

Gretzinger, Susanne; Litz, Stefan

Article

Unternehmensführung, Management und Innovation

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Gretzinger, Susanne; Litz, Stefan (2007) : Unternehmensführung, Management und Innovation, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 466-473

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71007>

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.

men muss. Gemäß der chinesischen Soziokultur kann das Verhalten nur durch Förderung der eigenen Lernprozesse stabilisiert werden. Der Akteur muss durch Beobachtungslernen oder operantes Lernen herausfinden, wie er sich in welchen Situationen richtig verhalten soll. Dazu werden seine Kenntnisse und Fähigkeiten vorausgesetzt. Von daher gesehen muss die Personalführung in China eine Förderung der Lernprozesse sein. Auf der Qualifikationsebene sollen Kenntnisse und Fähigkeiten des Vorgesetzten und des Mitarbeiters aufgebaut werden. Auf der Verhaltensebene sollen das erwünschte Führungs- und Mitarbeiterverhalten durch positive Verhaltenskonsequenzen verstärkt werden. Auf der Werteebene sollen Werthaltungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters durch Vorbild ebenfalls gesteuert werden, damit sie sich an Lernen und erwünschtem Leistungsverhalten orientieren. Die Personalführung ist kein stabiles, sondern ein hochkompliziertes dynamisches System.

Schließlich wird das Personalführungssystem noch ständig von dynamischer Führungssituation bedingt und beeinflusst. Die vielfältigen Lernprozesse auf den drei Ebenen müssen noch gemäß der chinesischen Soziokultur an die geänderte Führungssituation angepasst werden. Die Ergebnisse der Lernprozesse hängen daher von der jeweiligen Situation ab. In diesem Sinne existiert keine festgelegte Führungskonzeption für die Personalführung in China. In unterschiedlichen Situationen müssen auch die Führungskonzeptionen anders sein.

8. Unternehmensführung, Management und Innovation

Susanne Gretzinger

Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau: Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes*

Betreuer: Prof. Dr. Wolfgang Weber, Universität Paderborn

1. Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Das Problem, wie die betrieblichen und unternehmerischen Prozesse über die Wertschöpfungsstufen hinweg effizient organisierbar sind, ist in der Betriebswirtschaftslehre seit jeher eine essentielle Fragestellung. So wundert es nicht, dass sich das seit rund zwei Jahrzehnten diskutierte Outsourcing zu einem wichtigen Forschungsfeld in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat. Angesichts der großen – auch für das Personalmanagement – praktischen und theoretischen betriebswirtschaftlichen Bedeutung ist es allerdings verwunderlich, dass dieses Thema empirisch nur wenig beleuchtet wurde und die theoretische Fundierung des Forschungsfeldes immer noch als defizitär zu bezeichnen ist. Die Arbeit will einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten. Sie untersucht die Outsourcing-Thematik organisationstheoretisch fundiert und empirisch auf der Grundlage ei-

* Susanne Gretzinger: Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau: Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, i.E.

nes Längsschnittdatensatzes zur Organisation des deutschen Maschinenbaus, dem NIFA-Panel.

Die Auseinandersetzung, ob eine Leistung aus ökonomischer Betrachtung zweckmäßigerweise innerhalb einer Unternehmung erstellt oder über den Markt fremdbezogen wird, ist in der Betriebswirtschaftslehre erst seit Beginn der 1980er Jahre explizit und mit einseitiger Betonung auf das „Outsourcing“ geführt worden. Auf theoretischer Ebene hängt die Einseitigkeit der Problemformulierung möglicherweise auch mit der neuerlichen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre an der Volkswirtschaftslehre zusammen. Die Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre an der Neuen Institutionenökonomik und insbesondere der Transaktionskostentheorie beinhaltet eine Fokussierung der Grenzziehung zwischen Organisation und Markt, die im Kontext der Diskussion um neue, flexible Organisationskonzepte recht einseitig mit der Betonung des Marktes rezipiert worden ist. Auch die parallele Diskussion um den „Resource based View of the Firm“, die zunächst verstärkt im strategischen Management geführt wurde, bevor sie die allgemeine Organisationstheorie erreicht hat, wird in der praktischen Wendung eher in Richtung Markt gelesen.

In praxisorientierten Diskussionsbeiträgen sind zahlreiche Beiträge zu finden, in denen dezentrale Strukturen mit einer modernen und effizienten Gestaltung von Unternehmen gleich gesetzt werden. Hierbei ist problematisch, dass sich die mit dem Outsourcing verbundenen wichtigsten unternehmerischen Ziele – Kostenersparnis einerseits und der Verbesserung der organisatorischen Flexibilität andererseits – nicht notwendig gleichzeitig realisieren lassen. Den erhofften Ersparnissen stehen häufig Kosten der Etablierung neuer Strukturen gegenüber, die gegebenenfalls weitaus höher ausfallen. Besonders kritisch ist zudem die Abwanderung von strategisch relevantem Wissen zu nennen. Hierdurch kann die Stellung des Unternehmens im Marktfeld gefährdet werden. Demzufolge geht auch Flexibilität nicht notwendigerweise mit „Verschlankung“ im Sinne des Outsourcing einher. Vielmehr kann Flexibilität auch die Bereitstellung von Anpassungsressourcen oder eines „organizational slack“ erforderlich machen, welcher durch eine Adaption auf zukünftige Entwicklungen Anpassungsmaßnahmen ermöglicht.

Flexibilitätsansprüche werden auch an den neuen Ansprüchen der Kunden deutlich. Die dynamisierten Märkte haben neben erhöhtem Wettbewerbsdruck auch vermehrt Kunden hervorgebracht, die unternehmensindividuell angepasste Problemlösungskonzepte zu konkurrenzfähigen Preisen fordern. Als destruktiver Lösungsansatz ist nicht nur die einseitige Empfehlung in Richtung „lean management“ zu nennen. Unterbleiben notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen oder werden sie zu spät auf den Weg gebracht, entstehen ebenfalls Wettbewerbshemmnisse. Für die betriebswirtschaftliche Entwicklung eines geeigneten strategischen Managements ist zum einen die Verfügbarkeit über eine gut ausgebildete Humanressource notwendig und zum anderen ein betriebswirtschaftlich ausgerichteter Bezugsrahmen, der die Allokation der Ressourcen im Maschinenbausektor für die strategische Führung von Unternehmen heranzieht.

Die Argumentation der Arbeit baut sich wie folgt auf:

1. Im Anschluss an einen Überblick zum Thema und die Problemstellung wird im zweiten Kapitel der Stand der Diskussion zum Outsourcing in der Betriebswirtschaftslehre referiert. Das Kapitel arbeitet heraus, dass die betriebswirtschaftliche Diskussion auf der theoretischen Ebene im engen Zusammenhang mit der Diskussion um „Markt versus Hierarchie“ als Organisationsvarianten steht. Im Ergebnis werden die Forschungsdefizite im Hinblick auf die theoretische Fundierung als auch auf die empirische Forschung deutlich.

2. Das dritte Kapitel setzt sich mit den Besonderheiten der Maschinenbaubranche auseinander. Das Kapitel erläutert historisch gewachsene Strukturen und fokussiert die Entwicklung sowie die Reflexion von organisationalen Konzepten in der Branche. Ferner werden spezifische empirische Studien über erfolgreiche Unternehmen und ihre Organisationskonzepte vorgestellt.
3. Der theoretische Bezugsrahmen wird im vierten Kapitel aufgebaut. Die für diese Arbeit gewählte Theorie – der Resource-Dependence-Ansatz – wird erläutert und diskutiert. Da die Frage des Strategischen Outsourcing klassisch häufig auf der Grundlage des „Resource based View of the Firm“ und der Transaktionskostentheorie diskutiert wird, folgt die Diskussion in kritischer Auseinandersetzung mit diesen alternativen Konzepten. Schließlich werden die relevanten Konstrukte des Resource-Dependence-Ansatzes auf die Gegebenheiten des Maschinenbaus angepasst und ein Modell zur Erklärung des Strategischen Outsourcing entwickelt.
4. Die Prüfung der aus diesem Modell abgeleiteten Forschungshypothesen erfolgt im fünften Kapitel. Der empirische Teil beschreibt zunächst die Datenbasis und erläutert die gewählten Operationalisierungen. In zwei weiteren Arbeitsschritten werden zunächst im Quer- und schließlich im Längsschnitt deskriptive und prüfende statistische Auswertungen vorgestellt.
5. Die Arbeit schließt im sechsten Kapitel mit einer zusammenfassenden Reflexion auf zwei Ebenen. Einerseits werden die zentralen Befunde mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Forschung zusammengefasst und es werden Hinweise zur Weiterführung der Thematik in theoretischer und methodischer Hinsicht entwickelt. Andererseits werden im Sinne praxeologischer Empfehlungen Hinweise zur Gestaltung von Outsourcing-Strategien gegeben.

Zusammenfassend ist es das Ziel der Arbeit, auf theoretischer Ebene zu eruieren, inwieweit eine Argumentation auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes eine Erklärung für Strategisches Outsourcing liefern kann. Auf der empirischen Ebene fokussiert die Arbeit die Entwicklungen im deutschen Maschinenbau und stützt sich sekundäranalytisch auf das sogenannte NIFA-Panel.

Ein Anliegen der Arbeit ist es, Theorie und Praxis der Organisationsgestaltung einander näherzubringen, weil in der Kluft zwischen beiden ein zentrales Defizit der Outsourcing-Forschung auszumachen ist.

2. Stand der Forschung: Betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen Outsourcing

Out- bzw. Insourcing wird in dieser Arbeit definiert als die Ein- bzw. Auslagerung einer beliebigen ökonomischen Leistung von bzw. an eine unternehmensexterne Organisation bzw. einen externen Dienstleister mit eigener Rechtspersönlichkeit. Als Oberbegriff, der beide Richtungen Out- als auch In-Sourcing beinhaltet, wird die Bezeichnung (Out-)Sourcing eingeführt.

Betrachtet man die betriebswirtschaftliche Diskussion, so fällt auf, dass die Spezifität, die Unsicherheit und die Verfügbarkeit über Kernkompetenzen gewichtige Argumente in der (Out-)Sourcing-Diskussion darstellen. Die strategische Bedeutung von (Out-)Sourcing-Maßnahmen tritt jedoch zunehmend als übergeordnet hervor. Entstehen strategische Vorteile erst im Komplement mit den Ressourcen von Partnerunternehmen, können schwer oder nur kostspielig überwindbare Abhängigkeiten entstehen. Bei der Gestaltung von (Out-)Sourcing-Maßnahmen haben Unternehmen zu beachten, dass sie die Kontrolle

über diejenigen Ressourcen, die für die strategische Führung wichtig sind, erhalten oder aber erlangen.

Im Kontrast zu den theoretischen Erkenntnissen über die strategische Bedeutung stehen die Ergebnisse der empirischen Forschung. Diese haben hervorgebracht, dass die Kostenersparnis das wichtigste Motiv für (Out-)Sourcing-Maßnahmen darstellt. Die Erfolgsbewertung der (Out-)Sourcing-Maßnahmen hat allerdings an das Licht gebracht, dass Kostenersparnisse zum Teil gar nicht zielführend umgesetzt werden konnten.

3. Der deutsche Maschinenbau: Entwicklungen und organisationale Konzepte

Nachdem Anfang der 90er Jahre die Euphorie um die CIM-Technologie abgeklungen war, verlagerte sich die Diskussion um eine erfolgreiche Unternehmensführung in der Maschinenbaubranche von technischen zu organisatorischen Aspekten. Die Idee von der menschenleeren Fabrik war verblasst. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts zeichnet sich ein deutscher Maschinenbau ab, der durch eine niedrige Konzentration und eine nach wie vor geringe Möglichkeit der Realisierung von Skaleneffekten gekennzeichnet ist. Dominante Branchenstrategie ist nach wie vor die Positionierung über Produktdifferenzierung. Die jüngsten Tendenzen zeigen jedoch, dass die Branche hart um ihre Technologieführerschaft zu kämpfen hat. Neue Absatzmärkte – hier ist vor allem das „Reich der Mitte“ zu nennen – müssen aufgebaut und erschlossen werden. Niedrige Löhne und gut ausgebildete Facharbeiter in Tschechien, Polen und Ungarn verschaffen den deutschen Unternehmen Zugang zu preisgünstigen Vorprodukten. Das Halten von marktstrategischer Stellung des deutschen Maschinenbaus bedingt zum einen den Einbezug dieser „neuen“ Ressourcen, zum anderen aber auch den Auf- und Ausbau sowie den Schutz der zumeist heimisch angesiedelten Humanressource.

Empirische Forschungsbeiträge zu den Erfolgen von deutschen Maschinenbauunternehmen belegen, dass sich erfolgreiche Maschinenbauer auf eine Differenzierungsstrategie konzentrieren. Schnelligkeit bei der Umsetzung von Prozessen und die Fokussierung auf Service und Dienstleistungen sind ebenso zentral für den Erfolg wie der Aufbau von Image und die Pflege von Marken. Die Bedeutung der Humanressource ergibt sich insbesondere im Hinblick auf die Qualitäts- und die Dienstleistungsanforderungen der maschinenbaulichen Produkte.

4. Konzeptioneller Rahmen: Strategisches (Out-)Sourcing im Maschinenbau

Trotz eines Defizites an theoretischer Fundierung in der deutschsprachigen empirischen Forschung zum (Out-)Sourcing ist nicht zu übersehen, dass der „Resource based View of the Firm“, die Transaktionskosten-Theorie und am Rande auch der Resource-Dependence-Ansatz die Diskussion im Forschungsfeld in den letzten Jahren verstärkt beeinflusst haben und dass eine Verankerung der (Out-)Sourcing-Problemstellung im Bereich des strategischen Managements zu konstatieren ist.

Dem avisierten Resource-Dependence-Ansatz wird ein hohes Potenzial zur Erklärung von Unternehmensstrategien zugesprochen. Strategische Optionen werden in der Argumentation des Resource-Dependence-Ansatzes nicht im Vorfeld auf die Spezifität von Investitionen oder Kernkompetenzen eingeschränkt. Das zentrale Argument für den Resource-Dependence-Ansatz zur Erklärung von Strategien ist, dass er das Phänomen der Macht – ebenso wie ökonomische Vorteilhaftigkeit aus spezifischen Investitionen oder aus Kernkompetenzen – stets aus der Analyse des Prozesses von Angebot und Nachfrage erschließt. Dieses Argument ist für die Wahl des Resource-Dependence-Ansatzes zur Er-

klärung des Strategischen (Out-)Sourcing zentral. Insbesondere weil strategische Aspekte beim Thema (Out-)Sourcing eine wichtige Rolle spielen und weil die Analyse von Angebot und Nachfrage relevanter Ressourcen im Aktionsraum der Ausgangspunkt zur Bestimmung der strategischen Möglichkeiten eines Unternehmens darstellt. Die zentralen Leitannahmen auf der Basis des „Resource-Dependence-Ansatzes“ können wie folgt zusammengefasst werden:

- Je höher die Dependenz des Unternehmens durch externe Rahmenbedingungen,
 - je größer die Dependenz auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Lage,
 - je größer die Dependenz auf Grund von internen Rahmenbedingungen,
- desto wahrscheinlicher sind risikoreduzierende Outsourcing-Maßnahmen.
- Je abhängiger das Maschinenbauunternehmen von externen Akteuren,
 - je spezifischer das Fertigungsprogramm,
 - je höher der Anteil an internem Know-how,
- desto wahrscheinlicher sind Insourcing-Maßnahmen.

Die Leitannahmen werden im Weiteren in zu prüfende Hypothesen überführt.

5. Empirische Analyse: Strategisches (Out-)Sourcing im Maschinenbau

Die deskriptive Analyse der Arbeit zeigt, dass die Fertigungsstruktur der Unternehmen durch Kundennähe geprägt ist. Mehr als die Hälfte der Unternehmen spezifizieren ihre Produkte für Kunden und mehr als ein Drittel fertigen Unikate. Dieses Fertigungsprogramm verlangt hochqualifiziertes und spezifisches Humankapital. Die Deskription der Maschinenbauunternehmen zeigt zudem, dass die Personalstruktur der Unternehmen durch einen hohen und im Zeitablauf wachsenden Anteil von Facharbeitern geprägt ist. Dieser liegt zu Beginn des Beobachtungszeitraumes bei rund 46 % und steigt im Verlauf von acht Jahren im Mittel auf nahezu 50 %.

In ausführlichen multivariaten Querschnittsanalysen werden die Determinanten der Effektivitätsmaße Umsatz und Erfolgsaussichten, des (Out-)Sourcing bzw. des Eigenfertigungsanteils sowie der Wettbewerbsstrategien Innovation und Diversifikation analysiert. Es kann gezeigt werden, dass insbesondere die subjektiv gemessenen Erfolgsaussichten sowohl vom strategischen Outsourcing als auch von der Wettbewerbsstrategie Innovation positiv beeinflusst werden. Die (Out-)Sourcing-Entscheidungen – Outsourcing und Eigenfertigungsanteil – bleiben dagegen in multivariater Betrachtung von den Wettbewerbsstrategien unbeeinflusst. Jedoch kann im Einklang mit dem theoretischen Bezugsrahmen gezeigt werden, dass die (Out-)Sourcing-Maßnahmen dazu dienen, externe und interne Ressourcenabhängigkeiten abzubauen. Weitergehende Längsschnittuntersuchungen analysieren den Einfluss von (Out-)Sourcing-Maßnahmen auf den Umsatz bzw. die Erfolgsaussichten von Unternehmen des Maschinenbaus. Die Panelanalysen verstärken die im Querschnitt ermittelten Befunde. Sie belegen insbesondere den Einfluss des strategischen Outsourcing für die Erfolgsaussichten der Unternehmen.

6. Schlussfolgerungen für die Gestaltung von (Out-)Sourcing-Strategien

Die Empfehlung an die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung lautet, den Resource-Dependence-Ansatz als Basisansatz für die Erklärung des (Out-)Sourcing-Problems heranzuziehen. Betriebswirtschaftlicher Forschungsbedarf, ergibt sich vor allem im Bereich der Operationalisierung und der Messung. Lösungen sind in alternativen Messungen der

Ressourcen-Dependenz zu suchen. Die Erhebungen sollten die Dependenzsituation spezifischer und differenzierter erfassen.

Für die praktische Gestaltung des strategischen (Out-)Sourcing stellen das Fertigungsprogramm sowie die Humanressourcen die zentralen internen Ressourcen dar. Die produktstrategische Ausrichtung wird dominiert von spezifischen und innovativen Produkten. Qualität und kundenindividuelle Lösungen zeigen sich aus produktstrategischer Perspektive als zentrale kritische Ressource. Seltener, aber für einen kleinen Teil der Maschinenbaubranche nichtsdestotrotz effektiv, ist die Fertigung von Standardprodukten („Fertigung ohne Auftrag“) in großen Losgrößen. Während ein differenziertes und/oder spezifisches Fertigungsprogramm für Insourcing-Maßnahmen spricht und auch die Humanressource umfasst, stellt Outsourcing beim Standardprogramm eine strategische Option dar. Mit dem Outsourcing korrelieren die risikoreiche Strategie der Produktneuplanung (negativ) und die risikoaverse Diversifizierung (positiv). Sowohl das strategische Outsourcing wie auch die Wettbewerbsstrategien nehmen positiven Einfluss auf die Effektivität der Maschinenbauunternehmen. Für die Erzielung der Effektivität ist allerdings nicht nur die produkt- und die wettbewerbsstrategische Ausrichtung von Bedeutung, sondern auch die strategische Einflussnahme auf die externen Ressourcen-Dependenzen. Befinden sich die Maschinenbauunternehmen in einer durch externe Ressourcen-Konstellation begründeten Dependenzsituation, entziehen sie sich dem Machtbereich der Akteure durch (Out-)Sourcing. Die Befunde der Arbeit belegen, dass sich Maschinenbauer dem Einfluss von mächtigen Lieferanten und Kunden durch Outsourcing entziehen. Langfristige Lieferbeziehungen begünstigen das strategische Insourcing.

Stefan Litz

Organisationaler Wandel und Human Resource Management. Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage*

Betreuer: Prof. Dr. Rüdiger Klimecki, Universität Konstanz

1. Problemstellung

Das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen stellt die Unternehmensführung regelmäßig vor große Herausforderungen. Bei der Initiierung und Implementierung des Wandels zentraler Steuerungssysteme spielt das Human Resource Management eine entscheidende Rolle. In vielen Arbeiten wird daher die besondere Rolle des Human Resource Management besonders für die Implementierung des Wandels zentraler Komponenten in Organisationen, wie z.B. der Strategie, betont. Dennoch gibt es bislang wenige empirische Studien mit einem expliziten und konzeptionell wandelorientierten theoretischem Rahmen, die den Zusammenhang zwischen HRM-Maßnahmen und der Intensität des Wandels von ausgewählten zentralen organisationalen Komponenten analysieren.

Im Rahmen des Ansatzes des entwicklungsorientierten Management, in dem die Frage in den Mittelpunkt steht, wie das Management Flexibilität und Wandelprozesse in Or-

* Stefan Litz: Organisationaler Wandel und Human Resource Management. Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage. Deutscher Universitätsverlag (DUV), Wiesbaden 2007, 222 S., € 49,90.

ganisationen fördern kann, untersucht daher die Arbeit die Beziehung zwischen der Intensität des Wandels von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ und der Gestaltung des Human Resource Management. Dazu werden auf der Grundlage einer strukturations- sowie evolutionstheoretischen Perspektive und mit Hilfe der quantitativen Analyse empirischer Daten von wissensintensiven Unternehmen Hypothesen zum Zusammenhang einer spezifischen Gestaltung von HRM-Maßnahmen und dem Wandel der in der Arbeit betrachteten Arten von Handlungssteuerungsparameter aufgestellt.

2. Theoretische Grundlagen

Die Arbeit basiert auf einer evolutionstheoretischen Sichtweise von Wandel in Organisationen. Es werden nach einer Einordnung der theoretischen Perspektive der Arbeit in das evolutionstheoretische Paradigma und einer Zuordnung der Arbeit in die evolutionstheoretisch orientierte Managementlehre/Organisationsforschung die Veränderung der „Strategien und Visionen“ sowie „Strukturen und Systemen“ als Evolutionsprozess modelliert. Es wird unterstrichen, dass der Wandel verschiedener Komponenten in Unternehmen, jedoch mit unterschiedlicher Intensität, die Regel und nicht eine zeitlich beschränkte Ausnahmesituation darstellt. Wandel ist somit ein emergentes Phänomen und kann daher auch am besten mit Hilfe der Evolutionstheorie erfasst werden. Wandel wird hierbei als Abfolge von Variation, Selektion und Retention modelliert. Hierbei wird auch unterstrichen, dass die klassische Gegenüberstellung von evolutionärem Wandel als Wandel von geringer Intensität und von revolutionärem Wandel als Wandel von großer Intensität theoretisch nicht stimmig ist. Auch innerhalb des evolutionstheoretischen Paradigmas kann der Wandel entweder eher stark oder schwach (durch radikale Variationen und ihre Selektion sowie Retention) verlaufen.

Diese grundlegenden Annahmen werden dann auf die Modellierung des Wandels von „Strategien und Visionen“ sowie „Strukturen und Systemen“ in Organisationen angewandt. Diese zentralen Steuerungskomponenten unterliegen entsprechend der Argumentation einem emergenten Wandel. Es kommt also in Organisationen permanent zu Variationen, Selektion und Retention von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“. Es kann durch das Management in diesen emergenten und nicht systematisch gesteuerten Wandelprozess jedoch eingegriffen und die Richtung, die Intensität und der Umfang des Wandels beeinflusst werden. Dabei ist für die Arbeit vor allem die Intensität des Wandels dieser Komponenten innerhalb von einem bestimmten Zeitraum von besonderem Interesse.

Es wird weiter davon ausgegangen, dass mit Hilfe von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ die Handlungen bzw. Handlungsrouinen der Mitarbeiter gesteuert werden sollen. Diese immer wiederkehrenden Handlungen bilden die Handlungsstrukturen in Organisationen. Entsprechend der Argumentation der Strukturierungstheorie bestimmen also weitgehend die verschiedenen Steuerungssysteme die Handlungsstrukturen in Organisationen. Diese werden aber entsprechend der Veränderungen der Problemstellungen, mit denen sich ein Unternehmen konfrontiert sieht, durch das Management verändert. Dies sollte in den meisten Fällen auch eine entsprechende Veränderung der Handlungen bzw. Handlungsrouinen, sprich der Handlungsstrukturen zur Folge haben. Die von der Unternehmensleitung im Rahmen des Wandels entsprechend den gesetzten neuartigen Handlungssteuerungsparameter gewünschten neuen Handlungsstrukturen können aber nur dann generiert werden, wenn die betreffenden Mitarbeiter die dazu notwendigen Qualifikationen besitzen oder diese schnell erwerben. Dies bedeutet in einer wandelorientierten Perspektive, dass das Human Resource Management die Rolle übernehmen muss, die bei einem Wandel

der Handlungssteuerungsparameter notwendigen neuen Qualifikationen proaktiv oder aber reaktiv schnell bei den Mitarbeitern zu generieren.

Diese Überlegungen führen in der Arbeit dazu, dass zur Modellierung des Human Resource Management mit dem Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement ein theoretischer Rahmen verwendet wird, der die steuernde Intervention des Human Resource Management in den emergenten Wandel der Qualifikationen der Mitarbeiter in einer Organisation in den Mittelpunkt stellt. Dabei werden die verschiedenen HRM-Maßnahmen entsprechend ihrer Wirkung auf die Variation, Selektion und Retention von Qualifikationen der Mitarbeiter gebündelt. Es wird dementsprechend ein Aktivierungsbündel, ein Lenkungs- und ein Bindungsbündel unterschieden. Entsprechend dem Ansatz wird dann auf einer strategischen Ebene zwischen einer eher flexibilitätsorientierten und stabilitätsorientierten Personalpolitik unterschieden. Eine flexibilitätsorientierte Personalpolitik hat zur Folge, dass das Design der verschiedenen HRM-Maßnahmen den Wandel der Qualifikationen der Mitarbeiter fördert, während eine stabilitätsorientierte Personalpolitik eine gegensätzliche Wirkung auf die Qualifikationen hat. Die Personalpolitik manifestiert sich in der Gestaltung der einzelnen HRM-Maßnahmen in den drei Bündeln. Entsprechend der Annahmen in diesem Ansatz sollte eine eher flexibilitätsorientierte Personalpolitik und damit eine veränderungsorientierte Ausrichtung der einzelnen HRM-Maßnahmen in den drei HRM-Bündeln einen positiven Zusammenhang mit der Intensität des Wandels von einzelnen organisationalen Steuerungssystemen aufweisen. Ob diese theoretischen Annahmen auch durch empirische Ergebnisse unterstützt werden und wie genau ein solcher Zusammenhang mit dem Wandel von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ aussieht, war bislang jedoch unklar. Hier setzt der empirische Teil der Arbeit mit der Aufgabe an, auf der Grundlage einer empirischen Studie verschiedene Hypothesen zu der Beziehung zwischen der Intensität der Handlungssteuerungsparameter und der Gestaltung der HRM-Maßnahmen zu generieren. Durch diese Vorgehensweise wird der Zusammenhang verschiedener HRM-Maßnahmen mit der Intensität des Wandels der ausgewählten Steuerungsparameter näher spezifiziert.

3. Methode

Die empirische Studie basiert auf einer Datenerhebung bei über 100 Unternehmen in Deutschland in der Größenordnung von 50-1000 Mitarbeiter in vier Branchen (Unternehmensberatungen, Softwaredesignunternehmen, Versicherungen und Banken). Es wurden dabei Daten zum Wandel von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ als auch zum Design und Wandel von einzelnen HRM-Maßnahmen über einen längeren Zeitraum erhoben. Es wird in der Arbeit detailliert die Vorgehensweise bei der Datenerhebung sowie die Operationalisierung dargestellt. Die erhobenen Daten wurden dann mit Hilfe von sequenziellen multivariaten Regressionsanalysen entsprechend der Fragestellung vor dem Hintergrund der PRE-Interpretation („Proportional Reduction of Error“) untersucht. Dem Leser werden dabei die Grundprinzipien der PRE-Interpretation dargelegt, die Modellkonstruktion sowie das sequenzielle Regressionsverfahren näher erläutert, bevor dann ausführlich vor der Darstellung der Ergebnisse der Regressionsanalyse die Überprüfung der Prämissen dargestellt wird. Insofern bietet die Arbeit auch unabhängig von dem konkreten Inhalt der empirischen Studie eine exemplarische, anwendungsorientierte Darstellung der zentralen methodologischen Aspekte für die Durchführung von sequenziellen multivariaten Regressionsanalysen.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, basierend auf einer Interpretation der aufgestellten Hypothesen, dass einmal die Gestaltung der besonders relevanten HRM-Maßnahmen, d.h. der Personalentwicklung, Anreizsysteme sowie der Personalrekrutierung, einen unterschiedlich starken Zusammenhang mit der Intensität des Wandels von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ aufweist. Besonders interessant ist jedoch das Ergebnis, dass die Personalpolitik in Unternehmen mit einer hohen Veränderungsintensität der Handlungssteuerungsparameter tendenziell durch ein abgestimmtes Wechselspiel der Erhöhung der Varietät der Qualifikationen, einer stabilisierenden Intervention durch ein stark leistungsabhängiges Entlohnungs- und Anreizsystem sowie durch fortlaufendes Experimentieren bei der Gestaltung der Personalrekrutierung und des Entlohnungs- und Anreizsystems gekennzeichnet ist. Insofern ermöglicht die Arbeit eine Spezifizierung der Annahmen des Ansatzes des entwicklungsorientierten Personalmanagement. Es kommt entsprechend der Ergebnisse nicht nur auf eine flexibilisierungsorientierte, sondern auch auf eine stabilisierungsorientierte Gestaltung von HRM-Maßnahmen im Rahmen der Förderung von organisationalem Wandel an. Insofern also ein strategisch orientiertes Personalmanagement die Veränderung von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ in Organisationen unterstützen will, muss es auf ein ständig optimiertes Gleichgewicht von Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an die neuen, sich verändernden Rahmenbedingungen durch eine flexibilitätsorientierte Gestaltung insbesondere der Personalentwicklung und der Personalrekrutierung sowie der Förderung der effektiven Allokation dieser Qualifikationen in den Wertschöpfungsprozess insbesondere durch eine stabilitätsorientierte Gestaltung des Entlohnungs- und Anreizsystems achten.

9. Arbeitsstrukturen und Arbeitszeit

Frank Striewe

Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in „neuen“ Organisationsformen am Beispiel von Beratungsunternehmen*

Betreuer: Prof. Dr. Hanns-Georg Brose, Universität Duisburg-Essen

1. Problemstellung

In den vergangenen Jahren ist eine massive Verbreitung von Management- und Organisationskonzepten zu verzeichnen, die zur Lösung betrieblicher Entwicklungsprobleme beitragen sollen. „Moderne“ Organisationskonzepte – wie bspw. die „Virtuelle Organisation“, „Netzwerkorganisation“ oder „Lernende Organisation“ – empfehlen eine Abkehr von tayloristischen Organisationsformen und propagieren, den Menschen in den Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung zu stellen. Der Schlüssel zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile für Wirtschaftsorganisationen wird in der Aktivierung des Lern-

* Frank Striewe: Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in »neuen« Organisationsformen am Beispiel von Beratungsunternehmen. *Schriftenreihe „Innovation – Forschung und Management“*, hrsg. von Bernd Kriegesmann, Band 26, Bochum 2007, i. E.