

Eichenber, Timm; Leilich, Catharina; Ruppel, Michael K.; Xu, Jiyuan

**Article**

## Führung und Führungskräfte

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Eichenber, Timm; Leilich, Catharina; Ruppel, Michael K.; Xu, Jiyuan (2007) : Führung und Führungskräfte, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 454-465

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71020>

**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.*

## 7. Führung und Führungskräfte

Timm Eichenberg

### **Distance Leadership: Modellentwicklung – Empirische Überprüfung – Gestaltungsempfehlungen\***

Betreuer: Prof. Dr. Claus Steinle, Universität Hannover

#### **1. Problemstellung**

In Unternehmungen entstehen verstärkt Führungsbeziehungen, die über die physischen Grenzen der einzelnen Standorte hinausgehen. Es liegen allerdings nur wenige Erkenntnisse darüber vor, inwiefern eine derartige Form der Führung durch räumliche, kulturelle und beziehungsorientierte Distanzen beeinflusst wird und wie sie sich zielführend ausgestalten lässt. „Distance Leadership“ kann dabei in mehreren Formen erfolgen: zum einen länderübergreifend – ausgelöst durch eine Auslandsentsendung oder aber auch ohne eine Standortveränderung von Unternehmungsmitgliedern –, zum anderen innerhalb eines Landes ausgelöst durch Dezentralisierungsaktivitäten. Es zeigt sich, dass zwischen der theoretischen Aufarbeitung des Themas und der praktischen Relevanz eine deutliche Diskrepanz besteht, da die wenigen vorliegenden Ansätze für die praktisch bestehenden Herausforderungen nicht ausreichend sind.

Vor diesem Hintergrund arbeitet der Verfasser zwei zentrale Forschungsfragen heraus. Zum einen soll der Frage nachgegangen werden, wie sich räumliche, kulturelle und beziehungsorientierte Distanzen auf interaktionelle und strukturelle Elemente der Personalführung sowie auf den Führungserfolg auswirken. Zum anderen ist es das Ziel, Empfehlungen zu generieren, welche die Möglichkeiten einer zielführenden Ausgestaltung von Distance Leadership aufzeigen.

#### **2. Erschließung theoretischer Grundlagen für eine Führung von Mitarbeitern auf Distanz**

Dezentralisierung und Internationalisierung von Unternehmungstätigkeiten resultieren in personellen Verflechtungen zwischen Unternehmungseinheiten. Hierdurch ist insbesondere das Aufgabenfeld der Personalführung zunehmend vor entsprechende Herausforderungen gestellt, da die beschriebenen Tendenzen das Phänomen einer Führung auf Distanz im Sinne einer standortübergreifenden Mitarbeiterführung auslösen. Es lassen sich in der Literatur zwar Ansätze identifizieren, die sich mit augenscheinlich verwandten Themenfeldern befassen (wie etwa Ansätze zu Auslandsentsendungen oder Telearbeit), jedoch zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass diese inhaltlich nicht ausreichend sind, um das Phänomen einer Führung auf Distanz hinreichend zu erklären. Denn ganz im Gegensatz zur postulierten Bedeutungslosigkeit der Distanz aufgrund erkennbarer Fortschritte im Bereich elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien zeigt sich die Bedeutung von Distanzen, wenn neben der räumlichen Distanz insbesondere eine kultu-

---

\* Timm Eichenberg: Distance Leadership – Modellentwicklung, Empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen. *Information – Organisation – Produktion*, hrsg. von H. Corsten, M. Reiß, C. Steinle, S. Zelewski, ISBN 978-3-8350-0821-2, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 2007, 335 S., € 55,90.

relle sowie eine beziehungsorientierte Distanz Berücksichtigung finden. Eine Führung auf Distanz wird sich demnach anderen Anforderungen gegenüber sehen als eine Kontakt-Führung, welche auf regelmäßiger „face-to-face“-Interaktion basiert. Der Verfasser analysiert daher vorhandene Ansätze aus dem Bereich der Führungsforschung und der interkulturellen Managementforschung hinsichtlich ihres Beitragspotenzials zu „Distance Leadership“. Ergebnis dieser Analyse ist, dass erste Anknüpfungspunkte zur Modellentwicklung für eine Führung auf Distanz in den Bereichen kompensatorischer Anreize, einer Vertrauensorientierung in der Führungsdyade, dem Einsatz von Kommunikationsmedien sowie einer Berücksichtigung eines möglichen kulturellen Einflusses auf interpersonale Kommunikation liegen. Jedoch ist auch herauszustellen, dass keiner der vorliegenden Ansätze eine hinreichend vollständige Erklärung für Distance Leadership anbietet. Insbesondere mangelt es an Erkenntnissen zur strukturellen und interaktionellen Führung auf Distanz, die über die Betrachtung lokal begrenzter räumlicher Distanzen, wie sie etwa dem Bereich Telearbeit inhärent sind, hinausgehen. Ebenfalls zeigt sich, dass es an Erkenntnissen hinsichtlich des Einflusses möglicher kultureller Distanzen bei Distance Leadership, insbesondere bezogen auf den Einsatz von Kommunikationsmedien, fehlt.

### **3. Theoriegestützte Entwicklung eines hypothesenbasierten Modells zu Distance Leadership**

Indem eine Einordnung von Distance Leadership in einen Managementkontext vorgenommen wird, erfolgt eine Präzisierung des Forschungsfelds. Anschließend wird eine dyadische Grundstruktur als Bezugsrahmen herangezogen. Auf dieser Basis werden schrittweise Hypothesen zu Distance Leadership entwickelt, welche ein aus acht Variablen bestehendes Modell konstituieren. Mit der Differenzierung in räumliche, kulturelle und beziehungsorientierte Distanzen wird zunächst der Distanzbegriff aufgefächert, und es deuten sich erste Wirkbeziehungen zwischen den Distanzvariablen an. Aus dem Bereich der Führung werden vier Variablen untersucht, wobei Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Nutzung reichhaltiger Medien das interaktionelle Spektrum aufgreifen und die strukturelle Führung durch die Variable Nutzung kompensatorischer Anreize berücksichtigt wird. Als letzte und damit auch als abhängige Modellvariable fungiert schließlich der Führungserfolg.

### **4. Quantitative Untersuchung des Distance Leadership-Modells durch Regressions- und Strukturgleichungsanalysen**

Es erfolgt eine Prüfung des theoriebasiert entwickelten Hypothesenmodells zu Distance Leadership mittels einer empirisch-quantitativen Studie, wodurch die erste Forschungsfrage aufgegriffen wird. Der entwickelte Fragebogen basiert größtenteils auf Messskalen, welche aus etablierten Tests übernommen wurden. Für die Überprüfung des Hypothesenmodells wurden weltweit Geführte befragt, was zu einem Stichprobenumfang von  $n=100$  führte. Einer Erläuterung der Stichprobenmerkmale und zugrunde gelegter Validitäts- und Reliabilitätskriterien schließt sich eine explorative Faktorenanalyse an. In einem ersten Analyseschritt werden dann zunächst die entwickelten Einzelhypothesen mittels Regressionsanalysen getestet, und es wird geprüft, ob sich die Hypothesen falsifizieren lassen. So zeigt sich etwa, dass räumliche Distanz und kulturelle Distanz nicht direkt auf die Führungsvariablen und den Führungserfolg wirken, sondern mittelbar über die beziehungsorientierte Distanz, welche eine zentrale Rolle innerhalb des Modells einnimmt. Der zweite Untersuchungsschritt testet sodann das Gesamtmodell anhand von Strukturgleichungsanalysen und prüft die Modellgüte. Es zeigt sich, dass der Modellfit als sehr gut eingestuft werden kann.

### 5. Prozessorientierte Gestaltungsempfehlungen zu Distance Leadership

Basierend auf den empirisch gewonnenen Erkenntnissen wird die zweite Forschungsfrage aufgegriffen und in einer ersten Gestaltungsperspektive vier Gestaltungsfelder (Führungsbeziehung, Führungsstil, Nutzung kompensatorischer Anreize und Mediennutzung) aus den Variablen des Strukturmodells abgeleitet. Eine zweite Gestaltungsperspektive stellt eine Prozessvorstellung dar, die eine Dreiteilung des Distance Leadership-Prozesses vorgeschlägt (Initiierungs-, Kern-Führungs- und Aufösungsphase). Vertrauensbildende und –erhaltende Maßnahmen sowie die Durchführung von Trainings zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz stehen im Mittelpunkt einer Gestaltung der Führungsbeziehung. Zur Gestaltung des Führungsstils empfiehlt der Verfasser eine schrittweise Annäherung an den partizipativen Führungsstil, wobei dabei die Angemessenheit des Führungsstils vor dem Hintergrund der kulturellen Prägung des Geführten berücksichtigt werden sollte. Die Vereinbarung eines Anreizportfolios mit phasenbezogenen Realisationszeitpunkten stellt die zentrale Empfehlung zur Gestaltung der Nutzung kompensatorischer Anreize dar. Die Nutzung von Medien zur Führungskommunikation sollte anlassgerecht ausgestaltet sein. Hierzu empfiehlt der Verfasser das Aufstellen eines dyadenspezifischen Medienportfolios. Über diese prinzipiellen Empfehlungen hinaus wird betont, dass die Maßnahmen stets an den unternehmungs- und dyadenspezifischen situativen Hintergrund anzupassen sind.

### 6. Ergebniszusammenfassung, Aufzeigen von Limitationen sowie Forschungsimplicationen

Abschließend werden die Ergebnisse der quantitativen Studie und der gestaltungsbezogenen Überlegungen zusammengeführt und vor dem Hintergrund der eingangs entwickelten Forschungsfragen interpretiert. Der Verfasser stellt anschließend ausführlich die Grenzen der Aussagekraft der empirischen Untersuchung dar und zeigt Möglichkeiten auf, diese Einschränkungen in zukünftigen empirischen Untersuchungen abzuschwächen. Abschließend werden kurz Implikationen für die zukünftige Forschung zu Distance Leadership mit dem Ziel skizziert, Anregungen für weitere Forschungsaktivitäten zu geben.

Catharina Leilich

### Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten? Empirische Befunde für die Max-Planck-Institute\*

Betreuer: Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier

#### 1. Fragestellung

Die Arbeit untersucht die Bestimmungsgründe von hierarchischen Arrangements in Forschungsinstituten. Wann ist für Forschungsinstitute eine flache Hierarchie optimal, in der der Direktor direkt mit allen Mitarbeitern zusammenarbeitet? Und wann sollten die Institute über eine steile Hierarchie verfügen, in der Mitarbeiter koordinierend auf einer Zwischenebene tätig sind?

---

\* Catharina Leilich: Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten? Empirische Befunde für die Max-Planck-Institute. *Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen*, hrsg. von D. Sadowski u. B. Frick, Bd. 16, ISBN 978-3-86618-167-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 184 S., € 22,80.

Dieser Frage gilt ein zunehmendes öffentliches Interesse. Denn umfassende Reformen in der Ausbildung des wissenschaftlichen Mittelbaus verändern langfristig die Möglichkeiten der Institute zur hierarchischen Gestaltung. So stünden im Falle der Abschaffung der Habilitation und der vermehrten Schaffung von Juniorprofessuren weniger Wissenschaftler für diese koordinierenden Aufgaben in Forschungsinstituten zur Verfügung. Die Hierarchisierung von Forschungsinstituten wird ebenfalls in den regelmäßigen Evaluationen von Forschungseinrichtungen durch den Wissenschaftsrat thematisiert. Dabei variieren die Empfehlungen zur Hierarchisierung stark. So spricht sich der Wissenschaftsrat in einigen Fällen für eine Stärkung der Koordination durch erfahrene Forscher in Instituten aus. In anderen empfiehlt er den Instituten, die langfristige Beschäftigung von Mitarbeitern mit Koordinationsaufgaben einzuschränken. Unter Berücksichtigung spezifischer Eigenheiten der Arbeit in den Instituten empfiehlt der Wissenschaftsrat also manchen eine steilere und anderen eine flachere Hierarchie. Die optimale Hierarchieform für Forschungsinstitute scheint demzufolge von institutsspezifischen Parametern abzuhängen.

Um diese Spezifika abzubilden, wird angenommen, dass in den Instituten verschiedene Typen der Forschungsproduktion vorliegen. Dabei sollen die Produktionsprozesse nicht im Detail nachgezeichnet werden. Vielmehr werden grundlegende Typen der Forschungsproduktion unterschieden, die bestimmte Hierarchiestrukturen für das jeweilige Institut geeigneter oder weniger geeignet erscheinen lassen.

## 2. Theoretisches Modell

Über das in der Arbeit entwickelte organisationsökonomische Modell können die Bestimmungsgründe von hierarchischen Strukturen in Forschungsinstituten ermittelt werden. Dabei spielt die institutsspezifische Forschungsproduktionstechnologie eine große Rolle. Die spezifischen Investitionen der Mitarbeiter stellen den Hauptinputfaktor im Forschungsproduktionsprozess dar. Vom Ausmaß der durchgeführten spezifischen Investitionen hängt der Output der Forschungsinstitute, nämlich die aus den Projekten erzielte Forschungsreputation, ab. Hierarchien können in diesem Modellrahmen zur Anregung von spezifischen Investitionen der Mitarbeiter dienen. So kann der Direktor eines Instituts über die Wahl der hierarchischen Form die Höhe der spezifischen Investitionen der Mitarbeiter steuern. Dabei sind wiederum die Spezifika des Produktionsprozesses zu berücksichtigen. Denn je nachdem, wie das Humankapital der Mitarbeiter im Produktionsprozess zusammenwirkt, setzen unterschiedliche hierarchische Formen maximale Spezialisierungsanreize. Unterschieden werden zwei Fälle des Zusammenwirkens: Im ersten Fall ist das Humankapital der Mitarbeiter additiv, die Beiträge der einzelnen Mitarbeiter addieren sich also zum Gesamtoutput und sind zu einem gewissen Grad austauschbar. Im zweiten Fall handelt es sich um komplementäres Humankapital, die Beiträge der Mitarbeiter ergänzen sich also im Produktionsprozess.

Die theoretische Analyse ermittelt, welche Instituteigenschaften Hinweise darauf geben, wann das Humankapital der Mitarbeiter in Forschungsinstituten additiver und wann es komplementärer Natur ist. Vier solche Instituteigenschaften werden betrachtet: die Fachrichtung, die Inter- bzw. Disziplinarität, das Ausmaß und die Form der Nachwuchsausbildung. Dabei liegt in naturwissenschaftlichen Instituten komplementäres Humankapital der Mitarbeiter vor, während es in humanwissenschaftlichen Instituten additiv ist. In interdisziplinären Einrichtungen ist ebenfalls mit Komplementarität zu rechnen, wohingegen die disziplinäre Forschungsarbeit mit additivem Humankapital der Mitarbeiter einhergeht. In Instituten, die viele Nachwuchswissenschaftler ausbilden, ist das Humankapital

komplementär, während die Mitarbeiter von Instituten mit wenigen Nachwuchswissenschaftlern additives Humankapital aufweisen. Bei Ausbildung des Nachwuchses in einer Doktorandenschule ist ebenfalls mit additivem Humankapital zu rechnen, Komplementarität liegt hingegen vor, wenn die Ausbildung im Meister-Schüler-Verhältnis erfolgt.

Wenn das Humankapital der Mitarbeiter in einem Institut Additivität aufweist, ist der theoretischen Argumentation zufolge eine flache Hierarchie zielführend, in der der Direktor direkt mit allen Mitarbeitern zusammenarbeitet. Denn da die Beiträge der Mitarbeiter zur Forschungsarbeit des Instituts zu einem gewissen Grad austauschbar sind, wird davon ausgegangen, dass ein starker Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeitern um die Beteiligung an Projekten und Publikationen entsteht. Die Möglichkeit der direkten Zusammenarbeit mit dem Direktor kann die Mitarbeiter deshalb zu besonders hohen spezifischen Investitionen motivieren, die für das Institut einen höheren Gesamtoutput bedeuten.

Im Falle komplementären Humankapitals der Mitarbeiter ist den theoretischen Überlegungen zufolge hingegen eine steile Hierarchie optimal, in der eine koordinierende Zwischenebene zwischen dem Direktor und den Mitarbeitern existiert. Denn da in diesem Fall nicht von einer ausgeprägten Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern auszugehen ist, kann der Direktor sie nicht zu besonders hohen Investitionen bewegen. Vielmehr besteht unter diesen Umständen die Gefahr, dass ein Mitarbeiter sein Humankapital aus der Produktion zurückzieht und so – aufgrund der Komplementarität – den gesamten Prozess gefährdet. Diese Bedrohung würde in der Konsequenz dazu führen, dass ein erfahrener Forscher auf einer Zwischenebene tätig sein sollte. Er sollte über das notwendige Humankapital verfügen, um bei Rückzug eines anderen Mitarbeiters einspringen zu können. Die Existenz dieses Mitarbeiters auf der Zwischenebene könnte die Hold-up-Drohung unwirksam machen.

Diese Überlegungen implizieren, dass in naturwissenschaftlichen und interdisziplinären Instituten, solchen mit viel Nachwuchsausbildung und Ausbildung im Meister-Schüler-Verhältnis steile Hierarchien vorliegen sollten. Andererseits ist für humanwissenschaftliche und disziplinäre Institute, Institute mit wenig Nachwuchsausbildung und einer Doktorandenschule eine flache Hierarchie zielführend.

### 3. Empirische Analyse

Die theoretisch hergeleiteten Hypothesen werden einer empirischen Überprüfung unterzogen. Zu diesem Zweck wird ein Datensatz mit umfassenden Informationen über die 78 Max-Planck-Institute erhoben. Die Max-Planck-Institute stellen aus verschiedenen Gründen die optimalen Beobachtungseinheiten für diese Untersuchung dar: Sie leisten international anerkannte Forschungsarbeit und die Anzahl der Institute ist ausreichend für eine quantitative Untersuchung. Weiterhin zeichnen sie sich durch eine große Autonomie der Direktoren in der organisatorischen Gestaltung aus. Hinzu kommt, dass die Institute der Max-Planck-Gesellschaft grundsätzlich vergleichbar sind, da sie über die gleiche Grundstruktur und prinzipielle Ausrichtung verfügen. Andererseits variieren die für diese Untersuchung interessanten Parameter stark genug, um die theoretischen Hypothesen überprüfen zu können.

Die empirische Untersuchung gliedert sich in zwei Teile. Im ersten wird ermittelt, in welchem Zusammenhang die Ausprägungen bestimmter Institutseigenschaften mit verschiedenen Hierarchieformen in den Instituten stehen. Die erwarteten Zusammenhänge werden zunächst anhand deskriptiver Verfahren geprüft, eine Regressionsanalyse vervollständigt das Bild. In der empirischen Analyse werden die Hypothesen zur Fachrichtung, dem Ausmaß und der Form der Nachwuchsausbildung bestätigt. So ist die Wahrscheinlichkeit für das Vorliegen einer steilen Hierarchie in naturwissenschaftlichen Instituten

höher als in humanwissenschaftlichen. Ebenso verfügen Institute mit vielen Nachwuchswissenschaftlern signifikant häufiger über eine steile Hierarchie als solche, die in geringem Maß Nachwuchs ausbilden. Weiterhin ist eine steile Hierarchie in Instituten, die im Meister-Schüler-Modell ausbilden, wahrscheinlicher als in Instituten mit Doktorandenschule. Die Variable zur Interdisziplinarität weist keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Hierarchieform auf.

Im ersten empirischen Teil wird also festgestellt, dass bestimmte Ausprägungen der Instituteigenschaften mit einer höheren Wahrscheinlichkeit mit einer bestimmten Hierarchieform einhergehen als mit einer anderen. Der zweite Teil prüft daran anschließend, ob diese Kombination der Ausprägungen von Instituteigenschaften mit Hierarchieformen auch zu einem höheren Forschungoutput der Institute führt. Tatsächlich kann dies für die Fachrichtung der Institute bestätigt werden. So weisen die naturwissenschaftlichen Direktoren in Instituten mit einer steilen Hierarchie mehr Publikationen und Zitationen auf als ihre Kollegen in naturwissenschaftlichen Instituten mit einer flachen Hierarchie. Umgekehrt erreichen Direktoren in humanwissenschaftlichen Instituten mit einer flachen Hierarchie mehr Publikationen und Zitationen als humanwissenschaftliche Direktoren, deren Institute eine steile Hierarchie aufweisen. Für die Variablen Interdisziplinarität, Ausmaß und Form der Nachwuchsausbildung bringt der zweite Teil der empirischen Analyse keine signifikanten Ergebnisse hervor.

#### **4. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die theoretischen und empirischen Ergebnisse bedeuten eine wichtige Ergänzung des Forschungsstandes zur Hierarchisierung von Forschungsinstituten. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell stellt die erste organisationsökonomische Analyse zu den Bestimmungsgründen von Hierarchien in Forschungsinstituten dar. So kann gezeigt werden, dass die Instituteigenschaften Fachrichtung, Interdisziplinarität, Ausmaß und Form der Nachwuchsausbildung bestimmen, welche Form der Hierarchisierung für Forschungsinstitute optimal ist. Die anschließende Datenanalyse bringt die ersten quantitativen Ergebnisse zu den Bestimmungsgründen und der Erfolgsrelevanz von Hierarchien in Forschungsinstituten hervor. Sie bestätigt, dass die Hierarchieform von den Ausprägungen der Fachrichtung, des Ausmaßes und der Form der Nachwuchsausbildung abhängt. Überdies zeigt sie für die Fachrichtung, dass die Wahl der nach dem Hierarchiemodell optimalen Hierarchieform den Output der Direktoren positiv beeinflusst.

Michael K. Ruppel

### **Vorstandsorganisation: Eine Betrachtung aus gruppenpsychologischer Perspektive\***

Betreuer: Prof. Dr. Fred G. Becker, Universität Bielefeld

#### **1. Fragestellung der Untersuchung**

Gruppenarbeit ist ein Kernelement von Organisationen auf allen Hierarchieebenen. Vielfach wird Gruppenentscheidungen eine höhere Güte unterstellt. Zudem soll Gruppenar-

---

\* Michael K. Ruppel.: *Vorstandsorganisation: Eine Betrachtung aus gruppenpsychologischer Perspektive*. Eul-Verlag, Köln 2006.

beit positiv auf die Motivation der Gruppenmitglieder wirken. Ähnliche Gedanken können den Vätern des heutigen Aktiengesetzes unterstellt werden. Dort vollzog der Gesetzgeber in der Neufassung des Aktiengesetzes von 1965 eine Modifikation des Aktiengesetzes von 1937 in solcher Weise, dass das vorher geltende, durch einen starken Unternehmensführer geprägte Führungsprinzip durch eine mehrköpfige Führung der Aktiengesellschaft abgelöst wurde.

Bei der Implementierung von Gruppenorganen können neben den potentiell möglichen, positiven Effekten gleichwohl negative Folgen auftreten. Gerade die Gruppensituation als solche kann zu ganz spezifischen Problemen führen, wie z.B. zu Verzerrungen bei der Entscheidungsfindung. Dies gilt insbesondere auch für Vorstände deutscher Aktiengesellschaften. Es gibt seit Längerem Hinweise darauf, dass gerade innerhalb dieser die Gefahr real ist, aufgrund gruppenpsychologischer Prozesse Leistungsabfällen zu unterliegen, die für das ganze Unternehmen negative Folgen haben können.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik gruppenspezifischer Einflussfaktoren im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften ist trotz der gesetzlich gewollten Implementierung einer Führungsgruppe an der Spitze der Aktiengesellschaften in der sozialwissenschaftlich geprägten deutschen Betriebswirtschaftslehre nicht tiefer gehend verfolgt worden.

In der vorliegenden Arbeit werden Erkenntnisse herausgearbeitet, wie sich gruppenpsychologische Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands einer Aktiengesellschaft auswirken können und wie diese in Abhängigkeit der strukturellen und prozessualen führungsorganisatorischen Ausgestaltung der Vorstandsgruppe auftreten.

## **2. Der theoretische Konzeptionsrahmen**

Die Explikation des Forschungsdefizits und der davon ausgehenden Erkenntnisziele bilden die Basis für eine anwendungsbezogene Arbeit, die in ihren Aussagen explizit auf den realen Kontext von Unternehmen zielt. Das wissenschaftstheoretische Grundgerüst für das notwendige Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellung und damit für den Aufbau der Arbeit bilden zwei unterschiedliche, aufeinander aufbauende Bezugsrahmen, die Anhalt für ein analytisches Vorgehen geben.

Im grundlegenden Konzeptionsrahmen der Arbeit erfolgt die Einordnung des zu untersuchenden Objekts in den wissenschaftlichen Kontext von Führungsorganisation und Gruppenpsychologie. Der Vorstand einer AG wird zum einen in den Zusammenhang der allgemeinen sozialpsychologischen Gruppenforschung gestellt sowie zum anderen in den spezielleren Kontext der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung. Über dieses schrittweise und systematische Zusammenbringen der Gebiete der Führungsorganisation und Gruppenpsychologie erfolgt die Erarbeitung des grundlegenden Verständnisses des Untersuchungsobjekts der vorliegenden Arbeit, der „Gruppe Vorstand“. Diese Gruppe Vorstand ist im Vergleich zu anderen sozialpsychologischen Gruppen so z.B. durch einen ausgeprägten Zielbezug, hohe Autonomie und komplexe Entscheidungsaufgaben gekennzeichnet.

Diesen Ausführungen folgend wird im Forschungsrahmen eine argumentative Grundlage für die Übertragung theoretischer und empirischer Gruppenphänomene erarbeitet. Eine Systematik, die auf dem Konzept der externalen Validität empirischer Untersuchungen beruht und Aspekte der Subjekt-, Aufgaben- und Umgebungsrepräsentanz berücksichtigt, wird für die Übertragung dieser Erkenntnisse auf die Gruppe Vorstand erarbeitet. Diese Systematik berücksichtigt zum einen den theoretischen und empirischen Forschungsstand ausgewählter gruppenpsychologischer Forschungsschwerpunkte sowie die



spezifische sozialpsychologische Gruppe Vorstand. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden ausgewählte gruppenpsychologische Erkenntnisse Vorstand zur Informationsverarbeitung und Leistungserbringung von Gruppen in Bezug auf die Arbeit im Vorstand diskutiert. Aus den jeweils vorgestellten empirischen und theoretischen Erkenntnissen werden unter Anwendung der erläuterten Übertragungssystematik die Implikationen, die sich aus der Gestaltung der Stellgrößen der prozessualen und strukturellen Führungsorganisation für die vorstandsinterne Zusammenarbeit ergeben, theoretisch erörtert.

### 3. Die Vorstandsorganisation aus gruppenpsychologischer Perspektive

Die gewählte Vorgehensweise stellt zum einen dar, dass das Gremium Vorstand aus Perspektive der Psychologie ein typisches sozial- und organisationspsychologisches Gruppenorgan ist und dass es zum Zweiten daher möglich und plausibel ist, Kenntnisse dieser sozialwissenschaftlichen Forschungsrichtungen auf dieses Organ zu übertragen. Diese Übertragung kann bestimmte strukturelle Voraussetzungen des Vorstands als geeignet resp. ungeeignet für eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Organs identifizieren und somit das Erkenntnisinteresse, verhaltenswirksame Faktoren zu untersuchen und zu diskutieren, in praxeologische, anwendungsorientierte Aussagen umsetzen.

Hinsichtlich der strukturellen Ausgestaltungsform der Vorstandsorganisation kann auf Basis der Ausführungen formuliert werden, dass eine Ressortierung des Vorstands vorteilhaft gegenüber einer ressortlosen Führung ist. Empirische wie theoretische Ergebnisse zur Zusammensetzung von Gruppen weisen auf die hohe Bedeutung unterschiedlicher funktionsspezifischer Experten in der Gruppe Vorstand hin. Die empirischen Daten lassen vermuten, dass eine fachliche Spezialisierung und das resultierende Spezialwissen offensichtlich positiv auf den Unternehmenserfolg wirken. Es wird argumentiert, dass sich dieses fachspezifische „Expertentum“ wahrscheinlicher in einem ressortierten als in einem nicht ressortierten Vorstand ausbildet. Unterstützung finden diese Aussagen durch Untersuchungen zum Informationsaustausch in Kleingruppen, wonach die Wahrnehmung fachlicher Expertise in Zusammenhang mit effektiverem Informationsaustausch und besserer Entscheidungsgüte stehen. Eine Ressortierung ermöglicht zudem eine verbesserte Transparenz der Einzelbeiträge zum Gesamtbeitrag der Unternehmensführung und vermindert Tendenzen des social loafing. Wichtig erscheinen hier insbesondere eine Gleichberechtigung und ähnliche Wertschätzung der jeweiligen Ressorts eines Unternehmens. Erkenntnisse zum Informationsaustausch in Gruppen weisen ebenfalls auf die hohe Relevanz einer Ressortierung hin. Auch auf Basis empirischer Ergebnisse zum Groupthink kann argumentiert werden, dass ressortierte Vorstände einer geringeren Gefahr des Einmüchtigkeitsstrebens wie auch der Polarisierung von Entscheidungen unterliegen. Die Arbeit in den einzelnen Ressorts kann eine Abschottung der Vorstandsgruppe nach außen verhindern helfen und damit einer Isolation vorbeugen.

Zudem erweist sich das Kollegialitätsprinzip dem Direktorialprinzip hinsichtlich der in der Arbeit diskutierten gruppenpsychologischen Erkenntnisse als überlegen. Aus Sicht der Erkenntnisse zum social loafing und zu Motivationsgewinnen lässt sich die Vorteilhaftigkeit eines kollegial geprägten Vorstandsgremiums ableiten. Eine kollegiale Führung verhilft prinzipiell jedem Gruppenmitglied dazu, seine eigene Position in den Entscheidungsprozess einzubringen und vermittelt dem individuellen Vorstandsmitglied, Einfluss auf die Unternehmensführung auszuüben. Insofern sieht es im Sinne des „collective effort model“ (Karau/Williams 1993) die eigene Arbeit und Anstrengung auch als instrumentell zur Erlangung des Gruppenergebnisses an. Andernfalls, bei direktorialer Führung, ist der ei-

gene Beitrag zu einer Gruppenentscheidung verhältnismäßig weniger einflussreich. Auch aus Sicht der Kohäsionsforschung kann angenommen werden, dass in einer kollegialen Führung eine Quelle für verbesserte Leistung liegen kann. Ein partizipativ-demokratischer Führungsstil kann als der Kohäsion förderlich angesehen werden und hierdurch effiziente Gruppenarbeit fördern. Zu unterscheiden sind jedoch unterschiedliche Formen des Kollegialitätsprinzips: Entscheidungen nach dem Einstimmigkeitsprinzip erhöhen den Druck auf Minderheitenmeinungen und können bis zu einer Abwertung von Personen führen. Dieser Druck kann von der Gruppe genommen werden, wenn statt der Einstimmigkeit auch Mehrheitsentscheidungen möglich sind. Mehrheitsentscheidungen oder auch die Primatkollegialität können zudem helfen, Polarisierungstendenzen zu vermindern. Die Ausführungen zur Ausgestaltung der Entscheidungsfindung weisen insgesamt sowohl auf Mängel des reinen Direktorial- wie auch der reinen Kassationskollegialität hin. Im Spannungsfeld der Motivationsförderlichkeit einer hohen Partizipation einerseits und des drohenden Konformitätsdrucks, den unter Umständen eine Konsenspflicht mit sich bringen kann, scheinen insbesondere von den Mischformen positive Auswirkungen auf die Gruppenproduktivität auszugehen.

Hinsichtlich der Anzahl der Vorstandsgruppenmitglieder wird postuliert, dass diese möglichst gering sein sollte, unter der Berücksichtigung, dass die Kernfunktionen abgedeckt sind. Zu große Gruppen können das Entstehen von leistungsförderlicher Kohäsion blockieren. Sind Vorstandsgruppen zu groß, drohen zudem Motivationsverluste in der Bearbeitung der Gruppenaufgabe, da der Einzelbeitrag in der Gruppe intransparent wird. Folgt man den Erkenntnissen des Informationsaustauschs, ist laut dem Basismodell des „collective information sampling“ (Stasser/Titus 1987) anzunehmen und auch empirisch bestätigt worden, dass mit steigender Anzahl der Gruppenmitglieder die Wahrscheinlichkeit des Austauschs von Expertenwissen eher ab- als zunimmt. Es kann also nicht argumentiert werden, dass sich mit steigender Gruppenmitgliedszahl auch zwangsläufig die tatsächliche Informationsbasis für Entscheidungen vergrößert. Aus den Erkenntnissen zur Zusammensetzung von Top Management Teams ist diese Aussage jedoch dahingehend einzuschränken, dass sich zumindest die Kernfunktionen im funktionalen Hintergrund der Vorstandsmitglieder abbilden sollten.

Im Resultat verdeutlicht die Arbeit, dass die Gegenüberstellung führungsorganisatorischer Parameter und gruppenpsychologischer Erkenntnisse eine Reihe von fruchtbaren und praxisrelevanten Aussagen ermöglicht. Es wäre wünschenswert, wenn im Zuge eines erstarkenden Organizational Behavior-Ansatzes diese Thematik ausgebaut und verstärkt auch empirisch untersucht würde. Es erscheint vielversprechend, die Gruppe Vorstand als ein ähnliches (Er-)Forschungsobjekt anzusehen, wie andere Kleingruppen, z.B. Produktionsgruppen, zu welchen eine bessere Datenlage hinsichtlich leistungsbeeinflussender Parameter besteht. Hieraus ließen sich nicht zuletzt auch neue Ansätze zur Diskussion der Corporate Governance von Aktiengesellschaften ableiten.

#### Literatur

- Karau, S. J./Williams, K. D. (1993): Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681 ff.
- Stasser, G./Titus, W. (1987): Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 81 ff.

Jiyuan Xu

## Chinesische Soziokultur als Grundlage der Personalführung\*

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm,  
Prof. Dr. Alexander Thomas, beide Universität Regensburg

### 1. Problemstellung

Amerikanische Autoren haben als erste über Führungsprobleme und deren Lösungen publiziert, wurden zitiert und weckten bei nicht-amerikanischen Autoren die Illusion, amerikanische Führungslösungen seien unabhängig von der Soziokultur eines Landes weltweit einsetzbar. Inzwischen verbreitet sich auch in der Wissenschaft langsam die Erkenntnis, dass die Soziokultur eines Landes sehr stark die Wahl und Wirkung von Führungskonzeptionen beeinflusst. Erfahrungen in internationalen Unternehmungen haben schon wesentlich früher gezeigt, dass die Führung von Chinesen, Italienern, Franzosen oder Deutschen deren jeweilige Soziokultur berücksichtigen muss. Dabei wirkt die Soziokultur umso stärker auf die Führung von Personal, je größer die Distanz der Soziokultur bei den Geführten im Vergleich zur Soziokultur der Führenden ist – ein klassisches Phänomen in allen internationalen Unternehmungen.

Zu Zeit herrscht das aus westlicher Kultur stammende Paradigma des „strukturellen Funktionalismus“ über die Akademie und Forschungen von Management vor. Dieser Funktionalismus ist ein Erzeugnis der aristotelischen Binärlogik, die sich auf die messbare zweiwertige Wahrheit konzentriert. Das ist eine „Entweder-oder“-Ideologie, die sich auf Existenz einer absoluten Wahrheit gründet. Nämlich wenn „A“ wahr ist, so muss „B“ falsch sein, wenn B das Gegenteil von „A“ ist. Aber in orientalischen Ländern basieren weder der Konfuzianismus – eine nichtreligiöse Ethik – noch die großen Religionen auf der Annahme, es gebe eine absolute Wahrheit, die eine menschliche Gemeinschaft fassen könne. Sie bieten verschiedene Wege an, durch die ein Mensch sich bessern kann; diese bestehen jedoch nicht aus Glauben, sondern aus Ritualen, Meditation oder Lebensweisen. Das bedeutet, dass es kein derartiges Axiom in der östlichen Logik gibt. Wenn „A“ wahr ist, so kann dessen Gegenteil „B“ ebenfalls wahr sein; zusammen können die beiden zu einer über „A“ und „B“ stehenden Erkenntnis führen. Deswegen erschließt sich das Verhalten in China nicht aus vernünftiger Identifizierung und Prüfen der Wahrheit, sondern aus einer symbolischen Übereinstimmung, was annehmbar ist und was „Wir“ (nicht „Ich“) tun können. Wegen dieses grundlegenden Unterschiedes von Logik und Denkweise (die westliche Denkweise ist analytisch, die östliche ganzheitlich/synthetisch), müssen die Management- und Führungstheorien im Osten anders sein als die westlichen.

Nicht zuletzt haben sich die Menschen in China seit der Öffnung vor etwas über zwanzig Jahren gewandelt. Alte chinesische Werte und Tugenden sind wieder entdeckt worden. Neue Werte aus dem Westen sind hinzugekommen und kontrastieren mit den

---

\* Xu, Jiyuan: Chinesische Soziokultur als Grundlage der Personalführung. *Regensburger Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung Vol. 48*, hrsg. von Institut für Betriebswirtschaftslehre Universität Regensburg / Dowling Michael / Drukarczyk Jochen / Drumm Hans Jürgen / Graf Andrea / Haller Axel / Hruschka Harald / Meyer-Scharenberg Dirk / Otto Andreas / Röder Klaus / Scherrer Gerhard / Steckhan, ISBN 978-3-631-56830-9 br. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2007. 371., zahlr. Abb. und Tab., € 56,50.

chinesischen traditionellen Werten. Vor allem junge Chinesen, die wie in der Vergangenheit mit chinesischen Werten und Verhaltensvorstellungen verbunden sind, wollen aber zugleich westlich und „modern“ sein. Sie leben mit Widersprüchen – eine im Übrigen typisch chinesische Grundhaltung!

Diese große soziokulturelle Distanz werfen im Management-Bereich einige Fragen auf: Woran orientieren sich die jungen Chinesen vor dem Hintergrund des chinesischen und westlichen Kulturkonflikts? Was sind die typischen Bedürfnisse der chinesischen Mitarbeiter? Wie kann man chinesische Mitarbeiter heutzutage unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Entwicklung Chinas und der chinesischen Werthaltungen und Verhaltensweisen führen?

## **2. Theoretische Grundlagen für die Entwicklung eines Führungsmodells gemäß der chinesischen Soziokultur**

Zur theoretischen Fundierung der Gestaltung eines Führungsmodells gemäß der chinesischen Soziokultur wird u.a. bezüglich chinesischer Soziokultur die Theorie von Hofstede und bezüglich der Führungskonzeptionen die Theorie von Douglas McGregor, die Eigenschaftstheorie, das Managerial-Grid-Modell, die Theorie Z, kooperative Mitarbeiterführung von Wunderer, symbolische Führung, die Kontingenztheorie, die situative Lebenszyklustheorie, die Weg-Ziel-Theorie sowie die dynamische Führungstheorie von Drumm diskutiert.

Gemäß der chinesischen Soziokultur stößt aber die Theorie von Hofstede an ihre Grenzen, wenn sie versucht, die Wertorientierung der Chinesen an die fünf Dimensionen zuzuordnen. Angesichts der Führungstheorien sind die Theorien gemäß bestimmter Menschenbilder des Mitarbeiters oder der Führungskräfte (die Theorie von Douglas McGregor, die Eigenschaftstheorie sowie die Theorie Z) für die Personalführung im chinesischen soziokulturellen Raum durchweg ungeeignet, weil alle festgelegten Menschenbilder nicht das Menschenbild der Chinesen widerspiegeln können. Die Theorien über bestimmte Handlungsanweisungen (das Managerial-Grid-Modell, kooperative Mitarbeiterführung, die Kontingenztheorie sowie die situative Lebenszyklustheorie) sind für Personalführung in China auch ungeeignet, weil die Werthaltungen von Chinesen, die das Mitarbeiterverhalten innerlich steuern können, im Widerspruch stehen. Daher passen die festgelegten Handlungsanweisungen nur zum Teil zur Personalführung in der chinesischen Soziokultur. Was für die Personalführung in China geeignet ist, sind die Führungstheorien im Sinne einer Prozesstheorie (symbolische Führung, die Weg-Ziel-Theorie sowie die dynamische Führungstheorie). Die Prozesstheorien legen zwar keine konkreten Handlungsanweisungen vor, sie liefern jedoch eine ausführliche Erklärung über die Führungsprozesse. Durch Steuerung dieser Prozesse lassen sich Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten beeinflussen. Ferner wird Leistungssteigerung ermöglicht. Die durch diese Prozesstheorien geschaffene Führungskonzeption hängt im Einzelfall von Führungssituation sowie Unternehmenskultur ab. Durch symbolische Führung lassen sich die Werthaltungen der Chinesen durch den Symbolisierungsprozess steuern. Anhand der Weg-Ziel-Theorie lassen sich Bedürfnisse, Motivation und auch Mitarbeiterverhalten durch Schulungsprozess beeinflussen. Nicht zuletzt bietet die dynamische Führungstheorie eine ganzheitliche Erklärung der Personalführung an. Darin werden umfangreiche Lernprozesse, die zur Erhöhung der Fähigkeit, zur Beeinflussung des Verhaltens und zur Steuerung der Werthaltung führen, eingebaut. Auf diese drei Führungstheorien, insbesondere auf die dynamische Führungstheorie von Drumm, lässt sich ein Personalführungsmodell gemäß der chinesischen Soziokultur weiter

aufbauen. Der Kern des Modells ist, die widersprüchlichen Werthaltungen und Verhaltensweise der Chinesen zu steuern und in einer Unternehmung zumindest zu stabilisieren. Diese Stabilisierung ist unvermeidlich auf Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters angewiesen. Daher ist Entwicklung der Qualifikationen des Mitarbeiters auch unverzichtbar.

### 3. Ergebnisse

Anhand der chinesischen Soziokultur stehen die Werthaltungen: Mittelweg, Macht und Hierarchie, wechselseitige Abhängigkeit von Führer und Geführten, kein Majoritätsprinzip, Gruppenzugehörigkeit, Materialismus, Selbstwillen, Zukunftsorientierung, Selbstverbesserung, Betonung der Tugend von Führungskräften, Harmonie und Beziehung, Berechtigung der Namen sowie Lernen und Bildung im Mittelpunkt. Diese Grundwerte werden ferner durch dementsprechend entworfene Fragen geprüft. Die Werte der Antworten reichen von 0 bis 5 (0 = trifft gar nicht zu; 1 = trifft nicht zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft etwas zu; 4 = trifft zu; und 5 = trifft sehr zu). Als Ergebnis wird offensichtlich den Werten von Selbstverbesserung (4.14), Betonung der Tugend von Führungskräften (4.12), Lernen und Bildung (4.08) und Berechtigung der Namen (4.07) zugestimmt. Die Werte mit relativer Zustimmung sind Gruppenzugehörigkeit (3.90), Mittelweg (3.86), Zukunftsorientierung (3.85), wechselseitige Abhängigkeit (3.72), Harmonie und Beziehung (3.67) und Selbstwillen (3.30). Den anderen Werten, Materialismus (2.95), Macht und Hierarchie (2.73), keine Majorität (2.67), und keine absolute Wahrheit (2.22), wird eher nicht zugestimmt.

Näher betrachtet sind die Grundweltanschauung und Denkweise der Chinesen anders als die der Amerikaner und Westeuropäer. Chinesen sehen die Umwelt als dynamisch. Man muss sich ständig an seine Umwelt anpassen, um zu überleben. Die Anpassung an die Umwelt geht aus chinesischer Sicht wesentlich auf das eigene Lernen zurück. Durch lebenslanges Lernen kann man erstens das Veränderungsprinzip der Umwelt (Polaritätsprinzip) erfassen. Die dynamische Welt besteht aus chinesischer Sicht aus Prozessen, die von Zerstörung und Wiedererlangen der Ausgewogenheit von Widersprüchen gekennzeichnet werden. Ein Zustand der Welt aus der Natur ergibt sich, wenn alle widersprüchlichen Dinge im Ausgleich und in Harmonie bleiben. Daher werden Konkurrenz, Konfrontation sowie Konflikt usw., die zum Gewinn einer Seite führen, verneint. Harmonie, Pazifismus, Kooperation, Koexistenz usw., die zum gemeinsamen Gewinn beider Seiten führen, werden zu zentralen Ideen der chinesischen Soziokultur. Zweitens wird man durch Lernen fähig sein, sich an seine Umwelt anzupassen. Betreuung, Vorbilder, Lernmöglichkeiten, Entfaltungschancen und Übungen werden geschätzt. Lebenslanges Lernen wird zur zentralen Idee der chinesischen Soziokultur. Die chinesische Denkweise ist daher: situativ differenziert, widersprüchlich, lernend, harmonisch und mittlere Lösungen suchend. Je nach der Situation muss man differenziert darauf reagieren. Man muss sich flexibel und manchmal sogar widersprüchlich verhalten. Harmonie und Mittelweg, die mit dem Polaritätsprinzip übereinstimmen, werden geschätzt.

Davon ausgehend kennzeichnet sich das Verhalten von Chinesen als zwiespältig und instabil. Chinesen biegen häufig hin, wenn es noch nicht zum Bruch gekommen ist. Sie verhalten sich mehrdeutig und sind immer bereit, neue Wege zu nehmen. Diese Verhaltensweise wirft für die Personalführung die zentrale Frage auf, wie man das instabile Mitarbeiterverhalten stabilisieren kann. Die Antwort kann nur ein kulturgemäßer Lösungsansatz gehen. Das bedeutet, dass die Lösung mit der chinesischen Soziokultur übereinstimmt.

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.