

Bechtel, Roman et al.

**Article**

## Personalentwicklung, Kompetenzerwerb und Wissensmanagement

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Bechtel, Roman et al. (2007) : Personalentwicklung, Kompetenzerwerb und Wissensmanagement, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 386-411

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71055>

**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.*

alternativer Personalstrategien für die altersstrukturelle Zusammensetzung der Belegschaft sowie für das betriebliche Fehlzeitengeschehen verdeutlicht.

#### **Handlungsempfehlungen für das betriebliche Personalmanagement**

Für eine erfolgreiche betriebliche Personalpolitik besteht die Notwendigkeit der Implementierung ganzheitlicher, auf die individuelle Unternehmenssituation ausgerichteter personalpolitischer Konzepte, die neben der Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen alters- und qualifikationsstrukturellen Entwicklung nachhaltig wirksame Strategien zur Gesunderhaltung und Qualifizierung der Mitarbeiter umfassen. Die jeweils notwendigen sowohl arbeitsgestalterischen als auch arbeitsorganisatorischen Maßnahmen sind entsprechend auszurichten mit der Zielsetzung, eine längere Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter zu ermöglichen und damit zum optimalen Einsatz der Humanressourcen und der Realisation betriebswirtschaftlicher Ziele beizutragen.

Vor allem aber muss das Personalmanagement als integrierte Managementfunktion den Menschen als entscheidende Ressource im Prozess der Leistungserstellung erkennen und berücksichtigen und durch zukunftsorientiertes, proaktives Handeln humanressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile erschließen.

## 4. Personalentwicklung, Kompetenzerwerb und Wissensmanagement

Roman Bechtel

### **Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration \***

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

#### **1. Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Das Personal – „wichtigstes Kapital“ und „zentraler Erfolgsfaktor“ von Unternehmen – gilt in Theorie und Praxis vielfach als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und damit als Basis des Unternehmenserfolges. Trotz dieses Bekenntnisses zur strategischen Bedeutung der Personalressource ist die ihr zugeschriebene Werteigenschaft nur unzureichend konzeptionalisiert. Der hieraus resultierende Forschungsbedarf für eine theoretisch fundierte ökonomische Bewertung des Humankapitals konkretisiert sich an der Schnittstelle der beiden Basisparadigmen des strategischen Managements, Market- und Resource-Based View, da deren gegensätzliche Prämissen zunächst grundsätzlich widersprüchliche Humankapitalberechnungskonzeptionen bedingen.

Vor diesem Hintergrund ist es die Zielsetzung der Arbeit, die fundamentalen Widersprüchlichkeiten innerhalb und zwischen existierenden Humankapitalberechnungsvor-

---

\* Roman Bechtel: Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration. *Strategie- und Informationsmanagement*, herausgegeben von Christian Scholz, Band 19. München und Mering, Rainer Hampp Verlag 2006, ISBN 3-86618-038-1, 377 S., € 34.80.

schlägen, die in rein markt- respektive rein ressourcenorientierten Berechnungskonzeptionen ihren Ausdruck finden, durch eine Integration beider Managementperspektiven zu bewältigen und aufzulösen. Dabei bedeutet Integration – dem gängigen Sprachgebrauch folgend – eine „Vereinigung“ und „(Wieder-)Herstellung eines Ganzen“.

Hierzu wird eine allgemeingültige betriebswirtschaftliche Axiomatik zur Berechnung des Humankapitals als in sich widerspruchsfreies System von Gesetzmäßigkeiten deduktiv aus Market- und Resource-Based View hergeleitet. Entgegen dem Aristotelischen Axiomenverständnis, wonach axiomatische Aussagen als selbstevident aufgefasst werden, kann die Axiomatisierung einer Theorie nach moderner Auffassung jedoch nicht als Beweis für deren fehlerfreien Entwurf gelten; daher hat sich die Axiomatik der kritischen Überprüfung zu stellen und verbleibt im Stadium eines falsifizierbaren Hypothesensystems. Der empirische Gehalt der Axiome besteht folglich darin, welche alternativen Geschehnisabläufe sie ausschließen.

## 2. Theoretische Grundlagen

In der Forschungstradition der volkswirtschaftlichen Humankapitaltheorie stehend und angereichert um relevante Aspekte des Wissensmanagements und der Bewertung immaterieller Vermögenswerte etabliert sich gegenwärtig ein betriebswirtschaftliches „Human Capital Management“. Hierbei können momentan etwa 40-50 konzeptionell eigenständige Ansätze zur Humankapitalberechnung unterschieden werden.

Marktorientierte Humankapitalberechnungskonzeptionen fokussieren auf die Anforderungen der Märkte mit ihren wettbewerblichen Rahmenbedingungen und machen sich Angebots-Nachfrage-Mechanismen sowie marktliche Preisbildungsprozesse zunutze. In diesem Sinne werden aus der sich in Outputs und Erträgen niederschlagenden Nutzung der Personalressource Rückschlüsse auf deren Wert gezogen.

Ressourcenorientierte Humankapitalberechnungskonzeptionen richten das Hauptinteresse auf die strategischen Ressourcen von Unternehmen und damit insbesondere auf die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen. Zur Überprüfung der nachhaltigen Wettbewerbsvorteilhaftigkeit spezifischer Unternehmensressourcen ist unter anderem deren Wertbedingung zu evaluieren. Zu diesem Zweck rekurriert die ressourcenorientierte Humankapitalberechnung auf die Inputseite. Dabei besteht allerdings ein zentraler Kritikpunkt am Resource-Based View gerade darin, dass der Schlüsselbegriff „wertvolle Ressource“ weitgehend unklar bleibt.

Für die Axiomatisierung der Humankapitalberechnung erschließen sich folgende Basisstrukturen als Ausgangspunkte der weiteren Argumentation: die Ressource (Personal), der Ressourcenwert (Humankapital, also der Wert des Personals), die Ressourcenbewertung (Humankapitalberechnung, also die Bewertung des Personals) und die Ressourcenoptimierung (Humankapitalgestaltung).

## 3. Axiomatik

Die zunächst hergeleiteten drei „Ressourcenaxiome“ spezifizieren den Begriff der Personalressource, die die Heterogenität von Unternehmen begründet und so einen Erklärungsbeitrag für das Zustandekommen nachhaltigen Erfolges leistet. Insbesondere unter Rückgriff auf den Resource-Based View deduziert, und dabei nicht im Widerspruch zur theoretischen Grundkonzeption des Market-Based View, tragen diese Axiome zur Integration markt- und ressourcenorientierter Humankapitalberechnung durch Widerspruchslöslichkeit bei: Das erste Axiom stellt ab auf das für die Humankapitalberechnung konstitutive

personale Ressourcenkonstrukt (Personal) und grenzt dieses durch eine qualitative Spezifizierung der bewertungsrelevanten Mitbereitereigenschaften von alternativen personalwirtschaftlichen Ressourcenkonzepten ab, die auf institutionale (Personalabteilung) oder funktionale (Personalarbeit) Erfolgsfaktoren rekurren. Das zweite Axiom konkretisiert unter quantitativen Gesichtspunkten den Personalbegriff, indem es festschreibt, wer unter Berücksichtigung arbeitsvertraglicher Gesichtspunkte der personellen Unternehmensressource (nicht) zuzurechnen ist. Das dritte Axiom verdeutlicht schließlich mit Blick auf die relevante Bezugsbasis der Bewertung, dass die Berechnung des Humankapitals unabhängig von der gewählten Aggregationsebene stets auf das institutionell-betriebliche Humankapital ausgerichtet ist.

Ausgehend von diesen drei Ressourcenaxiomen wird anschließend das Humankapital als personeller Ressourcenwert auf der Basis grundsätzlicher Ausführungen zum Wertbegriff konkretisiert. Vor diesem Hintergrund trägt das „Wertaxiom“ zur weiteren Integration markt- und ressourcenorientierter Humankapitalberechnungsaspekte durch deren sachlogische Zusammenführung bei: Dieses vierte Axiom beschreibt die zentralen Charakteristika des personellen Wertkonstruktes, indem es die Anlassunabhängigkeit und intersubjektive Nachprüfbarkeit eines solchen Konventionalwertes herausarbeitet, und unterstreicht dadurch die prinzipielle Anschlussfähigkeit beider Managementperspektiven.

Auf dieser Grundlage kann die Durchführung der eigentlichen Ressourcenbewertung weiter in drei „Bewertungsaxiomen“ konkretisiert werden: Da weder von einer Inkommensurabilität noch von einer Unvereinbarkeit beider Paradigmen ausgegangen werden kann, führt dies – im fünften Axiom – bei der Bewertung der Personalressource im Umkehrschluss zur Verschmelzung beider Perspektiven durch die Einbindung marktlich-monetärer Bewertungsmechanismen in die gemäß Resource-Based View intendierte Wertfindung der Personalressource. Mit Blick auf das für die Humankapitalberechnung relevante Marktstruktur bieten sich sodann grundsätzlich zwei diametral entgegengesetzte Ausrichtungen an: Absatz- versus Beschaffungsmarktorientierung. Eine Überprüfung der Absatzmarktseite deckt jedoch zentrale Dilemmata auf, die letztlich die Unmöglichkeit einer absatzmarktorientierten Humankapitalberechnung bedingen. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Wertbestimmung von Ressourcen über deren absatzmarktlich realisierte Wertschöpfung weder als sinnvoll noch als möglich. Die Werthaltigkeit einer Ressource muss daher unabhängig von ihrem Absatzmarkterfolg ermittelt werden (können). Diese Schlussfolgerung steht in eklatantem Widerspruch zu der in der Literatur vorherrschenden Forderung nach einer Ausrichtung der Ressourcenbewertung an Outputabsatzmärkten. In der Konsequenz begründet dies im sechsten Axiom die exklusive Fokussierung der Humankapitalberechnung auf den Arbeitsmarkt als Personalbeschaffungsmarkt. Das siebte Axiom spezifiziert die notwendigen Bestandteile einer vollständigen Humankapitalberechnung, indem in einem ersten Bewertungsschritt durch Rückgriff auf Lohn- und Gehaltsdaten Marktpreise für die einzelnen Beschäftigten als Wertbasis ermittelt werden und dann in einem zweiten Bewertungsschritt unternehmensspezifischen Ressourcenwerteeinflüssen Rechnung getragen wird.

Abschließend erweisen sich mit Blick auf das Management strategischer Unternehmensressourcen die Suche nach Erfolgsgesetzen und die Undurchdringbarkeit kausaler Ambiguität als zentrale Herausforderungen, die letztlich auch die Sinnhaftigkeit der Humankapitalberechnung limitieren. Die Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen schlägt sich im Sinne gemäßigt-voluntaristischer Humankapitalgestaltungsoptionen in zwei „Optimierungsaxiomen“ nieder: Das achte Axiom skizziert, welche humankapitalbezoge-

nen Gestaltungsmöglichkeiten es gibt, um den Wert der Personalressource zu optimieren. Das neunte Axiom schließlich fokussiert auf den Ressourceneinsatz, dem mit Blick auf die resultierenden absatzmarktlichen Erfolgswirkungen ein zentraler Stellenwert bei der Erzielung personalbasierter Wettbewerbsvorteile zukommt.

#### **4. Ergebnisse und Implikationen**

Als zentrales Ergebnis der Arbeit resultiert die axiomatische Integration der betriebswirtschaftlichen Humankapitalberechnung als ein System neun zusammenhängender Axiome im Integrationsbereich markt- und ressourcenorientierten Human Capital Managements, die als in sich konsistenter Katalog grundlegender Gesetzesaussagen die Eckpunkte für die Humankapitalberechnung bilden. Mit Blick auf die Zielerreichung werden die Ausführungen dem Anspruch an eine Axiomatisierung gerecht, wenn sie die zu vier Postulaten verdichteten wissenschaftstheoretischen Grundanforderungen an eine Axiomatik erfüllen: Konsistenz-, Unabhängigkeits-, Ökonomie- und Vollständigkeitspostulat. Offensichtliche Widersprüche der deduzierten Axiome zu einem der Postulate sind nicht feststellbar.

Die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse zielt insbesondere ab auf deren praktische Relevanz. Da Axiome den theoretischen Zulässigkeitsraum für Humankapitalberechnungsverfahren begrenzen, können sie im Praxistransfer zur Konkretisierung „erlaubter“ Umsetzungsspielräume der Humankapitalberechnung herangezogen werden. Diese Handlungsmöglichkeiten verweisen zugleich auf den Mehrwert der Arbeit: Zwar wirken die aufgestellten Axiome auf den ersten Blick ihrer Aussage nach trivial; die Komplexität und Bedeutung der Axiomatik entsteht aber gerade daraus, dass die aufgestellten Axiome nicht beliebig, sondern logisch-deduktiv hergeleitet sind, die Axiome explizit den Bereich des Unzulässigen abstecken und alle neun Axiome gleichzeitig gelten. Das heißt: Dann – und nur dann – kann ein Berechnungsverfahren als zulässig gelten, wenn alle neun Axiome der Humankapitalberechnung erfüllt sind.

Mit Blick auf die weitere wissenschaftliche Forschung erschließen sich vielfältige Implikationen, die unter anderem die Notwendigkeit einer weiteren Erforschung des unternehmensinternen und -externen Umgangs mit ermittelten Humankapitaldaten, die Herstellungsnotwendigkeit der Stimmigkeit von Humankapitalkonfigurationen mit der intendierten Unternehmensstrategie sowie Möglichkeiten der humankapitalbezogenen Unternehmensberichtserstattung ansprechen.

#### **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Resümierend kann festgestellt werden, dass das fast schon triviale Bekenntnis zum Personal als erfolgsrelevanter Größe nicht länger unbewiesen „geglaubt“ werden muss, sondern sich künftig einem schlüssigen und theoretisch-konzeptionell stimmigen Nachweis zu stellen hat. Die skeptische Einschätzung, wonach Unternehmen das Bekenntnis zu ihren „wertvollen Mitarbeitern“ häufig bloß unter Personalmarketinggesichtspunkten lancieren, ist dann zu revidieren, wenn diese Behauptung den Status eines – glaubhaft dokumentierbaren – Nachweises erlangt, indem die Möglichkeiten der Quantifizierung des mitarbeitergebundenen Wertes der Axiomatik gemäß genutzt werden. Weil gerade auch die Personalarbeit sich nicht länger den Zwängen ökonomischer Rationalität entziehen kann, erfordert dies die zunehmende „Rationalisierung“ personalwirtschaftlichen Wirkens. Damit geht es bei der Humankapitalberechnung letztlich darum, Entscheidungsrationalität zu erhöhen und subjektive Willkür zu reduzieren.

Doris Hanappi

**Early Careers of Managers and Young Professionals:  
An Integrative Approach to Contemporary Careers\***

Betreuer: Prof. Dr. Johannes Steyrer,  
Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, beide Wirtschaftsuniversität Wien

**1. Einleitung und Problemstellung**

Die vorgelegte, in englischer Sprache verfasste Arbeit hat zum Ziel, soziale, personale und verhaltensbezogene Einflussfaktoren auf frühe Managementkarrieren in post-organisationalen Kontexten zu diskutieren. Nach einer Spezifikation relevanter konzeptioneller und empirischer Beiträge zur Karriereforschung wird eine die Micro-, Meso- und Makroebene umfassende Hintergrundfolie erarbeitet. Deren Grundlage ist eine Arbeitswelt, deren Veränderungstreiber wie Globalisierung, Deregulierung des Wettbewerbs oder vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten einen neuen Organisationstypus hervorgebracht und damit Möglichkeiten für „neue“ Karrieren geschaffen haben.

Im deutschen Sprachraum wird der traditionelle Begriff Karriere eng mit beruflichem Erfolg und hierarchischem Aufstieg assoziiert. Neuere anglo-amerikanische Konzeptionen betonen hingegen den kurzfristigen, transaktionalen Charakter der „Laufbahn-“ bzw. „Berufsentwicklung“. Karriere wird als eine im Zeitablauf festzustellende Bewegung eines Akteurs in der sozialen Struktur an der Schnittstelle zwischen sozialer Geschichte und individueller Biographie verstanden. Ein Kernelement der sozialen Struktur ist das System der höheren Bildung. Das Gros der bisherigen Beiträge zum Einfluss organisationaler und personaler Einflussfaktoren auf frühe Karrieren lässt das System der höheren Bildung als Faktor sozialer Inklusion und Reproduktion unbeachtet.

Leitthema der vorgelegten Arbeit ist die frühe Karriereentwicklung von Absolventinnen und Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen einer österreichischen Universität und einer anerkannten österreichischen Fachhochschule, wobei der Fokus auf soziale, personale und verhaltensbezogene Unterschiede liegt. Es wird untersucht, in welchen beruflichen Feldern sich diese Absolventinnen und Absolventen positionieren und welche Bedeutung den ermittelten Divergenzen für die Präferenzen für Karrierefelder und für die getroffene Studienwahl zukommt. In einem weiter gefassten Bezugsrahmen wird die Bedeutung höherer Bildung aus soziologischer und ökonomischer Sicht für den Berufseinstieg diskutiert.

**2. Ein integrativ-theoretisches Modell**

Die kontextuelle Rahmung beinhaltet eine Analyse der jüngeren Entwicklung der Höheren Bildung in Österreich unter spezieller Einbeziehung der Institutionalisierung von Fachhochschulprogrammen, insbesondere im Rahmen einer gesamteuropäischen Vergleichsperspektive und unter besonderer Berücksichtigung des britischen Modells. Nach der Darlegung des Bildungskontextes werden neuere Konstrukte bzw. Konzepte aus der Karriere-

---

\* Doris Hanappi: Early Careers of Managers and Young Professionals: An Integrative Approach to Contemporary Careers. *Personalwirtschaftliche Schriften*, hrsg. von D. von Eckardstein, O. Neuberger, Band 25. ISBN 978-3-86618-173-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 204 S., € 22,80.

forschung: „subjektive/objektive Karriere“, „Boundaryless Career“, „Protean Career“ und „Post-Corporate Career“ konkretisiert und auf aktuelle Entwicklungstendenzen von Karriereverläufen rekurriert.

Kern der Studie ist die Deduktion eines integrativ-theoretischen Metamodells, welches auf den Elementen „Habitus-basierter Ansatz“ nach Bourdieu und der „Signaling Theorie“ nach Spence basiert. Inhärente Konzepte in Bourdieus sozialer Topologie sind die Karrierefelder, Kapitalausstattung, Habitus und Referenzsysteme. Ausgangspunkt stellt eine Explikation des Bildungssystems in Abhängigkeit zum ökonomischen Referenzsystem dar, wodurch bei enger Kopplung zwischen beiden Systemen die Wahlmöglichkeiten der Akteure bezüglich der Karrierefelder zunehmend enger und damit auch die pädagogischen Codes restringierter werden. Dadurch werden Parallelen zwischen der Struktur organisationaler Felder und den in dieser Arbeit fokussierten institutionalisierten Lernformen aufgezeigt. Mit dem Begriff organisationale Felder bzw. Karrierefelder werden soziale Arenen bezeichnet, in denen Karrieren stattfinden. Sie stellen den sozialen Kontext dar, in dem erwerbsfähige Individuen je nach ihrer in dem jeweiligen Feld relevanten Kapitalausstattung (ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital) danach streben, ihre Position im sozialen Raum durch nach bestimmten Regeln strukturierte Verhaltensmuster zu erhalten oder zu verbessern.

Graduierte von Universitäten und Fachhochschulen sowie weitere relevante individuelle oder kollektive Akteure (Organisationen) interagieren in diesen Feldern. Die Beziehungen zwischen den Akteuren werden anhand zweier wesentlicher Dimensionen beschrieben: „Konfiguration“ und „Kopplung“. Konfiguration ist eine zentrale Variable, welche die Veränderung der Zusammensetzung der Akteure über einen gewissen Zeitraum beschreibt. Die Kopplungsvariable dient der Beschreibung des Verhältnisses, insbesondere der Abhängigkeit, zwischen Individuum und Organisation. Eine Kombination der beiden Dimensionen ergibt einen zwei-dimensionalen Möglichkeitsraum, dessen idealtypische Felder aus einem organisationalen Feld, der „traditionellen Organisationswelt“, und den drei post-organisationalen Arenen „Freischwebender Professionalismus“, „Selbständigkeit“ und „Chronische Flexibilität“ bestehen. Freischwebender Professionalismus kann als Feld der Professionalisten bezeichnet werden, deren Arbeitsverhältnis trotz hoher Flexibilität weisungsgebunden ist. Die Abhängigkeit zur Arbeitsorganisation ist hoch. Das Karrierefeld Selbständigkeit ist durch lose Kopplung und stabile Konfiguration charakterisiert, wobei eine faktisch hohe Unabhängigkeit des Auftragnehmers gegeben sein muss. Chronische Flexibilität findet sich in Feldern ohne Weisungsbindung zwischen Auftraggeber und -nehmer und die Leistungserbringung ist von kurzer bis mittelfristiger Dauer.

Der habitus-basierte Ansatz ermöglicht es nun, Zusammenhänge zwischen sozialer Herkunft, dem Habitus als System handlungsleitender Dispositionen, Wahrnehmungsschemata und Formen der Akkumulation und Transformation von symbolischem, ökonomischem und kulturellem Kapital aufzuzeigen, um in weiterer Folge, basierend auf Passungsperzeptionen, die differenzierten Rekrutierungsmechanismen zu höherer Bildung und divergierende Präferenzen für Karrierefelder zu extrahieren. In einem zweiten Theoriestrang wird die „Signaling Theorie“ und ihre Grundkonzepte „Signals“, „Indizes“, „Bounded rationality“, „Sheepskin-Effects“ und „Adverse Selektion“ aufgrund ihrer Aussagen zu Märkten asymmetrischer Information eingeführt und einem theorieanalytischen Vergleich unterzogen. Während die Stärke von Bourdieus Ansatz in der Explikation der Fragen liegt, wer, warum und wie Kapital generiert bzw. akkumuliert, legt Spence den Fo-

kus auf die Erklärung, wer, warum und wie Kapital sichtbar macht. Die Signaling-Theorie ermöglicht es, ergänzend Aussagen über Entscheidungsverhalten bei unvollkommener Information zu treffen, wie es für Personalauswahlentscheidungen typisch ist. Diese Ausführungen basieren auf einer meta-theoretischen Kongruenz von Struktur- und Agenturelementen beider Ansätze, welche zum einen in der Konzeption individueller Erfolge als institutionalisiertes Kapital und strukturelle Errungenschaft (Strukturelement), zum anderen in einem komplementären Verständnis von Verhaltensmustern resultierend aus dem individuellen Habitus und divergierenden Kosten-Nutzen-Relationen (Agenturelement) begründet liegt.

### **3. Empirische Analyse: Datenbasis, Methodik und Ergebnisse**

Auf der Grundlage des integrativ-theoretischen Rahmens werden Hypothesen formuliert, die den Einfluss von Unterschieden personaler, sozialer und verhaltensbezogener Variablen auf die Akkumulation und Transformation von Kapital und in weiterer Folge auf die Wahl bestimmter Karrierefelder abbilden. Diese Hypothesen werden auf Basis des Vienna Career Panel Project (ViCaPP) überprüft. ViCaPP untersucht seit 2000 Karriereverläufe von Absolventinnen und Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge. Analysiert werden Divergenzen in den genannten Variablen von insgesamt 780 Absolventinnen und Absolventen der Abschlussjahrgänge 2001-2003 einer österreichischen Universität und einer anerkannten Fachhochschule. Die in zwei Phasen geteilte standardisierte Befragung beinhaltet eine Erstbefragung direkt nach Studienabschluss und eine Berufsverlaufserhebung ein Jahr danach. Inhaltlich umfassen die Befragungen insbesondere Aspekte der allgemeinen und berufsbezogenen Persönlichkeit (z.B. emotionale Stabilität, Leistungsmotivation), Angaben zum sozialen Status, Einschätzungen zur Stabilität der Arbeitsinhalte und beruflichen Beziehungen, Karrierezufriedenheit, Erfolgseinschätzungen, Bruttojahreseinkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Anteil an Führungsaufgaben.

Der konzeptionelle und methodische Zugang in Form eines ersten Abtestens durch deskriptive Statistik, Mittelwertvergleiche und Chi-Quadrat-Tests, leistet hier im Wesentlichen einen Beitrag zur Erklärung der Rolle sozialer Divergenzen für latente Rekrutierungsmechanismen der höheren Bildung und Wahlentscheidungen für Karrierefelder. Der Komplexitätsgrad von Karriereverläufen, insbesondere Standardisierungstendenzen in der Berufseinstiegsphase und die spezifische Charakteristik der Samplepopulation der Fachhochschuleinrichtung, welche Absolventinnen und Absolventen der Pionierphase beinhaltet, zeigen eindeutig Grenzen der Analyse weiterer Zusammenhänge auf. Die Befunde zu den Hypothesen der personalen und sozialen Divergenzen weisen darauf hin, dass latente Rekrutierungsmechanismen der höheren Bildung existieren und diese in Folge als Manifestation von einer in den jeweiligen Karrierefeldern relevanten Kapitalausstattung verstanden werden können.

### **4. Schlussbemerkung**

Karriereentwicklungen heutiger Absolventinnen und Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen verlaufen vor dem Hintergrund einer neuen Karriere Realität zunehmend diskontinuierlich, und daher ist massiver empirischer Forschungsbedarf entsprechend der programmatischen Aussagen zu „neuen“ Karrieren gegeben. Die vorgelegte Arbeit unternimmt mit ihrem theoretischen und empirischen Forschungsdesign einen ersten Versuch, den Gehalt dieser Vermutungen empirisch zu überprüfen und fokussiert auf die frühe, auf externe Veränderung sensibel reagierende Karrierephase. Zentrales Ergebnis ist neben der Bedeutung sozialer Divergenzen für implizite Rekrutierungs-

mechanismen auch die eindeutige Präferenz der gesamten Samplepopulation für organisationale Kontexte, welche dem Berufseinsteiger wohl durch ihre interne Strukturiertheit gewisse Orientierungshilfe geben.

Gegenwärtige und künftige Karrieren werden dennoch zunehmend an Grenzen stoßen, und die Kompetenzen des traditionellen, organisationalen Kontextes, in dem es galt, die Spitze einer Hierarchie zu erklimmen, werden einem differenziert geformten Kompetenzgefüge aus sozialen und personalen Faktoren weichen. Diese Faktoren determinieren in ihrem undeutlichen Zusammenspiel Wahrnehmung von Passung, Erfolgserwartungen und eigentlichen Erfolgchancen in Karrierefeldern, und führen schließlich als Ergebnis eines dualen Interaktionsprozesses des Signalisierens und Interpretierens von Eignung zur Erstpositionierung am Arbeitsmarkt.

Joanna Harasymowicz-Birnbach

### **Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements. Konzeptionelle Grundlagen – empirische Studien – ausgewählte Gestaltungsempfehlungen**

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom,  
Universität Bern

#### **1. Problemstellung und Relevanz des Themas**

Die Unternehmungen sind in jüngerer Zeit verstärkt gefordert, mit Wissen bewusster und systematischer umzugehen als bisher. Im Sinne eines Versuches, den gezielten Umgang mit Wissen als Managementfunktion zu professionalisieren, stellt das Wissensmanagement (WM) eine neue Herausforderung dar. Die Notwendigkeit eines gezielten Managements von Wissen wurde zwar von den Praktikern der Unternehmensführung erkannt. Die Theorie liefert jedoch sehr unterschiedliche Ansatzpunkte für die Gestaltung des WM, was zur Folge hat, dass sich die Praxis aus mehreren Gründen von diesem Thema abgewandt hat. Zweifelsohne gehört zu diesen Gründen das *Fehlen von kohärenten Orientierungshilfen zum praktischen WM*.

*Der Schwerpunkt des Dissertationsprojektes bestand darin, ein auf den Effektivitäts- und Effizienzkriterien basierendes Instrumentarium zur Diagnose (Analyse und Beurteilung) der Qualität von WM zu erarbeiten. Dabei wurde der Fokus auf durch die Unternehmensleitung (UL) eingeführten personalwirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen zum Umgang mit Wissen gerichtet. Die Rolle des Personalmanagements (PM) im Rahmen des professionellen WM ist an dieser Stelle hervorzuheben. Es kann davon ausgegangen werden, dass ohne exzellentes PM der Weg zum erfolgreichen WM versperrt bleibt. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der Tatsache, dass Wissen in erster Linie an Menschen gebunden ist. Der Mensch stellt somit eine zentrale Schnittmenge der beiden Konzepte dar, d.h. er ist sowohl im WM als auch im PM von zentraler Bedeutung.*

Ferner wurde das Diagnoseinstrument auf einer *Meta-Ebene* positioniert. Das implizierte die Beurteilung der Vollständigkeit und des Leistungsniveaus zahlreicher Elemente, die zu einer erfolgreichen Umsetzung der ganzheitlichen Idee des WM in einem Unternehmen beitragen. Zudem stand die *interne Perspektive des Gesamtunternehmens*, d.h. der grundlegende Gedanke des WM in Form einer Vernetzung aller Mitarbeitenden, im

Zentrum des Interesses der Verfasserin. Die Erreichung der Dissertationsziele erfolgte mittels eines *konzeptionellen Bezugsrahmens*, den es im Verlaufe des *explorativen Forschungsvorhabens* zu präzisieren galt.

## 2. Theoretische Grundlagen für die Entwicklung von Effektivitäts- und Effizienzkriterien zur Diagnose der Qualität von WM

Bevor mit der Entwicklung des *konzeptionellen Bezugsrahmens* begonnen wurde, waren die *konzeptionellen Grundlagen des WM* auszuarbeiten. Ausführliche Erläuterungen zu den bestehenden Definitionen des Wissens mündeten – als Folge einer notwendigen kritischen Reflexion – in einer eigenen Wissensdefinition der Autorin. Es folgte die Auseinandersetzung mit den konzeptionellen Grundlagen des WM. Hier hat die Autorin nach Durchsicht von über 800 Quellen, die sich auf das WM beziehen, eine gezielte und begründete Auswahl von WM-Definitionen und -Ansätzen getroffen. Die Erläuterungen zum WM gaben einen plausiblen Überblick über die bestehenden Tendenzen in der WM-Literatur. Abschließend wurde die Arbeitsdefinition von WM dargestellt und dadurch die Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit dem untersuchten Forschungsobjekt – dem WM – geschaffen. Dabei wurden auch die Unterschiede zwischen dem WM-Modell der Verfasserin (in Form des konzeptionellen Bezugsrahmens) und den erläuterten WM-Ansätzen aufgezeigt.

Im Anschluss an die konzeptionellen Grundlagen erfolgte die eingehende Auseinandersetzung mit dem *konzeptionellen Bezugsrahmen des WM*. Dieser stellt ein für das WM geeignetes Wirkungsmodell dar und umfasst:

- Die für ein WM relevanten externen und internen Bedingungsgrößen.
- Die mittelbaren Aktionsparameter des WM, wie der mittelbare Beitrag von strategischen (Unternehmensstrategien und -strukturen) sowie normativen Aspekten (Unternehmenskultur) zur Steuerung der WM-Leistung.
- Weitere relevante Entscheidungsfelder im WM. Hier wurden die Aspekte der WM-Implementierung sowie ihr Bezug zum Wandlungsmanagement systematisch ausgearbeitet. Diese Erläuterungen haben die Komplexität des WM und seinen dauerhaften, transformativen Charakter verdeutlicht. Sie stellten einen fundierten Ausgangspunkt für die vertiefte Auseinandersetzung mit den daran anknüpfenden planungs-, steuerungs- und kontrollorientierten Prozessen im WM dar. Hier wurden zunächst zielbezogene Aspekte im Rahmen des WM gezeigt, d.h. Ziele des WM, die WM-Strategie sowie die Auswahl einer dominierenden Richtung im WM. In die planungs-, steuerungs- und kontrollorientierten Prozesse wurden zugleich die unmittelbaren Aktionsparameter des WM eingebettet und erläutert. Hier wurden das Personalmanagement als tragende Säule des WM sowie die IuK-Systeme im Dienste des WM präsentiert. Des Weiteren erfolgte eine ausführliche Analyse der Implementierungsinstrumente im WM und der damit verbundenen Akzeptanzproblematik. Daran knüpfte die Darstellung von organisatorischen Regelungen im WM an, die im Rahmen der WM-Projektprozesse und der Institutionalisierung von WM-Rollen zu bestimmen sind. Im Anschluss an die unmittelbaren Aktionsparameter des WM wurden ausgewählte Aspekte der Kontrollprozesse im WM punktuell angesprochen.
- Das Effektivitäts- und Effizienzkonzept des WM. Hier zeigte die Verfasserin das eigene Diagnoseinstrument (in Form eines umfassenden und kohärenten Kriterienbündels) des WM auf. Die Operationalisierung von WM, theoretische Erläuterungen zur Effektivität und zur Effizienz sowie die entsprechenden Ansätze und Problemfelder der Effizienz-

forschung wurden aufgezeigt. Anschließend ermittelte die Autorin sechs eigene, situationsneutrale WM-Diagnosekriterien mittels eines spezifischen Bezugsrahmens. Weiterhin konnten die exemplarischen Interdependenzen zwischen den Kriterien aufgezeigt werden. Letztlich wurden bei jedem der Teilziele dessen Ausprägungen systematisch herausgearbeitet, was zur Entwicklung von Reifegraden des WM führte. Hier wurde auch die Anwendung dieser Kriterien beispielhaft aufgezeigt. Die Diagnose der WM-Leistungsfähigkeit, die sich im Effektivitäts- und Effizienzkonzept wiederfand, stellte den Schwerpunkt der empirischen Studien dar.

### 3. Die empirischen Studien zur Diagnose der Qualität von WM

Die *empirischen Studien* der Verfasserin umfassten drei Schritte:

- In der Phase der konzeptionellen Entwicklung des eigenen Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes führte die Autorin sechs *vorbereitende* halbstrukturierte, problemzentrierte *Interviews* mit WM-Verantwortlichen durch. Das angestrebte Ziel dieser Experteninterviews bestand darin, Kriterien für ein erfolgreiches WM zu erkunden sowie die Plausibilität des eigenen Diagnoseinstruments zu erhöhen. Dadurch sollte die praktische Relevanz des Diagnoseinstruments verbessert werden. Die Resultate dieser Interviews wurden laufend in den Forschungsprozess einbezogen und dienten der Ergänzung des konzeptionellen Bezugsrahmens.
- Des Weiteren wurde eine *Befragung* in 50 Großunternehmen der Deutschschweiz, die über ein erfolgreiches/fortgeschrittenes WM verfügen, durchgeführt. Dadurch konnte das theoretisch erarbeitete WM-Diagnoseinstrument empirisch validiert werden. Die detaillierten, umfangreichen, uni- und bivariaten Auswertungen der Befragungsergebnisse zeigten, dass alle durch die Verfasserin erarbeiteten WM-Kriterien von den Befragten als für die Beurteilung der WM-Qualität geeignet angesehen werden. Darüber hinaus zeigte sich, dass die untersuchten Organisationen die Erreichung der interessierenden WM-Kriterien tendenziell deutlich negativer, als sie es bei der generellen Eignung dieser Ziele tun, bewerten.
- Auf der Basis der quantitativen Untersuchung erfolgte eine fundierte Präzisierung des konzeptionellen Bezugsrahmens.
- Der *präzisierte Bezugsrahmen* wurde durch die Verfasserin als erste Version des WM-Diagnoseinstruments betrachtet. Er diente als forschungsleitendes Hilfsmittel für die umfassende qualitative Studie (*Fallstudienansatz*). Die Fallstudien wurden in zwei dezentralen, autonomen Tochtergesellschaften einer großen europäischen Telekommunikationsaktiengesellschaft durchgeführt. Es wurden dabei sowohl Dokumentenanalysen als auch Experteninterviews eingesetzt. Das durch die Autorin theoretisch erarbeitete und empirisch präzisierte WM-Diagnoseinstrument konnte im Rahmen dieser Fallstudien zufriedenstellend betriebsspezifisch angewendet werden.

Schließlich galt es, *ausgewählte Gestaltungsempfehlungen* zu formulieren. Diese sollen als Handlungsempfehlungen verstanden werden, die sich auf die untersuchte Grundgesamtheit beziehen. Sie basieren auf den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse, den Resultaten der quantitativen und qualitativen Untersuchung sowie Plausibilitätsüberlegungen der Verfasserin.

### 4. Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Dissertationsprojekt einen Versuch darstellt, das unumstritten komplexe und heterogene Forschungsfeld des WM zu systematisieren

(soweit dies einer Einzelforscherin möglich war) sowie die Empirielücke in einem akzeptablen Ausmaß zu schließen. Das heißt zugleich, dass von anderen Autoren noch weitere Forschungsarbeit zu leisten ist, bevor von einem voll ausgereiften, entscheidungstechnisch verwendbaren Diagnoseinstrument gesprochen werden kann.

Die im Verlaufe des Forschungsprozesses gewonnenen Erkenntnisse geben einige Hinweise auf den weiteren *Forschungsbedarf*:

- *Weitere Forschung aus der Perspektive „Branche“*: Die erarbeiteten Effektivitäts- und Effizienzkriterien bleiben stets branchen- und -situationsunabhängig. Es bedarf weiterer Forschungsarbeiten, die diese Kriterien in unterschiedlichen Branchen bzw. Sektoren überprüfen. Nur so lässt sich der konzeptionelle Bezugsrahmen präzisieren. Zudem sollten die identifizierten internen und externen Bedingungsgrößen sowie Wechselwirkungen zwischen ihnen branchenspezifisch eruiert werden.
- *Weitere Forschung aus der Perspektive „Führungsebene“*: Die entwickelten Effektivitäts- und Effizienzkriterien wurden aus der Sicht der UL dargestellt. Es würde sich empfehlen, diese Kriterien sowie die internen und externen Bedingungsgrößen aus der Perspektive verschiedener Führungsebenen zu untersuchen. Dadurch könnten Diskrepanzen in deren Wahrnehmung bei den verschiedenen Führungskräften erkannt werden.
- *Weitere Forschung aus der Perspektive „Mitarbeitende“*: Die Effektivitäts- und Effizienzkriterien wurden aus der Sicht der UL erarbeitet. Einen großen Beitrag zur Weiterentwicklung des WM-Diagnoseinstruments könnte seine Erforschung aus der Sicht der Mitarbeitenden in einer Unternehmung leisten. Auch eine branchenspezifische Vertiefung dieser Forschungsrichtung wäre angemessen.

Die Komplexität und Multidisziplinarität des WM deuten auf die notwendige Weitererforschung dieses Themas hin. Durch die vertiefte Auseinandersetzung mit den aufgezählten Aspekten könnte ein wesentlicher Beitrag zum Aufbau eines voll ausgereiften, entscheidungstechnisch verwendbaren WM-Diagnoseinstruments für die Praktiker der Unternehmensführung hinsichtlich des effektiven und effizienten Umgangs mit Wissen geleistet werden.

Beatrice Herrmann

## **Weiterbildungsmaßnahmen und andere Anreize in der Schweizer Hotellerie. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen**

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom, Universität Bern

### **1. Ziel der Arbeit**

Die Mitarbeiter<sup>1</sup> mit ihren Qualifikationen und ihrer Zufriedenheit stellen einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen in einer Dienstleistungsbranche wie der Hotellerie dar. Mittels Instrumenten der Personalentwicklung und -erhaltung können die Qualifikation und die Zufriedenheit von Mitarbeitern beeinflusst werden. Eine äußerst wichtige Rolle spielen dabei Weiterbildungsmaßnahmen und Anreizsysteme.

---

<sup>1</sup> Sämtliche Personenbezeichnungen im vorliegenden Beitrag sind geschlechtsneutral aufzufassen.

Ziel der vorliegenden Dissertation war es, neue Erkenntnisse über das Vorhandensein und die Ausgestaltung von Anreizsystemen im Allgemeinen und Weiterbildungsmaßnahmen im Speziellen in der Schweizer Hotellerie zu gewinnen und deren Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung und die Verweildauer sowie auf die Qualifikation von Kadermitarbeitern zu untersuchen. Außerdem waren die vorhandenen Qualifikationen der Kadermitarbeiter von Interesse, die den für den Erfolg relevanten Anforderungen gegenübergestellt wurden, um Veränderungen, Lücken und den aktuellen Weiterbildungsbedarf aufzudecken. Weiter wurde der Zusammenhang zwischen Weiterbildungsmaßnahmen und deren Einfluss auf die Qualifikation der Kadermitarbeiter analysiert und erklärt.

Theoretisches Ziel der Studie war die empirische Überprüfung klassischer Anreiz- und kritischer Motivationstheorien im Untersuchungsumfeld. Praktisches Forschungsziel war es, ein Bild der momentanen Situation in der Schweizer Hotellerie aufzuzeichnen und dazu den gegenwärtigen Einsatz und die aktuelle Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen und anderen Anreizen zu untersuchen. Als praxisorientierte Arbeit liefert die Dissertation konkrete Gestaltungsempfehlungen und Vorschläge für den erfolgreichen Einsatz von wirkungsvollen Anreizsystemen und Weiterbildungsmaßnahmen und stellt diese der Branche zur Verfügung. So werden Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Kadermitarbeiter und der Verbesserung der Qualifikationsstruktur aufgezeigt. Mittels solcher Maßnahmen kann nicht nur der Erfolg einzelner Hotelbetriebe positiv beeinflusst, sondern auch zur Steigerung des Images der gesamten Hotelleriebranche auf dem Arbeitsmarkt beigetragen werden. Hand in Hand damit gehen auch die Sicherung und Steigerung der Qualität des Dienstleistungsangebots in der Schweizer Hotellerie, die Verbesserung des Angebots sowie letztendlich die Verbesserung der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.

## **2. Methodisches Vorgehen**

Um ein möglichst genaues Bild der gewählten Thematik und deren Problematiken in der Schweizer Hotellerie zeichnen zu können, wurde als Forschungsmethodik die explorative Forschung mittels Bezugsrahmen in der fortentwickelten Tradition von Erwin Grochla (1978) gewählt. Die Kombination aus sachlich-analytischer und empirischer Strategie lässt anhand von Literaturanalysen die vorläufige Definition begrifflicher und deskriptiver Aussagen zu, die anhand der empirischen Strategie den Praxisverhältnissen gegenübergestellt werden. Die beiden Strategien stehen also in wechselseitiger Beziehung zueinander. Auf der Grundlage umfassender Literaturanalyse sowie erster empirischer Untersuchungen wird bei dieser Forschungsmethodik ein konzeptioneller Bezugsrahmen erarbeitet, der im Verlauf der empirischen Forschung sowie aufgrund weiterer Literaturanalysen schrittweise überprüft, überarbeitet und präzisiert wird, bis alle relevanten Merkmale und deren Beziehungen aufgezeigt werden können. Die ausgehend vom konzeptionellen Bezugsrahmen formulierten Forschungsthese zeigen die zu untersuchenden Zusammenhänge auf und werden ebenfalls im Verlauf der empirischen Forschung überprüft. Am Ende dieser Forschungsmethodik werden mittels Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen konkrete Maßnahmen für die Praxis formuliert.

## **3. Forschungsdesign**

Zu Beginn der Forschung wurden von der Autorin zahlreiche unstandardisierte Expertengespräche mit Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geführt, um eine erste Abgrenzung des Themenbereichs vorzunehmen und vorhandene Problemfelder in der Personalentwicklung und -erhaltung in der Hotelleriebranche zu identifizieren. Gleichzei-

tig wurden die relevanten Themenbereiche anhand eines umfassenden Literaturstudiums zur Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen und zur Definition der Begriffe theoretisch untersucht.

Mittels eines ersten konzeptionellen Bezugsrahmens wurde dann ein Interviewleitfaden erarbeitet. Neben der Befragung von 12 „Best Practice“ Betrieben erfolgte nach Möglichkeit eine kurze Befragung von Arbeitnehmern desselben Betriebs. Dies ermöglichte bereits eine erste Sichtung möglicher Divergenzen in der Wahrnehmung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, was die gewählte Thematik betrifft. Anhand der Erkenntnisse aus den Leitfadengesprächen wurde die ursprüngliche Fragestellung leicht modifiziert, der Bezugsrahmen aktualisiert und Arbeitsthesen formuliert, bevor der schriftliche Fragebogen nach einem Pretest ohne große Modifikationen versandt werden konnte.

Als Grundgesamtheit für die Befragung der Arbeitgeberseite wurden sämtliche 3-, 4- und 5-Stern Hotelbetriebe der Schweiz, die Mitglied bei *hotelleriesuisse* sind, definiert und eine geschichtete Stichprobe von 525 Betrieben schriftlich befragt. Die Rücklaufquote betrug 23%. Auf Arbeitgeberseite beschränkte sich die Untersuchung auf Mitarbeiter des mittleren bis höheren Kadern in Hotelbetrieben sämtlicher Klassifikationen der Schweiz. Der Fragebogen wurde an 229 Kadermitarbeiter in der Schweizer Hotellerie verschickt, die mit einer Rücklaufquote von 30% antworteten.

#### 4. Forschungsergebnisse

Die Forschungsergebnisse zeigen einen Querschnitt des Ist-Zustands der gehobenen Hotellerie in der Schweiz und weisen damit eine hohe Praxisrelevanz auf. Außerdem konnten aus der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen Anreize und Weiterbildungsmaßnahmen sowie den abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit, Verweildauer, Fluktuation, Leistung und Qualifikation der Kadermitarbeiter aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden.

Obwohl bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen *materiellen Anreizen* und der Arbeitszufriedenheit, Verweildauer, Fluktuation und Leistung der Kadermitarbeiter kein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden konnte, sind materielle Anreize wichtig und sollten darum unbedingt einen Bestandteil attraktiver Anreizsysteme bilden.

Bei der Betrachtung der *immateriellen Anreize* zeigt sich, dass insbesondere Aspekte des *Arbeitsklimas*, der *Arbeit an sich* sowie der *Kommunikation und Information* in den meisten Betrieben heute (bewusst oder unbewusst) als Anreize eingesetzt werden und dies auch von den Kadermitarbeitern so wahrgenommen wird. Die *Personalentwicklung* als Anreizkategorie wird sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Arbeitnehmern in der Befragung als vernachlässigt eingeschätzt und weist großes Verbesserungspotential auf. In den wenigsten Betrieben wird der Planung von *Weiterbildungsmaßnahmen* und der Karriereplanung von Kadermitarbeitern genügend Aufmerksamkeit geschenkt.

Sowohl die Betriebe als auch die Kadermitarbeiter schätzen den Nutzen von On the Job Methoden höher ein als von Off the Job Methoden. Bei der internen Weiterbildung sollten vermehrt Kooperationen mit anderen Betrieben angestrebt werden, die neben der Kostenersparnis gemeinsam durchgeführter Maßnahmen auch den Vorteil der Horizontenerweiterung und des Erfahrens neuer Lösungsmöglichkeiten (z.B. durch den Einsatz von Mitarbeitern in anderen Betrieben, beispielsweise im Rahmen von Projekten) haben.

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Unterstützung *der persönlichen und beruflichen Weiterbildung* durch den Arbeitgeber sowie der Arbeitszufriedenheit und Leistung der Kadermitarbeiter lässt sich bei der statistischen Analyse erkennen.

Weiterbildung dient den Befragten in erster Linie der Verbesserung der Qualifikation, der Erhöhung von Wissen, dem Gewinnen neuer Impulse sowie der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Daraus folgen die Verbesserung der Qualität, der Zufriedenheit, der Mitarbeiterbindung und letztlich des Unternehmenserfolges (Umsatz, Rendite und Produktivität). Auch wenn aufgrund der Analyse der Zusammenhänge kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Anreizkategorie *Personalentwicklung* als Ganzes und der Zufriedenheit, Leistung, Fluktuationsrate bzw. Verweildauer und Qualifikation der Kadermitarbeiter nachgewiesen werden konnte, muss der Weiterbildung für den Unternehmenserfolg große Aufmerksamkeit geschenkt werden, nicht zuletzt da Personalentwicklungsmaßnahmen auch von den Kadermitarbeitern als äußerst wichtiger Anreiz zur Steigerung der Zufriedenheit bezeichnet werden.

Nach wie vor erweist sich die Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen als sehr schwierig, da die Zuweisung von quantitativen Verbesserungen auf spezifische Weiterbildungsmaßnahmen kaum möglich ist. Dies dürfte ein Grund sein, warum fast 85% der Betriebe gemäß eigener Aussagen keine quantitative Erfolgsmessung durchführen.

Inhaltlich ist in der Weiterbildung eine Tendenz weg von rein fachlichen Themen hin zu Themen aus den Bereichen *Gäste- und Mitarbeiterorientierung* sowie *Kultur* und *Leadership* feststellbar. Auf Seiten der Mitarbeiter wird es auch immer relevanter, sich über die momentane Stelle hinaus für die Zukunft zu qualifizieren und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln, so dass auch *strategische* und *methodische* Kompetenzen als Themen immer wichtiger werden.

Bei den *Anforderungsprofilen* werden sowohl von den Hoteliers als auch von den Kadermitarbeitern *Verantwortungsbewusstsein*, *Unternehmertum* und *Zuverlässigkeit* als wichtigste drei, absolut notwendige Fähigkeiten für einen Kadermitarbeiter in der Hotellerie genannt. Handlungsbedarf herrscht somit insbesondere bei den personalen und sozialen Kompetenzen. Schlüsselkompetenzen wie Führungskompetenz bzw. -erfahrung, Sozialkompetenz und die strategische Kompetenz werden immer wichtiger. Im heutigen dynamischen Umfeld werden sich die Anforderungen an erfolgreiche Kadermitarbeiter auch weiterhin verändern, so dass die Flexibilität einer der wichtigsten Faktoren für die Mitarbeiter in der Hotellerie bleiben wird.

## 5. Gestaltungsempfehlungen

Aufbauend auf den Erfahrungen der Autorin sowohl in der Hotellerie als auch in anderen Branchen konnten basierend auf den Forschungsergebnissen Gestaltungsempfehlungen in Form von konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert werden.

Diese ermöglichen es Hotelbetrieben, materielle und immaterielle Anreize so zu gestalten und einzusetzen, dass sie die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Fluktuationsrate, bzw. geplante zukünftige Verweildauer der Kadermitarbeiter in der Schweizer Hotellerie positiv beeinflussen. Insbesondere Weiterbildungsmaßnahmen können so geplant werden, dass sich die Kadermitarbeiter die geforderten Qualifikationen aneignen und so die künftigen Anforderungen optimal erfüllen.

Die vorliegende Forschungsarbeit schließt eine Lücke, stellen die gewonnenen Ergebnisse doch einen umfassenden Einblick in die Schweizer Hotellerie und insbesondere in die vorhandenen Anreizsysteme und aktuellen Weiterbildungslandschaft dar. Einige praxisrelevante Fragen konnten geklärt und wichtige Zusammenhänge zwischen Anreizen sowie der Arbeitszufriedenheit, Leistung, Verweildauer und Qualifikation der Kadermitarbeiter dieser Branche erläutert werden. Weitere Fragen haben sich erst im Verlaufe der

empirischen Forschungsarbeit konkretisiert und bieten damit Raum für zukünftige Projekte. Damit ist auch ein weiteres Ziel dieser Arbeit, das Forschungsfeld für weitere Studien in dieser Branche zu öffnen und künftige theoretische Überlegungen und praktische Untersuchungen anzustoßen, erreicht.

#### Literatur

Grochla, Erwin (1978): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.

Johannes Mure

### **Weiterbildungsfinanzierung und Fluktuation. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde auf Basis des Skill-Weights Approach\***

Betreuer: Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Universität Zürich

#### **1. Forschungsfrage**

Weiterbildungsinvestitionen der Unternehmen gelten als Schlüssel zum Erhalt und zum Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Investitionen in die Weiterbildung dienen dabei einerseits dem Ziel, den Arbeitskräftebedarf der Unternehmen sicherzustellen. Gleichzeitig stellt zunehmender Kostendruck die unternehmensseitigen Investitionen immer wieder in Frage. Andererseits soll die Weiterbildung neue Qualifikationen vermitteln oder alte erhalten und auffrischen, um so nachhaltig die Beschäftigungschancen der Arbeitnehmer sicherzustellen und ein selbständiges Agieren auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Von zentraler Wichtigkeit ist es daher, Verhaltensmuster der beiden zentralen Akteure der beruflichen Bildung in Deutschland, der *Unternehmen* und der *Arbeitnehmer*, kennenzulernen und zu analysieren.

In der vorliegenden Arbeit wird deshalb zum einen analysiert, wie sich das Zusammenwirken vor allem von personen- und unternehmensspezifischen aber auch von arbeitsmarktlichen Einflussfaktoren auf den unternehmensseitigen Anteil an der Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen auswirkt. Zum anderen wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss berufliche Qualifikationen auf die Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit der Arbeitnehmer ausüben.

#### **2. Theoretische Herangehensweise**

Auf der Basis des von Lazear in die Diskussion eingeführten *Skill-Weights Approach on Firm-Specific Human Capital* (Lazear 2004) wird sowohl theoretisch als auch empirisch analysiert, welchen Einfluss bestimmte Kombinationen von personen-, unternehmensspezifischen und arbeitsmarktlichen Faktoren auf den unternehmensseitigen Anteil an der Weiterbildungsfinanzierung haben und welchen Einfluss berufliche Qualifikationen auf die auf die Mobilität der Arbeitnehmer ausüben.

---

\* Johannes Mure: Weiterbildungsfinanzierung und Fluktuation. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde auf Basis des Skill-Weights Approach. *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Organisationsökonomik*, hrsg. von U. Backes-Gellner und M. Kräkel, Bd. 15, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, i.E..

Vollkommen neuartig an dem Erklärungsansatz von Lazear ist seine Definition betriebsspezifischen Humankapitals, die insbesondere für betriebswirtschaftliche Untersuchungen besonders geeignet ist. Während die klassische Beckersche Humankapitaltheorie strikt zwischen allgemeinem und spezifischem Humankapital trennt, geht der von Lazear entwickelte *Skill-Weights* Approach von der betriebswirtschaftlich sehr viel besser nachvollziehbaren Annahme aus, dass im Kern alle Qualifikationen eines Arbeitnehmers allgemeiner Natur sind. Nur die verwendete Kombination der einzelnen Qualifikationen variiert von Unternehmen zu Unternehmen und ist daher als firmenspezifisch anzusehen. Solche unternehmensspezifischen Kombinationen allgemeiner Einzelqualifikationen haben natürlich Konsequenzen, sowohl für die Bereitschaft von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in betriebliche Bildungsmaßnahmen zu investieren und folglich auch auf deren Finanzierungsanteile, als auch für die Mobilität der Arbeitnehmer.

Benötigt ein Unternehmen eine sehr ungewöhnliche, d.h. sehr spezifische Qualifikationskombination und investiert ein Arbeitnehmer in eine solche Weiterbildung, drohen ihm im Falle einer Entlassung erhebliche Verluste. Denn die Wahrscheinlichkeit, am externen Arbeitsmarkt ein anderes Unternehmen zu finden, welches eine ähnlich spezifische Qualifikationskombination nutzt, ist sehr gering. Der Arbeitnehmer wird also nicht bereit sein, die Kosten dieser Humankapitalinvestition alleine zu tragen. Umgekehrt kann in dieser Situation das Unternehmen mit relativ geringem Risiko in eine solche Weiterbildung investieren. Als *Hypothese 1* kann abgeleitet werden: Ein Unternehmen wird einen umso größeren Anteil an der Finanzierung der beruflichen Bildung seiner Mitarbeiter übernehmen, je ungewöhnlicher die betriebsspezifischen Qualifikationsanforderungen sind.

*Hypothese 2* ergibt sich aus der Varianz in der Verteilung der am externen Arbeitsmarkt benötigten Qualifikationskombinationen. Ist der Arbeitnehmer beispielsweise in einem Beruf mit unternehmensintern wie -extern klar umrissenen Anforderungen beschäftigt (z.B. im Friseurhandwerk), so ist im Falle einer Entlassung die Wahrscheinlichkeit, ein anderes Unternehmen mit einer der dem jetzigen Unternehmen vergleichbaren Qualifikationskombination zu finden, relativ hoch und damit der drohende Verlust für den Arbeitnehmer gering. Daraus kann abgeleitet werden, dass der unternehmensseitige Anteil an einer Weiterbildungsinvestition umso kleiner sein wird, je kleiner die Varianz in der Verteilung der Qualifikationsanforderungen am externen Arbeitsmarkt ist.

Darüber hinaus kann, Lazear folgend, *Hypothese 3* abgeleitet werden: Der Anteil, den ein Unternehmen an der Finanzierung der Weiterbildung seiner Mitarbeiter übernehmen muss, ist umso größer, je höher das allgemeine Entlassungsrisiko des Mitarbeiters ist.

Der unternehmensfinanzierte Anteil an einer Weiterbildungsinvestition ist darüber hinaus durch die Arbeitsmarktsituation determiniert. Kann ein Arbeitnehmer im Falle einer Entlassung aus vielen Jobangeboten auswählen, wird er extern leichter eine für ihn vorteilhafte Qualifikationskombination finden und dementsprechend wird er eher bereit sein, in seine Qualifikation zu investieren. Als *Hypothese 4* lässt sich dementsprechend ableiten, dass der Arbeitgeber mit zunehmender Arbeitsmarktdichte einen geringeren Anteil an der Weiterbildungsinvestition übernimmt.

Unternehmens- oder branchenspezifische Qualifikationsanforderungen haben aber natürlich auch Einfluss auf die Mobilität der Arbeitnehmer. Ungewöhnliche Qualifikationsanforderungen im Unternehmen aber auch in der Branche, in der ein Arbeitnehmer tätig ist, reduzieren die Wahrscheinlichkeit, dass er außerhalb seines Unternehmens oder seiner Branche einen Arbeitsplatz findet, an dem er seine Qualifikationskombination adäquat einsetzen kann. *Hypothese 5* postuliert entsprechend, dass der Wechsel eines Arbeit-

nehmers zu einem neuen Arbeitgeber oder auch in eine andere Branche umso unwahrscheinlicher ist, je idiosynkratischer die Qualifikationsanforderungen bei seinem bisherigen Arbeitgeber sind.

### 3. Datengrundlage, Methoden und Operationalisierung der zentralen Variablen

Die Datengrundlage für die empirische Überprüfung der Hypothesen bildet die für die deutsche Erwerbsbevölkerung repräsentative *BIBB/LAB-Strukturerhebung 1998/1999*. Aus diesem Datensatz heraus kann der unternehmensseitige Anteil an den Weiterbildungsinvestitionen generiert werden, welcher in den durchgeführten multivariaten Schätzungen (Tobit-Modelle und Zero-inflated Poisson regression-Modelle) zum unternehmensseitigen Finanzierungsanteil die *abhängige Variable* bildet. Außerdem enthält der Datensatz detaillierte Informationen zum beruflichen Werdegang der Befragten. Es kann also nachvollzogen werden, ob der Arbeitnehmer seine Branche oder seinen Beruf im Laufe seines Erwerbslebens gewechselt hat. Diese Wechsel stellen die abhängigen Variablen zum arbeitnehmerseitigen Mobilitätsverhalten dar. Um das Mobilitätsverhalten weitergehend zu untersuchen, werden die Determinanten von Arbeitsplatzwechseln mittels diverser Panelschätzungen (Probit- und Logit-Modelle) auf Basis der Wellen 1996 bis 2003 des deutschen *Sozio-Ökonomischen Panel (SOEP)* eingehend analysiert.

Zur Operationalisierung der zentralen *erklärenden Variablen* enthält die BIBB/IAB-Strukturerhebung umfassende Informationen über die am Arbeitsplatz benötigten Kenntnisse. Daraus lassen sich auf mikro-mikro-Ebene exakte Qualifikationsportfolios jedes einzelnen Arbeitnehmers wie auch einer Branche und auch des ganzen deutschen Arbeitsmarktes erstellen. Diese erlauben exakte Aussagen über die Spezifität bestimmter Qualifikationsbündel. So kann eine Aussage darüber getroffen werden, wie ungewöhnlich etwa die Anforderungen des derzeitigen Arbeitgebers im Vergleich zu den übrigen Unternehmen derselben Branche oder auch im Vergleich zu allen anderen Unternehmen am deutschen Arbeitsmarkt sind. Einige Qualifikationen sind dabei in vielen Branchen von großer Wichtigkeit, etwa Rechenkenntnisse oder Rechtschreibung. Andere wiederum sind nur in wenigen Branchen von hoher Relevanz, in anderen hingegen nur von sehr untergeordneter Wichtigkeit, wie etwa Kenntnisse im Arbeitsschutz. Darüber hinaus kann auch ermittelt werden, wie ungewöhnlich etwa die Qualifikationsanforderungen in einer bestimmten Branche im Vergleich zu den Anforderungen am gesamten deutschen Arbeitsmarkt sind. Sehr ungewöhnliche, d.h. spezifische Qualifikationsanforderungen haben etwa die Hersteller von Büromaschinen, Unternehmen im Rundfunks- und Verlagswesen, Banken und Flugzeugbauer. Sehr unspezifische, d.h. gewöhnliche Anforderungen existieren hingegen in der Reisebranche, in der Speditionsbranche und im Einzelhandel. Zusätzlich erlauben die Qualifikationsbündel auch Aussagen zur Streuung der Qualifikationsanforderungen etwa in bestimmten Branchen, also ob die Qualifikationsanforderungen unternehmensintern wie -extern klar umrissen sind oder eher nicht. Zur Schätzung des Einflusses der externen regionalen und branchenspezifischen Arbeitsmarktdichte werden Daten der offiziellen deutschen Arbeitsmarktstatistik zugemerged.

#### 4. Wesentliche Ergebnisse und neue Erkenntnisse

Die empirischen Ergebnisse stützen die aus dem theoretischen Modell des *Skill-Weights Approach* abgeleiteten Hypothesen zum unternehmensseitigen Finanzierungsanteil an Weiterbildungsinvestitionen wie auch zur arbeitnehmerseitigen Mobilitätsentscheidung in hohem Maße. Sowohl die Einbeziehung von Arbeitnehmer- und Unternehmenscharakteristika als auch die Betrachtung der Situation am Arbeitsmarkt scheinen bei der Humankapitalinvestitionsentscheidung der Unternehmen eine entscheidende Rolle zu spielen:

- Ist das von einem Unternehmen verwendete Qualifikationsbündel sehr ungewöhnlich im Verhältnis zu den Qualifikationsanforderungen seiner Branche oder im Verhältnis zu den Anforderungen am gesamten deutschen Arbeitsmarkt, so hat dies erwartungsgemäß einen signifikant positiven Einfluss auf den unternehmensseitigen Finanzierungsanteil an der Weiterbildung.
- Auch der theoretisch vermutete Einfluss der Struktur der Qualifikationsanforderungen am externen Arbeitsmarkt auf den Umfang unternehmensfinanzierter Weiterbildung tritt empirisch deutlich zu Tage. In Branchen etwa, in denen die benötigten Kenntnisse nur sehr ungenau definiert sind, haben Arbeitgeber höhere Anreize, sich an der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu beteiligen und weisen dementsprechend einen signifikant höheren Finanzierungsanteil aus.
- Das Entlassungsrisiko eines Arbeitnehmers hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Weiterbildungsbereitschaft seines Unternehmens. Die empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen, die sich in einer eher schlechten wirtschaftlichen Lage befinden, ihren Anteil an der Weiterbildung eher ausweiten.
- Die empirischen Ergebnisse bestätigen weiterhin, dass sowohl die regionale als auch die branchenspezifische Arbeitsmarktlage signifikant mit dem Ausmaß unternehmensfinanzierter Weiterbildung korreliert, wobei offensichtlich die regionale Arbeitsmarktdichte von größerer Bedeutung ist als die branchenspezifische. Je besser die Arbeitsmarktlage für die Arbeitnehmer, umso geringer ist die unternehmensseitige Weiterbildungsbeteiligung.
- Die Spezifität der Qualifikationsanforderungen beim derzeitigen Arbeitgeber korreliert sowohl mit der Berufsmobilität wie auch mit der Branchen- und Arbeitsplatzmobilität negativ. Zusätzlich reduziert sich die spätere Mobilitätswahrscheinlichkeit, wenn die Anforderungen in der Erstausbildung eher ungewöhnlich waren. Berufliches Wissen enthält also offensichtlich starke branchenspezifische Komponenten.

Die vorliegende Arbeit liefert neue theoretische und empirische Erkenntnisse über die treibenden Determinanten bei der Finanzierung betrieblicher Weiterbildung sowie des arbeitnehmerseitigen Mobilitätsverhaltens. Gleichzeitig stellt die vorliegende Arbeit –meiner Kenntnis nach – einen ersten empirischen Test zum Lazearschen *Skill-Weights Approach* dar.

#### Literatur

Lazear, Edward P. (2004): Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. NBER Working Paper N° 9679 – revised version – (2004).

Florian Schloderer

## **Intellektuelles Kapital und Wissen: Implikationen der institutionellen Einbindungsform von Wissensarbeitern\***

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Rainer Marr, Universität der Bundeswehr  
München

### **1. Problemstellung, Zielsetzung und Methode**

Die Bemühungen von Unternehmen, ihre wissensorientierten Ressourcen – das Intellektuelle Kapital – zu managen, führen nicht immer zum gewünschten Erfolg. Eine Ursache liegt in einer spezifischen Konzeption des Wissensmanagements, wenn es nämlich nur das Management von Wissen bzw. Wissensprozessen und nicht auch die Ziele und Bedürfnisse von Wissensträgern und deren Beziehungen zum Unternehmen umfasst.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, ein System relevanter Einflussgrößen für ein erfolgreiches Management der wissensorientierten Unternehmensressourcen zu entwickeln und Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Dazu werden als erstes eine umfassende Typologie von Wissensarten entwickelt und verschiedene Wissensstrategien abgeleitet. Die an den Wissensprozessen beteiligten Akteure – Wissensunternehmen und Wissensarbeiter – verhalten sich unter der Annahme der Nutzenmaximierung so, dass sie ihre jeweiligen Ziele möglichst umfassend erreichen, wie zum Beispiel die ökonomischen Effizienzziele auf der Seite des Wissensunternehmens und die sozialen Effizienzziele auf der Seite der Wissensarbeiter. Eine wichtige Einflussgröße auf den Zielerreichungsgrad stellt die Form der institutionellen Einbindung durch den „psychologischen Vertrag“ dar. Es wird eingehend analysiert, welche Form des psychologischen Vertrags und welche Wissensstrategien im Hinblick auf die ökonomischen und sozialen Ziele effizient sind, und es werden Konsequenzen für den Einsatz der Instrumente wissensbezogene Leitbilder, Wissenssoftware und wissensbezogene Indikatorensysteme aufgezeigt.

### **2. Entwicklung einer Typologie für Wissen**

Um das Konstrukt „Wissen“ einer Analyse zugänglich zu machen, wird mit dem „Wissenswürfel“ eine dreidimensionale Strukturierungsheuristik entwickelt. Die erste Dimension, die Wissensform, geht auf Nonaka (1991) bzw. auf Nonaka und Takeuchi (1995) zurück und besitzt die beiden Ausprägungen „explizit“ und „implizit“. Die zweite Dimension beschreibt die Verteilung von Verfügungsrechten („Property Rights“) an Wissen zwischen Wissensunternehmen und Wissensarbeitern, wobei das Wissensunternehmen die direkte oder die indirekte Verfügungsmacht besitzt. Die dritte Dimension differenziert in Anlehnung an Mittelstraß (1992) verschiedene Wissensinhalte: Während Verfügungswissen das Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge ist, stellt das Orientierungswissen das handlungsleitende Wissen dar. Demnach werden mit dem Wissenswürfel acht verschiedene Wissenstypen unterschieden, die allesamt zum Gegenstandsbereich eines Wissensmanagements gehören.

---

\* Florian Schloderer: Intellektuelles Kapital und Wissen. Implikationen der institutionellen Einbindungsform von Wissensarbeitern. ISBN 3-8350-0173-6, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, € 49,90.

Mit Hilfe des Wissenswürfels werden Wissensstrategien mit Bezug zum gesamten Wissenssystem des Unternehmens (etwa inhalts- und prozessorientierte Wissensstrategien oder Objekt- und Metawissenstrategien) und Strategien mit Bezug zu den drei Dimensionen des Wissenswürfels unterschieden. Im Zentrum des Strategiedualismus der Wissensform steht entweder das explizite oder das implizite Wissen. Beim Strategiedualismus der Verfügungsmacht geht es um den Gewinn von direkten Verfügungsrechten über Wissen oder um den indirekten Kontrollgewinn, beispielsweise über die Bindung der Wissensarbeiter an das Unternehmen. Schließlich konzentrieren sich im Rahmen des Strategiedualismus des Wissensinhalts entsprechende Managementaktivitäten auf das Verfügungswissen oder auf das Orientierungswissen.

Im Weiteren wird analysiert, welche Wissensstrategie unter welchen Bedingungen effizient ist. Soll beispielsweise ein Kontrollgewinn über Wissen durch Kodifizierung angestrebt werden oder aber in die Bindung der Wissensarbeiter an das Wissensunternehmen investiert werden?

### **3. Institutionelle Einbindung von Wissensarbeitern durch den „psychologischen Vertrag“**

Eine wichtige Einflussgröße auf das Verhalten der Wissensarbeiter und damit auf den Erfolg des Wissensmanagements ist die Form der institutionellen Einbindung der Wissensarbeiter in das Wissensunternehmen durch den „psychologischen Vertrag“. Dieser spiegelt die subjektive Wahrnehmung von Rechten und Verpflichtungen zwischen den Vertragsparteien wieder (Rousseau 1995 bzw. Marr/Fliaster 2003).

In dieser Arbeit werden zwei idealtypische Formen von psychologischen Verträgen für Wissensunternehmen untersucht: Kurzfristige, „transaktionale“ Verträge sind vor allem auf Kosteneffizienz und nur auf Deckung des unternehmensseitig bestehenden Kapazitätsbedarfs ausgerichtet und vereinbaren explizit wechselseitige Rechte und Verpflichtungen, wie z.B. die Überlassung von Wissen gegen die Zahlung von Geld. Demgegenüber legt der traditionelle, eher langfristige und mitarbeiterorientierte relationale Vertrag umfassende, jedoch nicht explizit ausgearbeitete wechselseitige Rechte und Verpflichtungen fest und beinhaltet Aspekte wie Commitment und Loyalität des Wissensarbeiters gegenüber dem Wissensunternehmen bzw. Gewährung von Beschäftigungssicherheit durch das Wissensunternehmen. Zur Bewertung, welche Form des psychologischen Vertrags effizient ist, bedarf es der Ableitung von Bewertungskriterien aus dem Zielsystem des Wissensunternehmens.

### **4. Zielsystem in Wissensunternehmen**

Unter der Annahme der Nutzenmaximierung verhalten sich die an den Wissensprozessen beteiligten Akteure so, dass sie ihre Ziele möglichst umfassend erreichen. Basierend auf dem konfliktorientierten Ansatz von Marr und Stitzel (1979) wird deshalb das Zielsystem in Wissensunternehmen beschrieben, wobei ökonomische und soziale Effizienzziele im Wissensbereich unterschieden werden. Beispiele für ökonomische Effizienzziele im Wissensbereich sind Wissensstabilität oder Wissensflexibilität und für soziale Effizienzziele Beschäftigungssicherheit oder die Schaffung von Freiräumen bzw. Selbstbestimmungsmöglichkeiten. Die Ziele von Wissensunternehmen und Wissensarbeitern können unterschiedliche Bezüge zueinander haben: So entstehen bei Zielkonkurrenz Konfliktpotenziale zwischen Wissensunternehmen und Wissensarbeitern, worauf das Wissensmanagement durch den Einsatz geeigneter Mechanismen des Interessenausgleichs reagieren muss. Die

aus dem Zielsystem abgeleiteten Kriterien bilden die Basis für die Effizienzanalyse verschiedener Vertragsformen und Wissensstrategien.

### **5. Effizienzanalyse alternativer institutioneller Einbindungsformen**

Im Folgenden werden unterschiedliche Formen des psychologischen Vertrags hinsichtlich ihrer Effizienz und Konfliktpotenziale bewertet. Diese Analyse bildet die Basis für ursachenbezogene Gestaltungsempfehlungen eines Wissensmanagements.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der langfristige relationale psychologische Vertrag zum Erreichen des ökonomischen Effizienzziels der Wissensstabilität beiträgt, weil Wissen durch Bindung seiner Träger langfristig im Unternehmen erhalten bleibt. Gleichzeitig wirkt sich eine langfristige Vertragsdauer positiv auf das soziale Effizienzziel der Beschäftigungssicherheit aus, weshalb zwischen den beiden Zielen Wissensstabilität und Beschäftigungssicherheit ein geringes Konfliktpotenzial besteht. Eine langfristige Vertragsdauer kann aber negative Effekte auf das Erreichen des Ziels der Wissensflexibilität haben, weil das Wissenssystem nur längerfristig über entsprechende Entwicklungsprozesse und nicht kurzfristig durch einen Austausch von Wissensarbeitern angepasst werden kann. Eine „Transaktionalisierung“ des psychologischen Vertrags mit dem Ziel der Wissensflexibilisierung würde sich aber negativ auf die Beschäftigungssicherheit der Wissensarbeiter auswirken und damit zu einer Erhöhung des Konfliktpotenzials zwischen Wissensunternehmen und Wissensarbeitern führen. Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Konfliktpotenziale zwischen Wissensunternehmen und den Wissensarbeitern beim kurzfristigen transaktionalen psychologischen Vertrag größer als beim relationalen psychologischen Vertrag sind.

Folglich ist die Form der institutionellen Einbindung durch den psychologischen Vertrag eine relevante Einflussgröße auf die Wissenseffizienz und stellt somit eine wichtige Gestaltungsvariable für das Wissensmanagement dar.

### **6. Effizienzanalyse von Wissensstrategien**

Die Effizienz von Wissensstrategien hängt davon ab, welche Form des psychologischen Vertrags zwischen dem Wissensunternehmen und den Wissensarbeitern besteht. Die Analyse umfasst die drei aus dem Wissenswürfel abgeleiteten Strategiedualismen der Wissensform, der Verfügungsmacht über Wissen und des Wissensinhalts (siehe Kapitel 2). Diese Analyse bildet die Basis für die wirkungsbezogenen Gestaltungsempfehlungen eines Wissensmanagements.

So kann etwa das Wissensunternehmen bei Vorliegen eines kurzfristigen transaktionalen Vertrags versuchen, dem drohenden Wissensverlust durch den Einsatz einer Strategie der Verfügungsmacht, d.h. durch Akquisition von Verfügungsrechten an Wissen, zu begegnen. Wenn die Wissensarbeiter diese Strategie unterstützen (beispielsweise durch Speicherung ihres Wissens in einer Datenbank), gefährden sie allerdings ihren spezifischen Wissensvorsprung und damit ihre Attraktivität für das Wissensunternehmen. Dies kann negative Konsequenzen für die effektive Vertragslaufzeit und damit für das soziale Effizienzziel der Beschäftigungssicherheit haben. Durch den Einsatz dieser Strategie besteht daher die Gefahr, dass sich die Konfliktpotenziale zwischen dem Wissensunternehmen und den Wissensarbeitern weiter verschärfen. Hingegen ist es beim relationalen Vertrag wegen der definitionsgemäß langen Vertragslaufzeit für das Wissensunternehmen nicht erforderlich, zusätzliche Maßnahmen zur Sicherung von Verfügungsrechten an Wissen im Unternehmen zu ergreifen. In dieser Situation würde auch eine Abtretung von Verfü-

gungsrechten zu keiner Beeinträchtigung der Beschäftigungssicherheit der Wissensarbeiter führen. Folglich sind bei diesem Vertragsmodus die Konfliktpotenziale vor dem Hintergrund der analysierten Ziele geringer.

### **7. Implikationen für den Instrumenteneinsatz**

Abschließend wird untersucht, wie die Wissensstrategien durch den Einsatz der Instrumente wissensorientierte Leitbilder, Wissensmanagementsoftware und wissensbezogene Indikatorenssysteme umgesetzt werden können.

So können etwa bei Wissensmanagementsoftware typischerweise die beiden Funktionstypen „Person-to-Person“ und „People-to-Documents“ unterschieden werden (Hansen und Nohria 1999). Bei „People-to-Documents“-Ansätzen wird mit Hilfe von Informations- und Kommunikationssystemen eine Verbindung zwischen Wissensarbeitern und Dokumenten in Wissensdatenbanken hergestellt, womit dieser Funktionstyp primär auf die Akquisition von Verfügungsrechten über explizites Verfügungswissen abzielt. Demgegenüber unterstützt der Funktionstyp „Person-to-Person“ die direkte Verbindung zwischen zwei Wissensarbeitern. Dadurch wird der Austausch von implizitem Wissen und auch von Orientierungswissen außerhalb der direkten Verfügungsmacht des Wissensunternehmens gefördert.

Bei Vorliegen eines transaktionalen Vertrags kann der Funktionstyp „People-to-Documents“ zu einer Erhöhung von Konfliktpotenzialen zwischen dem Wissensunternehmen und den Wissensarbeitern führen. Zum einen lässt sich komplexes und implizites Wissen durch Einsatz dieses Funktionstyps nicht im Unternehmen sichern, weil es häufig nicht effizient expliziert werden kann bzw. im Falle der Explizierung vom impliziten Hintergrundwissen getrennt und somit entwertet wird. Zum anderen ist die Bereitschaft der Wissensarbeiter zur Wissensteilung gering, wenn es dadurch zum Verlust ihres Wissensvorsprungs und damit zur Beeinträchtigung ihrer Beschäftigungssicherheit kommt.

Auf Basis dieser Konfliktanalysen muss das Wissensmanagement entscheiden, ob die gewählte Wissensstrategie und damit der Funktionstyp „People-to-Documents“ vor dem Hintergrund des transaktionalen Vertrags effizient ist, ob ein Interessenausgleich durch den Einsatz von Anreizsystemen herbeizuführen ist oder ob der transaktionale Vertrag in einen relationalen Vertrag umgewandelt werden soll.

### **8. Ausblick**

Ein erfolgreiches Wissensmanagement muss für sich einen umfassenden Aufgaben- und Verantwortungsbereich beanspruchen: Es beinhaltet nicht nur ein Management von Wissensobjekten, sondern insbesondere auch ein Management von Wissensträgern mit ihren Zielen und Interessen sowie deren institutionellen Einbindung in das Wissensunternehmen durch den psychologischen Vertrag. Nur wenn ein Wissensmanagement seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich so umfassend definiert, kann es einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Bettina Anne Sollberger

## **Wissenskultur.**

### **Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement\***

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom; Universität Bern

#### **1. Problemstellung**

Der bewusste und zielgerichtete Umgang mit Wissen gewinnt in einer durch weitreichende technologische und soziale Veränderungen geprägten Welt immer mehr an Bedeutung. In einem durch großen Konkurrenzdruck bestimmten Markt können nur diejenigen Unternehmen überleben, die ihr Wissenspotenzial systematisch ausschöpfen und von einem ganzheitlichen Wissensmanagement ausgehen. Hierbei spielen jedoch weniger die Technologie, sondern vielmehr eine wissensfreundliche Unternehmenskultur und der Mensch eine erfolgversprechende Rolle. Obwohl dieser Umstand von Theorie und Praxis erkannt wurde, bestehen bis heute kaum Literaturbeiträge und wissenschaftliche Untersuchungen zu dieser Thematik.

Die vorliegende Arbeit umfasst im konzeptionellen Teil die Herleitung der Wissenskultur, deren Bedeutung und Veränderungsmöglichkeiten. Im empirischen Teil werden die Wissenskultur und deren Zusammenhang mit Größen wie Produktivität, Wissensmanagement und externer Wettbewerb im Rahmen einer Intensivfallstudie in der Schweizerischen Post quantitativ und qualitativ untersucht. Abschließend stehen auf Praxiserfahrung beruhende und theoretisch fundierte Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklung und Förderung einer Wissenskultur im Vordergrund.

#### **2. Theoretische Grundlagen**

Der theoretische Teil umfasst die Herleitung der Begriffe „Wissen“ und „ganzheitliches Wissensmanagement“, die sich vorwiegend auf betriebswirtschaftliche Literatur stützen. Für die Erarbeitung der Begriffe „Unternehmenskultur“ und „Wissenskultur“ werden zusätzlich Quellen aus der Organisationspsychologie beigezogen. Anschließend werden die erarbeiteten und für die Fragestellungen der Arbeit als relevant beurteilten Faktoren in einem Bezugsrahmen zusammengefasst und mögliche Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen aufgezeigt.

#### ***Wissen und ganzheitliches Wissensmanagement***

Wissensmanagement hat als Disziplin keine neuen Instrumente produziert, sondern zeichnet sich vielmehr durch die Ausschöpfung, aber auch durch die Entwicklung von Synergien zwischen wissensmanagementverwandten Disziplinen sowie deren Instrumente und Methoden aus. Die im Wissensmanagement eingesetzten Ansätze und Instrumente stammen primär von etablierten Wissenschaftsdisziplinen wie Kommunikationswissenschaft, Organisationspsychologie sowie Informations- und Kommunikationstechnologie. Aufgrund der Vielschichtigkeit von Wissensmanagement, aber auch des Konstrukts Wissen, lassen sich in der Literatur sehr unterschiedliche Definitionen und Ansätze beobachten. Aus diesem Grunde wird für die vorliegende Arbeit eine eigene Definition eines ganzheit-

---

\* Bettina Anne Sollberger: *Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement*, *Berner betriebswirtschaftliche Schriften*, Band 38. ISBN 978-3258071008, Haupt-Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2006, 338 S.

lichen Wissensmanagements entwickelt, in welcher der Mensch und die wissensfreundliche Unternehmenskultur im Zentrum stehen.

Wissensmanagement hat zum Ziel, das erfolgskritische Wissen in einer Unternehmung effizient und effektiv zu handhaben. Dabei werden Mensch, Organisation sowie Informations- und Kommunikationstechnologie berücksichtigt. Diese drei Gestaltungsfelder sind in der Wissenskultur eines Unternehmens eingebettet, welche die Basis für alle wissensrelevanten Belange in einem Unternehmen und demzufolge den kritische Erfolgsfaktor für Wissensmanagement bildet.

### **Wissenskultur**

Unternehmenskultur hat seit Beginn der 80er-Jahre sowohl in der Praxis wie auch in der Wissenschaft viel Aufmerksamkeit erhalten. Dieser Umstand hängt u.a. auch mit der heutigen Annahme zusammen, dass der Unternehmenserfolg in hohem Maße von der Unternehmenskultur abhängt.

Eine wichtige Begriffsabgrenzung ist zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensklima vorzunehmen. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass das Unternehmensklima eine Manifestationsform der Unternehmenskultur darstellt und sich als kulturelles Artefakt bezeichnen lässt. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf das Konstrukt Unternehmenskultur.

In der Literatur werden primär drei Kulturauffassungen diskutiert: Variablen- und Metapheransatz sowie integrativer Ansatz. Die jeweiligen Auffassungen lassen sich einerseits auf die unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Annahmen der Forscher und andererseits auf die Übertragung verschiedener, aus der Anthropologie und Soziologie stammender Konzeptionen der Organisationskultur zurückführen. In der vorliegenden Arbeit wird die Sichtweise des integrativen Ansatzes und damit folgende Annahme vertreten: Unternehmenskulturen lassen sich mit geeigneten Maßnahmen mittel- bis längerfristig in die gewünschte Richtung verändern. In diesem Prozess spielt die Führung eine tragende Rolle, wobei die Mitarbeiter stets zu integrieren sind.

Die Wissenskultur umfasst jene Aspekte der Unternehmenskultur, die für die Entwicklung eines ganzheitlichen Wissensmanagements eine entscheidende Rolle spielen. Vom Grad ihrer Ausprägung hängt es ab, ob Prozesse des Wissensmanagements unterstützt, behindert oder sogar verunmöglicht werden. Eine ausführliche Literaturrecherche zeigte, dass insbesondere die Werte Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge eine wissensfreundliche Unternehmenskultur auszeichnen.

### **3. Empirische Untersuchungen und Ergebnisse**

(Wissens-)Kultur stellt ein sehr komplexes Konstrukt dar. Aus diesem Grund wird vermehrt die Ansicht vertreten, dass für deren Erfassung die Kombination verschiedener Untersuchungsverfahren notwendig ist und sich ein Methodenpluralismus als zielführend erweist. Die Forschungsstrategie für die vorliegende Intensivfallstudie bestand aus einer quantitativen sowie einer qualitativen Vorgehensweise und verfolgte demnach eine Methodentriangulation.

Die Intensivfallstudie fokussierte sich auf vier Geschäftsbereiche der Schweizerischen Post, die mit rund 52 000 Mitarbeitern die zweitgrößte Arbeitgeberin der Schweiz ist. Die Untersuchungsbereiche ExpressPost, PaketPost, PostFinance und PostMail haben exter-

nen Kundenkontakt, sind jedoch unterschiedlich lange von der außerbetrieblichen Rahmenbedingung „Wettbewerb“ betroffen.

### **Quantitative Studie**

In den vier Geschäftsbereichen wurde der postulierte positive Zusammenhang zwischen den beiden latenten Konstrukten Wissenskultur und Wissensmanagement für das Jahr 2004 mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells überprüft. Hierzu wurden Daten (N = 22 198) aus einer jährlich wiederkehrenden Kultur- und Personalzufriedenheitsanalyse retrospektiv ausgewertet.

Zudem ließ sich zeigen, dass jene Untersuchungsbereiche, die von Anfang an im liberalisierten Markt oder seit längerer Zeit im Wettbewerb tätig sind, eine signifikant höhere Wissenskultur aufweisen als jene Bereiche, die noch mehrheitlich im Monopol agieren. Entsprechend scheint die Rahmenbedingung externer Wettbewerb einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Wissenskultur auszuüben.

Weiter wurde für einen Untersuchungszeitraum von drei Jahren (2002-2004) der angenommene positive Zusammenhang zwischen den beiden Größen Wissenskultur und Produktivität<sup>1</sup> in den drei Paketzentren der Post untersucht, die gleichzeitig gebaut und Mitte 1999 in Betrieb genommen wurden. Zahlreiche, die Produktivität beeinflussende interne Faktoren wie die technische Ausstattung oder das Transportleitsystem sind nahezu identisch. Entsprechend bildet die Wissenskultur und demzufolge ein erfolgreiches Wissensmanagement einen entscheidenden Faktor für die Produktivitätsunterschiede in den Zentren. Werden Erfahrungen im Umgang mit Störungsfällen systematisch gesammelt und weitergegeben, wirkt sich dieser Prozess zweifelsohne positiv auf die Produktivität aus.

Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung wurden in mehreren Gesprächen mit den Leitern der Paketzentren diskutiert, um den situativen Kontext in die Interpretation mit einzubeziehen. Über alle drei Untersuchungsjahre lässt sich die Hypothese, dass eine hohe Wissenskultur zu einer hohen Produktivität führt, nicht vollständig erhärten. Jedoch konnte für die gesamte Periode gezeigt werden, dass jenes Paketzentrum mit der höchsten Wissenskultur stets auch die höchste Produktivität aufweist. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Größen als existent zu betrachten ist.

### **Qualitative Studie**

Nachgelagert wurden die Ergebnisse der quantitativen Studie mit Hilfe der qualitativen Methode „ermittelnde Gruppendiskussion“ analysiert. Mit der Durchführung von sieben Gruppendiskussionen (N = 56) mit Vertretern des mittleren Managements waren einerseits die Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung zu interpretieren und zu plausibilisieren, andererseits sollte eine vertiefte Perspektive der Wissenskultur gewonnen werden.

Bei der Beurteilung der bestehenden Wissenskultur kristallisierte sich u.a. die Bedeutung informeller Netzwerke und persönlicher Kontakte für einen erfolgreichen Wissenstransfer heraus. Der Einfluss der abgefragten Faktoren auf die Wissenskultur wurde in allen Bereichen vergleichsweise ähnlich beurteilt. So wurde insbesondere dem externen Wettbewerb, dem Management, der Aus- und Weiterbildung sowie der organisatorischen Rahmenstruktur ein positiver, der Mehrsprachigkeit und dem ausgeprägten internen

---

<sup>1</sup> Die Produktivität wird als Anzahl verarbeiteter Pakete pro Mitarbeiter und Stunde gemessen.

Wettbewerb hingegen ein negativer Einfluss beigemessen. Mit Hilfe der Gruppendiskussionen ließen sich die Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung untermauern und qualitativ bestätigen.

#### **4. Handlungsempfehlungen**

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Entwicklung einer Wissenskultur auf mehreren organisatorischen Ebenen und über längere Zeit stattfinden muss. Einerseits gilt es, gemäß der vorherrschenden Kultur und den Rahmenbedingungen einer Unternehmung wie Branche und Mitarbeiterzahl geeignete Instrumente des Wissensmanagements zu etablieren. Werden die Instrumente des Wissensmanagements regelmäßig angewendet und erfährt der einzelne Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen, kann sich dadurch allmählich eine Wissenskultur entwickeln.

Andererseits sollen parallel zu den Verbesserungen bei den drei Gestaltungsfeldern (Mensch, Organisation sowie Informations- und Kommunikationstechnologie) mit Hilfe des Change-Managements die Werte einer Wissenskultur gefördert und allmählich eine wissensfreundliche Unternehmenskultur entwickelt werden. Für diese Ebene sind die Führungskräfte ausschlaggebend. Die gewünschten Werte sind vorzuleben und die notwendigen Veränderungsmaßnahmen einzuleiten.

#### **5. Offene Forschungsfragen**

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Beitrag zur wissenschaftlichen Erklärung des Phänomens Wissenskultur und dessen Beeinflussbarkeit. Im Vordergrund standen die theoretische sowie empirische Analyse dieses bisher wenig erforschten Konstrukts. Aufgrund des gewählten Untersuchungsdesigns in Form einer Intensiv-Fallstudie sowie der gewonnenen Ergebnisse zeigen sich u.a. folgende Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben:

- Ein erster Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsprojekte ergibt sich aus der beschränkten Generalisierbarkeit der vorliegenden Resultate. Daher gilt es die Wissenskultur und deren Zusammenhang mit den untersuchten Größen wie Produktivität in anderen Unternehmenstypen durch weitere Intensivfallstudien zu überprüfen, um die Hypothesen zusätzlich zu erhärten und zu generalisieren. Außerdem ist der Einfluss der in den Gruppendiskussionen ermittelten Faktoren wie Bereichsgröße, Professionalisierung der Mitarbeiter oder Branche zu untersuchen.
- Es ist davon auszugehen, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Sprachräume und der entsprechenden Mentalitäten auch Unterschiede in der Wissenskultur ergeben. Für die Analyse dieses Einflusses sind Gruppendiskussionen in der französischen und italienischen Schweiz durchzuführen.
- Ein weiterer Punkt resultiert aus der ex-post Analyse vorhandener Daten, bei der nur eine beschränkte Anzahl manifester Variablen vorhanden und demzufolge eine ungenügende Operationalisierung der einzelnen Wissenskulturwerte und Wissensmanagementprozesse möglich war. Daher ist ein Modell zu entwickeln, das die Überprüfung des Wirkungszusammenhangs zwischen den einzelnen Wissenskulturwerten und Wissensmanagementprozessen erlaubt.