

## **Selbstverständnis, soziale Positionierung und Strategien von 'GleichstellungsakteurInnen': Eine explorative Studie**

Organisationen haben durch ihre Managementstrategien und Personalpolitik einen zentralen Einfluss auf die Chancengleichheit der Geschlechter. Sie können wesentlich zu einer Entspannung oder Verschärfung von struktureller Ungleichheit zwischen Frauen und Männern auf externen sowie internen Arbeitsmärkten und letztlich in der Gesellschaft insgesamt beitragen. Eine interessante und wichtige Rolle für betriebliche Gender-Praxis kommt dabei jenen AkteurInnen zu, die sich aktiv mit Gleichstellungspolitik in Organisationen beschäftigen. Wir haben für Österreich drei wesentliche Gruppen von 'GleichstellungsakteurInnen' identifiziert, die entweder einen gesetzlichen Auftrag erfüllen, sich aufgrund ihres Funktionsverständnisses im Unternehmen dafür verantwortlich fühlen oder von der Unternehmensleitung damit beauftragt wurden:

- Gleichbehandlungsbeauftragte (nach BGB-G, 3. Teil, 3. Abschnitt, insbesondere §§ 26-27): Gleichbehandlungsbeauftragte sind jene Personen in öffentlichen Institutionen, die neben ihren sonstigen Dienstpflichten formal - entsprechend den gesetzlichen Vorgaben - die Aufgabe übernommen haben, sich in ihrem jeweiligen Bereich mit Fragen der Gleichbehandlung und Frauenförderung zu beschäftigen.
- BetriebsrätInnen: Gleichbehandlung von ArbeitnehmerInnen spielt im Rahmen der allgemeinen Befugnisse des Betriebsrates eine wichtige

Rolle. Dabei geht das Arbeitsverfassungsgesetz (vgl. § 92b Abs. 1) auch spezifisch auf Frauenförderung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Der Betriebsrat hat das Recht, Vorschläge in diesen Angelegenheiten zu machen und Maßnahmen zu beantragen. Es kann auch eine Betriebsvereinbarung zu betrieblicher Frauenförderung sowie zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf abgeschlossen werden (ArbVG § 92b Abs. 3 bzw. § 97 Abs. 1 Z 25).

- Personalverantwortliche: Da (Un)Gleichbehandlung von Männern und Frauen sowie aktive Gleichstellungsmaßnahmen Teil der Personalpolitik von Unternehmen darstellen, wie etwa im Bereich Personalauswahl, bei der Entwicklung von Personalbeurteilungssystemen, bei der Konzeption von Arbeitszeitmodellen, Entlohnungssystemen usw., ist davon auszugehen, dass PersonalistInnen am stärksten mit Fragen der Gleichbehandlung konfrontiert werden bzw. darin eine aktive, gestaltende Funktion übernehmen.

Zunächst ist für uns der normative Standort von 'GleichstellungsakteurInnen', ihre Wahrnehmung und Beurteilung der Geschlechterverhältnisse ('gender order') sowie der sozialen Praxis der Geschlechterpolitik ('doing gender') in Organisationen von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus analysieren wir die soziale Position von GleichstellungsakteurInnen und damit verbunden ihren Handlungsrahmen innerhalb der Organisationen. AkteurInnen sind notwendigerweise in Raum und Zeit sowie in Beziehung zueinander positioniert, was sich im Begriff der sozialen Position ausdrückt. Giddens (1979, S. 117f) versteht darunter "a social identity that carries with it a certain range (however diffusely specified) of prerogatives and

obligations that an actor who is accorded that identity (or is an 'incumbent' of that position) may activate or carry out: these prerogatives and obligations constitute the role-prescriptions associated with that position". Soziale Positionierung bedeutet die sinnkonstituierende, normative und machtbezogene Einordnung einer Person in ein Netzwerk sozialer Beziehungen. Bezugspunkte (Orte, soziale Räume) für die Positionierung von Individuen können die Familie, der Arbeitsplatz, der Sportverein uvm. sein (vgl. Giddens 1992, S. 138). Im Kontext betrieblicher Gleichstellungspolitik ist dieses Konzept vor dem Hintergrund von 'gendered organizations' (vgl. Hearn/Parkin 2001) zu sehen. 'GleichstellungsakteurInnen' agieren innerhalb dieses vergeschlechtlichten organisationalen Bezugsrahmens (Hierarchie, Produktions- und Organisationsprozesse, formelle und informelle Normen, Organisationsstrategie, Unternehmenskultur(en) usw.) und sind letztlich auch selbst Teil dieses Bezugsrahmens.

Die Strukturen von vergeschlechtlichen Organisationen als ein wesentlicher Hintergrund sowie Teil von Gleichstellungspolitik und damit der Arbeit von GleichstellungsakteurInnen. ist zwar als weitgehend stabil, aber nicht als unveränderbar zu betrachten. Letztlich setzen betriebliche Gleichstellungsaktivitäten und die damit befassten AkteurInnen bei dieser 'gender order' an - sie versuchen sie in Frage zu stellen, herauszufordern und zu verändern. Von besonderem Interesse ist deshalb die Frage, auf welche Ressourcen und Strategien 'GleichstellungsakteurInnen' zurückgreifen (können) und wie erfolgreich sie in ihrer Arbeit sind. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass Gleichstellungspolitik nicht nur auf die 'gendered organization' gerichtet ist, sondern selbst von dieser Vergeschlechtlichung betroffen ist: Damit ist das Selbstverständnis, die soziale Positionierung und das strategische Handeln von GleichstellungsakteurInnen in dieser doppelten

Weise in die 'gendered organization' eingebettet - nämlich einerseits als Gegenstand der eigenen Arbeit und andererseits als Betroffene der dominanten vergeschlechtlichen Strukturen und Praktiken.

In den letzten Jahren wurden zwar einige Arbeiten zur organisationalen Gleichstellungspolitik publiziert (vgl. vor allem Krell 2001; Webb 1997). Allerdings spielen dabei die direkt mit Gleichstellung in Organisationen befassten AkteurInnen eine nur untergeordnete Rolle. So wurde bisher auch die soziale Position und Praxis von Gleichbehandlungsbeauftragten in Österreich noch nicht untersucht. Das gilt im Wesentlichen auch für die Rolle von Personalverantwortlichen sowie BetriebsrätInnen im Bereich der betrieblichen Gleichstellung der Geschlechter (vgl. aber Cyba/Papouschek 1994). Die Fragestellung unseres Beitrages richtet sich deshalb auf das Rollenverständnis dieser GleichstellungsakteurInnen, ihre soziale Positionierung und Einbettung innerhalb der konkreten Erwerbsorganisation sowie die von ihnen wahrgenommenen Ressourcen und Strategien organisationaler Gleichstellungspolitik. Dabei sind insbesondere auch Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen den drei Gruppen von 'GleichstellungsakteurInnen' von Interesse. Um diese Zielsetzungen im Rahmen einer explorativen Studie zu realisieren, wurden 30 qualitative, offene, problemzentrierte Interviews in ausgewählten Organisationen (vgl. zB. Modrow-Thiel 1993, S. 132ff) geführt. Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung steht die Wahrnehmung und Reflexion der befragten Personen im Hinblick auf ihre soziale Praxis als GleichstellungsakteurInnen im Vordergrund.

## **Literaturverzeichnis**

- ArbVG: Arbeitsverfassungsgesetz 1974. In: Mazal, W. (Bearb.): Kodex des österreichischen Rechts. Arbeitsrecht. 25. Aufl. Stand 2003. Wien.
- BGB-G (1993): Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frauen und Männern und die Förderung von Frauen im Bereich des Bundes. BGB. Nr. 100. Wien.
- Cyba, E./Papouschek, U. (1994): Fraueninteressen und Mitbestimmung. Zwischen Delegation und Selbstvertretung. In: Kurswechsel, 4, S. 67-82
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. Action, structure and contradiction in social analysis. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London.
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M., New York.
- Hearn, J./Parkin, W. (2001): Gender, Sexuality and Violence in Organizations, London, Thousand oaks, New Dehli
- Krell, G. (Hg.) (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden.
- Modrow-Thiel, B. (1993): Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme. In: Becker, F./Martin, A. (Hg): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele. München, S. 129-146.
- Webb, J. (1997): The Politics of Equal Opportunity. In: Gender, Work, and Organization. Vol. 4, No.

SABINE BOERNER

Universität Konstanz

## **Transformationale Führung und Erfolg – der Einfluss der Gruppenstimmung**

Der Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, positiver Stimmung der Gruppenmitglieder und dem Erfolg einer Gruppe. Dabei wird die These einer multiplikativen Wechselwirkung der vertikalen Interaktion (transformationale Führung) und horizontalen Interaktion (Stimmung der Gruppe) überprüft:

Eine empirische Untersuchung von 208 Musikern aus 22 deutschen Symphonieorchestern bestätigt den angenommenen Interaktionseffekt von transformationaler Führung durch den Dirigenten und positiver Stimmung der Musiker auf für den künstlerischen Erfolg des Orchesters.

HANS-JÜRGEN BRUNS

Universität Hannover

## **Der Beitrag des Mittleren Managements zur Bewältigung von Organisationskrisen: Ergebnisse aus einer vergleichenden Fallstudienanalyse**

### **Organisationskrise in öffentlichen Verwaltungen - Forschungsfeld und Problem**

Öffentliche Verwaltungen befinden sich in der Krise. Diese Krise wird nicht nur als Folge einer dramatischen Verschlechterung der öffentlichen Haushaltssituation angesehen, sondern auch als Krise der Ressourcenallokation in öffentlichen Verwaltungen. Als kritisch wird insbesondere die Fähigkeit von Verwaltungsführungen zum strategischen Wandel beurteilt, d.h. zur Generierung von Strategien der Bewältigung ökonomischer Krisensituationen.

Zur Entwicklung dieser Fähigkeit werden grundlegend neue Planungs- und Steuerungsinstrumente für die Führung öffentlicher Verwaltungen entwickelt (z.B. Kontraktmanagement/ Zielvereinbarungen, Neues Kommunales Finanzmanagement, Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse) und seit Mitte der 90er Jahre insbesondere in kommunalen Verwaltungen eingeführt.

Für öffentliche Verwaltungen stellt die Implementierung dieser Planungs- und Steuerungsinstrumente einen fundamentalen organisatorischen Wandel dar, den Verwaltungsführungen durch Organisationsentwicklung und Konzepte zur Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung unterstützen. Empirische Studien zeigen jedoch, dass Geschwindigkeit

und Wirkungsgrad dieser strukturellen Anpassungen nicht den gesetzten Zielen und Ergebniserwartungen entsprechen. Ursachen werden dabei zunehmend weniger in Defiziten des Veränderungsmanagements als in dem zu Grunde liegenden (mechanistisch-bürokratischen) Verständnis der Strategieprozesse öffentlicher Verwaltungen gesehen (vgl. z.B. Ridder/Hoon 2003, Löffler 2003).

In diesem Beitrag wird der Wirkung struktureller Anpassungen im mehrgliedrigen Führungssystem öffentlicher Verwaltungen nachgegangen. Es wird davon ausgegangen, dass neue Planungs- und Steuerungsinstrumente durch politische Entscheidungsträger, Verwaltungsleitungen sowie den Fach- und Führungskräften in Verwaltungseinheiten umzusetzen sind und deren Anerkennung die Basis für strategische Anpassungen bildet. Vom Problem der Anerkennung ausgehend, wird der Übergang von der Entwicklung neuer Planungs- und Steuerungsinstrumente (z.B. durch Projektverantwortliche) zur Anwendung ihrer Regeln und Verfahren durch interne Akteure eines strategischen Wandels (insbes. Verwaltungsleitung, Fach- und Führungskräfte in Dezernaten/Ämtern) untersucht.

## **Die Rolle des mittleren Managements in Prozessen strategischen Wandels**

Aus Sicht der strategischen Prozessforschung wird die Anerkennung neuer Steuerungsinstrumente auf Kontextfaktoren der Strategieformierung sowie auf spezifische Funktionen des Managements als Akteure des strategischen Wandels zurückgeführt (vgl. Pettigrew et



al 2001). Prozessmodelle der Strategieformierung grenzen die strukturelle Führung des oberen Managements von der eigenständigen Rolle des mittleren Managements für die Anpassung der Ressourcenallokation an spezifische Umwelten ab (vgl. Burgelman 1983, Noda/Bower 1996).

Es wird davon ausgegangen, dass Akteure der mittleren Verwaltungsführung strategisch relevante Aktivitäten zur Anwendung moderner Steuerungs- und Planungsinstrumente in der Verwaltungsführung entwickeln. Aufgrund des mehrgliedrigen Führungssystems sind hierbei Widersprüche gegenüber Erwartungen und Zielen der politisch-administrativen Entscheidungsträger zu erwarten, die ihren Ursprung in bewährten Steuerungspraktiken des Verwaltungshandelns haben (vgl. Currie 2000, Townley 2002). Prozessstudien zum strategischen Wandel in öffentlichen Organisationen zeigen zudem, dass Institutionen des Wandels wenig etabliert sind (vgl. Gioia et al 1994, Gioia/Thomas 1996) und die Machtverteilung zwischen Führungsrollen im Veränderungsprozess eher unscharf ist (vgl. Denis et al 2001). In dieser mehrdeutigen Führungssituation ist daher die Bereitschaft und Fähigkeit der mittleren Verwaltungsführung zu isolieren und die Anpassung bewährter Steuerungspraktiken zu unterstützen. Es ist zu erwarten, dass sich die Konfiguration dieser Führungssituation auf die Prozessdynamik bei der Entwicklung und Institutionalisierung neuer Regeln und Verfahren auswirkt und damit den Wirkungsgrad des strategischen Wandels beeinflusst.

## **Untersuchungsdesign**

Methodisch beruht die empirische Studie auf dem Vergleich von Kommunalverwaltungen, in deren Rahmen zu verschiedenen Zeitpunkten Prozessdaten zur Umsetzung neuer Planungs- und Steuerungsinstrumente erhoben wurden (vgl. Yin 1994, Langley 1999). In diesen Kommunen werden im Zeitraum von 2000 bis 2005 Instrumente für ein neues kommunales Finanzmanagement (NKF) eingeführt und erprobt. Für die Zielsetzung dieser Untersuchung wurden Erwartungen, Interessen und Aktivitäten der an der Einführungsphase beteiligten Akteure des oberen und mittleren Managements vergleichend analysiert.

## **Ergebnisse**

Die Befunde der Studie zeigen, dass in den untersuchten Fällen die Akteure des organisatorischen Wandels (z.B. Verwaltungsführung, Projektmanagement) die Funktion des mittleren Managements für den Wirkungsgrad struktureller Anpassungen systematisch unterbewerten und in der Folge fehlende Anerkennung zu organisatorischer Trägheit führt. Als eine zentrale moderierende Einflussgröße erweist sich die strategische Ausrichtung des organisatorischen Wandels, d.h. die Orientierung von Informationspolitiken und politische Einflussnahmen der Verwaltungsführung an den Zielebenen eines strategischen Wandels. Je geringer diese strategische Ausrichtung ausgeprägt ist, desto weniger sehen sich Akteure der mittleren Verwaltungsführung als Agenten des Wandels und entwickeln die Bereitschaft zur Anpassung bewährter Steuerungspraktiken. Das Fehlen dieser Unterstützung wird im Prozessverlauf kritisch, weil die Anpassungsfähigkeit von Organisationseinheiten (z.B. Mitarbeiterqualifikation, Erfahrungen mit Reorganisationen) unterschiedlich ist. In Abhängigkeit von der Ausprägung dieser Anpassungsfähigkeit sind nicht ausreichende

Anpassungsinvestitionen der Verwaltungsführung (z.B. Personalqualifizierung, Kompensation des Arbeitszeitbedarfs für Anpassungsmaßnahmen) oder eine fehlende Unterstützung durch zentrale Einheiten (z.B. Personaldezernate) durch die mittlere Verwaltungsführung zu kompensieren. Insofern zeigt sich hier auch die zentrale Mittlerfunktion dieser Führungsebene für die Wirkung personalwirtschaftlicher Interventionen. Im Ergebnis werden in allen Fällen mit der Einführung der Planungs- und Steuerungsinstrumente strukturelle Anpassungen erreicht, jedoch ohne nachhaltige Wirkung auf der Zielebene des strategischen Wandels. Mit diesen Befunden kann die Konvergenz der strategischen Ausrichtung in der Verwaltungsführung als kritische Variable für den Übergang von strukturellen Anpassungen zum strategischen Wandel in öffentlichen Verwaltungen eingeordnet werden und verdeutlicht die Notwendigkeit, stärker als bisher, Einflussfaktoren der Strategiefähigkeit von Verwaltungsführungen bei der Analyse von Reformprozessen in öffentlichen Verwaltungen zu berücksichtigen.

## **Literatur**

Burgelman, R.A. (1983): A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. In: *Academy of Management Review*, Vol. 8:1, 61-70.

Currie, G. (2000): The Role of Middle Managers in Strategic Change in the Public Sector. In: *Public Money & Management*, Vol. 20:1-2, 17-22.

Denis, J.L./ Lamothe, L./ Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 44: 4, 809-837.

- Gioia, D.A./ Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 370-403.
- Gioia, D.A./ Thomas, J.B./ Clark, S.M./ Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. In: Organization Science, Vol. 5, 363-383.
- Langley, A. (1999): Strategies for Theorizing from Process Data. In: Academy of Management Review, Vol. 24: 4, 691-710.
- Löffler, E. (2003): Leadership im öffentlichen Sektor – nicht nur eine Herausforderung für Führungskräfte. In: Koch, R./Conrad, P. (Eds.): New Public Service, Wiesbaden, 37-59.
- Noda, T., Bower, J.L. (1996): Strategy making as iterated processes of resource allocation. In: Strategic Management Journal. Vol. 17, 159-192.
- Pettigrew, A.M./ Woodman, R.W./ Cameron, K.S. (2001): Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. In: Academy of Management Journal, Vol. 44:4, 697-713.
- Ridder, H.-G./ Hoon, C. (2003): Strategieprozesse im Personalmanagement öffentlicher Dienste. In: Koch, R./ Conrad, P. (Eds.): New Public Service, Wiesbaden, 37-59.
- Townley, B. (2002), The Role of Competing Rationalities in Institutional Change, in: Academy of Management Journal, Vol. 45:1, 163-179
- Yin, R.K. (1994): Case Study Research. 2. Ed., Newbury Park.

CINZIA DAL ZOTTO

Jönköping International Business School (Schweden) und Universität  
Regensburg

## **Erwerbswirtschaftlicher Prinzip, unternehmerische Sozialverantwortung und Publizität im Spannungsfeld zwischen Wertschöpfungs- und Medienmanagement**

Die soziale Verantwortung wird immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmungen. Von Unternehmungen wird erwartet, dass sie sich für die allgemeine Wohlfahrt anstatt nur für ihre eigene kommerziellen Interessen engagieren. Dadurch wird ihre Reputation verstärkt. Der Aufbau sozialer Unternehmungsverantwortung kann Faktoren entgegenwirken, die den Unternehmungserfolg bedrohen. Zu diesen Faktoren gehören das Konsumentenverhalten, der Umweltschutz, die Antiglobalisierungsbewegungen, der Mangel an spezialisierten Arbeitkräften, eine immer mehr unternehmensbewusste Gesellschaft und die Omnipräsenz der Medien, insbesondere durch das Internet. Die Bedrohung durch diese Faktoren verlangt eine gute und robuste Reputation der Unternehmungen (Macleod 2001).

Den bestehenden Widerspruch zwischen Ökonomie und sozialer Verantwortung kann man mit drei Thesen erfassen: (1) Die soziale Verantwortung und das reine Gewinnstreben scheinen sich auszuschließen, wenn die soziale Verantwortung nicht vergütet wird. Das Gewinnstreben kann die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung finanzieren. Man kann ohne Geld schlecht soziale Verantwortung übernehmen. Wenn man aber nur gewinnorientiert handelt, dann

schließt man den Teil des Markts aus, der eine soziale Verantwortung von Seiten der Unternehmung erwarten würde. (2) Wer sozialverantwortlich handelt, der muss dies publizieren. Dazu braucht man geeignete Medien. (3) Wenn Medienunternehmen die Publikation der sozialen Verantwortung von Unternehmungen übernehmen, dann müssen sie sich fragen, ob und wie sie selbst sozialverantwortlich und zugleich gewinnorientiert handeln.

Ad (1) Um die Widersprüche zwischen den Zielen des Gewinnstrebens und der sozialen Verantwortung aufzulösen, muss die Unternehmung vier Herausforderungen bestehen: (a) Sie muss ein explizites, finales Bindeglied zwischen Gewinnstreben und sozialverantwortlichem, letztlich verantwortungsethischem Verhalten finden, das eine langfristige Sichtweise der sozialen Unternehmungsverantwortung und deren Verankerung in der Unternehmungspolitik bewirkt. (b) Sie muss als Mittel des Gewinnstrebens gute Produkte mit hohem Kundennutzen herstellen und anbieten, um aus ihren Produkten abgeleitete Glaubwürdigkeit für ihr sozialverantwortliches Verhalten zu erreichen. (c) Sie muss zur Unterstützung ihrer Glaubwürdigkeit gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern ökonomische und verantwortungsethische Ziele in ihrer Unternehmungskultur verankern. (d) Sie muss ihre Sozialverantwortung nach außen mit Bescheidenheit vertreten, da Medien erfahrungsgemäß jede oberflächliche Artikulation von Sozialverantwortung attackieren. Außerdem muss berücksichtigt werden, welche Beziehungen zwischen sozialer Verantwortung und dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip der Gewinnerzielung bestehen. Beide müssen sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Ohne Gewinn kann eine Unternehmung keine soziale Verantwortung praktizieren. Zur Gewinnverwendung bedeutet dies, dass (1) die Ausschüttungsmaximierung an die Anteilseigner begrenzt werden muss. Ferner muss die sozial verantwortliche Unternehmung (2)

zumindest einen Teil ihrer Gewinne zur Unterstützung der Werteentwicklung der Gesellschaft verwenden, in der sie lebt.

Ad (2) Wer aus allzu viel Bescheidenheit unerkant Gutes tut, verspielt die Unterstützung seines verantwortungsethischen Handelns. In diesem Sinne ist es wichtig, dass Unternehmen ihr soziales Engagement und die Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung nach außen kommunizieren. Nur so könnte sie ihre Glaubwürdigkeit nach außen und ihre Reputation steigern, und sich dadurch von anderen Unternehmungen abheben, die keine soziale Verantwortung zeigen. Diese Aufgabe ist nicht leicht, weil dafür die Unternehmung in der Lage sein muss, zwischen einer berechtigten Werbung und einer angemessenen Bescheidenheit ein Optimum zu finden. Außerdem soll die Unternehmung mit Medien umgehen können. Medien sind davon überzeugt, dass sich die meisten Unternehmen nur im eigenen Interesse wohltätig sind und sie geben das gerne an die Öffentlichkeit weiter. Medien können durch die derzeitige globale Vernetzung sofort jeden Fehler einer Unternehmung herausfinden und publizieren (Macleod 2001). Um Medien für ihre soziale Verantwortung zu interessieren und zu begeistern, muss daher die Unternehmung glaubwürdig sein. Die Kommunikation der soziale Unternehmensverantwortung ist daher keine Aufgabe der Public Relations Abteilung sondern eine strategische Aktivität, die an der allgemeinen Unternehmenspolitik verankert werden muss. Eine Studie (Echo Research, Giving Back 2000-2001) hat gezeigt, dass Erhalt und Motivation von Mitarbeitern sowie Reputation durch ein soziales Engagement der Unternehmung positiv beeinflusst werden können. Durch eine erhöhte Partizipation der Stakeholder, die Teil der sozialen Verantwortung einer Unternehmung ist, kann ferner eine Unternehmung besser geführt werden. Als Zwischenergebnis lässt sich

ein Übergang vom begehrten Shareholder-Ansatz zum gerechteren Stakeholder-Ansatz erwarten (Middlemiss 2002).

Ad (3): Wie die soziale Unternehmensverantwortung an die Öffentlichkeit kommuniziert wird hängt nicht nur von der Informationsfähigkeit der Unternehmung selbst, sondern auch von den zur Weitergabe benutzten Medien ab. Hier spielen die spezifische Eigenschaften der Medienunternehmen eine entscheidende Rolle. Medienunternehmen produzieren quasi-öffentliche Güter, die den technischen Charakter privater und den kulturellen Charakter öffentlicher Güter haben (Karmasin/Winter 2000). Sie produzieren genau genommen interagierende Wirtschafts- und Kulturgüter. Medienunternehmen sind deshalb nicht nur als ökonomische Akteure, sondern auch hinsichtlich ihrer kulturellen und gesellschaftlichen Dimension und Verantwortung zu analysieren. Die öffentliche Exponiertheit der Medienunternehmung ist in der öffentlichen Natur medialer Kommunikation selbst begründet, da die Produktion von Öffentlichkeit eine notwendige Bedingung für die Existenz von Medienunternehmen ist.

Medien werden als Teil von Herrschaft und Machtsystemen verstanden und daraus werden die sozialen Verpflichtungen der Medienunternehmen abgeleitet. Die Auffassung der Medienunternehmung als öffentlich exponierter Organisation verbindet jedoch die Kriterien betriebswirtschaftlicher mit den Kriterien ethischer Rationalität. Dieser Auffassung ergibt sich aus dem Stakeholder-Management-Ansatz, der die Medienunternehmung als Stakeholder Allianz sieht und somit der kommunikativen, ethischen und ökonomischen Rationalität – die dieser Funktionsweise von Medienunternehmen in entwickelten Industrie- und Informationsgesellschaften zugrunde liegt, Rechnung tragen will (Karmasin 2003). Medienunternehmungen sind in stakeholder-



theoretischer Hinsicht nicht nur an der Generierung von Gewinnen, sondern auch an der Generierung von Sozialkapital orientiert (Frank 1998, Bourdieu 1998, Karmasin 2003).

Gerade angesichts einer fortschreitenden konglomeraten Konzentration auf dem Mediensektor gewinnt die wertkonstituierende Dimension – im kulturellen, gesellschaftlichen wie auch ökonomischen Sinn – der Medienunternehmung zunehmend an Relevanz. Medienkonzentration hindert die notwendige pluralistische Konzeption der produzierten öffentlichen Güter, die in keinem Falle als allgemeine und als a priori konsensfähige Konstrukte interpretiert werden sollen. Kann der Übergang zu einer Stakeholderorientierung der Unternehmung und einer stakeholderorientierten Auffassung der Medienunternehmung einen positiven Beitrag für alle Stakeholder – Unternehmen, Medienunternehmen und Öffentlichkeit (Publikum/Kunden) versprechen? Kann die durch eine steigende Nutzung von Internet und anderen mobilen informationsleistenden Geräten von Seiten des Publikums den Übergang zum Stakeholdermanagement-Ansatz fördern? Die Kausalität zwischen der Wahl der Werte und dem Marktpotential, das man über die gewählten Werte gewinnen kann, stellt das betriebswirtschaftliche Problem für Medienunternehmungen dar. Als mögliche Lösung sollten sich Medienunternehmen für einen Teil des Markts, dessen Werte sie teilen und den sie als gewinnversprechend ansehen, entscheiden. Ziel dieses Aufsatzes ist durch theoretische und empirische Forschung eine Antwort auf dieses Problem zu geben.

PROF. DR. HANS JÜRGEN DRUMM

INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

UNIVERSITÄT REGENSBURG

### **Arbeitsmärkte von morgen – Eine Chance von heute?**

Arbeitsmarktprognosen greifen häufig auf Fortschreibungen der Gegenwart in die Zukunft zurück – mit dem Ergebnis einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit! Unter Ausklammerung unvorhersehbarer Strukturbrüche erhellt der Rückgriff auf relative Konstanten der Entwicklung die Zukunft etwas zuverlässiger. Da Arbeitsmärkte auf der Angebotsseite Unternehmungen und auf der Nachfrageseite Menschen als Marktteilnehmer aufweisen, sind deren zukünftige Ausprägungen gute Anknüpfungspunkte für Analysen zukünftiger Arbeitsmarktbedingungen.

Wirtschaftskonstanten der Unternehmungsentwicklung sind die Verschlechterung der Energieversorgung, die weitere Abwanderung von eher einfachen Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer und ein Anforderungsanstieg bei den im Inland verbleibenden Arbeitsplätzen. Die Halbwertszeit des Wissens wird ebenso weiter fallen, wie die Vernetzung und Virtualisierung der Unternehmungen untereinander zunehmen wird. Da weder Interessenverbände noch Gesetzgeber eine Modernisierung der Tarif- und Betriebsverfassung beabsichtigen, bleibt es bei der Zunahme von Flexibilitätsverlusten deutscher Unternehmungen. Die garantierten Mindestlöhne werden ebenso wie die Soziallöhne weiterhin hoch bleiben und Flexibilitätsgewinne vereiteln. Eine Reform der dualen

Ausbildung lässt ebenso weiter auf sich warten wie die Reform der Reform akademischer Bildung durch die Einführung ungeeigneter Bachelor- und Master-Studiengänge. An der Pflege von Pessimismus und Risikoscheu wird sich ebenfalls kaum etwas ändern.

Die Sozialkonstanten auf der Nachfrageseite sind einerseits weiter fallende Geburtenraten und steigende Lebenserwartung bei Konstanz der Pensionsgrenzen. Die negativen sozialen, erziehungsbedingten Werte des Hedonismus, Egoismus und Opportunismus prägen weiterhin die Grundeinstellungen potenzieller Arbeitnehmer. „Verwöhnten Erziehungsrüinen“ als familiärem Erziehungsprodukt wird auch weiterhin Technikfeindlichkeit vermittelt. Die regionale Mobilität von Arbeitnehmern wird weiterhin durch hohe Eigenheimquoten behindert, während die unternehmungsbezogene Volatilität mit Abbau von Loyalität weiter steigen wird. Die hohe Sockelarbeitslosigkeit wird auch weiterhin durch abgestorbene oder nie geschaffene Lernpotenziale konserviert.

Die Konsequenzen dieser Entwicklungen sind klar absehbar: Es wird weniger Arbeit für höher qualifizierte Menschen geben. Fach- und Führungskräfte werden nur noch begrenzt zur Verfügung stehen. Die Debatte um Ausbildungsplätze wird durch die Realität der sinkenden Arbeitskräftepotenziale überholt. Die Abwanderung der Fachkräfte ins Ausland wird zur Absenkung der Arbeitskräftepotenziale im Inland weiter beitragen. Die Volatilität des Personals wird bei gleichzeitigem Abbau von dessen Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern die Personalbereitstellungsplanung deutlich erschweren. Familiäre Erziehungsdefizite werden weder durch das Schulsystem, noch die Hochschulen ausgeglichen werden können: Für die Unternehmungen

entsteht nachzuholender Erziehungsbedarf insbesondere bei den Werten der Mitarbeiter. Der Reformbedarf bei den Wertesystemen und der Erziehung in den Familien wird unübersehbar steigen. Der schöpferische, risikobewusste Unternehmer nach Schumpeterschem Muster wird wieder zu entdecken sein.

Die heute nutzbaren Chancen zur Abwendung der qualitativen und quantitativen Schrumpfung des Arbeitsmarktes im Inland sind teils allgemeiner, teil personalwirtschaftlicher Art. Allgemeine Chancen bestehen in der Förderung von Start Ups und der Virtualität von Unternehmungen. Innovationsförderung bei Produkten und Verfahren über das bisherige Maß hinaus wird unabdingbar. Die längst überfällige Reform der Reform dualer Ausbildung muss in Angriff genommen werden: Statt weiterer Differenzierung mehr Konsekutivmodelle der Bildung. Der Ausbau der Perioden- und vor allem der Lebensarbeitszeit mit einer Änderung des Rentenrechts wird unausweichlich. Die Beschäftigung hoch qualifizierter Frauen mit Absicherung der Familienphase wird ebenso wie die verstärkte Akquisition hoch qualifizierter junger Menschen im soziokulturell verwandten Ausland vor allem der neuen EU-Mitgliedsländer zum strategischen Personalbereitstellungsziel werden müssen. Die Reform von Tarif- und Betriebsverfassungsrecht mit dem Ziel stärkerer Flexibilisierung der Unternehmungen wird unausweichlich.

Spezielle personalwirtschaftliche Chancen bestehen darin, dass die motivationale, soziale und fachliche Vorbereitung der Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeiter durch geeignete Entwicklungsprogramme, Arbeitszeitmodelle und Stellengestaltung voran

getrieben wird. Beschaffung und Unterstützung junger qualifizierter Frauen mit Unterstützung der Familienphase muss zum Standard werden. Qualifizierte, kulturnahe Ausländer müssen nicht nur beschafft, sondern auch akkulturiert werden. Die heute gültigen Führungsmodelle müssen gegen Modelle der Werteerziehung, aufgabenorientierten Weiterentwicklung und individualisierter Autonomie getauscht werden. Sinnstiftung der Arbeit durch „interessante“ Gestaltung der Mikroorganisation muss zum akquisitorischen Standard werden. Permanentes Lernen des gesamten Personals muss durch geeignete Rotationsmodelle, Entwicklungsprogramme und Karrieremuster unterstützt werden. Qualifizierbarer Arbeitslose oberhalb der Sockelarbeitslosigkeit müssen durch unternehmungsspezifische Qualifikationsprogramme nach dem Lernstattmodell längerfristig beschäftigbar gemacht werden. Der Ausbau akquisitorischer Potenziale bei der Altersversorgung wird nach der Nullrunde der 90er Jahre unausweichlich: Die betriebliche Altersversorgung muss ausgebaut und die private Altersversorgung stärker unterstützt werden. Die Flexibilisierungschancen des Arbeitszeitgesetzes, des Tarifrechts und des Betriebsverfassungsrechts müssen in den Unternehmungen stärker zu Lasten von Arbeitskämpfittüden genutzt werden.

Insgesamt ist der Lernbedarf der Unternehmungen bei Wertesystemen, Zeitmanagement, strategischer integrierter Planung und der Entwicklung innovationsfreundlicher sowie improvisatorischer Fähigkeiten riesengroß. Unternehmer und Führungskräfte großer Unternehmungen müssen wieder lernen, dass unsere Gesellschaft sie sich zur Bewältigung von Risiken, Chancen und Ungewissheit hält. Unternehmer und vor allem Führungskräfte in großen Unternehmungen haben schließlich zu lernen, dass Raffgier nicht als Belohnung von Leistung uminterpretiert werden

darf, ohne dass geschäftsschädigende Reputationsverluste in Kauf genommen werden müssen.

Meik Führung

Universität Trier

## **Risikomanagementkultur als Aufgabe und Herausforderung für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement**

### **1. Relevanz und Fragestellung**

Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.4.1998 werden Unternehmen zur Einrichtung eines Überwachungssystems verpflichtet, damit die „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende[n] Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Unter Überwachungssystem wird vom Gesetzgeber die „Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision zu sorgen“ (Bundestagsdrucksache 13/9712 1998, 15) verstanden. Die Regelungen des KonTraG zielen damit auf die Implementierung einer den möglichen negativen Entwicklungen erfolgreich begegnenden Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Themenbereich Risikomanagement, die überwiegend den Bereichen Controlling, Wirtschaftsprüfung und Interne Revision zuzuordnen ist, wird in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung einer entsprechenden Risikokultur hingewiesen. (Kromschröder/Lück 1998a; Brand-Noé 1999; Löhr 2000; Lück 2000; Reichmann 2001, 607; relativ ausführlich Martin/Bär 2002, 138 ff.; Brösel/Rothe 2003). In der Regel bleibt dabei allerdings unklar, was genau unter Risikokultur verstanden wird, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen von Bedeutung sind und welche Konsequenzen sich daraus für das Human Resource Management (HRM) ergeben.

Ziel dieser Ausführungen ist es, einen *konzeptionellen Beitrag* für das (noch) relativ theoriearme Forschungsfeld Risikomanagementkultur zu leisten. Konkret bedeutet dies (1) eine Typologie zur Systematisierung verschiedener Risikokulturen zu entwickeln, (2) die Besonderheiten und Voraussetzungen/Rahmenbedingungen einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur herzuleiten und (3) in einer kritischen Diskussion Problembereiche, Herausforderungen und Voraussetzungen einer Risikomanagementkultur herauszuarbeiten.

## **2. Typologie Risikokulturen**

In der Literatur zum übergeordneten Thema Organisations- bzw. Unternehmenskultur findet sich eine Vielzahl bestehender Typologien (z.B. Ansoff 1979, 120 ff.; Kets de Vries/Miller 1986; Deal/Kennedy 1987) die allerdings in der vorliegenden Form nur bedingt für den Untersuchungsgegenstand Risikokultur geeignet erscheinen. In den verschiedensten Ansätzen werden zwar im weiteren Sinne risikomanagementrelevante Aspekte berücksichtigt, wie beispielsweise Zukunfts- vs. Vergangenheitsorientierung bei Ansoff (1979). Es findet sich sogar explizit der Typus Risikokultur bei Deal/Kennedy (1987), und KPMG (1998, 8 f.) bildet in einer Matrix unterschiedliche Risikomanagement-Stile ab. Die Perspektive ist aber jeweils eine andere und nicht auf die Art und Weise des übergreifenden Umgangs mit Risiken der künftigen Entwicklung ausgerichtet.

In der hier vorgestellten Typologie werden unterschiedliche Risikokulturen anhand der beiden Dimensionen „Ausmaß risikobewussten Verhaltens“ und „Art der Kontrollüberzeugung“ systematisiert. Es handelt sich hierbei um analytisch hergeleitete Merkmale, die zu einer Typologie verdichtet wurden, und nicht um



empirisch gewonnene Merkmale. Anhand der beiden oben skizzierten Dimensionen lässt sich ein Merkmalsraum in Form einer Matrix aufspannen, in dem vier Idealtypen von Risikokulturen unterschieden werden können: (1) *Ressourcenorientierte Risikomanagementkultur*, (2) *Bürokratische Ignoranz*, (3) *Reaktiver Fatalismus* und (4) *Marktorientierte Risikomanagementkultur*.

### **3. Ressourcenorientierte Risikomanagementkultur**

Anhand des Drei-Ebenen-Modells nach Schein (1995) werden die konkreten Elemente einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur analytisch und beispielhaft entwickelt. Das Modell von Schein (1995) wurde deshalb gewählt, da sich hieran die Komplexität einer Risikomanagementkultur und die daraus resultierenden Probleme und Grenzen der Gestaltbarkeit veranschaulichen lassen.

Auf den drei Ebenen (Artefakte, Bekundete Werte, Grundprämissen) werden jeweils risikomanagementrelevante Elemente im engeren und im weiteren Sinne unterschieden, um deutlich zu machen, wie umfassend, voraussetzungsvoll und durchdringend eine ernsthafte Implementierung eines Risikomanagementsystems ist. Exemplarisch werden die Konsequenzen und Implikationen für einzelne Funktionen des HRM entwickelt.

### **4. Ergebnisse**

Neben eher „technischen“ und formalen Bestandteilen (Strukturen, Instrumente, Festlegung von Schwellenwerten etc.) des Risikomanagementsystems kommt der Schaffung einer sogenannten Risikomanagementkultur als Rahmenbedingung risikoangemessenen Verhaltens eine zentrale Bedeutung zu. Risikoangemessenes Verhalten

ist voraussetzungsvoll und lässt sich nicht allein durch die Implementierung formaler Strukturen erzwingen. Es umfasst neben den im Fokus der Literatur stehenden organisatorischen und strukturellen Gesichtspunkten vor allem auch die zumeist vernachlässigten motivationalen Aspekte und Kompetenzaspekte (Empowerment). Als zentral für die Funktionsfähigkeit und Praxistauglichkeit des Risikomanagementsystems kann in diesem Zusammenhang die angemessene Gestaltung des psychologischen Vertrags bzw. der Verträge zwischen den Organisationsmitgliedern/der Organisation gesehen werden (vgl. Marr/Fliaster 2003; Rousseau 1995).

Dieser Beitrag liefert mit einer Typologie zur Unterscheidung verschiedener Risikokulturen und der besonderen Betrachtung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur grundlegende, konzeptionelle Überlegungen in diesem Bereich. Der Beitrag bietet damit einen konzeptionellen Rahmen für weitere, auch empirische Arbeiten.

## **Bibliographie**

Ansoff, Igor H. (1979): Strategic Management. London.

Brand-Noé, Christine (1999): Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs. In: Zeitschrift Interne Revision, 34, 314-321.

Brösel, Gerrit/Rothe, Claudia (2003): Zum Management operationeller Risiken im Bankbetrieb. In: BfuP, 55, 376-396.

Bundestagsdrucksache 13/9712 (1998): Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Bonn.

Deal, Terrence/Kennedy, Allan (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn.

Kets de Vries, Manfred F.R./Miller, Danny (1986): Personality, Culture, and Organization. In: Academy of Management Review, 11, 266-279.

KPMG (1998): Integriertes Risikomanagement. In: [www.kpmg.de/library/brochures/pdf/IRM.pdf](http://www.kpmg.de/library/brochures/pdf/IRM.pdf), Zugriff 14.12.2003.

Kromschröder, Bernhard/Lück, Wolfgang (1998a): Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb, 51, 1573-1576.

Löhr, Dirk (2000): Implementation eines prüfungsfähigen Risikomanagementsystems – Anforderungen nach KonTraG. In: Der Steuerberater, 51, 312-318.

Lück, Wolfgang (2000): Managementrisiken im Risikomanagementsystem. In: Der Betrieb, 53, 1473-1477.

Marr, Rainer/Fliaster, Alexander (2003): Jenseits der "Ich-AG" – Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen. München/Mering.

Martin, Thomas/Bär, Thomas (2002): Grundzüge des Risikomanagement nach KonTraG. München.

Reichmann, Thomas (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 6. Aufl. München.

Rousseau, Denise M. (1995) : Psychological Contracts in Organizations. Thousand Oaks.

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Frankfurt/New York.

## **Der Beitrag des Personalmanagement zum Unternehmenserfolg: Eine Meta-Analyse nach 20 Jahren Personalerfolgsfaktorenforschung**

### **Problemstellung:**

Gegenstand des Vortrags ist die Präsentation der Ergebnisse einer meta-analytischen Untersuchung von 54 Studien aus den letzten 20 Jahren, die den Zusammenhang zwischen einer bestimmten personalpolitischen Ausrichtung eines Unternehmens und seines ökonomischen Erfolgs untersucht haben. Analysiert wurden der Einfluss von sechs Personalfunktionen (Vergütung, Personalentwicklung, Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Partizipation und Förderung der Work-Life-Balance), zwei integrierten personalwirtschaftlichen Systeme (High Performance Work System; High Commitment Work System) sowie die Bedeutung des Institutionalierungsgrades der Personalfunktion. Für die beiden Untersuchungskategorien mit den meisten vorliegenden Studien (Vergütung und Personalentwicklung) wurden zudem Unterkategorien gebildet.

### **Methodik:**

Die Berechnung der Einflussstärken erfolgt auf Basis der publizierten Korrelationsmatrizen in den ausgewerteten Studien, korrigiert durch Stichproben und Messfehler, die auf unterschiedliche Stichprobengrößen bzw. unterschiedliche Operationalisierungen der Konstrukte zurückzuführen sind. Als Kontrollvariable wurde die Unternehmensgröße miteinbezogen.

Die Analyse ergibt für jede der untersuchten neun Personalfunktionen und –systeme eine mittlere Effektstärke, ausgedrückt als Korrelationskoeffizient, sowie ein 95%-Konfidenzintervall, das eine Aussage über das Signifikanzniveau der Effektstärke ermöglicht. Auf dieser Grundlage lässt sich auch das Risiko des sogenannten 'Publication bias' schätzen, demzufolge die tatsächlichen Effektstärken überschätzt werden, wenn man annimmt, dass insignifikante Befunde häufiger unpubliziert bleiben als signifikante Ergebnisse. Berechnet wurde für jeden signifikanten Effekt, wie viele zusätzliche Studien mit insignifikanten Befunden existieren müssten, damit das Gesamtergebnis insignifikant wird.

Jürgen Grieger

Bergische Universität Wuppertal

## **Potenzialentwicklung zur Verhinderung und Bewältigung von Unternehmenskrisen - eine ressourcenorientierte**

### **Analyse**

Unternehmenskrisen - verstanden als unbeabsichtigte und nachhaltige Störungen mikroökonomischer Systeme - bedrohen die Existenz von Unternehmen bzw. stellen deren Selbstständigkeit im Sinne autonomer Entscheidungsfreiheit in Frage. Der Begriff der Krise kennzeichnet einen Systemzustand, der meist durch mehrere miteinander verknüpfte und sich gegenseitig verstärkende Ereignisse hervorgerufen wird. Allerdings bieten nicht alle Unternehmenskrisen dem Personalmanagement Ansatzpunkte zu ihrer Verhinderung oder Bewältigung. Mit personalwirtschaftlichen Aktionen sind vor allem solche Krisen 'zu bearbeiten', deren Ursachen ganz oder teilweise in Defiziten im Bereich der Humanressourcen (funktionaler Aspekt) und des Personalmanagements (institutioneller Aspekt) zu erblicken sind. Die Multikausalität von Krisen erfordert zudem Überlegungen zu den Möglichkeiten des Personalmanagements, Unterstützung bei der Verhinderung und Bewältigung solcher Krisen zu leisten, deren Ursachen nicht primär im Personalbereich zu verorten sind. Insofern ist in Erwägung zu ziehen, ob – und wenn ja, wie - das Personalmanagement 'Vorsorge-' oder 'Reparaturaufgaben' für andere betriebliche Funktionsbereiche übernehmen kann.

Für die Analyse bietet sich der ressourcenbasierte Ansatz an, da mit ihm die internen, wettbewerbsentscheidenden Ressourcen von Unternehmen systematisch in den Blick genommen werden können. Auf seiner Basis

wird nach möglichen Strategien des Personalmanagements zur Verhinderung und Bewältigung von Unternehmenskrisen gefragt. Dabei sind - mit Bezug auf den Zeitpunkt der Wahrnehmung von Krisen - die ex ante- und die ex post-Situation zu differenzieren: *Antizipative Strategien* dienen der Verhinderung von Unternehmenskrisen, nehmen also - auf der Basis 'schwacher' Signale - mögliche Ursachen von Krisen vorweg und versuchen, diese durch rechtzeitiges Gegensteuern zu vermeiden. Demgegenüber zielen *reaktive Strategien* - vor dem Hintergrund identifizierter Ursachen - auf die Bewältigung entstandener Krisen. Diese grundsätzlichen Überlegungen werden anschließend vertieft, indem nach den Bedingungen gefragt wird, unter denen Potenzialentwicklung einen Beitrag zur Verhinderung und Bewältigung von Krisen leisten kann. Hierbei ist zwischen dem Potenzial des Personals (als Aggregat) und dem des Personalmanagements (als Institution) zu differenzieren.

*Antizipative Potenzialentwicklung* zielt auf die Verhinderung von Unternehmenskrisen. Sie erzeugt die Fähigkeit, sich flexibel auf neue Situationen einstellen und ohne große zeitliche Verzögerung neuen Anforderungen gerecht werden zu können. Aus ressourcenorientierter Sicht erfordert dies Strategien, die die Spezifität und Einzigartigkeit von Humanressourcen und Personalmanagementsystemen gewährleisten sowie Maßnahmen zur Verhinderung von Krisen ergreifen. Zur Vermeidung von Unterversorgung mit Ressourcen zielen *Pufferstrategien* auf 'Slack' und 'Redundanz' im Personalbereich. 'Slack' meint den Aufbau aktuell noch nicht nutzbarer, zukünftig aber vermutlich benötigter Qualifikationen. 'Redundanz' bedeutet das mehrfache oder ersatzweise, über den eigentlichen Bedarf hinausgehende Vorhalten bestimmter Qualifikationen, um Ausfälle in sensiblen Bereichen rasch kompensieren zu können.

Besondere Aufmerksamkeit ist dabei der mit 'Slack' und 'Redundanz' verbundenen Gefahr zu schenken, Ressourcen unbeschäftigt zu lassen, was zur Beschleunigung von Krisen beitragen kann. *Verknüpfungsstrategien* zielen auf die organisatorische Entkopplung von Teilsystemen, um das Durchschlagen von Störungen in einem Bereich des Unternehmens auf das Gesamtsystem zu vermeiden. Dies bedingt (Teil-) Autonomie dezentraler Einheiten und erfordert auf personaler Ebene das Vorhandensein von Selbststeuerungsfähigkeit, welche hohe Qualifikation, permanente Weiterbildung sowie Partizipation der Mitarbeiter zur Voraussetzung hat.

*Reaktive Potenzialentwicklung* dient der Bewältigung von Unternehmenskrisen. Sie besitzt ein restriktives Moment dadurch, dass vor allem aktuelle Defizite möglichst schnell abgebaut und Qualifikationen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben aufgebaut werden, während bis zur Überwindung der Krise vermutlich auf den Aufbau von 'Slack' und 'Redundanz' verzichtet werden muss. Hierbei zeigen sich die Vorteile rechtzeitig, d.h. vor Eintritt der Krise aufgebauter Qualifizierungspotenziale. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Krisenbewältigung - zum Zweck der Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung von Liquidität und finanziellem Gleichgewicht - auch den Abbau nicht lebensfähiger Unternehmensteile erfordern kann. Dem Personalmanagement kommt daher u. U. die Aufgabe zu, Personal abzubauen, d. h. eine Strategie der Desinvestition von Humanressourcen zu verfolgen. Diesbezüglich ist zu fordern, dass eine Vernichtung von Spezifität und Einzigartigkeit der Humanressourcen, die häufig auf 'gewachsenen' Strukturen, Verknüpfungen und Synergien beruhen, vermieden wird.

An diese Analyse schließen sich Überlegungen an, wie solche Strategien konzeptionell - etwa als eine Art Teilfunktion 'personalwirtschaftliches



Krisenmanagement' - Eingang in die Personalforschung finden können, welchen - finanziellen und organisatorischen - Restriktionen sie in der Praxis vermutlich unterworfen sind, welche weiterführenden Fragestellungen - bspw. in Bezug auf die Sanierung von Unternehmen - sich ergeben und in welcher Form auf Konzepte aus anderen betriebswirtschaftlichen Funktionslehren - bspw. Investition und Finanzierung - zurückgegriffen werden kann.

STEPHANIE KAUDELA

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel

## **Zukunftsfähig mit Strategischem Human Management - eine verpasste Chance? Denkkonzepte aus der Praxis des HRM**

### **Einleitung**

Aufgrund der immer weniger kalkulierbaren Unternehmensentwicklungen und einem immer komplexer werdenden Entscheidungsumfeld ist das Human Resource Management (HRM) heute ständig mit Krisensituationen konfrontiert. Das HRM bewegt sich in einem engen strategischen Spannungsfeld zwischen verstärkter Kostenkontrolle sowie Aufbau und Erhalt der kreativen Kapazität bzw. des geeigneten Humankapitals und ist somit, stärker als je zuvor, dazu aufgefordert strategisch zu denken.

### **Forschungsfrage**

Die gängigen Lehrbuchkonzepte zur strategischen Dimension des HRM geben keine Antwort darauf, wie HR-Manager mit diesen ambivalenten Situationen umgehen können. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt deshalb auf der Erkundung der **Praxis des Strategischen HRM (SHRM)**. Es geht darum herauszufinden, welchen Handlungstheorien HR- und Linienmanager in strategischen Wandelprozessen folgen und wie sich das Beziehungsgeschehen zwischen HRM und Linie abbilden lässt.

Die Praxis des SHRM wird in Analogie zum Strategy-as-a-Practice-Approach (Whittington 1996, 2003; Hendry 2000) und dem

interpretativen Ansatz von Smircich/Stubbart (1985) folgend als **Kunsthfertigkeit** betrachtet. Diese Ansätze wurzeln in der Strategieprozessforschung, fokussieren jedoch insbesondere die Entscheidungsträger und Gestalter strategischer Prozesse. In diesem Sinne steht hier die Erkundung der handwerklichen Fähigkeiten im SHRM im Vordergrund. Daraus leitet sich die Frage ab, welche Gestaltungspotenziale und -barrieren des HRM aus den Handlungstheorien hervortreten und unter welchen Bedingungen sich diese entfalten.

### **Forschungsansatz**

Über die Anwendung einer qualitativen Methode in Form von **narrativen Interviews** wurde versucht, typische strategische Handlungen und Interaktionen des HRM in strategischen Wandelprojekten zum Vorschein zu bringen (vgl. Burla et al. 1994). Es wurden 28 Interviews mit Mitgliedern der HRCommunity geführt; 12 mit HR-Professionals, 9 mit HR-Managern in strategischer Führungsfunktion und 7 mit Linienmanagern. Dafür wurden 17 Mittel- und Grossunternehmen im deutschschweizerischen Raum ausgewählt, welche hinsichtlich ihrer strategischen Planung mit einem hohen Grad an Unsicherheit und Volatilität konfrontiert sind. Die Daten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet.

### **Erkenntnistheoretischer Rahmen**

Die für diese Arbeit massgeblichen wissenstheoretischen Grundannahmen folgen dem **systemischkonstruktivistischen Logikprinzip**. Unternehmen werden als Wirklichkeit konstruierende,

soziale Systeme begriffen, in denen stets auch selbstorganisierende und selbstregelnde Prozesse stattfinden (vgl. Hejl/Stahl 2000:126).

**Was heisst Zukunftsfähigkeit?** Eine konstruktivistische und systemtheoretische Sicht des Unternehmens lenkt den Blick auf die komplexen unternehmensinternen Handlungsprogramme (internalistische Sicht) und lehnt die Annahme ab, dass Unternehmen in einer Wettbewerbswirklichkeit leben, die man als solche erkennen und an die man sich anpassen kann (externalistische bzw. adaptionistische Sicht). In einem krisenhaften Unternehmensumfeld wird das adaptionistische Programm des Strategischen Managements immer offensichtlicher uneinlösbar.

Unternehmen benötigen insbesondere unter dem Gesichtspunkt von Veränderungen ein möglichst grosses internes Repertoire unterschiedlicher Wirklichkeitsvorstellungen. Es ist die zentrale Bedingung für jede innovative Wirklichkeitskonstruktion. Von diesem Repertoire hängt die Fähigkeit von Unternehmen ab, potenzielle Zukünfte für sich zu entwickeln. (vgl. Hejl/Stahl 2000a:23-24; Nagel/Wimmer 2002:17-24).

Vor diesem theoretischen Hintergrund werden die Handlungstheorien der HR-Community reflektiert und in Form von Gestaltungspotenzialen und -barrieren des HRM zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen systematisiert.

## **Ausgangshypothese und Inhalte des Papers**

In HR-Organisationen liegen vielfältige Potenziale für eine aktive Mitgestaltung der Unternehmenszukunft. Die Strategische Unternehmensführung verpasst im Zuge von abrupten Politik und Machtwechseln und mangelnder institutioneller Einbindung der HR-Organisation in die strategische Gesamtorganisation eine wertvolle Chance, indem sie personalstrategischen Weichenstellungen die Legitimation immer wieder entzieht. Unter diesen Bedingungen können die Gestaltungsmöglichkeiten des HRM in entscheidenden strategischen Wandelsituationen nicht mobilisiert werden und die HR-Praktiker werden automatisch in eine Adaptionen Falle gedrängt. Von den Interviewpartnern wurde dafür oft die Metapher der Feuerwehrübung gewählt, weil diese sich in Wandelprozessen häufig in einer ausführenden, strategische Konsequenzen ausbadenden Rolle sehen. Durch diese Praxis wird der strategische Denk- und Handlungsspielraum des HRM stark eingeschränkt.

Die aus den Interviews extrahierten **strategischen Gestaltungspotenziale des HRM** lassen sich in drei Gruppen einteilen und mit entsprechenden Textstellen dokumentieren:

- *Vermehrung von Handlungsmöglichkeiten der Strategischen Unternehmensführung:* Hier werden Auswertungen zur Hintergrundarbeit bzw. der katalytischen Rolle des HRM in strategischen Wandelprozessen, z.B. im Hinblick auf die Nachwuchs- und Entwicklungsplanung und die strategische Kulturarbeit, subsumiert.

- *Kreative Kapazität und Lernfähigkeit erhalten:* An dieser Stelle werden Interviewpassagen zum Thema Offenheit schaffen und Distribution und Schutz von Wissen reflektiert.
- *Resonanzfähigkeit des Systems stimulieren:* Es konnten 5 Resonanzstimulatoren aus dem Datenmaterial extrahiert werden: Die Organisation in Bewegung halten, Grundwerte als Interpretationshilfe, Nähe schaffen, Mitunternehmertum und Transparenz steigern.

Die **strategischen Gestaltungsbarrieren** wurden folgendermassen systematisiert:

- *Fehlende Legitimation:* Hier wird auf das Dotted-Line-Syndrom , als Synonym für fehlende Durchsetzungs- bzw. Entscheidungsmacht des HRM sowie auf das Phänomen, dass das HRM sich selbst in einer ständigen Existenzkrise befindet, eingegangen.
- *Fehlende Wahrnehmungsmöglichkeiten in der strategischen Organisation:* An dieser Stelle werden Episoden ausgewählt, die Erkenntnisse über den Grad der Einbindung des HRM in strategischen Managementprozesse liefern.
- *Effizienzproblem: SHRM im Macht- und Politikpendel:* Die ausgewählten Episoden verdeutlichen, dass strategische Entscheidungen der Unternehmensführung von der HR-Community oft als willkürlich wahrgenommen werden, viele Personalmanager sehen ihre eigenen strategischen Initiativen im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, unternehmenspolitischer Ausrichtung oder internen strategischen Koalitionen.

- *SHRM in der Zeitfalle?*: In diesem Abschnitt wird auf das Phänomen eingegangen, dass HR-Manager ihre Tätigkeit häufig als Nacharbeit oder Feuerwehrübung begreifen und Zeit als den grössten Engpass ihrer strategischen Arbeit beschreiben.

## **Schlussfolgerungen**

Schlussfolgerungen werden sein, dass das Personalmanagement heute noch häufig von der Unternehmensführung als eines von vielen Werkzeugen betrachtet wird, um ihre Wirklichkeitsvorstellung umzusetzen. Das dem HR-Manager zugeschriebene Rollenbild ist häufig sehr eng und liefert diesen in Krisensituationen eher der Mehrdeutigkeit von Situationen aus, als dass er diese produktiv nutzen könnte. Auch werden die Allheilmittel HR-Entrepreneurship und Empowerment im Hinblick auf eine Steigerung der Handlungsfähigkeit der Unternehmung in Krisensituationen diskutiert. HR-Entrepreneurship als Label darf nicht so verstanden werden, dass die kurzfristige Marktlogik 1:1 auf HR-Systeme angewandt wird, in dem Fall würde das Teilsystem HRM keine originäre Wertschöpfungsquelle mehr darstellen und das Repertoire an einzigartigen Wettbewerbsvorteilen würde sinken, anstatt sich zu vermehren.

## **Literatur**

Burla, S./Alioth, A./Frei, F./Müller, W.R. (1994): Die Erfindung von Führung. WWZ der Universität Basel und vdf Verlag, Zürich.

- Hendry, J. (2000): Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Nr. 7, S. 955-977.
- Hejl, P.M./Stahl, H.K. (2000): Management und Selbstregelung, in: Hejl, P.M./Stahl, H.K. (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, S. 100-138.
- Hejl, P.M./Stahl, H.K. (2000a): Einleitung. Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht, in: Hejl, P.M./Stahl, H.K. (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, S. 13-29.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2002): *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Smircich, L./Stubbart, Ch. (1985): Strategic Management in an Enacted World, in: *Academy of Management Review*, Vol. 10, Nr. 4, S. 724-736.
- Whittington, R. (1996): Strategy as Practice, in: *Long Range Planning*, Vol. 29, Nr. 5, S. 731-735.
- Whittington, R. (2003): The work of strategizing and organizing: for a practice perspective, in: *Strategic Organization*, Vol. 1, Nr. 1, S. 117-125.



## **Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft: Eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit**

### **1. Einleitung**

In dem Beitrag sollen die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zur Umsetzung der „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ präsentiert werden. Diese Vereinbarung wurde im Juli 2001 von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und der Bundesregierung geschlossen. Sie bildete den (vorläufigen) Abschluss einer länger andauernden Debatte über die Verabschiedung eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft. In der Vereinbarung verpflichteten sich die Wirtschaftsverbände, auf freiwilliger Basis verschiedene chancengleichheitsfördernde und familienfreundliche Maßnahmen durchzuführen bzw. Unternehmen dabei zu unterstützen. Die Bundesregierung verzichtet auf weitere Initiativen zu gesetzlichen Regelungen der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, solange die Vereinbarung erfolgreich umgesetzt wird.

### **2. Fragestellung**

In der Vereinbarung zur Chancengleichheit wurde festgehalten, dass ihre Umsetzung alle zwei Jahre – erstmalig 2003 – bilanziert werden soll. In der Studie wurde untersucht,

1. inwieweit die in der Vereinbarung angeführten Maßnahmen überhaupt durchgeführt wurden,
2. inwieweit diese erfolgreich im Sinne der in der Vereinbarung benannten Ziele waren, und
3. ob die Ziele auch unabhängig von der Durchführung der empfohlenen Maßnahmen (ganz oder teilweise) erreicht worden sind.

### **3. Untersuchungsdesign**

Im Herbst 2003 wurden bundesweit die Geschäfts- bzw. Personalleitungen von 500 privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten mittels telefonischer Interviews befragt. Es wurde eine nach Branchen und Beschäftigten disproportional geschichtete Zufallsauswahl gezogen. Der Interviewleitfaden wurde in sehr enger Anlehnung an die Vereinbarung zur Chancengleichheit entwickelt.

### **4. Kurzdarstellung der Ergebnisse**

53% der befragten Unternehmen hat von der Vereinbarung zur Chancengleichheit erfahren, davon jedoch nur 27% durch die Wirtschaftsverbände. Nur 24% der befragten Unternehmen führen nach Geschlecht differenzierte Personalstatistiken. Bei den durchgeführten Maßnahmen werden solche zur Arbeitszeitflexibilisierung am häufigsten genannt, Unterstützung bei der Kinderbetreuung sowie Stellen/Arbeitskreise für Chancengleichheit dagegen eher selten. 13% der befragten Unternehmen geben an, dass sie keine der genannten Maßnahmen durchführen oder planen. Insgesamt planen nur 73% weitere Maßnahmen.

Bei der Mehrheit der Unternehmen hat sich der Frauenanteil an der Belegschaft insgesamt (70%), im Management (70%) und an Auszubildenden in technischen Berufen (61%) in den vergangenen drei Jahren nicht verändert. Die Erhöhung der Frauenanteile korreliert positiv mit der Anzahl der durchgeführten Maßnahmen. Für deren Durchführung ist wiederum – unter anderem – ein engagierter Betriebsrat wichtig.

WERNER NIENHÜSER

Universität Duisburg-Essen

## **Der Einfluss des (wahrgenommenen) Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen: Ergebnisse einer Befragung von 1000 Personalverantwortlichen**

In dem Vortrag (und paper) sollen die Zusammenhänge zwischen a) der Wahrnehmung des Betriebsrats durch Personalverantwortliche und b) der Verbreitung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen untersucht werden. Die zentrale These lautet: Der (wahrgenommene) Betriebsrats-Typ hat einen Einfluss auf die betriebliche Nutzung und auf die Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch die Personalverantwortlichen, auch bei Kontrolle anderer möglicher Einflussfaktoren (etwa der Betriebsgröße). Die empirische Basis bildet eine Telefonbefragung von 1000 für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zuständigen Personalverantwortlichen in ebensoviel zufällig ausgewählten Betrieben.

*Hintergrund:* Betriebsvereinbarungen (nach § 77 BetrVG) dienen der betriebsspezifischen Normierung, bei denen die Akteure Betriebsrat und Betriebsleitung gleichsam die betriebliche Parallelfunktion der tariflichen Parteien wahrnehmen. Meist zentral abgeschlossene Tarifverträge können durch dezentrale Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen ausgefüllt und ergänzt werden. Obwohl Betriebsvereinbarungen als wichtiges Instrument der Flexibilisierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags-Systems diskutiert werden, sind die Bestimmungsgründe für Unterschiede in der Nutzung und

Bewertung von Betriebsvereinbarungen kaum untersucht. Zwar weiß man, dass in größeren Betrieben die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins und die Anzahl von Betriebsvereinbarungen höher sind (Knuth u.a. 1983). Welche „Kräfte“ letztlich für solche Unterschiede verantwortlich sind, ist aber weitgehend offen. Vermutet wird, dass die Einschätzung des Managements (der Personalverantwortlichen) neben der Initiative des Betriebsrates einen erheblichen Einfluss darauf hat, ob Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Wesentlich dürfte daher auch sein, wie der Verhandlungspartner (oder –gegner) hinsichtlich seiner Macht und seiner Kooperationsbereitschaft eingeschätzt wird. Solche Wahrnehmungen der Beziehung zwischen Management und Betriebsrat (in unserer Untersuchung aus der

Perspektive der Personalmanager) werden in der Literatur vor allem im Kontext von Betriebsrats-Typologien diskutiert (prominent sind vor allem die Untersuchungen von Hermann Kotthoff, z.B. 1994; geworden). Problematisch an den bisherigen Typologien ist, dass nicht zwischen den Dimensionen „Macht“ und „Kooperationsbereitschaft“ unterschieden wird (vgl. z.B. die Typologie bzw. Skala des NIFA-Panels, Widmaier 1996). Diese Diskussion greife ich auf, entwickle eine zweidimensionale Betriebsrats-Typologie und untersuche die Effekte unterschiedlicher Typen.

*Fragestellung:* Wie wirkt die Wahrnehmung des Betriebsrates durch die Personalverantwortlichen (der wahrgenommene Betriebsrats-Typ) auf die Verbreitung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen?

*Hypothesen:* In Betrieben, in denen das Personalmanagement den Betriebsrat als wenig kooperativ und einflussreich wahrnimmt, geben die befragten „Personaler“ eine geringere Nutzung und eine schlechtere Bewertung von Betriebsvereinbarungen an. In Betrieben mit einem (in der Wahrnehmung) stark kooperativen und schwachen Betriebsrat ist

das Nutzungsausmaß dagegen höher und die Bewertung besser. Die Kombinationen der beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft zeigen deutliche Interaktionseffekte.

*Daten und Methoden:* Wir haben eine nach Größenklassen geschichtete Zufallsstichprobe von Betrieben gezogen und insgesamt 1000 Personalverantwortliche per Telefoninterviews durch TNS Emnid befragen lassen. Als Auswertungsmethode greife ich vor allem auf Regressionsanalysen (u.a. logistische Regression) und ggf. auf Korrespondenzanalysen zurück.

Literatur:

Knuth, M./Büttner, R./Schank, G. 1983: Zustandekommen und Analyse von Betriebsvereinbarungen und praktische Erfahrungen mit Einigungsstellen. Teil I: Ergebnisse. Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung Auftrag. Saarbrücken.

Kotthoff, H. 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. München, Mering.

Widmaier, U. (Hg.) 1996: Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität: Optionen und Determinanten von Differenzierungsprozessen im deutschen Maschinenbau. Opladen

## **Flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management zum Umgang mit Unternehmenskrisen**

Die konjunkturelle Lage oder auch Managementfehler konfrontieren Unternehmen immer wieder mit Schwierigkeiten, die häufig zu Unternehmenskrisen eskalieren. Grundsätzlich lässt sich in diesem Zusammenhang konstatieren, dass bis dato weder im deutschsprachigen noch im englischsprachigen Raum größere Anstrengungen unternommen wurden, diese Thematik systematisch aus dem Blickwinkel des Humanressourcen-Managements (HRM) zu betrachten (Ausnahmen: Scholz/Oberschulte 1994; Kraus/Scheff/Gutschelhofer 1994). Hinsichtlich der Literatur, die sich mit Unternehmenskrisen bzw. Krisenmanagement beschäftigt, zeigt sich zudem, dass vor allem reaktive Aspekte des Krisenmanagements im Mittelpunkt stehen (allgemein: Krystek 1987, S. 109 ff.; Töpfer 1999, S. 17 ff.; mit Fokus auf Personalmanagement: Nagel 1997; Scholl/Blumschein 1979).

Der vorliegende Beitrag unternimmt daher den Versuch, die vorliegende Themenstellung "HRM und Unternehmenskrise" aus einem antizipativen Blickwinkel heraus zu betrachten. Grund hierfür ist die Annahme, dass sich Unternehmenskrisen durch ein proaktives HRM gleichsam abfedern und auch mitunter besser beeinflussen lassen (von der Oelsnitz 1994). Im Rahmen der Untersuchung werden dabei zunächst die wenigen, bisher veröffentlichten wissenschaftlichen Beiträge zum Thema Unternehmenskrise sowie Personalmanagement analysiert und im Überblick vorgestellt. Als Grundlage für die weitere Behandlung des

Themas wird daraufhin davon ausgegangen, dass Unternehmenskrisen stets Unsicherheit erzeugen (Gmür 1996, S. 287 ff.). Um solche unsicheren Situationen angemessen zu bewältigen, stellt die Erhöhung des unternehmensseitigen Handlungsspielraums, d.h. die Schaffung von Flexibilität, eine zentrale Herausforderung dar. Es stellt sich also die naheliegende Frage, welche Rolle bei der Schaffung von Flexibilität das HRM spielen kann?

Zunächst kann man davon ausgehen, dass Flexibilität ein so genanntes Grundpostulat des HRM ist (Scholz 2000, S. 69 f.). In dem Beitrag wird dieses Grundpostulat der Flexibilität auf die Ausstattung mit Humanressourcen angewandt. Seit dem Beitrag von Atkinson (1984 und 1985) wird die Flexibilität der Humanressourcen-Ausstattung meist entlang von vier Dimensionen diskutiert (Kaiser/Rosbach 2003). Hierzu zählen die funktionale, numerische, zeitliche und finanzielle Flexibilität. Die funktionale Flexibilität zielt auf die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation ab, um deren „Employability“ zu steigern (Drumm 1995, S. 252), wohingegen sich die numerische Flexibilität beispielsweise auf den Aufbau atypischer Beschäftigungsverhältnisse bezieht (Martin/Nienhüser 2002, S. 5 ff.).

Als wohl am häufigsten in Wissenschaft und Praxis diskutierten Ansatz kann man die zeitliche Flexibilisierung betrachten, die sich auf Variationen in der Arbeitszeit konzentriert (Klimecki/Probst/Gmür 1993, S. 61 ff.). Im Rahmen der finanziellen Flexibilität wird etwa die Variabilisierung von Entgeltbestandteilen als weitere Handlungsoption diskutiert (Oechsler/Wiskemann 1999). Aufbauend auf dieser Unterscheidung von Dimensionen wird kritisch bewertet, in welchem Verhältnis die Flexibilität der Humanressourcen-Ausstattung zu Unternehmenskrisen steht.



Flankierend zu diesen konzeptionell-theoretischen Ausführungen und als Anreicherung der Ausführungen werden auf Basis einer Meta-Analyse die Ergebnisse einer empirischen Studie diskutiert. Die empirische Studie hat sich ursprünglich auf Aktivitäten der Personalfreistellung während der Krise am Neuen Markt bezogen (Kaiser/Rosbach 2002). Hierbei zeigte sich als zentrales Ergebnis, dass Unternehmen sich der Notwendigkeit einer flexiblen Humanressourcen-Ausstattung durchaus bewusst sind. Eine konkrete Umsetzung flexibilitätserhöhender HRM-Maßnahmen findet man jedoch selten.

Der Beitrag will zur Auseinandersetzung mit dem Schwerpunktthema in dreifacher Hinsicht einen Beitrag leisten.

- Zunächst liefert der Beitrag einen Überblick zum bisherigen Stand der Forschung zum Thema "HRM *und* Unternehmenskrise"
- Der Beitrag verbindet zudem das breitere und bekanntere Feld der Flexibilitätsforschung mit den Themenbausteinen "Unternehmenskrise und HRM".
- Insgesamt zeigt der Beitrag - durch die Wirkung einer flexiblen Humanressourcen-Ausstattung bei Unternehmenskrisen – häufig geforderte Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und HRM auf.

## **Literatur**

Atkinson, J. (1984), Manpower Strategies for Flexible Organizations. In: Personnel Management, 16 (1984), S. 28-31

Atkinson, J. (1985), Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, Brighton 1985

Drumm, H.-J. (1995), Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin 1995

- Gmür, M. (1996), Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem, Bern u.a. 1996
- Kaiser, S., Rossbach, M. (2002), Aktivitäten der Personalfreistellung am Neuen Markt, Studie, Ingolstadt 2002
- Kaiser, S., Rossbach, M. (2003), Flexibilisierung in der Personalausstattung, in: Personal, 54 (2002), S. 16-19
- Klimecki, R.G., Probst, G.J.B., Gmür, M. (1993), Flexibilisierungsmanagement, Bern 1993
- Kraus, H., Scheff, J., Gutschelhofer, A. (Hrsg. 1994), Personalmanagement in der Krise- Krise des Personalmanagements, Wien 1994
- Krystek, U. (1987), Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987
- Martin, A., Nienhüser, W. (Hrsg. 2002), Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, S. 1-16
- Nagel, A., (1997), Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession, München/Mering 1997
- Oechsler, W.A., Wiskemann, G. (1999), Flexibilisierung von Entgeltsystemen - Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement, in: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), ZEW-Dokumentation Nr. 99-04, Mannheim 1999
- von der Oelsnitz, D. (1994), Komplexitätsmanagement - Unternehmensflexibilität - Selbstorganisation. Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer mikrosystemischen Selbststeuerung,

Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU  
Braunschweig, Nr. 94/05, Braunschweig 1994

Scholl, W., Blumschein, H. (1979), Personalplanung und Personalpolitik  
in der Rezession, Frankfurt am Main 1979

Scholz, C. (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und  
verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, 5. Aufl., München 2000

Scholz, C., Oberschulte, H. (Hrsg. 1994), Personalmanagement in  
Abhängigkeit von der Konjunktur, München/Mering 1994

Töpfer, A. (1999), Plötzliche Unternehmenskrisen- Gefahr oder Chance-  
Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur  
Krisenvorsorge, Neuwied/Kriftel 1999

## **KOMPOTEMB: Transaktionskosten temporärer Beschäftigung und Anreizgestaltung für Freelancer**

Der zunehmende (internationale) Wettbewerb bringt einen erhöhten Kostendruck mit sich. Unternehmen reagieren darauf u. a. durch einen Abbau ihrer Mitarbeiter. Das muss nicht immer zu einer endgültigen Beendigung der Zusammenarbeit führen; vielmehr zeigt die in den letzten Jahren deutlich gestiegene Zahl der Freelancer, dass Individuen – auch ehemalige Mitarbeiter – nicht (mehr) dauerhaft, sondern nur zeitweise beschäftigt werden, wobei eine Auswahl jeweils anhand ihrer Kernkompetenzen erfolgt: Werden diese zu einem bestimmten Zeitpunkt im Unternehmen benötigt, kommt es zu der vorübergehenden, (zumeist) werkvertraglich geregelten Zusammenarbeit. Diese „kompetenzorientierte temporäre Beschäftigung“ (KOMPOTEMB) führt zu Organisations- bzw. Beschäftigungsstrukturen, die sich von der klassischen Leiharbeit unterscheiden und in der Literatur unter Begriffen wie „Virtuelles Unternehmen“ oder „Projektnetzwerk“ zu finden sind. Solche Formen der Kooperation zwischen Unternehmen werden seit einigen Jahren gebührend diskutiert. Das gilt jedoch nicht für die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Beschäftigtengruppe der Freelancer, die erst in jüngster Zeit konkreter ein Gegenstand betriebswirtschaftlicher bzw. personalwirtschaftlicher Forschung ist, obwohl schon länger Probleme vor allem hinsichtlich der Führung und Motivation freier Mitarbeiter vermutet werden. Das verdeutlicht die Notwendigkeit einer spezifischen Personalarbeit für diese Beschäftigtengruppe; dazu fehlen bislang aber Gestaltungsvorschläge seitens der

Wissenschaft. Der Beitrag hat das Ziel, dieses Defizit – zumindest teilweise – zu beheben. Dabei soll die Anreizgestaltung als personalwirtschaftliche Aufgabe im Vordergrund stehen. Die Überlegungen erfolgen sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Basis.

Mit Hilfe institutionenökonomischer Theorien wird begründet, dass es unter Transaktionskostengesichtspunkten für Unternehmen vorteilhaft ist, Beziehungen zu freien (qualifizierten) Mitarbeitern dauerhaft zu unterhalten. Damit die Unternehmen das Ziel einer mehrfachen Zusammenarbeit realisieren können, gilt es, Anreizsysteme für Freelancer zu schaffen. Da die Mitarbeit zumeist werkvertraglich geregelt ist, spielen Leistungsanreize in diesem Kontext eine untergeordnete Rolle. Vielmehr müssen Eintritts- bzw. Bleibeinreize geschaffen werden, damit dem Unternehmen bei Bedarf die geeignetsten Individuen zur Verfügung stehen und – kostengünstig – für eine erneute Mitarbeit zu gewinnen sind. Aus motivationstheoretischen Erkenntnissen leitet sich ab, dass Anreizsysteme die erhoffte Wirkung erzielen, wenn sie den Bedürfnissen der Anreizempfänger entsprechen. Daher muss die Gestaltung eines spezifischen Anreizsystems für Freelancer an deren „typischen“ Bedürfnissen ausgerichtet sein. Überlegungen dazu (beispielsweise hinsichtlich der Bedeutung materieller und immaterieller Anreize) lassen sich mit Hilfe von motivationstheoretischen Erkenntnissen konkretisieren. Zur Ermittlung der tatsächlichen Bedürfnisse freier Mitarbeiter wird auf explorative Ergebnisse einer bereits erfolgten empirischen Untersuchung zurückgegriffen. Auf dieser Grundlage sind Aussagen zur Gestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter zu machen. Der Beitrag greift somit einen zentralen personalwirtschaftlichen Aspekt freier Mitarbeit auf. Er trägt dazu bei, spezifische Aspekte eines Personalmanagements für die in der Praxis

immer bedeutender werdende Gruppe der Freelancer zu konzeptionalisieren.

## **Der funktionale Beitrag einer Human Capital-Bewertung zur Identitätsbildung in Unternehmenskrisen**

Unternehmenskrisen lassen sich unter anderem durch eine gestörte Identitätsbildung in Unternehmen charakterisieren. Die Selbstwahrnehmung in Krisenzeiten sucht Fehler und Versäumnisse eher außerhalb als innerhalb des Unternehmens und betont im Überlebenskampf Differenzen stärker als Gemeinsames. Prozesse der notwendigen Selbstvergewisserung finden in der Regel nicht ausreichend proaktiv statt oder führen zu im Hinblick auf die Krisenbewältigung dysfunktionalen Ergebnissen. Gerade in einer Phase, in der eine Identität der Mitarbeiter untereinander und mit dem Unternehmen zur Stabilisierung des Systems und zur Überwindung der Krise beitragen könnte, wird der Identitätskern in Frage gestellt, etwa im Zuge von Freisetzungsmaßnahmen.

In Unternehmenskrisen wird an das Personalmanagement die Forderung gestellt, durch personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Ausgehend von der sich zur Zeit intensivierenden Diskussion des Human Capital Managements besteht ein von Geldgebern, Managern, Bilanzexperten und von Personalexperten selbst eingeforderter Lösungsweg in einer professionell durchgeführten Human Capital-Bewertung, die aus einer Quantifizierung des Wertes der Mitarbeiter betriebswirtschaftliche Steuerungsimpulse ableiten will. Sie bietet gerade in wettbewerbsintensiven Umfeldern die Chance, Unternehmen effektiver, gleichzeitig aber auch mitarbeiterorientiert zu führen.

Die im vorgeschlagenen Beitrag thematisierte Kernfrage lautet: Inwieweit kann in Unternehmenskrisen eine spezifisch ausgestaltete Human Capital-Bewertung zur Identitätsbildung beitragen?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird auf Theorien der Identitätsbildung zurückgegriffen, die eine Reihe konstitutiver Elemente nennen. Es wird beleuchtet, inwieweit diese auch durch eine Human Capital-Bewertung erfüllt werden.

So ist es für eine erfolgreiche Identitätsbildung erforderlich, dass die Human Capital-Bewertung eine unternehmensspezifische Einzigartigkeit hervorhebt und dennoch zur gleichen Zeit in Bezug auf ein sich wandelndes Zeichenrepertoire universell kommunizierbar bleibt. Sie müsste zudem Ergebnis eines kollektiven Aushandlungsprozesses sein, durch den im Sinne eines „code switching“ neue Argumentationsmuster und Metaphern im gegebenen Krisenkontext als wirksamer betrachtet werden als die bislang gegebenen. Schließlich muss die Identität repräsentierbar bleiben und darf nicht zu einem bloßen, inhaltsarmen Label verkommen, was ebenfalls für die Human Capital-Bewertung zu prüfen ist.

Im Zusammenhang mit der Eignung einer Human Capital-Bewertung zur Identitätsbildung in Unternehmenskrisen ist darüber hinaus ein Paradoxon zu lösen: Eine Identitätsbildung erfordert „mehr Inspiration“ und „weniger Organisation“, gleichzeitig ist jedoch eine Human Capital-Bewertung als zusätzliche Formalisierung von Personalprozessen zu werten.

Damit wird insgesamt angestrebt, den personalwirtschaftlichen Beitrag der Human Capital-Bewertung zur Bewältigung einer Unternehmenskrise, der darin besteht, die beiden Ressourcen



„wertschöpfende Mitarbeiter“ und „Identität“ simultan zu gestalten,  
wissenschaftlich zu bewerten.

DUDO VON ECKARDSTEIN/ WOLFGANG ELŠIK/ WOLFGANG GÜTTEL/ MARGRET  
BEISHEIM/ JULIA BRANDL

Wirtschaftsuniversität Wien

## **Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Vergütungssystemen für Führungskräfte und gehobene Fachkräfte in NPOs**

In jeder Organisation müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, in welcher Form die Beschäftigten vergütet werden sollen. Eine besondere Aufmerksamkeit für die Gestaltung von Vergütungssystemen gilt dabei den Mitarbeitern, welche von der Organisation als erfolgskritisch bzw. als strategisch relevant betrachtet werden. Als Ausdruck dieses Verständnisses analysiert die empirische Vergütungsforschung schwerpunktmäßig die Gestaltung von Vergütungssystemen für Führungskräfte in Unternehmen, wobei vor allem die Leistungsanreizfunktion als Grundlage für die Gestaltung von Vergütungssystemen betont wird. Demgegenüber liegen bislang kaum Studien dazu vor, welche Funktion Vergütungssysteme in Nonprofit Organisationen (NPOs) besitzen, wo materielle Anreize traditionell nur einen geringen Stellenwert haben.

Ziel des geplanten Beitrages ist es, mögliche Bestimmungsfaktoren für die Gestaltung von Vergütungssystemen für erfolgskritische Mitarbeiter in NPOs aufzuzeigen. Der Fokus wird dabei auf den Einfluss von Organisationskrisen auf die Entwicklung von Vergütungssystemen gelegt, weil die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass die Veränderung von Vergütungssystemen mit der Veränderungen der Organisation einhergeht. Grundlage für die Ausführungen sind die Ergebnisse einer explorativen Untersuchung, welche auf Interviews mit

Entscheidungsträgern und Vergütungsexperten in österreichischen NPOs beruht. Für die Studie werden neben Führungskräften auch gehobene Fachkräfte berücksichtigt, da diese von Seiten der Entscheidungsträger in NPOs ebenfalls als erfolgskritisch eingestuft werden. Damit soll die Arbeit dazu beitragen, empirisch fundierte Erklärungsansätze für die Gestaltung von Vergütungssystemen von NPOs zu geben.

## **Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz?**

Der Kompetenzforschung wurde in den vergangenen Jahren vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt. In diesem Feld trifft man auf eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen, die sich wiederum auf unterschiedliche Kompetenzebenen – Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk – erstrecken. Unterschiede in den Begriffsfassungen resultieren nicht zuletzt daraus, dass sich unterschiedliche Disziplinen mit den einzelnen Kompetenzebenen befassen. Als gemeinsames Grundverständnis lässt sich jedoch herausarbeiten, dass der Kompetenzbegriff die situationsübergreifende Handlungs- und Regulationsfähigkeit beschreibt (vgl. Abb. 1 sowie Erpenbeck/Rosenstiel 2003; Pawlowsky et al. 2002; Pawlowsky/Menzel/Wilkens 2004).

In der Organisationsforschung hat die Kompetenzdiskussion die Auseinandersetzung mit Konzepten des organisationalen Lernens und Wissensmanagements weitergeführt und an die wettbewerbstheoretische Diskussion der Strategieforschung angeschlossen, indem sie auf die situationsübergreifende Handlungsfähigkeit, die aus organisationalem Wissen resultieren kann, verweist. Daraus ergibt sich der Beitrag von Organisationswissen zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, auch durch die dynamische Anpassung an veränderte Umwelten (siehe insbes. Prahalad/Hamel 1990; Teece/Pisano/Shuen 1997; Barney 2001; Ray/Barney/Muhanna 2004).

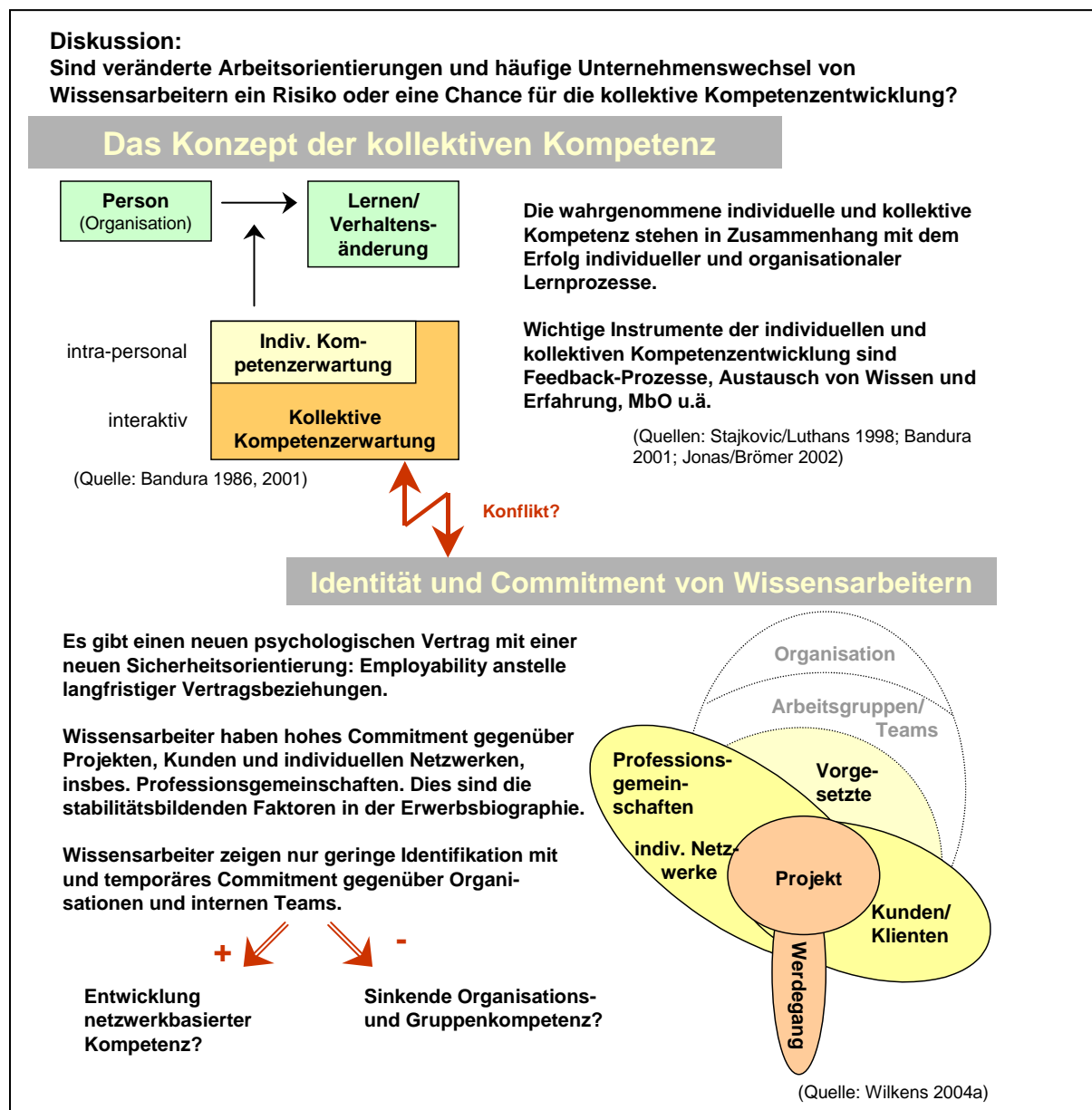
Bezugs-Ebene	Grundverständnis	Messkonzepte	Disziplinen
Netzwerk	<b>4 <u>Netzwerkkompetenz</u></b> Kooperationsbedingte Wertgenerierung durch Ressourcenkomplementarität (soziales Kapital)	Kooperationsspezifische Aktivitäten Koevolution	Organisationstheorie Wettbewerbstheorie, insb. Beziehungsorientierter Ansatz
Organisation	<b>3 <u>Organisationskompetenz</u></b> dauerhafte Bewältigungs- oder Strategiefähigkeit des Systems, situationsunabhängig	Bestandsmodelle (Wissensbilanzen) Prozessmodelle organisationalen Wissens	Organisationstheorie Wettbewerbstheorie, insb. Ressourcenorientierter Ansatz u. Dynamic capability approach
Gruppe/ Abteilung	<b>2 <u>Gruppenkompetenz</u></b> Interaktionsgebundene Handlungsfähigkeit	IAP (Bales) Kasseler-Kompetenz-Raster	Sozialpsychologie
Individuum	<b>1 <u>Individuelle Kompetenz</u></b> Situationsunabhängige Handlungsfähigkeit; subjektive Überzeugung von der individuellen Lern- und Problembewältigungsfähigkeit	Eignungsdiagnostik Biographieanalysen Selbstwirksamkeitsmessung	Pädagogik Individualpsychologie

Quelle: Pawlowsky et al. 2002, eigene Weiterentwicklung

Überdies gibt es mittlerweile zahlreiche Instrumente zur Erfassung von Organisationskompetenz (zum Überblick vgl. Erpenbeck 2004; Pawlowsky/Menzel/Wilkens 2004 – analog für die Netzwerkebene siehe Sydow et al. 2003). Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, dass diese auf die Organisations- und Netzwerkebene gerichteten Ansätze nicht systematisch mit Ansätzen zur Individuums- und Gruppenebene verknüpft sind. Vermutlich liegt dies an den fachdisziplinären Grenzen der Kompetenzforschung, die sich in diesem Zusammenhang bemerkbar machen (vgl. Abb. 1).

Systematische Aussagen zur Verknüpfung individueller und kollektiver Kompetenz finden sich lediglich in den neueren Überlegungen Banduras zur Weiterentwicklung seiner sozial-kognitiven Theorie (vgl. Bandura 1986, 2000, 2001). Bandura geht davon aus, dass individuelle und kollektive Kompetenz eng miteinander verzahnt sind, dass sich die individuelle Selbstwirksamkeitswahrnehmung (self-efficacy) auf die

individuelle Wahrnehmung der kollektiven Kompetenz (collective efficacy) im Sinne der persönlichen Entfaltung und Entwicklung im System sowie der Handlungsfähigkeit des Systems als Ganzes auswirkt (siehe auch erste Hälfte von Abb. 2). Um solch eine Annahme zu erhärten, bedarf es entsprechender ebenenübergreifender Messinstrumente.



**Abb. 2: Kollektive Kompetenz und häufige Unternehmenswechsel von Wissensarbeitern** Quelle: Wilkens 2004b, leicht modifiziert

Gleichzeitig ist jedoch die Annahme Banduras kritisch zu prüfen. Angesichts häufiger Arbeitsplatzwechsel gerade im Segment Hochqualifizierter (dazu Wilkens 2004a und zweite Hälfte von Abb. 2), kann durchaus vermutet werden, dass individuelle und kollektive Kompetenz in einem dualistischen Verhältnis stehen, eine hohe individuelle Selbstwirksamkeitserwartung sich gar nicht unmittelbar auf die kollektive Kompetenz der Organisation überträgt. Ebenso ist jedoch denkbar, dass durch individuelle Kompetenzentwicklung vor allem die Netzwerkebene gestärkt wird. Vor diesem Hintergrund ist die Forderung nach ebenenübergreifenden Konzepten zur Erfassung von Kompetenz zu unterstreichen.

Das Ziel ist es, mit Kompetenzansätzen auf unterschiedlichen Ebenen vertraut zu machen und dabei die Frage nach der ebenenübergreifenden Kompetenzentwicklung unter Berücksichtigung wichtiger Einflussfaktoren auf diesen Prozess ins Zentrum der weiteren Ausführungen zu stellen. Es soll ein Ansatz zur ebenenübergreifenden Erfassung von Kompetenz entwickelt werden.

Damit greift das Papier den Schwerpunkt der Tagung „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ nicht unmittelbar auf, lässt jedoch mittelbar darauf gerichtete Anknüpfungspunkte erkennen. Denn kollektive Kompetenz beschreibt die Handlungs- und Bewältigungsfähigkeit von Organisationen, um die es gerade in Krisensituationen geht.

## **Literatur:**

Bandura, A. (1986): Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Bandura, A. (2000): Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. In: Current Directions in Psychological Science, Vol. 9, No. 3, 2000, S. 75 - 78.
- Bandura, A. (2001): Social Cognitive Theory. An Agentic Perspective. In: Annual Review Psychology, 52, S. 1 - 26.
- Barney, J.B. (2001): Is the Resource-based 'View' a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. In: Academy of Management Review, 26(1): S. 41-56.
- Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Handbuch Kompetenzmessung in Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (erscheint im Sommer 2004).
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jonas, K./Brömer, P. (2002): Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band II, Bern u.a.: Huber, S. 277 - 299.
- Pawlowsky, P. et al. (2002): Entwicklung und Evaluation eines Wissensmonitoringsystems als Instrument zur Erfassung der Ressource Wissen und ihr Beitrag zur Wertschöpfung. Endbericht, ABWF-Projekt Lernkultur Kompetenzentwicklung (LE.KOM).
- Pawlowsky, P./Menzel, D./Wilkens, U. (2004): Wissens- und Kompetenzdiagnostik in Organisationen. In: Erpenbeck, J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung in Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (erscheint im Sommer 2004).
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review. Vol. 68, No. 3, S. 79-91.



- Ray, G./Barney, J.B./Muhanna, W.A. (2004): Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. In: Strategic Management Journal, 25: S. 23-37.
- Stajkovic, A.D./Luthans, F. (1998): Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. In: Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No. 2, S. 240-261.
- Sydow, J. et al. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18(7): S. 509-533.
- Wilkins, U. (2004a): Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen, Wiesbaden: DUV (Habilitationsschrift, erscheint im August 2004).
- Wilkins, U. (2004b): Collective Efficacy and Frequent Job Changes of Knowledge Workers. Poster-Präsentation auf der Konferenz: Group Interaction in High Risk Environments „The Better the Team, the Safer the World“ der Gottlieb Daimler und Karl Benz-Stiftung, Swiss Re Centre for Global Dialogue, Schweiz, 6. Mai 2004.