermögen jedoch keinesfalls die prinzipielle Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen abzubauen. Ein Manager erhält letzten Endes

⁵⁸³ Dazu gehören z.B. die Szenariotechnik (vgl. z.B. Staehle, 1991a, S. 597f), die Konstruktion eigener Prognosemodelle (vgl. Hanssmann, 1982, S. 93ff) bzw. eine strategischen Informationsplanung (vgl. Fricke/Neumann, 1993, Scheer/Galler, 1994) oder die Errichtung von Frühwarnsystemen (vgl. z.B. Brenig, 1992, S. 73ff).

aufgrund der Dynamik, Diversität und Komplexität des Entscheidungsfeldes nur sehr unspezifische Informationen und kann nur „Musteraussagen⁵⁸⁴ über zukünftige Entwicklungen des Systems treffen“ (Probst, 1993b, S. 483).

Im Personalmanagement ist es besonders schwer, exakte Prognosen über zukünftige Entwicklungen zu treffen. Ein wesentlicher Faktor hierfür ist die Reflexivität⁵⁸⁵ menschlichen Denkens, durch die Pläne immer wieder bewußt durchkreuzt oder gefördert werden können. Ein weiterer Grund ist die hohe Komplexität infolge der vielfältigen Vernetzungen und der Wirkungszusammenhänge wesentlicher Umwelteinflußgrößen⁵⁸⁶ (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 122f, Schreyögg/Noss, 1994, S. 20), die sich auch durch Einsatz von elektronischen Informationsverarbeitungsanlagen kaum bewältigen läßt. Deshalb können scheinbar unwesentliche Faktoren vernachlässigt werden, die sich jedoch nachträglich aufgrund von nicht erkannten Wechselwirkungen als äußerst wichtig herausstellen können⁵⁸⁷.

Unabhängig von der begrenzten Fähigkeit menschlicher Individuen zur Verarbeitung von Komplexität und der damit verbundenen Schwierigkeit, das zukünftige Systemverhalten beurteilen zu können, zeigen Ergebnisse der Chaosforschung, daß unter bestimmten Umständen auch eine *prinzipielle* Unbestimmbarkeit des Systemverhaltens vorliegen kann⁵⁸⁸.

Auch die zweite Voraussetzung für eine effektive Planung, die problemfreie Umsetzung des Plans durch die Mitglieder der Unternehmung, dürfte in realen Organisationen kaum

⁵⁸⁴ Musteraussagen im Sinne der „Superzeichen“ von Dörner, also im Sinne einer bestimmten Struktur, die aus einer Vielzahl von Einzelinformationen ein spezifisches Bild möglicher zukünftiger Entwicklungen kennzeichnet (vgl. Dörner, 1992, S. 62).

⁵⁸⁵ Unter Reflexivität ist die Fähigkeit zu verstehen, sich die Auswirkungen von Handlungen, in diesem Falle des Einsatzes personalpolitischer Instrumente (wie z.B. ein leistungsabhängiges Gehalt) auf die eigene Situation vergegenwärtigen zu können.

⁵⁸⁶ So z.B. der Zusammenhang zwischen Arbeitsmarkt und Konjunktur, die sich beide auf die personalwirtschaftliche Situation im Unternehmen auswirken.

⁵⁸⁷ Hier setzt die oben beschriebene Technik des vernetzten Denkens von Probst/Gomez an (Probst/Gomez, 1991). Die Autoren verzichten von Anfang auf den Anspruch auf Exaktheit. Dafür versuchen sie, die zentralen Ansatzpunkte für eine Veränderung des bestehenden Systems zu identifizieren.

⁵⁸⁸ Auch die Entwicklung hochleistungsfähiger, neuartiger Computerarchitekturen macht das Systemverhalten derartiger Systeme nicht prognostizierbar, da die Unbestimmbarkeit hier systemimmanent ist. Selbst Systeme, deren Verhalten bekannten Gesetzen unterliegt, können sich trotzdem auf teilweise unvorhersehbare Weise entwickeln (vgl. Seiler, 1994, S. 563). Es genügen bereits infinitesimal kleine Abweichungen in den Planungsdaten, um das Ergebnis grundsätzlich zu verändern.

gegeben sein. Unternehmen bilden kein monolithisches Handlungsgefüge, in dem ein an der Spitze gebildeter Plan reibungslos über die verschiedenen Managementebenen hinweg bis zur ausführenden Stelle konkretisiert wird (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 123)⁵⁸⁹. Die Mitarbeiter verfolgen häufig eigene Interessen und können deshalb möglicherweise die Umsetzung von Plänen in ihrem Interesse uminterpretieren, im Extremfall sogar boykottieren.

Als Ergebnis dieser Betrachtung kann festgehalten werden, daß Fremdorganisation allein keine ausreichende Basis für die effiziente Gestaltung eines Systems bilden kann.

c) Selbstorganisation

Eine prinzipiell andere Managementphilosophie beinhaltet die Idee der Selbstorganisation. Sie postuliert, die Verbesserung von Organisationen sei eher einem evolutorischen Prozeß zu verdanken als dem gezielten Eingreifen von (externen) Organisationsgestaltern (vgl. Kieser, 1985b, S. 367).

Dementsprechend hat ein System innere Eigenschaften, ohne die eine Ordnung nicht hergestellt werden kann, aber Anstöße aus der Umwelt bedarf, die in systemspezifischer (und damit „umweltfremder“) Weise verarbeitet werden müssen, damit es tatsächlich zur Ordnungsbildung kommt – zu einer Ordnungsbildung, die eben nicht der Umwelt Ordnung entzieht, sondern emergente Eigenschaft des fokalen Systems selber ist (vgl. Knyphausen, 1988, S. 263). Diese Überlegungen bilden ein Grundmodell der Selbstorganisation, das nur in einem begrenztem Umfang erlaubt, konkrete und kausale Gestaltungsregeln zu geben (vgl. Probst, 1992b, S. 2265).

In der Literatur finden sich verschiedene Argumentationsstränge als Nachweis für die Bedeutung der Selbstorganisation von Systemen bzw. Unternehmen:

- Analogie zu naturwissenschaftlichen Modellen: In naturwissenschaftlichen Modellen kann gezeigt werden, daß sich Systeme ohne fremdes Zutun selbst organisieren können⁵⁹⁰. Allerdings ignoriert eine direkte Übernahme naturwissenschaftlicher Modelle die

⁵⁸⁹ Das nicht vorhersehbare Verhalten der Organisationsmitglieder begründet, warum es nicht möglich, eine situativ beste Organisationsstruktur auszuwählen. Die Struktur (gestaltet durch Fremdorganisation) wirkt nicht unmittelbar effizienzerhöhend oder -mindernd, weil sie gemeinsam mit dem Individual- und dem Sozial(=System-)verhalten als Ergebnis eines Selbstorganisationsprozesses die tatsächliche Ordnung im Unternehmen bildet. Nur diese tatsächliche Ordnung kann Gegenstand einer Effizienzbetrachtung sein (vgl. Göbel, 1993, S. 391).

⁵⁹⁰ vgl. Abschnitt II B, Naturwissenschaftliche Grundlagen.

Unterschiede zwischen technischen und sozialen Systemen⁵⁹¹. Hejl⁵⁹² wendet außerdem ein, daß die Vorgänge, die zur Bildung sozialer Systeme⁵⁹³ führen, nicht die Spontaneität aufweisen, die im physikalischen bzw. chemischen Bereich anzutreffen ist und auf die sich die naturwissenschaftlichen Konzepte der Selbstorganisation beziehen⁵⁹⁴ (vgl. Kirsch, 1991, S. 272). „Die Ordnungen sind zwar das Ergebnis von Aktivitäten und Interaktionen von Menschen, können jedoch nicht deterministisch auf deren ursprüngliche Intention zurückgeführt werden. Wenn sich ein sozialer Bereich über eine längere Zeit hinweg in einem evolutionären Prozeß der Interaktion zwischen

⁵⁹¹ vgl. hierzu die Überlegungen zur Transferproblematik in Abschnitt I C 5 b Möglichkeiten eines interdisziplinären Wissenstransfers. So konstituieren sich soziale Systeme, anders als naturwissenschaftliche, aus interaktiven Wahrnehmungen, Erfahrungen, Erwartungen, Handlungen und Entscheidungen (also aus Kommunikationen im Sinne Luhmanns). Die Ergebnisse sind immer das Resultat menschlicher Kommunikationen, aber nicht unbedingt menschlicher Absichten (vgl. Probst, 1987b, S. 13). Selbstorganisation befindet sich somit im Spannungsfeld von Voluntarismus und Determinismus. Die systemtheoretischen Ansätze, zumindest die St. Galler, bewegen sich nach Meinung Sydows in die Richtung eines gemäßigten Voluntarismus. Das beinhaltet die Aufgabe des Ideals, das organisationale Geschehen vollständig beherrschen zu können. Allerdings wird die Möglichkeit und Notwendigkeit des Managements derartiger Systeme nicht abgetritten (vgl. Sydow, 1993, S. 245f).

⁵⁹² Hejl lehnt grundsätzlich auch die These Luhmanns ab, daß soziale Systeme autopoietische Systeme sind (vgl. Kirsch, 1991, S. 238f). Für ihn bestehen soziale Systeme aus Individuen, die in einen Prozeß wechselseitiger Interaktionen eintreten, der zu einer teilweisen Parallelisierung der kognitiven Systeme der Akteure führt (vgl. Kirsch, 1991, S. 232 mit Bezug auf Hejl, 1985).

⁵⁹³ Hierbei wird der Begriff des sozialen Systems sehr weit gefaßt: Er subsumiert sowohl die Auffassung Luhmanns, der Kommunikationen als Elemente betrachtet, als auch die Vorstellung von Hejl, der Menschen als Elemente sozialer Systeme verwendet. Dies geschieht in Anlehnung an Probst, der sich einerseits häufig auf die Ausführungen Luhmanns bezieht, andererseits aber von den Mitgliedern (also Personen) selbstorganisierender Systeme spricht (vgl. z.B. Probst, 1992a, Probst, 1987b). Dies erschwert eine exakte Analyse, erhöht jedoch den Praxisbezug. Die weite Begriffsfassung ist in diesem Zusammenhang möglich, weil sich die Unterschiede der Systemkonstruktionen nicht auf das Verständnis der Selbstorganisation auswirken, die als Prinzip für eine ganze Klasse von Systemen gilt.

Beide Sichtweisen werden einander im folgenden Abschnitt ohnehin durch die stärkere Integration psychischer und individueller Aspekte in die Luhmannsche Theorie angenähert.

⁵⁹⁴ „Wenn bei der Bildung eines sozialen Systems auf eine sozial definierte Realität zurückgegriffen werden kann, z.B. auf die Erfahrungen der Teilnehmer in ihren jeweiligen Familien, dann setzt die Konstitution eines neuen Sozialsystems die Erfahrungen in einem anderen voraus. In spontan entstehenden physikalisch-chemischen Systemen gibt es nichts, was diesen Voraussetzungen entspricht“ (Hejl, 1985, S. 20). Hejl verbindet mit Selbstorganisation offenbar die Vorstellung einer bestimmten Geschwindigkeit. Die Spontaneität sozialer Systeme ist jedoch eher mit dem Begriff „ungeplant“ im Sinne von Hayek zu sehen (vgl. Knyphausen, 1991, S. 50).

Individuen entwickelt und reproduziert, so kann dies als ein spontaner Prozeß im Sinne von Hayeks angesehen werden“ (vgl. Kirsch, 1991, S. 272). Dieser Einwand trifft auf ein Systemverständnis im Sinne von Luhmann allerdings nur teilweise zu, da sich Selbstorganisation bei sozialen Systemen nicht nur auf die Gründung, sondern auch auf die Weiterentwicklung bezieht.

- Effizienzüberlegungen (Mißtrauen gegen die Effizienz organisatorischer Regelungen, vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 18): Aufgrund der zahlreichen Probleme einer Fremdsteuerung⁵⁹⁵ kann dieser Auffassung zufolge Selbststeuerung organisationale Probleme besser bewältigen als die traditionelle Fremdsteuerung (vgl. z.B. Göbel, 1993, S. 392). In empirischen Studien, in denen sich erwiesen hat, daß Ordnung in sozialen Systemen nicht nur ein Produkt formaler Organisation, sondern auch emergenter (Selbst-)Organisation darstellt, konnte gezeigt werden, daß informale Selbstorganisationsprozesse Probleme, wie z.B. die Abstimmung diverser Projektgruppen, lösen können, die mit einer formalen Organisationsstruktur nicht oder nur unzureichend zu bewältigen waren (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 23). Damit ist jedoch noch kein Nachweis für die höhere Effizienz der Selbstorganisation erbracht. Der Vollzug eines selbstorganisatorischen Konzepts wird häufig bereits gefeiert, ohne daß die langfristigen Folgen und Nebenwirkungen reflektiert werden (vgl. Chrobeck, 1993, S. 384f). Eine empirische Überprüfung der Hypothese, daß Selbstorganisation effizienter sei, ist wegen der Vielzahl von Einflußfaktoren auf den Unternehmenserfolg und der unterschiedlichen Selbstorganisationskonzepte äußerst schwierig (vgl. Göbel, S. 392)⁵⁹⁶. Auch wenn man davon ausgehen kann, daß in Organisationen ohne (fremd-)steuerndes Eingreifen eine neue Ordnung entsteht, so ist nicht sichergestellt, daß diese Ordnung den Wünschen wichtiger Interessengruppen entspricht. Eine Brücke schlägt hier Sydow, indem er mikropolitische⁵⁹⁷ Prozesse in Unternehmen als Gegenstand der Selbstorganisation betrachtet (vgl. Sydow, 1993, S. 257).

⁵⁹⁵ z.B. wegen der Komplexität realer Organisationen, der prinzipiellen Nichtplanbarkeit aufgrund unüberschaubarer Rückkopplungen sowie der Prognoseprobleme (vgl. z.B. Sydow, 1993, S. 255).

⁵⁹⁶ So konnte in einer Studie des Wissenschaftszentrums Berlin kein meßbarer Vorteil für Unternehmen, die einen Freiraum für Selbstorganisation schufen, gegenüber hierarchisch organisierten Unternehmen festgestellt werden (vgl. Michalke, 1994).

⁵⁹⁷ Neuberger definiert Mikropolitik wie folgt: "Mikropolitik nenne ich das Arsenal jener alltäglichen 'kleinen' (Mikro-!) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen" (Neuberger, 1990a, S. 261).

- Allgemeiner Wertewandel: Ein allgemeiner Wertewandel bei den Mitarbeitern fördert den Wunsch nach Entwicklung von Konzepten der Selbstbestimmung (vgl. Göbel, 1993, S. 395). Aufgrund des erheblich gestiegenen Bildungsniveaus und einer Veränderung der Grundwerte bietet sich das Menschenbild des „informierten und autonomen Zeitgenossen“, der starre, „von oben verordnete“ Regelungen ablehnt, an (vgl. Bechtler, 1992, S. 10f).
- Kontrollierbarkeit: Die Schwierigkeiten bei der Implementation von Organisationskonzepten legen die Vermutung nahe, daß sich ein komplexes System weder von Managern noch von Mitarbeitern wirklich kontrollieren läßt. In einem systemischen Verständnis konstruiert sich ein System im Spannungsfeld von Technologie, Gesetzen, Machtstruktur und individuellen Bedürfnissen und gestaltet sich seinen eigenen Bezugsrahmen weitgehend unabhängig von externen Zwängen (vgl. Probst, 1993b, S. 481). Kleine, permanente Schritte der Organisationsentwicklung lassen sich daher leichter implementieren als große, umfassende Organisationsveränderungen (vgl. Göbel 1993, S. 395).
- Anpassungsfähigkeit und Flexibilität: Infolge der gestiegenen Umweltdynamik⁵⁹⁸, entstehen Instabilitäten, so daß das Kriterium „Flexibilität“ größere Bedeutung erhält. Waren in der Vergangenheit Kriterien wie Komplexitätsreduktion und Stabilität Qualitätsmerkmale einer guten Organisation, so gewinnen jetzt Anpassungsfähigkeit und Innovationspotential zunehmend an Bedeutung. Genau dies betonen auch die Konzepte zur Förderung der Selbstorganisation, da nur durch Flexibilität und Redundanz (=systemischer Sprachgebrauch für Innovationspotential) Selbstorganisation möglich ist (vgl. Trux, 1993, S. 319, Bechtler, 1992, S. 13, Schreyögg/Noss, 1994, S. 20, Göbel 1993, S. 395).

(1) Voraussetzungen der Selbstorganisation

Während in den älteren kybernetischen Modellen gezielte Rückkopplungsmechanismen – die Regelkreise – dafür sorgten, daß ein System bei Störungen von außen immer wieder ins Gleichgewicht zurückkehrt (vgl. Behme/Schimmelpfeng, 1993), ist aus der Sicht der Theorie Sozialer Systeme vor allem die Autonomie⁵⁹⁹ (und damit verbunden die

⁵⁹⁸ Gründe für die gestiegene Umweltveränderung sind z.B. tiefgreifende politische Umwälzungen in Osteuropa, Veränderungen der Wettbewerbsdynamik, zunehmende Spannungen zwischen Ökologie und Ökonomie, Veränderungen in den Märkten weg von einer Massenproduktion (die von economies of scales dominiert waren).

⁵⁹⁹ Autonomie heißt, daß Handlungsspielräume innerhalb der internen und externen Strukturen existieren. Autonom ist ein System dann, wenn die „Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definieren, nur das System selbst involvieren“ (Klimecki et al., 1991, S. 127)

Komplexität und Selbstreferenz) eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß überhaupt eine Selbstorganisation des Systems möglich ist (vgl. Probst, 1997b, S. 76). Technische Systeme wie z.B. eine Bohrmaschine sind häufig rein fremdbestimmt⁶⁰⁰. Soziale Systeme verfügen dagegen über ein Mindestmaß an Autonomie gegenüber ihrer Umwelt, die notwendig ist, damit durch eine unabhängige, aus sich selbst heraus funktionierende Steuerung Ordnungsmuster auf einer materiellen oder geistig sinnhaften Ebene entstehen (vgl. Probst, 1992b, S. 2259)⁶⁰¹.

Eng verbunden mit der Autonomie ist die Redundanz⁶⁰². Das organisatorische Gestaltungspotential verteilt sich bei redundanten Systemen diffus über das ganze System (heterarchisches Prinzip)⁶⁰³ (vgl. Klimecki et al., 1991, S. 126f, Probst, 1993b, S. 481). Die Redundanz schafft die Handlungsspielräume, die das System aufgrund seiner (weitgehenden) Autonomie selbständig ausfüllen kann, wodurch überhaupt erst Selbstorganisation möglich wird.

Die Redundanz erhöht zwar die Komplexität des Systems, da mehrere gleichartige Elemente und Relationen nebeneinander bestehen, sie bedeutet jedoch auch eine höhere Flexibilität und damit mehr Sicherheit: Man kann sich Fehlgriffe leisten, weil mit der

und nur durch das System selbst bestimmt werden. Damit verbunden ist eine weitgehende Autonomie gegenüber äußeren Einflüssen (vgl. Probst, 1993b, S. 487).

- ⁶⁰⁰ Eigentlich sollten alle technischen Systeme rein fremdbestimmt sein, denn sie werden immer von außen, durch einen Menschen gesteuert. Allerdings entwickelt sich bei bestimmten, hochkomplexen technischen Systemen ein Eigenleben, das sich einem deterministischen Zugriff durch einen Lenker von außen entzieht. Als Beispiel wäre hier ein älteres Auto zu nennen, das häufig völlig unvorhersehbar reagiert.
- ⁶⁰¹ Soziale Systemen zeichnen sich in der Sichtweise von Luhmann durch einen hohen Autonomiegrad aus, da die Aufrechterhaltung der Identität und Eigenständigkeit hinsichtlich der Ziel- und Zweckorientierung durch Abgrenzung gegenüber der Umwelt ein konstitutives Merkmal sozialer selbstreferentieller Systeme ist (vgl. Luhmann, 1991). Soziale Systeme brauchen deshalb die Möglichkeit, aktiv und autonom zu handeln und sich qualitativ zu verändern, also zu lernen (vgl. Probst/Naujoks, 1993, S. 369).
- ⁶⁰² Ein System ist redundant, wenn mehrere Elemente über dieselben Fähigkeiten verfügen. Damit wiederum vergrößert sich das Potential gleicher Verhaltensweisen, so daß ein Potentialüberschuß entsteht. Nicht alle Entwicklungsmöglichkeiten werden gleichzeitig ausgeschöpft. Die Redundanz stellt somit ein Reservoir von Entwicklungsmöglichkeiten dar, das Handlungsräume für die Bewältigung nicht vorhersehbarer Veränderungen bietet (vgl. Klimecki et al., 1991, S. 127). Der zu Redundanz komplementäre Begriff Varietät stellt ein Maß für die Unordnung eines Systems dar. „Das völlig ungeordnete, nicht-redundante System weist also den höchsten Freiheitsgrad auf“ (Stahle, 1991a, S. 321).
- ⁶⁰³ Entscheidungen können somit dezentral getroffen werden. Es gibt keine klare Trennung mehr zwischen Gestalter und Gestaltetem. Jeder Beteiligte ist potentieller Gestalter und wird auch als solcher erkannt (vgl. Probst, 1992b, S. 2260).

fehlerhaften Vorgehensweise noch nicht alle Handlungsmöglichkeiten erschöpft sind (vgl. Luhmann, 1991, S. 94)⁶⁰⁴.

Dieser Zusammenhang läßt sich am Beispiel autonomer Arbeitsgruppen erläutern: Grundsätzlich sollte jedes Mitglied in der Lage sein, alle in der Arbeitsgruppe potentiell anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Diese hohe Redundanz ermöglicht es, schnell auf Störungen zu reagieren – wenn z.B. ein Mitglied der Arbeitsgruppe krank wird, kann ein anderes seine Aufgaben übernehmen. Der Preis einer solchen Redundanz ist eine hohe Komplexität: Die Mitglieder müssen für alle möglichen Aufgaben geschult bzw. eingearbeitet werden. Ein praktikabler Weg wäre ein Vereinbarung, daß nicht alle, sondern nur ein Teil der Mitglieder für andere Aufgabengebiete qualifiziert wird (vgl. Probst, 1993, S. 486).

Wenn in einem selbstorganisierten Unternehmen ungeplante und spontane Handlungen die formale Organisation völlig ersetzen, führt dies letztlich zu einer strukturlosen Organisation⁶⁰⁵. Schreyögg und Noss (1994, S. 23f) erläutern unter Bezug auf Weick (1977), daß bei dieser radikalen Sichtweise alle Systemmitglieder weitgehend autonom arbeiten und sich nur spontan verbinden. Wegen des vollkommen offenen Aufgabenrahmens ist im Grunde jedes Problem innovativ zu lösen. Wenn das Ideal lautet, einen maximalen Rahmen für Selbstorganisation zu schaffen, dann bedeutet jedes Verfestigen von eingespielten Ordnungen eine Behinderung. Selbst die Manifestierung einer starken Unternehmenskultur wäre so gesehen hinderlich. An dieser Extremsicht, läßt sich nach Meinung der beiden Autoren das Kernproblem der Selbstorganisation aufzeigen: Die Vorstellung, daß eine Organisation sämtliche Probleme aufgreifen und in seiner Architektur innovativ verarbeiten kann, „ignoriert die Grundlage jeder Systembildung. Ein solches System müßte ja alle Anstöße aus der Umwelt bearbeiten und in *jedem* Umweltimpuls einen potentiellen Anlaß zur Veränderung sehen“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 24).

Genau hier setzt Luhmann mit seiner Erkenntnis an, daß soziale Systeme zur Bewältigung ihrer Binnenkomplexität auf eine vollständige Synchronisation mit der Umwelt verzichten müssen (und dafür die gegebenen Risiken der Nichtentsprechung abfangen müssen). Schreyögg und Noss konkretisieren, daß die notwendige Abgrenzung zur Umwelt ohne

⁶⁰⁴ Es besteht nämlich durch die Redundanz die Möglichkeit, zum Ausgangspunkt zurückzukehren und einen anderen Weg zu wählen (vgl. Luhmann, 1991, S. 94).

⁶⁰⁵ Unter Organisation ist, wie in Abschnitt III C erläutert, die Summe der generalisierten Erwartungen zu verstehen. Eine strukturlose Organisation bedeutet also, daß es keinerlei strukturierte bzw. reglementierte Erwartungen gibt und sich die konkrete Form der Zusammenarbeit bzw. der Kommunikation immer völlig spontan ergibt.

ein Minimum an selektiver Ordnung und somit an Struktur nicht funktionieren kann. Die Vorstellung einer völlig strukturlosen Organisation ist ihrer Meinung nach nicht möglich – eine Rahmenstruktur ist daher unverzichtbar (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 24, S. 27).

Selbstorganisation in Unternehmen stellt somit hohe Anforderungen an die Kommunikation, da die erforderliche Struktur nur aus Kommunikationen resultieren kann. Neue Technologien sollen hier einen wesentlichen Teil der notwendigen Voraussetzungen schaffen. Wichtig ist jedoch auch die Bereitschaft zur offenen Kommunikation, da sonst psychologische Barrieren die Kommunikation verhindern (vgl. Bechtler, 1992, S. 12f).

Unternehmen können also auch durch Zufall bzw. ohne Fremdsteuerung zu Ordnungsprozessen kommen⁶⁰⁶, allerdings kann niemand für die innenpolitische Erwünschtheit (vgl. Sydow, 1993, S. 257) und für die Effizienz dieser Ordnung garantieren. Die meisten Konzepte der Selbstorganisation verdrängen die Frage der Rationalitätssicherung mit dem Hinweis auf das Humanpotential einer Unternehmung (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 25), das schon „irgendwie“ für ein vernünftiges Ergebnis des Selbstorganisationsprozesses sorgen wird – eine Hoffnung, die trügerisch sein kann.

Die Personalentwicklung hat in selbststeuernden Organisationen eine herausragende Bedeutung (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 25). Ohne gut ausgebildete, motivierte, engagierte und verantwortungsbewusste Arbeitnehmer⁶⁰⁷ ist keine Selbstorganisation möglich⁶⁰⁸. Selbstorganisation und kompetente, autonome Arbeitnehmer bedingen sich gegenseitig. Organisation heißt demnach die Schaffung eines Raumes zur Entfaltung der Human Resources und zur systematischen Personalentwicklung (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 25)⁶⁰⁹. Allerdings läßt sich mit den skizzierten Voraussetzungen kein zwingender

⁶⁰⁶ Nach der These von McCulloch (1965) läßt sich die immense Informationsverarbeitung des Gehirns als neuronales Netzwerke interpretieren. Die Organisation dieses Netzwerkes übernimmt das Teilsystem, das situationsspezifisch die meiste Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit besitzt. Dieser Abschied vom hierarchischen Prinzip zugunsten eines heterarchischen läßt sich als Anregung auch aus soziale Systeme übertragen (vgl. Kynphausen, 1991, S. 55).

⁶⁰⁷ Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, ihre Aufgaben voll erfüllen zu können und darüber hinaus aufgrund ihrer Qualifikation auch die Möglichkeit haben, alternative Wege der Problemlösung finden und bewältigen zu können (vgl. hierzu oben Redundanz als Voraussetzung der Selbstorganisation).

⁶⁰⁸ „Nur in Strukturen der Selbstorganisation ist Selbstentfaltung – um das Bedürfnis nach Sinnfindung in der Arbeit optimal zu befriedigen – maximal zu gewährleisten“ (Bechtler, 1992, S. 11f).

⁶⁰⁹ Aufgrund der großen Bedeutung, die personale (verhaltenstheoretische, psychologische und soziale) Aspekte bei den Konzepten der Selbstorganisation haben, verwenden Schreyögg/Noss (1994) statt Selbstorganisation versus Fremdorganisation das Begriffspaar personelle Lösung versus strukturelle Lösung.

Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und organisatorischer Effizienz herstellen⁶¹⁰.

(2) Probleme der Selbstorganisation

Soziale Systeme weisen ein erhebliches Potential zur Selbstorganisation auf, das jedoch abhängig von dem Spielraum ist, den die Fremdorganisation ermöglicht. Die (mehr oder weniger) geplanten Interaktionen der Systemmitglieder entwickeln eine unkalkulierbare Eigendynamik. Das Ergebnis ist eine neue Ordnung als Resultat der Selbstorganisation. Auch wenn nachgewiesen werden kann, daß sich soziale Systeme grundsätzlich selbst organisieren, bleiben doch Fragen offen, inwieweit die entstehende Ordnung gestaltbar ist⁶¹¹ und ob sie effizienter ist als das Ergebnis eines geplanten Fremdsteuerungsprozesses (vgl. Göbel, 1993, S. 395, Schreyögg/Noss, 1994, S. 26).

In der Literatur werden insbesondere folgende Probleme der Selbstorganisation genannt.

- Die selbstorganisierte Ordnung muß keinesfalls die beste Lösung sein. Unreflektierte Gewohnheiten der Mitarbeiter und sachfremde Einflüsse können dominieren (vgl. Göbel, 1993, S. 395).
- Reine Selbstorganisation würde bedeuten, daß ein Management völlig überflüssig ist. Nach Knyphausen steht dies jedoch im Widerspruch zur Erfahrung, daß Organisationen eben nicht notwendig selbstorganisierend sind (vgl. Knyphausen, 1991, S. 49). Sogar für gemäßigte Selbstorganisationskonzepte, in denen nicht völlig auf das Management verzichtet wird⁶¹², fehlt letztlich, wie eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin zeigt, bisher der Nachweis der Effizienz (vgl. Michalke, 1994).

⁶¹⁰ Die Konzepte der (reinen) Selbstorganisation bergen deshalb die Gefahr in sich, daß die selbstorganisierte „Organisationsstrukturen“ nicht hinreichend effizient sind (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 25f)

⁶¹¹ Weil diese Ordnung durch Eigendynamik entstanden ist, ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten, sie bewußt zu verändern und in eine bestimmte Richtung zu lenken. Was „spontan“, „ungeplant“ und „von selbst“ entsteht, kann nicht organisiert werden (vgl. Göbel, 1993, S. 394). Das läßt sich am Beispiel der Unternehmenskultur zeigen: Hier genügt es in aller Regel nicht, den Mitgliedern eine neue Ordnung „von oben“ aufzuoktroyieren. Die daraus resultierende tatsächliche (bzw. von den Mitgliedern wahrgenommene) Unternehmenskultur könnte möglicherweise völlig anders aussehen. Wenn z.B. die Unternehmensleitung versucht, per Instruktion von oben besondere Kundenfreundlichkeit als Teil der Unternehmenskultur zu installieren, so kann dies bei den Mitarbeitern Reaktanz erwecken und zu versteckten Animositäten gegenüber Kunden führen.

⁶¹² Aufgabe des Managements ist es die notwendigen Voraussetzungen für eine möglichst effiziente Selbstorganisation zu schaffen (s. Abschnitt III C 1 e Gestaltungsmöglichkeiten).

- Die Abkehr von den traditionellen Schwerpunkten der Organisation wie Analyse, Rationalität und Ursache-Wirkungs-Ketten hin zu neuen Werten wie Pluralität der Perspektiven, Partizipation und Eigenverhalten rufen bei Managern, die mit den traditionellen Konzepten aufgewachsen sind, Irritationen hervor, die bei ihnen zu erheblichen Akzeptanzproblemen derartiger Konzepte führen können (vgl. Probst, 1987b, S. 13).
- Die Abgabe von Macht kann Akzeptanzproblemen bei Vorgesetzten zur Folge haben (vgl. Göbel, 1993, S. 395). Häufige Änderungen der Ablaufprozesse können eine Desorientierung von Mitarbeitern verursachen und als Führungsschwäche von Vorgesetzten interpretiert werden. Die höhere Komplexität kann zur Erhöhung von Streß bis hin zur Überlastung von Mitarbeitern führen. Vor allem inflexiblere Mitarbeiter könnten mit dieser Situation sehr unzufrieden sein (vgl. Göbel, 1993, S. 395)⁶¹³.

Es bleibt letztlich unklar, inwieweit die Selbstorganisation überhaupt die Stabilität eines sozialen Systems garantieren kann, da die höhere Flexibilität und Redundanz selbstorganisierter Systeme eine höhere Komplexität bedingt. Daraus ergibt sich ein Dilemma: Einerseits fehlt den Ansätzen der Selbstorganisation ein Konzept des Systemerhalts, andererseits erweist sich eine Rückkehr zur traditionellen Fremdsteuerung wegen der enormen Umweltdynamik und -komplexität als nicht möglich (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S.17 und S. 26).

Diese Überlegungen zeigen, daß in sozialen Systemen eine reine Selbstorganisation sehr problematisch ist. Daher sollten immer bestimmte Teilbereiche (Arenen) definiert werden, innerhalb derer die Selbstorganisation ablaufen kann (vgl. Knyphausen, 1991, S. 52). Dies könnten im Personalbereich Projektgruppen mit festen Aufgabenbereichen bzw. Kostenbudgets⁶¹⁴ sein.

d) Ein chaostheoretischer Bezugsrahmen für das Spannungsfeld Selbstorganisation-Fremdorganisation

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich, daß weder Selbst- noch Fremdorganisation allein eine sinnvolle Steuerung ermöglichen. Beide weisen gravierende

⁶¹³ Selbstorganisation bedeutet jedoch nicht zwangsläufig einen herrschaftsfreien Raum. Durch Selbstorganisationsprozesse kann sich durchaus ein Mächtiger herauskristallisieren, der das Heft in die Hand nimmt (vgl. Knyphausen, 1991, S. 52). Dies würde vermutlich jedoch ein Ende der Selbstorganisation bedeuten. Daher sind flankierende Maßnahmen nötig, um dies zu verhindern.

⁶¹⁴ Diese systemtheoretische Rechtfertigung für Budgets steht nicht im Widerspruch zu der generellen Sinnhaftigkeit von Kostenbudgets, sie unterstützt vielmehr diese noch in einem speziellen Bereich.

Defizite auf (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 27), schließen sich jedoch entgegen einem ersten Eindruck, nicht gegenseitig aus (vgl. Knyphausen, 1991, S. 48). Organisationsgestaltung bewegt sich daher im Spannungsfeld Selbstorganisation – Fremdorganisation. Die folgende Differenzierung von Kirsch soll zusammen mit Anregungen aus der Chaostheorie eine Annäherung an die Frage ermöglichen, wann tendenziell der Selbstorganisation und wann der Fremdorganisation der Vorzug einzuräumen ist.

Kirsch unterscheidet drei Formen („Eskalationsstufen“) des Organisierens (vgl. Kirsch, 1991, S. 271). Organisieren kann demnach bedeuten:

1. Die Entwicklung eines detaillierten Plans als Entwurf einer Ordnung und dessen exaktes Umsetzen. Umsetzen bedeutet dann das Verwirklichen der Vorgabe unter strikter Einhaltung des Plans.
2. Die Beschreibung und Umsetzung eines Grobkonzepts, das genügend Spielraum für spontane Entwicklungen einer effektiven Ordnung gibt.
3. Die Schaffung notwendiger und hinreichender Anfangs- und Rahmenbedingungen, die spontane Prozesse auslösen können.

Fremdorganisation ist primär in der ersten Form sinnvoll⁶¹⁵. Der Organisator gestaltet eine Idealwelt, die entsprechend exakt umgesetzt werden muß. Das erfordert eine hohe Prognosegenauigkeit, die jedoch häufig nicht möglich ist, was Ursache für gravierende Fehlplanungen ist. Häufig behindern auch Schwierigkeiten bei der Implementierung.

Bezüglich der Frage, ob und inwieweit diese Form des (Fremd-)organisierens möglich und sinnvoll ist, bieten chaostheoretische Überlegungen eine Hilfestellung. Die Chaostheorie unterscheidet zwischen verschiedenen Prognosemöglichkeiten in Abhängigkeit von Systemzuständen.

Während bei einem stabilen Systemzustand (relativ) genaue Prognosen über die Zukunft möglich sind, verhindern Systemturbulenzen (z.B. der Schmetterlingseffekt) auch nur annähernde Schätzungen der zukünftigen Entwicklungen. Je instabiler das System ist, desto weniger Sinn macht es, fremdsteuernd exakte Planungen durchzuführen. Oder umgekehrt, je komplexer und dynamischer die Organisationsumwelt, desto wichtiger

⁶¹⁵ Auch wenn die anderen beiden Formen grundsätzlich fremdgesteuert möglich wären, so beschreiben sie letztlich den Rückzug von der Lenkungsfunktion einer Organisation und damit den Rückzug der Fremdsteuerung zugunsten einer Selbstorganisation. Fremdsteuerung unterstützt die Selbstorganisationstendenzen durch flankierende Maßnahmen, um ein vom Management gewünschtes Ergebnis zu erhalten. In Analogie zur Evolutionstheorie läßt sich hier das Bild zeichnen, daß die Fremdsteuerung die Selektionskriterien mitbestimmt, um dadurch das Ergebnis der Variation (=Selbstorganisation) beeinflussen zu können. So hat in Stufe drei der Organisator lediglich die Möglichkeit, über die Spielregeln, ähnlich einem Schiedsrichter bei einem Fußballspiel, in die Geschehnisse in der Organisation einzugreifen.

wird das Innovationspotential und desto besser eignet sich die Selbstorganisation (vgl. Göbel, 1993, S. 395).

Wann herrschen aber chaotische und wann stabile Systemzustände vor? Ansoff (1991)⁶¹⁶ entwickelte hierzu ein Kategorienschema, mit dem sich diese Frage zumindest tendenziell klären läßt. Mit seinen Kategorien lassen sich keine genauen Grenzen festlegen, sie sollen jedoch das Management für verschiedene Stufen der Planungsunsicherheit sensibilisieren. Sie liefern z.B. Indizien für einen tendenziell stabilen Systemzustand, der erst eine Fremdorganisation sinnvoll macht. Diese Kategorien stellte Deiser (1994, S. 64) zu der folgenden Abbildung zusammen.

⁶¹⁶ Ansoff untersuchte hierzu in einer historischen Analyse den Bezugsrahmen des strategisch-organisationalen Handelns (vgl. Deiser, 1994, S. 64).

Stärke der Turbulenzen	sehr niedrig (= stabiler Zustand)	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch (= chaotischer Zustand)
Umweldynamik Charakteristik des Wandels	repetitiv Ereignisse wiederholen sich immer wieder	expansiv, langsamer Wandel in vorher- sehbaren Schritten	kontinuierlich ändernd schneller Wandel in vorher- sehbaren Schritten	kontinuierlich ändernd diskontinuierlicher Wandel, aber vorhersehbar	überraschend, diskontinuierlicher Wandel, nicht vorhersehbar
Strategische Ausrichtung Orientierung an	stabil Vergangenheit	reaktiv Erfahrung	antizipatorisch Trendextrapolation	unternehmerisch erwarteter Zukunft (Szenarien)	kreativ, Kreativität
Triebfeder des Organisationswandels Verhältnis zum Thema „Wandel“	Suche nach Stabilität scheut Wandel	effizienzgetrieben, adaptiv gegenüber Veränderungen	marktgetrieben sucht vertrauten Wandel	umweltgetrieben sucht systemrelevante Wandel	Umwelt aktiv gestaltend, sucht innovativen Wandel

Abbildung 6: Indizien zur Beurteilung der Systemstabilität (vgl. Deiser, 1994, S. 64)

Mit Selbstorganisation ist die erste Stufe des Organisierens – die des exakten Umsetzens eines Plans (nach Kirsch, 1991, S. 271) – nicht möglich. Die Selbstorganisation ergibt sich in einem nicht vorhersehbaren Prozeß als Resultat der Handlungsweisen der einzelnen Systemmitglieder. Deshalb ist es nicht möglich, Pläne exakt umzusetzen, da das Ergebnis des Prozesses nur sehr ungenau prognostiziert bzw. gesteuert werden kann. Pläne mögen höchstens spontane, von den Planvorstellungen abweichende Entwicklungen initiieren. Pläne sind dann jedoch lediglich die Anfangs- und Randbedingungen. Organisation ist daher auch im Sinne der zweiten Stufe – Umsetzung eines Grobkonzepts – durch Selbstorganisation nicht möglich (vgl. Kirsch, 1991, S. 272).

Selbstorganisation bezieht sich auf die dritte Form des Organisierens – die des spontanen Prozesses in kontrollierten Bedingungen. Kirsch vermutet, daß diese Form trotz gegenteiliger Beteuerung de facto der Normalfall des Organisierens ist (vgl. Kirsch, 1991, S. 272)⁶¹⁷. Wenn ein Unternehmen in einem extrem instabilen Zustand ist, z.B. durch Gerüchte über große Defizite oder Finanzmanipulationen, dann ist ein fremdsteuerndes Personalmanagement kaum mehr möglich.

Für das Verhältnis von Fremdorganisation und Selbstorganisation ergibt sich daraus:

Die Fremdorganisation kann gegenüber der Selbstorganisation unmittelbar auf die Erreichung der organisatorischen Ziele einwirken, allerdings ist sie wesentlich weniger flexibel und stellt hohe Ansprüche an die Qualität der Prognose. Aus Sicht der Chaostheorie ist dies nur in einem stabilen Systemzustand möglich. Mit Hilfe der Determinanten aus Abbildung 6: Indizien zur Beurteilung der Systemstabilität (vgl. Deiser, 1994, S. 64) kann abgeschätzt werden, in welchem Zustand sich das System befindet. Wenn sich das System eher in einem stabilen Zustand befindet, sollte, den obigen Überlegungen entsprechend, tendenziell mehr fremdgesteuert werden, denn sonst könnte gerade in diesen Phasen falsche Weichenstellungen gesetzt werden, die sich später nur unter großen Mühen rückgängig machen lassen und so die zukünftige Entwicklung des Systems massiv gefährden (vgl. z.B. Baecker, 1992). In einem instabilen Zustand bietet die Selbstorganisation zwar keine Gewähr für eine optimale Lösung, ist jedoch besser in der Lage, sich auf die sich rasch verändernden Umweltbedingungen einzustellen. Entsprechend empfiehlt Kirsch die selbstorganisierenden Prozesse in Episoden, „in denen sich das System in einer gleichsam ‘verflüssigten’ Situation mit einem äußerst schlecht strukturierten, bösartigen Problem in einer die Komplexität des Problems grundsätzlich

⁶¹⁷ Management von Systemen bedeutet in diesem Sinne, das System so zu gestalten, daß es einen möglichst großen Spielraum für selbstorganisatorische Prozesse gibt, die durch flankierende Maßnahmen in eine effiziente Richtung gelenkt werden. Wie aber diese flankierenden Maßnahmen die Effizienz sichern können, bleibt letztlich unklar.

bejahenden Weise auseinandersetzt und dadurch in eine grundlegend nicht prognostizierbare und insofern in eine 'offene' Zukunft treibt" (Kirsch, 1992, S. 272)⁶¹⁸.

e) Gestaltungsmöglichkeiten

Die Organisation eines Unternehmens muß sich, wie oben gezeigt, stets aus einer Kombination zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation zusammensetzen, und zwar derart, daß die Fremdorganisation die Rahmenbedingungen setzt, die dann von Selbstorganisationsprozessen ausgefüllt werden. Der Fremdorganisation kommt die Aufgabe zu, die Arena der Selbstorganisation abzustecken. Die Selbstorganisation muß sich an die Fremdorganisation anschließen und ebenso umgekehrt⁶¹⁹. Beide sind also doppelt kontingent (vgl. Sydow, 1993, S. 247).

Göbel unterscheidet vier verschiedene Ansatzpunkte der Selbstorganisation⁶²⁰, die im folgenden die Grundlage für eine differenzierte Betrachtung des Verhältnisses zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation und für die Ableitung pragmatischer Gestaltungsempfehlungen bilden (vgl. Göbel, 1993, S. 392).

(1) Selbstorganisation als Mikroorganisation

In diesem Verständnis organisieren sich die unmittelbaren Kooperationseinheiten selbst und schaffen dadurch ihre internen Handlungsstrukturen. Selbstorganisation nutzt somit die Handlungsräume⁶²¹, die ihr die Fremdorganisation läßt bzw. aufgrund der

⁶¹⁸ Von Interesse sind in diesem Zusammenhang auch die Überlegungen von Galbraith, der davon ausgeht, daß mit zunehmender Unsicherheit und Komplexität einer Aufgabe das Ausmaß an Informationen, das zwischen den Organisationsmitgliedern im Zuge der Aufgabenerfüllung bewegt werden muß, steigt. Unter stabilen, klar strukturierbaren und vorhersehbaren (Umwelt)-Bedingungen bewähren sich bürokratische Regeln und Programme, Planung und Hierarchie. Erst mit zunehmender Unsicherheit, Komplexität und Variabilität des Systems und der Umwelt erhöht sich der Bedarf an Information und Management by Exception (vgl. Galbraith, 1974, S. 28, zit. nach Staehle, 1991a, S. 318). Selbstorganisation könnte demnach auch durch einen vermehrten Bedarf an Informationen in einer unsicheren Situation entstehen.

⁶¹⁹ Die Selbstorganisation kann nur die Spielräume nutzen, die ihr die Fremdorganisation zugesteht. Die Fremdorganisation müßte dagegen nicht unbedingt die selbstorganisierenden Verhaltensmuster (Selbstorganisation) berücksichtigen. Allerdings wäre dies wenig effizient, da durch einen solchen Widerspruch erhebliche Reibungsverluste entstehen würden.

⁶²⁰ Diese Differenzierung ist rein analytisch und enthält auch zahlreiche Überschneidungen. Andererseits orientiert sie sich stark an pragmatischen Gesichtspunkten und läßt sich auch aus einer synergetischen Perspektive interpretieren.

⁶²¹ Dies wird nicht durch das Bewußtsein einzelner Mitarbeiter gesteuert. In einem systemischen Verständnis entsteht durch die mehr oder weniger unbewußten Handlungen Einzelner eine koordinierte Handlung auf einer Systemebene.

Überforderung eines externen Organisators lassen muß (vgl. Sydow, 1993, S. 246, Göbel, 1993, S. 392)⁶²². Diese Sichtweise entspricht weitgehend der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in der Selbstorganisation nur eine Restgröße der Fremdorganisation ist (vgl. Sydow, 1993, S. 246).

Aus dem Blickwinkel eines Organisators bedeutet das, daß er schon im Vorhinein mit Selbstorganisation rechnen und sich auf die Konstruktion der Anfangs- und Randbedingungen beschränken sollte (vgl. Knyphausen, 1991, S. 51). Selbstorganisation führt über inkrementale kleine Schritte, durch Versuch und Irrtum geleitet, zur Strukturbildung⁶²³. Diese Strukturbildung ist durch zufällige, subjektive, unbewußte Handlungsweisen geprägt, trägt den Charakter evolutionärer Prozesse und entspringt nur in Ausnahmefällen einem rationalen und bewußten Handeln (vgl. Jung, 1985, S. 64).

Gestaltungsempfehlungen resultieren aus der Möglichkeit, im Rahmen der Fremdorganisation Handlungsspielräume (und damit Redundanz) zu schaffen, um damit der Selbstorganisation Entfaltungsmöglichkeiten zu gewähren⁶²⁴. Hierzu gibt es eine Reihe von Konzepten, wie z.B. Gruppenarbeitskonzepte und Lean Management⁶²⁵, mit deren Hilfe personalwirtschaftliche Ziele, wie z.B. höhere Motivation der Mitarbeiter, erreicht werden sollen. Die konkrete Ausgestaltung dieser Selbstorganisationsprozesse kann jedoch nicht prognostiziert werden. Offen bleibt auch, ob die Selbstorganisationsprozesse in der (vom Management) gewünschten Weise ausfallen⁶²⁶. Dahinter verbirgt sich die Frage, ob die Motivation tatsächlich erhöht wird oder ob nicht als Folge der Selbstorganisation ein Chaos entsteht, das die Mitarbeiter demotiviert (vgl. z.B. Michalke (1994).

⁶²² Die traditionelle Perspektive des Fremdorganisierens wird hier nicht in Frage gestellt, sondern nur ergänzt. Allerdings können bei speziellen personalen Eigenschaften (z.B. hohes Durchsetzungsvermögen) und bestimmten Kontextmerkmalen (z.B. Zeitdruck), die ein hohes Selbstorganisationspotential in sich bergen, starke Abweichungen zur ursprünglichen Planung bzw. Organisationsstruktur entstehen (vgl. Göbel, 1993, S. 392).

⁶²³ Die vielfältigen interaktiven Handlungen im System führen zu einer „spontanen“ Detailorganisation, die wesentlich flexibler und fließender ist als das geplante Grundkonzept (vgl. Probst, 1992b, S. 2258). Von Selbstorganisation kann man allerdings erst dann sprechen, wenn diese Freiräume zur Bildung von relativ dauerhaften Handlungsmustern führen (vgl. Jung, 1985, S. 11).

⁶²⁴ Dieser Vorschlag läuft auf eine weitgehende Flexibilisierung organisatorischer Regelungen hinaus, wie sie in zahlreichen systemtheoretischen Managementkonzepten verlangt wird.

⁶²⁵ s. hierzu Abschnitt IV B 3 b Risikokompensierende Maßnahmen und Systementwicklung.

⁶²⁶ Um dies zu gewährleisten, sind flankierende Maßnahmen wie z.B. die Schulung der Mitarbeiter nötig, welche die Freiräume allerdings wieder einschränken (vgl. Göbel, 1993, S. 394).

(2) Selbstorganisation als informale Organisation

Die informale Organisation bildet eine Parallelorganisation zur formalen Organisation und kann nur dann entstehen, wenn vom Management keine Spielräume zur Selbstorganisation geschaffen werden. Sie bildet sich als Folge des täglichen Kommunikationsbedarfs, der nicht durch die formalen Kanäle abgedeckt wird⁶²⁷, weil die Mitarbeiter über die formalen Kontakte hinaus auch andere Kontakte zueinander entwickeln (vgl. Heinen, 1991, S. 92)⁶²⁸. Aus einer komplexen dynamischen Umwelt resultieren immer wieder Differenzen zwischen der vorgedachten Strukturlösung und den realen Aufgabenanforderungen. Als Folge davon ergibt sich die Erfordernis ständiger Nachsteuerungen und Anpassungen. Die Steuerung wird selbst zur Ursache von Steuerungsproblemen, was sich negativ auf die Effizienz der Organisation auswirkt (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 20).

Während die formale Organisation geplant wird, entsteht die informale Organisation ungeplant und spontan⁶²⁹. Sie bleibt jedoch nicht unbeeinflusst von der formalen Struktur, sondern muß immer parallel zur formalen Organisation gedacht werden (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 23). Unklar ist, ob diese informale Organisation letztlich störend oder nützlich ist (vgl. Göbel, 1993, S. 392)⁶³⁰. Dies ist nur situativ zu entscheiden.

Selbstorganisation als informale Organisation unterscheidet sich von der Selbstorganisation als Mikroorganisation nur durch die Interpretation eines externen Beobachters. Während der Organisator sich bei einem Verständnis von Selbstorganisation als Mikroorganisation seiner begrenzten Steuerungsmöglichkeiten vorab bewußt ist, versucht er

⁶²⁷ Die informale Organisation ergibt sich aus der konkreten Arbeitssituation oder aus bestehenden Machtverhältnissen, ohne daß dies vom Organisator vorgesehen war (vgl. Probst, 1993, S. 45),

⁶²⁸ Als weitere Gründe für die Bildung einer informalen Organisation führt Heinen an: gemeinsame Bekanntschaften und Interessen außerhalb des Betriebs, gleiches Prestige bei unterschiedlicher Stellung in der Hierarchie und gleichzeitiger räumlicher Trennung der Arbeitsplätze etc. (vgl. Heinen, 1991, S. 93)

⁶²⁹ Spontan ist hier im Sinne einer spontanen Ordnung von Hayek zu verstehen (vgl. Hayek, 1972).

⁶³⁰ Hier ist zu unterscheiden, ob eine Störung a) die Fremdorganisation oder die b) Effizienz des Unternehmens beeinträchtigt. Im Fall a) hängt die Antwort davon ab, ob die informale Organisation im Hinblick auf spezielle Planungen komplementär zur formalen Organisation ist (vgl. Heinen, 1991, S. 96f). Im Fall b) ist eine eindeutige Beantwortung nicht möglich. Während eine selbstorganisierte informale Kommunikation einerseits die langwierigen und schwerfälligen Dienstwege verkürzen und somit zur Flexibilisierung des Unternehmens beitragen kann, fehlt andererseits jede Kontrolle, ob sie auch zur Erreichung der angestrebten Ziele beiträgt (vgl. Göbel, 1993, S. 392).

bei der Sichtweise von Selbstorganisation als informale Organisation zunächst, bestimmte Prozesse bzw. die gesamte Organisation exakt vorherzubestimmen, um dann aber a posteriori feststellen zu müssen, daß er letztlich doch nur die Anfangs- und Rahmenbedingungen setzen konnte (vgl. Knyphausen, 1991, S. 51).

Im Gegensatz zur Selbstorganisation als Resultat von Handlungsfreiräumen entsteht die informale Organisation ohne jede Beeinflussungsmöglichkeiten durch das Management. Hier können nicht einmal Rahmenbedingungen gesetzt werden. Daher empfiehlt es sich, diese völlig unkontrollierbare Form der Selbstorganisation durch die Schaffung von genügend Freiräumen zu vermeiden. Es ist besser, kontrollierte Freiräume einzurichten als eine starre Ordnung zu schaffen, in der möglicherweise eine informale Organisation entsteht, die völlig an der geplanten Organisation vorbeiläuft.

Falls jedoch schon eine ausgeprägte informale Organisation besteht (und diese sich mit den Zielen des Managements vereinbaren läßt), bietet sich die Möglichkeit an, sie bewußt zu tolerieren und organisatorischen Maßnahmen zugrunde zu legen, wodurch die Stabilität der Ordnung erhöht werden kann⁶³¹.

(3) Selbstorganisation als Interpretation der Organisationswirklichkeit

In diesem Verständnis interpretieren die Organisationsmitglieder die „objektive“ Wirklichkeit und konstruieren daraus ihre eigene Systemwirklichkeit⁶³². Die handlungsrelevante Schicht der organisationalen Wirklichkeit wird von den Organisationsmitgliedern in

⁶³¹ Daneben besteht auch die Möglichkeit, die informale Organisation im Hinblick auf flankierende Maßnahmen zur Verbesserung der Selbststeuerung zu nutzen. Dies könnte z.B. bei der Zusammenstellung von autonomen Arbeitsgruppen berücksichtigt werden.

⁶³² Dieser Vorgang ist eine Grundaussage des Konstruktivismus, in dessen Tradition auch die sozialen Systemtheorien stehen. Diese erkenntnistheoretische Grundposition postuliert, daß es keine objektive Wirklichkeit gibt. Jedes Individuum filtert aus seiner Umgebung Beobachtungen heraus, die es auf seine Weise interpretiert, und konstruiert sich damit ein eigenes Bild der Wirklichkeit. So filtern die Augen der meisten Menschen Wellen mit einer bestimmten Länge als Licht und deuten es als spezielle Farben. Im Gehirn wird dies zu einem Bild zusammengesetzt und als „schön bunt“ oder „kitschig“ interpretiert.

Die Entwicklung des Wissen funktioniert demnach nicht über die Annäherung an eine absolute Realität, sondern über die Veränderung des Verhältnisses zur Wirklichkeit, um sich so in unterschiedlichen Situationen adäquat verhalten zu können. Wichtig dabei ist, daß die Sinnstruktur konsistent bleibt, um die eigene Identität und Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (vgl. Bendel, 1993, S. 26)

Eine solche Sichtweise findet sich auch in Theorien der Organisationspsychologie. So unterscheiden Motivationstheorien zwischen „tatsächlicher Wirklichkeit“ und „wahrgenommener Wirklichkeit“ bzw. beschränken sich nur auf die wahrgenommene Wirklichkeit, da diese für die Handlungen des Individuums ausschlaggebend ist.

einem fortwährenden Prozeß erzeugt. Es gibt weder für den Organisator noch für Organisationsmitglieder oder Organisationsforscher einen objektiven Standpunkt (vgl. Göbel, 1993, S. 392f). Sowohl Selbstorganisation als auch Ordnung wird vom Beobachter definiert, denn er registriert schließlich (aufgrund seiner Wahrnehmung der organisationalen Wirklichkeit und deren Veränderung), daß sich das System organisiert hat und Ordnung entstanden ist (vgl. Probst, 1987b, S. 11).

Eine Selbstorganisation ergibt sich nur dann, wenn sich die individuell unterschiedlichen Wahrnehmungen zu einer konsistenten Ordnung ergänzen. Wie diese Strukturbildung abläuft, beschreibt Luhmann mit seiner These der doppelten Kontingenz (vgl. Luhmann, 1991, S. 148ff).

Gestaltungsmöglichkeiten für das Management müssen entsprechend bei der Interpretation der Organisationswirklichkeit ansetzen. Die Organisation und ihre Mitglieder interpretieren auf der Grundlage bestimmter Werte, Erfahrungen und Erwartungen das dort Erlebte in ihrem Sinne⁶³³. Die Erwartungen (z.B. hinsichtlich der Arbeitssituation) selektieren durch Bewerten und Ausblenden aus der Überfülle von Möglichkeiten eine handhabbare Zahl von als wahrscheinlich erachteten Möglichkeiten. Sie schaffen dadurch auch Orientierungspunkte. Durch Messung oder Feststellung können vom System Unternehmung (durch das Managementsystem) oder seinen Mitgliedern Übereinstimmungen bzw. Abweichungen der Erwartungen beobachtet werden, ein Vorgang der das Risiko von Enttäuschungen in sich birgt (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 28). Diese Abweichungsanalyse zwischen Ist- und Sollzustand entspricht der konventionellen Organisationslogik (vgl. z.B. Chrobeck, 1993, S. 385). Mit ihr lassen sich auch die innerpsychischen Vorgänge bei der Bewertung der Arbeitssituation beschreiben.

Welche Möglichkeiten bieten sich, über Erwartungen die Struktur der Organisation und damit auch ihre Effizienz zu beeinflussen?

Hierzu stellen Schreyögg/Noss ein Modell vor: Zunächst können mit organisationalen Regeln (fremdorganisierend) Erwartungen geschaffen werden. Ansatzpunkte für die Beeinflussung der Erwartungen bietet der Umgang mit Abweichungs- und Enttäuschungsfällen, der im Festhalten oder Verändern bestehen kann. Festhalten bedeutet, trotz der wahrgenommenen Enttäuschung die Regeln beizubehalten (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 28). Dies kann z.B. der Führungsstil eines Vorgesetzten sein, der sich trotz wahrgenommener Unzufriedenheit nicht ändert. Verändern bedeutet

⁶³³ Die Erwartungen sind nach Luhmann die Basis von Strukturen. Für ein soziales System sind sie im Zusammenhang mit Kommunikationen von hoher Relevanz. Die Änderung bzw. Verfestigung von Strukturen – das „Organisieren“ – bedeutet im Sinne von Luhmann immer eine Beeinflussung der Erwartungen (vgl. Luhmann, 1991, S. 475).

entsprechend, die Konsequenzen aus der Enttäuschung zu ziehen und die Regeln (also in diesem Fall den Führungsstil) zu verändern.

Schreyögg und Noss übertragen dies auf die Terminologie des Lernens, so daß die beiden Alternativen *Lernen und Nichtlernen* (bzw. Verharren) heißen.

In diesem Modell besteht nun Aufgabe des Managements darin, fallweise zu entscheiden, ob die Abstimmung von Handlungsweisen (die Organisation) lernend (\approx personell bzw. selbstorganisierend) oder nichtlernend (\approx strukturell bzw. fremdorganisierend) sein soll. Ein Festhalten an nur einer Form führt nach Meinung der Autoren unweigerlich zur Systemauflösung. Die Entscheidung zwischen lernendem bzw. nichtlernendem Verhalten sollte vom Management „nach Maßgabe ihres Funktionsbeitrages zum Systemerhalt“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 29) getroffen werden. Dieser „hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben den Reaktionen der Umwelt bzw. der dort interagierenden Systeme spielt der Einsatz weiterer Steuerungsmöglichkeiten (Planung, Kontrolle usw.) eine bedeutende Rolle“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 29f) und „schließlich ist auch die Kompetenz des Systems im Umgang mit den Steuerungskonzepten [...] von erheblicher Bedeutung“ (Schreyögg/Noss, 1994, S. 30).

Dieses Modell schafft einen Rahmen, um die beiden Konzepte (Selbst- und Fremdorganisation) zu integrieren. Infolge der Entwicklungen zum organisationalen Lernen löst sich auch der angesprochene Konflikt zwischen individueller Ebene und Systemebene, da dieses Modell versucht, beide Ebenen zu verbinden (vgl. Probst, 1993b, 464f).

Problematisch ist die fehlende Unterscheidung zwischen den Erwartungen des Systems und denen der Mitglieder⁶³⁴. Trotz der oben skizzierten Hinweise bleibt letztlich offen, wann das Management eine personelle und wann eine strukturelle Lösung anwenden sollte. Diese Entscheidung bleibt offensichtlich der Gestaltungskunst des Managers vorbehalten (vgl. Chrobeck, 1993, S. 385). Diese nur empirisch zu beantwortende Frage entzieht sich nach Ansicht Sydows jedoch einer statistischen Erhebung und kann seiner Meinung nach nur im Nachhinein durch eine Prozeßbeobachtung erfaßt werden. (vgl. Sydow, 1993, S. 248).

Pragmatischere Ansatzpunkte zur Beeinflussung der individuellen Interpretation der Organisationswirklichkeit bietet Göbel (1993, S. 394f).

⁶³⁴ Die Erwartungen der Mitglieder sind von denen des Systems zumindest teilweise unabhängig. Die Erwartungen des Systems bilden sich in einer häufig nicht durchschaubaren Art und Weise aus den Erwartungen der einzelnen Mitglieder. Es ist deshalb fraglich, ob die Erwartungen des Systems überhaupt in der beschriebenen Weise beeinflußt werden können.

Ein Gestaltungsansatz zur Beeinflussung der individuellen Interpretation der Mitarbeiter eröffnet sich durch die *Veränderung der (objektiven) Organisationswirklichkeit*. Die Interpretation orientiert sich an der Wirklichkeit, und so beeinflusst eine Veränderung der Arbeitsplatzsituation auch die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes. Sie bewirkt jedoch nur dann eine Wahrnehmungsveränderung, wenn sie auch erfolgreich kommuniziert wird, d.h., wenn sie vom Mitarbeiter bemerkt wird. So muß z.B. eine Veränderung des Führungsstils nicht zwangsläufig zu einer geänderten Einschätzung der Arbeitsbedingungen führen, da es möglich ist, daß sie von den Mitarbeitern gar nicht beachtet wird (vgl. Göbel, 1993, S. 394f).

Einen weiteren Ansatzpunkt bietet die *Interpretation der Organisationswirklichkeit*. Sie kann durch Kommunikation über die wahrgenommene Wirklichkeit der Mitglieder (z.B. durch Mitarbeitergespräche oder Befragungen mit anschließender Rückmeldung) beeinflusst werden. Dadurch lassen sich Unterschiede im Selbstbild/Fremdbild der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten aufdecken. So können insbesondere unterschiedliche Sichtweisen z.B. hinsichtlich des Führungsstils thematisiert werden, Probleme aufgedeckt und Ursachen (z.B. Falschinformationen, mißverständliche Maßnahmen, unterschiedliche Wahrnehmung aufgrund unterschiedlicher Rollen) bekämpft werden (vgl. Göbel, 1993, S. 394f).

Möglichkeiten zur Beeinflussung des Interpretationsverhaltens bietet eine gezielte Personalentwicklung⁶³⁵, die in diesem Sinne eine Art zweite bzw. dritte Sozialisation der Organisationsmitglieder bewirken und so die Interpretation der Wirklichkeit im Sinne der Unternehmenskultur formen soll. Ob sich allerdings die Mitarbeiter eine Manipulation ihres Interpretationsverhaltens (z.B. Ignorieren von unerwünschten Zuständen) im Sinne des Managements gefallen lassen, ist fraglich (vgl. Göbel, 1993, S. 394f).

Schließlich kann auch eine starke Unternehmenskultur die Interpretation der organisationalen Wirklichkeit beeinflussen. Die Unternehmenskultur ist ein überindividuelles, kollektives Sinn-, Wissens- und Erkenntnisssystem, das ein Interpretationsangebot für die Mitglieder bietet. Ob die Organisationskultur gestaltbar ist, ist umstritten (vgl. z.B. Krell, 1995, S. 239). Außerdem kann sie nur ein *Interpretationsangebot* bieten, an das sich die Mitglieder nicht zwangsweise halten müssen (vgl. Göbel, 1993, S. 394f).

⁶³⁵ So definiert z.B. Jung: „Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozeß, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und deren Lern- und Leistungspotential zu erkennen und entsprechend zu fördern“ (Jung, 1988, S. 43). (Weitere Definitionen finden sich bei Neuberger, 1991, S. 4f).

(4) Selbstorganisation auf der Makroebene – als Eigendynamik von Systemen

Die drei bisher vorgestellten Formen der Selbstorganisation beziehen sich auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Individuen nutzen ihre Freiräume, ersetzen die formalen Regeln durch informale und schaffen sich ihre eigene Organisationswirklichkeit. Selbstorganisation auf der Makroebene dagegen ist das *Ergebnis* von Selbstorganisationsprozessen auf der Mikroebene⁶³⁶. Sie beschreibt die Eigendynamik des Systems. Aus dem Zusammenwirken individueller Handlungen entwickeln sich Muster, z.B. die Unternehmenskultur, die spontan, unplanbar, unerwartet von selbst entstehen (vgl. Göbel, 1993, S. 393)⁶³⁷.

Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich hier aus der Vielfalt und der Redundanz⁶³⁸ verschiedener Formen, die im Unternehmen zugelassen werden. Soll es z.B. toleriert werden, daß sich Projekt A völlig anders organisiert als Projekt B, oder ist es besser hier, durch klare Projektrichtlinien eine Vereinheitlichung zu schaffen? Betrachtet man Selbstorganisation als Kern eines evolutionären Managements (vgl. Kirsch, 1991, S. 272), so erscheint es sinnvoll, möglichst viele Varianten zuzulassen (vgl. Kieser, 1992, S. 1771)⁶³⁹. Welche Ordnung tatsächlich realisiert wird, ist jedoch nicht vorhersehbar (vgl. Göbel, 1993, S. 395)⁶⁴⁰. Ebensowenig läßt sich die Effizienz einer derartigen Vorgehensweise prognostizieren.

Alle vier hier vorgestellten Ansatzpunkte zur Selbstorganisation von Göbel lassen sich mit einem synergetischen Modell integrieren. Die Freiräume auf der Mikroebene führen zu einem chaotischen, für einen externen Beobachter nicht mehr überschaubaren Verhalten der einzelnen Mitglieder. Spezielle Mechanismen, die „Ordner“, sorgen für ein

⁶³⁶ Aus den vielfältigen, untereinander vernetzten Handlungen entwickelt sich ein Systemganzes auf der Emergenzebene des Systems, das jedoch nur teilweise auf die Mikrohandlungen zurückgeführt werden kann.

⁶³⁷ Konstruktivistisch gesehen sind diese Muster natürlich auch nur individuelle Interpretation eines Beobachters.

⁶³⁸ Diese hohe Redundanz hat allerdings auch wieder eine hohe Komplexität zur Folge.

⁶³⁹ Die Förderung scheinbar chaotischer und spielerischer Aktivitäten führt nach Meinung der evolutionsorientierten Organisationstheorie zu einem größeren Verhaltensrepertoire, was wiederum eine schnelle Problemlösung begünstigt (vgl. Kieser, 1992, S. 1771). Die Vorteile bei der Innovation bewirken auf der anderen Seite jedoch auch Nachteile bei der Stabilität und Komplexitätsreduktion.

⁶⁴⁰ So liegen die Probleme bei selbstorganisierten Gruppenarbeiten nur zum geringen Teil in der Gruppe selbst, sondern vielmehr bei der Schaffung entsprechender Voraussetzung (vgl. Ebeling, 1993, S. 122). Durch die Vorgabe spezieller Selektionsregeln für die Auswahl geeigneter Organisationsformen läßt sich allerdings die Vielzahl möglicher Erscheinungsformen der Organisation begrenzen.

einheitliches Erscheinungsbild auf der Makroebene, indem sie die Mitglieder in eine gemeinsame Richtung drängen. Diese Funktion der Ordner könnten in der Theorie Sozialer Systeme die „Erwartungen des Systems“ übernehmen, welche sich in einem nichtvorhersehbaren Prozeß aus den individuellen Erwartungen ergeben und sowohl die Elemente als auch die Strukturen des Systems maßgeblich bestimmen⁶⁴¹.

f) Selbst- und Fremdorganisation als Instrument der Selektionsleistung

Wie die Organisation ihre Selektionsleistung erfüllen kann, also mit welchen (der hier vorgestellten) Prinzipien bzw. Techniken (der Selbst- und Fremdorganisation) die einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten jeweils konkret ausgewählt werden sollen, lassen Steinmann und Schreyögg in ihrem Konzept offen. Mit Hilfe eines chaostheoretischen Ordnungsrahmens können jedoch Hilfestellungen bei der Entscheidung gegeben werden, ob primär Instrumente der Fremdorganisation oder der Selbstorganisation eingesetzt werden sollten⁶⁴². Hierzu sind grundsätzlich (in Anlehnung an die Chaostheorie) zwei unterschiedliche Systemzustände zu unterscheiden.

1. Das System befindet sich in einer stabilen Phase. Diese Phase ist dadurch charakterisiert, daß keine unerwarteten Sprünge von Systemparametern auftreten. Im Personalmanagement könnte diese Situation mit einer geringen Fluktuationsrate, einer weitgehenden Zufriedenheit der Mitarbeiter oder wenig neuen Anforderungen an die Mitarbeiter und das Personalmanagement umschrieben werden.
2. Das System befindet sich in einer instabilen Phase. Diese Phase zeichnet sich durch vielfältige, nicht prognostizierbare Veränderungen aus. Dies könnte z.B. die Folge der Einführung völlig neuer Technologien oder einer Situation mit hoher Unzufriedenheit der Mitarbeiter – signalisiert durch Leistungsrestriktionen, innere Kündigung oder Konflikte – sein.

⁶⁴¹ Dieses Konzept wäre wissenschaftstheoretisch durchaus vertretbar. Es könnte aufgrund seiner Orientierung an der Theorie der Synergetik gut die Forderung nach syntaktischer Richtigkeit erfüllen. Im Hinblick auf die semantische Fruchtbarkeit ermöglicht die Vorstellung, die Ordner entsprächen den Erwartungen des Systems als eine ausgezeichnete Integration der Synergetik in eine soziale Theorie. Schließlich dürfte auch die pragmatische Nützlichkeit aufgrund der konkret formulierten Gestaltungsempfehlungen (zumindest in Ansätzen) sehr hoch sein. (Empirische Überprüfungen liegen hierzu jedoch nicht vor). Erste Untersuchungen in ähnlichen Ansätzen erweisen sich durchaus als vielversprechend (vgl. z.B. Beisel, 1994, Rehm et al., 1993).

⁶⁴² Wie gezeigt, ist letztlich weder eine reine Fremdorganisation noch eine reine Selbstorganisation sinnvoll.

Wenn sich das System in Situation 1, also in einer stabilen Phase befindet, können primär Instrumente der Fremdorganisation eingesetzt werden, da sich deren Wirkung zumindest äherungsweise abschätzen lassen⁶⁴³. Hier ist der Einsatz personalwirtschaftliche Instrumente wie z.B. Entgeltpolitik sinnvoll.

In der instabilen Phase dagegen muß verstärkt auf Instrumente der Selbstorganisation⁶⁴⁴ zurückgegriffen werden. Hierbei handelt es hier nicht um spezielle personalwirtschaftliche Instrumente, sondern um Strukturpolitik, die durch das Schaffen von geeigneten Rahmenbedingungen und Spielregeln die Systementwicklung indirekt beeinflusst⁶⁴⁵. Das können z.B. vertrauensbildende Maßnahmen und Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur sein.

Im Hinblick auf eine konkrete Anwendung weist dieses Modell jedoch erhebliche Mängel auf. So ist eine Beurteilung der Stabilität nicht mit Sicherheit möglich. Es fehlen zuverlässige Indikatoren, welche die Beurteilung gegenwärtiger und zukünftiger Systemzustände ermöglichen. Aber selbst wenn es gelingt, die Systemstabilität zuverlässig zu beschreiben, lassen sich damit nur sehr unpräzise Angaben über die Instrumente ableiten, die zur Erreichung eines bestimmten Ziels eingesetzt werden sollten.

Dieses Modell kann nur Indizien liefern und dadurch die Auswahl unterstützen. Die konkrete Auswahl der Instrumente kann dann mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens erfolgen. Ein so konzipiertes systemisches Personalmanagementkonzept kann somit zwar Hilfestellungen geben, ist jedoch nicht in der Lage, ein optimales Instrument (theoriegestützt)⁶⁴⁶ auszuwählen⁶⁴⁷. Ebenso wie bei der die Planung müssen auch die

⁶⁴³ Grundlage eines derartigen Managementverständnisses sind Pläne, die dafür Sorge tragen, daß in Zukunft ein von dem Gestalter erwünschter Zustand des Systems erreicht wird. Aus diesen Plänen lassen sich personalwirtschaftliche Instrumente konkretisieren, die im Stande sind, das System in eine gewünschte Richtung zu lenken. Diese „plandeterminierte Steuerung“ setzt allerdings die Kenntnis möglicher Entwicklungspfade und deren Konsequenzen sowie von Eingriffsmöglichkeiten auf das System voraus (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993).

⁶⁴⁴ Fremdorganisation ist hierbei „das Instrument, um der Selbstorganisation eine Arena abzu-stecken“ (Sydow 1992, S. 247) Die Aufgabe des Managements ist dabei im wesentlichen die Organisation der Selbstorganisation, wobei Selbstorganisation und Fremdorganisation jeweils zueinander konsistent sein müssen.

⁶⁴⁵ Die kann z.B. die Förderung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sein, die den Zusammenhalt fördern und die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen soll (vgl. Drepper, 1992).

⁶⁴⁶ Dies wäre auch nur in einem deterministischen Weltbild möglich, in dem die Wirkung der einzelnen Instrumente und zukünftige Systementwicklungen exakt abgeschätzt werden könnten.

Ergebnisse der Erfolgskontrolle laufend analysiert werden, um daraus zu lernen und das System weiterzuentwickeln⁶⁴⁸.

2. Kommunikationspolitik

In einem systemischen Verständnis ist die Beeinflussung eines sozialen Systems nur über Kommunikationen möglich. Nur wenn z.B. Veränderungen des Arbeitsplatzes auch kommuniziert werden, können sie Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern auslösen.

Aus Sicht der dieser Arbeit zugrundeliegenden Theorie Sozialer Systeme besteht ein System aus Kommunikationen. Art und Inhalt der Kommunikationen prägen den Charakter des Systems. Veränderungen bzw. Gestaltungsversuche müssen bei Kommunikationen ansetzen⁶⁴⁹. Nur diejenigen Aktionen des Managements, die erfolgreich kommuniziert und als „sinnvoll“ erachtet werden, können eine Veränderung des Systems, z.B. eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, bewirken⁶⁵⁰. Eine Verbesserung der Arbeitsplatzumgebung hat nur über die Kommunikation Einfluß auf das System⁶⁵¹.

Eine wichtige Aufgabe des Managements besteht darin, die Kommunikationen im Hinblick auf die Systemrationalität effizient zu gestalten⁶⁵². Eine effiziente Kommunikationspolitik bedeutet, den Einsatz und die Wirkung personalpolitischer Instrumente zu

⁶⁴⁷ Die Wahl der Instrumente birgt somit immer das Risiko einer Fehlentscheidung in sich und kann sich nachträglich als falsch herausstellen. Deshalb muß dieses Risiko durch kompensierende Maßnahmen, d.h. durch ständige Erfolgskontrolle vermindert werden.

⁶⁴⁸ Dazu ein Beispiel: So könnte das Planungssystem eine hohe Unzufriedenheit der Mitarbeiter signalisieren, die mit dem Gehalt zusammenhängt und sich negativ auf das Leistungsverhalten auswirkt. Als Instrument wird nun eine generelle, geringfügige Gehaltserhöhung ausgewählt. Die Erfolgskontrolle signalisiert jedoch kaum positive Wirkungen. In einer genaueren Analyse stellt sich heraus, daß weniger das absolute Gehalt als vielmehr sein mangelnder Leistungsbezug Ursache der Unzufriedenheit ist. Entsprechend könnte hier vermutlich ein leistungsbezogenes Prämiensystem Abhilfe schaffen.

⁶⁴⁹ So kann die Thematisierung der Fluktuationsproblematik für das Unternehmen nachteilige Prozesse auslösen, z.B. dadurch, daß sich die Mitarbeiter jetzt erst richtig bewußt werden, daß sie schlechtere Arbeitsbedingungen haben als vergleichbare andere Mitarbeiter. Eine Thematisierung bringt jedoch andererseits den Vorteil, daß die damit verbundenen Probleme aktiv bearbeitet werden können.

⁶⁵⁰ Zu den Möglichkeiten der Strukturänderung s. Abschnitt II C 2 h, Strukturgestaltung.

⁶⁵¹ Es hat völlig unterschiedliche Wirkung auf die Motivation und die Fluktuationsneigung, ob diese Umgestaltung bei den Mitarbeitern als Kommunikationsempfängern als Schaffung einer angenehmen kreativen Arbeitsatmosphäre oder als kostenverursachendes, unnötiges Nachgeben an Mitarbeiterwünsche ankommt.

⁶⁵² s. Abschnitt II D, Systemisches Management.

kommunizieren und deren „Sinnhaftigkeit“ zu verdeutlichen⁶⁵³. Nur in Verbindung mit einer entsprechenden Kommunikationspolitik ist der Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente sinnvoll.

Was zeichnet eine erfolgreiche Kommunikation aus? In den klassischen Organisationstheorien wird Kommunikation wegen des hierarchischen, funktional spezialisierten Organisationsaufbaus u.a. als formales Befehls- und Kontrollmedium verstanden. Es interessiert hier in erster Linie eine störungsfreie Übermittlung von Informationen im Unternehmen (vgl. Anders, 1986, S. 34f). Das klassische Instrument zur Beschreibung dieser Kommunikationsperspektive ist das nachrichtentechnische Kommunikationsmodell von Claude E. Shannon und Warren Weaver (vgl. Shannon/Weaver, 1949, S. 21f). Eine erfolgreiche Kommunikation zeichnet sich demnach durch eine möglichst störungsfreie Informationsübertragung vom Sender auf den Empfänger aus und zwar über die mit der Übertragung zusammenhängenden Funktionen wie Kodieren, Senden, Empfangen und Dekodieren. Dieses Modell kann jedoch nur die Übermittlung von Informationen, nicht aber die Übermittlung von Bedeutungen, die ja erst die menschliche Kommunikation ausmacht, erklären (vgl. Brauner, 1994, S. 24).

In sozialen Systemen dient die Kommunikation der Handhabung von komplexen Situationen und ist in der Sichtweise von Luhmann sogar zentrale Komponente eines jeglichen sozialen Systems⁶⁵⁴. Aus der systemischen Perspektive sind Kommunikationsvorgänge komplexe Vorgänge, die im Zusammenhang mit kompletten Kommunikationssequenzen zu betrachten sind (vgl. Wahren, 1987, S. 7). Entsprechend steht für Luhmann auch nicht die einzelne Kommunikation im Vordergrund, sondern der Kommunikationsprozeß⁶⁵⁵.

Ein soziales System existiert nur, wenn auf Kommunikationen wieder Anschlußkommunikationen folgen. Dies ist aber nur möglich, wenn das Selektionsangebot der ersten Kommunikation angenommen wird und dadurch ein Beitrag zum selektierten

⁶⁵³ So ist z.B. eine spezielle Ausgestaltung betrieblicher Sozialleistungen zur Steuerersparnis des Unternehmens *und* der Mitarbeiter im Hinblick auf das Verhalten der Mitarbeiter nur dann effizient, wenn den Mitarbeitern diese Steuerersparnisse auch klar gemacht werden.

⁶⁵⁴ Luhmann versteht unter Kommunikation den erfolgreichen Ablauf der drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen (vgl. Luhmann, 1991, S. 194). S. hierzu auch Abschnitt III A 1, Das soziale System.

⁶⁵⁵ „Der Kommunikationsprozeß kann auf sich selbst reagieren; er kann Gesagtes bei Bedarf wiederholen, ergänzen, revidieren, er läßt Rede und Gegenrede zu“ (Luhmann, 1991, S. 212f).

Thema erfolgt⁶⁵⁶. Eine erfolgreiche Anschlußkommunikation beinhaltet ein Verstehen. Verstehen bedeutet allerdings nicht, daß die Auffassungen der Kommunikationspartner übereinstimmend sind ⁶⁵⁷, sondern daß die Kommunikationen anschließbar sind, d.h., daß die Kommunikation insgesamt sinnvoll ist, was bedeutet, daß Einigkeit über die Existenz eines Themas besteht. Das Kommunikationsmodul Verstehen ist also weitgehend unabhängig von semantischen und damit psychologischen Aspekten wie z.B. einer Bewußtseinsveränderung beim Empfänger⁶⁵⁸.

Nach Luhmann ist eine Kommunikation genau dann erfolgreich, wenn auf sie eine Anschlußkommunikation folgt. Dieses weitgehende Abstrahieren von inhaltlichen und „zwischenmenschlichen“ (=psychischen) Komponenten der Kommunikationen steht jedoch im Widerspruch zur Alltagserfahrung, nach der die Beziehung und das Klima zwischen den Kommunikationspartnern durchaus von wesentlichem Einfluß auf den Inhalt und sogar die Anschlußfähigkeit einer Kommunikation ist⁶⁵⁹.

Paul Watzlawick thematisiert diesen Einfluß zwischenmenschlicher Beziehungen in einer systemischen Kommunikation (vgl. Watzlawick et al., 1985). Er orientiert sich ebenso wie Luhmann an einem systemischen Verständnis. Watzlawick hebt besonders die Bedeutung zwischenmenschlicher Verhaltensweisen für die Informationsübertragung hervor. Neben syntaktischen (Code, Kanäle, Kapazität, Rauschen, Redundanz usw.) und semantischen Aspekten (Bedeutung der verwendeten Symbole) steht im Mittelpunkt seiner Betrachtungen die Pragmatik⁶⁶⁰. Watzlawick folgert, daß es in einer „instabilen“⁶⁶¹

⁶⁵⁶ Das bezieht sich sowohl auf die Inhalts- als auch auf die Mitteilungsebene. Wenn eine Selektion der Inhaltsebene, z.B. eine bestimmte Auswahl eines Gesprächsthemas, nicht angenommen wird, kann keine vernünftige Anschlußkommunikation erfolgen.

⁶⁵⁷ Dies ergibt sich notwendigerweise aus der strikten Trennung zwischen psychischen und sozialen Systemen.

⁶⁵⁸ Wegen der Trennung von psychischen und sozialen Systemen berücksichtigt Luhmann Personen nur in Form von Rollen, denen er typische Standpunkte und Perspektiven zuordnet, wobei er ohnehin die Meinung vertritt, daß die Personalkomponente, also die Persönlichkeit in Unternehmen im allgemeinen überschätzt wird (vgl. Luhmann, 1990, S. 11). Entsprechend müßten Kommunikationen ausschließlich Rollenhandeln sein, Gespräche in ähnlichen Kontexten würden in etwa gleich ablaufen (vgl. Bierwirth, 1995, S. 61).

⁶⁵⁹ Wenn sich z.B. zwei Kommunikationspartner feindlich gesinnt sind, werden sie die Kommunikation leichter abbrechen als in einer freundschaftlichen Atmosphäre.

⁶⁶⁰ Darunter versteht Watzlawick die beobachtbaren, verhaltensmäßigen Wechselwirkungen zwischenmenschlicher Kommunikationen (nicht zu verwechseln mit der wissenschaftstheoretischen Orientierung dieser Arbeit).

⁶⁶¹ Stabilität bzw. Instabilität bezieht sich hier auf die Beziehung der Kommunikationspartner zueinander, nicht auf die „Rollenstabilität“.

Kommunikationsbeziehung zu Störungen auf der Inhaltsebene kommt, so daß das durch strukturelle Selbstorganisationsmaßnahmen geschaffene Potential zur Komplexitätsverarbeitung nicht ausgenutzt werden kann. In einer stabilen Beziehung sind die Kommunikationspartner bereit, bei Auseinandersetzungen von ihren gegenseitigen Rollen abzuweichen, wodurch sich die Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung erhöht (vgl. Watzlawick et al., 1985, S. 111ff).

Im Vordergrund von Watzlawicks Betrachtungen stehen nicht die systembildenden und systemreproduzierenden Funktionen von Kommunikation, sondern die Beziehungen und damit indirekt auch psychische Einflußfaktoren. Dies steht im Einklang mit dem Modell des personalwirtschaftlichen Systems.

Schulz von Thun (1977) entwickelte diese Trennung von Inhalts- und Beziehungsaspekt auf der Grundlage des Modells von Watzlawick zu einem Vier-Ebenen-Modell weiter⁶⁶², das wiederum Neuberger als Grundlage für sein TALK-Modell verwendet (vgl. Neuberger, 1992). Mit diesem Modell untersucht Neuberger Kommunikationsvorgänge in der Arbeitswelt unter Berücksichtigung der oben skizzierten Modelle (vgl. Neuberger, 1992, S. 13). Daraus lassen sich Anforderungen an eine effiziente Kommunikation konkretisieren:

Eine wichtige Forderung für eine effiziente Kommunikationspolitik ist zunächst, dafür Sorge zu tragen, daß überhaupt Kommunikationen stattfinden. Jede personalpolitische Maßnahme des Managements muß auch kommuniziert werden, um wirksam sein zu können. Im Hinblick auf ein effizientes Personalmanagement ist darauf zu achten, daß die Kommunikationen in allen vier Ebenen des im TALK Modells von Neuberger – die Tatsachen-, Ausdrucks-, Lenkungs- und Kontaktebene⁶⁶³ – ohne Störungen erfolgen. Für ein systemisches Personalmanagement bedeutet dies u.a. den Verzicht auf Manipulationsversuche z.B. durch Drohen oder Überreden, damit die Kontaktebene nicht gestört wird, wodurch die Effizienz der Kommunikation leiden würde

⁶⁶² s. auch Wahren, 1987, S. 94

⁶⁶³ Die Ebenen symbolisieren die unterschiedlichen Aspekte einer Kommunikation:

- Die Tatsachenebene bezieht sich auf die Art wie die Tatsachen dargestellt werden (vgl. Neuberger, 1992, S. 15ff).
- Die Ausdrucksebene ist die Ebene der Selbstoffenbarung und -Darstellung (vgl. Neuberger, 1992, S. 28ff).
- Die Lenkungsebene thematisiert die Möglichkeiten der Beeinflussung und Manipulation (vgl. Neuberger, S. 38ff).
- Die Kontaktebene bezieht sich auf das Klima des Gesprächs (vgl. Neuberger, 1992, S. 55ff).

D. Risikokompensierende Maßnahmen – Controlling

Weil die Umwelt – systemisch gesehen – aus unüberschaubar vielen Elementen und den Anschlüssen zwischen ihnen besteht, besteht für das System der Zwang zur Selektion. Die Umwelt bleibt für das System nur in Ausschnitten durchdringbar, es muß daher ständig mit Unvorhergesehenem gerechnet werden (vgl. Schreyögg, Noss, 1995, S. 178). Das System Unternehmen kann sich nie sicher sein, nicht doch Wesentliches übersehen zu haben (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133). Deshalb müssen im Rahmen des systemischen Personalmanagementkonzepts Maßnahmen zur Kompensation des Selektionsrisikos durchgeführt werden, die darauf abzielen, die bestehende Selektion ständig zu überprüfen und gegebenenfalls gegenzusteuern (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133). Steinmann/Schreyögg konkretisieren drei Typen der Kontrolle, die sich hinsichtlich des Kontrollobjektes und des Spezifizierungsgrades unterscheiden: *Überwachung* (die ungerichtete, unspezialisierte Beobachtung möglicher Bestandsbedrohungen), die *Prämissenkontrolle* (die Überwachung der Planungsprämissen) und die *Durchführungskontrolle* (die Überprüfung der einzelnen Maßnahmen) (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 221ff).

Die *Überwachung* ist nicht von vornherein auf ein konkretes Kontrollobjekt (z.B. auf konkrete Maßnahmen oder Prämissen) bezogen, sie versucht vielmehr, eine potentielle Bestandsbedrohung zu erkennen⁶⁶⁴. Bestandsbedrohungen sind unbestimmte Risiken, können sich jedoch in Gestalt von konkreten Krisen manifestieren, die z.B. durch Frühwarnsysteme⁶⁶⁵ aufgespürt werden sollten (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 223). In Bezug auf das Personalmanagement könnte z.B. ein schlechtes Organisationsklima eine solche bestandsgefährdende Bedrohung sein. Als Frühwarnsystem können z.B. regelmäßige Mitarbeitergespräche dienen. Das Management muß bei heraufziehenden Bestandsbedrohungen für entsprechende Korrekturen der bisherigen Selektionen sorgen. Im Rahmen dieses Managementkonzepts kommt einem Frühwarnsystem zusätzlich eine weitere wichtige Rolle zu: die Überprüfung der Systemstabilität⁶⁶⁶.

⁶⁶⁴ Diese Beobachtung von Krisenzeichen ermöglicht es, Komplexität zu reduzieren.

⁶⁶⁵ Frühwarnsysteme sondieren „schwache Signale“ und können gegebenenfalls mögliche Chancen und Risiken orten. Auch in Zeiten von Instabilität und Turbulenzen können Unternehmen damit heraufziehende Gefahren erkennen und gegensteuern (vgl. Reichert, 1987, S. 14).

⁶⁶⁶ Zu prüfen ist hier: Befindet sich das System in einem relativ stabilen Zustand oder weisen Indizien auf turbulente Zustände hin? In turbulenten Situationen sollten zur Kompensation des hohen Selektionsrisikos vor allem solche Maßnahmen ergriffen werden, die eine hohe Flexibilität hinsichtlich aller möglichen Anforderungen versprechen. Dazu gehört auch eine stärkere Betonung der Selbstorganisation, da diese z.B. durch den Aufbau von

Die Prämissen, welche im Rahmen der Planung gesetzt werden, blenden einen erheblichen Teil der betrieblichen Wirklichkeit aus⁶⁶⁷. Die *Prämissenkontrolle* überprüft, inwieweit die Prämissen, die der Planung und der Organisation zugrundeliegen, noch problemadäquat sind. Gerade im Personalmanagement müssen aufgrund der Vielzahl nicht überschaubarer Einflußfaktoren zahlreiche Handlungsgrundlagen einfach gesetzt werden. Dies kann z.B. die Wahl eines bestimmten Führungsstils sein, der sich bewährt hat und somit nicht ständig hinterfragt wird, oder eine Annahme (wie: „zufriedene Mitarbeiter arbeiten besser“).

Weil die Prämissen der Planung einen Teil der Wirklichkeit ausblenden, finden nicht alle möglichen Behinderungen und Bedrohungen der ausgewählten Strategien genügend Beachtung. Sie dringen erst als Störungen oder unerwartet schlechte Ergebnisse von Handlungskonzepten ins Bewußtsein des Managements (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 222). Im Personalmanagement könnten dies z.B. überraschende Qualitätsmängel infolge schlechter Arbeitsergebnisse sein. Kontrollmöglichkeiten bieten hier die verschiedenen Ansätze des Personalcontrollings⁶⁶⁸. Eine wichtige Aufgabe der *Durchführungskontrolle* in einem systemischen Personalmanagement besteht deshalb im Aufbau eines Kennzahlensystems, in dem die wichtigsten Einflußgrößen und Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Zielgrößen enthalten sind. Grundlage dieses Systems sind die im Netzwerk als relevant erkannten Variablen, deren Ausprägungen in irgendeiner Form quantitativ erfaßt werden müssen. Die Ergebnisse dieser Kennzahlen können in einer Art Benchmarking mit anderen Abteilungen und Unternehmen verglichen werden⁶⁶⁹. So kann z.B. eine hohe Absentismusquote ein wichtiges Problem für ein Unternehmen darstellen. Das Controlling muß in diesem Fall zusätzlich zur Absentismusquote auch deren wichtigste Einflußfaktoren (wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Führungsverhalten) und Auswirkungen (wie z.B. entgangene Aufträge, Überbelastung der anderen Mitarbeiter) erfassen und beobachten.

Nachdem das Personalmanagementkonzepts nun in seinen wichtigsten Komponenten entwickelt ist, steht im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen seine wissenschafts-

Flexibilitätpotentialen die Anpassung an turbulente Umwelten erleichtert (vgl. Maul, 1993, S. 717).

⁶⁶⁷ Das Setzen von Prämissen ist Voraussetzung dafür, daß die Unternehmung handlungsfähig bleibt. Durch das Setzen von Prämissen wird immer eine große Zahl möglicher anderer Zustände aus der Betrachtung ausgeblendet (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 221).

⁶⁶⁸ Mit Hilfe von Kennzahlensystemen (vgl. z.B. Bühner, 1995, S. 56, Schulte, 1990, S. 19) können Abweichungen von den beabsichtigten Resultaten der Strategien schnell erkannt werden.

⁶⁶⁹ vgl. z.B. Seelig, 1995, Mollet/Egger, 1995, Herstatt/Sommerlatte, 1995.

theoretische Qualität. Diese läßt sich anhand der im ersten Abschnitt erläuterten wissenschaftstheoretischen Kategorien prüfen. Das entwickelte Personalmanagementkonzept basiert auf dem Managementkonzept von Steinmann und Schreyögg, in das Elemente der Chaostheorie und der Kybernetik (über die Technik des vernetzten Denkens) integriert wurden⁶⁷⁰, was die Aussicht auf eine höhere pragmatische Nützlichkeit des dadurch entstandenen Konzepts rechtfertigte⁶⁷¹. Im Hinblick auf seine wissenschaftstheoretische Qualität kommt deshalb der Prüfung dieser Anforderung – der pragmatischen Nützlichkeit – große Bedeutung zu. Sie wird im folgenden in zwei Schritten durchgeführt. Zunächst soll die Managementfunktion Planung in einer Fallstudie auf ihre Eignung zur Handhabung realer Probleme untersucht werden und in einem zweiten Schritt wird deren Potential zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen geprüft. Zu diesem Zweck wird das Konzept auf ein personalwirtschaftliches Standardproblem, die Fluktuation von Mitarbeitern, angewendet und überprüft, inwieweit sich inhaltliche Aussagen ableiten lassen.

E. Anwendung des Planungsmoduls in einer Fallstudie

Mit der im folgenden beschriebenen Unternehmens-Fallstudie soll ein Teil⁶⁷² der Managementkonzeption, das Planungsmodul, im Hinblick auf seine pragmatische Anwendbarkeit und seinen Nutzen für die betriebliche Praxis getestet werden.

Die Planung hat in einem systemischen Verständnis die Aufgabe, die als wesentlich empfundene Sicht der Wirklichkeit zu formen, indem sie unwichtige Aspekte per Se-

⁶⁷⁰ Wenn auch die Elemente logisch korrekt verknüpft werden, wodurch die Forderung nach syntaktischer Richtigkeit erfüllt ist und auch die Theorietransfers immer als Generalisierung und Respezifizierung mit Hilfe einer Fachtheorie erfolgen, wodurch die semantische Fruchtbarkeit gegeben ist, bleibt bei dieser eklektizistischen Ansammlung verschiedener Theorien doch die Frage, warum genau diese Verknüpfungen gewählt wurden (oder warum z.B. nicht mehr Elemente aus der Synergetik übernommen wurden).

⁶⁷¹ Die einzelnen Theoriebausteine fanden deshalb Berücksichtigung, weil sie das höchste pragmatische Gestaltungspotential versprachen.

⁶⁷² Auf der Grundlage dieser Diagnose und Problemabgrenzung des Planungsmoduls könnte im systemischen Personalmanagementkonzept das Organisationsmodul angewendet werden. Hierbei würde anhand der systemspezifischen Gegebenheiten, also der konkreten Situation in der XY-GmbH, auf der Grundlage der im Modell des personalwirtschaftlichen Systems beschriebenen Zusammenhänge eine Selektion der zur Verbesserung der momentanen Lage in Frage kommenden Instrumente vorgenommen. Diese Selektion bzw. Auswahl der Instrumente ist systemspezifisch und kann nur mit Kenntnis des konkreten Systems (z.B. Kapazität zur Problemlösung) erfolgen. Weil zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit die hierfür erforderlichen Daten nicht vorlagen und ein Zeitpunkt dafür auch nicht absehbar war, muß auf eine Diskussion der Umsetzung des Organisationsmoduls verzichtet werden. Gleiches gilt auch für das Controllingmodul.

lektion ausblendet⁶⁷³. Im Rahmen der Personalmanagementkonzeption hat das Planungsmodul entsprechend die Aufgabe, die für ein konkretes Unternehmen in einer aktuellen Situation wichtigsten personalpolitischen Problemfelder zu identifizieren.

Ausgangspunkt der Fallstudie waren latente personalpolitische Probleme in einem Unternehmen der Softwarebranche (XY-GmbH). Zur Identifizierung und Lösung dieser Probleme wurde eine Projektgruppe der Freien Universität Berlin unter Leitung von Prof. Dr. Stitzel (mit maßgeblicher Beteiligung des Autors) beauftragt. Erste Vorgespräche mit der Unternehmensleitung dienten der Sondierung der Ausgangslage. Auswirkungen der personalpolitischen Probleme waren in den Augen der Manager insbesondere Mängel bei der Qualität der Produkte und der Termintreue. Aufgrund zahlreicher Indizien erkannten sie ein hohes Maß an Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die sich in Motivationsmängeln und „innerer Emigration“ bis hin zur Sabotage äußerten.

Diese Ausgangssituation bietet eine gute Basis, um die Anwendungsmöglichkeiten unseres Planungsmoduls testen zu können, denn die hohe Komplexität dieser Ausgangslage⁶⁷⁴ entspricht den Postulaten systemischer Managementkonzepte.

Im Hinblick auf Prüfung der pragmatische Nützlichkeit unserer Personalmanagementkonzeption – dem Zweck der Fallstudie – steht die Frage im Mittelpunkt, ob ihr Planungsmodul imstande ist, die zentralen Problemfelder zu identifizieren. Inwieweit eine solche Lösung auch die tatsächlichen personalpolitischen Probleme widerspiegelt, kann mangels objektiver Verfahren nur durch eine subjektive Einschätzung von Experten geprüft werden.

1. Zur Durchführung der Fallstudie

Zwischen der Unternehmensleitung und der Projektgruppe herrscht Konsens darüber, daß eine Verbesserung der aktuellen Situation nicht mit isolierten Einzelmaßnahmen realisiert werden kann⁶⁷⁵. Angestrebt wurde vielmehr ein Set von aufeinander abgestimmten personalpolitischen Maßnahmen, das in seiner Gesamtheit die Personalpolitik

⁶⁷³ S. Abschnitt II B, Die Planungsfunktion.

⁶⁷⁴ Infolge der zahlreichen Wechselwirkungen der verschiedenen Einflüsse entsteht eine hohe Komplexität. So beeinflußt die Umstrukturierung das Prämiensystem und umgekehrt. Die Interdisziplinarität resultiert unmittelbar daraus. So werden mit der Motivation zunächst psychologische Phänomene, mit der Umstrukturierung soziale und aufgrund der Kundenanforderungen technische und betriebswirtschaftliche Fragestellungen angesprochen.

⁶⁷⁵ In Vorgesprächen entstand der Eindruck, daß die XY-GmbH nicht ein isoliert auftretendes personalwirtschaftliches Problem hat, sondern daß vielmehr verschiedenste Einflüsse, wie z.B. Umstrukturierung, Prämiensysteme und Anforderungen von Kunden, ineinandergreifen und die Situation der Mitarbeiter mitbeeinflussen.

der XY-GmbH effizienter gestalten⁶⁷⁶ und damit die Möglichkeit schaffen soll, intensiver und zielgerichteter auf die Mitarbeiter einzugehen und vorhandene Potentiale zu nutzen.

Die Aufgabe des Planungsmoduls besteht in dieser Situation darin:

- eine geeignete Diagnose der Situation zu stellen und der Projektgruppe helfen, die wichtigsten personalwirtschaftlichen Handlungsfelder der XY-GmbH zu identifizieren⁶⁷⁷.
- die im Hinblick auf die Ziele des Personalmanagements wichtigen Informationen über die Effizienz verschiedener personalpolitischer Instrumente in dieser Situation zu liefern⁶⁷⁸.

Für die konkrete Situation der XY-GmbH bedeutet dies, daß mit Hilfe des Planungsmoduls alle personalpolitischen Aktionsparameter, besonders diejenigen, die im Zusammenhang mit der Produktqualität stehen, analysiert werden müssen. Nachdem es bisher noch keine systematische Erfassung der dafür notwendigen Ausgangsinformationen⁶⁷⁹ gab, werden diese mit Hilfe einer schriftlichen Befragung⁶⁸⁰ und der Befragung einer Expertenrunde⁶⁸¹ erhoben. Hierbei dient die Arbeitszufriedenheit, den Vorinformationen entsprechend, als wichtiger Orientierungspunkt für mögliche Schwachstellen. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden dann der Problemsicht

⁶⁷⁶ Daran knüpfte sich die Forderung nach Identifizierung und Bearbeitung zentraler personaler Problemfelder, verbunden mit einer allgemeinen Verbesserungen der Personalpolitik an.

⁶⁷⁷ Weitergehende Schritte werden derzeit durchgeführt, können aber in dieser Arbeit nicht mehr berücksichtigt werden.

⁶⁷⁸ Diese Selektion formt eine eigene Sichtweise der Realität und kann möglicherweise wichtige Informationen ignorieren. Daher ist ein Einsatz von personalpolitischen Instrumenten zentral von der Qualität der Planung abhängig.

⁶⁷⁹ In der Personalmanagementkonzeption übernimmt das Planungsmodul die Vorsteuerung für künftiges Handeln. Dazu müssen dem Bewußtsein des Personalmanagementsystems zunächst mit Hilfe spezieller Sensoren Informationen aus dem sozialen System und der Umwelt zugänglich gemacht werden. Diese Sensoren können Instrumente der Personalforschung oder des Personalcontrollings sein (s. Abschnitt III B 2, Informationsinstrumente).

⁶⁸⁰ Die schriftliche Befragung bot sich an, da sich die Mitarbeiter des Unternehmens in sehr unterschiedlichen Arbeitssituationen befanden und eine Vollerhebung daher notwendig erschien. Daneben wurde diese Form auch von der Geschäftsleitung explizit gewünscht.

⁶⁸¹ Diese Expertenrunde bildeten während eines Symposiums die Führungskräfte des Unternehmens.

des Managements gegenübergestellt, um dadurch mögliche Wahrnehmungsdifferenzen offenzulegen⁶⁸².

Aus der Fülle der Informationen sollen mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens die zentralen Ergebnisse herausgefiltert und zu einem Netzwerk aufbereitet werden⁶⁸³. Darauf aufbauend können dann Lösungsansätze entwickelt werden (welche aber nur Wirkung zeigen, wenn sie erfolgreich kommuniziert werden⁶⁸⁴).

Zusammengefaßt ergeben sich also für die Anwendung des Planungsmoduls folgende Schritte:

- Durchführung einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung
- Aufbereitung der Ergebnisse⁶⁸⁵ der Mitarbeiterbefragung und Gegenüberstellung mit der Sichtweise der Unternehmensleitung⁶⁸⁶; Ableitung eines Netzwerks zur Auswahl der relevanten Determinanten und Mitarbeitergruppen⁶⁸⁷.

⁶⁸² Die Informationen über das Eigenverhalten der Mitarbeiter (=Selbstorganisationstendenzen) müssen mit Hilfe spezieller Kodizes (die das Managementsystem identifizieren kann) ins Systembewußtsein des Managementsystem gelangen.

⁶⁸³ Als Instrument zur Reduktion der Komplexität und Verdichtung der relevanten Daten wird in der systemischen Personalmanagementkonzeption die Technik des vernetzten Denkens verwendet. Wegen der zentralen Bedeutung der individuellen Wahrnehmung und der Erwartungen werden die Sichtweisen der Mitarbeiter denen der Vorgesetzten gegenübergestellt. Eventuelle Wahrnehmungsunterschiede deuten dabei auf Kommunikationsprobleme hin, die beim Einsatz personalpolitischer Instrumente erhebliche Schwierigkeiten verursachen können (s. Abschnitt III A 3, Die Verbindung zwischen psychischem und sozialen System).

⁶⁸⁴ Eine Beeinflussung des psychischen Systems der Mitarbeiter und somit eine Wirkung personalpolitischer Instrumente kann, wie gezeigt, nur mit Hilfe von Kommunikation erfolgen.

⁶⁸⁵ Diese Netzwerke sollen die relevanten Eigentendenzen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Problemstellung abbilden.

⁶⁸⁶ Hierdurch werden die Interessen des Managements und somit die Fremdsteuerungstendenzen konkretisiert. Bei der XY-GmbH zeigte sich, daß sich die Netzwerkentwürfe der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter in einigen Punkten unterschieden. So bildeten die Produktqualität und die Kosten einen Schwerpunkt des Geschäftsleitungsmodells, wohingegen für die Mitarbeiter die Arbeitszufriedenheit wesentlicher wichtiger war.

⁶⁸⁷ Der gemeinsame Entwurf erfolgte in einem Symposium, bei dem sich die Führungsspitze der XY-GmbH mit dem Betriebsrat und der Projektgruppe auf ein bipolares Modell einigte, in dem die beiden Schwerpunktsetzungen Arbeitszufriedenheit und Produktqualität vertreten waren.

- Identifizierung von strategischen Handlungsfeldern⁶⁸⁸: Anhand des Netzwerks können aktive Handlungsfelder⁶⁸⁹ ausgemacht werden, die besonders interessant für personalpolitische Maßnahmen sind⁶⁹⁰.

2. Zur Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung wird hier nur kurz skizziert, da sie keine Besonderheit eines systemischen Managements ist⁶⁹¹. Es werden lediglich die wichtigsten Schritte, die für das weitere Verständnis der Studie von Bedeutung sind, erläutert.

Die Fragebogenkonzeption erfolgte durch die Projektgruppe unter Rückgriff auf die Arbeitszufriedenheitstheorien von Herzberg (1959), Vroom (1967) und Fishbein (1967) sowie Plausibilitäten zum Qualitätsmanagement, aufgrund der vorher genannten Symptome Arbeitsunzufriedenheit und Motivationsmängel. In Voruntersuchungen ließ sich die Relevanz des Determinantenschemas überprüfen.

Der Fragebogen wurde in verschiedene Segmente, die sowohl offene als auch geschlossene Fragen enthielten⁶⁹², mit folgenden Themenbereichen untergliedert (s. Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Fragebogen): Entgelt, Arbeitsumfeld, Arbeitsinhalt, Arbeitsklima, Führungsverhalten, Zusammenarbeit (Koordination) innerhalb und außerhalb der eigenen Abteilungen, Arbeitszeit, berufliche Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten sowie eine Gesamtbeurteilung der Arbeitssituation.

⁶⁸⁸ Im Fall der XY-GmbH ist dies zum Beispiel das Prämiensystem. Aus dem Netzwerkmodell läßt sich folgern, daß Verbesserungen in diesem Bereich eine besonders positive Schubwirkung auf die beiden zentralen Größen Produktqualität und Arbeitszufriedenheit haben.

⁶⁸⁹ Aktive Handlungsfelder strahlen stark auf andere Bereiche aus und werden selbst kaum beeinflusst. Diese Felder sind besonders interessante Ansatzpunkte für eine Personalpolitik, da hier zum einen eine gezielte Beeinflussung durch das Management nicht durch Wechselwirkungen anderer Determinanten überlagert werden und zum anderen weil hier Veränderungen von Determinanten besonders große Einflüsse ausüben (s. Abschnitt III B 1, Die Technik des vernetzten Denkens).

⁶⁹⁰ Neben der Vernetzung mit anderen Determinanten spielt auch die konkrete Ausprägung eine Rolle. Von besonderem Interesse sind dabei aktive Elemente mit negativen Ausprägungen. Die Elemente mit negativer Ausprägung sind vor allem deshalb interessant, weil sich bei ihnen vermutlich am leichtesten Verbesserungen erzielen lassen.

⁶⁹¹ Zur umfangreichen Literatur hierzu s. Abschnitt III B 2, Informationsinstrumente.

⁶⁹² Die Segmente waren in verschiedene Determinanten unterteilt, die alle die folgende Binnenstruktur der einzelnen Fragen aufwiesen: Erstens die Frage nach der Ist-Situation (z.B. Frage nach wöchentlicher Arbeitszeit), zweitens eine Zufriedenheitsfrage (wie zufrieden sind Sie damit?) und drittens eine offene Frage (was gefällt Ihnen besonders bzw. was stört Sie besonders daran?).


Welche Weiterbildungsmöglichkeiten werden Ihnen von der XY-GmbH angeboten?
Welche Weiterbildungsveranstaltungen sollte die XY-GmbH zusätzlich anbieten?
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Weiterbildungsmöglichkeiten bei der XY-GmbH?


Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Fragebogen

Parallel dazu wurde ein Vorgesetztenfragebogen entwickelt, in dem die Vorgesetzten vermuten sollten, wie ihre Mitarbeiter die Arbeitssituation bewerten. Der Aufbau dieses Fragebogens ist spiegelbildlich zu dem Mitarbeiterfragebogen. Auf diese Weise sollten Wahrnehmungsdifferenzen und Kommunikationsstörungen identifiziert werden.

Die Fragebögen wurden über die Geschäftsleitung der XY-GmbH verteilt. Die ausgefüllten Fragebögen konnten in zentralen Sammelstellen in verschlossenen Kouverts abgegeben werden. Bei Auswertung sorgte die Projektgruppe für die Anonymität der Befragung. So wurden z.B. kleine Organisationseinheiten, bei denen man auf die Antworten einzelner Mitglieder schließen hätte können, nicht einzeln ausgewertet.

3. Ergebnisse der Befragung

Die Auswertung der Befragung beschränkte sich auf Mittelwerte, Varianzen und Korrelationen⁶⁹³, da für höherwertige statistische Berechnungen die Anzahl der Fragebögen zu gering war. Neben den Werten der gesamten XY-GmbH wurden auch die einzelnen Abteilungen und Bereiche des Unternehmens betrachtet. Die geschlossenen Fragen konnten unmittelbar mit einem Statistikprogramm ausgewertet werden, wohingegen die offenen Frage zunächst inhaltsanalytisch aufbereitet werden mußten, um sie einer statistischen Auswertung zugänglich zu machen⁶⁹⁴.

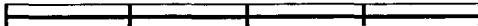
⁶⁹³ Mit Korrelationen wird das Antwortverhalten innerhalb eines Fragebogens betrachtet und mit dem Antwortverhalten aller anderen Fragebögen der Abteilung, des Bereichs bzw. des gesamten Unternehmens verglichen.

⁶⁹⁴ Die offenen Fragen wurden in folgenden Schritten ausgewertet:
1. Verkürzte, stichpunktartige Darstellung aller Antworten

Ein Beispiel für die Struktur der Fragen und ihre Auswertung bietet die folgende Grafik, die in ein Teilergebnis dieser Antworten auf die Frage nach der Beurteilung der Arbeitsbedingungen darstellt

Bsp. für eine Fragestellung:
 „Beurteilen Sie bitte Ihre Arbeitssituation hinsichtlich des folgenden Statements“:

„Ich kann meine Aufgaben ohne Störungen erledigen“
 stimmt völlig weitgehend teils/teils eher nicht stimmt gar nicht



Auswertung dieser Frage:

Gesamtergebnis		Mittelwert gesamt (\emptyset)	Mittelwerte nach Abteilungen (Extremwerte)	
(Skalierung) Ausprägung (Wertung)	%	(gemäß 5- fach Skala)	> \emptyset (Tendenz -)	< \emptyset (Tendenz +)
(1 u. 2) Stimmt (+)	12,5	3,8	A-Abteilung (4,6)	C-Abteilung (2,8)
(3) Teils/Teils (0)	23,2		B-Abteilung (4,3)	
(4 u. 5) Stimmt nicht (-)	64,3			

Kommentar: Der weitaus überwiegende Teil fühlt sich demnach durch Störungen in seinem Arbeitsablauf gestört, wobei davon besonders die C-Abteilung betroffen ist. Dies könnte eine Quelle für mögliche Qualitätsmängel sein. Von Interesse ist auch die Feststellung, daß die Vorgesetzten die Störungen weitaus geringer einschätzten.

Abbildung 8: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung im Hinblick auf die Beurteilung der Arbeitssituation⁶⁹⁵

Die Mitarbeiter waren mit ihren Arbeitsinhalten zufrieden und auch das Arbeitsumfeld wurde insgesamt positiv gesehen. Mit dem Führungsverhalten ihrer unmittelbaren

2. Zusammenfassung zu inhaltlich zusammengehörigen Themenblöcken
3. Quantifizierung dieser Themenbereiche, um statistische Verfahren anwenden zu können

⁶⁹⁵ Quelle: unveröffentlichter. Ergebnisbericht der Mitarbeiterbefragung bei XY-GmbH, Berlin, 1995.

Vorgesetzten in konkreten Situation waren dagegen einige Mitarbeiter sehr unzufrieden. Hierbei zeigten sich auch deutliche Wahrnehmungsdifferenzen. So z.B. bei der Frage, ob der Vorgesetzte Anerkennung gewährt, wenn der Mitarbeiter etwas gut gemacht hat. Erhebliche Kritik gab es hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Hier machte sich das Outsourcing eines Teils des Unternehmens bemerkbar.

Die hier registrierten Kommunikationsstörungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind von besonderer Relevanz, da wegen der im Abschnitt III A 3 beschriebenen Verbindung zwischen psychischem und sozialen System personalpolitische Instrumente das Verhalten der Mitarbeiter nur dann beeinflussen können, wenn sie erfolgreich kommuniziert werden. Kommunikationsstörungen können Ursache und Folge von Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sein, die eine effiziente Personalpolitik erheblich behindern. Wie sollte z.B. eine Überlastung von Mitarbeitern vermieden werden, wenn sie gar nicht registriert wird?

Hier kann die sorgfältige Analyse der Wahrnehmungsdifferenzen und, darauf aufbauend, die Analyse von Kommunikationsproblemen bereits erste Schritte zur Behebung der Probleme aufzeigen.

4. Zur Netzwerkmodellierung

Netzwerke sind Modelle, mit deren Hilfe die Struktur und Dynamik der komplexen personalpolitischen Zusammenhänge aufgezeigt werden können. Im systemischen Personalmanagement dienen sie der Selektion der wichtigsten Einflußfaktoren und Konsequenzen eines Themenkomplexes.

Wichtige Ansatzpunkte für die Auswahl der Netzwerkelemente bieten zunächst verhaltenswissenschaftliche Theorien⁶⁹⁶, die eine theorieorientierte (Vor-)auswahl wichtiger Einflußgrößen treffen, z.B. im Hinblick auf die Frage, welche Aspekte für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern von Bedeutung sind⁶⁹⁷. Für zahlreiche reale Probleme existieren jedoch keine Theorien. Hier müssen Plausibilitäten helfen, eine Auswahl der wichtigsten Aspekte der Wirklichkeit zu treffen. Dies betraf im Fall der XY-GmbH z.B. den Aspekt der Qualität der Produkte. Hier wurde vermutet, daß sie von der Motivation, der Terminplanung und dem Streßniveau der Mitarbeiter abhing.

⁶⁹⁶ Das waren im Fall der XY-GmbH Motivations- und Arbeitszufriedenheitstheorien von Herzberg (1959), Vroom (1967) sowie Fishbein (1967).

⁶⁹⁷ Hierzu wurde die Arbeitszufriedenheitstheorie von Herzberg (Herzberg et al., 1959) zugrundegelegt, wobei in den Voruntersuchungen zur Mitarbeiterbefragung die Relevanz der einzelnen Faktoren (zumindest rudimentär) überprüft wurde.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung lieferten Indizien für mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen des Netzwerks. So signalisiert eine hohe Korrelation zwischen zwei Determinanten einen starken Zusammenhang im Antwortverhalten⁶⁹⁸ und somit (aus Sicht der Mitarbeiter) eine enge Verbindung zwischen beiden Variablen. Dies konnte im Netzwerk entsprechend modelliert werden⁶⁹⁹.

Für die grafische Darstellung des Netzwerks ist neben den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Elementen auch die Richtung und die Stärke der Beeinflussung von Bedeutung⁷⁰⁰. Daher mußten zusätzlich die Wirkrichtung und die Stärke der Beziehungen ermittelt werden. Während für die Stärke der Beziehungen die Korrelationskoeffizienten zumindest Indizien lieferten, mußte die primäre Wirkrichtung der einzelnen Elemente ausschließlich aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen geschätzt werden⁷⁰¹.

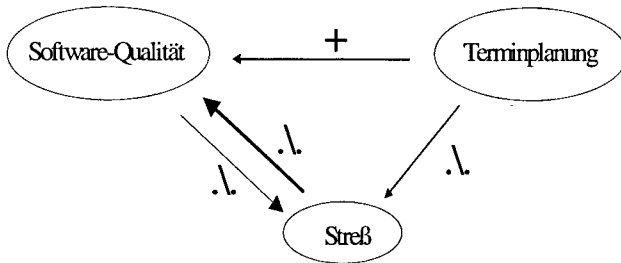
Auf der Grundlage dieser Vorarbeiten konnte die Projektgruppe ein Netzwerk der Einflußfaktoren und Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit und Softwarequalität erstellen. Die Darstellungsweise des Netzwerks kann anhand eines Ausschnittes erläutert werden:

⁶⁹⁸ Das bedeutet, daß die Antwort auf Frage X nicht unabhängig von der Beantwortung von Frage Y erfolgt. Aus Sicht der Mitarbeiter hängen diese Frage (bewußt oder unbewußt) zusammen.

⁶⁹⁹ Diese Zusammenhänge sollten in einem Netzwerk grafisch dargestellt werden. Damit die Darstellung jedoch nicht unübersichtlich wurde, war eine Zusammenfassung einzelner Determinanten zu Einflußfaktoren erforderlich. Hierbei wurden ähnliche Determinanten, wie z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten, zu personalwirtschaftlichen Aktionsfeldern (in diesem Fall Personalentwicklung) zusammengefaßt.

⁷⁰⁰ Auf die Modellierung der von Vester (1990) und Probst/Gomez (1991) vorgeschlagenen zeitlichen Beziehung wurde verzichtet, da im aktuellen Fall die zeitliche Dimension nebensächlich war und nur zu einer Aufblähung des Netzwerks geführt hätte.

⁷⁰¹ Diese Überlegungen stützen sich auf allgemeine personalpolitische Erkenntnisse sowie auf die Antworten auf die offenen Fragen wie z.B., ob die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten von Vorgesetzten zusammenhängt. Es kann vermutet werden, daß das Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter verhältnismäßig stark beeinflusst, während sich umgekehrt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nur schwach auf den Führungsstil der Vorgesetzten auswirkt.



Legende:

- ↔ wechselseitiger Einfluß zwischen zwei Elementen (Rückkopplung)
- + positive Rückkopplung
= gegenseitige Verstärkung
- negative Rückkopplung

Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Netzwerk

Die Faktoren Softwarequalität, Terminplanung und Streß sind Elemente des Netzwerks. Pfeile markieren mögliche Rückkopplungen. So beeinflußt der Streß einerseits die Softwarequalität (stark), da unter hohem Arbeitsdruck Fehler verursacht werden können, andererseits wirkt sich aber auch die Softwarequalität auf den Streß aus (schwach), da Fehler zu Reklamationen führen, die den Arbeitsdruck erhöhen. Die Pfeile geben Beziehungen und deren Richtung an. Die Beziehungen können in „Je ... desto-Aussagen“ formuliert werden, also z.B. „je besser die Terminplanung, desto besser die Softwarequalität“. Die Stärke der Beziehungen wird durch die Pfeilstärke dargestellt; je dicker ein Strich ist, desto stärker ist die Beziehung. Die Vorzeichen (+, -) geben an, ob es sich um eine gleichgerichtete⁷⁰² oder um eine gegenläufige⁷⁰³ Beziehung handelt.

Gemeinsam mit den Führungskräften des Unternehmens wurde nun ein Netzwerk-Entwurf diskutiert und aufgrund von Einwänden in einigen Punkten modifiziert. Als Ergebnis resultierte das folgende Netzwerk für die XY-GmbH (s. Abbildung 10: Netzwerke der personalpolitischen Zusammenhänge der XY GmbH):

⁷⁰² Also z.B. „je besser die Terminplanung, desto besser die Softwarequalität“.

⁷⁰³ Dies wäre z.B. „je höher der Streß, desto geringer die Softwarequalität“.

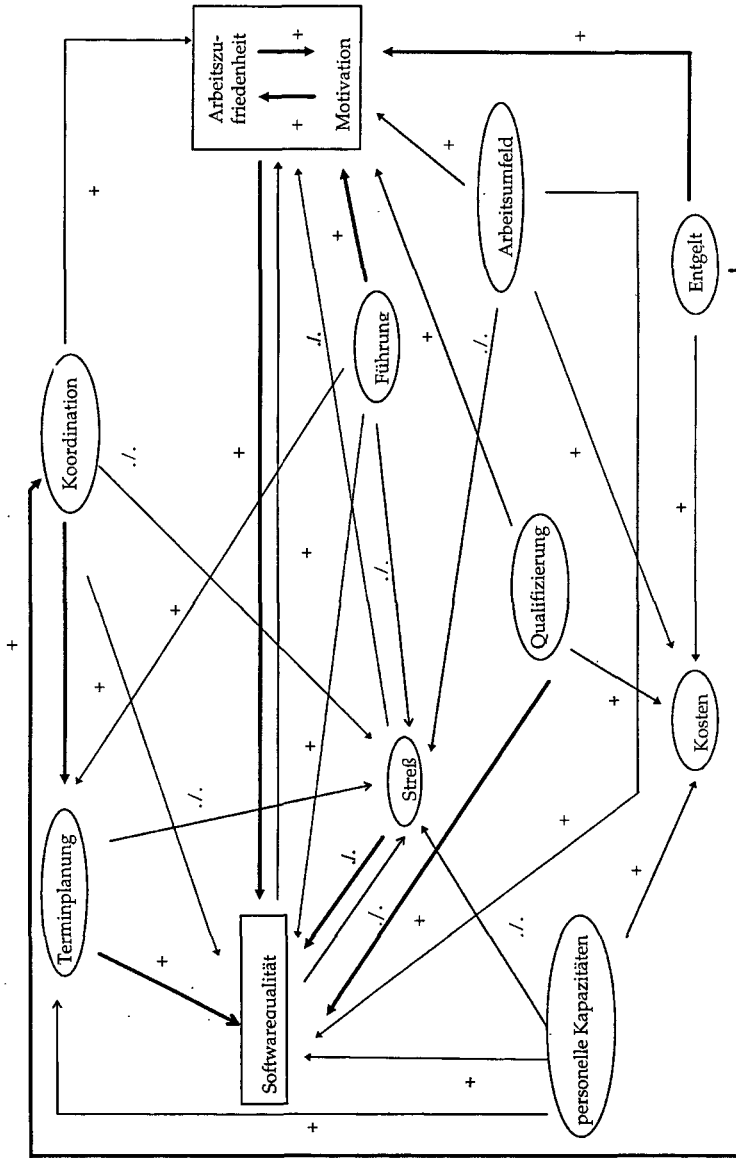


Abbildung 10: Netzwerk der personalpolitischen Zusammenhänge der XY GmbH

Mit diesem Netzwerk lassen sich strategisch wichtige Ansatzpunkten für die Verbesserung des momentanen Personalmanagements identifizieren⁷⁰⁴. Daraus wurde mit Hilfe des sog. „Papiercomputers“ das personalwirtschaftliche Portfolio mit den aktiven, reaktiven, puffernden, und kritischen Elementen ermittelt (s. Abb. 11) (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 13f)⁷⁰⁵.

Im Hinblick auf ihre strategische Bedeutung können die Netzwerkelemente zunächst in vier Kategorien eingeteilt werden (s. hierzu auch Abb. 11)⁷⁰⁶:

- Puffernde oder träge Elemente beeinflussen andere Größen kaum und werden auch selbst von anderen Größen kaum beeinflusst. Sie sind strategisch uninteressant. Sie kommen in der XY-GmbH nicht vor.
- Reaktive Elemente beeinflussen andere Größen kaum, werden aber von anderen Größen stark beeinflusst. Im Fall der XY-GmbH sind dies die Arbeitszufriedenheit, die Kosten, die Softwarequalität und (im Grenzbereich) auch die Kosten. Sie sind aus strategischer Sicht ungeeignete Ansatzpunkte zur Verbesserung der personalpolitischen Situation. Ihre Entwicklung sollte jedoch beachtet werden, da es sich hierbei um wichtige Indikatoren der Arbeitssituation handelt.
- kritische Elemente beeinflussen andere Größen stark und werden auch selbst von anderen Größen stark beeinflusst. Sie eignen sich nicht so sehr als Ansatzpunkte für personalpolitische Maßnahmen, da sie selbst nicht störungsfrei verändert werden können. Dies trifft bei der XY-GmbH für die Streßbelastung der Mitarbeiter zu. Ein Streßabbau z.B. durch Streßseminare könnte zu höherer Unzufriedenheit führen, wenn die Mitarbeiter wieder erneut in Situation geraten.

⁷⁰⁴ Natürlich sollten langfristig alle personalwirtschaftlichen Instrumente möglichst effizient gestaltet werden. Die Beschränkung der finanziellen und personellen Ressourcen erfordert jedoch eine Schwerpunktsetzung auf besonders wichtige Ansatzpunkte.

⁷⁰⁵ s. Abschnitt III B 1, Die Methodik des vernetzten Denkens.

⁷⁰⁶ s. Abschnitt III B 1 b, Die Analyse der Wirkungsverläufe.

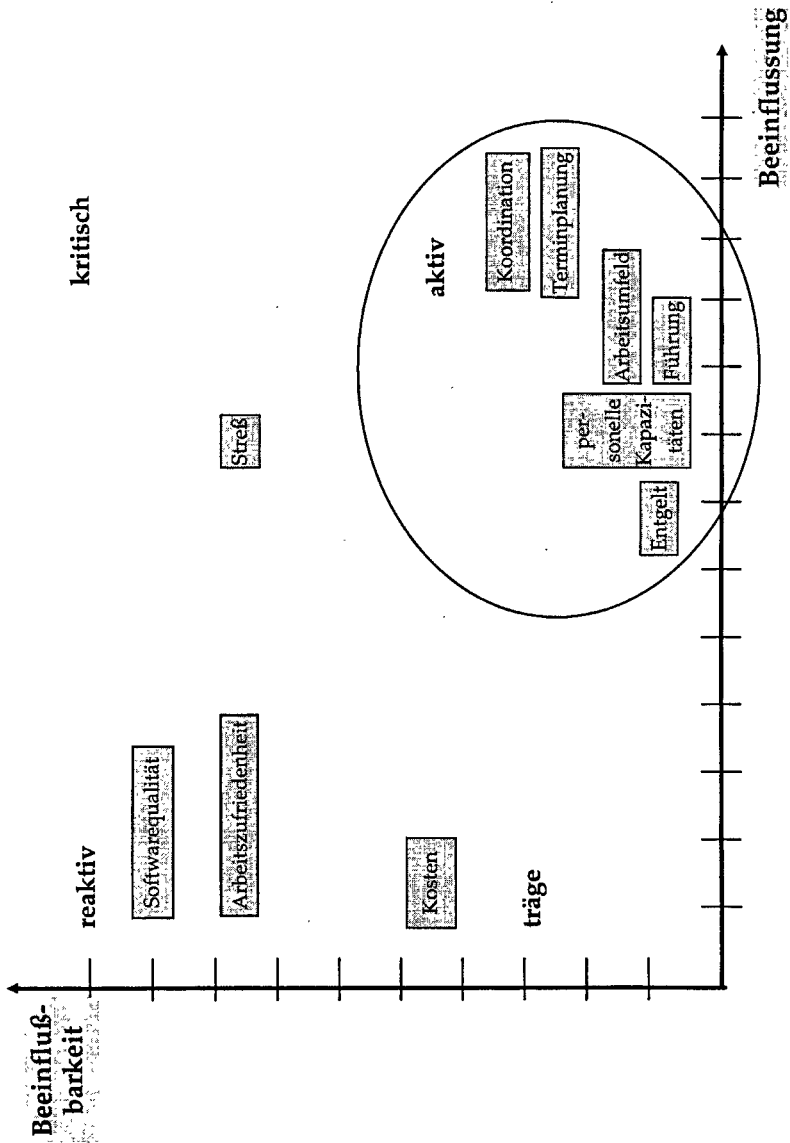


Abbildung 11: Strategisches Portfolio der Netzwerkelemente

- *aktive Elemente* beeinflussen andere Größen stark, werden jedoch selbst kaum beeinflusst. Bei der XY-GmbH sind dies z.B. das Entgeltsystem, das Arbeitsumfeld und die Führung. Diese sind somit die besten Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Personalmanagements, da einerseits von ihnen hohe Wirkungen ausgehen und andererseits die Gefahr der Überlagerung durch Störfaktoren gering ist.

5. Zu den Anwendungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens

Während sich die Instrumente der Personalforschung in der Praxis vielfach bewährt haben, ist der Einsatz der Technik des vernetzten Denkens in einer integrierten Personalmanagementkonzeption neu. Deshalb steht deren empirische Bewährung im Blickpunkt der weiteren Betrachtungen.

Die Erstellung des Netzwerks ist ein aufwendiger Prozeß, der sehr stark von Vermutungen und Plausibilitäten geprägt ist. Er verläuft, je nach Problemfeld und der hierfür (nicht) zur Verfügung stehenden Theorien, mehr oder weniger theoriearm. Das Instrumentarium, das tatsächlich zum Einsatz kommt, beschränkt sich auf die graphische Darstellung und den „Papiercomputer“ mit seinen einfachen Additionen. Das Netzwerk der XY-GmbH resultierte entsprechend in einigen Teilen aus einer Ansammlung von Plausibilitäten. Allerdings bietet die Technik des vernetzten Denkens auch eine ausgezeichnete Basis, um Bestandteile von verhaltenswissenschaftlichen Theorien sowie Experten- und Erfahrungswissen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu vereinen.

Einen interessanten Anhaltspunkt zur Auswahl wichtiger personalwirtschaftlicher Aktionsfelder bietet das strategische Portfolio. Damit können die dem Personalmanagement zur Verfügung stehenden begrenzten Mittel auf wichtige Einsatzpunkte konzentriert werden. Die Qualität dieser Auswahl hängt zentral vom vorher formulierten Netzwerk ab.

Ein wichtiger Aspekt des systemischen Personalmanagements ist die Kommunikationssituation, denn personalwirtschaftliche Instrumente wirken nur in ihrer kommunizierten Form. Die gewählte Untersuchungsmethodik bietet mit ihrer Unterscheidung der Situationsbeurteilung seitens der Mitarbeiter und der Vorgesetzten die Möglichkeit, Wahrnehmungsdifferenzen und Kommunikationsbarrieren zu identifizieren. Hierbei eignet sich das Netzwerk hervorragend als gemeinsame Gesprächsgrundlage für Mitarbeiter und Führungskräfte. Durch Kommunikationsprozesse können unterschiedliche Wahrnehmungen und Vorstellungen über die bisherige Gestaltung einzelner Aufgabebereiche der Personalpolitik, wie z.B. die Entgeltpolitik, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zur Sprache kommen. Auf diese Weise kann sowohl ein Ausgleich von Wahrnehmungsdifferenzen vorgenommen werden als auch ein realistischeres Bild der

zugrundeliegenden betrieblichen Wirklichkeit gezeichnet werden, auf dessen Grundlage personalpolitische Aktionen geplant werden können.

Mit der Netzwerktechnik lassen sich die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen diskutieren. Vorgelagerte Argumente können identifiziert werden. So zeigt sich im Fall der XY-GmbH, daß die Mitarbeiter mit ihrer Prämienregelung sehr unzufrieden waren. Dahinter verbarg sich jedoch ein anderes Problem: Die Prämienregelung orientierte sich an der Termineinhaltung, auf die die einzelnen Mitarbeiter jedoch infolge organisatorischer Probleme keinen Einfluß hatten⁷⁰⁷. Hier kann eine Veränderung organisatorischer Rahmenbedingungen auch für mehr Zufriedenheit in bezug auf die Prämienregelung sorgen.

6. Erkenntnisse aus der Fallstudie

Das Planungsmodul bewährte sich in der Fallstudie, indem es für die konkrete Ausgangssituation seine Selektionsaufgabe erfüllen konnte. Mit seiner Hilfe konnten folgende Ansatzpunkte für einen effizienten Einsatz der personalwirtschaftlichen Instrumente identifiziert werden:

- Personalwirtschaftliche Aktivitäten müssen an den aktiven Elementen Arbeitsumfeld, Führung, Terminplanung etc. (s. Abb. 11) ansetzen.
- Im Hinblick auf die Beeinflussungsmöglichkeiten der Mitarbeiter⁷⁰⁸ ist insbesondere auf die Kommunikationssituation zu achten. Dabei sind eventuelle Kommunikationsprobleme in denjenigen Abteilungen näher zu analysieren und nach Möglichkeit zu beseitigen, in denen eine starke Abweichung zwischen der Situationsbeurteilung durch die Mitarbeiter und derjenigen durch die Vorgesetzten festgestellt werden konnte.
- Mit Hilfe des Netzwerks können Auswirkungen personalpolitischer Instrumente besser abgeschätzt werden und somit unliebsame Wechselwirkungen vermieden werden.

Die Erfahrungen der Fallstudie weisen jedoch auch darauf hin, daß es im Hinblick auf eine praktische Anwendung des Planungsmoduls durchaus Verbesserungsbedarf gibt. Dies bezieht sich insbesondere auf ein Weiterentwicklung der Methodik des vernetzten Denkens, die es z.B. ermöglichen, mit Hilfe von Softwareunterstützung die Informa-

⁷⁰⁷ Diese Zusammenhänge ließen sich mit dem Netzwerk sehr gut verdeutlichen und auch diskutieren. Vor allem in der Diskussion zeigte sich der Wert des Netzwerks: Während die Mitarbeiterbefragung den Befund über die Prämienregelung lieferte, ermöglichte die Netzwerkdarstellung auf einer gemeinsamen Gesprächsbasis eine genauere Analyse dieses Problems.

⁷⁰⁸ Genauer: Die Beeinflussung der psychischen Systeme der Mitarbeiter durch das soziale System.

tionsqualität des Netzwerks zu erhöhen und den Zeitaufwand für die Modellformulierung zu reduzieren.

F. Erweiterungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens

Die Durchführung der Fallstudie zeigt, daß die Formulierung des Netzwerks mit erheblichen Zeitaufwand verbunden ist. Ein weiteres Problem ist, daß häufig genaue Informationen über mögliche Zusammenhänge fehlen und auch „Experten“ nur über einen begrenzten Wissenshorizont verfügen.

In der systemischen Personalmanagementkonzeption bietet sich wegen der integrierten Vorgehensweise prinzipiell die Möglichkeit, die Ergebnisse der Personalforschung (insbesondere der Mitarbeiterbefragungen) zur Netzwerkformulierung zu nutzen. Auch in der Fallstudie bot eine statistische Aufbereitung der Mitarbeiterbefragung den Ausgangspunkt für den Netzwerk-Entwurf. Einen ersten Anhaltspunkt für die wesentlichen Zusammenhänge zwischen wichtigen Variablen liefern hierbei die Korrelationen, die die Beziehungen der einzelnen Faktoren untereinander messen (vgl. z.B. Martin, 1994, S. 248f). In der Fallstudie erwies sich jedoch dieser Weg als problematisch, da sich dabei eine unübersichtlich große Zahl an relevanten Zusammenhängen ergab. Hier könnte eine Faktorenanalyse Abhilfe schaffen und die Auswahl relevanter Korrelationen eingrenzen sowie die Zusammenhänge verdeutlichen (vgl. z.B. Atteslander, 1985, S. 236ff).

Weitergehende Unterstützung versprechen sog. „Kausalmodelle“, welche mit Hilfe von „Pfadanalysen“ versuchen eine kausale Interpretation von Variablenbeziehungen vorzunehmen (vgl. Martin, 1994, S. 251, Schnell et al., 1988, S. 409). Pfadanalysen können zwischengeschaltete Variablen im Kausalnetz berücksichtigen. Dadurch lassen sich vermutete kausale Zusammenhänge zwischen zwei Variablen als Modell formulieren und anhand der Daten überprüfen (vgl. Martin, 1994, S. 251)⁷⁰⁹. Solche Kausalmodelle können zusätzlich mit theoretischen Annahmen über die Entstehung von systematischen Meßfehlern angereichert werden. Die daraus resultierenden komplexen Modelle lassen

⁷⁰⁹ Martin (1994, S. 251) demonstriert die Vorgehensweise von Pfadanalysen am Beispiel eines Fluktuationsmodells. Dabei zeigt er aber auch deren Probleme auf:

- Pfeilrichtungen können falsch sein, d.h. die Wirkrichtung wichtiger Variablen wurde falsch modelliert.
- Bei dem theoretischen Modell wurden zu viele Variablen zusammengezogen, die Zahl der Variablen zu stark reduziert, wodurch möglicherweise wichtige Variablen zur Erklärung der endogenen Variable fehlen (vgl. Martin, 1994, S. 251).

Diese Probleme lassen sich allerdings bei einer Kombination der Pfadanalyse mit der Technik des vernetzten Denkens vermeiden.

sich mit speziellen Computerprogrammen (v.a. LISREL⁷¹⁰) auswerten (vgl. Schnell et al., 1985, S. 410). Mit Hilfe dieser statistischen Kausalanalysen (LISREL) läßt sich also aus den Analysen der Mitarbeiterbefragungen ein eigener Entwurf des Netzwerks erzielen, der sich dann (im Hinblick auf die Ziele des Personalmanagements) um wichtige Elemente wie z.B. Personalkosten erweitern läßt. Dieses Netzwerk kann schließlich mit Hilfe von Theorien und Plausibilitäten sowie Expertenmeinungen überprüft und modifiziert werden.

Ein weiteres Problem der Netzwerkformulierung besteht darin, daß die Möglichkeiten zur Erfassung der Komplexität sehr begrenzt sind und die Entwicklung eines umfassenderen Netzwerks sehr aufwendig ist. Bereits bei mehr als 10 Variablen ist es schon schwer, ein übersichtliches Netzwerk darzustellen, was unter anderem daran liegt, daß es für diese Methode kaum technische Unterstützung gibt⁷¹¹. Hier lassen sich auf der Basis neuerer mathematischer Entwicklungen, wie z.B. der Theorie der unscharfen Mengen (Fuzzy-Logik) und der Eigenschaften neuronaler Netze Ansatzpunkte zur Unterstützungen des Netzwerkentwurfs skizzieren. Traditionelle, exakte Modellierungshilfen sehen sich bei der Unterstützung von Netzwerkentwürfen großen Schwierigkeiten gegenüber, da sich die dahinterstehenden Probleme durch das Fehlen exakt quantifizierbarer Zusammenhänge auszeichnen (vgl. Probst, 1992a, S. 22)⁷¹².

Die Grundidee der Fuzzy-Logik⁷¹³ geht davon aus, daß sich menschliche Denk- und Entscheidungsprozesse nicht auf Zahlen beschränken. Mit der Theorie der unscharfen

⁷¹⁰ LISREL ist das für derartige Fragestellungen am häufigsten eingesetzte Computerprogramm, weshalb allgemein solche Modell als „LISREL“ (=Linear Structural Relationship)-Modelle bezeichnet werden (vgl. Schnell et al. 1985, S. 410). Der von K.J. Jareskög entwickelte LISREL-Ansatz findet auch in anderen Disziplinen, z.B. im Marketing, Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Benz, 1990, S. 241).

⁷¹¹ Der „Papiercomputer“ ist nichts anders als eine einfache Addition von Zeilen und Spalten.

⁷¹² Die prinzipiellen Ungenauigkeiten lassen sich nach Buscher und Folker (1993, S. 313, unter Bezug auf Zimmermann, 1984) wie folgt unterteilen:

1. Zufallsbedingte Unsicherheit – Unsicherheit über das Eintreten eines bestimmten Ereignisses
2. Unschärfe Beschreibung von Phänomenen durch Ausdruck menschlichen Empfindens (z.B. „vertretbare Kosten“) oder durch Zusammenfassen komplexer Zusammenhänge (z.B. „gutes Betriebsklima“)
3. Unschärfe Relationen – Beschreibung von Beziehungen, die nicht eindeutig wahr oder falsch sind (z.B. erheblich höhere Fluktuationsrate)

Nach Meinung von Buscher und Folker können die unter 2 und 3 angesprochenen Ungenauigkeiten mit Hilfe von Fuzzy Sets berücksichtigt werden (vgl. Buscher/Folker, 1993, S. 313).

⁷¹³ Die Fuzzy-Logik wurde 1965 von Zadeh mit seinem Buch „Fuzzy Sets“ in ihren Grundzügen umschrieben (vgl. Kosko, 1993, S. 33f). Lofti Zadeh, Professor für Elektrotechnik, verwendete

Mengen versuchte man, nicht exakt quantifizierbare Formen, wie z.B. sprachliche Umschreibungen, für eine logische Weiterverarbeitung zu nutzen (vgl. Buscher/Folker, 1993, S. 313). Eine wichtige Einsatzmöglichkeit dieser Fuzzy-Logik sind sprachliche Umschreibungen für unscharfe Vorstellungen⁷¹⁴. Die Theorie beschäftigt sich damit, diese Umschreibungen in Möglichkeitsverteilungen zu überführen (vgl. Rabetge, 1990, S. 60).

Wie man sich diese unscharfen Mengen vorzustellen hat, beschreibt Demant, an einem Beispiel: „Wenn man *schnell* fährt und *schlechte* Sicht herrscht, dann muß man *etwas* Gas wegnehmen. Schnelligkeit und Sicherheit funktionieren hier als linguistische Variablen, deren Werte man sich gut als Fuzzy-Mengen vorstellen kann“ (Demant, 1993, S. 126). Ebenso kann man z.B. formulieren: Wenn die Arbeitsbedingungen verbessert werden, erhöht sich die Arbeitszufriedenheit *etwas*.

Es herrscht natürlich keine einheitliche Vorstellung darüber, wie die Fuzzy-Menge „schnell, schlecht, etwas“ auszusehen hat. Allerdings gibt es unzweifelhaft Bereiche, die nicht mehr unter diese Menge fallen (vgl. Demant, 1993, S. 126)⁷¹⁵. Durch diese Ausgrenzung kann mit Fuzzy-Logik Komplexität reduziert werden⁷¹⁶.

Auf dieser Grundlage könnten einzelne Teile des Netzwerks formuliert werden, z.B. „zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Führungsverhalten besteht ein *relativ* enger Zusammenhang“. Mit Hilfe der Regeln zur Verknüpfung von unscharfen Mengen können dann Computerprogramme eingesetzt werden, die die Formulierung eines Netzwerkes unterstützen. Diese Methode bietet sich besonders für die Netzwerk-Erstellung auf der Grundlage von Informationen aus dem Personalcontrolling und der Personalforschung an, da diese Informationen hier direkt genutzt werden können. Der Zugehörigkeitsgrad zu einer Menge kann z.B. direkt aus den Befragungen entnommen werden (vgl. Rabetge, 1991, S. 55). So könnte die Antwort auf die Frage, ob nach Meinung der Mitarbeiter ihr Fluktuationsverhalten von ihrer Arbeitsplatzumgebung abhängt, direkt als

für seine Theorie unscharfer Mengen Arbeiten des Quantenphilosophen Max Blacks und des Logikers Lukasiewicz. Aufgrund des fundamentalen Gegensatzes zur herrschenden Meinung blieben seine Arbeiten jedoch lange Zeit einem kleinen Kreis vorbehalten (vgl. Kosko, 1993, S. 33f).

⁷¹⁴ Praktische Anwendungen dieser Fuzzy-Logik existieren z.B. bei Expertensystemen in der Steuerung von nicht exakt quantifizierbaren Sachverhalten und in der Sprach-, Bild- und Mustererkennung (vgl. Tilli, 1991, S. 209ff).

⁷¹⁵ Eine genauere Festlegung bzw. Eingrenzung könnte z.B. durch empirische Untersuchungen über die Bedeutung natürlichsprachlicher Begriffe erfolgen (vgl. Rabetge, 1990, S. 60). Letztlich verbirgt sich jedoch dahinter ein Skalierungsproblem (vgl. Servatius, 1993, S. 243).

⁷¹⁶ Wie die Ausprägung der einzelnen Werte konkret auszusehen hat, hängt vom jeweiligen Kontext und dem Aufwand ab, den man dafür betreiben will (vgl. Demant, 1993, S. 126).

Zugehörigkeitsfunktion übernommen werden. Der relative Anteil an Ja-Stimmen bestimmt diese Zugehörigkeitsfunktion.

Eine weitere Beschränkung besteht in der Tatsache, daß Netzwerke nicht lernfähig sind, das heißt, das Netzwerk muß bei Veränderungen der Ausgangssituation im Prinzip jedesmal neu formuliert werden. Hier könnten Anregungen aus den Erfahrungen mit neuronalen Netzen hilfreich sein (vgl. z.B. Steiner/Wittkemper, 1993, Schnabl, 1995)⁷¹⁷. So zeigt Faißt (1993) für das Personalmanagement explizit den Nutzen von neuronalen Netzen. Die Ergebnisse, die in diesem Bereich bisher erzielt wurden, sind vielversprechend und unterstützen die Öffnung hierarchischer Planung zugunsten eines multipersonellen Entscheidungsprozesses (vgl. Schneeweiß, 1993). Neuronale Netze können aus dem Entscheidungsverhalten von Experten lernen⁷¹⁸.

⁷¹⁷ Zu neuronalen Netzen vgl. z.B. Adam et al. 1995 Dorffner, 1991.

⁷¹⁸ Im Unterschied zu Expertensystemen muß der Experte die Gründe für sein Entscheidungsverhalten in diesem Verfahren nicht offenlegen (vgl. Faißt, 1993, S. 228).

IV. Fluktuationsmanagement als Test für die Problemlösungsfähigkeit

Die systemische Personalmanagementkonzeption ist ein formaler Problemlösungsprozess⁷¹⁹. Während die Eignung dieses Prozesses zur Lösung einer konkreten betrieblichen Problemstellung anhand der Fallstudie überprüft werden konnte, blieb bisher offen, inwieweit diese Konzeption auch in der Lage ist, allgemeingültige Gestaltungsaussagen für personalwirtschaftliche Themen abzuleiten.

Deshalb wird im folgenden, die Problemlösungsfähigkeit dieser Konzeption exemplarisch an einem geeigneten Problemfeld des Personalmanagements überprüft, indem sie auf die Fluktuationsthematik⁷²⁰ angewendet wird, um allgemeine Aussagen abzuleiten.

Die Fluktuation wirkt sowohl positiv (Flexibilität) als auch negativ (Verlust von Mitarbeitern, Personalkosten) auf das Ziel der Personalmanagements – die Förderung und die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials – ein. Sie bietet sich für diese Fragestellung aus folgenden Gründen an:

- Die Fluktuation ist ein personalwirtschaftliches Standardproblem. Sie birgt, trotz des gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation, für zahlreiche Betriebe ein erhebliches Gefahrenpotential⁷²¹. Aus Sicht der Praxis scheint die Fluktuation in der gegenwärtigen Situation in Deutschland auf den ersten Blick zwar ein nachrangiges Problem zu sein, weil die Fluktuationsraten zur Zeit meist niedrig sind. Das läßt sich jedoch auf die derzeitige Arbeitsmarktlage zurückzuführen, in der ein Mitarbeiter mit Fluktuationsabsicht nicht kündigen wird (oder kann), sondern sich statt dessen in die „innere Emigration“ zurückziehen wird (oder muß), was letztlich nur eine andere Folge derselben Ursache ist.
- Die Fluktuation steht in engem Zusammenhang mit nahezu allen personalwirtschaftlichen Aktionsfeldern und ist wegen dieser thematischen Breite ein guter Prüfungsge-

⁷¹⁹ Mit dieser Konzeption können zwar Prozesse zur Lösung von personalwirtschaftlichen Problemen beschrieben und gestaltet werden, die Ableitung von inhaltlichen Erkenntnissen über die Wirkung einzelner Instrumente auf das Verhalten der Mitarbeiter ist dabei jedoch nicht möglich.

⁷²⁰ Die Fluktuationsproblematik eignet sich für diese Überprüfung schon deshalb, weil sie in einer längeren Forschungstradition steht und entsprechende Fluktuationstheorien existieren, die den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzfaktoren und dem Verhalten der Mitarbeiter beschreiben.

⁷²¹ So existieren starke empirische Bezüge zwischen der Fluktuation und Fehlzeiten, die nur zwei verschiedene Ausprägungen der Abwesenheit vom Betrieb darstellen (vgl. Wolpin/Burke, 1985, S. 57).

genstand für ein allgemeines Personalmanagementkonzept⁷²². So resultiert die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter nicht nur aus privaten Gründen und der Lage am Arbeitsmarkt, sondern auch und maßgeblich aus der Situation am Arbeitsplatz, für die die Personalpolitik eines Unternehmens verantwortlich ist. Umgekehrt kann das Ausscheiden eines oder mehrerer Mitarbeiter einen großen Einfluß auf die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmotivation der anderen Mitarbeiter ausüben⁷²³.

- Beim Fluktuationsmanagement gibt es aus personalwirtschaftlicher Sicht noch einige Defizite⁷²⁴. Hier könnte unsere Personalmanagementkonzeption durchaus einen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt der Personalwirtschaftslehre leisten⁷²⁵.

Aus diesen Gründen bietet die Fluktuationsthematik ein gutes Bewährungsfeld für die pragmatische Eignung dieser Personalmanagementkonzeption. Wegen der komplexen Struktur⁷²⁶ und der Multidisziplinarität dieses Problems⁷²⁷ scheint eine systemische Herangehensweise in diesem Fall besonders geeignet.

A. Fluktuation – ein komplexes Problem des Personalmanagements

Die Beobachtung und Beeinflussung der Fluktuation der Arbeitnehmer zählt traditionell zu den Aufgaben der Personalwirtschaft (vgl. Dincher, 1992, S. 873). Die besondere Bedeutung liegt darin, daß Fluktuation⁷²⁸ ein zentrales Ziel der Personalwirtschaft, nämlich die Bereitstellung eines quantitativ und qualitativ ausreichenden Mitarbeiterpotentials

⁷²² Scholz berichtet von einer empirischen Studie, derzufolge 59% der befragten Unternehmen Fluktuationsanalysen durchführen (vgl. Scholz, 1993, S. 607).

⁷²³ Dieser Einfluß kann sowohl positiver Art sein, z.B. wenn ein „Störenfried“ den Betrieb verläßt, kann aber auch negative Auswirkungen haben, wenn z.B. ein beliebter oder sehr erfahrener Mitarbeiter kündigt.

⁷²⁴ s. Abschnitt IV A 3 d, Personalwirtschaftliche Ansätze zum Management der Fluktuationsproblematik.

⁷²⁵ Es existieren zahlreiche organisationspsychologische Theorien und Modelle zur Erklärung der Determinanten und Prozesse, die zur Fluktuation führen können; Hinweise für einen effizienten Umgang mit der Fluktuationsproblematik beschränken sich dagegen auf überwiegend heuristische Tips zur Senkung der Fluktuationsrate (s. Abschnitt IV A 3 d, Ökonomische Konsequenzen der Fluktuation).

⁷²⁶ Die Komplexität resultiert aus zahlreichen Wechselwirkungen mit anderen betrieblichen Funktionsbereichen.

⁷²⁷ Auf das Fluktuationsverhalten wirken sowohl soziologische und psychologische als auch betriebswirtschaftliche Faktoren ein.

⁷²⁸ Als vorläufige Definition: Fluktuation bezeichnet das auf Dauer angelegte Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Unternehmung, welches nicht einseitig von der Arbeitgeberseite verfügt wird (vgl. Dincher, 1992, S. 875).

gefährdet (vgl. Sabathil, 1977, S. 1)⁷²⁹. In der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage mit über 4 Millionen Arbeitslosen sind die Fluktuationsraten jedoch verhältnismäßig gering⁷³⁰.

Aufgrund des Einflusses des Arbeitsmarktes auf die Fluktuationsneigung (vgl. z.B. Bailod/Semmer, 1994, S. 153, Gerhart, 1991, Fischer, 1992, S. 498) nimmt die Bedeutung der Fluktuation in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, wie sie seit Ende der achtziger Jahre zu beobachten sind, ab. Erschwerend kommt hinzu, daß Unternehmen in wirtschaftlich angespannter Lage vermutlich weniger Mittel für Programme zur Erforschung und Senkung der Fluktuationsneigung zur Verfügung stellen.

Bei genauerer Betrachtung gibt es jedoch eine Reihe von Indizien, die signalisieren, daß die Fluktuation von Mitarbeitern auch in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage durchaus ein ernstzunehmendes Thema für die Personalwirtschaftslehre ist.

- Der Ersatz für freiwillig ausgeschiedene Mitarbeiter ist, bezogen auf den Gesamtarbeitsmarkt, unproblematisch. Die starke Segmentierung des Arbeitsmarkts infolge der zunehmenden Spezialisierung der Arbeitsplätze hat jedoch zur Folge, daß es Teilarbeitsmärkte gibt, in denen ein erheblicher Arbeitskräftemangel festzustellen ist. Dies gilt sowohl für hochqualifizierte und -spezialisierte Berufe (z.B. ISDN-Spezialisten) als auch für einzelne Branchen im Dienstleistungssektor (z.B. Handel, Gastgewerbe) die aufgrund besonderer Arbeitssituationen Probleme haben, genügend Mitarbeiter zu finden und zu halten⁷³¹.
- Die Fluktuationsneigung steht in engem Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wie Fluktuationstheorien zeigen, wird die Fluktuation stark von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und somit von der eigenen Position im Arbeitsmarkt determiniert⁷³². Daraus kann sich ein qualitativer Ausleseprozeß ergeben. Mitarbeiter mit einer hohen Arbeitsleistung verfügen in der Regel

⁷²⁹ Die Auffassung, daß es Aufgabe der Personalwirtschaftslehre ist, „das durch die Belegschaft repräsentierte Leistungspotential durch die Anwerbung und Bindung von Organisationsmitgliedern und deren Motivierung zu rollenkonformem Verhalten sicherzustellen“ (Kupsch/Marr, 1991, S. 776, vgl. auch Staffelbach, 1986, S. 96f, Streim, 1982, S. 129), impliziert, daß die Personalerhaltung ein Teil der betrieblichen Personalarbeit ist.

⁷³⁰ Verschiedene Untersuchungen (z.B. Youngblood/Baysinger/Mobley, 1985, Gerhart, 1987) bestätigen einen Zusammenhang zwischen der generellen Arbeitsmarktlage und der Fluktuation von Mitarbeitern. Sollte in einzelnen Unternehmen dennoch eine größere Zahl von Arbeitnehmern freiwillig ihren Betrieb verlassen, so dürfte es in der momentanen Arbeitsmarktlage kein Problem sein, einen Ersatz zu beschaffen.

⁷³¹ Hier stellt sich die Frage, warum diese Segmente so wenig durchlässig sind, warum es also nicht gelingt, Arbeitslose aus anderen Segmenten hier beschäftigen zu können.

⁷³² s. Abschnitt IV A 2, Fluktuationstheorien.

über eine bessere Position am Arbeitsmarkt (vgl. Jackovsky, 1984, S. 79, Williams/Livingstone, 1994, S. 269), so daß bei gleicher Fluktuationsneigung tendenziell die leistungsstärkeren Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, während die leistungsschwächeren im Unternehmen verbleiben und sich dort in die „innere Emigration“ zurückziehen. Die positive Korrelation zwischen Arbeitsleistung und Fluktuationsneigung konnte auch in empirischen Studien nachgewiesen werden (vgl. z.B. Jackovsky, 1984)⁷³³. Dieser qualitative Selektionsprozeß verstärkt sich vermutlich bei hoher Arbeitslosigkeit, da hier der individuellen Position am Arbeitsmarkt besonderes Gewicht für die Fluktuationsentscheidung zukommt.

- Die Fluktuationskosten pro Mitarbeiter fallen weitgehend unabhängig von der Lage auf dem Arbeitsmarkt an. Streim benennt die Kosten für eine Frühfluktuation während der ersten 6 Monate mit 34.000 DM für einen qualifizierten Facharbeiter und 261.000 DM für eine Führungskraft⁷³⁴ (vgl. Streim, 1982, S.139). Die Summe der Fluktuationskosten eines Unternehmens dürften allerdings bei hoher Arbeitslosigkeit wegen der geringeren Zahl fluktuierender Mitarbeiter deutlich geringer sein als bei Vollbeschäftigung.
- Die ungünstige Situation am Arbeitsmarkt zwingt Arbeitsuchende häufig, Arbeitsstellen „zweiter oder dritter Wahl“ anzunehmen (vgl. Dincher et al., 1989, S. 92, Gerhart, 1990, S. 475), was ein gefährliches Unzufriedenheitspotential in sich birgt. Dieses kann sich entweder in einem reduzierten Leistungsverhalten und/oder in einer ständigen Suche nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten mit entsprechend geringer innerer Bindung an das momentane Unternehmen auswirken.
- Die Fluktuationsneigung von Mitarbeitern wirkt sich auch auf die Unternehmenskultur aus. In einem Unternehmen mit hoher Fluktuationsrate wird sich eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur nur schwer manifestieren. Wichtige informale Netzwerke (zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, externen Anspruchsgruppen etc.) werden gestört.

⁷³³ s. Abschnitt IV A 3 a, Fluktuation und Leistungsverhalten.

⁷³⁴ Diese Fluktuationskosten resultieren aus den Kosten für die Entlassung des Mitarbeiters sowie für Anwerbung, Auswahl und notwendige Einarbeitungsprogramme für den Nachfolger. Mit zunehmender Spezialisierung der einzelnen Arbeitsplätze nehmen diese Kosten tendenziell noch zu. Streim (1982) vertritt die Meinung, Fluktuation könnte wie Desinvestition behandelt werden.

- Durch hohe Arbeitslosigkeit kann sich ein hohes Fluktuationspotential anstauen. Es ist damit zu rechnen, daß bei einer Entspannung am Arbeitsmarkt die Fluktuationsraten massiv ansteigen werden⁷³⁵ (vgl. Gerhart, 1991, Dincher et al., 1989)
- In Anbetracht der starken Verflechtung moderner Arbeitsprozesse kann bereits das Ausscheiden auch nur eines einzelnen wichtigen Mitarbeiters erhebliche organisatorische Probleme verursachen.

Es ergibt sich folgendes Bild: Die hohe Arbeitslosigkeit reduziert (im Vergleich zu einer Situation mit Vollbeschäftigung) die Fluktuationsraten und somit auch die Fluktuationskosten. Allerdings kann der vom Arbeitsmarkt behinderte Fluktuationswunsch zu einem Absinken des Leistungspotentials und der Leistungsbereitschaft führen. Bei der hohen strategischen Bedeutung⁷³⁶ der Mitarbeiterleistung kann dies eine erhebliche Gefährdung des Unternehmens zur Folge haben. Es sollte also auch in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit dem Wunsch der Mitarbeiter, ihren Betrieb zu verlassen, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Aus personalwirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese Problematik handhaben sollten. Es ist zu klären, welche Ursachen zur Fluktuation führen können. Fraglich bleibt auch, welche Fluktuationsrate anzustreben ist⁷³⁷. So ist es falsch, eine Fluktuationsrate von Null generell als Optimum zu postulieren (vgl. Hentze, 1991b, S. 20), da die Fluktuation auch positive Effekte haben kann (vgl. Dincher, 1992, S. 878)⁷³⁸. Offen ist auch, welche Instrumente sich am besten eignen, um das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, und wie eine angestrebte Fluktuationsrate erreicht werden kann.

⁷³⁵ Dies gilt auch regional und hinsichtlich einzelner Segmente. Schon das Auftreten eines einzigen größeren Nachfragers nach Arbeitskräften kann genügen, um die Fluktuationsrate zu steigern.

⁷³⁶ Zur strategischen Bedeutung der Fluktuation vgl. auch z.B. Kiechl, 1989 S. 36.

⁷³⁷ Aus der Sicht der Personalbedarfsplanung ist das Fluktuationsoptimum erreicht, „wenn die Fluktuation quantitativ und qualitativ dem in der Personalbedarfsplanung ausgewiesenen Freistellungsbedarf entspricht“ (Dincher 1992, S. 877). Dieses Thema ist jedoch nur schwer in die betriebliche Realität zu übertragen, denn die Personalbedarfsplanung hängt zentral von der Fluktuationsrate ab. Außerdem bleiben hier Fluktuationskosten (nicht nur monetär) und Fluktuationsnutzen, wie z.B. Hereintragen von neuen Ideen ins Unternehmen und Vermeidung von „Betriebsblindheit“, völlig unbeachtet.

⁷³⁸ So kann sich das Betriebsklima verbessern, wenn chronisch unzufriedene Mitarbeiter freiwillig ausscheiden. Der Eintritt neuer Mitarbeiter kann neue Ideen integrieren und verhindert ein zu starres Verharren an Werten und Techniken des eigenen Betriebs (vgl. Dincher 1992, S. 877).

Eine intensive betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Beschäftigung mit dem Problem Fluktuation gibt es bereits in den fünfziger und sechziger Jahren⁷³⁹. Entsprechend konstatiert Campion: „Turnover research has been a consistent theme in the human resources and organisational behavior literature for over 30 years“ (Campion, 1991, S. 199).

Bei einer näheren Betrachtung verzichten jedoch viele personalwirtschaftlich relevante Lehrbücher auf eine Behandlung der Fluktuationsthematik oder berücksichtigen sie nur als Korrekturgröße für die Personalbestandsplanung (so z.B. Spie, 1983, Kastner, 1990, Drumm, 1991, S. 213, Staehle, 1991, S. 718-826, Oechsler, 1992, S. 58, vgl. auch Semmer/Baillod, 1993, S. 179). Weiterführende Überlegungen finden sich bei Kupsch und Marr, die Fluktuation auf eine Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts zurückführen (vgl. Kupsch/Marr, 1991, S. 784). Diese Überlegungen werden ausführlich bei Hentze (1991b, S. 20ff) dargestellt. Störungen des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts führen demnach zu Austrittsentscheidungen oder „innerer Emigration“ und somit zu einer Gefährdung des betrieblichen Leistungspotentials⁷⁴⁰. Scholz betrachtet die Fluktuationskosten (vgl. Scholz, 1993, S. 589) und beschäftigt sich im Rahmen der unternehmerischen Arbeitsmarktstrategien mit Barrieren gegen eine freiwillige Fluktuation von Mitarbeitern (vgl. Scholz, 1993, 284f). Er betrachtet diese Barrieren als strategisches Potential betrachtet, so daß die Fluktuationsthematik eine strategische Dimension erhält. Berthel beschränkt sich auf den Verweis, daß verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente, wie z.B. Programme zur Einführung neuer Mitarbeiter⁷⁴¹, Job-Enlargement, die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen oder Arbeitszeitveränderungen, die Fluktuationsneigung beeinflussen können (vgl. Berthel, 1991).

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fluktuation im deutschsprachigen Raum bis heute in einem bescheidenen Rahmen geblieben ist

⁷³⁹ vgl. z.B. Studienkreis für sozialwissenschaftliche Betriebsformen e.V., 1962, Stegemann, 1965.

⁷⁴⁰ Deshalb wird bei Hentze die Personalerhaltung in einem eigenen Abschnitt zusammen mit der Leistungsstimulation (Motivation) thematisiert. Dazu gehört neben der Darstellung der psychologischen Grundlagen (z.B. Theorien der Arbeitszufriedenheit) auch die Schilderung verschiedener personalpolitischer Instrumente als mögliche Anreizsysteme und somit als Instrumente zur Behebung eines möglichen Anreiz-Beitrags Ungleichgewichts (vgl. Hentze, 1991a).

⁷⁴¹ Fischer (1992, S. 498) verweist auf Enttäuschungen infolge nichteingehaltener Versprechungen bei der Einstellung sowie auf eine Überforderung der Mitarbeiter – beides klare Führungsprobleme – als Ursache für Kündigungen (vgl. Fischer, 1992, S. 498).

(vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 152)⁷⁴². Auffällig ist, wie wenig Eingang die Fluktuations-theorien in die personalwirtschaftlichen Lehrbücher gefunden haben⁷⁴³.

Im deutschsprachigen Raum lag der Höhepunkt der Fluktuationsforschung in den fünfziger und sechziger Jahren, danach sank das Interesse deutlich ab. Ein Grund für den Rückgang der Zahl der Veröffentlichungen im deutschsprachigen Raum ist sicherlich die Entwicklung am Arbeitsmarkt (vgl. Dincher, 1989, S. 46). Anders als in anglo-amerikanischen Ländern werden die Fluktuationstheorien im deutschsprachigen Raum überwiegend dem Forschungsgebiet der Organisationspsychologie zugeordnet⁷⁴⁴. In den zahlreichen Monographien⁷⁴⁵ und Artikeln⁷⁴⁶, die sich dem Thema widmen, wird Fluktuation überwiegend auf der Grundlage von organisationspsychologischen Fluktuationstheorien sowie deren empirischer Überprüfung behandelt. Fluktuationstheorien erklären den Zusammenhang zwischen situativen bzw. personalen Variablen und der Fluktuationsneigung.

Diese spärliche deutschsprachige Literatur zum Thema Fluktuation steht im Gegensatz zu den reichhaltigen Publikationen im angelsächsischen Raum (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 152). Eine reichhaltige Literatur zur Fluktuationsthematik (=labo(u)r turnover) (vgl. Wachtmeister, 1980, S. 22) findet sich insbesondere in den USA (vgl. Dincher, 1989, S. 46)⁷⁴⁷. Hier sind grundsätzlich zwei Forschungsrichtungen zu erkennen: Die eine sieht Fluktuation als individuelles Entscheidungsverhalten, das in Modellen durch verschiedene Variablen (z.B. Arbeitszufriedenheit) bestimmt und somit prognostizierbar formuliert werden soll. Mit diesem Ansatz beschäftigt sich der Großteil der Literatur. Die andere Forschungsrichtung widmet sich den Konsequenzen der Fluktuation für die Organisation⁷⁴⁸ (vgl. Champion, 1991, S. 1991).

⁷⁴² Der oben kurz skizzierte Forschungsstand ausgewählter Lehrbücher zum Thema betriebliche Personalarbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, ermöglicht aber m. E. einen Einblick in die Bedeutung des Problems.

⁷⁴³ Selbst in organisationspsychologischen Lehrbüchern (wie z.B. Gebert/Rosenstiel, 1992, Weinert, 1987, oder Rosenstiel, 1992) werden dem Thema nur wenige Seiten gewidmet (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 152).

⁷⁴⁴ vgl. z.B. Six/Kleinbeck, 1989, Gebert/Rosenstiel, 1992.

⁷⁴⁵ z.B. Stegemann, 1965, Storre, 1965, Lux, 1965, Adebahr, 1971, Sabathil, 1976, Benz, 1983, Kaufhold, 1985, Rühl. et al., 1985, Redlin, 1987, Dincher, 1989.

⁷⁴⁶ vgl. z.B. Fischer, 1992, Dincher, 1992, Streim, 1982.

⁷⁴⁷ vgl. z.B. McEvoy/Cascio, 1985, Jackovsky, 1984, Clegg, 1983, Mobley, 1982, Mowday et al., 1980, Staw, 1980, Price, 1977, Farris, 1971.

⁷⁴⁸ vgl. z.B. Boudreau/Berger, 1985, Dalton, et al. 1981.

Eine direkte Übertragung amerikanischer Ergebnisse in den deutschsprachigen Raum erscheint allerdings infolge unterschiedlicher gesellschaftlicher und ökonomischer Bedingungen nicht unproblematisch. Außerdem existieren zwischen amerikanischen Studien und den Vorstellungen der deutschsprachigen Veröffentlichungen teilweise erhebliche methodische und theoretische Differenzen (vgl. Bailod/Semmer, 1994, S. 152, Semmer/Bailod, 1993)

1. Zum Begriff

Aus Sicht der lateinischen Wortwurzel (*fluctuare* = hin- und herfließen) bezeichnet Fluktuation das „Hin- und Herfluten der Arbeitnehmer innerhalb des Arbeitsmarktes“ (Schlüter, 1960, S. 47).

Aus der Fülle verschiedenartiger Definitionen (in älteren Veröffentlichungen⁷⁴⁹) schält sich in neueren Veröffentlichungen eine relativ einheitliche Linie heraus⁷⁵⁰, die im folgenden skizziert werden soll. In Anlehnung an Dincher (1992, S. 873) werden dem Fluktuationsbegriff fünf verschiedene Dimensionen zugrundegelegt: die Richtung, die Veranlassung, die räumlichen Erstreckung, die Zeitdimension und die Funktionalität (s. Abbildung 12:

Dimensionen des Fluktuationsbegriffs (eigene Entwicklung).

Bei Frage nach der Richtung der relevanten Personalbewegungen (s. Abb. 13) gab es zunächst unterschiedliche Standpunkte darüber, inwieweit auch Personaleintritte unter den Fluktuationsbegriff zu subsumieren sind. Während z.B. Gossens (1957, S. 36f) noch Zu- und Abwanderung zur Fluktuation rechnet, herrscht in neueren Veröffentlichungen weitgehend Einigung darüber, Fluktuation auf Personalabgänge begrenzen (vgl. Dincher, 1992, S. 874, Kaufhold, 1985, S. 14, Redlin, 1987, S. 18, Benz, 1983, S. 11, Streim, 1982, S. 128)⁷⁵¹.

⁷⁴⁹ vgl. z.B. Adebahr, 1971, S. 15 ff, Stegemann, 1965, S. 8ff, Studienkreis für sozialwissenschaftliche Betriebsformen e.V., 1962, S. 14ff.

⁷⁵⁰ So resultiert aus der Zuordnung zum betrieblichen Personalwesen eine Beschränkung auf eine einzelwirtschaftliche Betrachtung (vgl. Dincher, 1992, S. 873).

⁷⁵¹ Dies liegt vermutlich nicht zuletzt daran, daß sich zwischenzeitlich mit dem Personalmarketing für das Problem der Personaleintritt eine eigene dynamische Forschungsrichtung etabliert hat.

Die Dimensionen des Fluktuationsbegriffs

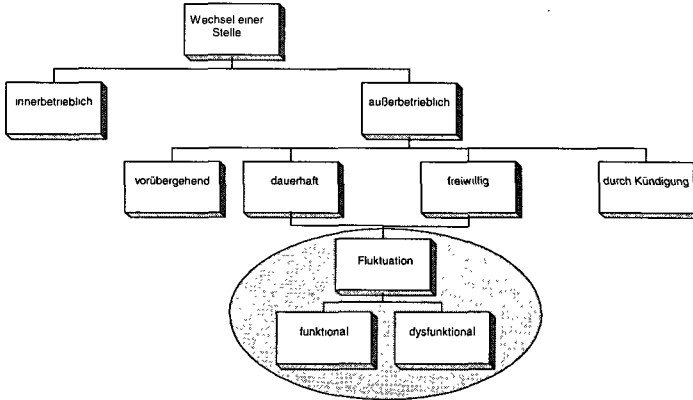


Abbildung 12: Dimensionen des Fluktuationsbegriffs (eigene Entwicklung)

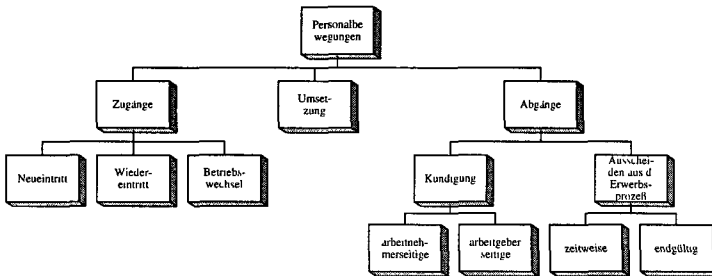


Abbildung 13: Schematische Darstellung der Personalbewegungen (vgl. Lang 1970, S. 70)

Grundsätzlich kann zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Beendigung des Arbeitsverhältnisses unterschieden werden, wobei Fluktuation im Gegensatz zur Kündigung das freiwillige Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis bezeichnet (vgl. Dincher, 1989, S. 18), da vor allem dieses für die Personalplanung problematisch ist und hohe Kosten verur-

sacht⁷⁵² (vgl. Streim, 1982, S. 128f, Kupsch/Marr, 1991, S. 784). Die rein analytische Abgrenzung in freiwilliges und unfreiwilliges Ausscheiden bereitet jedoch in der Praxis Schwierigkeiten⁷⁵³, da im Einzelfall schwer nachzuweisen ist, ob der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer die Kündigung veranlaßt hat (vgl. Sabathil, 1977, S. 15f, Redlin, 1987, S. 17)⁷⁵⁴. Entscheidend ist letztlich die Sicht des Unternehmens (vgl. Stegemann, 1965, S. 21, Benz, 1983, S. 11, Kaufhold, 1985, S. 14). Fluktuation bezeichnet diejenigen Personalausstritte, die *nicht* ausschließlich der Verfügung des Betriebs unterliegen⁷⁵⁵ (vgl. Dincher, 1992, S. 874f).

Anders als in älteren Publikationen, in denen die Meinung vertreten wird, daß auch innerbetriebliche Stellenwechsel als Fluktuation zu verstehen sind (vgl. Pfeiffer/Dörrie/Stoll, 1977, S. 51, Sabathil, 1977, S. 14, Grünefeld, 1994, S. 27), wird in den neueren Veröffentlichungen Fluktuation auf zwischenbetriebliche Stellenwechsel beschränkt (vgl. z.B. Kaufhold, 1985, S. 14, Redlin 1987, S. 18, Dincher, 1989, S. 19, Fischer, 1992, S. 498).

Unstrittig ist, daß nur auf Dauer angelegte Stellenwechsel unter den Begriff Fluktuation fallen (vgl. Dincher, 1992, S. 874, Sabathil 1977, S. 12).

Die Folgen der Fluktuation lassen sich in funktional und dysfunktional unterscheiden. Rippe (1974) verweist auf den aus betriebswirtschaftlicher Sicht grundsätzlich negativen Charakter der Fluktuation und stellt ihm den Begriff der Mobilität gegenüber. Fluktuation wird aus der Sicht der Unternehmung meist als Kostenfaktor gesehen und ist, wenn sie primär Kosten verursacht, dysfunktional (vgl. Six/Kleinbeck 1989, S. 391). Bei einem Überangebot von Arbeitskräften kann sie jedoch auch funktional wirken, da auf diese Weise Arbeitsplätze eingespart werden können oder billigere bzw. höher qualifizierte Mitarbeiter eingestellt bzw. weiterbeschäftigt werden können (vgl. Dalton et al., 1981). Die

⁷⁵² Dagegen verstehen Kupsch und Marr auch das vom Unternehmen initiierte Ausscheiden eines Mitarbeiters als Fluktuation, räumen aber ein, daß dem freiwilligen Ausscheiden von Mitarbeitern aufgrund der Kosten und der Schwierigkeiten für die Personalplanung größere Bedeutung zukommt (vgl. Kupsch/Marr, 1991, S. 784).

⁷⁵³ Wolpin und Burke verweisen auf Studien, die nur das freiwillige Ausscheiden aus der Organisation messen (z.B. Clegg, 1983, Mowday/Spencer, 1981) (vgl. Wolpin/Burke, 1985, S. 58). Dagegen unterscheiden die Arbeiten von z.B. Stumpf/Dawley, 1981, Spencer/Steers, 1980 nicht zwischen arbeitnehmer- oder arbeitgeberseitig initiiertes Kündigung.

⁷⁵⁴ Auch aufwendige Verfahren wie Abgangsinterviews können nur begrenzt Aufschluß darüber geben (vgl. Marr, 1975, S. 850, Sabathil, 1977, S. 16). Legt z.B. ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter wegen einer gravierenden Dienstpflichtsverletzung eine Eigenkündigung nahe (um eine betriebliche Kündigung zu vermeiden), so kann dies vom betroffenen Mitarbeiters als freiwillige Kündigung aufgrund persönlicher Schwierigkeiten mit dem Vorgesetzten gesehen werden.

⁷⁵⁵ Unter den Fluktuationsbegriff wird auch das Ausscheiden von Mitarbeitern durch Pensionierung oder Todes subsumiert.

Unterscheidung zwischen funktionaler und dysfunktionaler Fluktuation ist jedoch analytischer Natur und in der Praxis nur begrenzt anwendbar, da die Fluktuation von Mitarbeitern vieldimensionale Konsequenzen hat (wie z.B. Auswirkungen auf Arbeitsklima, Beziehungen zu Lieferanten), die alle gegeneinander aufgerechnet werden müssten, um festzustellen, ob der Nutzen oder Schaden für das Unternehmen größer ist⁷⁵⁶.

Fluktuation ist somit „jedes auf Dauer angelegte Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Unternehmung, welches nicht einseitig von der Arbeitgeberseite verfügt wird“ (vgl. Dincer, 1992, S. 875).

2. Psychologische Erklärungsansätze der Fluktuation

Die Suche nach den Ursachen und Determinanten ist das zentrale Thema der Fluktuationforschung, da die Entwicklung geeigneter Personalerhaltungsmaßnahmen die Kenntnis der Gründe für das Auftreten vorzeitiger, freiwilliger Personalabgänge voraussetzt (vgl. Sabathil, 1977, S. 129, Streim 1982, S. 33, Fischer, 1992, S. 498). Muchinsky/Morrow (1985) schätzten die Gesamtzahl von Veröffentlichungen zu diesem Thema auf über 1500. Allein die Zahl von Fluktuationsstudien betrug in den letzten 25 Jahren nach Steer/Mowday (1981) ca. 1000⁷⁵⁷. 1985 vermuteten Wolpin/Burke, daß es mittlerweile mehr als 30 verschiedene Modelle zur Erfassung der Fluktuation gibt (vgl. Wolpin/Burke, 1985). Inzwischen dürfte sich die Zahl noch deutlich erhöht haben⁷⁵⁸. Diese Modelle stellen einen Zusammenhang zwischen situativen und personalen Aspekten als unabhängige Variable und der Fluktuationsentscheidung als abhängige Variable her. Bisher ist es

⁷⁵⁶ s. Abschnitt IV A 3, Personalwirtschaftliche Aspekte der Fluktuation.

⁷⁵⁷ vgl. z.B. Hulin et al., 1990, Mobley, 1982, Mowday et al., 1982, Steers/Mowday, 1981, Muchinsky/ Morrow, 1980, Mobley et al., 1979, Muchinsky/Tuttle, 1979, Price, 1977, Porter/ Steers, 1973.

⁷⁵⁸ Im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum, in dem die Fluktuationforschung aufgrund der relativ hohen Arbeitslosigkeit stark eingeschränkt wurde, blieb das Thema Fluktuation (turnover) im anglo-amerikanischen Raum in der Wissenschaft aktuell. Dort entwickelten mehrere Autoren (z.B. Price, 1977, Bluedorn, 1982, Mowday et al., 1982, Hom/Griffeth, 1991, Gerhart, 1991) vor allem auf den Arbeiten von Mobley (1977) bzw. Mobley et al. (1979) aufbauend ab Ende der siebziger Jahre zahlreiche Modelle der Fluktuation (vgl. Hom/Griffeth 1991, S. 350). Es ist hier zu hinterfragen, inwieweit diese Modelle auf deutsche Verhältnisse übertragbar sind (vgl. Sabathil, 1977, S. 35), bzw. ob sie kulturspezifische Besonderheiten enthalten. Hierbei kann auch auf Studien des deutschsprachigen Raums auf der Grundlage dieser anglo-amerikanischen Modelle zurückgegriffen werden (z.B. Borgmann/Witzgall, 1993).

jedoch nicht gelungen, eine eigenständige Theorie der Fluktuation zu entwickeln (vgl. Dincher 1989, S. 45)⁷⁵⁹.

a) Determinanten der Fluktuation

Während sich ältere Arbeiten fast ausschließlich auf die Arbeitszufriedenheit als dominante Einflußvariable stützen (vgl. Campion, 1991, S. 199), wurden später in aufwendigeren Modellen ⁷⁶⁰ neben biographischen und demographischen Variablen zunehmend auch die Arbeitssituation, die Arbeitstätigkeit, die Bezahlung⁷⁶¹, persönliche Aspekte (z.B. Familienstand, Alter) und die Situation des Arbeitsmarktes integriert (vgl. Six/Kleinbeck, 1989, S. 392, Fischer, 1992, S. 498). Diese Entwicklung ist vermutlich auf die ernüchternde Feststellung zurückzuführen, daß die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation nicht höher als 16 % (bzw. ein R^2 von 0,40) eingeschätzt wird (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S.81, Mobley et al., 1979, Porter/Steers, 1973)⁷⁶². Trotz dieses nicht besonders hohen Korrelationskoeffizienten bestätigen die Ergebnisse der Fluktuationsforschung, daß das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit in zahlreichen Modellen eine wichtige Variable zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens ist (vgl. Semmer/Baillo, 1993, S. 185). Vor allem in der amerikanischen Literatur wird zunächst nicht zwischen der freiwilligen Fluktuation und der unfreiwilligen, also der organisationsinitiierten Fluktuation unterschieden, wodurch der Aussagewert und die Vergleichbarkeit der Studien untereinander gering bleibt. Erst in neueren Arbeiten wird dies explizit unterschieden (vgl. Campion, 1985, S. 200).

⁷⁵⁹ Zwar werden zur Fluktuation eine Reihe von theoretischen Bezügen anderer Konstrukte hergestellt, sie werden jedoch noch nicht zu einer geschlossenen Theorie verbunden. Dies betrifft vor allem Theorien der Motivation und der Arbeitszufriedenheit sowie im Bereich der Entscheidungstheorie die Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Dincher, 1989, S. 46).

⁷⁶⁰ vgl. z.B. Mobley et al., 1979, Muchinsky/Morrow, 1980.

⁷⁶¹ vgl. hierzu auch Rippe (1974), der auf die Rolle des Entgelts in volkswirtschaftlichen Theorien verweist und einen Zusammenhang zur individuellen Fluktuationsentscheidung herstellt.

⁷⁶² Zahlreiche Studien bestätigen zwar eine signifikante negative Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (z.B. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 81, Hentze, 1991, S. 50, Berthel, 1991 unter Bezug auf Gaugler/Martin, 1979, Porter/Steers, 1977), die korrelativen Zusammenhänge mit einem gemeinsamen Varianzanteil werden aber nicht höher als 16 % (bzw. ein R^2 von 0,40) eingeschätzt (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 81, Six/Kleinbeck, 1989, S. 392f, Mobley et al., 1979, Porter/Steers, 1973). Gebert und Rosenstiel führen dies vor allem auf methodische Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Fluktuationsrate zurück (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82). Es wird in der Regel nicht unterschieden, ob die Kündigung durch den Betrieb oder den Mitarbeiter erfolgte. Auch zwischen familiären und arbeitsplatzbezogenen Fluktuationsgründen wird nicht unterschieden.

Zur stärkeren theoretischen Fundierung der Fluktuationsmodelle wird zunehmend auch der Prozeß der Fluktuationsentscheidung (nicht nur das Ergebnis) untersucht, wodurch Elemente der Entscheidungstheorie in die Fluktuationsmodelle involviert werden können (vgl. Dincher, 1992, S. 878f).

b) Inhaltsmodelle der Fluktuation

Die Inhaltsmodelle betrachten Fluktuation als Folge verschiedener Determinanten, die entweder personeller, organisationaler oder umsystembezogener Natur sind (vgl. Fischer, 1992, S. 498, Dincher, 1992, S. 878)⁷⁶³.

- Zu den persönlichen Determinanten werden das Geschlecht, das Lebensalter, die persönliche Karriereplanung, die finanziellen Ressourcen⁷⁶⁴ sowie die Familien- und Wohnverhältnisse gerechnet.
- Organisationale Determinanten sind z.B. Führungsstil, Betriebsklima, Informationspolitik und Arbeitssituation.
- Umsystembezogener Natur sind z.B. die Einflüsse des Arbeitsmarktes und der Wirtschaftslage⁷⁶⁵.

In neueren psychologischen Arbeiten (vor allem im anglo-amerikanischen Raum) werden zunehmend Längsschnitt-Analysen durchgeführt, in denen sich Variablen wie „Verpflichtung gegenüber der Organisation“ (organizational commitment) oder „Fluktuationsneigung“ (intention to leave) als sehr brauchbar erwiesen (vgl. Six/Kleinbeck, 1989, S. 392, Marsh, Manaari, 1977).

In der anglo-amerikanischen Literatur existiert eine Fülle von empirischen Untersuchungen, die sich mit der Bedeutung und den Wechselwirkungen der einzelnen Variablen auseinandersetzen⁷⁶⁶. Allerdings wird die Vergleichbarkeit dieser Studien durch die mehr als 30 verschiedenen Maße oder Indikatoren zur Erfassung der Fluktuation erschwert (vgl.

⁷⁶³ Bereits 1962 stellte Glaser in seiner Untersuchung im Werkzeugmaschinenbau fest, daß die wesentlichen Fluktuationsursachen vor allem im Verdienst (41%), im Schichtbetrieb, in der Arbeitszeit (ca. 25%) und in außerbetrieblichen Ursachen wie z.B. Familie oder Wohnung (26%) liegen (vgl. Glaser, 1962).

⁷⁶⁴ In einer Untersuchung belegen Doran et al. (1991), daß unzufriedene Mitarbeiter mit hohen finanziellen Ressourcen tendenziell leichter kündigen als Mitarbeiter mit geringerem finanziellen Background.

⁷⁶⁵ vgl. hierzu Fischer, 1992, S. 498, Dincher, 1992, S. 878, Redlin, 1987, S. 19ff.

⁷⁶⁶ vgl. z.B. Williams/Livingstone, 1994, Doran et al., 1991, Gerhardt, 1990, Campion, 1991, Huselid/Day, 1991, Hom/Griffeth, 1991, George/Bettenhausen, 1991.

Six/Kleinbeck, 1989, S. 392). So kommt es vor, daß je nach statistischer Methode gegensätzliche Ergebnisse bestätigt werden (vgl. Huselid/Day, 1991, S. 387)⁷⁶⁷.

In den einzelnen Inhaltsmodellen werden die Einflüsse und Beziehungen der Variablen im Hinblick auf das Fluktuationsgeschehen konkretisiert⁷⁶⁸. In der personalwirtschaftlichen Literatur finden diese organisationspsychologischen Inhaltsmodelle wenig Widerhall. Pfeiffer et al. stellen fest, daß die Fluktuation auf eine Divergenz zwischen den vorhandenen Arbeitsbedingungen und der Arbeitseinstellung des betreffenden Mitarbeiters zurückzuführen ist (vgl. Pfeiffer et al., 1977, S. 51)⁷⁶⁹. Kupsch und Marr präzisieren dies als gestörtes Anreiz-Beitrags-Verhältnis aus der Sicht des Arbeitnehmers. Die Gründe für diese Divergenz bzw. Störung können in Abgangsinterview ermittelt werden (vgl. Kupsch/Marr 1991, S. 784, s. auch Pfeiffer et al., 1977, S. 51). Hentze stellt zusätzlich die Bedeutung des „Kündigen-Können“ heraus, das seiner Meinung nach von der Situation am Arbeitsmarkt und persönlichen Variablen (die Situation der Familie, die Entfernung zum Arbeitsplatz etc.) abhängig ist (vgl. Hentze, 1991b, S. 50f)⁷⁷⁰.

Wesentliche Determinanten werden auch in der Phase der Einführung von Mitarbeitern gesucht. Eine hohe Fluktuation wird als Indikator für Schwierigkeiten in der Einführungsphase gesehen (vgl. Kieser, 1985a, Gerhart, 1990, S. 474, Berthel, 1991, Fischer, 1992, S. 498)⁷⁷¹.

Neben psychologischen werden auch soziologische Determinanten für das Fluktuationsverhalten verantwortlich gemacht. So zeigen Mitglieder von stark kohärenten Gruppen eine deutlich geringere Fluktuationsneigung⁷⁷². Steinmann/Schreyögg folgern, daß auch eine stabile Unternehmenskultur die Fluktuationsneigung senkt, da ausgeprägte, gemeinsame Orientierungsmuster Angst abbauen und Sicherheit bringen, wodurch die Neigung

⁷⁶⁷ Dincher folgert daraus sogar, daß sich die Fluktuation offensichtlich einem empirischen Forschungsansatz entzieht (vgl. Dincher 1992, S. 878).

⁷⁶⁸ vgl. z.B. Martin, 1979, Mowday/Steers, 1982, Bluedorn, 1982, Gerhart, 1990.

⁷⁶⁹ vgl. auch das Modell von Bluedorn, 1978.

⁷⁷⁰ Fluktuation hängt nach Hentze außerdem von Alter, Geschlecht, Größe der Arbeitsgruppe und Dienstalter ab (vgl. Hentze, S. 50f).

⁷⁷¹ Als kritische Phase werden vor allem die ersten 6 Monate angesehen. Hier kann nach Studien von Farrell/Peterson (1984) die Fluktuation zwischen 30 und 60 % liegen (vgl. auch Kieser, 1985a). Fischer stellt fest, daß 60% der Fluktanten weniger als 12 Monate im Betrieb sind (vgl. Fischer, 1992, S. 498).

⁷⁷² Der Zusammenhang von Fluktuation und Gruppenkohärenz (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 533, George/Bettenhausen, 1990) verweist auf den Einfluß von Mikrostrukturen.

zum Verlassen dieser kohärenten Gruppe verringert wird (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 598, Dietl, 1987, S. 10 u. 231).

c) Prozeßmodelle der Fluktuation

Prozeßmodelle der Fluktuation betonen, daß die Fluktuation mit den Erwartungen des Individuums an die Organisation zusammenhängt. Rosenstiel bezieht sich in seiner Darstellung auf den Weg-Ziel Ansatz des kognitiven Motivationsmodells Vrooms (1967). Für Rosenstiel ergibt sich daraus, daß ein Individuum die „Abwesenheit am Arbeitsplatz dann vorziehen wird, wenn es sie als besseres Mittel zum Erreichen hoch bewerteter Ziele ansieht als die Anwesenheit an einem anderem Ort zur entsprechenden Zeit“ (Rosenstiel, 1975, S. 364). Er gibt jedoch zu bedenken, daß eine Kündigung nicht ausschließlich auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der jeweiligen Situation zurückzuführen ist⁷⁷³.

Im folgenden werden exemplarisch einige Fluktuationsmodelle vorgestellt. Für diese Auswahl wurden Modelle berücksichtigt, die häufig in der Literatur erscheinen und/oder eine konzeptuelle Neuorientierung darstellten, und die in empirischen Studien überprüft und präzisiert wurden.

(1) Price (1977) und Revision durch Bluedorn (1982)

Ebenso wie March und Simon (1958) sieht Price die Arbeitszufriedenheit bzw. die Arbeitsunzufriedenheit als die zentrale Antezedensbedingung für das Fluktuationsverhalten (vgl. Price, 1977, S. 68f). Als Determinanten der Arbeitszufriedenheit verwendet er, ähnlich wie Simon und March (1958), strukturelle und ökonomische: pay, integration, instrumental communication and formal communication und centralization (vgl. Price, 1977, S. 68-79). In welcher Beziehung diese Determinanten der Arbeitszufriedenheit zueinander stehen, erklärt er nicht (vgl. Dincher, 1991, S. 47).

Die Fluktuationsneigung wird jedoch nicht ausschließlich über die Arbeitszufriedenheit determiniert. Price verwendet zusätzlich „Opportunities“ (alternative Beschäftigungsmöglichkeiten) als intervenierende Variable (vgl. Price, 1977, S. 81). Wie günstig diese „Opportunities“ sind, wird von der Situation am Arbeitsmarkt, genauer von dem entsprechenden Arbeitsmarktsegment des Betroffenen, entschieden. Zum Verhältnis zwischen Opportunities und Satisfaction äußert sich Price folgendermaßen: „Dissatisfaction results in turnover only when opportunity is relatively high“ (Price, 1977, S. 83). Dabei wird nicht

⁷⁷³ Rosenstiel vermutet, daß überdauernde Persönlichkeitsvariablen ebenfalls Einfluß auf die Kündigungswahrscheinlichkeit ausüben. Personen, die zur Kündigung tendieren, seien tendenziell aggressiv, unabhängig, extrovertiert, verstandesbetont, originell und künstlerisch (vgl. Rosenstiel, 1975). Diese Spekulationen erscheinen jedoch sehr gewagt.

klar, ob es hier einen allgemeingültigen kritischen Schwellenwert gibt oder ob „relatively high“ bei jedem Mitarbeiter individuell verschieden ist.

Auf der Grundlage mehrerer empirischer Studien zur Originalversion schlug Bluedorn (1982) vor, die Opportunity-Variable nicht mehr als intervenierende Variable, sondern als Determinante der Zufriedenheit ins Price'sche Modell zu integrieren.

Fluktuationsmodell nach Price (1977)

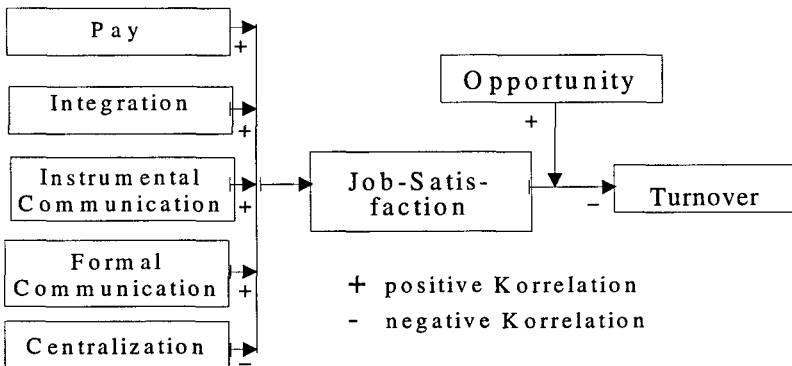


Abbildung 14: Das Fluktuationsmodell von Price (vgl. Price, 1977, S. 68)

Eine weitere wichtige und weitreichende Erweiterung nimmt Bluedorn beim Konstrukt der Arbeitszufriedenheit vor, für das er mit der Erwartungs-Valenz-Theorie von Vroom ein prozeßorientiertes Modell verwendet (vgl. Bluedorn, 1982, S. 90). Im Zentrum von Bluedorns „Unified Model“ stehen daher die Erwartungen des Individuums an die Organisation, die von demographischen Merkmalen wie Alter und Geschlecht stark beeinflusst werden. In Abhängigkeit von diesen Erwartungen (und analog zum Vroomschen Modell) wird die Arbeitszufriedenheit durch Art, wie das Individuum die Organisation wahrnimmt und durch alternativen Beschäftigungschancen bestimmt (vgl. Bluedorn, 1982, S. 90)⁷⁷⁴. Eine Arbeitsunzufriedenheit führt somit nicht unmittelbar zur Fluktuation. Fluktuation ist vielmehr als Prozeß zu verstehen. Zufriedenheit mit der Organisation führt zu „organizational commitment“ (Verbundenheit mit der Organisation) – Unzufriedenheit verhindert dies (vgl. Bluedorn, 1982, S. 85). Das Fehlen dieser Verbundenheit führt

⁷⁷⁴ Die Sichtweise der Organisation bei Bluedorn hängt also im Gegensatz zu Price vom betrachtenden Individuum ab – es findet somit ein Wechsel der Betrachtungsebenen von der von Price' eingenommenen objektiven hin zur subjektiven statt (vgl. Dincher, 1991, S. 49).

schließlich zum „job search“, zur Suche nach Alternativen. Daraus ergibt sich eine „intent to leave“ (eine Fluktuationsneigung), die in Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt zur Kündigung führt⁷⁷⁵.

Der Arbeitsmarkt bzw. alternative Beschäftigungsmöglichkeiten beeinflussen das Entscheidungsverhalten also dreifach: als Determinante der Arbeitszufriedenheit, als Weiche, ob eine Fluktuationsabsicht entsteht und als hinreichende Voraussetzung für eine Kündigung. Ein konkretes Angebot für einen Arbeitsplatzwechsel (z.B. durch einen Personalberater) kann entsprechend ebenfalls dreifach wirken: 1) Die Arbeitsplatz mit seinem bisherigen Arbeitsplatz kann sinken, 2) Bindung zur Organisation kann nachlassen, 3) die Neigung den bisherigen Arbeitsplatz zu kündigen kann steigen.

Bluedorn schlägt die (subjektive) Fluktuationsneigung⁷⁷⁶ und nicht die (objektive) Fluktuation als abhängige Variable vor, da sich in zahlreichen empirischen Studien eine hohe Korrelation zwischen einer tatsächlichen Fluktuation und der Fluktuationsneigung bestätigt hat. Diese Korrelation ergibt sich als Kehrwert eines „Staying or Leaving Index“ (≈ Bleibewahrscheinlichkeit), der über die vom Mitarbeiter geschätzte Verweildauer erhoben wird (vgl. Bluedorn, 1982, S. 98).

(2) Mobley (1977) Mobley et al. (1979), Michaels/Spector (1982)

Mobleys Arbeiten waren bahnbrechend für die Erforschung des der Fluktuation zugrundeliegenden psychologischen Prozesses⁷⁷⁷. Dies gilt vor allem für seine Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen der Unzufriedenheit der Mitarbeiter und ihren Kündigungsabsichten (vgl. Hom/Griffeth, 1991, S. 350).

Mobley et al. entwickelten 1979, aufbauend auf ihrem Sammelreferat über Fluktuationsprozesse, ein Modell mit ca. 40 Variablen, das nach ihrer Meinung die wichtigsten Variablen und Prozesse der Fluktuation enthielt. Eine bedeutende Rolle spielt hierbei die Arbeitszufriedenheit, die von verschiedenen Faktoren bestimmt wird und (im Falle einer negativen Ausprägung) die Fluktuation initiieren kann. Daneben ist auch die Wahrnehmung der eigenen Beschäftigungsalternativen auf dem Arbeitsmarkt von großer Bedeu-

⁷⁷⁵ Der Wechsel der Betrachtungsebene erschwert aufgrund der damit verbundenen zeitlichen Streuung eine empirische Verwendung des Modells (vgl. Dincher, 1991, S. 50).

⁷⁷⁶ Bluedorn stützt sich hier auf das Modell von Fishbein und Ajzen (1975), das den Zusammenhang zwischen Einstellungen, vermittelt über Absichten, mit dem konkreten Verhalten betont. Die Fluktuation müsste somit eng mit der Fluktuationsneigung zusammenhängen (vgl. Baillo/Semmer, 1994, S. 153).

⁷⁷⁷ „Mobley's formulations have shaped the course of turnover research for the past decade“ (Hom/Griffeth, 1991, S. 350). Seine Konzepte bildeten z.B. die Grundlage für das Modell von Steers/Mowday (1981).

tung. Dieses Modell ist empirisch nur schwer zu überprüfen, da die zahlreichen Variablen (zu individuellen Wertvorstellungen und ökonomischen Faktoren) einen enormen Erhebungsaufwand bedingen (vgl. Six/Kleinbeck, 1989, S. 393).

Daher reduzierten Michaels und Sectors (1982) Mobleys Modell und nahmen zusätzlich noch die beiden Variablen „organizational commitment“ (Verbundenheit mit der Organisation) und „preemployment expectancies“ (die ursprünglichen Erwartungen der Mitarbeiter, bevor sie die Stelle antraten) mit auf.

Daraus resultierte ein Modell mit nur noch zwölf Variablen bzw. 11 Prädiktoren. Aufgrund empirischer Überprüfungen wurde das Modell um 4 Variablen reduziert, da diese nicht-signifikante Pfadkoeffizienten aufwiesen⁷⁷⁸. Mit den 7 Modellvariablen ließen sich in Bezug auf die Fluktuation 19 % der Varianz erklären (vgl. Michaels/Spector, 1982)⁷⁷⁹.

(3) Das Modell of Voluntary Employee Turnover von Steers und Mowday (1981)

Das Modell von Steers und Mowday (s. Abbildung 15: Das Fluktuationsmodell von Mowday & Steers (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1992, S. 124, eigene Übersetzung)) wurde zunächst 1981 in einem Aufsatz der beiden Autoren und anschließend in der Monographie von Mowday/Porter/Steers (1982) veröffentlicht. In der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie entwickeln Steers und Mowday ein kognitives Modell des freiwilligen Arbeitsplatzwechsels, das den individuellen Entscheidungsprozeß, der zur Fluktuation oder zum Verbleib in der Organisation führt, in den Mittelpunkt stellt. Auf der Grundlage des Modells von Bluedorn gliedern die Autoren diesen Prozeß in drei Phasen:

- job expectations and job attitudes
- job attitudes and intention to leave
- intent to leave, available alternatives and actual turnover

(vgl. Steers/Mowday, 1981, S. 241-249, Mowday/Steers/Porters, 123 ff)⁷⁸⁰.

⁷⁷⁸ Auffällig dabei ist, daß sich darunter auch die „percieved alternative employment“, also die wahrgenommen alternativen Beschäftigungschancen, befanden, was den Erkenntnissen von Bluedorn widerspricht. Michaels und Spector deuten dies so: „If a person intends to quit a job, he or she most likely would quit when another job became available“ (Michaels/Spector, 1982, S. 58).

⁷⁷⁹ Zur Kritik und Weiterentwicklungen von Mobleys Modell vgl. z.B. Dalessio et al., 1986, Lee, 1988.

⁷⁸⁰ Im folgenden werden die Seitenangaben nur noch von einer der beiden Quellen zitiert.

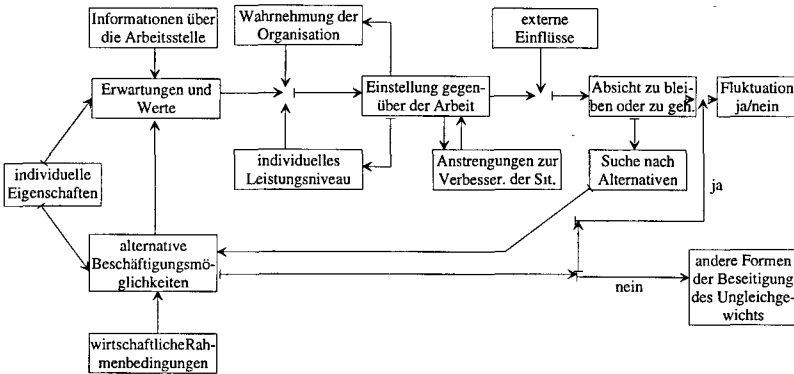


Abbildung 15: Das Fluktuationsmodell von Mowday & Steers (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 124, eigene Übersetzung)

(i) Phase 1: job expectations and job attitudes

In Anlehnung an das Modell von Bluedorn (1982) bilden die individuellen Erwartungen und Werthaltungen den Ausgangspunkt der Betrachtungen (vgl. Steers/Mowday 1981, S. 241). Die Autoren nehmen an, daß jeder Mensch bereits vor Beginn seines Arbeitsverhältnisses in Abhängigkeit von den eigenen Werthaltungen und Bedürfnissen über ein spezifisches berufsbezogenes Erwartungsset verfügt. Diese Werthaltungen und Erwartungen werden maßgeblich von drei verschiedenen Einflußfaktoren geprägt (vgl. Steers/Mowday, 1981, S. 241): den „individual characteristics“⁷⁸¹, den „available informations“⁷⁸² sowie den „alternative job opportunities“⁷⁸³.

Im Gegensatz zu Bluedorn und Price ist jedoch bei Mowday und Steers nur die Zahl alternativer Stellenangebote von Bedeutung, sondern auch ihre relative Attraktivität, die sich vor allem auf die Erwartungshaltung der Individuen auswirkt. Mit Pfeffer/Lawler (1979) nehmen sie an, daß die Verfügbarkeit beruflicher Alternativen eine steigende

⁷⁸¹ Das sind individuelle Eigenschaften wie z.B. vorherige Berufserfahrungen, Ausbildung, Alter und Persönlichkeit.

⁷⁸² Die dem Individuum verfügbaren Informationen über das Unternehmen und seine eigene Tätigkeit.

⁷⁸³ Die alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten, die im wesentlichen durch „economic and market conditions“ bestimmt werden.

Erwartungshaltung der Individuen bewirkt (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 124-125, Dincher, 1991, S. 52)⁷⁸⁴.

In der nächsten Stufe des Fluktuationsprozesses betrachten die beiden Autoren in ihrem Modell die Herausbildung der „affective responses to job“, die Einstellung gegenüber der Arbeit. Steers und Mowday verstehen unter diesen affektiven Reaktionen sowohl „job satisfaction“ als auch (wie Bluedorn) „organizational commitment“. Diese Einstellung gegenüber der Arbeit wird im Modell von folgenden Variablen bestimmt: den oben erläuterten Erwartungen, den „organizational characteristics and experiences“ (also der erlebten Situation in der Organisation hinsichtlich verschiedener Aspekte der Zufriedenheit wie z.B. Entlohnung oder Führungsstil⁷⁸⁵) sowie dem „job performance level“, dem persönlichen Leistungsniveau. Steers und Mowday gehen davon aus, daß schlechte Arbeitsleistung Frustration und negative Einstellungen nach sich zieht⁷⁸⁶.

Zwischen den Einflußvariablen und der daraus resultierenden Arbeitseinstellung gibt es nach Meinung der Autoren zahlreiche Rückkopplungsprozesse. So verschlechtern enttäuschte Erwartungen zunächst die Arbeitseinstellung (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 127). Sie können aber auch das Leistungsniveau drücken und sich auf die Erwartungen selbst auswirken, wobei durch Attributierung und Selektion ein sich selbst verstärkender Kreislauf entstehen kann (vgl. Dincher, 1989, S. 53).

(ii) Phase 2: job attitudes and intention to leave

Die folgende Phase des Modells thematisiert die Beziehung zwischen der Arbeitseinstellung und der Wechselabsicht. Die Autoren nehmen an, daß die Fluktuationsabsicht durch das affektive Verhältnis zur Arbeitsstelle/Organisation sowie durch externe, außerberufliche Faktoren determiniert wird (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 128).

Mit Fishbein (1967) vermuten die Autoren, daß affektive Reaktionen zu konkreten Verhaltensintentionen führen. Diese Intentionen bilden die Zwischenglieder zwischen

⁷⁸⁴ Zum Einfluß von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten auf die Fluktuationsneigung siehe auch: Mowday/McDade, 1979, Gerhart, 1990.

⁷⁸⁵ Ausschlaggebend sind für Steers und Mowday hierbei nicht die objektiven Ausprägungen, sondern vielmehr die Wahrnehmungen der Individuen, welche die „experienced organizational reality“ konstituieren (vgl. Steers/Mowday, 1981, S. 245). Diese Wahrnehmungen signalisieren dem Individuum, ob seine Erwartungen in der Organisation derzeit und in Zukunft erfüllbar sein werden. Je wahrscheinlicher dies ist, desto stärker ist die Entwicklung von positiven affektiven Reaktionen in Form von Zufriedenheit und Verbundenheit mit der Organisation.

⁷⁸⁶ siehe hierzu auch das Abschnitt IV A 3 a, Einflüsse der Fluktuationsneigung auf Fehlzeiten und Leistungsverhalten.

Einstellung und Verhalten und stehen in engem Zusammenhang mit den späteren Handlungen. Daraus leiten sie die Annahme ab, daß ein Sinken der Arbeitszufriedenheit und der organisationalen Verbundenheit einen erhöhten Austrittswunsch zur Folge hat. Als unmittelbare Reaktion auf eine sich verschlechternde Arbeitseinstellung bzw. Bewertung der Arbeitssituation werden nach Meinung von Steer und Mowday in vielen Fällen vor der (folgeschweren) Kündigung zunächst Anstrengungen unternommen, die unangenehmen Aspekte der Arbeitssituation zu verändern („efforts to change situation“)⁷⁸⁷. Bleiben diese Anstrengungen erfolglos, so kann bei einer entsprechenden Konstellation außerberuflicher Einflüsse („nonwork influences on staying or leaving“), wie z.B. der Familiensituation, der Wunsch zum Verlassen der Organisation („desire/intent to stay or leave“) entstehen (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 128).

Nach Meinung von Steer und Mowday können externe Faktoren die Entstehung von Kündigungsabsichten unterbinden. So werden unerfreuliche Arbeitssituationen toleriert, wenn sie als notwendige Karrierephasen angesehen werden. Außerdem können eingeschränkte Mobilität und familiäre Bindungen der Fluktuation entgegenwirken (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 128).

(iii) Phase 3: intent to leave, available alternatives and actual turnover

Der Zusammenhang zwischen der Absicht, die Organisation zu verlassen, und der tatsächlichen Fluktuation ist Gegenstand der dritten Phase des Modells (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 129f). Den Arbeiten von March und Simon (1958) folgend, argumentieren Steers und Mowday, daß Fluktuation letztlich durch eine Kombination von Austrittsintention und Erhältlichkeit alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten entsteht. Die Austrittsintention wirkt sich sowohl direkt als auch indirekt (über die Anregung zur Suche nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten) auf die tatsächliche Fluktuation aus (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 129f, Gerhart, 1991, S. 467). Nach Meinung der Autoren motivieren Unzufriedenheit und insbesondere Fluktuationsabsichten die Mitarbeiter, sich am Arbeitsmarkt über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten zu informieren. Sollten sich hier interessante Alternativen zur gegenwärtigen Arbeitsstelle ergeben, so ist es sehr wahrscheinlich, daß der Mitarbeiter kündigt. Anders als Bluedorn gehen Mowday und Steers jedoch auch davon aus, daß sich die Fluktuationsintention auch direkt, also ohne Berücksichtigung des Arbeitsmarktes, in einer Kündigung niederschlagen kann, daß also Mitarbeiter auch dann kündigen, wenn sie keine alternativen Arbeitsange-

⁷⁸⁷ Diese Phase sollte von einem guten personalpolitischen Frühwarnsystem seismographisch registriert werden.

bote zur Verfügung haben⁷⁸⁸. Die Autoren führen dieses Verhalten auf die staatlichen Unterstützungen für Arbeitslose zurück (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 130).

(4) Das Rahmenmodell von Semmer und Baillod (1993)

Auf der Grundlage einer Metaanalyse von Ergebnissen der bisherigen Forschungen (vor allem von Mobley (1977) sowie Mowday und Steers (1981) entwickeln Semmer und Baillod (1993) ein allgemeines Rahmenmodell. Im Vergleich zu den Modellen von Mobley und Mowday/Steers differenziert dieses Modell weniger in den Determinanten, die der Fluktuation unmittelbar vorausgehen, da Baillod und Semmer der Meinung sind, daß diese Differenzierung von nur sehr begrenztem praktischen Wert ist. Sie vermuten wohl zu Recht, daß es sehr schwer ist, Einfluß auf die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter zu nehmen, wenn diese bereits zur Fluktuationsabsicht gereift ist (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 161). Daher betonen sie in ihrem Modell stärker die spezifischen und generellen Einstellungen zur Arbeit und somit die Arbeitszufriedenheit⁷⁸⁹, denn „die Ergebnisse der Fluktuationsforschung bestätigen zum Beispiel in den verschiedensten Modellen⁷⁹⁰ die Bedeutung des häufig angegriffenen⁷⁹¹ Konstrukts der Arbeitszufriedenheit“ (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 185). Sie erweist sich in ihren Augen als „guter, unter den generellen Einstellungen als der beste Prädiktor“ (Semmer/Baillod, 1994, S. 161). Semmer und Baillod sind der Meinung, daß es sich lohnt, die Zufriedenheit unter jeweils spezifischen Aspekten⁷⁹² der Arbeitssituation zu betrachten⁷⁹³ (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 161).

Nach dem gegenwärtigen Forschungsstand reduziert sich nach Meinung von Semmer und Baillod das Modell von Mobley (1977) erheblich und läßt sich in die vier Blöcke Mobilität (mit Variablen wie Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, alternative Arbeitsangebote),

⁷⁸⁸ vgl. Hulin et al., 1985, Hom/Griffeth, 1991, S. 350.

⁷⁸⁹ Aus theoretischen und praktischen Überlegungen heraus differenzieren Semmer und Baillod zwischen spezifischen Einstellungen (z.B. Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt) und generalisierten Erwartungen (allgemeine Arbeitszufriedenheit) (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 184).

⁷⁹⁰ vgl. Semmer/Udris, 1993.

⁷⁹¹ vgl. z.B. Neuberger, 1985.

⁷⁹² In ihrer Studie erweist sich besonders die Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten als sehr wichtig für die Arbeitszufriedenheit (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 161). Allgemein ragt jedoch die Bedeutung des Arbeitsinhaltes aus den Arbeitszufriedenheitsvariablen heraus (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 184).

⁷⁹³ Semmer und Baillod sind der Meinung, daß die allgemeine Arbeitszufriedenheit ein breit generalisierbarer Prädiktor ist, wohingegen die Einstellungen zu speziellen Determinanten spezifisch für die jeweils untersuchte Population ist (vgl. Baillod/Semmer, 1994, S. 161).

Arbeitszufriedenheit, kündigungsbezogene Kognitionen (Suchabsicht, Kündigungsabsicht) und Kündigung untergliedern⁷⁹⁴ (vgl. Semmer/Baillood, 1993, S. 184)⁷⁹⁵.

Daraus formulierten Semmer und Baillood ihr Rahmenmodell (s. Abbildung 16: Das Rahmenmodell von Semmer und Baillood (vgl. Semmer/Baillood, 1993, S. 184)).

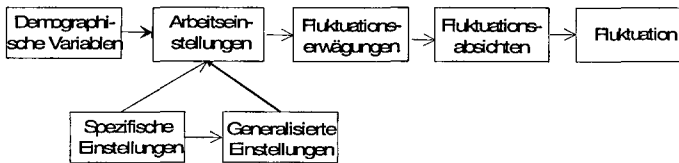


Abbildung 16: Das Rahmenmodell von Semmer und Baillood (vgl. Semmer/Baillood, 1993, S. 184)

Dieses Modell spiegelt aufgrund seiner theoretischen und empirischen Fundierung den gegenwärtigen Stand der Fluktuationsforschung wider (vgl. Baillood/Semmer, 1994, S. 161) und wird daher den weiteren Überlegungen zur Fluktuation von Mitarbeitern zugrundegelegt.

3. Personalwirtschaftliche Aspekte der Fluktuation

Der Aufbau und die Erhaltung von Potentialen und Strukturen, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen, gehören zu den Zielen des Personalmanagements (vgl. Staffebach, 1986, S. 96f). Die Fluktuation kann entsprechend eine Störung der betrieblichen Handlungsfähigkeit nach sich ziehen⁷⁹⁶. Neben den Auswirkungen auf das Mitarbeiterpotential kann auch das Leistungsverhalten der Mitarbeiter beeinträchtigt

⁷⁹⁴ Mit Hilfe einer pfadanalytischen Metaanalyse verschiedener Studien (vgl. z.B. Mowday et al., 1984) konnte auch die Kette Alter – Arbeitszufriedenheit – Kündigungsgedanken – Kündigungsabsicht – Kündigung in verschiedenen Meßmethoden und Stichproben als stabil bestätigt werden.

⁷⁹⁵ Dieses reduzierte Modell hielt auch einer Überprüfung in zwei Stichproben stand (vgl. Semmer/Baillood, 1993, S. 184).

⁷⁹⁶ Daraus leitet Kiechl ab, daß jede Erkenntnis, die zur Aufdeckung der Fluktuationsgründe beiträgt, einen wichtigen Faktor im strategischen Personalmanagement darstellt (vgl. Kiechl, 1989, S. 36).

werden. Personalwirtschaftliche Auswirkungen resultieren in hohem Maße aus den Kosten (und auch aus dem Nutzen) der freiwilligen Kündigung von Mitarbeitern.

a) Einflüsse der Fluktuationsneigung auf Fehlzeiten und Leistungsverhalten

Arbeitszufriedenheit wird als wesentlicher Einflußfaktor für die Fluktuationsneigung gesehen und korreliert zugleich auch mit dem Leistungsverhalten und den Fehlzeiten (vgl. z.B. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 81, Williams/Livingstone, 1994, S. 274). Daher verwundert es nicht, wenn zahlreiche Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen diesen drei Größen bestätigen.

Fluktuation und Fehlzeiten: Wolpin und Burke stellten in einer Metaanalyse⁷⁹⁷ des Verhältnisses von Fluktuation und Fehlzeiten fest, daß zwischen Fluktuation und den nicht durch Krankheiten und Unfälle verursachten Fehlzeiten eine positive Korrelation besteht (vgl. Wolpin/Burke, 1985, S. 67f)⁷⁹⁸. Aufgrund zahlreicher situativer Aspekte ist die Beziehung zwischen den beiden Größen statistisch signifikant. Allerdings entsprechen die Korrelationskoeffizienten (ca. 16% bzw. 0,40) nicht den hohen Erwartungen (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82)⁷⁹⁹, so daß zur Abbildung der Beziehungen zwischen den beiden Phänomenen solch einfache Korrelationen zu kurz greifen (vgl. Wolpin/Burke, 1985, S. 70)⁸⁰⁰.

Fluktuation und Leistungsverhalten: Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Fluktuation und Leistungsverhalten konnte in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen werden. Während der überwiegende Teil dieser Untersuchungen eine negative Korrelation zwischen beiden Variablen bestätigt, gibt es jedoch auch Arbeiten, die keinen statistischen Zusammenhang bzw. keine positive Korrelation sehen (vgl. Williams/Livingstone, 1994, S. 274f). Diese widersprüchlichen Ergebnisse veranlassen

⁷⁹⁷ Eine Metaanalyse ist eine vergleichende Analyse mehrerer empirischer Studien.

⁷⁹⁸ Ähnlich sehen dies z.B. auch Hentze, 1991, S. 50f, und Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82.

⁷⁹⁹ Gebert und Rosenstiel sind der Meinung, daß mit Längsschnitt-Analysen des Fluktuationsprozesses hier mehr Klarheit gewonnen werden könnte (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82).

⁸⁰⁰ Dalton sieht drei verschiedene Interpretationsmuster (vgl. Dalton 1981):

1. Fluktuation und Absentismus bilden ein Verhaltenskontinuum verschiedener Rückzugsstrategien, die von Absentismus zu Fluktuation übergehen, und sind somit positiv korreliert. Absentismus wäre demzufolge ein Frühindikator für Fluktuation (vgl. z.B. Jackson, 1983).
2. Absentismus ist die Alternative zur Fluktuation. Je höher die Fluktuation, desto geringer wären demzufolge die Fehlzeiten (vgl. z.B. Fitzgibbons/Moch, 1980).
3. Fluktuation und Absentismus stehen nur in einer indirekten Beziehung zueinander (vgl. z.B. Mowday/Spencer, 1981).

Jakofsky (1984), ihr Modell nach der Arbeitsleistung zu differenzieren, so daß sich folgendes Bild zeigt: Für Mitarbeiter mit einer schlechten Arbeitsleistung ergibt sich eine negative Korrelation zwischen Fluktuation und Arbeitsleistung, was konkret heißt: je schlechter die Leistung, desto geringer die Fluktuationsneigung. Bei Mitarbeitern mit einer hohen Arbeitsleistung dagegen zeigt sich eine positive Korrelation in dem Sinn, daß höhere Leistung mit geringerer Fluktuation einhergeht (vgl. Jakofsky, 1984).

Der Einfluß der Arbeitsmarktsituation wird kontrovers diskutiert: Während für Williams/Livingstone kein nennenswerter Zusammenhang mit der Fluktuation ersichtlich ist (vgl. Williams/Livingstone, 1994, S. 288), sehen McEvoy und Cascio (1987), daß eine hohe Arbeitslosigkeit die Fluktuationsraten dämpfen.

Zusammenfassend kann ein enger Zusammenhang zwischen Fluktuation, Fehlzeiten und Arbeitsleistung angenommen werden. Weil in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage die Mitarbeiter mangels alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten kaum den Betrieb wechseln können, besteht ein erhebliches Risiko, daß sich ein angestautes Unzufriedenheitspotential auf das Leistungsverhalten auswirkt.

b) Ökonomische Konsequenzen der Fluktuation

Ein ökonomisch sinnvoller Umgang mit den Fluktuationsphänomenen⁸⁰¹ erfordert eine Untersuchung ihrer einzelwirtschaftlichen Konsequenzen⁸⁰² (vgl. Sabathil, 1977, S. 189)⁸⁰³. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es erstrebenswert, die Konsequenzen möglichst in Geldeinheiten auszudrücken. Deshalb wird auch den Bemühungen, die Fluktuationskosten zu ermitteln, in der Literatur ein hoher Stellenwert beigemessen⁸⁰⁴. Versuche, den Fluktuationsnutzen zu quantifizieren und einen „Fluktuationsertrag“ zu berechnen, sind dagegen selten (vgl. Dincher 1992, S. 877).

(1) Fluktuationsnutzen

Den Nutzen der Fluktuation thematisieren nur wenige Arbeiten (vgl. Dincher, 1992). Seine exakte Quantifizierung ist nicht möglich, da die meisten Vorteile nicht in monetären

⁸⁰¹ Insbesondere im Hinblick auf die Planung eines sinnvollen Mitteleinsatzes.

⁸⁰² Die Auswirkungen der Fluktuation können auf drei Ebenen betrachtet werden: die Ebene des fluktuierenden Mitarbeiters, die Ebene der Unternehmung und die gesamtwirtschaftliche Ebene (vgl. Sabathil, 1977, S. 126ff).

⁸⁰³ Dazu werden die positiven (Nutzen) den negativen (Schäden) Folgen der Fluktuation eines Mitarbeiters gegenübergestellt. Durch Multiplikation mit der Zahl der ausgeschiedenen Mitarbeiter kann ein Gesamtnutzen bzw. Gesamtschaden berechnet werden.

⁸⁰⁴ vgl. z.B. Streim, 1982, Sabathil, 1977, S. 126-173, Cawsey/Wedley, 1979, Kaufhold, 1985.

Größen darstellbar sind und den verschiedenen denkbaren Zielkriterien (z.B. der wirtschaftlichen und sozialen Effizienz oder einem hohen Image) in sehr unterschiedlichen Ausprägungen entsprechen (vgl. Dincher, 1992, S. 877).

Es gibt jedoch inexakte Kalküle, mit deren Hilfe der Fluktuationsnutzen zumindest abgeschätzt werden kann. Hierzu unterscheidet Sabathil (1977) zwischen dem Nutzen der Fluktuation mit und ohne Wiederbesetzung der freigewordenen Stelle.

Falls die Stelle nicht wiederbesetzt wird, kann die freiwillige Kündigung des Mitarbeiters einen Arbeitsplatz einsparen (vgl. Dalton et al., 1981, Campion, 1991, S. 200) und sein Gehalt könnte als „Fluktuationsertrag“ angesetzt werden. Die Fluktuation kann auch eine mögliche organisationsinitiierte Kündigung überflüssig machen (vgl. Sabathil, 1977, S. 179). Zur Quantifizierung dieses Nutzens schlägt Sabathil die von der Organisation freiwillig bezahlten Abfindungsprämien als Orientierungsgröße vor (vgl. Sabathil, 1977, S. 181).

Wenn die Stelle wiederbesetzt wird, kann Fluktuation die Flexibilität des Unternehmens durch einen Zustrom innovativen Potentials (aus anderen Unternehmen) fördern⁸⁰⁵ und eine Verkrustung („Betriebsblindheit“) des Mitarbeiterstamms verhindern (vgl. Dincher, 1992, S. 877, Dalton et al., 1981, S. 391, Sabathil, 1977, S. 177-184). Falls die Arbeitsleistung des ausscheidenden Mitarbeiters geringer war als die des neuen kann Fluktuation auch das Leistungspotentials eines Betriebs erhöhen (vgl. Campion, 1991, S. 200). Durch Fluktuation freigewordene Arbeitsplätze können außerdem Spielraum für interne Personalentwicklungen schaffen und gegen Überalterung helfen (vgl. Dincher, 1992, S. 877, 1977, S. 177-184). Ein weiterer Nutzen der Fluktuation kann darin bestehen, daß für den Verbleib des bisherigen Stelleninhabers notwendigen Gehaltserhöhungen, Weiterbildungskosten etc. eingespart werden können (vgl. Campion, 1991, S. 200). Diese Aspekte sind vor allem bei einem Überangebot an Arbeitskräften relevant (vgl. Six/Kleinbeck, 1989, S. 391). Die freiwillige Kündigung unzufriedener Mitarbeiter kann sich auch positiv auf das Betriebsklima auswirken: „Je geringer der Beitrag der ausscheidenden Mitglieder für die Kohäsion und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation ist, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie aus deren Weggang Nutzen zieht“ (Marr, 1975, S. 851).

Der Fluktuationsnutzen tritt jedoch nur ein, wenn der ausscheidende Mitarbeiter durch einen besseren⁸⁰⁶ ersetzt wird⁸⁰⁷. Problematisch ist vor allem in rezessiven Zeiten, daß häufig nur diejenigen freiwillig aus der Organisation ausscheiden, die auch anderswo eine Arbeitsstelle bekommen können. Dies bedeutet, daß im Gegensatz zu Entlassungen, die vor

⁸⁰⁵ Das gilt nur für den Fall, daß die neuen Mitarbeiter auch besser sind (im Hinblick auf die folgenden Kriterien).

allem Leistungsschwächere betreffen, die Organisation durch die freiwilligen Kündigungen tendenziell eher die leistungsfähigeren Mitarbeiter verliert.

Aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters kann der Fluktuationsnutzen⁸⁰⁸ in der Verbesserung einer Situation bestehen, die wegen sozialer (z.B. Betriebsklima oder Verhältnis zu Vorgesetzten) oder psychischer Spannungen (z.B. Aggressivität) als belastend empfunden wird (vgl. Sabathil 1977, S. 187f).

(2) Fluktuationsschaden

Die Fluktuation von Mitarbeitern hat nicht nur Auswirkungen auf das Mitarbeiterpotential, sondern zieht auch gravierende Kostenkonsequenzen nach sich (vgl. Scholz, 1993, S. 589). Fluktuation führt letztlich zu einer Desinvestition von Humanvermögen (vgl. Streim, 1982, S. 130, Scholz, 1993, S. 589). Die betriebswirtschaftliche Bewertung setzt hier vor allem an Kostenüberlegungen an (vgl. Wachtmeister, 1980, S. 63, Dincher, 1992). Daneben werden vereinzelt nicht quantifizierbare Auswirkungen, wie z.B. Störungen der Arbeitsabläufe (vgl. z.B. Berthel, 1991, S. 177, Dincher, 1992, S. 877) und des Betriebsklimas (vgl. Fischer, 1992, S. 498, thematisiert.

(a) Fluktuationskosten

Die Literatur bietet eine Reihe von Verfahren zur Bestimmung der Fluktuationskosten an, die sich entweder auf die Kosten beziehen, die durch Fluktuation eines einzelnen Mitarbeiters entstehen oder auf diejenigen, die alle fluktuierenden Mitarbeiter einer Periode verursachen (vgl. Streim, 1982, S. 130). Die Fluktuationskosten werden jedoch häufig nicht nur im Sinne eines Controllings durch das Fluktuationsmanagement erhoben, sondern darüber hinaus auch benutzt, um die Führungskräfte auf die kaum quantifizierbaren qualitativen Probleme aufmerksam zu machen (vgl. Streim 1980, S. 130)⁸⁰⁹. Dies kann dazu

⁸⁰⁶ „Besser“ bezieht sich die oben genannten Nutzendimensionen wie z.B. leistungsfähiger und flexibler.

⁸⁰⁷ So geht aus empirischen Untersuchungen (z.B. Rippe, 1974, Sabathil, 1976, S. 78) eindeutig hervor, daß ältere Mitarbeiter eine deutlich geringere Fluktuationsneigung aufweisen als jüngere, wodurch der Aspekt der Verjüngung durch Fluktuation nicht greift. Auch die Abwanderung unzufriedener Mitarbeiter kann kontraproduktiv sein, da dadurch latent vorhandene Probleme und Konflikte nicht offen ausgetragen werden und eventuell weiter-schwellen. (Zum Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten vgl. z.B. Marr/Stitzel, 1979).

⁸⁰⁸ Sabathil subsumiert dies als sozialen Nutzen der Unternehmung, worunter er alle von der Unternehmung verursachten „benefits“ versteht, die von Privaten (z.B. Mitarbeitern) und Externen unentgeltlich genutzt werden können. (vgl. Sabathil 1977, S. 187f).

⁸⁰⁹ Mit dem Hintergedanken, diese Dokumentation „as justification for programs to reduce turnover“ (Cawsey/Wedley, 1979, S. 90) zu benutzen.

führen, daß die unmittelbaren Fluktuationskosten bewußt zu hoch geschätzt werden. Eine Berechnung der Fluktuationskosten im Rahmen der Kostenrechnung⁸¹⁰ gestaltet sich aufgrund der Zurechnungsproblematik ohnehin als sehr schwierig⁸¹¹, weshalb solche Kostenrechnungen für ein effektives Controlling von Strategien zur Senkung von Fluktuationsraten nur mit Vorbehalten verwendet werden können.

Hinsichtlich der zu berücksichtigenden Kostenarten herrscht in der Literatur weitgehend Übereinstimmung. In Anlehnung an Streim (1982, S. 139ff) und Moll (1986, S. 71-92) benennt Scholz folgende Kostengruppen:

- Separationskosten: dazu gehören Entlassungskosten (Abwicklung der notwendigen Formalitäten einschließlich des Abganginterviews), Minderleistungskosten vor, während und nach der Fluktuationsentscheidung (z.B. als Kosten für erhöhten Absentismus oder Ausschluß).
- Stellenbesetzungskosten: darunter fallen Anwerbungskosten, Auswahl- und Einstellungskosten (evtl. Trennungskosten) sowie Anlern- und Einarbeitungskosten (vgl. Scholz, 1993, S. 589).

Kaufhold ergänzt

- Kosten der Vakanz: sie umfassen Kosten kurzfristiger Anpassungsmaßnahmen bzw. Kosten der Reservehaltung von Personal oder fluktuationsbedingter entgangener Gewinn als Opportunitätskosten (vgl. Kaufhold, 1985, S. 45).

Streim kritisiert an dieser Kostenmethode, daß das Durchschnittsverfahren die individuelle Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers nicht berücksichtigt, die sich z.B. in den Minderleistungskosten niederschlägt. Weiter kritisiert er, daß bei den Anwerbungskosten

⁸¹⁰ Aufgrund des noch nicht geklärten Problems der „Bewertung“ (z.B. zu Anschaffungs- oder Wiederbeschaffungskosten) fluktuierender Organisationsmitglieder erweist sich hier ein wertmäßiger Kostenbegriff als vorteilhafter (vgl. Sabathil, 1977, S. 128f), der Kosten als leistungsbedingten bewerteten Güterverzehr versteht (vgl. Heinen/Dietl, 1991, S. 1168). Allerdings sei hier die Frage erlaubt, ob Fluktuation immer im Zusammenhang mit der Leistungserstellung zu sehen ist, oder ob nicht der Begriff „Aufwand“ angebrachter wäre. Gegen diesen Begriff spricht allerdings der teilweise kalkulatorische Charakter der Fluktuationskosten.

⁸¹¹ Bei der Kostenrechnung werden die Kosten der laufenden Periode verrechnet, das heißt, die Personalaufwendungen werden in der Periode ihrer Entstehung in die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen (vgl. z.B. Hamel, 1987, S. 1083, Kaufhold, 1985, S. 43). Ein erheblicher Teil der durch die Fluktuation eines Mitarbeiters anfallenden Kosten weist Gemeinkostencharakter auf bzw. besteht aus unechten Gemeinkosten, welche auf Einzelkosten verteilt werden müssen. Eine verursachungsgerechte Verteilung ist jedoch nur in Ausnahmefällen möglich (vgl. Sabathil, 1977, S. 128ff).

unterstellt wird, der Mitarbeiter verlasse das Unternehmen sofort wieder, denn nur in diesem Fall dürften sie in der vollen Höhe angesetzt werden (vgl. Streim, 1982, S. 140).

Williams/Livingstone betonen darüber hinaus, daß die tatsächlichen Kosten der Fluktuation nicht ohne Betrachtung der Leistung der Mitarbeiter bestimmt werden können (vgl. Williams/Livingstone, 1994, S. 269 in Anlehnung an Boudreau/Berger, 1985).

Die Kosten (bzw. der Nutzen) resultieren demnach aus dem Verhältnis der Produktivität des neuen und des fluktuierten Mitarbeiters, der Differenz der Personalkosten zwischen beiden sowie Transaktionskosten (vgl. Campion, 1991, S. 201).

Während die Personalkosten und die Transaktionskosten gut zu errechnen sind, ist die Erfassung der Produktivitätsunterschiede nur bei Mitarbeitern, die eine stark operationale Tätigkeit ausüben, möglich.

Andere Verfahren der Kostenermittlung basieren auf der Grundidee, daß die Beschäftigung von Mitarbeitern eine Investition ins Humankapital bedeutet und Fluktuation somit als Desinvestition ins Humanvermögen zu interpretieren ist (vgl. Sabathil, 1977, S. 142f, Streim, 1982, S. 130f)⁸¹². „Dieses durch Anwerbung, Information, Aus- und Weiterbildung im Arbeitnehmer angehäufte Kapital scheidet mehrere Perioden vor Ablauf der vorgesehenen „Nutzungsdauer“ aus dem Unternehmen aus“ (Scholz, 1993).

In den verschiedenen Konzepten der Fluktuationskostenermittlung auf der Basis des Humankapitals⁸¹³ werden (für den Verlust von Humankapital) „entweder der noch nicht amortisierte Rest der aktivierten Aufwendungen, die zur Akquisition und für den Aufbau dieser Potentiale notwendig waren, die Wiederbesetzungskosten oder der Gegenwartswert der erwarteten zukünftigen Leistungsbeiträge einer Arbeit als Kosten angesetzt“ (Kaufhold, 1985, S. 115)⁸¹⁴.

⁸¹² Die Investitionen ins Humanvermögen wie z.B. Aus- und Weiterbildung gehen in der Regel über eine Periode hinaus und müssen somit periodisiert werden (vgl. z.B. Kaufhold, 1985, S. 44). Dadurch können die Fluktuationskosten in einer Art Investitionsrechnung berechnet werden. In Anlehnung an die Kapitalwertmethode werden einmalige Ausgaben für Beschaffung und Einarbeitung den abgezinsten periodischen Rückflüssen gegenübergestellt. Im weiteren werden Besonderheiten der Beschäftigung von Mitarbeitern (gegenüber von Maschinen) modelliert (vgl. Streim, 1982).

⁸¹³ z.B. Kostenmethode, Verfahren auf der Basis des Human Resource Accounting, Worker Value Unit Approach, Profit Foregone Technique (vgl. z.B. Streim, 1982, S. 138).

⁸¹⁴ Eine Konsequenz dieser Betrachtung ist, daß in aller Regel die Kosten der Wiederbesetzung nicht zu den Fluktuationskosten gezählt werden dürfen, da die Wiederbesetzung kein Wesensmerkmal der Fluktuation ist. Entscheidend ist der zeitliche Aspekt, daß die Einarbeitung und Beschaffung eines Stellennachfolgers früher als geplant notwendig ist (vgl. Streim, 1982, S. 148, Sabathil, 1977, S. 162).

Eine konkrete Berechnung der Kosten bietet Streim. Er berechnet die Kosten der Fluktuation eines qualifizierten Facharbeiters mit ca. 34.000 DM und einer Führungskraft mit ca. 261.000 DM (vgl. Streim, 1982, S. 139). Berücksichtigt man den Anstieg des Preisniveaus und die zunehmenden Bedeutung fachspezifischer Qualifikationen⁸¹⁵, so ist mittlerweile von noch höheren Fluktuationskosten auszugehen.

Auch bei der Humankapitalrechnung bleiben die individuellen Stärken und Schwächen bezüglich der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter notwendigerweise unberücksichtigt. Problematisch gestaltet sich insbesondere die Schätzung der individuellen Werte der einzelnen Mitarbeiter⁸¹⁶.

(b) kostenmäßig nicht erfassbare Auswirkungen

Nicht alle Auswirkungen der Fluktuation können hinsichtlich ihrer Kostenwirkung bewertet werden. So verweist Hentze darauf, daß die Opportunitätskosten, die aus der Fluktuation resultieren, von der Kostenrechnung der betrieblichen Praxis nicht erfaßt werden (vgl. Hentze, 1991b, S. 301). Diese Opportunitätskosten betreffen vor allem die Veränderung des sozialen Beziehungsgefüges der Unternehmung, die ihren Niederschlag z.B. im Betriebsklima, der Kooperation, Verlusten von Sozialkontakten, Störungen der Arbeitsabläufe und Gruppenprozesse sowie der Änderung von Kommunikationsnetzen finden können (vgl. Dincher, 1992, S. 877, Berthel, 1993, S. 177)⁸¹⁷. Hier ist es nur schwer möglich, irgendwelche Kostenkonsequenzen einem fluktuierenden Mitarbeiter zuzuordnen.

Aufgrund der großen Schwierigkeiten, den Fluktuationsschaden und insbesondere den Fluktuationsnutzen zu quantifizieren, ist ein exaktes Kalkül, ob das Ausscheiden eines Mitarbeiters für die Organisation funktional oder dysfunktional⁸¹⁸ ist, kaum möglich. Damit die Fluktuationsfolgen zumindest abgeschätzt werden können, schlägt Campion eine Checkliste vor, die von folgenden drei Fragen ausgeht: War die Leistung des fluktuierenden Mitarbeiters über-/unterdurchschnittlich? Würde sich die Organisation weigern, den Mit-

⁸¹⁵ Dadurch dürften sich die Einarbeitungskosten zumindest des qualifizierten Facharbeiters (im Vergleich zur Untersuchung von Streim) noch deutlich erhöhen.

⁸¹⁶ Ex-ante könnten durch ein exaktes Controlling alle dem einzelnen Mitarbeiter zuzurechnenden Kostenarten erfaßt werden. Allerdings gibt es bei der Verteilung der Gemeinkosten, wie z.B. der Kosten von Weiterbildungsreferenten erhebliche Zuordnungsprobleme.

⁸¹⁷ Dies gilt z.B. auch für die Notwendigkeit, neue Mitarbeiter zu sozialisieren, was Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat (vgl. Berthel, 1993, S. 177, Domsch/Grosser, 1985, S. 100-102).

⁸¹⁸ Funktionale Fluktuation heißt, daß der Nutzen gegenüber dem Schaden überwiegt. Bei dysfunktionaler Fluktuation ist umgekehrt.

arbeiter nochmals einzustellen? Kann der Mitarbeiter leicht ersetzt werden? (vgl. Campion, 1991, S. 200f).

c) Bestimmung der Fluktuationsrate

Meßgröße für die Fluktuation in einem Unternehmen ist die Fluktuationsrate. Sie ermöglicht die Erfassung der Größenordnung der Fluktuation in einer Periode sowie den Vergleich mit anderen Perioden und anderen Unternehmen. Von Bedeutung ist nicht nur die aktuelle, sondern auch die zukünftige Fluktuationsrate als wichtige Rahmengröße für die Personalbestandsplanung (vgl. Streim, 1982)⁸¹⁹.

Zur Bestimmung der aktuellen Fluktuationsrate sind zwei Formen üblich: Die BDA-Formel errechnet die Fluktuationsquote aus dem Quotienten der Summe der Mitarbeiter, die die Organisation verlassen, als Zähler und dem durchschnittlichen Personalbestand (über mehrere Jahre hinweg) als Nenner (vgl. Grünfeld, 1983, Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82).

Die Schlüter-Formel dagegen setzt die Zahl der Mitarbeiter, die die Organisation verlassen, ins Verhältnis zur Zahl der Mitarbeiter am Jahresanfang plus den Zugängen während des Jahres (vgl. Schlüter, 1960, Bisani, 1995, S. 335, Dincher, 1992, S. 875f). Problematisch an der Schlüter-Formel ist, daß sie die Fluktuation nicht linear abbildet, sondern sich bei steigenden Fallzahlen asymptotisch dem Wert 1,0 bzw. 100 % nähert. Die schränkt ihre Verwendbarkeit als personalpolitische Kennziffer ein, weshalb der BDA-Formel der Vorzug zu geben ist (vgl. Sabathil, 1977, S. 24-26, Dincher, 1992, S. 876).

Die Möglichkeit, einen auch aus organisationspsychologischer Sicht zufriedenstellenden Fluktuationsindex zu bestimmen, setzt die Möglichkeit voraus, bei den Kündigungsgründen zwischen der Person zurechenbaren Sachzwängen auf der einen Seite und Kündigungsanlässen, die in der Unzufriedenheit der Mitarbeiter begründet liegen, auf der anderen Seite zu unterscheiden (vgl. Gebert/Rosenstiel, 1992, S. 82)⁸²⁰.

Wegen der Bedeutung der Fluktuation für die Personalbestandsplanung ist es wichtig, zukünftige Fluktuationsraten zu prognostizieren. Weil geeignete kausale Prognosemodelle fehlen, ist es notwendig, die zukünftige Fluktuationsrate mittels empirisch ermittelter Häufigkeitskurven und statistischer Verfahren abzuschätzen (vgl. Marr/Stitzel, 1979, S. 303f, Bühner, 1994, S. 96)⁸²¹.

⁸¹⁹ Streim stellt fest, daß seit längerem nach genaueren Verfahren zur Prognose der Fluktuation geforscht wird (vgl. Streim, 1982).

⁸²⁰ Diese Unterscheidung erweist sich jedoch im konkreten Fall als problematisch (vgl. Neuberger, 1974a, S. 150).

⁸²¹ vgl. hierzu z.B. Ahamad/Blaug, 1973, Wächter, 1974, Jarr, 1978, Bartholomew/Forbes, 1978, Oechsler/Schormair, 1981.

In der Literatur werden folgende Verfahren diskutiert:

- *Trendanalysen*: Hierzu zählen Verfahren wie gleitende Durchschnitte, exponentielle Glättung und Regression (vgl. Oechsler, 1992, S. 66). Diese Verfahren extrapolieren aus den Fluktuationsraten der Vergangenheit einen Trend für die Zukunft. Sinnvoll einsetzbar sind sie, wenn die Rahmenbedingungen (z.B. Organisationsstruktur, personale Kapazitäten, etc.) einigermaßen konstant sind und eine ausreichend große Zahl von Mitarbeitern vorhanden ist, damit das Gesetz der großen Zahl für einen Fehlerausgleich sorgt. Vor allem der zweite Punkt dürfte in der Praxis Schwierigkeiten bereiten, denn die Ermittlung von Fluktuationsraten macht nur für eine einigermaßen homogene Gruppe von Mitarbeitern Sinn, da Instrumente zur Handhabung und Fluktuationsfolgen stark von spezifischen Merkmalen einer Arbeitsstelle (z.B. der Hierarchieebene) abhängen. Größere homogene Mitarbeitergruppen gibt es aber nur in sehr wenigen Unternehmen.
- *Markow-Modelle*: Diese Modelle betrachten Veränderungen eines Systems von t_0 nach t_1 . Dabei wird unterstellt, daß sich der Zustand von t_1 ausschließlich aus qualitativ vorhersehbaren Veränderungen von t_0 ergibt. Für diese möglichen Zustandsveränderungen von t_0 können Übergangswahrscheinlichkeiten⁸²² (in der Regel aus Vergangenheitswerten) ermittelt werden (vgl. Müller-Merbach, 1973, S. 423ff). Markow-Modelle werden seit längerem für die Personalbestandsplanung verwendet (vgl. Oechsler, 1992, S. 59ff)⁸²³. Gegenüber den statistischen Prognoseverfahren hat diese Methodik den Vorteil, daß sie ein differenzierteres Bild von Bewegungen innerhalb der Unternehmung ermöglicht (vgl. Oechsler, 1992, S. 59ff), wodurch Rückschlüsse auf das zukünftige Fluktuationsverhalten gezogen werden können⁸²⁴.

⁸²² Die internen (durch Versetzungen, Aufstieg, etc.) und externen (durch Fluktuation) Personalveränderungen der einzelnen Bereiche werden für die letzten Jahre erfaßt und als durchschnittliche Wahrscheinlichkeiten berechnet. Die Fluktuationsrate ergibt sich somit als Durchschnitt der Fluktuationsraten der letzten Perioden.

⁸²³ Anwendbar sind diese Verfahren allerdings nur, wenn die folgenden Voraussetzungen gegeben sind: Kenntnis der Übergangswahrscheinlichkeiten der vergangenen Perioden und möglicher Zustandsveränderungen sowie Stabilität der Übergangswahrscheinlichkeiten (vgl. Wächter, 1974, S. 243ff). Während die Kenntnis möglicher Zustandsveränderungen und die Ermittlung der Übergangswahrscheinlichkeiten vergangener Perioden bei der Prognose der Fluktuation nicht problematisch sind, kann aufgrund der zahlreichen organisatorischen Instabilitäten und individuellen Einflußfaktoren auf die Fluktuationsentscheidung von einer Stabilität der Übergangswahrscheinlichkeiten nur in Ausnahmefällen ausgegangen werden (z.B. bei großen staatlichen Organisationen, wie Militär oder Schulwesen) (vgl. Oechsler, 1992, S. 66).

⁸²⁴ Zur Verbesserung der Prognosegenauigkeit der Aktienkurse an der Börse werden gegenwärtig Markow-Ketten mit chaostheoretischen Überlegungen zu Hyperzyklen und

- *Multivariate Verfahren*: Mit multivariaten Verfahren können die Erkenntnisse einzelner Fluktuationstheorien für eine verbesserte statistische Prognose verwendet werden. Ein einfaches Beispiel ist die ökonometrische Methode, die sich den deskriptiven Zusammenhang zwischen Umsatz und Personalbedarf zunutze macht, um anhand der besser prognostizierbaren Umsatzzahlen auch den Personalbedarf prognostizieren zu können (vgl. Oechsler, 1992, S. 76ff). Zur Prognose der Fluktuationsrate sind verschiedene Indikatoren geeignet, die in engem Zusammenhang mit der Fluktuationsrate stehen. Die Inhaltstheorien der Fluktuation bieten solche Indikatoren, wie z.B. die Zufriedenheit mit dem Gehalt (vgl. Sabathil, 1977, S. 169)⁸²⁵. Wenn auch die Modellierung und Datenerhebung aufwendig und nicht immer exakt möglich ist, so stellt dieses Verfahren sicherlich eine interessante Alternative zu den einfachen statistischen dar, da sich die verbesserte Fundierung durch mehrere Variablen positiv auswirkt.
- *Methoden auf der Grundlage neuronaler Netze*⁸²⁶ (vgl. Faißt, 1993, S. 162ff): Diese Methoden bieten gegenüber den statistischen Verfahren den Vorteil, daß sie auch in der Lage sind, aus Expertenwissen zu lernen (vgl. Faißt, 1993, S. 228).

Die Fluktuationsrate kann mit diesen Verfahren innerhalb der Grenzen der jeweiligen Methode grundsätzlich prognostiziert werden. Folgende Faktoren begrenzen die Güte der Prognose:

- Alle Verfahren sind deduktiv. Auch die multivariaten Verfahren liefern für die Beziehung der Variablen untereinander keine kausalen Erklärungen. Die Prognosen müssen sich daher immer maßgeblich an Vergangenheitswerten orientieren, deren Bestand für die Zukunft ungewiß ist.
- Für die Personalbestandsplanung ist eine Prognose nur für homogene Mitarbeitergruppen sinnvoll. Dadurch reduziert sich die für die Prognoseverfahren zugrundege-

Selbstähnlichkeiten angereichert. Eventuell könnten daraus auch Modelle zur verbesserter Prognose der Fluktuationsraten abgeleitet werden.

⁸²⁵ Allerdings schränkt Sabathil ein: „Eine unmittelbare Überführung der Ausprägungen der jeweiligen Fluktuationsdeterminanten in konkrete Ausprägungen der zu prognostizierender Größe, also in erwartete individualinitiierte Abgänge, erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgrund der zwischen den Determinanten bestehenden komplexen interdependenter Beziehungen noch nicht möglich“ (Sabathil, 1977, S. 169). Die komplexen interdependenter Beziehungen existieren zwar immer noch, allerdings stehen zu deren Handhabung mittlerweile umfangreiche statistische Methoden zur Verfügung.

⁸²⁶ Mit Hilfe von neuronalen Netze kann Erfahrungswissen prinzipiell mit statistischer Methoden kombiniert werden. (S. hierzu die Ausführungen in Abschnitt III E 3 Erweiterungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens).

legte Grundgesamtheit, was die der Prognosequalität infolge statistischer Gesetzmäßigkeiten mindert⁸²⁷.

- Maßgebliche Determinanten für die Entscheidung eines Mitarbeiters, den Betrieb zu verlassen, liegen in der Privatsphäre und sind betrieblichen Untersuchungen nicht zugänglich. Verfahren, die einen Trend extrapolieren, unterstellen indirekt, daß sich die private Situation der Mitarbeiter analog zur Vergangenheit entwickelt.
- Die Fluktuationsneigung kann sich durch betriebsbedingte bzw. private Einflüsse kurzfristig ändern, wodurch die Schätzungen sehr schnell veralten können.

Diese Faktoren weisen darauf hin, daß eine zuverlässige Prognose der Fluktuationsneigung nicht möglich ist⁸²⁸.

Für eine effiziente Gestaltung der Fluktuation ist neben der aktuellen Fluktuationsrate auch eine optimale Fluktuationsrate als Zielgröße erforderlich. Damit könnten Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand identifiziert und mittels geeigneter Instrumente behoben werden.

Aufgrund der vielfältigen Einflußfaktoren und Auswirkungen ist jedoch die exakte Bestimmung einer Soll-Fluktuationsquote nicht möglich (vgl. Dincher, 1992, S. 878). In der Literatur werden deshalb nur verschiedene Orientierungspunkte (für ein Fluktuationsoptimum) genannt:

- Orientierung an der Personalbedarfsplanung: Die Aufgabe der Personalbedarfsplanung besteht darin, den zukünftigen Bedarf an Arbeitskräften nach Quantität, Qualität und Bedarfszeitpunkt zu bestimmen (vgl. Streim, 1982, S. 129). Das Fluktuationsoptimum ist erreicht, wenn die Fluktuation quantitativ und qualitativ genauso hoch ist wie der in der Personalbedarfsplanung ausgewiesene Fre stellungsbedarf (vgl. Dincher, 1992, S. 877). Offen bleibt bei dieser Betrachtung, wie der Fre stellungsbedarf ermittelt werden soll, da er im Rahmen der Personalbestandsplanung als Restgröße unter anderem aus der Fluktuationsrate abgeleitet wird⁸²⁹.

⁸²⁷ Für die statistischen Verfahren gilt aufgrund des Gesetzes der großen Zahl: Je größer die Grundgesamtheit, desto genauer die Prognose.

⁸²⁸ Prinzipiell können mit den Verfahren zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden, die aber letztlich auf der Grundannahme basieren, daß die Situation stabil bleibt – eine Annahme, die in turbulenten Umwelten nicht immer zutrifft.

⁸²⁹ „Die Güte der Personalbedarfsplanung hängt damit entscheidend von der Qualität der Prognose des zukünftigen Personalbestandes und damit auch von der Treffgenauigkeit der Prognose über das Fluktuationsverhalten der Beschäftigten ab“ (Streim, 1982, S. 129).

- Orientierung an anderen Betrieben: Der Vergleich mit Fluktuationsraten anderer Betriebe ist nur innerhalb bestimmter Branchen sinnvoll, da „die branchen- und organisations-spezifischen Fluktuationen jeweils eigene ‚Basisraten‘ haben“ (Six/Kleinbeck, 1989, S. 392)⁸³⁰. Die Orientierung an anderen Unternehmen vernachlässigt die individuellen Gegebenheiten des Mitarbeiterstamms jeder Unternehmung.
- Orientierung an Vergangenheitswerten: Die Orientierung an Vergangenheitswerten ist u. U. wenig sinnvoll, da diese Werte eventuell von konjunkturellen Schwankungen überlagert sind (vgl. Six/Kleinbeck, 1989, S. 392). Das gilt sowohl für die prognostizierte Fluktuationsrate, die über den Arbeitsmarkt an die Konjunktur gekoppelt ist, als auch für die erwünschte Fluktuationsrate in einer wirtschaftlich schwierigen Lage, in der ein Betrieb wegen der Fluktuationskosten nur eine geringere Fluktuationsrate verkraften kann⁸³¹.

d) Personalwirtschaftliche Ansätze zum Management der Fluktuationsproblematik

Die Handhabung der Fluktuationsproblematik ist abhängig von dem jeweiligen Problemverständnis. Betrachtet man die Fluktuation von Mitarbeitern lediglich als Störgröße für die Personalbestands- bzw. Personalbedarfsplanung (vgl. z.B. Spie, 1983, Drumm, 1991), so wäre der Einsatz von hochwertigen Prognoseverfahren eine geeignete Lösung. Als Reaktion auf die Fluktuation wäre dann ausschließlich eine Korrektur der Personalbedarfsplanung erforderlich.

Werden im Fluktuationsmanagement zusätzlich Fluktuationskosten mitberücksichtigt, so erfordert eine problemadäquate Strategie auch die Suche nach den Gründen der Fluktuation, denn „die Entwicklung geeigneter Personalerhaltungsmaßnahmen setzt die Kenntnis der Gründe für das Auftreten der Fluktuation voraus“ (Streim, 1982, S.129). Personalpolitische Instrumente können versuchen, die Fluktuationsrate durch

⁸³⁰ Die Fluktuationsraten im Bereich Handel und Banken sind also nicht mit denen z.B. im öffentlichen Dienst vergleichbar. Unter Bezugnahme auf Fluktuationstheorien spielt daneben auch die regionale Arbeitsmarktsituation eine Rolle. Die Fluktuationsraten dürften demnach, unter ceteris paribus Bedingungen, in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit geringer sein als in solchen mit vergleichsweise niedrigen Arbeitslosenquoten.

⁸³¹ Allerdings ist hier auch zu beachten, daß eine Rezessionsphase häufig mit Personalabbau einhergeht und die Fluktuation dazu beiträgt, Schwierigkeiten bei der Freisetzung von Mitarbeitern zu verhindern. Eine qualitative Selektion etwa der Art, daß gezielt leistungsschwächere Mitarbeiter freigesetzt werden, kann dadurch jedoch nicht erreicht werden.

personalwirtschaftliche Instrumente, z.B. durch die Erhöhung der Anreize, die die Organisation den Mitarbeitern bietet, zu senken (vgl. Dincher et al., 1989, S. 92)⁸³².

Weil Fluktuation nicht nur Kosten, sondern unter Umständen auch einen Nutzen bewirken kann, verbietet sich eine einfache Minimierung. Daher schlägt Sabathil vor, die Fluktuationsrate des Unternehmens als Orientierungsgröße zu verwenden. Aufgabe der Wissenschaft ist es seiner Meinung nach, die Determinanten der individuellen Fluktuationsentscheidungen per Theorie und/oder Empirie zu erforschen, um den im Unternehmen personalpolitisch handelnden Akteuren eine Vorstellung vom Ablauf und der Beeinflussbarkeit der entsprechenden Entscheidungsprozesse zu vermitteln. Darauf aufbauend können personalpolitische Instrumente zur Beeinflussung der individuellen Fluktuationsentscheidungen abgeleitet werden (vgl. Sabathil, 1977, S. 189). Wie hoch die anzustrebende optimale Fluktuationsrate sein soll, läßt Sabathil jedoch offen. Für einen wirtschaftlich effizienten Einsatz der personalpolitischen Instrumente ist insbesondere die Kenntnis der Kosten und Nutzen dieses Einsatzes erforderlich (vgl. Sabathil, 1977, S. 189).

Instrumente zur Senkung der Fluktuationsrate

Die Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuation müssen an den Ursachen der Fluktuation ansetzen. Werden diese in einem gestörten Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gesehen (vgl. z.B. Kupsch/Marr, 1991, S. 784), so besteht ein Ansatzpunkt darin, die Anreize, die die Unternehmung den Mitarbeitern gewährt, zu erhöhen (vgl. Dincher et. al., 1989, S. 92, Laux, 1992, S. 132). Allerdings ist nicht jede Art von Fluktuation durch die Organisation beeinflussbar (vgl. Campion, 1991, S. 200). Nur die organisationalen Determinanten⁸³³ unterliegen dem Einfluß der betrieblichen⁸³⁴ Personalpolitik⁸³⁵.

⁸³² Zur Reduzierung der Fluktuationskosten können Unternehmen statt der Ersatzbeschaffung neuer Mitarbeiter auch rationalisieren, was Lux 1965 volkswirtschaftlich als Fluktuationsnutzen bewertete (vgl. Lux, 1965), da dadurch (in der damaligen Situation der Vollbeschäftigung) das Wirtschaftswachstum gefördert würde. In Anbetracht der gegenwärtigen Massenarbeitslosigkeit ist dieses Argument nicht mehr haltbar. Auch betriebswirtschaftlich gesehen kann ein freiwillig ausgeschiedener Mitarbeiter nicht ohne weiteres durch einen Automaten ersetzt werden, da die Automatisierung eines Arbeitsplatzes nur für bestimmte Arbeitsstellen möglich ist und in der Regel ein Fülle an organisatorischen Problemen zur Folge hat, die eine sorgfältige, zeitaufwendige Planung und Vorlaufphase erfordern, welche aufgrund des spontanen Charakters von freiwilligen Kündigungen normalerweise nicht möglich ist.

⁸³³ s. Abschnitt IV A 2 b, Inhaltsmodelle der Fluktuation.

⁸³⁴ Zur Unterscheidung von Fluktuationen, deren Ursache im betrieblichen Wirkungsbereich liegen und solchen, die sich einem Einfluß des Betriebs entziehen, vgl. Abelson, 1987.

Als Instrumente zur Senkung der Fluktuationsrate bieten sich wegen des engen Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation punktuelle Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit an. Hierzu gibt es in Abhängigkeit von der jeweiligen Arbeitszufriedenheitstheorie eine Fülle von Ansatzpunkten. So nennt Berthel z.B. Job-Enlargement, womit der Arbeitszyklus⁸³⁶ verlängert wird. Dadurch sollen die Belastungen zu kurzer Arbeitszyklen, wie z.B. Monotonie, Ermüdungs- und Sättigungserscheinungen, vermieden und die daraus resultierenden Probleme wie Leistungsreduktion und Fluktuation vermindert werden (vgl. Berthel, 1991, S.229). Fischer betont vor allem die Führung: „Je besser die Führung, desto geringer sind Fehlzeiten und Fluktuation“ (Fischer, 1992, S. 498). Fluktuationsbeeinflussend sind sicherlich auch andere Determinanten der Arbeitszufriedenheit wie z.B. die Entlohnung⁸³⁷.

Eine weitere Möglichkeit bieten teilautonome Arbeitsgruppen, in denen mehrere Komponenten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen simultan angewendet werden, wie z.B. im Modell des schwedischen Automobilkonzerns Volvo (vgl. Berthel, 1991, S. 232): Auf der Suche nach Ursachen für eine hohe Fluktuationsrate und viele Fehlzeiten wurde ein Widerspruch zwischen „mündigen“ Bürgern mit einem hohen Ausbildungsniveau einerseits und überwiegend fremdbestimmten, einfachen, repetitiven Tätigkeiten andererseits konstatiert. Zum Abbau dieser unerwünschten Zustände wurden selbststeuernde, teilautonome Arbeitsgruppen in Verbindung mit Job-Rotation, -Enrichment und -Enlargement eingeführt und zusätzlich andere Arbeitsverfahren eingesetzt. Gleichzeitig wurden die physiologischen Arbeitsbedingungen und die Personalentwicklung verbessert.

Ein Ansatzpunkt zur Vermeidung der Frühfluktuation sind Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter, die unter anderem versuchen, dem "Realitätsschock" (vgl. Kieser 1991, Kieser, 1985, Berthel, 1991, S. 246) der frühen Karrierephase entgegenzuwirken. Ein enormes Potential zur Vermeidung der Frühfluktuation bieten Personalauswahlverfahren. Wenn „fluktuationsverdächtige“ Bewerber erst gar nicht eingestellt werden, kann Fluktuation durch entsprechende organisatorische Regelungen vermieden werden (vgl. Sabathil, 1977, S. 201). Fraglich ist allerdings, welche Indizien einen Bewerber „fluktuationsverdächtig“ machen.

⁸³⁵ Champion ist sogar der Meinung, daß fast jede Fluktuation durch extreme betriebliche Maßnahmen (z.B. Verdreifachung des Gehalts) vermieden werden kann, allerdings ist dies sicherlich nicht vernünftig (vgl. Champion, 1991, S. 200).

⁸³⁶ Unter Arbeitszyklus versteht Berthel die Zahl der Tätigkeiten und die dafür durchschnittlich notwendige Zeit, die zur Erfüllung der Arbeitsstelle erforderlich ist (vgl. Berthel, 1991, S. 229).

⁸³⁷ So konnte nachgewiesen werden, daß die negative Korrelation zwischen Fluktuation und Leistungsverhalten durch eine leistungsabhängige Bezahlung der Mitarbeiter signifikant verstärkt wird (vgl. Williams/Livingstone, 1994, S. 287).

Welche Instrumente mit welchem Erfolg eingesetzt werden können bzw. welche am effizientesten sind, bleibt aus Sicht der Theorie völlig offen⁸³⁸. Ebenso ernüchternd fällt auch die Metaanalyse von McEvoy und Cascio aus. Weder Job-Enrichment als Maßnahme zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsinhaltes noch ausreichende Informationen über Stellenanforderungen und Erwartungen an den Mitarbeiter scheinen zufriedenstellende Instrumente zur Reduzierung der Fluktuation zu sein (vgl. McEvoy/Cascio, 1985). Dies legt entweder den Schluß nahe, daß Arbeitsbedingungen und Fluktuation überhaupt nicht miteinander korrelieren⁸³⁹ (vgl. Jackovsky, 1984), oder aber, was wahrscheinlicher ist, daß isolierte Einzelaktionen nicht genügen und eine Reduktion der Fluktuation nur über integrierte Maßnahmenpakete zu erreichen ist.

Ein effizienter Einsatz von personalpolitischen Instrumenten setzt voraus, daß die für die Planung und die Umsetzung benötigten Informationen über die Wirkungszusammenhänge, die möglichen Alternativen sowie das Zielsystem vorhanden sind (vgl. Drumm, 1992, S10f. Schreyögg, 1991, S. 266). Faßt man den Stand der personalwirtschaftlichen Forschung zur Fluktuation zusammen so ergibt sich folgendes Bild:

- Als Ziel wird allgemein eine Verringerung der Fluktuationsrate angesehen. Die implizit angestrebte Fluktuationsrate von Null ist jedoch nicht optimal (vgl. Hentze, 1991b, S. 20), da Fluktuation auch positive Effekte haben kann (vgl. Dincher, 1992, S. 878)⁸⁴⁰. Die Frage nach der optimalen Fluktuationsrate bleibt offen.
- Die Ansatzpunkte zur Senkung der Fluktuationsneigung können aus den Fluktuationsmodellen nur bedingt abgeleitet werden. Diese beschreiben zwar Determinanten und Prozesse, die zur Fluktuation führen⁸⁴¹, wie sie allerdings zur Senkung der Fluktuationsneigung beitragen könnten, wird nicht thematisiert. So bleibt insbesondere die Frage völlig offen, welche Instrumente eingesetzt werden sollten, inwieweit diese

⁸³⁸ „Welche Maßnahmen nun zur Vermeidung von Fluktuation denn nun wirkungsvoll eingesetzt werden sollten, bleibt als zentrale Frage mit wenig befriedigenden Antworten“ (Six/Kleinbeck, 1989, S. 397).

⁸³⁹ Dem widerspricht die Feststellung, daß Arbeitszufriedenheit (welche zentral von den Arbeitsbedingungen abhängt) und Fluktuationsneigung eine statistisch signifikante Korrelation aufweisen (vgl. z.B. Baillod, 1993, S. 185).

⁸⁴⁰ Hier beklagt Sabathil zu Recht, daß nur Maßnahmen zur Reduktion, dagegen keine zur Förderung der Fluktuation besprochen werden, obgleich doch die positiven Seiten der Fluktuation grundsätzlich nicht bestritten werden (vgl. Sabathil, 1977, S. 198).

⁸⁴¹ Meist sind nur so allgemeine Aussagen möglich, wie z.B.: Weil alle Fluktuationstheorien einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung bestätigen, zielen Gestaltungsmaßnahmen auf eine Verbesserungen der momentanen Arbeitssituation (vgl. z.B. Bühner, 1994, S. 148). Welche Gestaltungsmaßnahmen wo ansetzen sollen, bleibt offen.

Instrumente wirken, welche am effizientesten wirken und ob Wechselwirkungen zwischen den Instrumenten zu erwarten sind⁸⁴². Aufgrund bislang noch unzureichender Kenntnisse über die Wirkung der einzelnen personalpolitischen Maßnahmen ist die Maßnahmenplanung in der Praxis mit hohen Unsicherheiten behaftet. Die Erreichung der gesteckten Ziele wird deshalb im allgemeinen unvollkommen bleiben (vgl. Dincher, 1992, S. 881).

Neben diesen Problemen, die letztlich im Fehlen eines geschlossenen, theoriefundierten Konzepts begründet liegen, erweist sich die hohe Komplexität der Fluktuationsthematik als grundlegendes Problem des Fluktuationsmanagements. Die Fluktuationsdeterminanten, die möglichen Instrumente zur Steuerung sowie die Fluktuationskonsequenzen erstrecken sich auf alle personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder⁸⁴³. Selbst wenn exakte Theorien über die Wirkung personalwirtschaftlicher Instrumente vorliegen würden⁸⁴⁴, könnten diese Informationen aufgrund der zahlreichen Wechselwirkungen untereinander nicht verarbeitet werden, da die Kapazität zur Informationsverarbeitung überfordert bzw. die Informationskosten zu hoch wären.

Grundsätzlich ist es zwar möglich, die Fluktuationskosten (und zumindest teilweise auch den Fluktuationsnutzen) jedes einzelnen Mitarbeiters abzuschätzen sowie die Kosten aller in Frage kommenden Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuationsneigung zu ermitteln, um so den Einsatz der Instrumente zu koordinieren (vgl. das Modell von Sabathil, 1977, S. 206). Dies würde jedoch praktisch aufgrund der Überfülle an erforderlichen Informationen zu einer nicht zu bewältigenden Komplexität führen. Ein Verzicht auf koordinierende Planung allerdings bedeutet einen „Blindflug durch einen Nebel“, der in Anbetracht der großen Bedeutung des Mitarbeiterpotentials sehr gefährlich ist.

Es fehlt somit ein Konzept, das in Abhängigkeit von der Fähigkeit des einzelnen Unternehmens zur Komplexitätsverarbeitung Gestaltungsempfehlungen zum personalwirtschaftlichen Umgang mit dem Phänomen der Fluktuation ermöglicht. Ein solches Konzept müßte eine Auswahl der Informationen ermöglichen. Dies bezieht sich ins-

⁸⁴² „Naturgemäß besteht bei der Fluktuationssteuerung zwischen der gewählten Steuerungsalternative und erzieltm Resultat ein allenfalls stochastisch beschreibbarer Zusammenhang, bei dem nur tendenzielle Aussagen möglich sind“ (Sabathil, 1977, S. 189).

⁸⁴³ Eine umfassende Liste der betrieblichen Maßnahmen zur Fluktuationssteuerung müßte vom beanstandeten Fehlen einer Werkskantine bis zu komplizierten Organisationsproblemen reichen. Eine vollständige Aufzählung erscheint daher unmöglich (vgl. Sabathil, 1977, S. 196).

⁸⁴⁴ Dies ist jedoch, wie die Überlegungen zur Chaostheorie zeigen, prinzipiell unmöglich.

besondere auf die Auswahl wichtiger Fluktuationsdeterminanten, spezieller Fluktuationsmodelle⁸⁴⁵, geeigneter Instrumente und eines geeigneten Kalküls.

Im folgenden Abschnitt wird geprüft, ob das in dieser Arbeit entwickelte systemische Personalmanagementkonzept diesen Anforderungen an ein Fluktuationsmanagement gerecht werden kann.

B. Systemisches Fluktuationsmanagement

Systemisches Fluktuationsmanagement bedeutet, daß der formale Problemlösungsprozeß des systemischen Personalmanagements auf die Fluktuationsthematik angewendet wird. Mit der systemischen Personalmanagementkonzeption soll eine für die Fluktuation geeignete Problemhandhabung entwickelt werden, um dann Rückschlüsse auf die pragmatische Fruchtbarkeit für personalwirtschaftliche Fragestellungen zu ziehen. Ein wichtiges Indiz ist dabei die Frage, ob es mit der systemischen Konzeption gelingt, die vorher aufgezeigten Defizite der bisheriger Lösungsansätze zur Fluktuationsproblematik zu beheben, was für Wissenschaft und Praxis von hohem Nutzen wäre.

1. Zur Vorgehensweise

Die Anwendung des systemischen Personalmanagements auf die Fluktuation von Mitarbeitern bedingt die Übertragung dieser Thematik in einen systemischen Kontext. Dazu müssen die Fluktuationstheorien in das Modell des personalwirtschaftlichen Systems integriert und zu einem systemischen Fluktuationsmodell in eine systemische Perspektive transferiert werden. Während die Fluktuationstheorien die Einflüsse der Arbeitssituation auf die Fluktuationsentscheidung der Mitarbeiter⁸⁴⁶ thematisieren, skizziert das Systemmodell, wie das Fluktuationsverhalten einzelner Mitarbeiter das soziale System (die Unternehmung) allgemein beeinflusst bzw. wie es davon beeinflusst wird⁸⁴⁷. Mit dem systemischen Fluktuationsmodell lassen sich somit nahezu alle aus personalwirtschaftlicher Sicht relevanten Aspekte der Fluktuationsproblematik skizzieren (z.B. wie die personalwirtschaftlichen Instrumente auf die einzelnen Individuen wirken).

⁸⁴⁵ Es kann vor allem für ein kleineres Unternehmen problematisch sein, sehr detaillierte Fluktuationstheorien wie z.B. die von Mowday und Steers einzusetzen, da allein der Erhebungsaufwand beträchtlich sein dürfte. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Theorie für welches Unternehmen geeignet ist.

⁸⁴⁶ Gegenstand dieser Theorien ist die Frage, welche Determinanten und Prozesse das Fluktuationsverhalten eines Individuums bestimmen.

⁸⁴⁷ Letzteres ist insbesondere im Hinblick auf den Einsatz der Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuationsneigung problematisch (s. Abschnitt IV A 3 d, Personalwirtschaftliche Ansätze zum Management der Fluktuationsproblematik).

Aufgrund dieses umfassenden Geltungsanspruches ist das Fluktuationsmodell jedoch so hochkomplex, daß daraus unmittelbar keine Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Daher muß im Zentrum eines systemischen Fluktuationsmanagements das Bemühen stehen, die Komplexität des systemischen Fluktuationsmodells so zu reduzieren⁸⁴⁸, daß das System handlungsfähig wird. Gleichzeitig muß auch die Fähigkeit zur Verarbeitung organisatorischer Komplexität so erhöht werden, daß den System- und Umwelterfordernissen entsprochen werden kann (vgl. z.B. Willke, 1993, S. 145f, Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131, Malik, 1993, S. 67). Diese Forderung ergibt sich ohnehin aus dem Rationalitätsverständnis des systemischen Managements.

Ein zentrales Problem des Fluktuationsmanagements ist somit die Frage, welche Informationen zur Fluktuation⁸⁴⁹ Eingang ins Handlungssystem des Unternehmens erhalten sollen⁸⁵⁰. Welche Informationen bezüglich der Fluktuation von Mitarbeitern sind so wichtig, daß sie vom Managementsystem aufgenommen und zur Grundlage des personalwirtschaftlichen Handelns werden sollen⁸⁵¹.

Wenn diese Frage geklärt ist, lassen sich mit den entsprechenden Informationen die Instrumente zur Gestaltung des Systems einsetzen und koordinieren⁸⁵².

Die Selektionen (der Planung und Organisation) blenden Teile der Wirklichkeit aus. Um das damit verbundene Risiko eingrenzen zu können, sind kompensierende Maßnahmen erforderlich.

⁸⁴⁸ Komplexitätsreduzierung bedeutet dabei, aus der unüberschaubaren Vielfalt möglicher Einflußfaktoren und -folgen die wesentlichen auszuwählen.

⁸⁴⁹ Diese Informationen werden in dem Fluktuationsmodell zusammengefaßt.

⁸⁵⁰ Ist z.B. die Fluktuationsrate eines Konkurrenzunternehmens relevant, oder bedeutet die Unzufriedenheit eines Mitarbeiters mit dem Führungsverhalten seines Vorgesetzten eine wichtige Information?

⁸⁵¹ In einem nicht-systemischen Managementverständnis würde man dieses Vorgehen vermutlich als Informationsökonomie bezeichnen.

⁸⁵² Dieses beinhaltet wieder eine Selektion, nämlich die Auswahl der zur Verfügung stehenden Instrumente. Als Instrumente dieses Organisationsmoduls kommen prinzipiell sowohl fremdorganisierende (z.B. Entlohnungspolitik) als auch selbstorganisierende (z.B. die Förderung von teilautonomen Gruppen) in Frage.

Die Aufgabe des systemischen Fluktuationsmanagements besteht darin, anhand der konzeptionellen Grundlage des Fluktuationsmodells die notwendigen Informationen über die Fluktuation von Mitarbeitern zu beschaffen, auf eine handhabbare Zahl zu reduzieren (=Planung) und mit diesen Informationen geeignete Instrumente zur Gestaltung der Situation im Unternehmen im Hinblick auf die als relevant erachteten Ziele (=Organisation) auszuwählen und einzusetzen.

Den Zusammenhang der einzelnen Schritte verdeutlicht Abbildung 17: Die Bausteine des systemischen Fluktuationsmanagement (eigene Entwicklung). Zu beachten ist hierbei, daß das Planungs-, Organisations- und Controllingmodul keine lineare Abfolge einzelner Schritte, sondern ein Netz miteinander interagierender Komponenten des Managementsystems darstellen.

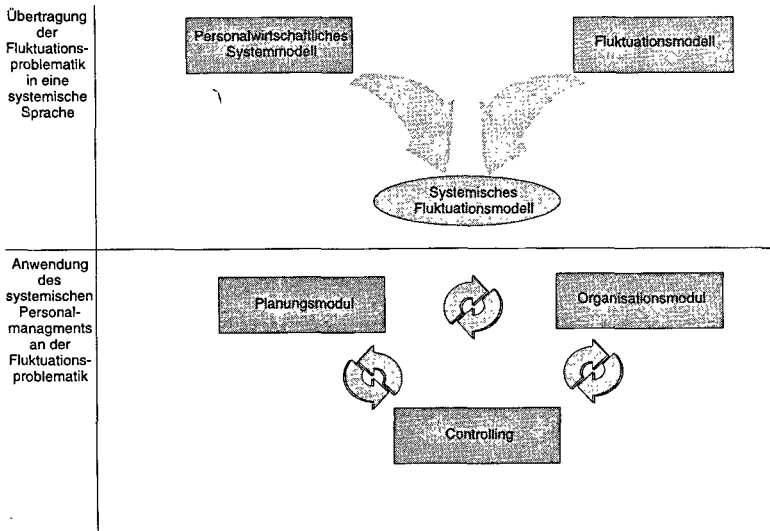


Abbildung 17: Die Bausteine des systemischen Fluktuationsmanagements (eigene Entwicklung)

Die Reduzierung der Komplexität ist die Aufgabe der einzelnen Module des Managementprozesses und ermöglicht die Handlungsfähigkeit des Managementsystems.

Das Planungsmodul⁸⁵³ der Konzeption konkretisiert den Selektionsprozeß: Aus der Vielzahl möglicher Einflußfaktoren (z.B. Fluktuationsdeterminanten oder Mitarbeitergruppen) müssen diejenigen ausgewählt werden, die für das Unternehmen die höchste Relevanz besitzen. Dies erfolgt zunächst auf der Grundlage des Fluktuationsmodells, das theoriegestützt eine Vorauswahl relevanter und nicht relevanter Determinanten der Fluktuation trifft. Hierzu gehört auch die Festlegung einer angestrebten Fluktuationsrate, welche sich an den Zielen des Personalmanagements sowie an den Vorgaben des strategischen Managements orientieren müssen. Das Ziel des Fluktuationsmanagements ist nicht automatisch die Reduzierung der Fluktuationsrate. Wie in Abschnitt III B dargestellt, setzt sich das Planungsmodul aus den Funktionen Selektion⁸⁵⁴, Kompensation⁸⁵⁵ und Entwicklung⁸⁵⁶ zusammen.

Aufgabe der Organisation ist es, auf der Grundlage der selektierten Informationen aus der unübersehbaren Fülle von Handlungsmöglichkeiten die gewünschten auszuwählen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136). Dabei muß zwischen Fremd- und die Selbstorgani-

⁸⁵³ Der systemische Planungsprozeß setzt (auf der Basis der Selektionen) bestimmte Annahmen über das System und seine Umwelt voraus und verringert fortwährend Unsicherheit und Unklarheit (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 219) und bildet damit die informatorische Grundlage für das Management. Die Planung ist eine Art Vorsteuerung für künftiges Handeln, indem sie die im Hinblick auf die Ziele des Personalmanagements wichtigsten Informationen auswählt. Sie schafft die Basis für einen effizienten Einsatz der Instrumente (z.B. der Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuationsneigung).

⁸⁵⁴ Das Instrument, das in der Personalmanagementkonzeption die Überfülle an Informationen (in einem systemischen Sinne) reduzieren hilft, ist die Technik des vernetzten Denkens, mit der sich wichtige Zusammenhänge modellieren und strategisch interessante Ansatzpunkte für zukünftiges Handeln identifizieren lassen. (vgl. Abschnitt III B 1, Die Methodik des vernetzten Denkens).

⁸⁵⁵ Wegen der übergroßen Komplexität und Dynamik des Systems und der Umweltvorgänge ist es möglich, daß bei der Selektion Fehleinschätzungen gemacht werden, also Unwichtiges berücksichtigt bzw. Wichtiges vergessen wird. Es ist die Funktion der Kontrolle, dieses versuchsweise Handeln durch kompensatorische Maßnahmen abzusichern (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 220). So können z.B. die finanziellen Konsequenzen der Fluktuation eines Mitarbeiters zu niedrig angesetzt oder die Bedeutung der *Gehaltsstruktur* als Fluktuationsdeterminante unterschätzt werden. Deshalb müssen Sicherungsmechanismen zum Einsatz kommen. Ein Indiz für mögliche Fehler bei der Selektion sind eventuelle Abweichungen zwischen dem Verhalten des Systems und der Einschätzung dieses Verhaltens durch das Management. (vgl. Abschnitt II E 2, Risikokompensierende Maßnahmen – Controlling).

⁸⁵⁶ Aus der Beobachtung des Wechselspiels von Selektion und Kompensation können wiederkehrende Fehler identifiziert werden. Aufgabe der Systementwicklung ist es, diese Wiederholungsfehler abzustellen und den Selektionsprozeß zu verbessern (vgl. Abschnitt II E 2, Die Managementfunktionen).

sation⁸⁵⁷ unterschieden werden. Wie gezeigt wurde, ist die konkrete Organisation weder als reiner Fremdorganisations- noch als reiner Selbstorganisationsprozeß möglich – sie ist vielmehr das Ergebnis beider Prozesse⁸⁵⁸. Auf die Fluktuationsproblematik übertragen heißt dies: Die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter wird nicht ausschließlich durch den Einsatz gezielter personalpolitischer Instrumente zu ihrer Verringerung bzw. Erhöhung bestimmt. Sie ist vor allem das Ergebnis von individuellen Prozessen, die sowohl durch psychische als auch durch soziale Vorgänge beeinflusst werden. Diese individuellen Prozesse, die maßgeblich durch das soziale System determiniert werden, spiegeln die Selbstorganisationstendenzen des Systems wider. Aufgabe des Managements ist es, Instrumente zu entwickeln, um mit deren Hilfe die Selbstorganisationsprozesse zu beobachten und nach Möglichkeit zu gestalten⁸⁵⁹.

Das Fluktuationsverhalten kann auch durch die traditionellen personalwirtschaftlichen Instrumente zur Verbesserung der Fluktuationsituation im Unternehmen beeinflusst werden. Diese sind jedoch aus einer systemischen Sicht zu interpretieren und einzusetzen. Das heißt, die Wirkung der klassischen Instrumente (z.B. betriebliche Anreizpolitik) kann nur durch Kommunikation, durch Übertragung ins Bewußtsein der Individuen, erfolgen⁸⁶⁰. Alle Anstrengungen zur Beeinflussung des Fluktuationsverhalten haben nur dann Auswirkungen, wenn sie erfolgreich kommuniziert werden, d.h. wenn sie beim Empfänger einen Prozeß des „Verstehens“, also eine Sinnänderung bewirken⁸⁶¹.

⁸⁵⁷ Die personalpolitischen Instrumente der Selbstorganisation sind in der Personalwirtschaft nicht neu. Ein zentrales Problem war jedoch bisher die Frage, ob die Freiheiten nicht das Funktionieren des Gesamtsystems beeinträchtigen. Es war somit in erster Linie eine Frage des zugrundeliegenden Menschenbildes, inwieweit Selbstorganisationskonzepte Verwendung fanden. Mit Hilfe der Systemtheorie lassen sich nun zu diesen Individualisierungstendenzen (vgl. Drumm, 1989) auch Maßnahmen des Systemerhalts anbieten, so daß die Diskussion auf die Wirksamkeit dieser flankierenden Maßnahmen im Hinblick auf den Systemerhalt bzw. die Systemlenkung konkretisiert werden kann.

⁸⁵⁸ Inwieweit mehr selbstorganisierende oder mehr fremdorganisierende Instrumente eingesetzt werden sollten, hängt, wie in Abschnitt III C 1 d Selbstorganisation versus Fremdorganisation gezeigt, von der Stabilität des Systems ab.

⁸⁵⁹ Welche Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten das im einzelnen sind, wird weiter unten in Abschnitt IV B 4, Die Organisation näher erläutert.

⁸⁶⁰ Da die Kopplung zwischen dem psychischen und sozialen System nur relativ schwach ist, ist die Wirksamkeit dieser Instrumente auch stark eingeschränkt. Dennoch muß ein Einsatz derartiger Instrumente abgestimmt erfolgen, was durch systemische Techniken unterstützt werden kann.

⁸⁶¹ s. Abschnitt II C 2, Organisationen als autopoietische Systeme nach Luhmann.

2. Das Fluktuationsmodell

Damit die systemische Personalmanagementkonzeption auf diesen Themenkreis angewendet werden kann, muß das Fluktuationsmodell die Erkenntnisse der Fluktuationsforschung mit Hilfe der in das Systemmodell der Personalmanagementkonzeption integrierten Fluktuationstheorien in einen systemischen Kontext stellen⁸⁶². Hierzu wird das systemische Personalmodell durch die spezifischen Erkenntnisse der Fluktuationstheorien konkretisiert. Anders als in den Fluktuationstheorien, die nur Einflüsse verschiedener Determinanten auf die Fluktuationsneigung eines Individuums und die damit verbundenen Prozesse beschreiben, werden in diesem Modell auch die Möglichkeiten zur Beeinflussung dieser Prozesse durch ein Wechselspiel zwischen der psychischen und der sozialen Ebene thematisiert.

In den Fluktuationstheorien bestimmen die Erwartungen, Wahrnehmungen und Bewertungen die Fluktuationsabsichten des Individuums⁸⁶³. Die primär ablaufenden individuellen Prozesse werden auch in diesem erweiterten systemischen Modell durch die traditionellen Prozeßtheorien der Fluktuation beschrieben⁸⁶⁴, welche durch das Rahmenmodell von Semmer und Baillod (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 184) repräsentiert werden.

Die interpersonellen Einflüsse und Auswirkungen der Fluktuation sind Gegenstand der sozialen Ebene⁸⁶⁵. Dazu kann der Versuch von Personalverantwortlichen, die Fluktua-

⁸⁶² Eine Anwendung der Techniken dieser Konzeption ist auch ohne eine derartige Transformation der Problembereiche in einem systemischen Kontext möglich. Dies würde aber gegen die wissenschaftstheoretischen Anforderung an die analoge Übertragung verstoßen.

⁸⁶³ So wird im Fluktuationsmodell von Mowday und Steers (vgl. z.B. Mowday et al., 1982) die Fluktuationsabsicht durch zahlreiche individuelle Entscheidungs- und Bewertungsprozesse bestimmt, die auf der Grundlage von Informationen über die Arbeitsstelle, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, die Wahrnehmung, die Arbeitssituation sowie Einflüsse aus der Privatsphäre stattfinden.

⁸⁶⁴ Fluktuation resultiert in der Sichtweise dieser Theorien aus individuellen Prädispositionen und Umweltgegebenheiten sowie deren Wahrnehmung und Bewertung. Im Zentrum dieser Modelle stehen die Erwartungen des Individuums an die Organisation, die von Merkmalen wie Alter und Bildung beeinflußt werden (vgl. Dincher, 1989, S. 878).

⁸⁶⁵ Eine Handlung ist dann eine soziale Handlung, wenn der Anlaß oder der Reiz für Handlungsimpuls (also für die Prozesse, die eine Kündigung verursachen bzw. verhindern) auf das Verhalten oder die Eigenart eines Individuums zurückzuführen ist, das zu derselben spezifischen Umwelt (in diesem Fall zur betrieblichen Umgebung) gehört, in der der Handlungsimpuls ausgelöst wird (vgl. Mead, 1980, S. 313).

tionsneigung von Mitarbeitern zu beeinflussen⁸⁶⁶ ebenso gehören wie Einflüsse anderer Mitarbeiter (also Einflüsse des sozialen Umfeldes am Arbeitsplatz)⁸⁶⁷.

Damit das Modell nicht zu komplex wird, ist eine Selektion der relevanten Elemente und Relationen notwendig. Hier stellt sich zunächst die Frage, wie eine Abgrenzung getroffen werden kann. Aus Sicht der Theorie Sozialer Systeme muß zunächst entschieden werden, welche Kommunikationen überhaupt in einem Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen stehen⁸⁶⁸. Gehören hierzu z.B. die Kommunikationen zweier Mitarbeiter über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, ihre momentane Arbeitsplatzumgebung oder die Arbeitsplatzumgebung eines Bekannten in einem anderen Unternehmen?⁸⁶⁹

Luhmann beantwortet diese Frage mit dem autopoietischen Charakter bzw. der selbstreferentiellen Geschlossenheit des sozialen (Sub-)Systems, das seine konstituierende Differenz zwischen Umwelt und System selbst schafft (vgl. z.B. Martens, 1991, S. 625). Ob eine Kommunikation überhaupt in einem Zusammenhang zur Fluktuationsthematik steht und somit Bestandteil des sozialen Systems ist, hängt letztlich von der spezifischen Situation eines Unternehmens ab. In Organisationen resultiert die Differenz zwischen Umwelt und System aus der Verdichtung der Kommunikationen bzw. Entscheidungen und den ihnen zugrundeliegenden Erwartungen (vgl. Kasper, 1991, S. 22).

Im Gegensatz zu dieser Sichtweise Luhmanns ist Fluktuation aus der Perspektive der Fluktuationstheorien ein psychischer Bewertungsprozeß (nämlich, daß z.B. Mitarbeiter A sein Gehalt als zu niedrig empfindet) dar. Derartige psychische Prozesse finden bei Luhmann nur sehr indirekt, über die Interpenetration des psychischen Systems, Eingang in das soziale System⁸⁷⁰.

⁸⁶⁶ Hier stellt sich aus Sicht des Personalmanagements die Frage, wie denn eine solche Beeinflussung erfolgen kann.

⁸⁶⁷ Solch ein Einfluß kann z.B. erfolgen, indem ein Mitarbeiter voller Begeisterung von einem Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen erzählt und dadurch seine Kollegen animiert, sich auch Gedanken über andere Beschäftigungsmöglichkeiten zu machen.

⁸⁶⁸ Diese Frage wird in der Längsschnittbetrachtung, der psychischen Sphäre des Modells thematisiert.

⁸⁶⁹ Streng genommen stehen alle drei Kommunikationen in einem Zusammenhang mit einer möglichen Fluktuation. Wenn sich z.B. im letzten Gespräch herausstellt, daß der gemeinsame Bekannte eine ideale Arbeitsplatzumgebung hat, kann dies unter Umständen eine Unzufriedenheit hervorrufen, die langfristig zur Kündigung führt.

⁸⁷⁰ Luhmann betont ja besonders die Eigenständigkeit des sozialen Systems (vgl. Luhmann, 1991, S. 32) und begründet das mit dem autopoietischen Charakters des sozialen Systems. Zahlreiche Kritiker (z.B. Willke, 1993, S.68) heben hier jedoch hervor, daß die Kommunikationsprozesse nicht losgelöst von den sie tragenden Individuen gesehen werden können.

Mit Hilfe der Erweiterungen der Luhmannschen Theorie bezüglich der Verbindung zwischen psychischem und sozialem System⁸⁷¹ läßt sich jedoch zeigen, wie eine Beeinflussung der Fluktuationsneigung von außen möglich ist, ohne dabei auf ein behavioristisches Modell (das von einer Fremdbestimmung des Menschen ausgeht) zurückgreifen zu müssen.

Mehrgliedrige Gedächtnisprozesse, die sich in der Differenzierung als Persönlichkeit Definition der Situation und der (momentanen) Einstellung äußern, werden durch Einflüsse von außen zwar berührt, jedoch nicht determiniert⁸⁷². Die Wirkung dieser äußerer Einflüsse hängt von den bisherigen Erfahrungen und dem gegenwärtigen Zustand des Individuums ab⁸⁷³. Es gibt daher keine Gewähr dafür, daß allein eine Veränderung vor „objektiven“ Sachverhalten, wie z.B. die Beschaffung neuer Büromöbel, zu einer besserer Bewertung der Arbeitsbedingungen führt.

Wie ein Einfluß von außen auf das psychische System überhaupt möglich ist und wie diese psychischen Prozesse (*sinnvoll*⁸⁷⁴) z.B. durch Personalverantwortliche, beeinflusst werden können, läßt sich mit dem Interaktionsmodell von Brauner (1994) zeigen. Eine gezielte Lenkung eines Individuums ist allerdings aufgrund der komplexen innerpsychischen Prozesse, die teilweise unabhängig von der Außenwelt ablaufen, nicht möglich⁸⁷⁵.

Die Beschreibung der Prozesse im psychischen System erfolgt, wie bereits skizziert, auf der Grundlage des Rahmenmodells der Fluktuationstheorien (vgl. Semmer/Baillo, 1993, S. 184), das die Fluktuationsentscheidung als Prozeß mit einer zeitlichen Dimension betrachtet. Daher ist es naheliegend, auch die zeitliche Komponente des Systems zu beach-

⁸⁷¹ S. Abschnitt III A 3, Die Verbindung zwischen psychischem und sozialem System

⁸⁷² Dieses bedeutet eine Akzentuierung der Themen der kognitiven Psychologie und führt zu einer Abgrenzung gegenüber der Sichtweise der behavioristisch orientierten SOR-Modelle, die den inneren Aspekt ignorieren und das Handeln von Individuen ausschließlich auf äußere Einflüsse zurückführen (vgl. Brauner, 1994, S. 71).

⁸⁷³ Siehe die obigen Ausführungen zum „Operational Closure Stance“ Modell des Neurobiologer Varela in der Konkretisierung durch Kirsch (vgl. Kirsch, 1992, S. 198f) vgl. Abschnitt II B 3 b Theorie autopoietischer Systeme.

⁸⁷⁴ Es steht natürlich außer Zweifel, daß Individuen prinzipiell durch die Umwelt beeinflusst werden. Wenn es jedoch ausschließlich von inneren Stimmungen abhängt, ob und wie die Umweltreize (z.B. die Anreizpolitik des Personalmanagements) auf die Person und ihrer Verhalten wirken, dann wäre Personalmanagement ein Glücksspiel. Der Terminus „sinnvoll“ bezieht sich hier im Gegensatz zu Luhmann nicht auf eine Systemrationalität, sondern auf die Ziele des Personalmanagements.

⁸⁷⁵ Das steht im Gegensatz zur Sichtweise der Behavioristen.

ten⁸⁷⁶. Im Modell wird diesem Sachverhalt durch die Zeitachse des psychischen Systems Rechnung getragen⁸⁷⁷. Die Prozeßtheorien der Fluktuation beschreiben weitgehend übereinstimmend folgenden Prozeß: Die individuellen Eigenschaften des Mitarbeiters prägen bestimmte Erwartungen, Einstellungen und Grundhaltungen. Diese bilden die Grundlage zur Bewertung⁸⁷⁸ der wahrgenommenen Arbeitssituation und bestimmen zusammen mit der Bewertung der Beschäftigungschancen die Fluktuationsneigung (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 184). Die Erwartungen, die auch in der Theorie Sozialer Systeme eine entscheidende Rolle spielen, bieten somit eine geeignete Brücke für die Integration der Fluktuationstheorien in die Theorie Sozialer Systeme.

Das soziale System besteht aus den Kommunikationen, die zwischen Mitgliedern des Systems stattfinden und ihre Systemgrenzen in einem selbstreferentiellen Prozeß durch Selektion konstituieren. Jede Selektion⁸⁷⁹ erfolgt systemspezifisch und wird durch einen gemeinsamen systemspezifischer Sinn gesteuert (vgl. Willke, 1987, S. 31, Kirsch, 1992, S. 236)⁸⁸⁰. Durch die Reduktion möglicher Verknüpfungen wird ein wesentliches Identitätsmerkmal des jeweiligen Systems geprägt: das Selektionsmuster⁸⁸¹ (vgl. Willke, 1993, S.

⁸⁷⁶ So unterscheidet Mowday zwischen drei Phasen: die Phase der individuellen Erwartung und Werthaltung, die, in der die Wechselabsicht und die Arbeitseinstellung durch eine Reihe von Bewertungsprozessen determiniert wird, und schließlich die Phase, in der sich die Fluktuationsneigung in einer Suche nach Alternativen und möglicherweise in einer tatsächlichen Fluktuation niederschlägt (vgl. Steers/Mowday, 1981, S. 241-249). Zwar ist der Ablauf der einzelnen Phasen nicht streng chronologisch zu sehen. Außerdem enthält das Modell zahlreiche Rückkopplungen. Es kann jedoch nicht geleugnet werden, daß es hinsichtlich einer möglichen Beeinflussung der Fluktuationsneigung eines Mitarbeiters einen Unterschied macht, ob sich der Mitarbeiter bereits nach anderen Alternativen umsieht, oder ob er sich z.B. nur über seine Büroausstattung beklagt.

⁸⁷⁷ Ob sich dies allerdings in konkrete personalpolitische Maßnahmen umsetzen läßt, darf bezweifelt werden, da es mit einem vertretbaren Aufwand kaum möglich sein dürfte, festzustellen, in welcher Phase der Fluktuationsentscheidung sich die einzelnen Mitarbeiter befinden.

⁸⁷⁸ Mit den „Operational Closure Stance“ Modell von Varela bzw. Kirsch können die Bewertungsvorgänge präzisiert werden.

⁸⁷⁹ Aufgrund der eigenen Komplexität der System/Umweltdifferenz zwingt sich das System selbst zur Selektion (vgl. Luhmann, 1991, S. 57).

⁸⁸⁰ Ein „intersubjektiv geteilter Sinn grenzt systemspezifisch ab, was als sinnvoll und was als sinnlos zu gelten hat“ (Willke, 1993, S. 44). Aufgrund der inhaltlichen Nähe der Begriffe „gemeinsamer Sinn des Systems“ und „Unternehmenskultur“ finden sich eine Reihe von Anknüpfungspunkten zwischen beiden Konzepten. So ist insbesondere der Versuch über die Beeinflussung bzw. die Festigung der Unternehmenskultur das Systemverhalten zu beeinflussen häufig in Beiträgen zur Selbstorganisation zu finden.

⁸⁸¹ Das System nutzt also nicht alle theoretischen Möglichkeiten der Relationierung, der Verknüpfung oder Beziehungsstiftung (vgl. Willke, 1993, S. 145).

145). Dieses äußert sich z.B. in einer spezifischen Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung.

Zusammengefaßt heißt das: Das System, also das Unternehmen und seine Mitarbeiter definieren in einem selbstorganisierenden (u.a. gruppensystemischen) Prozeß ihre eigene systemindividuelle Sicht realer Phänomene. Sie unterscheiden sich z.B. nach Branchen, Betriebsgrößen und Entwicklungsgeschichte der jeweiligen Unternehmen.

Bezogen auf Fluktuation bedeutet dies z.B., daß die Arbeiter auf einer Bohrinsel vermutlich relativ wenig Wert auf einen bequemen Arbeitsplatz legen und diese Komponente auf ihrer persönlichen Fluktuationsentscheidung ausblenden. Es macht keinen Sinn, auf einen bequemen Arbeitsplatz zu bestehen. Der gemeinsame Sinn des Betriebs liegt hier vermutlich in hohen Verdienstmöglichkeiten. Bei Verwaltungsangestellten kann dagegen ein angenehme Umgebung des Arbeitsplatzes durchaus ein wichtiges Bleibe-Kriterium sein.

Weil jedes soziale System individuell verschieden ist gleichzeitig das Fluktuationsverhalten maßgeblich mitbestimmt, können allgemeine Modelle des Fluktuationsverhaltens – die Fluktuationstheorien – zwar nützliche Anhaltspunkte für ein Fluktuationsmanagement geben, nicht aber das Verhalten einzelner Mitarbeiter in bestimmten Unternehmen differenziert beschreiben⁸⁸².

In der folgenden Grafik (Abbildung 18: Das systemische Fluktuationsmodell) sollen die Zusammenhänge verdeutlicht werden. Sie stellt die Prozesse, die zur Fluktuation führen können, in einer systemischen Sichtweise dar.

⁸⁸² Diese Erkenntnis entspricht der methodologischen Grundposition der vorliegenden Arbeit dem gemäßigten Voluntarismus. Entsprechend wird die Möglichkeit bejaht, menschliche Verhalten zumindest in Grundzügen beschreiben und in Form von Gesetzmäßigkeiten darstellen zu können. Daher können die Fluktuationstheorien zumindest als Rahmen für mögliche Verhaltensweisen verwendet werden. Eine radikal voluntaristische Sichtweise würde demgegenüber bedeuten, daß sich jedes Individuum unterschiedlich und nicht nach prognostizierbaren Gesetzen verhält. Weitere Empfehlungen zum Fluktuationsmanagement wären dann nur noch formal möglich, z.B. in Form von speziellen Selektionsmethoden.

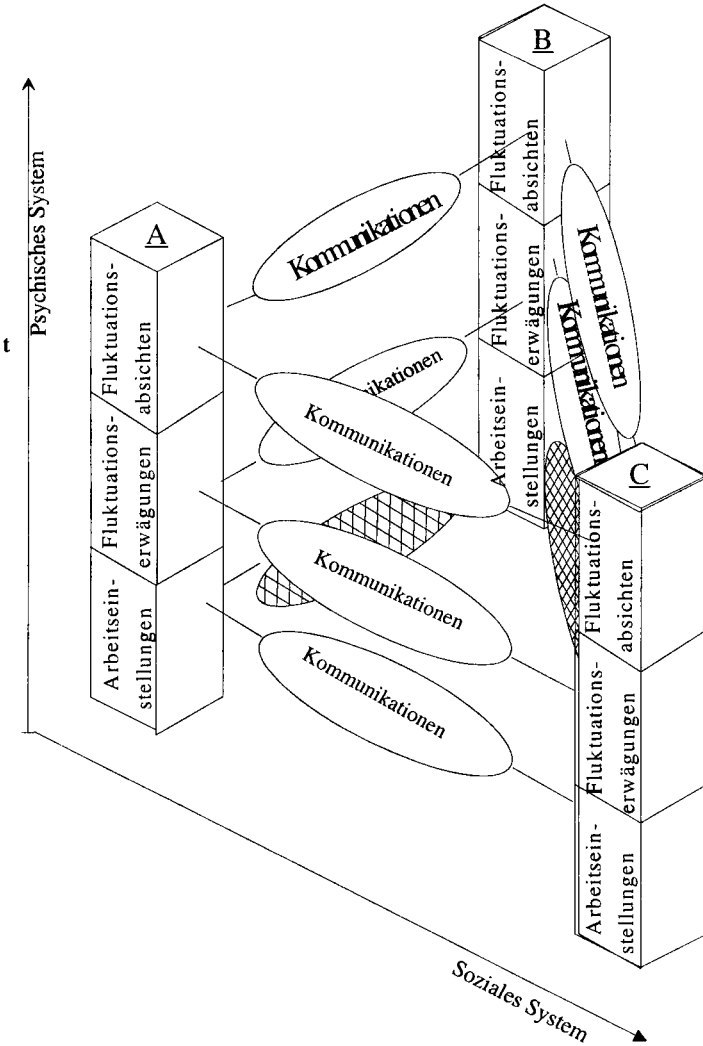


Abbildung 18: Das systemische Fluktuationsmodell

Die soziale Ebene wird im Modell durch die verschiedenen Kommunikationen (symbolisiert als Ellipsen) repräsentiert. Die Kommunikationen finden zwischen den Personen A, B und C, symbolisiert als Rechtecke, statt. Eine soziale Interaktion zur

Beeinflussung des Fluktuationsverhaltens kann, wie vorher gezeigt, nur über die Kommunikationen⁸⁸³ erfolgen. Die drei Säulen symbolisieren die psychischen Prozesse⁸⁸⁴ der Personen A, B und C, welche zur Fluktuation führen können. Die Beschreibung dieser Prozesse basiert auf dem Rahmenmodell von Semmer und Baillod (vgl. Baillod/Semmer 1993, S. 184, s. auch Abschnitt IV A 2 c, Prozeßmodelle der Fluktuation). Ein Beeinflussung der psychischen Vorgänge ist (wie in Abschnitt III A, Ein Modell der personalwirtschaftlichen Systems gezeigt) mit Hilfe von Kommunikationen möglich.

Dieses systemische Fluktuationsmodell bietet eine Informationsbasis, mit der sich die Module der systemischen Personalmanagementkonzeption präzisieren lassen. A, B und C symbolisiert als Rechtecke, statt. Eine soziale Interaktion zur Beeinflussung des Fluktuationsverhaltens kann, wie vorher gezeigt, nur über die Kommunikationen⁸⁸⁵ erfolgen. Die drei Säulen symbolisieren die psychischen Prozesse⁸⁸⁶ der Personen A, B und C, welche zur Fluktuation führen können. Die Beschreibung dieser Prozesse basiert auf dem Rahmenmodell von Semmer und Baillod (vgl. Baillod/Semmer, 1993, S. 184, s. Abschnitt A 2 b). Eine Beeinflussung der psychischen Vorgänge ist, wie in Abschnitt III A gezeigt mit Hilfe von Kommunikationen möglich.

Dieses systemische Fluktuationsmodell bietet nun eine Informationsbasis, mit der sich die Module der systemischen Personalmanagementkonzeption präzisieren lassen.

Zwischen den drei Personen, die stellvertretend für die gesamte Belegschaft eines Unternehmens stehen, erfolgen Kommunikationen, die nach Luhmann das soziale System bilden. Von diesen Kommunikationen bezieht sich ein Teil auf fluktuationsrelevante Tatsachen⁸⁸⁷ und kann die Fluktuationsentscheidung beeinflussen. Die Aufgabe des Personalmanagements besteht nun darin, durch geeignete Kommunikationen (z.B. Appelle, Signalisieren einer Gehaltserhöhung) Einfluß auf den psychischen Prozeß der Fluktuationsentscheidung auszuüben. Im Gegensatz zu den psychologischen Fluktuationsmodelle

⁸⁸³ Soziale Interaktion meint hier die wechselseitige Beeinflussung der Individuen. In einer sehr weiten Fassung des Kommunikationsbegriffs sind die beiden Begriffe nahezu deckungsgleich. Zum Unterschied Kommunikation und soziale Interaktion vgl. Brauner, 1994, S. 17ff.

⁸⁸⁴ Daher gehören die Säulen streng genommen nicht zum sozialen System.

⁸⁸⁵ Soziale Interaktion meint hier die wechselseitige Beeinflussung der Individuen. In einer sehr weiten Fassung des Kommunikationsbegriffs sind die beiden Begriffe nahezu deckungsgleich. Zum Unterschied Kommunikation und soziale Interaktion (vgl. Brauner, 1994, S. 17ff).

⁸⁸⁶ Daher gehören die Säulen streng genommen nicht zum sozialen System.

⁸⁸⁷ Wenn sich z.B. Person A mit Person B über dessen Gehalt unterhält, so betrifft dies möglicherweise die Arbeitseinstellungen, die im Modell von Baillod und Semmer unter anderem von der Bewertung der spezifischen Arbeitssituation abhängen (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 183ff).

thematisiert dieses Modell explizit die Beeinflussungsmöglichkeiten durch Kommunikationen, wodurch die große Rolle der innerbetrieblichen Kommunikationspolitik unmittelbar ersichtlich wird: Personalwirtschaftliche Instrumente wirken nur in dem Maße auf psychische Prozesse und somit auf das Verhalten der Mitarbeiter, in dem sie erfolgreich kommuniziert werden.

3. Die Planungsfunktion: Selektion der Sensoren des Unternehmens

Wie auf S. 140 im Abschnitt „Die Managementfunktionen“ erwähnt, bedeutet Planung, auf der Grundlage von Relevanzvermutungen über die Umwelt und das Unternehmen versuchsweise eine Strategie zu entwerfen, d.h. sie setzt nicht alle Rahmenbedingungen für künftiges Handeln, sondern übernimmt nur eine Art Vorsteuerung (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 220)⁸⁸⁸.

Eine solche Vorsteuerung ist nur möglich, wenn die unüberschaubare Umweltkomplexität durch Selektion auf ein handhabbares Maß reduziert wird. Planung formt sich durch Selektion eine eigene Sichtweise der Realität, durch die das System erst handlungsfähig wird.

Soziale Systeme können nicht alle Ereignisse erfassen und verarbeiten. Zur Abgrenzung von einer komplexen Umwelt müssen sie ihre Zeit, Energie und Aufmerksamkeit auf das aus Sicht des Systems Sinnvolle begrenzen⁸⁸⁹ (vgl. Willke, 1993, S. 65). Die Beachtung aller in irgendeinem Zusammenhang mit der Fluktuation stehenden Faktoren würde eine nicht zu bewältigende Komplexität zur Folge haben. Deshalb erfordert Fluktuationsmanagement zunächst einmal die Reduzierung der Komplexität durch Selektion⁸⁹⁰ auf ein zu bewältigendes Maß.

Andererseits muß auch der Außenkomplexität Rechnung getragen werden, d.h., die tatsächlich vorhandene Komplexität darf nicht zu stark reduziert werden, denn das würde im Hinblick auf ein Fluktuationsmanagement eine unzulässige Vereinfachung der zugrundeliegenden Problematik bedeuten. Dies könnte z.B. geschehen, wenn wichtige Fluktuationsdeterminanten, wie z.B. die Arbeitszufriedenheit, oder gravierende

⁸⁸⁸ s. Abschnitt III A, Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems.

⁸⁸⁹ Die Komplexität muß durch Selektion der relevanten Informationen aus der unüberschaubaren Informationen über die Umwelt des Systems reduziert werden. Systembildung bedeutet eine kollektive Selektionsleistung, durch die eine Organisation bei der unüberschaubaren Umweltkomplexität erst handlungsfähig wird (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 133).

⁸⁹⁰ Selektion bedeutet, das System nimmt nur bestimmte Aspekte aus der Umwelt auf und läßt nur bestimmte Informationen zu (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 125).

Fluktuationsfolgen, wie z.B. das Leistungsverhalten, ausgeklammert werden und das Problem auf eine reine Kostenbetrachtung reduziert wird⁸⁹¹.

Die Aufgabe der Planungsfunktion kann nun konkretisiert werden: Die Planungsfunktion des systemischen Fluktuationsmanagements soll das zugrundeliegende soziale System im Hinblick auf alle Aspekte, die im Zusammenhang mit der Fluktuation stehen, beobachten und die unüberschaubare Fülle beobachtbarer Einflußfaktoren und Konsequenzen der Fluktuation durch Selektion der relevanten Aspekte auf eine handhabbare Zahl begrenzen. Die konkrete Ausgestaltung des Selektionsprozesses hängt von der individuellen Fähigkeit jedes Systems zur Komplexitätsreduzierung ab.

Die Informationen bezüglich der Fluktuation von Mitarbeitern gelangen über Meßfühler bzw. Codes, mit denen die Ereignisse beobachtet und beschrieben werden, ins System. Diese Codes bzw. Meßfühler sind spezielle Informationsinstrumente, z.B. die Instrumente der Personalforschung wie Mitarbeiterbefragungen, mit denen das Erkenntnisobjekt wie mit einem Radar abgetastet wird. Mit diesen Codes nimmt das System jedoch nicht die tatsächliche Umwelt wahr, sondern konstruiert sich seine eigene Realität⁸⁹² (vgl. Wehowsky, 1993, S. 156).

So kann es sein, daß für ein stark kostenorientiertes Personalmanagement die Fluktuation von Mitarbeitern kein Thema ist, wenn die Fluktuationskosten bisher noch nicht bekannt sind. Dann existiert kein Sensor, über den diese Problematik Eingang ins Bewußtsein finden könnte.

Hieraus ergibt sich ein Dilemma: Einerseits sollen möglichst genaue Informationen über die zugrundeliegende Problematik Eingang ins Bewußtsein des Managementsystems finden, denn die Informationen bestimmen die Qualität personalwirtschaftlicher Entscheidungen (vgl. Martin, 1994, S. 2). Andererseits ist die Informationsverarbeitungskapazität begrenzt, so daß eine Selektion der wichtigsten Informationen notwendig ist.

Selektion bedeutet hier, daß aus den vielfältigen Ereignissen im Zusammenhang mit Fluktuation mit Hilfe von Perzeptoren⁸⁹³ bestimmte Informationen und Ereignisse her-

⁸⁹¹ Im Falle einer zurückgestauten Fluktuation (z.B. mangels Arbeitsplatzalternativen) entstehen dem Unternehmen zwar keine Kosten („die Sensoren des Unternehmens signalisieren alles in Ordnung“). Tatsächlich wird aber die Leistungsbereitschaft drastisch sinken, was zu gravierenden Problemen führen kann.

⁸⁹² Das entspricht der konstruktivistischen Grundtendenz der Theorie autopoietischer Systeme (s. Abschnitt II B 3 b, Theorie autopoietischer Systeme).

⁸⁹³ Perzeptoren sind die beobachtungsleitenden Kriterien eines Systems, bei psychischen Systemen z.B. die Sinnesorgane.

ausgefiltert werden (vgl. Willke, 1993, S. 39)⁸⁹⁴. Aus der übergroßen Fülle wichtiger Aspekte im Hinblick auf die Fluktuation sind diejenigen zu selektieren, die für die Zielsetzung des Personalmanagements eine hohe Relevanz aufweisen⁸⁹⁵.

Ein aktuelles Ereignis, wie z.B. die Kündigung prominenter Mitarbeiter kann Beachtung durch das Personalmanagement finden. Welche weiteren Informationen über diesen Anlaß darüber hinaus noch ins Bewußtsein des Personalmanagementsystems dringen, wird durch die Ziele des Subsystems gesteuert. Während für das Subsystem Marketing möglicherweise interessant ist, welche Kunden dieser fluktuierende Mitarbeiter mitnimmt, sind für das Subsystem Fluktuationsmanagement die Auswirkungen auf das Mitarbeiterpotential und die Personalkosten von Bedeutung.

Der Selektionsmechanismus soll die Binnenkomplexität so reduzieren, daß die Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung des Systems nicht überfordert wird. Das impliziert, daß die konkrete Ausgestaltung eines Managementsystems die Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung der Organisation bzw. ihrer Gestalter berücksichtigen muß, ansonsten sind schwerwiegende Implementierungsprobleme durch mangelnde Akzeptanz bzw. chronische Überforderung und Überlastung der Personalverantwortlichen die Folge. Die Auswahl ist originär von der Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung der für das Personalmanagement zuständigen Stelle abhängig⁸⁹⁶.

Weil diese Auswahl risikobehaftet ist, muß sie ständig überwacht und gegebenenfalls modifiziert werden. Durch Variation der Auswahl der relevanten Fluktuationsparameter werden neue Selektionsvorschläge erarbeitet. Diese Variation bietet der Mikropolitik ein

⁸⁹⁴ Diese Selektion kann in psychischen Systemen immer nur nach Maßgabe des menschlichen Nervensystems erfolgen: soziale Systeme können nur dasjenige aus ihrer Umwelt aufnehmen, für das ihr „Nervensystem“, z.B. sprachliche Codes, über entsprechende Strukturen verfügt (vgl. Maturana, 1985). Im Gegensatz zu einfacheren biologischen oder physikalischen Systemen erfolgt daraus keine unmittelbare (z.B. instinktgesteuerte) Selektion. Die Daten werden nach systemspezifischen Gesichtspunkten zusammengefaßt, symbolisch repräsentiert und manipuliert. Nach Luhmann steuert ein gemeinsamer Sinn, was ins System gelangt und was nicht. Je komplexer psychische und soziale Systeme sind, desto besser sind sie in der Lage, die aus der Außenwelt empfangenen Daten mit systemeigenen Daten, Beziehungen und Möglichkeiten anzureichern und zu verknüpfen (vgl. Willke, 1993, S. 39).

⁸⁹⁵ Die erforderliche Auswahl kann sich an Überlegungen zum strategischen Management orientieren und z.B. mit einem Chancen/Risiko-Portfolio durchgeführt werden. Die Selektionen könnten jedoch auch durch eine Art Kosten-Nutzen-Analyse unterstützt werden. Dabei werden diejenigen Elemente und Relationen ausgewählt, die die größten Kosten-Nutzen-Potentiale beinhalten.

⁸⁹⁶ Im Gegensatz zum reinen „try and error“ ist hier wichtig, daß die jeweiligen Lösungen immer (durch Variation einzelner Bestandteile) aufeinander aufbauen. Ein Fluktuationsmanagement darf die Eigenheiten und Fähigkeiten des jeweiligen Systems nicht außer Acht lassen.

reiches Betätigungsfeld, im Hinblick darauf, welche Aspekte überhaupt ins Radar des Systems gelangen.

Was im Zusammenhang mit Fluktuation für das Management bedeutsam ist, hängt also maßgeblich vom jeweiligen Unternehmen ab. Allerdings läßt sich mit Hilfe der Fluktuationstheorien zumindest eine Vorauswahl relevanter Determinanten, die das Fluktuationsverhalten beeinflussen, treffen. Auf der Grundlage dieser Vorselektion können dann unternehmensspezifische Anpassungen erfolgen.

Was sind die systemspezifisch relevanten Elemente und Beziehungen hinsichtlich eines Fluktuationssystems?⁸⁹⁷

Aus dem Fluktuationsmodell und den Überlegungen zu den betriebswirtschaftlichen Folgen der Fluktuation lassen sich drei Richtungen für eine Selektion erkennen:

1. Eine Selektion der Fluktuationsdeterminanten (psychische Ebene). Nicht alle Determinanten der Fluktuationstheorien scheinen für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant zu sein. So kann in einem Hotelbetrieb die *Lage der Arbeitszeit* ein zentraler Faktor zur „Wahrnehmung der Organisation“ sein, wohingegen sie für einen Orchestermusiker keinen so großen Stellenwert einnehmen dürfte⁸⁹⁸.
2. Eine Selektion spezieller Mitarbeitergruppen (soziale Ebene). Im Hinblick auf ihr Fluktuationsverhalten sind nicht alle Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen für das Unternehmen von gleich großem Interesse. Möglicherweise gibt es Gruppen, bei denen eine Fluktuation für das Unternehmen weniger schädlich wäre als bei anderen⁸⁹⁹.
3. Selektion der relevanten betriebswirtschaftlichen Aspekte: Sowohl bei der Erfassung des Fluktuationsschadens (bei dem nicht alle Kostenkomponenten gleich wichtig sind) als auch beim Fluktuationsnutzen gibt es einen großen Spielraum unterschiedlicher Komplexitätsstufen und Konkretisierungen.

⁸⁹⁷ In bezug auf die Investitionsentscheidung resultiert daraus die Frage: Sollte die Diskussion über zukünftige Investitionen in neue Produktionsanlagen mitberücksichtigt werden, da daraus möglicherweise ein (Un-) Zufriedenheitspotential erwächst, das dafür verantwortlich ist, ob ein Mitarbeiter seinen Betrieb verläßt oder nicht.

⁸⁹⁸ Von Interesse ist auch die Frage, ob es „kritische Faktoren“ bzw. kritische Schwellenwerte gibt, bei deren Überschreitung ein eher unwichtiger Faktor zum zentralen Fluktuationsmotiv wird. So wird vermutlich das Führungsverhalten der Vorgesetzten für Fernfahrer, die nur wenig in Kontakt mit diesen stehen, wenig Einfluß auf die Fluktuationsneigung ausüben. Es gibt jedoch vermutlich eine Grenze des Zumutbaren (wenn sich der Mitarbeiter schikaniert fühlt), ab der das Vorgesetztenverhalten plötzlich sehr fluktuationsrelevant sein könnte.

⁸⁹⁹ Das Ausscheiden eines ungelerten Mitarbeiters auf einer Baustelle ist z.B. für das Funktionieren der Gesamtorganisation vermutlich von untergeordneter Bedeutung und bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage auch leicht zu ersetzen.

Welche Selektionen vorgenommen werden, welche konkreten Inhalte das Fluktuationssystem hat, kann nicht mehr allgemein untersucht werden, da Selektionen systemspezifisch erfolgen⁹⁰⁰. Deshalb wird im weiteren vor allem der Selektionsprozess skizziert.

Dazu müssen zunächst mit Hilfe personalpolitischer Instrumente (z.B. Personalforschung und Personalcontrolling) Informationen über das zugrundeliegende System beschafft werden.

Die Fülle an Informationen läßt sich dann mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens auf ein verarbeitbares Maß reduzieren, wobei möglichst keine wesentlichen Informationen verloren gehen sollen.

a) Informationen durch Personalforschung

Von den verschiedenen Verfahren der Personalforschung (vgl. z.B. Martin, 1994, S. 180) sind für ein Fluktuationsmanagement insbesondere Mitarbeiterbefragungen, Abganginterviews, Arbeitsmarktbeobachtungen und Auswertungen von Kennziffern (u.a. Fluktuationsraten) von Bedeutung. Während bei einer größeren Zahl von Mitarbeitern aus Kapazitätsgründen auf standardisierte Mitarbeiterbefragungen zurückgegriffen werden muß, sind bei einer kleineren Zahl (zusätzlich) auch persönliche Gespräche möglich und sinnvoll (vgl. Drumm, 1992, S. 78). In der wissenschaftlichen Fluktuationsforschung werden daher insbesondere Mitarbeiterbefragungen als Instrument zur Informationsgewinnung verwendet, um signifikante Aussagen zu erhalten und Verzerrungen durch extreme Sichtweisen Einzelner (wie dies z. B. in Abganginterviews der Fall sein kann) zu vermeiden.

Empirische Befragungen finden im Zusammenhang mit der Fluktuationsproblematik eine vielfache Verwendung. Die meisten Fluktuationstheorien sind das Resultat empirischer Studien⁹⁰¹. Aufgrund der Erkenntnis, daß Fluktuation nicht nur das Resultat von psychischen, intrapersonellen Prozessen ist, sondern auch von interpersonellen, sich selbstorganisierenden sozialen Einflüssen mitbestimmt wird, sind nicht nur die unmittelbaren Einflußgrößen der Fluktuation von Interesse, sondern auch die Informationen über das soziale System, also die Unternehmung. Insbesondere sind hier die unternehmensspezifischen Wahrnehmungen und Kommunikationen der Mitarbeiter – also die spezielle Kultur

⁹⁰⁰ Das systemische Fluktuationsmodell bietet hier allerdings eine wichtige Hilfestellung, denn es berücksichtigt wissenschaftliche Erkenntnisse zur Fluktuationsproblematik und bietet eine Orientierungshilfe über die Prozesse, die bei der Fluktuationsentscheidung ablaufen. Auf dieser Grundlage kann dann systemindividuell selektiert werden, welche Teilaspekte für das Unternehmen von besonderer Relevanz sind.

⁹⁰¹ vgl. Abschnitt IV A 2, Psychologische Erklärungsansätze der Fluktuation.

des Unternehmens – von Bedeutung. Im systemischen Fluktuationsmanagement dienen Mitarbeiterbefragungen somit nicht nur der Erfassung der Zusammenhänge zwischen Arbeitssituation und Fluktuationsneigung der Mitarbeiter, sondern sollen auch Hinweise auf das soziale Klima und die Kultur liefern, in dem diese individuellen Entscheidungsprozesse ablaufen.

Während Fluktuationstheorien bei Vorliegen entsprechender statistischer Qualitätsmerkmale (z.B. Signifikanzniveaus) prinzipiell von stabilen Zusammenhängen ausgehen, betont ein systemisches Verständnis den individuellen Charakter jeder Selektion, also jeder Wahrnehmung. Fluktuationstheorien können nur das Fluktuationsverhalten von statistischen „Durchschnittspersonen“ widerspiegeln. Wenn z.B. bei mehreren Unternehmen ein stabiler Zusammenhang zwischen Fluktuationsverhalten und Gehalt festgestellt wurde, muß das nicht automatisch auch für das aktuell untersuchte Unternehmen gelten. Wie die Chaostheorie zeigt, kann es selbst bei einem prinzipiell stabilen Zusammenhang zwischen zwei Variablen zu turbulenten Phasen kommen. Das heißt: Eine normalerweise unbedeutende Variable wie die Arbeitsplatzumgebung kann, wenn sie einen kritischen Wert übersteigt, plötzlich zur zentralen Variable aufsteigen⁹⁰². Mitarbeiterbefragungen können daher aus systemischer Sicht immer nur als Momentaufnahmen verstanden werden, deren Ergebnisse sich in kürzester Zeit (in turbulenten Situationen) dramatisch verändern können.

Wegen der spezifischen Aufgabenstellung der Mitarbeiterbefragung im systemischen Fluktuationsmanagement ist eine Kombination verschiedener Verfahren sinnvoll. Zunächst sollten regelmäßige schriftliche Befragungen, in denen die wichtigsten Fluktuationsdeterminanten abgefragt werden, das Rückgrat der Informationsbasis liefern. Weil sich die relevanten Fluktuationsdeterminanten verändern können, sollten stichprobenartige Teilerhebungen in Form von (teil-)strukturierten Interviews (vgl. Scholz/Scholz, 1995 S. 730) als eine Art Frühwarnsystem eingesetzt werden, um zu erkennen, ob sich Veränderungen in der Gewichtung der Fluktuationsdeterminanten abzeichnen und ob bei der nächsten schriftlichen Befragung eventuell neue Determinanten mit in den Fragebogen aufgenommen werden sollten⁹⁰³.

⁹⁰² Wenn also z.B. der Arbeitsplatz des Mitarbeiters durch einen dauerhaft hohen Lärmpegel beeinträchtigt wird, könnte dies zur Kündigung führen.

⁹⁰³ Zur Vorbereitung und Kontrolle der Mitarbeiterbefragungen sind auch ergänzende Informationen aus anderen Informationsinstrumenten (z.B. Controlling, vernetztes Denken heranzuziehen, damit der Rahmen der Befragung möglichst problemadäquat abgesteckt werden kann.

b) Informationen aus dem Personalcontrolling

Im systemischen Fluktuationsmanagement soll das Personal-Controlling mit Hilfe von Kennzahlen und Vergleichen relevante Aspekte der betrieblichen Fluktuationsproblematik, wie z.B. die Fluktuationskosten, erfassen, Indizien zur Bewertung (z.B. im Vergleich zum Vorjahr) liefern und das Personalmanagement auf diese Weise bei der Bewältigung der Komplexität unterstützen. Die Bewertung setzt einen Wertmaßstab voraus, in den die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen des Personalmanagements einfließen müssen. Ob z.B. die Weiterbildungsausgaben relativ hoch eingestuft werden, hängt nicht nur von den Vorjahreszahlen und einem Betriebsvergleich ab, sondern ist auch Ausdruck der Bedeutung, den die Unternehmensleitung der Qualifikation der Mitarbeiter beimißt.

Von besonderem Interesse für ein systemisches Fluktuationsmanagement ist die Erfassung der Fluktuationsrate und der Fluktuationskosten (sowie ggf. des Fluktuationsnutzens), wie sie in verschiedenen Personalcontrolling-Konzepten erhoben wird (vgl. z.B. Schulte, 1990, S. 19f, Bühner, 1995a, S. 56, 58f). Allerdings müssen die Fluktuationskosten pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppe häufig geschätzt werden, da genaue Zahlen infolge des großen Erhebungsaufwandes selten vorliegen. Außerdem dürfen nicht nur die unmittelbaren Fluktuationskosten Beachtung finden, sondern auch die mittelbaren, wie z.B. die Einarbeitungszeit für einen neuen Mitarbeiter⁹⁰⁴.

Im Sinne eines Benchmarking kann schließlich die eigene Fluktuationsrate (bzw. die Fluktuationskosten) in Relation zu anderen Unternehmen gesetzt werden, um spezifische Schwachstellen und Stärken aufzudecken. Daraus wiederum können Schlüsse auf besonders relevante Mitarbeitergruppen (im Hinblick auf die Fluktuationssituation) gezogen werden, denen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

c) Die Technik des vernetzten Denkens als Instrument zur Komplexitätsreduzierung

Mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens und möglichen Erweiterungen dieser Technik können die Informationen aus der Personalforschung und dem Personalcontrolling auf wesentliche Faktoren reduziert und in einem Netzwerk gegenübergestellt werden. Aus der Fülle von Kennzahlen, Daten und Einschätzungen sollen die wesentlichen Informationen herausgefiltert werden. Dies bezieht sich insbesondere auf die Auswahl der Fluktuationsdeterminanten, der relevanten Mitarbeitergruppen und der relevanten betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sowie auf deren Wechselwirkung untereinander.

⁹⁰⁴ s. Abschnitt IV A 3 b, Ökonomische Konsequenzen der Fluktuation.

Neben der Auswahl der wichtigen Komponenten des Netzwerks sind auch die Stärke, Richtung und zeitliche Dimension der Zusammenhänge von Bedeutung. So kann z.B. der Führungsstil von Vorgesetzten das Fluktuationsverhalten von Mitarbeitern deutlich beeinflussen, in umgekehrter Richtung dürften die Auswirkungen dagegen geringer sein. Auch in zeitlicher Hinsicht kann es Unterschiede geben, die besonders für den Einsatz von Frühwarnindikatoren wichtig sind (vgl. Probst/Gomez, 1991, S. 13): Während sich Veränderungen des Arbeitsumfeldes sehr schnell auf das Fluktuationsverhalten auswirken können, dürften sich ein gesellschaftlicher Wertewandel und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erst mit zeitlicher Verzögerungen bemerkbar machen⁹⁰⁵.

4. Die Organisation

Aufgabe der Organisation⁹⁰⁶ ist es, aus der großen Menge von Handlungsmöglichkeiten auf der Grundlage der selektierten Informationen⁹⁰⁷ die geeignetsten auszuwählen⁹⁰⁸ (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136). Grundsätzlich können die Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuationsneigung nur auf der betrieblichen Ebene ansetzen⁹⁰⁹. Hierbei lassen sich zwei Typen unterscheiden: die fremd- und die selbstorganisierenden Instrumente⁹¹⁰. Allerdings kann es (wie die Überlegungen in Abschnitt III C 1 gezeigt haben)

⁹⁰⁵ Die Netzwerkentwicklung wird nun nicht näher erläutert, da sie sich nicht wesentlich von der in der Fallstudie skizzierten unterscheidet (vgl. Abschnitt III E, Anwendung des Planungsmoduls in einer Fallstudie)

⁹⁰⁶ „Organisatorische Regelungen sind generalisierte Erwartungen, die das Handlungsfeld ordnen sollen“ (Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 136). Dies bezeichnet Luhmann als Struktur (vgl. Luhmann, 1991).

⁹⁰⁷ Die Steuerung der Fluktuationsneigung kann, wenn auch mit unterschiedlichem Wirkungsgrad, mit verschiedenen Instrumenten und Maßnahmen behandelt werden (vgl. Dincher, 1989, S. 281).

⁹⁰⁸ Auch die Organisation beinhaltet also eine Selektion. Im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Umwelt und des Unternehmens sind auch hier kompensierende Maßnahmen zur Risikobegrenzung erforderlich.

⁹⁰⁹ Prinzipiell kommen verschiedene Ebenen zur Beeinflussung der Fluktuationsneigung in Betracht: Die überbetriebliche Ebene (Arbeitsrecht, Arbeitsmarkt, etc.), die betriebliche Ebene und die individuelle Ebene (vgl. Sabathil, 1977, S. 189f). Die Einflußmöglichkeiten eines Betriebs auf überbetrieblicher Ebene sind jedoch gering (vgl. Sabathil, 1977, S. 190). Ebenso entzieht sich auch die private Sphäre einer Beeinflussung durch den Betrieb, denn „such things as transportation problems, baby-sitting problems and errant boyfriends are pretty much out of the organization's field of control“ (Burke/Wilcox, 1972, S. 646).

⁹¹⁰ Die personalpolitischen Instrumente der Selbstorganisation (u.a. Instrumente der Flexibilisierung und der Individualisierung) sind in der Personalwirtschaft nicht neu. Ein zentrales Problem war jedoch immer die Frage, ob diese Freiheiten nicht das Funktionieren des Gesamtsystems beeinträchtigen. Es war somit in erster Linie eine Frage des zugrundeliegenden Menschenbildes, inwieweit diese Konzepte Verwendung fanden.

keine reine Selbst- oder Fremdorganisation geben, statt dessen müssen beide Typen aufeinander Bezug nehmen (vgl. Sydow, 1993, S. 247). Die konkrete Organisation ist das Ergebnis von Fremd-⁹¹¹ und Selbstorganisationsprozessen⁹¹².

Um Mißverständnisse zu vermeiden: Das Managementsystem selbst ist nicht Gegenstand der Selbstorganisation, Selbstorganisation bezieht sich ausschließlich auf das zugrundeliegende soziale System. Vom Managementsystem gehen vielmehr die Impulse (= Fremdorganisation) aus, mit denen die Selbstorganisationstendenzen des sozialen Systems gefördert oder behindert werden.

Wie die Überlegungen zur Steuerungsmöglichkeit von Organisationen gezeigt haben, ist es in Situationen von hoher Instabilität⁹¹³ sinnvoll, die „Zügel so locker wie nur möglich zu lassen“, also soviel Selbststeuerung wie möglich zuzulassen, um nicht durch willkürliche, auf unzureichenden Informationen beruhende fremdsteuernde Eingriffe das Risiko einzugehen, genau die falschen Signale zu setzen. Das Steuerungsinstrument „Organisation“ kann nur dort seine Effizienz entfalten, wo erstens die Aufgabenbedingungen annähernd vorhersehbar und wiederkehrend sind und zweitens die zu organisierenden Problemstellungen voll durchdringbar und ihre Lösungen bekannt sind (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 20)⁹¹⁴.

Ein effizienter Einsatz fremdorganisierender Instrumente setzt voraus, daß es überhaupt möglich ist, Aussagen zum Systemverhalten und Wirkungsprognosen hinsichtlich der

⁹¹¹ Grundsätzlich schaffen sich nach Luhmann die sozialen Systeme ihre eigenen Strukturen, allerdings erfolgt dies nicht völlig unabhängig von der Umwelt (vgl. Abschnitt II C 2, Organisationen als autopoietische Systeme). Dadurch ergeben sich, wie bereits erwähnt, neben Selbstorganisationsprozessen auch Ansatzpunkte für eine bewußt geplante Systemgestaltung (Fremdorganisation).

⁹¹² Ob mehr selbstorganisierende oder mehr fremdorganisierende Instrumente eingesetzt werden sollten, hängt, wie in Abschnitt III C 1 d, Ein chaostheoretischer Bezugsrahmen für das Spannungsfeld Selbstorganisation – Fremdorganisation bereits gezeigt, von der Stabilität des Systems ab.

⁹¹³ Wie in den Ausführungen zur Chaostheorie bereits erläutert, sind die Prognosemöglichkeiten vom Systemverhalten als Ganzes abhängig. Zu klären ist, ob sich das System im Bereich eines stabilen oder mehr eines chaostheoretischen Attraktors befindet. In diesem Zusammenhang sollen Indikatoren die Einordnung des konkreten Systemgeschehens erleichtern und somit zur Klärung beitragen, wann (im Sinne der Arenabetrachtung von Kirsch) tendenziell mehr Elemente der Fremdsteuerung und wann mehr Elemente der Selbststeuerung verwendet werden sollten.

⁹¹⁴ In diesen stabilen Phasen kann versucht werden, Prozesse zu optimieren, da dann genügend Informationen dafür vorliegen.

Instrumente zu treffen⁹¹⁵. Durch Selbstorganisationsprozesse (bzw. Gruppendynamik⁹¹⁶) oder Störungen aus der Umwelt können nichtvorhersehbare Entwicklungen des Systems ausgelöst werden. Dies gilt auch für die Beeinflussung der Fluktuationsrate. Zwischen der gewählten Steuerungsalternative (Fremdsteuerung) und dem erzielten Resultat besteht allenfalls ein statistischer Zusammenhang, über den nur tendenzielle Aussagen möglich sind (vgl. Sabathil, 1977, S. 189). Die komplexe evolutionäre Ordnung des Systems resultiert letztlich aus dem regelkonformen Verhalten⁹¹⁷ vieler Elemente.

Obwohl letztlich alle Instrumente des Managements fremdorganisierend wirken, wird aufgrund der unterschiedlichen Steuerungsphilosophie zwischen Instrumenten, die das System im Hinblick auf ein konkretes Ziel beeinflussen wollen (=fremdorganisierend⁹¹⁸), und den Instrumenten, die die Selbstorganisationsfähigkeit verbessern sollen (=selbstorganisierend), unterschieden.

a) Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation

Wie im vorigen Abschnitt gezeigt wurde, bedeutet Selbstorganisation (aus Sicht des Managements) keinen vollständigen Verzicht auf Koordinationsmaßnahmen, denn die selbstreferentielle (und damit von den Umsystemen und äußeren Anspruchsgruppen nur indirekt beeinflusste) Festlegung des Systemverhaltens birgt die Gefahr, daß sich das System in einer Richtung entwickelt, in der es den Interessen wichtiger Anspruchsgruppen (z.B. Kapitalgeber, Kunden) nicht mehr nachkommt⁹¹⁹. Daher ist ein Management erforderlich, das diese Ansprüche erfaßt und die Systementwicklung

⁹¹⁵ Nur in bestimmten (stabilen) Situationen ist es möglich, durch konkrete Vorgaben das Verhalten in einer gewünschten Richtung zu gestalten.

⁹¹⁶ Das Phänomen der Gruppendynamik ist nicht neu. So wird eine Beeinflussung der Fluktuationsrate meistens nicht allein durch eine Änderung der Büroausstattung gelingen. Allerdings könnte die Kündigung exponierter Mitarbeiter oder einer größeren Zahl von Mitarbeitern dazu beitragen, daß sich auch andere Mitarbeiter ernsthaft überlegen, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, woraus und sich möglicherweise eine größere Kündigungswelle entwickelt.

⁹¹⁷ Das „regelkonforme Verhalten“ ist im Ganzen unbeabsichtigt und nichtvorhersehbares Ergebnis des individuellen Verhaltens (vgl. Malik, 1993, S. 98)

⁹¹⁸ Systemisches Management bedeutet hier die *Verwendung* der klassischen Instrumente (im Fall der Fluktuation die Verwendung konventioneller personalpolitischer Instrumente z.B. zur Anreizpolitik) in einem systemischen Sinn, also aufeinander abgestimmt. Hier sind nicht die Instrumente selbst aus den Systemtheorien abgeleitet, sondern nur deren Koordination.

⁹¹⁹ Wenn ein Fluktuationsmanagement oder auch Personalmanagement z.B. die finanzielle Ebene völlig ausblendet, kann dies dazu führen, daß das Unternehmen intern zwar stabil bleibt, aufgrund von zu hohen Personalkosten jedoch Gefahr läuft, am Markt zu scheitern.

entsprechend beeinflusst⁹²⁰. Das Management muß spätestens dann eingreifen, wenn die Interessen wichtiger Anspruchsgruppen langfristig unberücksichtigt bleiben, denn ein System ist nur in dem Maße rational gesteuert, wie es gelingt, die Systemleistung zu erbringen (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 131)⁹²¹.

Die Systemrationalität erfordert somit immer auch flankierende (fremdsteuernde) Maßnahmen, um zu verhindern, daß das System zerfällt oder in eine unerwünschte Richtung tendiert. Im Hinblick auf ein Fluktuationsmanagement sollen diese Maßnahmen dafür Sorge tragen, daß sich die Folgen der Fluktuation immer in einem für das Gesamtsystem verträglichen Maße entwickeln.

Durch die bewußte Schaffung von Handlungsspielräumen⁹²² (unter Berücksichtigung der informalen Organisation) kann auf einer Mikroebene Selbstorganisation gefördert werden. Hierzu gibt es eine Reihe von Konzepten, die sich nicht speziell auf die Fluktuation beziehen, sondern den Anspruch haben, durch die Förderung der Selbstorganisation generell die Effizienz des Unternehmens zu erhöhen.

Diesen Konzepten gemeinsam sind Stichworte wie eigenverantwortliche Koordination, Auflösung von Hierarchieebenen, die Betonung von mündlicher Kommunikation und selbststeuernde Teams (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 21). Im Hinblick auf die Fluktuationsthematik kommen prinzipiell folgende Konzepte in Frage:

- Gruppenarbeitskonzepte, z.B. teilautonome bzw. selbststeuernde Teams (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 22, Ketchum/Trist, 1992). 45 Prozent aller deutschen Industriebetriebe und sogar 78% aller deutschen Automobilbetriebe geben an, Gruppenarbeitskonzepte eingeführt zu haben (vgl. Grap/Mühlbradt, 1995, S. 320). Die einzelnen Teams bearbeiten dabei selbständig einen eigenen Arbeitsbereich, wobei im Vordergrund nicht Routinearbeiten, sondern das Lösen spezieller Probleme und das Weiterentwickeln der Arbeitsprozesse steht. Die Teams befinden sich in netzartigen, nicht-hierarchischen Verbindungen zu anderen Teams und sind angehalten, untereinander

⁹²⁰ Das Subsystem Personalmanagement ist Bestandteil eines Systems Unternehmung. Daraus ergeben sich eine Fülle von Schnittstellenproblemen, z.B. zur finanziellen Ebene (Kosten/Nutzen der Fluktuation) oder zur Marketingebene (Imagewirkung hoher/geringer Fluktuationen).

⁹²¹ Das heißt, wenn die Forderungen wichtiger Anspruchsgruppen nicht selbststeuernd ins „Bewußtsein“ des Systems dringen, muß das Management entsprechend gegensteuern. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn die Kundenzufriedenheit nicht berücksichtigt wird und das Management auf die Bedeutung der Freundlichkeit gegenüber Kunden hinweisen muß.

⁹²² Das bedeutet keinen Verzicht auf Handlungsanweisungen, denn diese erfüllen den Zweck, effiziente Arbeitsweisen und eine zweckmäßige Arbeitsteilung dauerhaft sicherzustellen (vgl. Schreyögg/Noss, 1994, S. 19).

ständig Informationen auszutauschen, zu interpretieren und zu verarbeiten (vgl. Grap/Mühlbradt, 1995, S. 320, Niefer, 1993). In diese Richtung tendieren auch Versuche mit selbststeuernden Gruppen. Eine interessante Variante zur Bildung solcher teilautonomen Gruppen bieten die Möglichkeiten der elektronischen Vernetzung, mit deren Hilfe (z.B. in Form von elektronischen Konferenzen, elektronischen schwarzen Brettern) auch eine Gruppenarbeit von mehreren Personen, die nicht am gleichen Ort und zur gleichen Zeit arbeiten, möglich ist (vgl. Jaros-Sturhahn/Schachtner, 1995, S. 224f). Bedeutsam für ein Fluktuationsmanagement sind Versuche, die zeigen, daß mit Hilfe derartiger Gruppen die Fluktuationsrate gesenkt werden konnte (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 495f)⁹²³. Offensichtlich fördern hier die vielfältigen Kommunikations- und Selbstorganisationsmöglichkeiten den Systemzusammenhang.

- Lean Management: Unter Lean Management ist die radikale Abflachung der Hierarchie und die Betonung selbstgesteuerter Koordination (vgl. z.B. Senge, 1990, Schreyögg/Noss, 1994, S. 22) zu verstehen⁹²⁴. Es bietet eine andere Möglichkeit, die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern⁹²⁵. Vor allem die hohe Eigenverantwortung und Teamarbeit sind für die unternehmensinterne Verteilung der Aufgaben und für die organisatorische Schaffung von Freiräumen bedeutend. Durch ausgeprägte Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen an einzelne Mitarbeiter ergeben sich flachere Hierarchiestrukturen. Die Teams erhalten komplexere Aufgaben, in die auch vor- und nachgelagerte Aufgaben integriert werden. So entstehen autonome Einheiten mit weitreichenden Aufgabenstrukturen. Die erheblichen Abstimmungsleistungen sollen durch eine offene Kommunikation zwischen den Teams und über die Hierarchiestufen hinweg ermöglicht werden (vgl. Scherm, 1994, S. 647). Allerdings gibt es im Lean Management auch Tendenzen, die tatsächliche Komplexität der Umweltbedingungen und unternehmensinterne Strukturen zu negieren und dadurch die

⁹²³ Steinmann/Schreyögg berichten von einem Versuch bei Volvo: Die selbststeuernden Gruppen bestehen aus jeweils 15-25 Arbeitern, wobei jeder Gruppe zusammenhängende Arbeitsbereiche zugeteilt werden. Die Gruppen tragen Verantwortung für die Art und Weise der Durchführung der Arbeitsaufgaben sowie aller damit zusammenhängenden Teilaufgaben wie z.B. Materialversorgung). Darüber hinaus können die Gruppen auch ihre Arbeitsräume selbst gestalten (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 495f). Vgl. zu Gruppenarbeit auch Kinlaw, 1993, Byham/Wellin/Wilson, 1992, Niefer, 1993.

⁹²⁴ s. auch S. 181, Abschnitt „Selbstorganisation versus Fremdorganisation“, und S. 200, Abschnitt „Selbstorganisation als Mikroorganisation“.

⁹²⁵ Bei Lean Management handelt es sich nicht um eine Managementinnovation, sondern um die konsequente Umsetzung verschiedener prozessualer und inhaltlicher Prinzipien (vgl. Pfeifer/Weiß, 1992, S. 43ff).

Fähigkeit zur Selbstorganisation zu stören (vgl. z.B. Meister, 1993, S. 8)⁹²⁶. Über eine fluktuationsfördernde bzw. -hemmende Wirkung liegen keine Untersuchungen vor, da Lean Management meist mit einem Personalabbau verbunden ist und daher die mögliche Fluktuation von Mitarbeitern keine Rolle spielt.

- Die Ideen der sog. Losen Kopplung zielt primär auf die Selbstorganisation von Subsystemen bzw. Projektteams (vgl. Weick, 1976, Schreyögg/Noss, 1994, S. 22). Je unabhängiger parallel installierte Teams arbeiten (also je autonomer die Organisationseinheiten agieren können), desto besser lassen sich die Mehrertragspotentiale redundanter Strukturen in bezug auf den Sicherheits-⁹²⁷ und Innovationsaspekt realisieren (vgl. Staehle, 1991b, S. 327). Voraussetzung dafür ist jedoch eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter, eine permanente Weiterbildung, eine Vertrauensorganisation⁹²⁸ sowie die Einrichtung autonomer und dezentraler Organisationseinheiten (vgl. Staehle, 1991b, S. 330). Dieses Konzept beinhaltet ein Gruppenarbeitskonzept auf einer Metaebene: Nicht mehr einzelne Mitarbeiter, sondern ganze Projektteams sollen sich selbstorganisierend abstimmen. Es liegen keine Untersuchungen über die Fluktuationswirkung der losen Kopplungen vor, allerdings dürfte aufgrund der Ähnlichkeit zu anderen Gruppenarbeitskonzepten ebenfalls eine fluktuationshemmende Wirkung die Folge sein.
- Das Konzept der Virtuellen Unternehmung bezieht sich auf die technische Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse: Es ist ein Prinzip der organisatorischen Gestaltung, in der sämtliche Informationen durch elektronische Unterstützung grundsätzlich überall verfügbar sind, so daß eine räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse möglich ist (vgl. Klein, 1994, S. 309)⁹²⁹. Eine virtuelle Organisation ist ein temporäres Netzwerk von unabhängigen Organisationsteilen, Firmen, Zulieferern, Kunden und sogar Konkurrenten, die durch Informationstechnologien verknüpft sind,

⁹²⁶ So ist Meister der Ansicht: „Die Komplexität unternehmensinterner Strukturen und Prozesse kann in vielfältiger Weise reduziert werden, sei es durch den Übergang von der Eigenproduktion oder, als ein weiteres Beispiel, [durch] die Implementierung durchgängiger DV-Lösungen im Sinne automatisierter Abläufe, die personal- und gemeinkostenintensive Schnittstellen sowie die Improvisation im Tagesgeschäft überflüssig macht“ (Meister, 1993, S. 8). Hier ist z.B. zu fragen, ob die Improvisationen nicht tatsächlich notwendig sind oder ob sie ohne weiteres ersetzt werden können.

⁹²⁷ Eine Vorteil dieses Konzepts sind Sicherheitsaspekte (vgl. Perrow, 1984): Störungen bleiben auf kleine Organisationseinheiten begrenzt. Daneben erleichtern die losen Kopplungen auch die Anpassung an die hohe Dynamik der Umweltveränderungen (vgl. Staehle, 1991b, S. 331).

⁹²⁸ vgl. hierzu z.B. Koszcas, 1981, Bleicher, 1994, Fontana, 1994.

⁹²⁹ Es handelt sich eigentlich nicht um ein Organisationskonzept, sondern nur um eine Form der technischen Unterstützung neuerer Organisationsansätze wie z.B. Lean Management (vgl. Lautenbacher/Walsh, 1994, S. 28).

um sich Kosten zu teilen, Fähigkeiten zu ergänzen und Märkte gemeinsam zu erschließen. Dabei bringt jeder Teil (bzw. jede Firma) nur seine jeweiligen Kernkompetenze ein (vgl. Weber/Walsh, 1994, S. 24)⁹³⁰. Es ist allerdings fraglich, ob eine solche Organisation überhaupt in der Lage ist, auf Dauer eine effektive Zusammenarbeit (z. B. im Sinne eines Lean Managements) zu ermöglichen (vgl. Weber/Walsh, 1994, S. 24). Ein virtuelle Organisation besteht aus kompletten Unternehmensteilen, die sich selbst organisieren. Infolge der Analogie zu den Gruppenarbeitskonzepten und der Idee der losen Kopplung könnte man auch bei diesem Konzept eine fluktuationshemmende Wirkung annehmen. Allerdings gibt es hier auch gegenläufige Effekte: Wie eine Untersuchung von Stegbauer zeigt, machen es dezentrale Organisationen ihren Mitglieder schwer, auf einer mikropolitischen Ebene zu kooperieren. So erscheint z.B. soziale Anerkennung, welche die Grundlage für Motivation und Beteiligung bildet, in einer derartigen Organisationsform kaum möglich zu sein (vgl. Stegbauer, 1995, S. 548), was die Fluktuation tendenziell fördern dürfte.

Kulturorientiertes Management: Die Unternehmenskultur umfaßt die Gesamtheit der tradierten kollektiven Werte, Normen und Wissensbestände in einer Unternehmung, und kann das Verhalten der Betriebsangehörigen beeinflussen (vgl. Keller-Pfrunder/Treichler, 1993, S. 56). Ihr wird die Funktion zugeschrieben, Konsens zwischen Mitarbeitern und Unternehmen zu schaffen. Kulturmanagement, in der Bedeutung von aktiver Gestaltung der Unternehmenskultur⁹³¹, soll die Beschäftigten zu einer überzeugten Gemeinschaft „zusammenschweißen“ (vgl. Krell, 1995, S. 238f). Allerdings läßt sich vermuten, daß die Mitglieder eines Unternehmens, die in der Regel unterschiedlichste Werte und Interessen aufweisen, dem Versuch eines funktionalistischen Sinnmanagements eine gehörige Portion Eigensinn entgegensetzen (vgl. Krell, 1995, S. 239)⁹³². In Hinblick auf die

⁹³⁰ Strukturelles Kennzeichen der virtuellen Unternehmung ist die Auflösung der organisatorischen Grenzen. Der Sicherstellung des Zusammenhalts dient ein fester Unternehmenskern mit den Servicefunktionen Controlling, Personal, Forschung und Entwicklung, Koordination sowie Teams, welche die eigentlichen Kernkompetenzen, wie z.B. spezielle Produktionsverfahren, umsetzen (vgl. Vogt, 1994, S. 6).

⁹³¹ Durch ein Kulturmanagement (verstanden als Management der Unternehmenskultur, vgl. Krell, 1995, S. 238) soll zusammen mit Einführungsprogrammen die Interpretation von der organisationalen Wirklichkeit durch die Mitarbeiter beeinflußt werden. Dahinter steht die Idee, die Mitarbeiter durch gezielte Schulungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen an gemeinsame Werte und Interpretationen der Realität „einzuschwören“. Vor allem bei der Einführung neuer Mitarbeiter soll durch ausgefeilte Einführungsprogramme frühzeitig die Unternehmenskultur vermittelt (bzw. „eingetrichtert“) werden (vgl. Breisig, 1990, S. 203f).

⁹³² Neben der Frage, ob Unternehmenskultur überhaupt mittelbar ist, erheben sich bei einer derartigen Vorgehensweise auch Zweifel, ob es sinnvoll ist, die Mitarbeiter auf eine spezielle Kultur einzuschwören. So weist Kiechl zu Recht darauf hin, daß die Gefahr einer starken

Fluktuation von Mitarbeitern ist von Bedeutung, daß ausgeprägte, gemeinsam geteilte Orientierungsmuster die Angst (z.B. vor zukünftigen unangenehmen Neuerungen) vermindern und Sicherheit und Selbstvertrauen bringen können. Auf diese Weise kann eine starke Unternehmenskultur die Fluktuationsneigung reduzieren (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 598). Das induziert die Vermutung, daß den Mitarbeitern die Orientierung in einem neuen Unternehmens, mit möglicherweise nicht so starker Unternehmenskultur schwerer fällt. Dies gilt allerdings nur, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter mit dieser Kultur identifizieren.

Die Selbstorganisationskonzepte können, wie sich gezeigt hat, die Fluktuationsneigung der Mitarbeiter durchaus beeinflussen. Allerdings ist eine gezielte Fluktuationspolitik in bezug auf spezielle Mitarbeitergruppen nur eingeschränkt möglich. Im Hinblick auf ein Fluktuationsmanagement ist es daher sinnvoll, den Einsatz dieser Instrumente mit einem gezielten Einsatz der fremdsteuernd wirkenden betrieblichen Anreizpolitik zu kombinieren.

b) Fremdorganisierende Instrumente

Die im folgenden genannten fremdorganisierenden Instrumente sollen es dem Management ermöglichen, konkrete fluktuationsbezogene Ziele zu verfolgen und zu erreichen⁹³³. In Abhängigkeit von den Zielen können diese Instrumente direkt an den Fluktuations-theorien ansetzen⁹³⁴, so daß Instrumente zur Gestaltung des Fluktuationsverhaltens abgeleitet werden können⁹³⁵.

Unternehmenskultur darin besteht, daß Mitarbeiter einheitlich auf gemeinsame Werte verpflichtet und damit das Individuelle vernachlässigt wird (vgl. Kiechl, 1993, S. 69, Schreyögg, 1989). Zimmerli verweist auch auf den Widerspruch, der entsteht, wenn ein dezentral organisiertes Unternehmen seine Unternehmenskultur 'top down' dekretieren würde (vgl. Zimmerli, 1994, S. 36).

⁹³³ Dahinter verbirgt sich eine grundsätzlich andere Steuerungsphilosophie als bei der Selbstorganisation. Während Instrumente der Selbstorganisation allein durch eine Erhöhung des Selbstorganisationspotentials eine bessere Anpassung an die Umwelt erreichen und dadurch Probleme handhaben wollen, setzt der Einsatz fremdsteuernder Instrumente konkrete Ziele voraus, die verfolgt werden sollen. Dies ist letztlich ein plandeterminiertes Vorgehen.

⁹³⁴ Es sind jedoch auch Instrumente denkbar, die sich auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Fluktuation beziehen. So könnte z.B. ein gutes Personalmarketing die Probleme bei der Stellenneubesetzung verringern.

⁹³⁵ „Die Konkretisierung der personalpolitischen Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation erfolgt durch die Ausgestaltung der personalpolitischen Instrumente auf der Basis der dargestellten theoretischen und empirischen Ergebnisse [der Fluktuationsforschung; d. Verf.]“ (Dincher, 1989, S. 204).

Das sind zunächst die Instrumente einer traditionellen Handhabung der Fluktuationsproblematik, und zwar im wesentlichen: die Personalwerbung (Personalmarketing, also die Auswahl der Zielgruppe, Werbeträger, Personalauswahl), die Politik der Aufgabenverteilung (Bildung der Stellen, Besetzung der Stellen), die betriebliche Bildungspolitik (Personalentwicklung, quantitative und qualitative Ausbildungspolitik, Karriereplanung, Weiterbildungspolitik⁹³⁶), die Entgeltpolitik (absolute und relative Lohnhöhe, Erfolgsbeteiligungen), die Sozialleistungspolitik, die Gestaltung des Führungsstils sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitsverfahren, Arbeitsräume, Arbeitszeit) (vgl. Dincher, 1989, S. 204ff)⁹³⁷.

Nahezu das gesamte personalpolitische Instrumentarium ist also fluktuationsrelevant⁹³⁸. Bei der Anwendung dieser Instrumente ergeben sich allerdings erhebliche Probleme, wie im Abschnitt IV A 3 d (Probleme des klassischen Fluktuationsmanagements) festgestellt wurde⁹³⁹. Problematisch ist bereits die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Senkung der Fluktuationsrate aus den Fluktuationstheorien, denn aufgrund unzureichender Kenntnisse über die Wirkung einzelner personalpolitischer Maßnahmen auf die Fluktuation ist der Einsatz von Instrumenten mit großen Unsicherheiten belastet (vgl. Dincher, 1992, S. 881). Ähnliche Erkenntnisse liefert auch die Metaanalyse von McEvoy/Cascio (1985): Weder ausreichende Informationen über den zukünftigen Arbeitsplatz noch Job

⁹³⁶ Ungenügende Ausbildung führt bei Mitarbeitern zur Überforderung, Demotivation und „innerer Kündigung“. Mangelnde Ausbildung der Vorgesetzten, insbesondere mangelnde Führungsqualität ist die Hauptursache von Kündigungen (vgl. Fischer, 1995, S. 191).

⁹³⁷ Hierbei ist zu beachten, daß diese Instrumente prinzipiell auch zur Erhöhung der Fluktuationsneigung eingesetzt werden könnten. Aus ethischen Gründen und wegen des Betriebsklimas sind jedoch nur Instrumente zur Erleichterung der Austrittsentscheidung, z.B. Outplacement, zu empfehlen (vgl. Sabathil, 1977, S. 197). Die Wirkung solcher „negativen Instrumente“ ließe sich sehr gut mit einem Netzwerk analysieren, z.B. in ihren Auswirkungen auf das Leistungsverhalten.

⁹³⁸ Sabathil verzichtet daher bewußt auf eine Aufzählung entsprechender Instrumente, da eine allgemeine Charakterisierung von Fluktuationssteuerungsalternativen genügend Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt (vgl. Sabathil, 1977, S. 197).

⁹³⁹ Dies betrifft vor allem die hohe Komplexität des Fluktuationsproblems und die fehlenden Zielvorgaben. Es lassen sich allenfalls Hilfsziele aus Vergleichsdaten anderer Perioden und Unternehmen sowie aus bestimmten Rahmenbedingungen (wie Budgetgrenzen) festlegen. So beschränkt Dincher das Zielsystem eines Fluktuationsmanagements ausschließlich auf die quantitative Beeinflussung der Fluktuation, genauer auf die Reduzierung der Fluktuationsrate (vgl. Dincher, 1989, S. 204).

Enrichment als Maßnahme zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsinhaltes scheinen zufriedenstellende Maßnahmen zur Reduzierung der Fluktuation zu sein⁹⁴⁰.

Neben den mehrfach erwähnten Schwierigkeiten isolierten Einzelaktionen⁹⁴¹ dürften auch die schwer herauszurechnenden unmittelbaren und mittelbaren Einflüsse externer Gründe hierfür ein Grund sein.

Von Bedeutung ist auch, daß der Einsatz der personalpolitischen Instrumente nur in Abhängigkeit von der spezifischen Situation der einzelnen Unternehmen erfolgen kann⁹⁴² und generelle Regelungen wenig hilfreich sind⁹⁴³ (vgl. Sabathil, 1979, S. 197).

Die Wirksamkeit dieser Instrumente wird durch Kommunikationsprozesse bestimmt, die die Brücke bilden, die einzelne Individuen zu einem gemeinsamen Ganzen eines sozialen Systems verbindet. Personalwirtschaftliche Aktivitäten können, wie bereits mehrfach erwähnt, nur dann das Fluktuationsverhalten von Mitarbeitern beeinflussen, wenn sie durch erfolgreiche Kommunikationen Eingang ins psychische System der betreffenden Mitarbeiter finden.

Im systemischen Fluktuationsmanagement orientiert sich der Einsatz dieser Instrumente an den Informationen aus dem Planungsmodul⁹⁴⁴. Der Einsatz der Instrumente wird im Rahmen eines integrierten (systemischen) Gesamtkonzeptes koordiniert. Allerdings determiniert die Planung nicht den Einsatz, sondern schafft lediglich den

⁹⁴⁰ Dem widerspricht allerdings Huselid in seiner groß angelegten Untersuchung, die zeigt, daß Fluktuation prinzipiell durch ein effizientes Human Resources Management⁹⁴⁰ gestaltet werden kann (vgl. Huselid, 1995, S. 635).

⁹⁴¹ So kann z.B. eine Verbesserung der Büroausstattung von Abteilung X deren Fluktuationsneigung senken, bei Abteilung Y jedoch, die diese als ungenügend empfindet, erhöhen. Zusätzlich entstehen dadurch Kosten, die möglicherweise durch geringere Fluktuationskosten nicht zwangsläufig kompensiert werden können. Daher ist die Wirkung der Instrumente in ihrem Zusammenhang zu betrachten.

⁹⁴² Dies kann sogar zur Einsicht führen, daß Organisationsleistung und Fluktuation überhaupt nicht miteinander korrelieren (vgl. Jackovsky, 1984).

⁹⁴³ Ein Fluktuationssteuerungsprogramm muß betriebsindividuell entworfen werden. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine Beeinflussung der betrieblichen Determinanten, derart, daß – im Falle der Fluktuationsvermeidung – fluktuationsfördernde Determinantenausprägungen verhindert werden sollen (vgl. Sabathil, 1977, S. 197).

⁹⁴⁴ Ein Instrument zur Analyse dieser Zusammenhänge ist wiederum die Technik des vernetzten Denkens, mit der sich zumindest in groben Zügen die Zusammenhänge skizzieren lassen. Eine mögliche Ergänzung dieses Instrumentariums sind Mitarbeiterbefragungen, aus denen sich mittels geeigneter statistischer Verfahren (LISREL) die Zusammenhänge aus Mitarbeitersicht erkennen lassen. Damit kann eine sinnvolle Ausgangsbasis für eine weitere Modellierung geschaffen werden

Informationsrahmen für die Anwendung der Instrumente. Mit Hilfe des Netzwerkes lassen sich zentrale Problemfelder identifizieren, die dann Ansatzpunkte für den Einsatz der personalpolitischen Instrumente bieten. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Auswahl der Instrumente⁹⁴⁵ als auch in bezug auf die relevanten Mitarbeitergruppen⁹⁴⁶. Daneben können mit dieser Methode auch Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten berücksichtigt werden und in die Wirkungsanalyse miteinbezogen werden. Von erheblicher Bedeutung ist dabei auch die Kommunikationspolitik.

5. Controlling: Risikokompensierende Maßnahmen und Systementwicklung

Die Notwendigkeit zu selektieren, um die Komplexität zu reduzieren, geht, wie bereits erläutert, mit dem Risiko von Fehlentscheidungen einher.

So lassen sich sicherlich Zusammenhänge zwischen der Fluktuation von Mitarbeitern und der Qualität der Produkte des Unternehmens nachweisen. Eine genaue Betrachtung dieser Zusammenhänge wäre allerdings sehr aufwendig, deswegen werden sie aus der Betrachtungsebene des Personalmanagements ausgeblendet. Es könnte jedoch sein, daß bei plötzlich auftretenden Qualitätsproblemen und einer starken Kündigungswelle genau dieser Aspekt (der Zusammenhang zwischen Fluktuation und Qualität) große Bedeutung gewinnt. Die ursprüngliche Selektion muß dann revidiert werden.

Die Aufgabe der Kompensation ist es also, dafür Sorge zu tragen, daß die Selektionen laufend überwacht und überprüft werden, um gegebenenfalls gegensteuern zu können. In Anlehnung an die drei verschiedenen Typen der Kontrolle von Steinmann und Schreyögg (vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 221ff) lassen sich im systemischen Fluktuationsmanagement drei Formen einsetzen⁹⁴⁷:

- *Das Frühwarnsystem* soll mit ungerichteter, unspezialisierter Beobachtung mögliche gravierende Veränderungen des Systems und der Umwelt, die das System bedrohen könnten, registrieren. Es muß prüfen, ob in nächster Zeit Veränderungen zentraler Größen, wie z.B. Veränderungen am Arbeitsmarkt oder ernsthafte Beeinträchtigungen der Arbeitssituationen (z.B. durch Umorganisation), zu erwarten sind. Eine weitere

⁹⁴⁵ Der Einsatz der Instrumente muß sich auf die zentralen, kritischen Variablen beziehen. So ist es wenig zielführend, die Arbeitsplatzumgebung verändern zu wollen, wenn dieser Faktor für das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter von untergeordneter Bedeutung erscheint.

⁹⁴⁶ Der Anwendungsbereich der Instrumente sollte sich auf besonders wichtige Mitarbeitergruppen konzentrieren. Wenn z.B. in einer Bank die Gruppe der Kreditsachbearbeiter eine hohe Fluktuationsrate aufweist und schwer zu ersetzen ist, erscheint es sinnvoll, diesen Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

⁹⁴⁷ s. Abschnitt III D, Risikokompensierende Maßnahmen – Controlling

Aufgabe dieses Frühwarnsystems ist die Einschätzung der Systemstabilität, was vor allem im Hinblick auf das Organisationsmodul von Interesse ist.

- Die Prämissenkontrolle überwacht die Annahmen, die der Netzwerkformulierung zugrundeliegen, kontrolliert also die Prämissen, die im systemischen Fluktuationsmanagement explizit in einem Netzwerk thematisiert und veranschaulicht werden⁹⁴⁸. Wenn z.B. das Netzwerk einen Zusammenhang zwischen den Fluktuationskosten und einem Personalauswahlverfahren herstellt, der zwischenzeitlich widerlegt würde, muß diese Prämisse revidiert werden.
- Die Durchführungskontrolle überprüft, inwieweit die Ergebnisse des Einsatzes von personalwirtschaftlichen Instrumenten den Erwartungen entsprechen. Hierzu sind geeignete Kennzahlen notwendig, die auch für das Organisationsmodul von Bedeutung sind. So läßt sich z. B. anhand der Personalkosten überprüfen, inwieweit spezielle Instrumente zur Beeinflussung der Fluktuationsrate kostenwirksam sind.

Aus den Resultaten, die diese Controllinginstrumente in der Vergangenheit erzielt haben, können dann Schlußfolgerungen für zukünftige Verbesserungen abgeleitet werden.

6. Die Eignung der systemischen Personalmanagementkonzeption für die Fluktuationsproblematik

Wie in diesem Abschnitt gezeigt, läßt sich die betriebliche Fluktuationsproblematik prinzipiell mit der systemischen Personalmanagementkonzeption modellieren.

Problematisch ist, daß die bisherigen Forschungen zur Fluktuation wenig Anknüpfungspunkte für die systemische Handhabung des Themas bieten. Infolgedessen stellen die Ausführungen zum systemischen Fluktuationsmanagement einen ersten Ansatz dar werden, der in vielen Punkten notgedrungen skizzenhaft bleiben muß. Dies gilt insbesondere für die Wirkung personalwirtschaftlicher Instrumente (die sich jedoch mit dem Fluktuationsmodell gut interpretieren läßt) und für die Auswirkung der Instrumente der Selbstorganisation. Eine Umsetzung der entwickelten Methodik in der betrieblichen Praxis könnte sicherlich wertvolle Hinweise über die Anwendungsmöglichkeiten eines derartigen Fluktuationsmanagements geben.

Trotzdem lassen sich auch ohne empirische Bewährung einige Schlüsse im Hinblick auf die pragmatische Komponente der systemischen Personalmanagementkonzeption ziehen.

⁹⁴⁸ Prinzipiell besteht die Schwierigkeit darin, überhaupt zu identifizieren, welche Prämissen gesetzt werden. So bildet z.B. das Menschenbild häufig eine implizite Prämisse des Führungsstils, wird aber in der Regel nicht offengelegt.

Grundsätzlich ist die systemische Konzeption in der Lage, die hohe Komplexität der Fluktuationsproblematik, die das zentrale Problem des konventionellen Fluktuationsmanagements ist, zu verarbeiten. Sie bietet die Möglichkeit, zahlreiche Verfahren der Managementforschung (wie z.B. Controlling) und der Personalwirtschaft (wie z.B. Personalforschung) zu einem einheitlichen Konzept zu verbinden. Mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens läßt sich darauf aufbauend sowohl die Komplexität reduzieren als auch die Auswahl relevanter Ziele und Instrumente vornehmen. Gerade für personalwirtschaftliche Problemstellungen mit überwiegend qualitativen Aussagen bietet diese Methodik die Möglichkeit, implizit vorhandenes Wissen von Experten thematisieren und aufbereiten zu lassen. Bei der Modellierung könnte allerdings eine stärkere Nutzung der Methoden der empirischen Sozialforschung und die Unterstützung durch Softwarepakete auf der Basis von modernen mathematischen Konzepten (wie z.B. Fuzzy-Logik und neuronale Netze⁹⁴⁹) noch Verbesserungen ermöglichen.

Ein wichtiger Vorteil dieser Personalmanagementkonzeption ist auch, daß sie die zentrale Bedeutung der Kommunikation für das Personalmanagement mit Hilfe des Systemmodells beschreiben und erklären kann. Obwohl empirische Befunde diese Bedeutung seit langem belegen, wird sie in der Fluktuationsforschung und im Personalmanagement nur am Rande thematisiert. Ein effizientes Personalmanagement setzt jedoch, wie das Fluktuationsmodell zeigt, eine hohe Qualität der innerbetrieblicher Kommunikation voraus.

Mit Hilfe dieser Konzeption lassen sich die Instrumente eines Fluktuationsmanagements effektiver anwenden, da sich der Einsatz auf bestimmte Fluktuationsdeterminanten und Mitarbeitergruppen konzentrieren läßt. Der Einsatz selbstorganisatorischer Instrumente bietet durchaus Ansatzpunkte zur Gestaltung des Fluktuationsverhaltens. Allerdings dürfte die Feinabstimmung der Instrumente beim gegenwärtigen Wissens- und Erfahrungsstand Schwierigkeiten bereiten.

Mit diesen Fähigkeiten ermöglicht diese Konzeption erhebliche Fortschritte für das Personalmanagement. Das bezieht sich sowohl auf die besseren Möglichkeiten zur Beschreibung und Erklärung von fluktuationsrelevanten Prozessen und deren Beeinflussungsmöglichkeiten als auch auf die gegenüber dem konventionellen Fluktuationsmanagement deutlich verbesserten Gestaltungsmöglichkeiten. Hierzu tragen die Instrumente der Selbstorganisation und vor allem die Technik des vernetzten Denkens zur Koordinierung der einzelnen Instrumente maßgeblich bei.

⁹⁴⁹ s. Abschnitt III E 3, Erweiterungsmöglichkeiten der Technik des vernetzten Denkens.

V. Möglichkeiten und Grenzen eines systemischen Personalmanagements

In dieser Arbeit wurde durch eine Übertragung systemischer Konzepte und Theorien eine wissenschaftstheoretisch fundierte Personalmanagementkonzeption entwickelt, mit der abgeschätzt werden kann, welche Chancen systemische Theorien und Konzepte für die personalwirtschaftliche Theoriebildung bieten. Sie thematisiert auf der Grundlage von Systemtheorien bzw. an der Systemtheorie orientierter Konzepte einen allgemeinen Lösungsprozeß für personalwirtschaftliche Problemstellungen⁹⁵⁰. Zusammen mit dem in Abschnitt I erarbeiteten Anforderungsprofil (für personalwirtschaftliche Theorien) ermöglicht sie eine fundierte Analyse der (wissenschaftliche) Qualität und damit einen Ausblick auf die Möglichkeiten und Grenzen dieser Konzeption.

Die Ergebnisse dieser Analyse und die bereits bei der Entwicklung der Konzeption gewonnenen Erkenntnisse erlauben darüber hinaus eine Einschätzung des Forschungsbedarfs und der zukünftigen Anwendungsmöglichkeiten von Systemtheorien für personalwirtschaftliche Problemfelder.

A. Die Wissenschaftlichkeit der Personalmanagementkonzeption

Für eine detaillierte Analyse der entwickelten Personalmanagementkonzeption in bezug auf die zugrundegelegten wissenschaftstheoretischen Anforderungen (syntaktische Richtigkeit, semantische Fruchtbarkeit und pragmatische Nützlichkeit) muß zuerst der Zusammenhang der verwendeten Systemtheorien und systemischen Konzepte sowie deren Bedeutung für die Konzeption verdeutlicht werden (s. Abbildung 19).

⁹⁵⁰ Die hier erarbeitete Personalmanagementkonzeption ist sicherlich nicht die einzige Möglichkeit, systemische Erkenntnisse für die personalwirtschaftliche Theoriebildung zu nutzen. Sie bietet jedoch einen guten Ansatzpunkt, um grundsätzliche Stärken (wie z.B. die Chance, personalwirtschaftliche Probleme an ihrer Wurzel zu erkennen und zu lösen) und Defizite (wie z.B. die unklare Rolle des Managements bei den Instrumenten der Selbstorganisation) einer solchen Konzeption zu identifizieren.

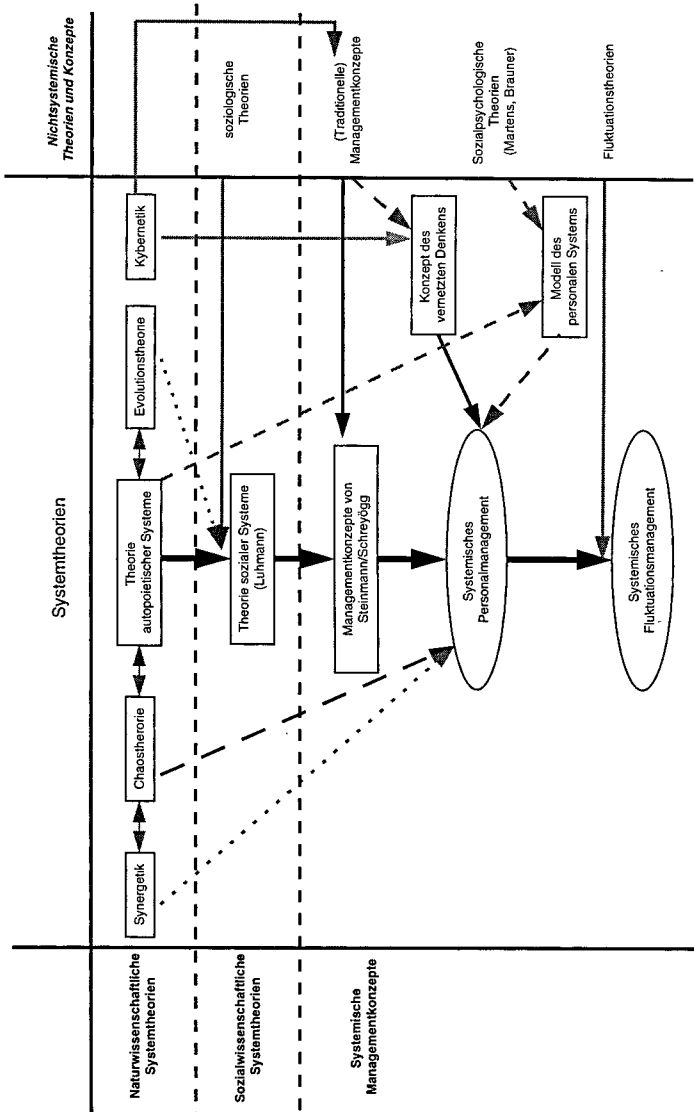


Abbildung 19: Für die Konzeptionsentwicklung relevante Theorien (eigene Entwicklung)⁹⁵¹

⁹⁵¹ Die Stärke der Pfeile verdeutlicht die Stärke des Zusammenhangs.

Den Ausgangspunkt, die naturwissenschaftliche Basistheorie, bildet die Theorie autopoietischer Systeme⁹⁵². Diese Theorie beschreibt (wie im Abschnitt II B 3 b ausführlich dargestellt) biologische (also keine sozialen bzw. wirtschaftlichen) Systeme und läßt sich somit nicht unmittelbar auf personalwirtschaftliche Fragestellungen anwenden. Sie muß daher durch Einbeziehung spezifisch sozialwissenschaftlicher Theorien für sozialwissenschaftliche Fragestellungen spezifiziert werden⁹⁵³. Von der Theorie autopoietischer Systeme kann nur die logische Essenz verwendet werden, die durch die Theorie Sozialer Systeme von Luhmann für Unternehmen spezifiziert wird. Weil für personalwirtschaftliche Problemstellungen – wie gezeigt – auch psychische Aspekte eine große Rolle spielen, ist die Integration eines Modells psychischer Prozesse erforderlich. Hierfür wird die Theorie von Luhmann um ein Modell der Verbindung von psychischen und sozialen Systemen ergänzt werden. Dieses Modell, das auf Überlegungen von Martens und Brauner beruht, beschreibt und erklärt die Wirkung personalwirtschaftlicher Instrumente auf die Psyche der Mitarbeiter⁹⁵⁴.

Die dadurch entstandene Konzeption bietet zwar ein gutes Erklärungsmodell für personalwirtschaftliche Problemfelder, spart jedoch den Gestaltungsaspekt weitgehend aus⁹⁵⁵. Deshalb wird – im Hinblick auf die geforderte pragmatische Ausrichtung der angestrebten systemischen Personalmanagementkonzeption – das Basismodell in einer zusätzlichen (dritten) Erweiterung durch ein Steuerungsmodell für das zugrundeliegende personalwirtschaftliche Modell, die Managementkonzeption von Steinmann und Schreyögg, ergänzt.

Diese Managementkonzeption stützt sich neben der Theorie Sozialer Systeme auf auch traditionelle Managementkonzepte. Sie bezieht sich ursprünglich auf die Unternehmung als zugrunde liegendes System und muß deshalb in einzelnen Aspekten an die Besonderheiten des personalwirtschaftlichen Systems angepaßt werden.

⁹⁵² Diese Theorie thematisiert sowohl die zentralen Aspekte moderner Systemtheorien wie z.B. Selbstorganisation, als auch kognitionspsychologische Gesichtspunkte, die für personalwirtschaftliche Fragestellungen von großer Relevanz sind. Daneben eignet sie sich besonders für die Bearbeitung der Ausgangsfragestellung, weil sie die naturwissenschaftliche Basis für die Theorie sozialer Systeme von Luhmann bildet, die – fast monopolhaft – das derzeit einzige systemische Organisationsmodell ist, das in systemischen Managementkonzepten Verwendung findet (vgl. z.B. Knyphausen, 1991, S. 48).

⁹⁵³ vgl. z.B. Luhmann, 1991, S. 32.

⁹⁵⁴ s. hierzu Abschnitt III A, Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems.

⁹⁵⁵ Der Gestaltungsaspekt wird durch die Überlegungen zur Struktur von sozialen Systemen zumindest ansatzweise thematisiert.

Die in der Abbildung durch dicke Pfeile markierte Linie kennzeichnet die oben beschriebene Verbindung der dieser Konzeption zugrundeliegenden Theorien. Zwei zusätzliche Erweiterungen erscheinen im Hinblick auf die pragmatische Anwendung nützlich. Dies betrifft zunächst die Technik des vernetzten Denkens, welche eine pragmatische Lösung für die Selektionsaufgabe des Planungs- und Organisationsmoduls bietet. Die zweite Erweiterung bezieht sich auf das chaostheoretische Modell, welches Gestaltungsempfehlungen eine stärkere Betonung von Selbst- oder Fremdsteuerung ermöglichen soll.

1. Zur syntaktischen Richtigkeit

Die syntaktische Richtigkeit fordert, daß Theorien ein nach den Gesetzen der Logik in sich konsistentes Aussagesystem bilden müssen. Das bedeutet, daß sich die Vielzahl der Theorien, die in die zur Diskussion stehende Konzeption eingeflossen sind, in ein in sich schlüssiges Aussagesystem integrieren lassen müssen. Weil hierbei ausschließlich Systemtheorien verwendet wurden⁹⁵⁶, erscheint eine solche Integration wenig problematisch, da die Systemtheorien für sich in Anspruch nehmen, Erkenntnisse zu formulieren, die für Systeme ganz allgemein gelten (vgl. Bertalanffy, 1950, S. 131), denn die Gemeinsamkeiten unterschiedlicher (z.B. biologischer, wirtschaftlicher oder technischer) Systeme erscheinen so groß, daß eine allgemeine Theorie herausgebildet werden kann (vgl. Watzlawick et al., 1990, S. 115).

Es zeigt sich jedoch, daß die einzelnen Systemtheorien zwar grundsätzlich den gleichen Themenkreis behandeln, allerdings von unterschiedlichen Zugängen⁹⁵⁷ aus, die auch zu unterschiedlichen, nicht zwangswise kohärenten Aussagesystemen führen (vgl. Kieser, 1993, S. 270f, Macharzina, 1993, S. 59). Dies gilt insbesondere für die Kybernetik auf der einen Seite, die Systeme prinzipiell für steuerbar hält, und die modernen Systemtheorien mit ihrer zentralen Idee der Selbststeuerung, welche eine Steuerbarkeit ablehnen, auf der anderen Seite. Dieser Widerspruch läßt sich scheinbar klären durch eine Trennung zwischen dem zugrundeliegenden sozialen System als Beschreibungsmodell der Unternehmung, das mit der (an der Idee der Selbststeuerung sich orientierenden) Theorie von Luhmann in sich konsistent⁹⁵⁸ beschrieben werden kann, einerseits, und einem Manage-

⁹⁵⁶ In die Personalmanagementkonzeption fließen zwar auch nichtsystemische Erkenntnisse und Theorien mit ein, allerdings werden diese immer in einen systemischen Bezugsrahmen integriert.

⁹⁵⁷ Wie in den naturwissenschaftlichen Grundlagen gezeigt (vgl. Kapitel II B), wurde z.B. die Theorie autopoietischer Systeme zunächst für biologische Systeme formuliert, die Synergetik dagegen wurde von Haken an einem Laser entwickelt.

mentsystem, das der Beeinflussung⁹⁵⁹ (und somit der Fremdsteuerung) dieses sozialen Systems dient, andererseits.

Allerdings erweist sich diese Trennung als problematisch, da hier zwei widersprüchliche Systemtheorien ineinandergreifen und sich hieraus die Frage ergibt, ob sie nicht zwei völlig unvereinbare Logiken repräsentieren. D.h. es ist zunächst fraglich, ob das Managementsystem ein Teil des sozialen Systems ist und dieses somit selbstorganisierend beeinflusst, oder ob es aufgrund des erheblichen Einflusses externer Anspruchsgruppen wie Aktionäre, Kunden und Kreditgeber außerhalb des sozialen Systems steht und somit fremdorganisierend wirkt.

Bei Luhmann finden sich Ansatzpunkte für ein gestaltendes Management. Zwar würde ein Managementsystem⁹⁶⁰, welches das Unternehmensgeschehen⁹⁶¹ unmittelbar steuert, einen Widerspruch zu der Idee eines autopoietischen, selbstreferentiellen Systems bedeuten, aufgrund seiner Modellogik aber können Kommunikationen (insbesondere die der Manager) zumindest Anknüpfungspunkte für ein solches Managementsystem sein. Was kommuniziert wird und dadurch in das Sinnsystem des sozialen Systems eindringt, kann dieses auch beeinflussen.

Diese Überlegungen führen somit zu einem interessanten dritten Weg, zwischen Selbst- und Fremdsteuerung: Ein Management(-system) kann aktiv (fremdsteuernd) mit Hilfe von (Entscheidungen und) Kommunikationen ein System (z.B. das Unternehmen, die Personalpolitik) beeinflussen. Inwieweit diese Beeinflussung jedoch tatsächlich Wirkung zeigt, hängt von dem (aus Sicht der Beeinflussten) selbststeuernden Prozeß der Penetration ins Sinnsystem ab, also der Frage, ob die Kommunikationen des Managements(-systems) überhaupt „Gehör“ finden.

Hinsichtlich der syntaktischen Richtigkeit läßt sich somit feststellen, daß das vorgestellte Personalmanagementkonzept verschiedene Systemtheorien weitgehend ohne logische Brüche in sich integrieren kann. Die Integration der verschiedenen Konzepte erfolgte mit Verweis auf die pragmatische Notwendigkeit und nicht immer aus inneren, logisch zwin-

⁹⁵⁸ Bei aller Kritik an der Bedeutung der Theorie sozialer Systeme von Luhmann bleibt doch weitgehend Konsens, daß es sich hierbei um eine in sich konsistente Theorie handelt (vgl. Kapitel II B 3 b).

⁹⁵⁹ Hierbei ergeben sich Ansatzpunkte für die kybernetische Idee der Steuerung von Systemen.

⁹⁶⁰ Das Managementsystem selbst ist dabei nicht den selbstorganisatorischen Einflüssen ausgesetzt.

⁹⁶¹ Problematisch ist vor allem, daß die Ziele zur Gestaltung des Systems von außen kommen, z.B. durch Anteilseigner, Kunden und Kreditgeber.

genden Gründe, weshalb sich diese Konzeption vom Vorwurf des Eklektizismus nicht gänzlich freisprechen kann.

2. Zur semantischen Fruchtbarkeit

Die semantische Fruchtbarkeit betrachtet bei einem Wissenstransfer die Abbildungsgenauigkeit zwischen Modell und Wirklichkeit (bzw. zwischen der Modellwelt der Ursprungstheorie und der des Übertragungsgebiets). Wie gezeigt⁹⁶², genügt eine indirekt analoge Übertragung den wissenschaftstheoretischen Anforderungen. Eine indirekt analoge Übertragung bedeutet, daß die Systemtheorien zunächst auf ihren abstrakten Kern reduziert und dann auf spezielle, anwendungsbezogene Fragestellungen respezifiziert werden müssen.

Betrachten wir nun die Übertragung der verschiedenen Theorien im einzelnen:

- Im Hinblick auf den Wissenstransfer von der Theorie autopoietischer Systeme auf die Theorie Sozialer Systeme belegt Luhmann explizit, daß er für die Entwicklung seiner Theorie Sozialer Systeme zunächst die Aussagen der Theorie autopoietischer Systeme generalisiert und dann auf soziale Fragestellungen respezifiziert (vgl. Luhmann, 1991, S. 32).
- Die Managementkonzeption von Schreyögg und Steinmann abstrahiert Aussagen der Theorie Sozialer Systeme und konkretisiert sie durch traditionelle Managementkonzepte.
- Die Verwendung der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann sowie der Managementkonzeption von Steinmann und Schreyögg für die systemische Personalmanagementkonzeption erfolgt auf der Grundlage von Überlegungen zur Verbindung von psychischen und sozialen Phänomenen.
- Die Technik des vernetzten Denkens beinhaltet eine Transformation kybernetischer Methoden auf Probleme des Managements komplexer Systeme. Der spezielle Charakter dieser Managementprobleme wird durch die Einbeziehung von Managementtechniken (wie z.B. die Verwendung eines strategischen Portfolios) berücksichtigt.
- Das Entscheidungsmodell zur Abgrenzung von Situationen mit tendenziell mehr Fremdorganisation bzw. Selbstorganisation überträgt Erkenntnisse der Chaostheorien auf soziale Systeme. Dabei fehlt jedoch eine spezielle Theorie, die inhaltlich präzisiert, welche sozialen bzw. psychischen Prozesse hier ablaufen.

⁹⁶² s. Abschnitt I C 1, wissenschaftstheoretische Grundlagen

Sieht man von der Integration des chaostheoretischen Kalküls ab, entspricht die in dieser Arbeit entwickelte Konzeption hinsichtlich der semantischen Fruchtbarkeit eindeutig den wissenschaftstheoretischen Anforderungen.

3. Zur pragmatischen Nützlichkeit

Das dritte und (vermutlich) wichtigste wissenschaftstheoretische Kriterium für die Qualität einer personalwirtschaftlichen Theorie ist ihre Problemlösungsfähigkeit im Anwendungszusammenhang (vgl. Weibler, 1995, S. 115): Ihre empirische Bewährung ist in nahezu übereinstimmender Sichtweise zahlreicher Autoren⁹⁶³ eine zentrale Anforderung. Entsprechend erfolgte die Entwicklung der hier vorliegenden Konzeption stets mit Betonung dieser pragmatischen Komponente. Die Überprüfung des pragmatischen Gehalts war Gegenstand abstrakter Überlegungen sowie einer Fallstudie zum Fluktuationsmanagement.

Hierbei erwies sich, daß unsere Konzeption grundsätzlich die Möglichkeit bietet, die hohe Komplexität realer personalwirtschaftlicher Sachverhalte zu bearbeiten. So kann z.B. die Wirkung der personalwirtschaftlichen Instrumente mit dem Modell des personalwirtschaftlichen Systems besser als mit der Anreiz-Beitrags-Theorie⁹⁶⁴ erklärt werden. An diesem Modell läßt sich auch die Bedeutung der Kommunikation für das Management sozialer Systeme zeigen. Nur diejenigen Instrumente, die erfolgreich kommuniziert werden, können das soziale System Unternehmung beeinflussen.

Als besonders effektiv im Hinblick auf die pragmatische Nützlichkeit erweist sich das Planungsmodul. Es ermöglicht eine grundsätzliche Eingrenzung der Problemsicht auf diejenigen Aspekte, die hohe Relevanz und strategische Bedeutung für die jeweiligen personalpolitischen Ziele versprechen. Die integrative Vorgehensweise der Personalmanagementkonzeption ermöglicht so einen gezielten Einsatz von Instrumenten der Personalforschung und des Personalcontrollings und führt damit auch zu einer höheren Auswertungsqualität dieser Instrumente, da auf diese Weise die Richtung der Auswertung präzisiert werden kann. Entscheidend für die Leistungsfähigkeit des Planungsmoduls ist das Instrumentarium zur Komplexitätsreduktion, in diesem Fall die Technik des vernetzten Denkens. Die Fallstudie zeigte, daß diese verbesserungsbedürftig aber auch erweiterungsfähig ist. Die Integration moderner mathematischer und statistischer Verfahren

⁹⁶³ vgl. Abschnitt I C 1c, Zur pragmatischen Nützlichkeit.

⁹⁶⁴ Das Modell des personalwirtschaftlichen Systems basiert zwar auf der Anreiz-Beitrags-Theorie, wird jedoch um systemische Theorien, wie z.B. das „Operational Closure Stance“ Modell von Varela (vgl. z.B. Varela 1984, S. 25f.) erweitert (s. Abschnitt III A, Ein Modell des personalwirtschaftlichen Systems).

könnte hier eine wesentliche Qualitätsverbesserung bewirken. Die konkrete Ausgestaltung des Netzwerks als Anwendung des vernetzten Denkens beruht, wie die Fallstudie zeigt, letztlich auf Plausibilitäten. Meist fehlen personalwirtschaftliche Theorien für die im Netzwerk thematisierte Zusammenhänge, determinieren. Daher bietet gerade die integrative Vorgehensweise des vernetzten Denkens für die Personalwirtschaft eine hervorragende Möglichkeit, fehlende Theorien durch Expertenwissen bzw. Plausibilitäten zu ergänzen⁹⁶⁵.

Das Organisationsmodul dient der wirkungsvollen Auswahl der verschiedenen Instrumente zur Beeinflussung des Systems. Es erweist sich im Hinblick auf die pragmatische Komponente als verbesserungsbedürftig. Problematisch ist insbesondere, daß das chaostheoretische Modell, welches die grundsätzliche Orientierung im Hinblick auf Selbst- oder Fremdorganisation liefern soll, nur allgemeine, wenig konkretisierbare Aussagen ermöglicht und so von geringer praktischer Relevanz bleibt. Das liegt daran, daß es bisher nicht möglich ist, genaue Indizien für eine eindeutige Identifizierung von instabilen oder stabilen Situationen abzuleiten.

Dieses Beispiel verdeutlicht das zentrale Problem der Instrumente der Selbstorganisation (*die Instrumente moderner Systemtheorien*)⁹⁶⁶: Ob sie tatsächlich personalwirtschaftliche Probleme nicht nur erklären, sondern auch handhaben oder lösen, bleibt wegen des hohen Abstraktionsniveaus ihrer Aussagen mehr als fraglich⁹⁶⁷.

Das Controllingmodul wurde gegenüber dem Ansatz von Steinmann/Schreyögg nicht verändert, weshalb sich hier keine besonderen Stärken oder Schwächen einer systemischen Konzeption ableiten lassen.

Insgesamt bietet die entwickelte Personalmanagementkonzeption unabhängig von den genannten Begrenzungen einen relativ guten Ausgangspunkt für die integrative Gestaltung und Verbesserung komplexer personalwirtschaftlicher Problemstellungen. Mit der systemischen Betrachtungsweise findet auch eine interessante Neuinterpretation des Mitarbeiterverhaltens statt. Während das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters bisher als Ausdruck eines individuellen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts verstanden wurde, das durch das Konstrukt Arbeitszufriedenheit operationalisiert wird und als Grundlage für

⁹⁶⁵ Drumm ist ohnehin der Meinung, daß für viele personalwirtschaftliche Aussagen (z.B. zur Abhängigkeit personalwirtschaftlicher Aktionen von den unabhängigen Variablen) Plausibilitäten durchaus zulässig sind (vgl. Drumm, 1992, S. 18).

⁹⁶⁶ s. hierzu die Überlegungen zum Fluktuationsmanagement, Kapitel IV B 3 a.

⁹⁶⁷ Damit ist das chaostheoretische Modell zur Unterscheidung von Situationen, in denen tendenziell mehr bzw. weniger fremdorganisiert werden sollte, hinfällig, da letztlich ohnehin nur die traditionellen fremdorganisierenden Instrumente in Frage kommen.

personalwirtschaftliche Ziele, insbesondere zur Erzielung einer hohen Leistungsbereitschaft, Eingang in das „Radar“ des Personalmanagements erhielt, wird bei einer systemischen Betrachtung das Verhalten der Mitarbeiters als Ergebnis von Selbst- und Fremdsteuerung interpretiert.

Der Fokus der personalwirtschaftlichen Betrachtung verschiebt sich in einer systemischen Betrachtung von einer rein individualistisch-psychologischen hin zu einer Betrachtung des Zusammenwirkens von psychischen und sozialen Prozessen. Zentrale personalwirtschaftliche Ziele wie die Förderung der Leistungsbereitschaft werden bei einer solchen Betrachtung auch als Ausdruck von Kommunikationsprozessen gesehen.

Problematisch daran ist, daß es wenig Vorstellungen darüber gibt, wie der Prozeß der Übertragung von der individuellen Befindlichkeit zu einem Zustand des sozialen Systems und umgekehrt funktioniert, denn nur damit könnte dieser Prozeß verstanden und effizient beeinflußt werden. In dieser Arbeit wurde für eine spezielle Problemstellung – die Fluktuationsproblematik – versucht, diesen Prozeß nachzuzeichnen. Bei dem derzeitigen Forschungsstand sind einem solchen Vorgehen jedoch enge Grenzen gesteckt.

B. Stärken und Schwächen der Systemtheorien für die personalwirtschaftliche Theoriebildung: ein Ausblick

Die Entwicklung der hier vorgestellten Konzeption verdeutlichte ein (vermutlich) grundsätzliches Dilemma der systemischen Ansätze: Eine direkte Anwendung zugrundeliegender naturwissenschaftlicher Systemtheorien auf personalwirtschaftliche Fragestellungen ist zwar logisch korrekt, ermöglicht aber nur sehr abstrakte und allgemeine deskriptive Aussagen und keine pragmatischen Gestaltungsempfehlungen. Wenn diese Theorien mit Hilfe von Inhaltstheorien und Problemlösungskonzepten näher konkretisiert werden, vermögen diese integrierten Konzepte zwar konkrete Fragestellungen zu thematisieren, beinhalten jedoch logische Brüche und verlieren damit ihre konzeptionelle Geschlossenheit.

Im Hinblick auf die Verwendung von Erkenntnissen der Systemtheorien für personalwirtschaftliche Fragestellungen lassen sich aus der vorliegenden Arbeit folgende Schlüsse ziehen:

Die Systemtheorien sind prinzipiell in der Lage, personalwirtschaftliche Problemstellungen in ihrer hohen Komplexität zu erfassen und zu bearbeiten. So lassen sich damit reale personalwirtschaftliche Phänomene als Kombination individueller und sozialer Prozesse

beschreiben und meist auch besser erklären, als dies mit konventionellen Theorien (wie z.B. mit der Anreiz-Beitrags-Theorie oder einzelnen Fluktuationstheorien⁹⁶⁸) möglich ist.

Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Handhabung konkreter Probleme ist (insbesondere mit den modernen Systemtheorien) problematisch. Dies ist eine Folge der spezifischen Charakteristika der Systemtheorien: Sie weisen einen hohen Abstraktionsgrad auf und sind inhaltsleer, was sich zum einen aus ihrem Anspruch ergibt, allgemeine Prinzipien ableiten zu wollen, und zum anderen aus ihrer ganzheitlichen Perspektive, die zugunsten des Gesamtüberblicks auf Details verzichtet. Der Anspruch auf Erklärung konkreter Situationen bleibt daher vielfach unerfüllt (vgl. Macharzina, 1993, S. 58). Die Systemtheorien bieten zwar aufgrund ihres allgemeinen Geltungsanspruchs und interdisziplinären Selbstverständnisses prinzipiell die Möglichkeit, systemische Aussagen durch spezielle Fachtheorien näher zu konkretisieren. Allerdings ist ein solches Vorgehen, wie diese Arbeit zeigt, problematisch: Soll nämlich die Integration einer Fachtheorie so erfolgen, daß (wie z.B. bei der Theorie Sozialer Systeme von Luhmann) das geschlossen Gedankengebäude erhalten bleibt, führt dies zu einer hoch abstrakten Konzeption, die für Fragestellungen der betrieblichen Praxis zu wenig konkret ist, um damit Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können. Wenn dagegen der pragmatische Aspekt stärker in Vordergrund steht, führt dies zu einer letztlich eklektizistischen Anhäufung verschiedener systemischer Aussagen, wie im St. Galler Managementkonzept (vgl. Kieser, 1993, S. 271) oder bei der hier vorliegenden Konzeption.

Eine Stärke systemischen Vorgehens bringt der Anspruch mit sich, ein Problem als Ganzes betrachten zu wollen. Anders als in der mehr oder weniger willkürlichen Reduzierung eines Problems in viele Einzelprobleme beim klassischen reduktionistischen Vorgehen wollen die systemischen Ansätze das Problem zunächst als Ganzes erfassen und aus dieser Gesamtbetrachtung die wesentlichen Problemaspekte herausfiltern. Im Vergleich zur reduktionistischen Forschungsprogramm müssen sie prinzipiell abstrakter bleiben, weil die Betrachtung aller Aspekte einer Konkretisierungsstufe eine höhere Komplexität nach sich zieht. Die Konkretisierung bleibt damit wegen der beschränkten Verarbeitungskapazitäten des menschlichen Gehirns (aber auch der Computer) zwangsläufig begrenzt. Deshalb erfordert systemisches Management notwendigerweise eine Selektion auf die relevanten Aspekte der Wirklichkeit. Problematisch hierbei ist, daß nicht a priori geklärt werden kann, was relevant ist und was nicht, so daß eine Auswahl immer Aspekte der

⁹⁶⁸ Während Theorien, die allgemeine personalwirtschaftliche Probleme umschreiben (wie z.B. die Anreiz-Beitrags-Theorie), häufig inhaltsleer bleiben, können problemspezifische Theorien (wie z.B. Fluktuationstheorien) Phänomene nur aus ihrem speziellen Blickwinkel betrachten. Dagegen ermöglicht der interdisziplinäre Ansatz der Systemtheorien ein Synthese von Formaltheorie und Fachtheorie.

Wirklichkeit ausblenden muß, von denen nicht mit Sicherheit behauptet werden kann, daß sie nicht wichtig sind. Jedoch liegt genau hierin die Stärke systemischer Konzepte, denn sie thematisieren diesen Selektionsprozeß und können damit unter Umständen verhindern, daß sie lediglich isolierte Einzelprobleme theoretisch einwandfrei lösen, die sich im Zusammenhang als völlig unwichtig erweisen. Gerade diese Gefahr ist beim reduktionistischen Vorgehen immer präsent. Die Probleme, einen wirkungsvollen Selektionsmechanismus zu finden sind daher keine prinzipielle Schwäche systemischer Ansätze sondern vielmehr eine Stärke gegenüber konventionellen (reduktionistischen) Ansätzen, da die scheinbar größere Präzision reduktionistischer Ansätze durch einen Mangel bei der Beachtung der Kontextfaktoren „erkauft“ werden muß, so daß der Geltungsbereich der gewonnenen Erkenntnisse äußerst begrenzt ist. Das von Managern häufig geäußert Lamento über Erkenntnisse der wissenschaftlichen Unternehmensführung – „das mag wohl in der Theorie gelten, die Praxis aber sieht es anders aus“ – kann durchaus in diesem Sinn, also als Konsequenz des reduktionistischen Forschungsprogramms, gesehen werden.

Für eine effiziente Gestaltung der Selektion gibt es bisher noch keine einheitliche Strategie. Es zeichnen sich jedoch drei verschiedene Forschungsrichtungen ab:

1. Der synergetische Ansatz: Hier steht die Suche nach zentralen Ordnungsprinzipien im Vordergrund. Die Frage ist, ob es allgemeingültige Regeln der Selbstorganisation gibt, mit denen z.B. das betriebliche Geschehen erklärt und ggf. gestaltet werden kann. Dieser Ansatz weist im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen erhebliche Defizite auf. Die Forschung ist bisher über einzelne Ansatzpunkte nicht hinausgekommen. So bleibt z.B. offen, welches die Ordner in sozialen Systemen sein könnten, und insbesondere, inwieweit sich reflexiv denkende Individuen solchen „Ordnern“ unterwerfen (vgl. Beisel, 1994, Tschacher, 1990).
2. Selbstorganisierende bzw. evolutionäre Ansätze: Hier erfolgt die Selektion der wichtigsten Aspekte, die für ein spezielles Managementproblem zu berücksichtigen sind, durch Selbstorganisationsprozesse, also nicht durch eine bewußte Auswahl seitens des Managements. Dabei bleibt offen, ob diese Selektion im Hinblick auf die Ziele des Managements tatsächlich effizient ist bzw. unter welchen Bedingungen sie es nicht ist.
3. Heuristiken, die eine Auswahl wichtiger Aspekte erleichtern sollen. Heuristiken können das Management bei der Selektion und Gestaltung von Systemen unterstützen. Problematisch hierbei ist, daß alle neueren Systemtheorien von der Selbstorganisation von Systemen ausgehen. Für Gestaltungsempfehlungen von außen bieten sie somit wenig Ansatzpunkte (was vermutlich ein generelles Problem dieser Ansätze ist). Daher stützt sich die bekannteste derartige Technik, die des vernetzten Denkens, auch auf die nicht mehr ganz aktuelle Kybernetik als naturwissenschaftliche Basistheorie.

Gegenwärtig liefert keine dieser Forschungsrichtungen zufriedenstellende Resultate, was infolge der zentralen Bedeutung des Selektionsmechanismus', ein Hauptgrund für die begrenzte Anwendbarkeit systemischer Konzepte ist.

Der zentrale Vorteil der systemischen Konzepte für personalwirtschaftliche Fragestellungen besteht entsprechend darin, daß sie den oben beschriebenen Prozeß der Komplexitätsreduktion thematisieren. Dadurch können sie verhindern, daß aus der übergroßen Fülle der Umwelteinflüsse und Unternehmensgeschehnisse die falschen Aspekte ausgewählt und als Grundlage für Problemlösungsprozesse verwendet werden. Dies ist besonders für personalwirtschaftliche Fragestellungen von Bedeutung, die sich ja gerade durch eine große Komplexität und schwer durchschaubare Wechselwirkungen mit vielfältigen Einflußfaktoren auszeichnen. Problematisch ist allerdings, daß die systemischen Konzepte für den Prozeß der Komplexitätsreduzierung, wie oben skizziert, wenig konkrete Unterstützung anbieten. Bedeutende Fortschritte in dieser Richtung sind auch für die nähere Zukunft nicht zu erwarten, da in der gegenwärtigen Forschung in den Systemtheorien die Selbstorganisation der Systeme im Brennpunkt des Interesse steht. Für eine Gestaltung im Sinne eines Managements bleibt dabei wenig Platz. Als Fazit bleibt die Erkenntnis: Inwieweit „die Managementforschung aus diesen Ansätzen Nutzen ziehen kann, werden praxisnähere Arbeiten belegen müssen“ (Staehe, 1991a, S. 46).

Auffällig ist, daß es letztlich nur ein einziges systemisches Organisationsmodell gibt, das Erkenntnisse der neueren Systemtheorien auf die Sozialwissenschaften überträgt und zugleich auch Eingang in systemische Managementkonzeptionen findet⁹⁶⁹: die Theorie Sozialer Systeme von Niklas Luhmann. Die Monopolstellung, die sich diese Theorie in den systemischen Managementkonzepten gesichert hat, ist ebenso faszinierend wie überraschend – überraschend insofern, als sich Luhmanns Theorie auf die Theorie autopoietischer Systeme stützt, die ein relativ geringes Gestaltungspotential besitzt.

Nicht unproblematisch ist die besondere Betonung der Selbstorganisation in den gegenwärtigen Konzepten der Systemtheorien, die zwar erklären können, wie sich biologische oder chemische Systeme ohne fremdes Zutun organisieren, nicht aber die Gestaltungsmöglichkeiten thematisieren, die z.B. ein Manager hätte, um ein System in einer bestimmten Weise zu beeinflussen. Daher müssen die systemischen Managementkonzepte zwangsweise unterstellen, Selbstorganisation sei gleichbedeutend mit effizientem

⁹⁶⁹ Es werden zwar gelegentlich auch noch andere Modelle erwähnt, wie z.B. die Modelle von Hejl (1985) bzw. Hejl (1992) oder Weick (1985). Allerdings finden diese Modelle, von wenigen Ausnahmen z.B. Kasper (1991) und Kirsch (1992) abgesehen, keinen nennenswerten Niederschlag in der Literatur zum systemischen Management.

Management⁹⁷⁰. Naturwissenschaftliche Systeme unterscheiden sich jedoch grundsätzlich von sozialen, da sie zweckfrei sind und ohne bestimmte Zielsetzungen gegründet werden. Einen Mittelweg gehen hier Konzepte, die versuchen, einen Rahmen (z.B. durch ein kulturorientiertes Management) zu schaffen, in dem die Selbstorganisation ablaufen kann. Hieraus resultiert jedoch wieder ein ähnliches Problem, denn diese Konzepte stellen sich nicht den Fragen, wie ein kulturbewußtes Management aussehen müßte und welcher Rahmen eine Gewähr für effizientes Management bietet.

Diese Schwierigkeiten sind jedoch kein immanentes Problem der Systemtheorien. Sie hängen unter anderem damit zusammen, daß die aus Managementsicht wichtigen Fragen nach den Gestaltungsmöglichkeiten von Systemen für die naturwissenschaftliche Forschung bisher möglicherweise uninteressant sind. Die Möglichkeiten und Grenzen einer Fremdsteuerung in selbstorganisierenden Systemen müßten in der Grundlagenforschung (der Systemtheorien) stärker in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Von großer Bedeutung für ein systemisches Management sind z.B. Fragen nach den allgemeinen Reaktionsweisen von selbstorganisierenden Systemen auf fremdsteuernde Eingriffe oder nach der Effizienz von selbstorganisierten Systemzuständen im Vergleich zu fremdorganisierten. Ein erheblicher Entwicklungssprung für ein systemisches Management wäre möglich, wenn es gelänge, zur Steuerungsproblematik komplexer Systeme eine allgemeine Theorie zu formulieren.

Mit einer solchen Theorie ließen sich dann auch noch mehr inhaltliche Aussagen über das Verhalten von sozialen Systemen treffen, die dem systemischen Management Gestaltungskraft verleihen. Damit könnte die systemische Vorgehensweise die Grundlage für eine allgemeine personalwirtschaftliche Theorie bilden, die neben einer syntaktischen Richtigkeit und einer hohen semantischen Fruchtbarkeit auch über ein hohes pragmatisches Problemlösungspotential verfügt, womit den Ansprüchen sowohl von Wissenschaft als auch der betrieblicher Praxis entsprochen werden könnten. Mit der hier vorliegenden Arbeit konnten – soweit dies beim gegenwärtigen Forschungsstand möglich ist – wichtige Bausteine hierzu formuliert werden.

⁹⁷⁰ Was jedoch noch keinesfalls bewiesen ist.

VI. Verzeichnisse

A. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlagen der Personalwirtschaft (vgl. Weibler, 1995, S. 121).....	18
Abbildung 2: Gegenüberstellung wissenschaftstheoretischer Grundpositionen in ausgewählten Theorien (eigene Entwicklung)	45
Abbildung 3: Das soziale System (eigene Entwicklung).....	150
Abbildung 4: Der Einfluß der psychischen Sphäre auf die Bestandteile der Kommunikation (eigene Entwicklung)	161
Abbildung 5: Das dynamische Interaktionsmodell (vgl. Brauner, 1994, S. 75).....	163
Abbildung 6: Indizien zur Beurteilung der Systemstabilität (vgl. Deiser, 1994, S. 64).....	198
Abbildung 7: Ausschnitt aus dem Fragebogen	221
Abbildung 8: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung im Hinblick auf die Beurteilung der Arbeitssituation	222
Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Netzwerk	225
Abbildung 10: Netzwerk der personalpolitischen Zusammenhänge der XY-GmbH.....	226
Abbildung 11: Strategisches Portfolio der Netzwerkelemente.....	228
Abbildung 12: Dimensionen des Fluktuationsbegriffs (eigene Entwicklung).....	243
Abbildung 13: Schematische Darstellung der Personalbewegungen (vgl. Lang 1970, S. 70)	243
Abbildung 14: Das Fluktuationsmodell von Price (vgl. Price, 1977, S. 68)	250
Abbildung 15: Das Fluktuationsmodell von Mowday & Steers (vgl. Mowday/Porter/Steers, 1982, S. 124, eigene Übersetzung).....	253
Abbildung 16: Das Rahmenmodell von Semmer und Baillod (vgl. Semmer/Baillod, 1993, S. 184).....	257
Abbildung 17: Die Bausteine des systemischen Fluktuationsmanagements (eigene Entwicklung).....	276
Abbildung 18: Das systemische Fluktuationsmodell.....	284
Abbildung 19: Für die Konzeptionsentwicklung relevante Theorien (eigene Entwicklung).....	307

B. Zeitschriftenverzeichnis

DBW:	Die Betriebswirtschaft
WISU:	Das Wirtschaftsstudium
WiSt:	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB:	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF:	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO:	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfP:	Zeitschrift für Personalwirtschaft
ZfS:	Zeitschrift für Soziologie
ZWS:	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Literaturverzeichnis

- Abelson, M. A.* (1987), Examination of avoidable and unavoidable turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 1987, Nr. 72, S. 382–386.
- Abraham, R. H.* (1991), Complex Dynamical Systems. In: Laszlo (ed.) (1991).
- Ackermann, K.-F.* (1991), Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft. In: *Ackermann/Scholz* (Hrsg.) (1991), S. 13–34.
- Ackermann, K.-F., Scholz, H.* (Hrsg.) (1991), Personalmanagement für die 90er Jahre: neue Entwicklungen – neues Denken – neue Strategien, Stuttgart.
- Adam, A., Helten, E., Scholl, F.* (1970), *Kybernetische Modelle und Methoden*, Köln.
- Adam, D., Hering, T., Welker, M.* (1995), Künstliche Intelligenz durch neuronale Netze (I). In: *WISU*, 1995, Nr. 6, S. 507–514.
- Adam, D., Schünemann, S. Sibbel, R.* (1994), Deterministisches Chaos im Verhalten dynamischer Investitions- und Finanzierungsmodelle. In: *WiSt*, 1994, Nr. 11, S. 546–551.
- Adebahr, H.* (1971), *Die Fluktuation der Arbeitskräfte: Voraussetzungen und wirtschaftliche Wirkungen eines Prozesses*, Berlin.
- Ahlbach, H.* (1987), *Geburt und Tod von Unternehmen, IFM-Materialien*, Nr. 55, Bonn.
- Albert, H.* (1978), *Traktat über die rationale Praxis*, Tübingen.
- Alewell, D.* (1994), Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen: Ein Überblick über die Anwendungsmöglichkeiten der Informationsökonomik in der Personalwirtschaftslehre. In: *ZfB*, 1994, Nr. 1, S. 57–79.
- Ansoff, I. H.* (1991), Strategic Management in a Historical Perspective. In: *International Review of Strategic Management*, 1991, Nr. 1, S. 3–72.
- Ashby, W. R.* (1958), Requisite variety and its implications for the control of complex systems. In: *Cybernetica*, 1958, Nr. 1, S. 38–55.
- Atteslander, P.* (1985), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 5. (völlig neubearbeitete und erw.) Aufl., Berlin, New York.
- Baecker, D.* (1992), Fehldiagnose Überkomplexität: Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. In: *gdi Impuls*, 1992, Nr. 4, S. 55–62.
- Baillo, J., Semmer, N.*, (1994), Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1994, Nr. 4, S. 152–163.
- Barg, C.-D.* (1991), Wieviel Chaos braucht ein Unternehmen: Unternehmenserfolg durch innovatives Personalmanagement. In: *Touristik Management*, 1991, Nr. 4, S. 16–21.

- Bartscher, T. R.* (1990), Situatives Gedankengut innerhalb der Personalführung: Ein Überblick. In: *WiSt*, 1990, Nr. 9.
- Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.)* (1989), *Evolution – Organisation – Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme*, Berlin.
- Baumol, W., Benhabib, J.* (1989) Chaos: Significance, mechanism, and economic applications. In: *Journal of Economic Perspectives*, 1989, Nr. 1, S. 77–105.
- Bayer, O.* (1992) Empirische Methoden in den Sozialwissenschaften. In: *Seiffert/Radnitzky (Hrsg.)* (1992).
- Bechtler, T.* (1992), Selbstorganisation als Unternehmensvision: Der Markt als Mittel innerbetrieblicher Organisation. In: *Königswieser/Lutz (Hrsg.)* (1992).
- Becker, A.* (1994), Strategie und Rationalität: Ein strukturationstheoretisches Konzept der Rationalität strategischer Planung, Diss., FU Berlin.
- Behme, W., Schimmelpfeng, K.* (1993), Unternehmensführung als kybernetischer Prozeß in WISU, 1993, Nr. 4, S. 289–293.
- Beisel, R.* (1994), Synergetik und Organisationsentwicklung: Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie, München.
- Bendel, K.* (1993a), Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung: Zur Theorie der Autopoiesis sozialer Systeme bei Niklas Luhmann, Pfaffenweiler.
- Bendel, K.* (1993b) Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 1993, Nr. 4, S. 261–278.
- Benz, J.* (1990), Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen: Kombination „traditioneller Verfahren“ oder simultane Methoden?. In: *Marketing ZFP*, 1990, Nr. 4, S. 241–249.
- Benz, W.* (1983) Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation von gewerblichen Arbeitnehmern, Diss. FU Berlin.
- Beriger, P.* (1989), Quality Circles. In: *Die Unternehmung*, 1989, Nr. 1, S. 14–19.
- Barnard, C. I.* (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge.
- Bertalanffy, L. von* (1956), General Systems Theory. In: *General Systems Yearbook* (1) 1956.
- Bertalanffy, L. von* (1972), The History and Status of General Systems Theory. In: *Academy of Management Journal*, 1972, Nr. 4, S. 407–426.
- Berthel, J.* (1991), *Personal-Management*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bierwirth, A.* (1995), Die Bedeutung der Kommunikation für Prozesse der Selbstorganisation, unveröffentl. Diplomarbeit, FU Berlin.

- Bisani, F.* (1995), Personalwesen und Personalführung: Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. (vollständig überarbeitete und erweiterte) Aufl., Wiesbaden.
- Bleicher, K.* (1994), Potentiale entdecken: Unternehmen auf dem Weg zu einer Vertrauensorganisation. In: *Gablers Magazin*, 1994, Nr. 1, S. 14–21.
- Bluedorn, A. C.* (1978), A taconomie of turnover. In: *Academy of Management Review*, 1978, Nr. 3, S. 647–651.
- Bluedorn, A. C.* (1982), The theories of turnover: causes, effects and meaning. In: *Bacharach, S. (eds.)* (1982), *Research in the sociology of organizations*, Vol. 1, Greenwich, Conn., JAI Press, 1982, S. 75–128.
- Bluedorn, A. C., Abelson, M. A.* (1989), Employee performance and withdrawal from work, Working paper, Pennsylvania State University.
- Borgmann, A., Witzgall, E.* (1993), Betriebliche Ausbildung: eine Fehlinvestition in Humankapital?, unveröffentl. Diplomarbeit, FU Berlin.
- Boudreau, J. W., Berger, C. J.* (1985), Decision-theoretical utility analysis applied to employee separations and acquisitions (Monograph). In: *Journal of Applied Psychology*, 1985, Nr. 70, S. 581–612.
- Bramsemann, R.* (1987), *Handbuch Controlling: Methoden und Techniken*, München.
- Braun, H.* (1992), Wissenschaftsgeschichte: Sozialwissenschaften. In: *Seiffert (Hrsg.)*, 1992, S. 440–446.
- Brauner, E.* (1994), Soziale Interaktion und mentale Modelle: Planungs- und Entscheidungsprozesse in Planspielgruppen, Münster, New York.
- Breisig, T.* (1990), Einführungsprogramme neuer Mitarbeiter. In: *Breisig, T. (Hrsg.)* (1990), *Betriebliche Sozialtechniken, Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen*, Neuwied, S. 203–214.
- Brenig, H.* (1992), Strukturierung von strategischen Planungssystemen in turbulenten Umsystemen: dargestellt am Beispiel der Entwicklung in Osteuropa, Diss., Hallstadt.
- Briggs, J., Peat, F. D.* (1990), Die Entdeckung des Chaos: Eine Reise durch die Chaos-Theorie, München, Wien.
- Brockhoff, K., Hauschildt, J.* (1993), Schnittstellen-Management: Koordination ohne Hierarchie. In: *ZfO*, 1993, Nr. 6, S. 396–403.
- Bruch, H., Schramm, F.* (1994), Wirtschaftsentwicklung und Personalführung. In: *Scholz, Oberschulte (Hrsg.)* (1994), *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, S. 131–153.
- Brügge, P.* (1993a), Der Kult um das Chaos. In: *Der Spiegel*, 1993, Nr. 40, S. 232–241 und *Der Spiegel* 1993, Nr. 41, S. 240–252.
- Brügge, P.* (1993b), Mythos aus dem Computer. In: *Der Spiegel*, 1993, Nr. 39, S. 156–164.

- Bühl, W. L. (1990), Sozialer Wandel im Ungleichgewicht, Zyklen, Fluktuation, Katastrophen, Stuttgart.
- Bühner, R. (1994), Personalmanagement, Landsberg/Lech.
- Bühner, R. (1995a), Mitarbeiter mit Kennzahlen führen. In: Harvard Business Manager, 1995, Nr. 3, S. 55–63.
- Bühner, R. (1995b), Alles für den Mitarbeiter. In: Personalwirtschaft, 1995, Nr. 9, S. 37–40.
- Burke, R. J., Wilcox, D. S. (1972), Absenteeism and Turnover Among Female Telephone Operators. In: Personnel Psychology, 1972, S. 639–648.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961), The Management of Innovation, London.
- Buscher, U., Folker, R. (1993), Fuzzy Sets in der Linearen Optimierung. In: WiSt, Nr. 6, Juni 1993, S. 313–317.
- Byham, W., Wellins, R. S., Wilson, J. M. (1992), Power-Teams: Spitzenleistungen mit autonomen Arbeitsgruppen, Landsberg/Lech.
- Campion, M. A. (1991), Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research. In: Journal of Applied Psychology, 1991, Nr. 2, S. 199–212.
- Capra, F. (1988), Die Auto-Organisation im nicht-lebenden Universum. In: Guntern, G. (Hrsg.) (1988), Der blinde Tanz zur lautlosen Musik: Die Auto-Organisation von Systemen, Brig, S. 21–37.
- Capra, F. (1992), Systemisches Denken – das neue Paradigma. In: Königswieser/Lutz (Hrsg.) (1992).
- Carnap, R. (1956), The Methodological Character of Theoretical Concepts. In: Feigl/Maxwell (eds.) (1956), S. 38–76.
- Caroll, G. R. (Hrsg.) (1988), Ecological Models of Organizations, Cambridge, Mass.
- Cawsey, T. F., Wedley, W. C. (1979), Labor Turnover Costs: Measurement and Control. In: Personnel Journal 1979, Nr. 58, S. 90–95.
- Chrobeck, R. (1993), Ganzheitlich ausgerichtete organisatorische Systemgestaltung. In: ZfO, 1993, Nr. 6, S. 384–390.
- Churchman, C. W. (1981), Der Systemansatz und seine Feinde, Bern, Stuttgart.
- Clegg, C. W. (1983), The Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study. In: Journal of Applied Psychology, 1983, Nr. 1, S. 88–101.
- Coveney, P., Highfield, R. (1992), Anti-Chaos, Der Pfeil der Zeit in der Selbstorganisation des Lebens, Reinbeck bei Hamburg.

- Cramer, F.* (1993), *Chaos und Ordnung, Die komplexe Struktur des Lebendigen*, Frankfurt/Main, Leipzig.
- Crozier, M., Friedberg, E.* (1979), *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein.
- Dallessio, A., Silverman, W. H., Schuck, J. R.* (1986), *Path to Turnover: A Re-Analysis and Review of Existing Data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth Turnover Modell*. In: *Human Relations*, 1986, Nr. 39, S. 245–264.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, L. W.* (1981), *Functional Turnover. An Empirical Assessment*. In: *Journal of Applied Psychology*, 1981, Nr. 66, S.716–721.
- Dammer, H., Pütz, M., Wimmer, S.* (1995), *Umsetzung von Führungs- und Verhaltensgrundsätzen: Einführung von Teamarbeit bei der Wilhelm Karmann GmbH*. In: *Personalführung*, 1995, Nr. 5, S. 372–374.
- Davies, P.* (1991), *Prinzip Chaos: Die neue Ordnung des Kosmos*, 3. Aufl., München.
- Deiser, R.* (1994), *Strategisches Management im Wandel: Vom Planungsparadigma zum „Organizational Learning“*. In: *Hofmann/Al-Ani (Hrsg.)* (1994).
- Dietl, B.* (1987), *Unternehmenskultur, eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung*. In: *Heinen, E. (Hrsg.)*(1987).
- Dincher, R.* (1989), *Die Fluktuation kaufmännisch ausgebildeter Abiturienten und ihre personalpolitische Beeinflussung durch das ausbildende Unternehmen*, Frankfurt/Main.
- Dincher, R.* (1992), *Fluktuation*. In: *Gaugler, E. (Hrsg.)* (1992), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, S. 873–883.
- Dincher, R., Ehreiser, H.-J., Nick, F. R.*, (1989), *Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik*. In: *Weber, W., Weinmann, J.* (1989), *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart.
- Domsch, M.* (1985), *Das Konzept der Arbeitsgruppe „Mitarbeiterbefragungen“*. In: *Töpfer/Zander (Hrsg.)* (1985), S. 109–126.
- Domsch, M., Schneble, A.* (1991), *Mitarbeiterbefragungen: Eine Leitlinie zum Projektmanagement*. In: *Domsch/Schneble (Hrsg.)* (1991), S. 1–24.
- Domsch, M., Schneble, A. (Hrsg.)* (1991), *Mitarbeiterbefragungen*, Heidelberg.
- Domsch, M., Schneble, A.* (1992), *Mitarbeiterbefragungen in Gaugler/Weber (Hrsg.)* (1992), S. 1375–1387.
- Dopfer, K.* (1989), *Ökonomie als lebendes System in Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.)*(1989).
- Doran, L. I., Stone, V. K., Brief, A. P., George, J. M.* (1991), *Behavioral Intentions as Predictors of Job Attitudes: The Role of Economic Choice*. In: *Journal of Applied Psychology*, 1991, Nr. 1, S. 40–45.

- Dorffner, G.* (1991), *Konnektionismus: Von neuronalen Netzwerken zu einer „natürlichen“ KI*, Stuttgart.
- Dörner, D.* (1992), *Die Logik des Mißlingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Hamburg.
- Dreher, G. F.* (1982), *The role of performance in the turnover process*. In: *Academy of Management Journal*, 1982, S. 137–147.
- Dreyper, C.* (1992), *Unternehmenskultur: Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“*, Frankfurt/Main.
- Drumm, H. J.* (1989), *Personalwirtschaftslehre*, Berlin.
- Drumm, H. J.* (1992), *Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl.*, Berlin.
- Drumm, H. J. (Hrsg.)* (1989), *Individualisierung der Personalwirtschaft*, Bern, Stuttgart.
- Ebeling, J.* (1993), *Apfelmännchen und Total Quality Management?.* In: *Rehm et al. (Hrsg.)* (1993), S. 95–126.
- Eigen, M.* (1973), *Self-organization of matter and the evolution of biological macromolecules*. In: *Die Naturwissenschaft*, 1971, Nr. 58, S. 465–523.
- Eigen, M., Schuster, P.* (1977), *The hypercycle: A principle of natural self-organization. Part: Emergence of the hypercycle*. In: *Naturwissenschaften*, 1977, Nr. 64, S. 541–565.
- Ende, W.* (1982), *Theorien der Personalarbeit im Unternehmen*, Königstein/Taunus.
- Eschenbach, R. (Hrsg.)* (1992), *Chaos-Management: Neuorientierung der Unternehmensführung ?*, Wien.
- Exner, A., Königswieser, R., Titscher, S.* (1987), *Unternehmensberatung – systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen*. In: *Die Betriebswirtschaft* 1987, Nr. 47, S. 265–284.
- Faißt, J.* (1993), *Hierarchische Planung unter Einsatz neuronaler Netze : Illustriert an Untersuchungen zum flexiblen Personalmanagement*, Heidelberg.
- Farell, D., Peterson, J. C.* (1984), *Commitment, Absenteeism and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study*. In: *Human Relations*, 1984, Nr. 37.
- Farris, G. F.* (1971), *A Predictive Study of Turnover*. In: *Personnel Psychology*, 1971, S. 311–328.
- Feichtinger, G., Kopel, M.* (1994), *Nichtlineare dynamische Systeme und Chaos: Neue Impulse für die Betriebswirtschaftslehre*. In: *ZfB*, 1994, Nr. 64, S. 7–34.
- Feigl, H. Maxwell, G. (eds.)* (1956), *Minnesota Studies in the Philosophy of Science*, Bd. 1, Minneapolis.
- Fischer, G.* (1958), *Die Betriebsführung und ihre Aufgaben (III)*. In: *ZfB* 1958, Nr. 28, S. 242–250.

- Fischer, H.* (1995), Das lernende Unternehmen mit Konzept. In: *ZfO*, 1995, Nr. 3, S. 191–192.
- Fischer, R.* (1992), Fehlzeiten und Fluktuation als Führungsaufgabe. In: *Personal*, Nr. 1992, Nr. 11, S. 495–499.
- Fishbein, M.* (1967), Attitude and the prediction of behavior. In: *Fishbein, M.* (ed.) (1967), *Reading in attitude theory and measurement*, New York, Wiley.
- Fitzgibbons, D., Moch, M.* (1980), Employee absenteeism: A multiple analysis with replication. In: *Organisational Behavior and Human Performance*, 1980, Nr. 26, S. 349–372.
- Foerster, H. von* (1984), Principles of self-organization – in a socio-managerial context. In: *Ulrich/Probst* (eds.) (1984), S. 2–24.
- Foerster, H. von* (1985), Über das Konstruieren von Wirklichkeit. In: *Foerster, H. von* (Hrsg.) (1985), *Sicht und Einsicht*, Braunschweig/Wiesbaden, S. 25–41.
- Fontana, M.* (1994), Vertrauen ist der Schlüssel zum virtuellen Büro. In: *Der Organisator*, 1994, Nr. 1–2, S. 10–11.
- Freedman, D. H.* (1993), Was kommt nach dem Taylorismus?. In: *Harvard Business Manager* 1993, Nr. 2, S. 24–32.
- Friedman, M.* (1953), *Essays in Positive Economics*, Chicago.
- Fuchs, J.* (1993), Wie Unternehmen leben lernen, Chaos als Ordnungsprinzip. In: *Gablers Magazin*, 1993, Nr. 6–7, S. 16–19.
- Galbraith, J. R.* (1974), Organization design: An information processing view. In: *Interfaces* 1974, Nr. 3 (4), S. 28–36.
- Gälweiler, A.* (1987), *Strategische Unternehmensführung*, Frankfurt/Main.
- Gaugler, E., Martin, A.* (1979), Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit. In: *Wunderer, R.* (Hrsg.) (1979) *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*, Berlin.
- Gaugler, E., Weber, W.* (Hrsg.) (1992), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Gebert, D., Rosenstiel, L. von* (1992), *Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.
- GEO-Wissen* (1993), *Chaos und Kreativität*, Nachdruck November 1993.
- George, J. M., Bettenhausen, K.* (1990), Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group – Level Analysis in a Service Context. In: *Journal of Applied Psychology*, 1990, Nr. 6, S. 698–709.
- Gerhart, B.* (1987), The prediction of voluntary turnover using behavioral intentions, job satisfaction, and area unemployed rates. Paper presented at the meeting of the National Academy of Management, New Orleans, 1987.

- Gerhart, B. (1990), Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. In: *Journal of Applied Psychology*, 1990, Nr. 5, S. 467–476.
- Gharajedaghi, J., Ackoff, R. L. (1985), Mechanistische, organismische und soziale Systeme. In: *Probst, G. J. B., Siegwart, H. (Hrsg.) (1985), Integriertes Management*, Bern, S. 281–298.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Strukturation*, Cambridge.
- Giddens, A. (1988), *Die Konstitution der Gesellschaft*, Frankfurt/Main, New York.
- Glaser, K. (1962), Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Minderung der Fluktuation, in Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Vorträge des 15. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Berlin.
- Glaserfeld, E. von (1987), *Wissen, Sprache, Wirklichkeit*, Braunschweig.
- Gleick, J. (1987), *Chaos: Making a New Science*, New York.
- Gleick, J. (1990), *Chaos: Die Ordnung des Universums*, München.
- Gmelin, V. (1994), Personalcontrolling. In: *Personal*, 1994, Nr. 1, S. 37–42.
- Göbel, E. (1993), Selbstorganisation: Ende oder Grundlage rationaler Organisationsgestaltung. In: *ZfO*, 1993, Nr. 6, S. 391–395.
- Gomez, P., Probst, G. J. B. (1987), Vernetztes Denken im Management. In: *Die Orientierung*, Nr. 89 (1987), Schweizerische Volksbank, Bern.
- Gossens, F. (1957), *Der Personal-Wechsel*, Pocking/Starnberger See.
- Grap, R., Mühlbradt, T. (1995), Gruppenarbeit – und dann?: Der nächste Schritt zur lernenden Organisation. In: *Personalführung*, Nr. 4, 1995, S. 320–327.
- Gruber, T. (1995), *Chaosmanagement: Ausgewählte Ansätze im Vergleich*, unveröff. Diplomarbeit, FU Berlin.
- Grünfeld, H.-G. (1983), Behandlung eines beachtlichen Kostenfaktors. Erfassung, Arten und Ursachen der Fluktuation. In: *Personalwirtschaft* 1983, Nr. 3, S. 101–106
- Grünefeld, H.-G. (1994), Personalplanung, gar nicht so einfach. In: *Personalwirtschaft* 1994, Nr. 6, S. 27–32.
- Häberle, E. (1989), Kontingenz und Diffusion als methodische Leitbegriffe. In: *Bauer/Matis (Hrsg.) (1989)*.
- Habermas, J. (1971), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*. In: *Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg.) (1971), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*, Frankfurt.
- Habermas, J. (1985), *Der philosophische Diskurs der Moderne: Zwölf Vorlesungen*, Frankfurt/Main.

- Habermeier, S.* (1993), Chaosforschung – ein Paradigmenwechsel oder lassen sich die Naturwissenschaften von einem Text manipulieren? in *Chaotische Nachrichten*, 1993, Nr. 28, S. 5–8.
- Haken, H.* (1981), *Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik, Die Lehre vom Zusammenwirken*, Stuttgart.
- Haken, H.* (1990), *Synergetik, eine Einführung: Nichtgleichgewichts-Phasenübergänge und Selbstorganisation in Physik, Chemie und Biologie*, Berlin.
- Haken, H.* (1991), Die Selbstorganisation der Information in biologischen Systemen aus der Sicht der Synergetik. In: *Küppers (Hrsg.)* (1991).
- Hanssmann, F.* (1982), *Einführung in die Systemforschung: Methodik der modellgestützten Entscheidungsvorbereitung*, München.
- Hax, K. (Hrsg.)* (1959), *Handbuch der Wirtschaftswissenschaften*, Köln, Opladen.
- Hayek, F. A. von* (1972), *Die Theorie komplexer Phänomene*, Tübingen.
- Hayek, F. A. von* (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, München.
- Hedberg, B., Nystrom, P., Starbuck, W. H.* (1976), *Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization*. In: *Administrative Science Quarterly*, 1976, Nr. 21, S. 41–65.
- Heinen, E.* (1976), *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, München.
- Heinen, E. (Hrsg.)* (1987), *Unternehmenskultur*, München. *A 1997 überarb. Aufl.*
- Heinen, E., Dietel, B.* (1991), *Kostenrechnung*. In: *Heinen, E. (Hrsg.)* (1991), *Industriebetriebslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Hejl, P. M.* (1985), *Konstruktion der sozialen Konstruktion*. In: *Gumin, H., Mohler, A. (Hrsg.)* (1985), *Einführung in den Konstruktivismus*, München, S. 85–115.
- Hejl, P. M.* (1992), *Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie*. In: *Schmidt S. J. (Hrsg.)* (1992), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*, 5. Aufl., Frankfurt/Main, S. 303–339.
- Hentze, J.* (1991a), *Personalwirtschaftslehre 1*, 5. Aufl., Bern, Stuttgart.
- Hentze, J.* (1991b), *Personalwirtschaftslehre 2*, 5. Aufl., Bern, Stuttgart.
- Hentze, J.* (1994), *Personalwirtschaftslehre 1*, 6. Aufl., Bern, Stuttgart.
- Herstatt, C., Sommerlatte, T.* (1995), *F+E-Benchmarking: Ansätze und Erfahrungen*. In: *Die Unternehmung*, 1995, Nr. 3, S. 193–199.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snydermann, B.* (1959), *The Motivation to Work*, New York.
- Hierholzer, K. Wittmann, H.-G. (Hrsg.)* (1988), *Phasensprünge und Stetigkeiten in der natürlichen und kulturellen Welt*, Stuttgart.

- Hofmann, M., Al-Ani, A., (Hrsg.) (1994), Neue Entwicklungen im Management, Heidelberg.
- Holzer, C. (1994), Der chaotische Schweinezyklus. In: Chaotische Nachrichten, 1994, Nr. 30, S. 1–4.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1991), Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. In: Journal of Applied Psychology, 1991, Nr. 3, S. 350–366.
- Homann, R. (1993), Von lernenden Individuen zur lernenden Organisation. In: Personalwirtschaft, 1993, Nr. 6, S. 18–23.
- Horváth, P. (1986), Controlling, 2. Aufl., München.
- Hoyos, C. Graf, Kroeber-Riel, S., Rosenstiel, L. von, Strümpel, B. (Hrsg.) (1990), Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen, 2. Aufl., München.
- Hulett, J. E. (1966), A Symbolic Interactionist Modell of Human Communication. In: Audio-Visual Communication Review, 1966, Nr. 14, S. 5–33 und S. 203–220.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., Hachiya, D. (1990), Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. In: Psychological Bulletin, 1990, Nr. 97, S. 233–250.
- Huselid, M. A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In: Academy of Management Journal, 1995, Nr. 3, S. 635–672.
- Huselid, M. A., Day, N. E. (1991), Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. In: Journal of Applied Psychology, 1991, Nr. 3, S. 380–391.
- Hutter, M. (1992), Organismus als Metapher in der deutschsprachigen Wirtschaftstheorie. In: Krohn, W., Krug, H.-J., Küppers, G. (Hrsg.) (1992), Selbstorganisation, Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Berlin, 1992, S. 86–112.
- Jackovsky, E. F. (1984), Turnover and job performance: An integrated process model. In: Academy of Management Review, 1984, Nr. 9, S. 74–83.
- Jackson, S. E. (1983), Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. In: Journal of Applied Psychology, 1983, Nr. 1, S. 3–20.
- Jammer, M. (1992), Gesetz. In: Seiffert, Radnitzky (Hrsg.) (1992), S. 112–119.
- Jantsch, E. (1992), System, Systemtheorie. In: Seiffert/Radnitzky (Hrsg.) (1992).
- Jaros-Sturhahn, A., Schachtner, K. (1995), Computernetzgestützte Gruppenarbeit. In: Personal, 1995, Nr. 5, S. 224–228.
- Jung, P. (1988), Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs-AG. Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, SonderNr. Oktober 1988, S. 42–48.

- Jung, R. H. (1985), Mikroorganisation: Eine Untersuchung der Selbstorganisationsleistung in betrieblichen Führungssegmenten, Bern, Stuttgart.
- Kador, F.-J. (Bearb.) (1993), Unternehmerische Personalpolitik: Analyse der Arbeitsbedingungen und personalpolitische Schwerpunktaufgaben, 4. (überarbeitete) Aufl., Herausgegeben von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.
- Känel, S. von (1967), Einführung in die Kybernetik für Ökonomen, Diss., Dresden.
- Kasper, H. (1991), Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: *Stahle/Sydow (Hrsg.) (1991)*.
- Kastner, M. (1990), Personalmanagement heute, Landsberg/Lech.
- Kastner, M. (1991), Denken und Handeln im System. In: *Kastner/Gerstenberg (Hrsg.) (1991)*.
- Kastner, M., Gerstenberg, B. (Hrsg.) (1991), Personal-Management: Denken und Handeln im System, München.
- Kastner, M., Widmann, T. (1991), Führung im systemtheoretischen Bezugsrahmen – eine einführende Betrachtung. In: *Kastner/Gerstenberg (1991)*.
- Kaufhold, K. (1985), Die wirtschaftlichen Wirkungen der Fluktuation in der Einzelwirtschaft, Frankfurt.
- Keller-Pfrunder, A. K., Treichler, C. (1993), Unternehmenskulturstrategien im Züricher Ansatz. In: *Die Unternehmung, 1993, Nr. 1, S. 55–65*.
- Kelsey, D. (1988), The economics of chaos or the chaos of economics. In: *Oxford Economy Review, 1988, Nr. 40, S. 1–31*.
- Ketchum, L. D., Trist, E. (1992), All Teams are not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works, London.
- Kiechl, R. (1989), Einflußfaktoren der Fluktuation. In: *Die Unternehmung, 1989, Nr. 1, S. 35–48*.
- Kiechl, R. (1993), Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung. In: *Die Unternehmung, 1993, Nr. 1, S. 67–73*.
- Kieser, A. (1985a), Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt.
- Kieser, A. (1985b), Wie rational kann man die Organisation einer Unternehmung gestalten?. In: *Die Unternehmung, 1985, S. 367–378*.
- Kieser, A. (1989), Entstehung und Wandel von Organisationen in, *Bauer/Matis, (Hrsg.) (1989)*.
- Kieser, A. (1991), Einarbeitung neuer Mitarbeiter, In *Rosenstil, L. v., Domsch, M, Regnet, E. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, S. 126–136*.

- Kieser, A. (1992), Organisationstheorie, evolutionsorientierte. In: Frese, E. (1992), Handwörterbuch der Organisation, 3. (völlig neugestaltete) Aufl., Stuttgart, S. 1758–1777.
- Kieser, A. (1993), Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.) (1993), Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 243–276.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983), Organisation, 2. (neubearb.) Aufl., Berlin, New York.
- Kinlaw, D. C. (1993), Spitzenteams – Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork, Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1976), Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, München.
- Kirsch, W. (1979), Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation. In: Wunderer, R. (Hrsg.) (1979), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin.
- Kirsch, W. (1984), Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? 2 Halbbände, München.
- Kirsch, W. (1988), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München.
- Kirsch, W. (1992), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München.
- Kirsch, W., Knyphausen, D. zu (1991), Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme? In: Staehle/Sydow (Hrsg.) (1991).
- Klein, S. (1994), Virtuelle Organisation. In: WiSt, 1994, Nr. 6, S. 309–311.
- Kleinbeck, U. (1990), Arbeitsmotivation. In: Hoyos et al. (1990).
- Klimecki, R., Probst, G., Eberl, P. (1991), Systementwicklung als Managementproblem in, Staehle/Sydow (Hrsg.) (1991).
- Klink, G. (1997), Genese einer ökologischen Unternehmensführung: Ein evolutions-theoretisches Modell, Berlin.
- Kneer, G., Nassehi, A. (1991), Verstehen des Verstehens. In: Zeitschrift für Soziologie, 1991, Nr. 5, S. 334–356.
- Knyphausen, D. zu (1988), Die Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München.
- Knyphausen, D. zu (1991), Selbstorganisation und Führung: Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption. In: Die Unternehmung, 1991, Nr. 1, S. 47–63.
- Köhler, R., Georgen, W. (1991), Schnittstellenmanagement. In: Die Betriebswirtschaft, 1991, Nr. 4, S. 527–529.

- Kolbinger, J. (Hrsg.) (1966), *Betrieb und Gesellschaft: soziale Betriebsführung*, Berlin.
- Königswieser, R., Lutz, C. (Hrsg.) (1992), *Das systemisch evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer*, 2. (überarb.) Auflage, Wien.
- Kosko, B. (1993), *fuzzy-logisch. Eine neue Art des Denkens*, Hamburg.
- Krell, G. (1994), *Vergemeinschaftende Personalpolitik*, München/Mehring.
- Krell, G. (1995), *Neue Kochbücher, Alte Rezepte: „Unternehmenskultur“ in den 90er Jahren*. In: *DBW*, 1995, Nr. 2, S. 237–250.
- Kriz, J. (1992), *Grundkonzepte der Systemtheorie*, Bd. 1, *Chaos und Struktur*, München.
- Krohn, W., Küppers, G., Paslack, R. (1987), *Selbstorganisation: Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution*. In: *Schmidt (Hrsg.) (1987a)*.
- Krulis-Randa, J. S. (1987), *Strategie und Personalmanagement: Konfusion über einen unternehmenspolitischen Wandel*. In: *Lattmann (Hrsg.) (1987)*, S. 3–12.
- Krystek, U. (1993), *Chaos und Ordnung im Wechselspiel, Unternehmenssicherung zwischen Chaos und Ordnung*. In: *Gablers Magazin*, 1993, Nr. 6–7, S. 23–27.
- Kuhn, T. S. (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, 2. (erw.) Aufl. Chicago, 1970.
- Küppers, B.-O. (Hrsg.) (1991), *Ordnung aus dem Chaos*, 3. (unveränderte) Aufl., München.
- Kupsch, P. U., Marr, R. (1991), *Personalwirtschaft*. In: *Heinen, E. (1991)*, *Industriebetriebslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Küttner, M. (1992), *Erklärung*. In: *Seiffert/Radnitzky (1992)*.
- Lamnek, S. (1989), *Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken*, München.
- Landfried, C. (1991), *Politikorientierte Folgenforschung: Zur Übertragung der Chaostheorie auf die Sozialwissenschaften*, Speyer.
- Lang, P., W. (1970) *Der Einfluß zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen auf Fluktuation und Fehlzeiten*, Diss., Univ Erlangen-Nürnberg.
- Laske, S. (1990), *Führung zwischen Ordnung und Chaos*. In: *Hammer, R. H. (Hrsg.) (1990)*, *Strategisches Management in den 90er Jahren*, Wien.
- Laszlo, E. (1987), *Evolution: die neue Synthese*, Wien.
- Laszlo, E. (ed.) (1991), *The New Evolutionary Paradigm*, Amsterdam.
- Laszlo, E., Laszlo, C., Lichtenstein, A. von (1992), *Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte*, Fulda.
- Lattmann, C. (Hrsg.) (1987), *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg.

- Lautenbacher, S., Walsh, I. (1994), Neue Technologien für virtuelle Organisationen. In: Gablers Magazin, 1994, Nr. 6–7, S. 28–30.
- Laux, H. (1992), Anreizsysteme, ökonomische Dimension. In: Gaugler, E. (Hrsg.) (1992), S. 112–133.
- Lee, T. W. (1988), How job dissatisfaction leads to employee turnover. In: Journal of Business and Psychology 2, 1988, S. 263–271.
- Lehmann, H. (1992), Organisationstheorie, systemtheoretisch-kybernetisch orientierte. In: Frese, E. (Hrsg.) (1992), Handwörterbuch der Organisation, 3. (völlig neugestaltete) Aufl., Stuttgart.
- Lentz, B. (1992), Führen muß Spaß machen in Capital, 1992, Nr. 2, S. 210–217.
- Lewin, K. (1951), Field Theory in Social Science, New York, 1951.
- Lewin, K. (1958), Group Decisions and Sozial Change. In: Macoby, E. E., Newcomb, T. M., Hartley, E. L., (eds.) (1958), Readings in Social Psychology, 3. Aufl., New York, S. 197–211.
- Lipp, W. (1987), Autopoiesis biologisch, Autopoiesis soziologisch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1987, Nr. 3, S. 452–470.
- Locke, E. A. (1976), The natur and causes of job satisfaction. In: Dunette, M. D. (ed.) (1976), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, S. 1297–1349.
- Loistl, O., Betz, I. (1993), Chaostheorie: Zur Theorie nichtlinearer dynamischer Systeme, München, Wien.
- Loye, D. (1991), Chaos and Transformation: Implications of Nonequilibrium Theory for Social Science and Society. In: Laszlo (ed.) (1991).
- Luhmann, N. (1975), Soziologische Aufklärung 2, Opladen.
- Luhmann, N. (1984), Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: Die Betriebswirtschaft 1984, Nr. 44, S. 59–603.
- Luhmann, N. (1985), Die Autopoiesis des Bewußtseins. In: Soziale Welt, 1985, Nr. 36, S. 402–446.
- Luhmann, N. (1988), Organisation. In: Küpper, W., Ortman, G. (Hrsg.) (1988), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 165–185.
- Luhmann, N. (1989), Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. III, Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (1990), Was tut ein Manager in einem sich selbst organisierenden System? Ein Gespräch mit Niklas Luhmann. In: gdi Impuls 1990, Nr. 1, S. 11–16.
- Luhmann, N. (1991), Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl. (1. Aufl. 1984), Frankfurt/Main.

- Luhmann, N. (1992a), Fragen an Niklas Luhmann (Interview). In: Königswieser/Lutz (Hrsg.) (1992).
- Luhmann, N. (1992b), Wer kennt Will Martens? Eine Anmerkung zum Problem der Emergenz sozialer Systeme. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1992, Nr. 1, S.139–142.
- Lux, E. (1965), Ausmaß und Ursachen der Fluktuation der Arbeitnehmer in der Industrie der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Köln.
- ✓ Macharzina, K. (1993), Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden. ✓
- Malik, F. (1989), Elemente einer Theorie des Managements sozialer Systeme. In: Bauer/Matis (Hrsg.) (1989).
- Malik, F. (1992), Strategie des Managements komplexer Systeme, 4. Aufl. Bern, Stuttgart.
- Malik, F. (1993), Systemischen Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern, Stuttgart, Wien. *2000 die 1. CC*
- Malsburg, C. von der (1991), Ist die Evolution blind? in Küppers (Hrsg.) (1991).
- March, J., Simon, H. A. (1958), Organization, New York.
- Marr, R. (1975), Fluktuation. In: Gaugler, E. (Hrsg.) (1975), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1975, S. 845–855.
- Marr, R. (1987), Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider?: Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand. In: Lattmann (Hrsg.) (1987), S. 13–24.
- Marr, R., Stitzel, M. (1979), Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz, München.
- Marsh, R., Manaari, H. (1977), Organizational commitment and turnover: A predictive study, Administrative Science Quarterly, 1977, Nr. 22, S. 57–75.
- Martens, W. (1991), Die Autopoieses sozialer Systeme. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1991, Nr. 4, S. 625–646.
- Martens, W. (1992), Die partielle Überschneidung autopoietischer Systeme. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1992, Nr. 1, S. 143–146.
- Martens, W. (1995), Der verhängnisvolle Unterschied – Bemerkungen zu den Beiträgen von Gerhard Wagner und Niklas Luhmann in der ZfS 4 und 6, 1994. In: Zeitschrift für Soziologie, 1995, Nr. 3, S. 229–234.
- Martin, A. (1992), Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler (Hrsg.) (1992), S. 481–493.
- Martin, A. (1994), Personalforschung, 2. Aufl., München, Wien.

- Martin, A., Homann, V., Rodehuth, M.* (1991), Instrumente der Personalforschung: Ihr Einsatz im Unternehmen. In: *Personal*, 1991, Nr. 9, S. 294–299.
- Martin, T. N.* (1979), A contextual model of employee turnover intentions. In: *Academy of Management Journal*, 1979, Nr. 22, S. 313–324.
- Martin, T. N., Price, J. L., Mueller, C. W.* (1981), Job performance and turnover in *Journal of Applied Psychology*, 1981, Nr. 66, S. 116–119.
- Maruyama, M.* (1963), The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes. In: *American Scientist*, 1963, Nr. 51, S. 164–179.
- Maslow, A. H.* (1977), *Motivation und Persönlichkeit*, Olten.
- Maslow, A., H.* (1981), Eine Theorie der menschlichen Motivation. In: *Ackermann, K. F., Reber, G. (Hrsg.)* (1981), *Personalwirtschaft: Motivationale und kognitive Grundlagen*, Stuttgart, S. 154–160.
- Matis, H.* (1989), Systemansatz und Evolutionsgedanke als Paradigmen in der (historischen) Sozialwissenschaft. In: *Bauer/Matis (Hrsg.)* (1989).
- Maturana, H. R.* (1969), The neurophysiology of cognition. In: *Garvin, P.* *Cognition: A multiple view*, New York.
- Maturana, H. R. (Hrsg.)* (1982), Erkennen, die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig.
- Maturana, H. R., Varela, F. J.* (1980), *Autopoiesis and Cognition, The realizing of the living*, Boston.
- Maturana, H. R., Varela, F. J., Uribe, R.* (1982), Autopoiesis: Die Organisation lebender Systeme, ihre nähere Bestimmung und ein Modell. In: *Maturana (Hrsg.)* (1982), S. 180–235.
- Maturana, R., Varela, F. J.* (1992), *Der Baum der Erkenntnis, Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*, 4. Aufl., Bern/München.
- Maul, C.* (1993), Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen. In: *ZfB*, 1993, S. 715–740.
- Mayntz, R.* (1988a), Soziale Diskontinuitäten: Erscheinungsformen und Ursachen. In: *Hierholzer/Wittmann (Hrsg.)* (1988).
- Mayntz, R.* (1988b), Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In: *Mayntz et al.* (1988), *Differenzierung und Verselbständigung*, Frankfurt/Main.
- Mayntz, R.* (1990), The Influence of Natural Science Theories on Contemporary Social Science, MPIFG Discussion Papers.
- Mayr, E.* (1988), Evolution. In: *Mayr, E.* (1988), *Evolution: die Entwicklung von den ersten Lebensspuren bis zum Menschen*, 7. Aufl., Heidelberg.
- McCulloch, W.* (1965), *Embodiments of Mind*, Cambridge, Mass.

- McEvoy, G. M., Cascio, W. F. (1985), Strategies for reducing employee turnover: A metaanalysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 1985, Nr. 70, S. 342–353.
- Mead, G. H. (1980), Die Genesis der Identität und die soziale Kontrolle. In: Mead, G. H. (1980), *Gesammelte Aufsätze*, Bd. 1, Frankfurt/Main, S. 232–240.
- Mechners, F. (1990), Im Anfang war der Hyperzyklus. In: *GEO-Wissen*, Nr.: Chaos und Kreativität, S. 72–86.
- Metz, F., Winnes, R., Knauth, P. (1995), Entwicklungsstand des Personal-Controllings: Ergebnisse von Einzelfallstudien bei 31 deutschen Unternehmen. In: *Personal*, Nr. 3, 1995, S. 132–138.
- Michaels, C. E., Spector, P. E. (1982), Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model. In: *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982, S. 53–59.
- Michalke, N. (1994), Blick zurück nach vorn. In: *Manager Magazin*, Nr. 7, 1994, S. 140–154.
- Mobley, W. H. (1982), *Employee turnover: causes, consequences and control*, Reading, Mass.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, A. H., Meglino, B. M. (1979), Review and conceptual analysis of the employee turnover. In: *Psychological Bulletin*, 1979, Nr. 86, S. 493–522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingworth, A. T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover. In: *Journal of Applied Psychology*, 1978, Nr. 63, S. 408–414.
- Moll, M. (1986), Ein Beitrag zur Abschätzung der langfristigen Arbeitskosten und projektwirksamen Arbeitszeiten aus der Perspektive des Projektmanagers, Diss. TU Berlin.
- Mollet, G. S., Egger, P. (1995), Benchmarking: Das VW-Konzept. In: *Personalwirtschaft*, 1995, Nr. 10, S. 18–20.
- Monod, J. (1971), *Zufall und Notwendigkeit*, München.
- Morgan, G. (1993), *Imaginization*, Newbury Park.
- Mowday, R. T., McDade, T. (1979), Linking behavioral and attitudinal commitment: A longitudinal analysis of job choice and job attitudes. In: *Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., McArthur, A. W. (1984), The psychology of withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. In *Academy of Management Journal*, 1984, Nr. 27, S. 79–94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982), *Employee-organisation linkages: The psychology of commitment absenteeism, and turnover*, New York.

- Mowday, R. T., Spencer, D. G.* (1981), The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. In: *Academy of Management Journal* 1981, Nr. 24, S. 634–642.
- Muchinsky, P. M., Morrow, P. C.* (1980), A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. In: *Journal of Vocational Behavior*, 1980, Nr. 17, S. 263–290.
- Muchinsky, P. M., Tuttle, M.* (1979), Employee turnover: An empirical and methodological assessment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Nr. 14, S. 43–77.
- Müller-Godeffroy, H.* (1985), Wissenschaftslogik und Wissenschaftsprozess: Zur Forderung nach Falsifizierbarkeit der Theorien der Nationalökonomie. In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaften* 1985, Nr. 36, S. 128–148.
- Müller-Merbach, H.* (1973), *Operation Research*, 3. Aufl. München.
- Müri, P.* (1989), *Chaos-Management: Die kreative Führungsphilosophie*, München.
- Neuberger, O.* (1974), *Messung der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart.
- Neuberger, O.* (1985), *Arbeit*, Stuttgart.
- Neuberger, O.* (1990a), *Führen und geführt werden*, Stuttgart.
- Neuberger, O.* (1990b), Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Inter-subjektivität und Subjektivität. In: *ZfP*, 1990, Nr. 1, S. 21–36.
- Neuberger, O.* (1991), *Personalentwicklung*, Stuttgart.
- Neuberger, O.* (1992), *Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*, 14. Aufl., München.
- Neumeier, W.* (1995), Mehr als nur Statistik: Die Mitarbeitermeinungsumfrage als strategisches Führungsinstrument. In: *Personalführung*, 1995, Nr. 3, S. 214–218.
- Nicolis, G., Prigogine, I.* (1987), *Die Erforschung des Komplexen*, München.
- Niefer, H.* (1993), *Planung, Einführung und Optimierung von Gruppenarbeit in der Teilefertigung*, München.
- Nonaka, I.* (1988), Creating Organizational Order Put of Chaos. In: *California Management Review*, 1988, Nr. 3.
- Nürnberg, C.* (1993), *Faszination Chaos: wie zufällig Ordnung entsteht*, Stuttgart.
- Oechsler, W. A.* (1992), *Personal und Arbeit, Einführung in die Personalwirtschaft*, 4. Aufl., München, Wien.
- Oechsler, W. A., Schormair, T. P.* (1981), Quantitative Modelle der Personalplanung, Darstellung und Analyse praktischer Anwendungsmöglichkeiten. In: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 3, 1981.
- Ogilvy, J.* (1992), Vorwort zu Laszlo et al., 1992.

- Opp, K.-D. (1970), *Methodologie der Sozialwissenschaften: Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung*, Reinbeck bei Hamburg.
- Osterloh, M., Grand, S. (1994), *Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung*. In: *Die Unternehmung*, Nr. 4/1994, S. 177–194.
- Ortmann, G. (1976), *Unternehmensziele als Ideologie – Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele*, Köln.
- Pareto, V. (1961), *The Circulation of the Elites*. In: *Parsons, T., Shils, E., Naeyege, K., Pitts, J. (eds.) (1961), Theories of Society*.
- Parson, T., Shils, E. (eds.) (1951), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass.
- Paslack, R. (1990), *Die Faszination des Chaos: Vielversprechende Einsichten und ernüchternde Aussichten*. In: *gdi Impuls*, 1990, Nr. 3, S. 19–26.
- Paslack, R. (1991), *Kurze Geschichte der Selbstorganisation*. In: *gdi Impuls*, 1991, Nr. 3, S.48–54.
- Perrow, C. (1984), *Normal accidents, living with high risk technologies*, New York.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982), *In: search of excellence*, New York.
- Pfeffer, J., Lawler, J. (1980), *The effects of job alternatives, extrinsic rewards, and commitment on satisfaction with the organization: A field example of the insufficient justification paradigm*. In: *Administrative Science Quarterly*, 1980, Nr. 25, S: 38–56.
- Pfeffer, W., Dörrie, U., Stoll, E. (1977), *Menschliche Arbeit in der Produktion*, Göttingen.
- Pfeifer, W., Weiß, E. (1992), *Lean Management*, Berlin.
- Pietschmann, H. (1992), *Chancen und Grenzen der Chaos-Theorie*. In: *Eschenbach (Hrsg.) (1992)*.
- Pinkwart, A. (1992), *Chaos und Unternehmenskrise*, Wiesbaden.
- Pinkwart, A. (1993), *Katastrophentheorie und Unternehmenskrise: Der Beitrag der Katastrophentheorie zur Erklärung von Unternehmenskrise und -insolvenz*. In: *ZfB*, 1993, Nr. 9, S. 873–895.
- Poincaré, H. (1914), *Wissenschaft und Methode*, Berlin, Leipzig.
- Popper, K. R. (1970), *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, Bd. 1: *Der Zauber Platons*, 2. Aufl., Bern, München.
- Popper, K. R. (1988), *Logik des Forschens*, Tübingen.
- Porter, L. W., Steers, R. M. (1973), *Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism*. In: *Psychological Bulletin*, 1973, 80, S. 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: a Behavioral View*. Santa Monica.

- Price, J. L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames, Iowa.
- Priesmeyer, H. R. (1992), *Organizations and Chaos: Defining the Methods of Nonlinear Management*, Westport.
- Prigogine, I., Stengers, I. (1986), *Dialog mit der Natur: Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens*, München.
- Probst, G. J. B. (1987a), Führungstheorien: Biokybernetik und Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.) (1987), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart.
- Probst, G. J. B. (1987b), *Selbstorganisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg.
- Probst, G. J. B. (1992a), Vernetztes Denken für komplexe strategische Probleme. In: Königswieser/Lutz (Hrsg.) (1992), S. 22–41.
- Probst, G. J. B. (1992b), Selbstorganisation. In: Frese (Hrsg.) (1992), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. (völlig neugestaltete) Aufl., Stuttgart, S. 2255–2269.
- Probst, G. J. B., Dylllick, T. (1992), Führungstheorien, kybernetische in Gaugler (Hrsg.) (1992), S. 481–493.
- Probst, G. J. B., Gomez, P. (1991), *Vernetztes Denken*, 2. (erw.) Aufl., Wiesbaden.
- Probst, G. J. B., Naujoks, H. (1993), Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management. In: ZfO, 1993, Nr. 6, S. 368–374.
- Rabetge, C. (1991), *Fuzzy Sets in der Netzplantechnik*, Wiesbaden (zugl. Diss, Univ. Göttingen, 1990).
- Raffée, H. (1974), *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen.
- Ratzek, W. (1992), *Selbstorganisation in komplexen Welten*, Frankfurt/Main.
- Redlin, M. (1987), *Personalfuktuation. Eine multivariate Analyse ihrer individuellen Determinanten*, Diss., Hamburg.
- Reglin, B. (1993), *Managementsysteme, eine organisationstheoretische Fundierung*, München.
- Rehm, W., Welsch, H., Faix, W. (Hrsg.) (1993), *Synergetik, Selbstorganisation als Erfolgsrezept für Unternehmen*, Ehningen bei Böblingen.
- Reichert, S. (1987), Früherkennung: mehr geachtet und begehrt als angewendet in Verkauf und Marketing, 1987, Nr. 3, S. 11–14.
- Remer, A. (1978), *Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen*, Berlin.
- Remer, A. (1990), *Ansätze zu einer Theorie des Personalmanagement: Schriften zu Organisation und Personal*, Bd. 1, Neuaufl, Hummeltal.
- Reszat, B. (1993), Chaos in den Wechselkursen. In: WiSt, 1993, Nr. 3, S. 146–149.

- Richards, D.* (1990), Is Strategic Decision Making Chaotic? In: Behavioral Science, 1990, Vol. 35, S. 219–232.
- Rieter, H.* (1992), Mechanistische und organismische Ansätze in der Wirtschaftswissenschaft. In: *Krohn, W., Krug, H.-J., Küppers, G. (Hrsg.)* (1992), *Selbstorganisation, Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften*, Berlin, S. 51–85.
- Ringelstetter, M.* (1988), *Auf dem Weg zu einem evolutionären Management*, München.
- Rippe, W.* (1974), *Die Fluktuation von Führungskräften der Wirtschaft: Eine empirische Studie zum Entschluß zum zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel*, Berlin.
- Rosenstiel, L. von* (1975), *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen Leistung und Zufriedenheit*, Berlin.
- Rosenstiel, L. von* (1992), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Rosnay, J. de* (1979), *Das Makroskop: Systemdenken als Werkzeug der Ökogesellschaft*, Hamburg.
- Roth, G.* (1986), Selbstorganisation – Selbsterhaltung – Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt. In: *Dress, A., Hendrichs, H., Küppers G. (Hrsg.)* (1986), *Selbstorganisation: Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft*, München, S. 149–180.
- Roth, G.* (1987), Autopoiese und Kognition: Die Theorie H. R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung. In: *Schmidt, S. J. (Hrsg.)* (1987a).
- Rückerl, H.* (1993), Synergetik: Ordnung und Chaos. In: *Chaotische Nachrichten*, 1993, Nr. 27, S. 1–2.
- Rühl, G., Melder, S., Hantsch, G.* (1985), *Personalfluktuations im Handwerk*, Kösching.
- Rühli, E., Wehrli, H. P.* (1987), *Strategisches Management und Personalmanagement*, Bern.
- Sabathil, P.* (1976), *Zur Fluktuation von Arbeitskräften*, Diss., München.
- Sabathil, P.* (1977), *Fluktuation von Arbeitskräften: Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, München.
- Sadowski, D., Backes-Gellner, U., Frick, B., Brühl, N., Pull, K., Schröder, S., Müller, C.* (1994), Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehre: ökonomischer Silberstreifen am Horizont. In: *DBW*, 1994, Nr. 3, S. 397–409.
- Sandner, K.* (1983), *Evolutionäres Management. Voraussetzungen und Konsequenzen eines Ansatzes zur Steuerung sozialer Systeme*. In: *Die Unternehmung*, 1983, S. 77–90.
- Schanz, G.* (1987), *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung*. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R., (Hrsg.)* (1987), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart.

- Schanz, G. (1988a), *Methodologie für Betriebswirte*, 2. (überarbeitete und erweiterte) Aufl., Stuttgart.
- Schanz, G. (1988b), *Erkennen und Gestalten, Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht*, Stuttgart.
- Schanz, G. (1992), *Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre* in *Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M.* (1992), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1 Grundfragen, 6. (neubearb.) Auflage, S. 57–135.
- Scheer, A.-W., Galler, J. (1994), *Informationsmanagement auf Basis einer Architektur integrierter Informationssysteme*. In: *Hoffmann/Al-Ani* (Hrsg.) (1994).
- Schell, R., Hill, P. B., Esser, E. (1988), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München.
- Scherm, E. (1994), *Konsequenzen eines Lean Management für die Planung und das Controlling in der Unternehmung: Sechs Thesen*. In: *DBW*, 1994, Nr. 5, S. 645–661.
- Schlüter, H. (1960), *Fluktuation: Begriff – Erfassung – Ursachen – Bekämpfung*. In: *Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V.* (Hrsg.) (1960), *Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation – Ursachen und Bekämpfung – Erfassung und Kosten*, Düsseldorf.
- Schmidt, S. J. (Hrsg.) (1991), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*, 4. Aufl., Frankfurt/Main.
- Schmidt, S. J. (1987), *Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs*. In: *Schmidt (Hrsg.)* (1987), S. 11–88.
- Schmidt S. J. (Hrsg.) (1987a), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*, Frankfurt/Main.
- Schmidt, S. J. (1993), *In: Netzwerken denken und handeln, Selbstorganisation: Praktiker brauchen Orientierung*. In: *Gablers Magazin*, 1993, Nr. 6–7, S. 28–31.
- Schnabl, H. (1995), *Neuronale Netze in der Ökonomie*. In: *WiSt*, 1995, Nr. 6, S. 317–319.
- Schnädelbach, H. (1992), *Positivismus*. In: *Seiffert/Radnitzky* (1992).
- Schneeweiß, C. (1993), *Geleitwort*. In: *Faißt (Hrsg.)* (1993).
- Schneider, M. (1993), *Kein Gramm zuviel*. In: *Manager Magazin*, 1993, Nr. 8, S. 109–112.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (1988), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München, Wien.
- Scholz, C. (1993), *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen*, 3. (neub. und erw.) Aufl., München.
- Scholz, C. (1990), *Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung: Problemfelder, Defizite, Konsequenzen*. In: *ZfP*, 1990, Nr. 1, S. 37–54.

- Scholz, C., Scholz, M.* (1995), Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfach Meinungsumfragen: Instrumente, Konzepte, Durchführungen. In: Personalführung Nr. 9 1995, S. 728–740.
- Scholz, H.* (1991), Entwicklungsmöglichkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte der Personalführung in den 90er Jahren. In: *Ackermann/Scholz (Hrsg.)* (1991), S. 1–12.
- Schrader, Chr.* (1993), Wenn Gleichungen verrückt spielen. In: GEO-Wissen, Chaos und Kreativität, Nachdruck, November, 1993.
- Schreyögg, G.* (1989), Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, In: *ZfbF*, 1989, Nr. 2, S. 94–106.
- Schreyögg, G.* (1991), Der Managementprozeß – neu gesehen. In: *Stahle/Sydow (Hrsg.)* (1991).
- Schreyögg, G., Noss, C.* (1994), Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: *Die Unternehmung*, 1994, Nr. 1, S. 17–33.
- Schreyögg, G., Noss, C.* (1995), Organisationaler Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: *DBW*, 1995, Nr. 2, S. 169–185.
- Schulte, C.* (1990), Kennzahlengestütztes Personal-Controlling: Ein Planungs- und Steuerungsinstrument für den Personalbereich. In: *Controlling*, 1990, Nr. 1, S. 18–25.
- Schulz von Thun, F.* (1977), Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: *Fittkau, B., Müller-Wolf, H. M., Schulz von Thun, F. (Hrsg.)* (1977), Kommunizieren lernen (und umlernen), Braunschweig, S. 9–100.
- Schulz, H.-C.* (1992), Optimale Dendriten, Stationäre Nichtgleichgewichtsstrukturen: zu Birgit Mertés Doktorarbeit. In: *Chaotische Nachrichten*, 1991, Nr. 14, S. 6.
- Schütz, G.* (1992), Kreatives Chaos-Management. In: *Eschenbach (Hrsg.)* (1992).
- Scott, R. W.* (1992), *Organizations*, 3. Aufl., Englewood Cliffs, N.J.
- Seelig, D.* (1995), Benchmarking in der Personalwirtschaft: Eine Herausforderung zur Überprüfung überkommener Arbeitsstrukturen. In: *Personalführung*, 1995, Nr. 1, S. 52–59.
- Seiffert, H.* (1992), Wissenschaftstheorie, allgemein und Geschichte. In: *Seiffert/Radnitzky (Hrsg.)* (1992).
- Seiffert, H., Radnitzky, G.* (Hrsg.) (1992), *Handlexikon der Wissenschaftstheorie*, München.
- Seiler, W. K.* (1994), Was ist und was soll die Chaostheorie? in *WiSt* 1994, Nr. 11, S. 563–569.
- Seitelberger, F.* (1989), Evolution des Gehirns. In: *Bauer/Matis (Hrsg.)* (1989).
- Semmel, M.* (1984), *Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht*, Bern.

- Semmer, N., Baillo, J.* (1993), Korrelate und Prädiktoren von Fluktuationen: Zum Stand der Forschung. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47, 1993, S. 179–186.
- Semmer, N., Udris, I.* (1993), Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: *Schuler, H. (Hrsg.)* (1993), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Bern.
- Senge, P. M.* (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York.
- Servatius, K.* (1993), *Empirische Forschung und Expertensysteme: Analyse möglicher Wechselwirkungen*, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.
- Seybolt, J. W., Pavett, C., Walker, D. D.* (1978), Turnover among nurses: It can be managed. In: *Journal of Nursing Administration*, 1978, Nr. 8(9), S. 4–9.
- Shannon, C. E., Weaver, W.* (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana.
- Siebenhüner, B.* (1993), *Ökologisches und Ökonomisches Denken: Darstellung und Verbindung ihrer Strukturelemente*, unveröffentl. Diplomarbeit, FU Berlin.
- Siewing, R. (Hrsg.)* (1982), *Evolutionstheorie*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Simon, H. A.* (1981), *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, Landsberg/Lech.
- Simons, R.* (1995), Kontrolle bei selbständig handelnden Mitarbeitern. In: *HARVARD BUSINESS Manager* 3/1995, S. 98–105.
- Six, B., Kleinbeck, U.* (1989), Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: *Graumann, C. F. et al. (Hrsg.)* (1989), *Enzyklopädie der Psychologie*, Göttingen, S. 348–398.
- Spencer, D. G., Steers, R. M.* (1980), The influence of personal factors and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism. In: *Academy of Management Journal*, 23 (3) S. 567–572.
- Spie, U.* (1983), *Personalwesen als Managementaufgabe*, Stuttgart.
- Sprüngli, R. K.* (1981), *Evolution und Management: Ansätze zu einer evolutistischen Betrachtung sozialer Systeme*, Bern.
- Sprüngli, R. K.* (1992), Zur Evolution von Entscheidungen: Reflexionen aus der Praxis. In: *Königwieser/Lutz (Hrsg.)* (1992), S. 57–68.
- Stachowiak, H.* (1973), *Allgemeine Modelltheorie*, Wien.
- Stachowiak, H.* (1983), *Modelle, Konstruktion der Wirklichkeit*, München.
- Stachowiak, H.* (1992a), Erkenntnistheorie, neopragmatische. In: *Seiffert/Radnitzky, (Hrsg.)* (1992), S. 64–68.
- Stachowiak, H.* (1992b), Modell. In: *Seiffert/Radnitzky (Hrsg.)* (1992), S. 219–222.
- Stachowiak, H. (Hrsg.)* (1987), *Handbuch des pragmatischen Denkens II: Der Aufstieg des pragmatischen Denkens im 19. und 20. Jahrhundert*, Hamburg.

- Staeble, W. H. (Hrsg.)* (1991a), *Management*, 6. (überarbeitete) Auflage, München.
- Staeble, W. H. (Hrsg.)* (1991b) Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen. In: *Staeble (Hrsg.)* (1991a) S. 314–345.
- Staeble, W. H. (Hrsg.)* (1992), *Managementforschung* 2, Berlin, New York.
- Staeble, W. H., Sydow, J. (Hrsg.)* (1991), *Managementforschung* 1, Berlin, New York.
- Staffelbach, B.* (1986), *Strategisches Personalmanagement*, Bern.
- Staffelbach, B.* (1995), Bausteine und Funktionen einer Personalökonomik. In: *Die Unternehmung*, 1995, Nr. 1, S. 179–191.
- Stauss, B.* (1991), Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. In: *Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.)* (1991), *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden, S. 229–246.
- Staw, B. M.* (1980), The consequences of turnover. In: *Journal of Occupational Behavior*, 1980, Nr. 1, S. 253–273.
- Steers, R. M., Mowday, R. T.* (1981), Employee turnover and post-decision accommodation process. In: *Staw, B. M., Cummings, L. L. (eds.)* (1981), *Research in Organizational behavior*, Vol. 3, Greenwich, Conn., S.235–282.
- Stegbauer, C.* (1995), Die virtuelle Organisation und die Realität elektronischer Kommunikation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1995, Nr. 3, S. 535–549.
- Stegemann, G.* (1965), *Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels*, Berlin.
- Steiner, M., Wittkemper, H.-G.* (1993), Neuronale Netze: Ein Hilfsmittel für betriebswirtschaftliche Probleme. In: *DBW*, 1993, Nr. 4, S. 447–463.
- Steinmann, H., Schreyögg, G.* (1991), *Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Praxisfälle*, 2. (durchgesehene) Aufl., Wiesbaden.
- Steinmann, H., Schreyögg, G.* (1993), *Management – Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 3. (überarb. und erw.) Aufl. Wiesbaden.
- Stewart, I.* (1990), *Spielt Gott Roulette: Chaos in der Mathematik*, Basel, Boston, Berlin.
- Störig, H., J.* (1992), *Kleine Weltgeschichte der Philosophie*, Frankfurt/Main
- Streim, H.* (1982), Fluktuationskosten und ihre Ermittlung. In: *ZfbF*, 1982, Nr. 34, S. 128–146.
- Ströker, E.* (1992), *Einführung in die Wissenschaftstheorie*, 4. Aufl., Darmstadt.
- Strümpel, B. (Hrsg.)* (1990), *Die Psychologie gesamtwirtschaftlicher Prozesse*. In: *Hoyos et. al.* (1990).

- Studienkreis für sozialwissenschaftliche Betriebsformen e.V.* (1962), Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation, Düsseldorf.
- Stumpf, S. A, Dawley, P. K.* (1981), Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. In: *Academy of Management Journal*, 1981 Nr. 24 (1), S. 148–163.
- Sydow, J.* (1985), *Organisationsspielraum und Büroautomatisation*, Berlin, New York.
- Sydow, J.* (1993), *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Nachdruck der 1. Aufl. von 1992, Wiesbaden.
- Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.)* (1994), *Management interorganisationaler Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen.
- Taylor, F. W.* (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York.
- Teubner, G.* (1989), *Recht als autopoietisches System*, Frankfurt/Main.
- Thompson, K. R., Terpening, W. D.* (1983), Job type variations and antecedents to intention to leave: a content approach to turnover. In: *Human Relations*, 1983, Nr. 36, S. 655–682.
- Thwaites, B.* (1993), *Attraktoren: Mit der Achterbahn durch den Phasenraum*. In: *GEO-Wissen, Chaos und Kreativität*, Nachdruck, November, 1993.
- Tietzel, M.* (1986a), *Idealisierte Erklärungen*. In: *Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie*, 1986, Nr. 17/2, S. 315–321.
- Tietzel, M.* (1986b), *Moral und Wissenschaftstheorie*, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 1986, Nr. 106, S. 113–137.
- Töpfer, A.* (1995), *Kundenzufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit*. In: *Personalwirtschaft* 1995, Nr. 8, S. 10–15.
- Töpfer, A., Funke, U.* (1985), *Mitarbeiter-Befragungen als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung*. In: *Töpfer/Zander (Hrsg.)* (1985), S. 9–44.
- Töpfer, A., Zander, E. (Hrsg.)* (1985), *Mitarbeiter-Befragungen: Ein Handbuch*. Frankfurt/Main, New York.
- Trux, W.* (1993), *Strategie und operative Führung als Gesamtaufgabe*. In: *DBW*, 1993 Nr. 3, S. 319–329.
- Tschacher, W.* (1990), *Interaktion in selbstorganisierenden Systemen: Grundlegung eines dynamisch-synergetischen Forschungsprogramms in der Psychologie*, Heidelberg.
- Turnheim, G.* (1993), *Chaos und Management*, Wiesbaden.
- Türschmann, C. W.* (1990), *Stabilität und Chaos in einfachen, dynamischen Modellen der Betriebswirtschaftslehre*. In: *ZfbF*, 1990, Nr. 1, S. 22–49.

- Uexküll, T. von, Wesiack, W. (1986), Wissenschaftstheorie und psychosomatische Medizin: ein bio-psycho-soziales Modell. In: Uexküll, T. von (Hrsg.) (1986), Psychosomatische Medizin, 3. (neubearbeitete und erweiterte) Aufl., München.
- Ulrich, H. (1970), Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern, Stuttgart. ~~715.~~ (1971) (1971)
- Ulrich, H. (1971), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortz-fleisch, G. von (Hrsg.) (1971), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Ulrich, H. (1981), Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozial-wissenschaft. In: Geist, M. N., Köhler, R. (Hrsg.) (1981), Die Führung des Betriebes, Stuttgart.
- Ulrich, H. (1983), Management, eine unverstandene gesellschaftliche Funktion in Siegwert, H., Probst, G. J. B. (Hrsg.) (1983), Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Stuttgart, S. 133–152.
- Ulrich, H., Gilbert, G. J. B. (1991), Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 3. Aufl., Bern, Stuttgart.
- Ulrich, H., Probst, G. J. B. (Hrsg.) (1984), Self-organization and management of social systems, Berlin.
- Ulrich, W. (1981), Einleitung des Übersetzers in, Churchman (1981).
- Varela, F. J. (1984), Two principles of self-organisation, In: Ulrich/Probst (Hrsg.) (1984).
- Varela, F. J. (1990), Autonomie und Autopoiese. In: Schmidt (Hrsg.) (1990), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 3. Aufl., Frankfurt/Main.
- Vester, F. (1980), Neuland des Denkens: vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart.
- Vester, F. (1990), Ausfahrt Zukunft – Strategien für den Verkehr von morgen: Eine Systemuntersuchung, 2. (korr.) Aufl., München.
- Vester, F. (1991), Unsere Welt: Ein vernetztes System, 7. Aufl., München.
- Vester, F., Hesler, A. von (1980), Sensitivitätsmodell, Frankfurt/Main.
- Vogt, G. G. (1994), Das virtuelle Unternehmen. In: Der Organisator, 1994, Nr. 1–2, S. 6–8.
- Vroom, V. H. (1967), Work and motivation, New York, London, Sydney.
- Wächter, H. (1974), Die Verwendung von Markow-Ketten in der Personalplanung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 44, 1974, S. 243–254.
- Wächter, H. (1992), Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management" in Staehle (Hrsg.) (1992), S. 313–340.

- Wachtmeister, A. von (1980), Ein industriesoziologischer Beitrag zur Deutung der Verhaltensphänomene Fluktuation und Absentismus unter besonderer Berücksichtigung arbeitsorganisatorischer Veränderungen, Berlin.
- Wagenführ, H. (1933), Der Systemgedanke in der Nationalökonomie, Jena.
- Wahren, H.-K. E. (1987), Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung, Berlin, New York.
- Wank, L. (1994), Zur Implementation betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen : Barrieren, Hemmnisse, Strategien, München.
- Weber, B. (1994), Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht. In: *Sydow/Windeler (Hrsg.) (1994)*.
- Weber, G. F., Walsh, I. (1994), Die virtuelle Organisation: Komplexe Organisationen, ein Modell für die Zukunft. In: *Gablers Magazin, 1994, Nr. 6-7, S. 24-27*.
- Wenhowsky, S. (1993), Die unvernünftige Gesellschaft. In: *GEO-Wissen, Chaos und Kreativität, Nachdruck November 1993, S. 152-161*.
- Weibler, J. (1995), Personalwirtschaftliche Theorien: Anforderungen, Systematisierungsansätze und konzeptionelle Überlegungen. In: *ZfP, 1995, Nr. 2, S. 113-134*.
- Weick, K. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly 21, S. 1-19, 1976*.
- Weick, K. (1977), Organization design: Organizations as self-designing systems. In: *Organisational Dynamics 1977, Nr. 6, S. 31-46*.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing, 2. Aufl., Reading, Mass.*
- Weick, K. (1985), *Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/Main*.
- Weigle, G. (1993), Führen im Chaos: Chaos statt Bürokratisierung. In: *Gablers Magazin, 6 - 7.93, S. 20-22*.
- Weimann, J. (1989), Überlegungen zum Theoriebegriff der Wirtschaftswissenschaften in, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS) 1989, Nr. 2, S. 233-264*.
- Weise, P. (Hrsg.) (1990a), *Ökonomie und Gesellschaft, Frankfurt*.
- Weise, P. (1990b), Der synergetische Ansatz zur Analyse der gesellschaftliche Selbstorganisation in *Weise (Hrsg.) (1990)*.
- Welsch, W. (1992), Die Normalität des Chaos. In: *Eschenbach (Hrsg.) (1992)*.
- Wersig, G. (1990), Organisiertes Chaos: Eine umfassende Konzeption zum Informationsmanagement. In: *gdi Impuls, 1990, Nr. 3, S. 8-18*.
- Wiener, N. (1967), Beginn und Aufstieg der Kybernetik. In: *Haseloff, D. (Hrsg.) (1967), Grundfragen der Kybernetik, Berlin*.

- Williams, C. R., Livingstone, L. P.* (1994), Another look at the Relationship between performance and voluntary turnover. In: *Academy of Management Journal*, 1994, Nr. 2, S. 269–298.
- Willke, H.* (1987), *Systemtheorie, Eine Einführung in die Grundprobleme*, Stuttgart, New York.
- Willke, H.* (1993), *Systemtheorie, 4. (überarbeitete) Aufl.*, Stuttgart, Jena.
- Wöhe, G.* (1986), *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 16. Aufl., München.
- Wolpin, J., Burke, R. J.* (1985), Relationship between absenteeism and turnover: A function of measures ?. In: *Personnel Psychology*, 1985, Nr. 38, S. 57–74.
- Wunderer, R.* (1975), Personalwesen als Wissenschaft. In: *Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb*, 1975, Nr. 27 (8), S. 33–36.
- Wunderer, R., Kuhn, T.* (1993), *Unternehmerisches Personalmanagement: Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000*, Frankfurt, New York.
- Wunderer, R., Mittmann, J.* (1983), 10 Jahre Personalwirtschaftslehre: Von Oekonomie nur Spurenelemente. In: *Die Betriebswirtschaftslehre*, 1983, Nr. 4, S. 623–655.
- Wunderer, R., Schlagenhauser, P.* (1994), *Personal-Controlling: Funktionen – Instrumente – Praxisbeispiele*, Stuttgart.
- Youngblood, S. A., Baysinger, B. D., Mobley, W. H.* (1985), The role of unemployment and job satisfaction on turnover: A longitudinal study, Paper presented at the meeting of the National Academy of Management, Boston.
- Zadeh, L. A.* (1973), Outline of a new approach to the analysis of complex system and decision processes: *IEEE Trans. syst. Man*. In: *Cybernetica*, 1975 Nr. 3, S. 28–44.
- Zimmerli, W. C.* (1994), Die Wiederkehr des Individuums. In: *Gablers Magazin*, 1994, Nr. 6–7, S. 35–39.
- Zimmermann, H.-J.* (1984), Fuzzy sets in Operations Research – Eine Einführung in Theorie und Anwendung. In: *OR Proceedings*, 1984, S. 594–608.
- Zinterhof, P.* (1984), *Mathematische Systemtheorie*. In: *Roth, E. (unter Mitarbeit v. Heidenreich, K.) (Hrsg.) (1984), Sozialwissenschaftliche Methoden*, München, Wien, S. 105–121.

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Ruth Beisel: Synergetik und Organisationsentwicklung.

Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie

Schriftenreihe ORGANISATION & PERSONAL, hrsg. von Oswald Neuberger, Band 6
ISBN 3-87988-154-4, Rainer Hampp Verlag, 2., verb. Aufl., München u. Mering 1996, 370 S., DM 59.80

Die Systemtheorie war und ist eine der wichtigen theoretischen Grundlagen von Organisationsentwicklung (OE). Erst auf der Stufe moderner Systemtheorien jedoch scheint die organisatorische Wandlungsproblematik sinnvoll darstellbar.

Das Buch führt in die Konzepte moderner Systemtheorien ein (Teil I) und beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand der Synergetik (Teil II). Am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in ein deutsches Automobilunternehmen wird das abstrakte Konzept der Synergetik auf einen konkreten OE-Fall angewendet (Teil III) und zu einer innovativen Methodik verallgemeinert (Teil IV): Das Verfahren zur synergetischen Organisationsdiagnose lenkt die Aufmerksamkeit des Anwenders auf die tragenden Parameter der Systementwicklung und versetzt ihn in die Lage, aus dem Überangebot an beobachtbaren Wandlungsercheinungen die wesentlichen Wirkzusammenhänge herauszufiltern. Der Leitfaden zur synergetischen Organisationsgestaltung offeriert vielfältige Rollen zur Förderung selbstorganisierender Prozesse im System. Im letzten Teil der Arbeit werden Perspektiven für eine synergetische Organisationsentwicklung diskutiert.

Gertraude Krell, Margit Osterloh (Hg.): **Personalpolitik aus der**

Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik.

Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen?

Sonderband 1992 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-073-5, 2. verb. Aufl., München u. Mering 1993, 430 S., DM 48.-

Für eine immer größer werdende Zahl von Frauen (und auch z.T. für Männer) steht die Frage „Wie männlich ist die Wissenschaft?“ auf der Tagesordnung. Im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre wurde diese Frage bislang nicht gestellt. Mit diesem Band wird das für die Teildisziplin Personalpolitik nachgeholt. In einem zweiten Teil wird über für die Personalforschung/-politik relevante Ergebnisse der Frauenforschung berichtet. Dies geschieht bezogen auf die drei Analyseebenen Arbeitsmarkt, (Frauen-)Bilder in und von Organisationen, Individuen in der (Inter-)Aktion.

Christian Scholz, Hans Oberschulte (Hg.):

Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur

Sonderband 1994 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-110-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 252 S., DM 48.-

Der **erste Teil** dieses Sonderbandes befaßt sich mit den Grundlagen dieses Forschungszweigs und behandelt die übergeordnete Perspektive der grundsätzlichen Erfordernisse sowie Möglichkeiten eines Personalmanagements bei wirtschaftlichen Schwankungen. Die anschließenden Beiträge befassen sich mit konkreten Aufgabenfeldern des Personalmanagements in Abhängigkeit von der Konjunktur.

Der **zweite Teil** dieses Sonderbandes widmet sich der Personalentwicklung. Zunächst werden Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession herausgearbeitet. Im Anschluß daran wird mit dem Inplacement eine antizyklische Personalentwicklungsstrategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen vorgestellt. Abschließend werden empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen zur Personalentwicklung in Krisenzeiten diskutiert.

Der **dritte Teil** befaßt sich mit der Personalführung und Organisation des Personalmanagements. Der erste Beitrag stellt dabei ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen für eine Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung vor. Der zweite Beitrag thematisiert den Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Personalführung. Zum Abschluß wird der Frage nachgegangen, ob eine werteorientierte Personalpolitik in der Rezession als Kosten- oder als Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Der **vierte Teil** behandelt die Aspekte Arbeitszeit und Freisetzung. Zunächst wird dabei ein Ansatz zur Leistungsoptimierung in rezessiven Zeiten durch strategische Personalanpassung vorgestellt. Es folgt ein Beitrag, der sich mit der Arbeitszeitgestaltung vor dem Hintergrund von Unternehmen, Mitarbeiter und Familie auseinandersetzt. Der vierte Teil schließt mit einem Vergleich der Behandlung von Personalüberschüssen in der Stahlindustrie Deutschlands und Frankreichs.

Annette Nagel: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession.

Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 7

ISBN 3-87988-244-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 432 S., DM 69.80

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 erschwelter gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

1000

1000

1000

1000

Systemisches Personalmanagement

Schlagworte wie Evolutionäres Management, Chaosmanagement oder vernetztes Denken durchziehen seit Jahren die Managementliteratur. Hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaft gibt es sehr unterschiedliche Meinungen. Während Kritiker lediglich ein Sprachspiel mit begrenztem praktischen Nutzen sehen, bieten die systemischen Ansätze in den Augen ihrer Protagonisten die Möglichkeit, realitätsnahe Konzepte zur Gestaltung typischer Managementprobleme zu entwickeln.

Die Idee, Systemtheorien für die Wirtschaftswissenschaften zu nutzen, ist nicht neu. Die Geschichte ihrer Anwendung in den Wirtschaftswissenschaften reicht, wie dieses Buch zeigt, bis zu den Anfängen der Wirtschaftswissenschaften zurück. Die wesentliche Neuerung der neuen systemischen Konzepte liegt im Prinzip der Selbstorganisation, die eine zentrale Stellung in den sogenannten neueren Systemtheorien einnimmt. Unbestritten beinhaltet dieses Prinzip Analogien zu zahlreichen Managementproblemen und bietet eine wissenschaftliche Fundierung für alle Konzepte, die auf eine verstärkte Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzen. Bekannte Beispiele hierfür sind selbststeuernde und teilautonome Gruppen oder lean management.

Dieses Buch wendet sich an Studenten und interessierte Praktiker. Es stellt zunächst die Wurzeln und Kernaussagen verschiedener Systemtheorien mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Anwendbarkeit vor. Aus mehreren erfolgversprechenden systemischen Ansätzen, Techniken und Bausteinen entwickelt der Autor ein allgemeines Personalmanagementkonzept. Dieses wendet er zur Thematisierung eines klassischen personalwirtschaftlichen Problems, der Fluktuation, und als Beratungsmodul zur Handhabung eines komplexen realen Problems in einer Fallstudie an. Mit den Erfahrungen bei der Anwendung dieses Prototyps wagt der Autor schließlich einen perspektivischen Ausblick für die Möglichkeiten derartiger an der Systemtheorie orientierter Konzepte und leitet daraus weiteren Forschungsbedarf ab.

Wilhelm Maier (geb. 1962) studierte in München Betriebswirtschaft. Neben seinem Studium war er Werkstudent bei der Siemens AG. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Kath. Universität Eichstätt und der Freien Universität Berlin beschäftigte er sich schwerpunktmäßig mit der Entwicklung personalwirtschaftlicher Konzepte und deren Umsetzung in mehreren Beratungsprojekten. Seit 1996 ist er Referent beim Leiter Personal und Sozialwesen der Schering AG.

Rainer Hampp Verlag

ISBN 3-87988-299-1



206\$0222772X

1998

SG: 17