

Abschlußbericht

New Organisational Forms
Devolvment of Responsibilities and its Impact
on the Firm.
A Comparative Analysis of European
Companies using the Example of the Human
Resource Function

Gefördert vom
Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank
Projektnummer 7978

Wolfgang Mayrhofer¹, Michael Müller-Camen², Johannes Ledolter³,
Guido Strunk⁴, Christiane Erten⁵, Alexandre Iellatchitch⁶, Christine Mattl⁷

^{1 4 5 6 7} o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, Dr. Christiane Erten, Mag. Alexandre Iellatchitch, Mag. Christine Mattl, Dipl. Psych. Guido Strunk,
WU Wien, Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Althanstrasse 51, A-1090 Wien e-Mail: wolfgang.mayrhofer@wu-wien.ac.at

² Dr. Michael Müller-Camen, International University in Germany, School of Business Administration, 76646 Bruchsal e-Mail: michael.muller-camen@i-u.de

³ Prof.Dr. Johannes Ledolter, University of Iowa, Department of Management Sciences, Iowa City, USA e-Mail: johannes-ledolter@uiowa.edu

1. Inhalt

1.	INHALT	2
1.1	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
1.2	TABELLENVERZEICHNIS.....	5
2.	ANTRAG / EINLEITUNG / THEMENSTELLUNG	6
2.1	NEUE ORGANISATIONSFORMEN IM PERSONALMANAGEMENT IN EUROPA ENTWICKLUNGEN DER LETZTEN 10 JAHRE.....	9
2.2	UNTERNEHMENSERFOLG UND PERSONALMANAGEMENT	10
3.	PROJEKTVERLAUF	13
4.	METHODEN	14
4.1	DAS CRANFIELD NETWORK.....	14
4.2	QUANTITATIVE ZIELSETZUNGEN, METHODEN UND HERANGEHENSWEISE ..	16
4.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN IM PERSONALMANAGEMENT	17
4.3.1	<i>Strukturelle Merkmale der Personalfunktion</i>	<i>17</i>
4.3.2	<i>Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern.....</i>	<i>20</i>
4.3.3	<i>Neue Organisationsformen im Personalmanagement in Europa Entwicklungen der letzten 10 Jahre.....</i>	<i>22</i>
4.3.4	<i>Unternehmenserfolg und Personalmanagement.....</i>	<i>25</i>
4.4	QUALITATIVE ZIELSETZUNGEN, METHODEN UND HERANGEHENSWEISE ...	32
5.	ZENTRALE ERGEBNISSE – QUANTITATIV	36
5.1	KONVERGENTE ENTWICKLUNGEN IN EUROPA – KONVERGENZ TYP 1	36
5.1.1	<i>Entwicklung der strukturellen Merkmale</i>	<i>36</i>
5.1.2	<i>Entwicklung der Managementpraktiken in den Aufgabenfeldern</i>	<i>38</i>
5.1.3	<i>Fazit.....</i>	<i>40</i>
5.2	KONVERGENTE ENTWICKLUNGEN IN EUROPA – KONVERGENZ TYP 2	42
5.3	UNTERNEHMENSERFOLG UND PERSONALMANAGEMENT	47
6.	ZENTRALE ERGEBNISSE – QUALITATIV.....	58
7.	DISKUSSION UND AUSBLICK.....	75
7.1	DISKUSSION ZENTRALER ERGEBNISSE	75
7.2	OFFENE FRAGEN UND WEITERE AKTIVITÄTEN	77
8.	LITERATURVERZEICHNIS	79
9.	VERÖFFENTLICHUNGEN IM RAHMEN DES PROJEKTES.....	84
10.	ANHANG	86
11.	ANHANG: PURE RHETORIK? POPULÄRE PERSONALWIRTSCHAFTLICHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN DER 1990ER JAHRE UND IHRE	

	UMSETZUNG - EINE INTERNATIONAL VERGLEICHENDE EMPIRISCHE ANALYSE	87
12.	ANHANG: THE DIFFUSION OF MANAGEMENT CONCEPTS IN EUROPE: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS AND LONGITUDIONAL ANALYSIS	88
13.	ANHANG: NEUE FORMEN DER ARBEITSORGANISATION IN EUROPA - EINE EMPIRISCHE STUDIE	89
14.	ANHANG: UNTERNEHMENSERFOLG UND PERSONALMANAGEMENT: EINE INTERNATIONAL VERGLEICHENDE EMPIRISCHE ANALYSE.....	90

1.1 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Untersuchungsdesign für den Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 2:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Personalpolitik</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 3:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Verantwortung Linie vs. Personalabteilung</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 4:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Größe der Personalabteilung (HR-Staff-Ratio).....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 5:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Evaluation der Personalabteilung.....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 6:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Aus- und Weiterbildungsausgaben.....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 7:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Information der Mitarbeiter.....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 8:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Leistungsorientierte Bezahlung</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 9:</i>	<i>Konvergenz Typ 2 – Flexible Arbeitsformen</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 10:</i>	<i>Erträge waren deutlich über dem Aufwand.....</i>	<i>49</i>
<i>Abbildung 11:</i>	<i>Top 10% Rentabilität.....</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 12:</i>	<i>Top 10% Aktienmarktentwicklung.....</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 13:</i>	<i>Top 10% Servicequalität.....</i>	<i>52</i>
<i>Abbildung 14:</i>	<i>Top 10% Produktinnovationszeit</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 15:</i>	<i>Top 10% Innovationsrate.....</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 16:</i>	<i>Top 10% Produktivität.....</i>	<i>55</i>

1.2 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	<i>Projektverlauf.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabelle 2:</i>	<i>Einbezogene Länder, Untersuchungsjahr</i>	<i>15</i>
<i>Tabelle 3:</i>	<i>Hypothesen zur Entwicklung struktureller Merkmale der Personalarbeit in den 90er Jahren.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 4:</i>	<i>Hypothesen zur Entwicklung von Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern der Personalarbeit in den 90er Jahren</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 5:</i>	<i>Überblick über den Erfolg der befragten Unternehmen</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 6:</i>	<i>Anteil von Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern in der EU.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabelle 7:</i>	<i>Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews</i>	<i>34</i>
<i>Tabelle 8:</i>	<i>Jährliche Veränderung von ausgewählten strukturellen Merkmalen des Personalmanagement.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabelle 9:</i>	<i>Jährliche Veränderung von ausgewählten Aufgabenfeldern des Personalmanagement.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabelle 10:</i>	<i>Übersicht über die Ergebnisse zum Konvergenz-Typ 2</i>	<i>45</i>
<i>Tabelle 11:</i>	<i>Unternehmenserfolg und Personalmanagement – Signifikante Resultate der logistischen Regressionen.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabelle 12:</i>	<i>Unternehmenserfolg und Personalmanagement – Zusammenfassung der CHAID-Analysen.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabelle 13:</i>	<i>Übersicht über die HRM-Praktiken in der EU-13.....</i>	<i>86</i>

2. Antrag / Einleitung / Themenstellung

In der betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Literatur gibt es in den letzten Jahren eine umfangreiche Diskussion über neue Organisationsformen. Wissenschaft und Praxis stimmen darin weitgehend überein, dass Faktoren wie Globalisierung, Deregulierung, technischer Wandel oder Verkürzung von Produktlebenszyklen zu organisationalen Innovationen führen (Picot et al. 1996: 205). Diese werden unter Namen wie atomisierte Organisation (Ryf 1993), Business Reengineering (Hammer/Champy 1993), Flexible Firma (Volberda 1998), Fraktales Unternehmen (Warnecke 1993), Individualisiertes Unternehmen (Ghoshal/Bartlett 1998), Neue Dezentralisation (Drumm 1996), Netzwerkorganisation (Sydow/Windeler 2000), Post-bürokratische (Heckscher/Donellon 1994), Post-moderne (Clegg 1990) oder Virtuelle Organisation (Davidow/Malone 1993) diskutiert.

Bei aller Unterschiedlichkeit haben diese Konzeptionen einige gemeinsame Merkmale. Eine erste Gemeinsamkeit ist die Abkehr von hierarchischen und bürokratischen Strukturen. In Zeiten großen organisatorischen Wandels werden diese als zu inflexibel und undurchlässig empfunden. Statt dessen werden dezentrale, flexible und projektorientierte Organisationsformen empfohlen (Zenger/Hesterly 1997). Diese Modularisierung der Unternehmung (Picot et al. 1996) ist direkt verbunden mit einem weiteren Merkmal, dem Auflösen großer zentraler (Stabs-) Abteilungen und der Verlagerung von Verantwortung und Ressourcen auf das Linienmanagement. Ein weiteres wichtiges Kennzeichen ist die Bedeutung formeller und informeller Informationsnetzwerke für den inneren Zusammenhalt der neuen und autonomen Einheiten (Chakravarthy/Gargiulo 1998: 438). Vertikale Kommunikationskanäle in hierarchischen Strukturen werden durch horizontale Kommunikationswege und interne bzw. externe Netzwerke ersetzt. Prozesse werden damit wichtiger als formale Strukturen (Westney 1999: 571). Dies wird zwar durch die Informationstechnologie erleichtert (Rockard 1998), stellt jedoch auch hohe Anforderungen an das Human Resource Management. Vertrauen bekommt einen hohen Stellenwert (Chakravarthy/Gargiulo 1998: 438), Arbeitnehmer sollen zu Mitunternehmern werden (Kuhn 1997), Führung verändert sich (Ghoshal/Bartlett 1998) und die Qualifikationsanforderungen steigen (Frenkel et al. 1999).

Das Personal sieht sich in neuen Organisationsformen hohen Anforderungen bezüglich Kooperation, Koordination und Selbstkontrolle gegenüber (Drumm 1996: 11). Für Ferlie und Pettigrew müssen die Mitarbeiter der neuen flexiblen Organisation Fähigkeiten wie "strong interpersonal, communication and listening skills; an ability to persuade; a readiness to trade and to engage in reciprocal rather than manipulative behaviour; an ability to construct long-term relationships; ... tolerance of high level of ambiguity and uncertainty; ... a good strategic sense, vision and ideas; ... a capacity to learn quickly and to adapt in new situations" (Ferlie/Pettigrew 1998: 219-220) besitzen. Dies macht eine Erweiterung der menschlichen Leistungsgrenzen notwendig, die Anforderungen an Mitarbeiter und

Manager steigen (Picot et al. 1996: 457 ff.). Die Humanressourcen sind somit (mit-)entscheidend für den Erfolg neuer Organisationsformen. Daran anknüpfend bezieht sich die vorliegende Analyse auf zwei zentrale Bereiche der Personalarbeit sowie auf deren Entwicklungstendenzen:

- strukturelle Kennzeichen der Personalfunktion und
- Managementpraktiken in spezifischen personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten.

Veränderte Rahmenbedingungen, die gekennzeichnet sind durch Globalisierung, Deregulierung, technischen Wandel und kürzere Produktlebenszyklen werden im Rahmen der einschlägigen Literatur nicht nur als Motor für neue Organisationsformen identifiziert, sondern zudem als zwingendes Erfordernis für die Einführung solcher Organisationsformen angesehen. In diesem Sinne werden neue Organisationsformen in Form von Handlungsempfehlungen, die es ermöglichen sollen mit den veränderten Rahmenbedingungen adäquat umzugehen, geradezu gefordert.

Tatsächlich ist ein wesentliches Ziel der betriebswirtschaftlichen Forschung die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Organisationspraxis (vgl. etwa Heinen 1969: 209 f.; differenziert das Verhältnis von Theorie und Praxis thematisierend Martin 2001: 71 ff.). Dabei wird im Allgemeinen angenommen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis umgesetzt werden. Dieser Annahme liegen z.B. Untersuchungen über *„Moden der Organisation“* zu Grunde, die davon ausgehen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Anzahl von Veröffentlichungen über bestimmte Managementkonzepte und deren Nutzung in der Praxis gibt (Carson et al. 2000; Kieser 1996).

Dem steht eine umfangreiche Literatur gegenüber, die sich mit Barrieren befasst, die der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis entgegenstehen. Darunter sind Arbeiten über Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis, dem mangelnden Problembezug wissenschaftlicher Befunde, nicht vorhandene organisationale Voraussetzungen für die Umsetzung, kognitive Dissonanzen und mikropolitische Widerstände (für eine Literaturübersicht über die ersten drei Erklärungen und eine Ausarbeitung der letzten beiden siehe Nienhäuser 1998). Eine weitere Erklärung, die nur teilweise vom mangelnden Problembezug sublimiert wird, ist die Erfolgswirksamkeit wissenschaftlicher Empfehlungen. Weiterhin sind kulturelle und institutionelle internationale Unterschiede, die die Nutzung von Managementkonzepten befördern oder behindern können, möglicherweise wichtige Faktoren.

Nicht überraschend gibt es daher auch einige Zweifel an der umfassenden Verbreitung neuer organisationaler Formen. Beispielsweise argumentiert Drumm (Drumm 1996), dass Koordinations- und Schnittstellenprobleme sowie überhöhte Ansprüche an das Personal eine durchgängige Entwicklung in Richtung auf neue Organisationsformen kaum zulassen. Ein weiteres Problem ist die Annahme einer universalen Entwicklung hin zu neuen Managementformen über die Länder hinweg. Im Gegensatz dazu legt die vergleichende Wirtschaftssystemliteratur eine nach Ländern getrennte Analyse nahe, da unterschiedliche institutionelle Rahmenbedin-

gungen die Verbreitung neuer Organisationsformen fördern oder behindern können (Whitley 1994).

Das Wissenschaftssystem ist jedoch nicht die einzige und oft gar nicht vorrangige Quelle für Anregungen zur Praxisgestaltung. Hervorzuheben als wesentliche weitere Impulsgeber sind die z.T. länderübergreifend arbeitenden Beratungsunternehmen sowie das Lernen von anderen Organisationen, etwa im Rahmen von Benchmarking.

Dabei bilden sich regelmäßig populäre Auffassungen über ‚richtiges‘, ‚erfolgversprechendes‘, ‚zeitgemäßes‘ etc. (Personal-)Management heraus. Diese im Folgenden als Handlungsempfehlungen bezeichneten Auffassungen geben vor, wesentliche organisationale Erfolgsfaktoren identifiziert zu haben. Sie werden über praxisorientierte Kanäle wie Zeitschriften, Vorträge, Konferenzen, Beratungsleistungen etc. verbreitet, sind niemals ganz unbestritten, wechseln üblicherweise im Lauf der Zeit ihren Inhalt und verschwinden häufig wieder. ‚Trotzdem‘ sind sie potenziell relevant für das Handeln in und von Organisationen, da sie dieses etwa über (Personal-)Manager oder Erwartungen beeinflussen. Dabei ist es gar nicht notwendig, dass solche Empfehlungen konkret umgesetzt werden: Bereits die Existenz als Vergleichsmaßstab lässt organisationales Handeln anders aussehen als ohne solche Handlungsempfehlungen.

In Anbetracht der wohl unstrittigen Bedeutung neuer Organisationsformen und der Fülle an Handlungsempfehlungen überrascht die geringe Zahl empirischer Untersuchungen über dieses Phänomen. Ob diese neuen Formen als Übergangslösungen wieder verschwinden, wenn sich die entsprechenden Industrien bzw. Märkte etabliert und konsolidiert haben oder ob sie etablierte Organisationsformen verdrängen und ersetzen werden, ist ein wichtiges, aber bisher nicht beantwortetes Forschungsproblem (Sampler/Short 1998: 413-414).

Die in der Literatur vertretene Annahme eines radikalen Umbruchs beruht im Wesentlichen auf Fallstudien atypischer Organisationen wie ABB oder 3M bzw. atypischer Industrien und Regionen wie den US-amerikanischen *high-tech* Unternehmen an der Westküste (Whittington et al. 1999: 583). Der organisationale ‚mainstream‘ und der Einfluss wichtiger Kontingenzfaktoren wie Unternehmensgröße oder Sektor werden damit vernachlässigt. Weiterhin gibt es kaum Längsschnittstudien zur Entwicklung über die Zeit. Eine Ausnahme stellt die von der University of Warwick durchgeführte Untersuchung zu diesem Thema dar (siehe dazu Whittington et al. 1999).

Damit kristallisieren sich im Wesentlichen zwei größere Fragekomplexe heraus, denen im Folgenden ausführlich nachgegangen werden soll:

1. Lässt sich in Europa im Verlauf der letzten 10 Jahre tatsächlich eine Veränderung in der Nutzung neuer Organisationsformen im Bereich des Personalmanagements identifizieren?

2. Führt die Nutzung neuer organisationaler Formen, wie sie durch eine Reihe von Autoren gefordert wird tatsächlich zu einem Wettbewerbsvorteil, der sich in der Performance von Unternehmen widerspiegelt?

2.1 Neue Organisationsformen im Personalmanagement in Europa Entwicklungen der letzten 10 Jahre

Ungeachtet des breiten Raumes, den neue Organisationsformen in der Literatur einnehmen existieren nur wenige gesicherte empirische Erkenntnisse über dieses Phänomen. Insbesondere fehlen Längsschnittuntersuchungen im europäischen Raum. Hier stellt sich zunächst die Frage, ob überhaupt ein europäischer Trend in Richtung neuer Formen der Personalarbeit beobachtet werden kann und in diesem Zusammenhang die weitere Frage in wie weit davon ausgegangen werden kann, dass solche Entwicklungen über einzelne Länder der EU hinweg gleichermaßen zu erwarten sind. Die zweite Frage steht dabei im engen Zusammenhang mit der Debatte um Konvergenz bzw. Divergenz der Entwicklungen in Europa bzw. auf globaler Ebene.

In der Debatte um die Konvergenz bzw. Divergenz von Managementpraktiken und Organisationsformen lassen sich vereinfachend zwei Grundausrichtungen identifizieren. Einer stärker institutionalistisch geprägten Divergenzthese steht die seit den 50er Jahren in den Sozialwissenschaften verbreitete Konvergenzthese (Kerr et al. 1960) gegenüber. Diese hat durch die Globalisierungsdebatte und die Entwicklungen in der Europäischen Union in den letzten Jahren einen neuen Aufschwung erhalten. Sie argumentiert, dass Globalisierungseffekte, technologische Entwicklungen, ökonomische Rationalitäten und ähnliche übergreifende Phänomene zu einer Angleichung unterschiedlicher nationaler *corporate governance* Systeme und Managementpraktiken führen (Engwall 2000). In diesem Sinne sollten große Veränderungen, wie sie von einigen Autoren im Auftreten neuer Organisationsformen gesehen werden sich konvergent in den verschiedenen Ländern Europas zeigen. Allerdings stellen insbesondere europäische Wissenschaftler eine globale Konvergenz und eine Angleichung amerikanischer und europäischer Managementpraktiken in Frage (Brewster/Hegewisch 1994; Müller 1999; Sparrow/Hiltrop 1997) und weisen auf spezifisch europäische Ausformungen hin (Brewster 1994).

In diesem Zusammenhang bedarf es jedoch einer Präzisierung des Konvergenz-Begriffes. Ausgehend von der bereits in ihren Grundzügen vorgestellten Diskussion um Handlungsempfehlungen, die im Rahmen von „Best-Practice-Beispielen“ eine Reihe von neuen Formen des Personalmanagements geradezu fordern, könnte sich eine konvergente Reaktion verschiedener europäischer Länder darin äußern, dass mehr oder minder gleichzeitig ein Anstieg solcher Personalmanagementpraktiken beobachtet werden kann. Es würde sich dabei um eine Entwicklung handeln, die in verschiedenen Ländern mehr oder minder synchron in eine Richtung weist. Diese Form einer konvergenten Entwicklung wird im Folgenden als Typ 1 - Konvergenz (Konvergenz der Entwicklungsrichtung) bezeichnet.

Gegen die Annahme einer universellen Entwicklung hin zu neuen Managementformen über die Länder hinweg sprechen jedoch unterschiedliche institutionelle und juristische Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern, die die Verbreitung neuer Organisationsformen fördern oder behindern können (Whitley 1994). In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklungen in den einzelnen Mitgliedsstaaten der EU nicht wirklich synchron verlaufen. So kann es durchaus möglich sein, dass in einigen Ländern bereits zu Beginn der 90er Jahre ein großer Teil der Unternehmen „neue Organisationsformen“ einsetzten und es in andere Länder erst gegen Mitte der 90er Jahre zu solchen Veränderungen kam. Noch komplexer wird die Situation, wenn in den Unternehmen solch „früher“ und innovationsfreudiger Staaten bereits ein rückläufiger Trend einsetzte, wohingegen andere Unternehmen in anderen Staaten erstmals über Umstrukturierungsmaßnahmen nachdenken. Sollte es einen optimalen Best-Way für die Personalarbeit geben, so sollte sich dieser trotz eventuell gegenläufiger Entwicklungen darin zeigen, dass die Entwicklungen der verschiedenen Länder sich mit der Zeit in diesem Optimum treffen. Diese Form eines konvergenten Treffens in einem gemeinsamen Zielpunkt wird im Folgenden als Typ 2 – Konvergenz (Konvergenz in einem Zielpunkt) bezeichnet.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher konvergente Entwicklungen in der EU hinsichtlich ausgewählter neuerer Handlungsempfehlungen zum Personalmanagement vor dem Hintergrund der Konvergenz-Typen 1 und 2 zu analysieren.

Unabhängig davon, ob hinsichtlich der untersuchten Handlungsempfehlungen konvergente oder divergente Entwicklungen in Europa zu beobachten sind stellt sich jedoch die Frage, in wie weit das Befolgen dieser Handlungsempfehlungen einen Beitrag zum Erfolg des jeweiligen Unternehmens liefert.

2.2 Unternehmenserfolg und Personalmanagement

Seit den 1980er Jahren wird das Human Resource Management als mitentscheidend für den Unternehmenserfolg angesehen. In den letzten Jahren gibt es mehr und mehr Studien, die den Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Personalmanagement empirisch bestimmen (Becker/Gerhard 1996; Edwards/Wright 2001). Frühere Untersuchungen konzentrierten sich dabei auf einzelne personalwirtschaftliche Praktiken wie z.B. die ‚Personalauswahl‘ oder ‚Entlohnungsformen‘; seit Mitte der 1990er Jahre liegt der Schwerpunkt eher auf der Analyse von erfolgversprechenden Kombinationen personalpolitischer Möglichkeiten und ihrem Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Diese Kombinationen werden unter Begriffen wie „high performance“ (Huselid 1995), „human-capital-enhancing“ (Youndt et al. 1996), „high-commitment“ (Arthur 1994) oder „sophisticated work practices“ (Koch/McGrath 1996) diskutiert.

Jene Forschungsarbeiten, die sich mit Auswirkungen bestimmter Personalmanagementpraktiken auf den Erfolg beschäftigen, können drei Hauptgruppen zuge-

ordnet werden. Es wird zwischen einem ‚universalistischen‘, einem Kontingenz-, und einem ‚konfiguralen‘ Ansatz (Delery/Doty 1996) unterscheiden:

- Der *universalistische* oder ‚best practice‘ Ansatz geht davon aus, dass bestimmte Personalmanagementpraktiken einen universellen, additiven und positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Becker/Gerhard 1996: 784). Dieser theoretische Hintergrund findet sich vorrangig bei präskriptiven Autoren wie Pfeffer (Pfeffer 1998).
- Im Gegensatz zu diesem ‚best practice‘ Ansatz steht der *Kontingenz-Ansatz*, der die Verbindung von Personalmanagementpraktiken und Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von Kontingenzfaktoren sieht. Eine besondere Rolle spielt dabei die Unternehmensstrategie. Studien in der Tradition dieses Ansatzes erachten eine vertikale Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmensstrategie für notwendig und betonen somit die Bedeutung der Integration von Faktoren außerhalb des Personalbereiches.
- Der *konfigurale Ansatz* legt mehr Wert auf die internen Faktoren. Beispielsweise testen Ichniowski et al. (Ichniowski et al. 1997) den Einfluss einer Gruppe von untereinander konsistenten Personalmanagementpraktiken auf den Unternehmenserfolg. Es geht daher mehr um die Frage, wie ein Muster von mehreren unabhängigen Variablen zu einer abhängigen Variablen steht als wie einzelne unabhängige Variablen mit der abhängigen Variable in Verbindung stehen (Delery/Doty 1996: 804). Die dahinterliegende Vermutung ist, dass ein kohärentes System von Personalmanagementpraktiken einen höheren Einfluss auf einen positiven Unternehmenserfolg hat als einzelne, unabhängig voneinander verwendete Personalmanagementpraktiken.

Nicht unerwähnt bleiben darf, dass Forschungen zum Unternehmenserfolg auch immer wieder massiver Kritik ausgesetzt sind und waren. Englische Rezensenten betonen z.B. besonders die negativen Auswirkungen, die hoch leistungsorientierte Arbeitsformen auf die einzelnen Mitarbeiter haben können oder weisen auf die ‚black box‘ zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen hin (Edwards/Wright 2001; Purcell 1999).

Amerikanische Kritiker fokussieren auf statistischen und methodologischen Grenzen der bisherigen Analysen. Ausgehend von Messproblemen, stellten Becker and Gerhard (Becker/Gerhard 1996: 784-785) im Rahmen einer Analyse von fünf amerikanischen Studien fest, dass Untersuchungen in diesem Bereich sich nicht nur jeweils mit unterschiedlichen Praktiken befassen, sondern außerdem noch unterschiedliche Maße benützen. Diese Erkenntnisse sind besonders interessant vor dem Hintergrund, dass Studien zu den Auswirkungen von variablen Entlohnungsbestandteilen immer wieder unterschiedliche Ergebnisse im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg brachten. Weiterhin erschweren offene Fragen zur Validität von finanzwirtschaftlichen Messdaten des Unternehmenserfolgs den Zugang zu diesem Bereich (Wright/Shermann 1999: 64). Dies trifft v.a. auf internationale Vergleichsstudien zu. Durch Fehler bei der Modellspezifi-

kation tritt dieses Problem manchmal noch verschärft auf. Diese können sich ergeben, wenn Schätzmodelle Kontrollvariablen nicht einbeziehen, die mit dem personalwirtschaftlichen System kovariieren (Becker/Gerhard 1996:797). Ein weiterer Kritikpunkt sind Kausalitätsprobleme bei der Interpretation möglicher Ergebnisse. Ist höherer Unternehmenserfolg auf eine ‚best practice‘-Handhabung von personalwirtschaftlichen Praktiken zurückzuführen oder sind genau diese Praktiken erst aufgrund des Unternehmenserfolgs möglich? Nur einige wenige Studien berücksichtigen diesen Problemkreis (Ichniowski et al. 1997; Huselid 1995).

Abschließend sollen die Schwachstellen der bisherigen Arbeiten nochmals zusammengefasst werden. Erstens beziehen sich fast alle Publikationen auf die USA und vernachlässigen internationale Unterschiede. Zweitens beruhen sie im Regelfall nur auf logistischen Regressionen, die an lineare Zusammenhänge gebunden sind und komplexe Interaktionseffekte nicht abbilden. Drittens machen die US Studien keine Aussage darüber, ob je nach Erfolgsmaß unterschiedliche Kombinationen von Personalmanagementpraktiken zum Erfolg führen.

Der vorliegende Bericht versucht diese Lücken zu schließen indem umfassende Analysen für den europäischen Raum vorgelegt werden, die sich neben herkömmlichen Methoden wie logistischen- und multiplen Regressionsmodellen explizit auf Analysen von Interaktionseffekten zwischen verschiedenen Aspekten des Personalmanagements stützen.

3. Projektverlauf

Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Projektverlauf. Die Entwicklung des theoretischen Rahmens, wozu auch zusätzliche Literaturrecherchen und methodologische Vorarbeiten gehörten, verlief planmäßig. Im Anschluss verzögerte sich der Beginn der statistischen Auswertung, da es notwendig war, Teile des Datensatzes umzukodieren. Die statistische Analyse der quantitativen Daten fand schwerpunktmäßig in der ersten Projekthälfte statt. Bereits innerhalb des ersten Projektjahres begannen wir, Konferenzbeiträge zu schreiben. Mittlerweile haben wir drei Zeitschriftenaufsätze, einen Buchbeitrag und acht Konferenzpapiere erstellt. Da dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist und es einen engen Zusammenhang zwischen Aufsatzinhalten und theoretischen Methoden gibt, waren bis vor kurzem die statistische Analysen nicht abgeschlossen. Wie bereits im Zwischenbericht erwähnt und begründet, verzögerte sich der Beginn der Fallstudiendatenerhebung.

Aktivitäten	1999			2000							2001							2002						
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Entwicklung des theoretischen Rahmens (Okt - Dez 99)	■	■	■																					
Anpassung des Datensatzes (Nov 99 – Jan 00)	■	■	■																					
Statistische Analyse der quantitativen Daten (Feb 00 -Jun 02)																								
Durchführung und Analyse der Fallstudien (Okt 00 – Mär 02)																								
Erstellung von Konferenzbeiträgen und Zeitschriftenaufsätzen (Jun 00 – heute)																								

Tabelle 1: Projektverlauf

4. Methoden

In den folgenden Abschnitten soll auf die methodisch-empirischen Grundlagen eingegangen werden, die gewählt wurden um die oben bereits angesprochenen zentralen Fragen zu bearbeiten. Die Datenbasis der quantitativen Analysen beruht auf Fragebogenerhebungen, die durch das Cranfield Network on Human Resource Management in den Jahren von 1990 bis 1999 durchgeführt wurden. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden zudem österreichische Unternehmen der New Economy im Rahmen von qualitativen Interviews zu den wichtigsten Merkmalen ihrer Personalarbeit befragt.

4.1 Das Cranfield Network

Die vorliegenden quantitativen Analysen basieren auf einer vom Cranfield Network On Global Human Resource Management (Cranet-G) durchgeführten Untersuchung zur Erfassung des *status quo* und der Entwicklungen des Personalmanagement in Europa und einigen außereuropäischen Ländern (vgl. ausführlicher zum Netzwerk, zur Vorgehensweise und den europaweiten Ergebnissen Brewster/Hegewisch 1994; Brewster et al. 1996; Brewster et al. 2000; Mayrhofer 1998]). Träger der Untersuchung sind universitäre oder universitätsnahe Forschungseinrichtungen in jedem der beteiligten Länder, die von der Cranfield School of Management, England, koordiniert werden. Untersucht werden verschiedene Aspekte praktischer Personalarbeit, v.a. die Felder Struktur und Politik (z.B. Eingliederung der Personalabteilung in die Organisationsstruktur; Ziele des Personalmanagement), Personalbeschaffung (z.B. Verwendung verschiedener Personalauswahlverfahren), Personalentwicklung (z.B. Einsatz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen), Vergütung und Zusatzleistungen (z.B. Existenz leistungsabhängiger Entgeltsysteme) sowie Arbeitsbeziehungen (z.B. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat).

Methodisch werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Kernelement ist ein nach einem Pretest von den lokalen Trägern versandter schriftlicher Fragebogen in der jeweiligen Landessprache. Dieser Fragebogen ist an den bzw. die Personalverantwortliche(n) der Organisation gerichtet und mit der Bitte um Rücksendung versehen. Ergänzend zum Fragebogen werden Personalleiter zu einer Gruppendiskussion im Sinne eines Expertentreffens eingeladen. Dazu kommen in einzelnen Ländern noch Fallstudien in ausgewählten Organisationen. Für die einzelnen Länder wird durch die jeweilige Forschungseinrichtung ein der nationalen Branchen- und Größenstruktur möglichst entsprechendes Sample ausgewählt (Mayrhofer 1999).

Für die vorliegende Auswertung wurden 18 europäische Länder (aus Differenzierungsgründen werden Deutschland-West und Deutschland-Ost getrennt analysiert) herangezogen, in denen die Umfrage im Zeitraum zwischen 1990 und 1999 min-

destens zweimal durchgeführt wurde (siehe Tabelle 2). Die Analyse beschränkt sich auf den privatwirtschaftlichen Bereich (For-Profit Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten). Insgesamt konnten damit über den gesamten Zeitraum 20.610 Unternehmen analysiert werden.

	1990	1991	1992	1995	1999
1. Deutschland (W)	●	●	●	●	●
2. Deutschland (O)			●	●	●
3. England	●	●	●	●	●
4. Frankreich	●	●	●	●	●
5. Schweden	●	●	●	●	●
6. Spanien	●	●	●	●	●
7. Dänemark		●	●	●	●
8. Niederlande		●	●	●	●
9. Norwegen		●	●	●	●
10. Schweiz		●		●	●
11. Finnland			●	●	●
12. Irland			●	●	●
13. Portugal			●		●
14. Türkei			●	●	●
15. Griechenland			●		●
16. Österreich			●		●
17. Tschechien			●		●
18. Belgien				●	●

Tabelle 2: Einbezogene Länder, Untersuchungsjahr

In den Jahren von 1990 bis 1999 wurden durch das Cranfield Network On Global Human Resource Management fünf größere Erhebungswellen in insgesamt 18 Ländern durchgeführt. Diese Erhebungen bilden die Datenbasis für die quantitativen Analysen.

Nicht für alle Analysen wurden die Daten aller zur Verfügung stehenden Länder genutzt. Insbesondere in Bezug auf die Analysen zum Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg wurde eine rein europäische Zusammensetzung (EU-13) der Stichprobe gewählt. Näheres zur Zusammensetzung der jeweiligen Datensätze findet sich im Rahmen des Kapitels zum methodischen Vorgehen.

4.2 Quantitative Zielsetzungen, Methoden und Herangehensweise

Wie bereits ausgeführt, stellen sich im Rahmen der vorliegenden Studie zwei größere Fragenkomplexe:

1. Lässt sich in Europa im Verlauf der letzten 10 Jahre tatsächlich eine Veränderung in der Nutzung neuer Organisationsformen im Bereich des Personalmanagements identifizieren?
2. Führt die Nutzung neuer organisationaler Formen, wie sie durch eine Reihe von Autoren gefordert wird tatsächlich zu einem Wettbewerbsvorteil, der sich in der Performance von Unternehmen widerspiegelt?

Kern der Analysen bilden für beide Fragestellungen

- strukturelle Kennzeichen der Personalfunktion und
- Managementpraktiken in spezifischen personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten.

Die Daten zu den beiden genannten Bereichen stammen aus den Erhebungswellen des Cranfield Network On Global Human Resource Management. Ausgewählt wurden insbesondere solche strukturellen und praktischen Aspekte des Personalmanagements, die in der Diskussion um neue Organisationsformen im Personalmanagement immer wieder in der Literatur als Handlungsempfehlungen hervorgehoben werden.

Im Rahmen der Analysen zum ersten Fragenkomplex musste es sich dabei zudem um solche Handlungsempfehlungen handeln, die im Rahmen des Cranfield Network On Global Human Resource Management über den Zeitraum von 10 Jahren methodisch gleichbleibend erhoben wurden. Überarbeitungen des Erhebungsinstrumentes im Jahr 1999 führten dazu, dass für den zweiten Fragenkomplex zum Teil andere und weitere Aspekte des Personalmanagements in die Analyse aufgenommen werden konnten (siehe unten).

Während die ausgewählten Handlungsempfehlungen zum Personalmanagement im Rahmen des ersten Fragenkomplexes als abhängige Variablen betrachtet werden, die sich im Verlauf des Untersuchungszeitraumes durch das Aufkommen einer umfassenden Diskussion um neue Organisationsformen nach und nach etabliert haben, stellen sie im Rahmen des zweiten Fragekomplexes die unabhängigen Variablen dar, deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg untersucht werden sollen. In diesem Sinne wurden für die Beantwortung des zweiten Fragekomplexes eine Reihe von Erfolgsindikatoren die ebenfalls im Rahmen der Erhebungen des Cranfield Network On Global Human Resource Management erhoben wurden als abhängige Variablen in die Analysen aufgenommen.

Als Dritte wichtige Variablengruppe wurden Kenngrößen zur Größe der befragten Unternehmen, Wirtschaftssektor (Branche) und ähnliches als Kontrollvariablen in die Analysen mit aufgenommen.

Auf jede der drei Variablengruppen wird im Folgenden ausführlicher eingegangen.

4.3 Handlungsempfehlungen im Personalmanagement

Inhaltlicher Bezugspunkt der vorliegenden Studie ist eine Analyse der Umsetzung von vier personalwirtschaftlichen Handlungsempfehlungen im Bereich der strukturellen Kennzeichen des Personalmanagements und weiterer vier Handlungsempfehlungen im Bereich der Managementpraktiken in spezifischen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern. Allein für das Jahr 1999 stand eine zusätzlich Variable im Bereich der strukturellen Kennzeichen der Personalarbeit zur Verfügung. Diese Variable konnte daher nur im Rahmen des zweiten Fragekomplexes genutzt werden.

Diese Empfehlungen sind spätestens seit dem Ende der 1980er Jahre populär. Sie stammen aus zwei Quellen. Zum einen handelt es sich um die personalwirtschaftliche Diskussion um ‚neue Konzepte‘ wie Personalmanagement, Human Resource Management oder Strategische Personalarbeit. Zum anderen ist es die Diskussion um neue Organisationsformen. Diese umfasst Konzepte wie die atomisierte Organisation (Ryf 1993), Business Reengineering (Hammer/Champy 1993), flexible Firma (Volberda 1998), fraktales Unternehmen (Warnecke 1993), individualisiertes Unternehmen (Ghoshal/Bartlett 1998), Netzwerkorganisation (Sydow/Windeler 2000), post-bürokratische (Heckscher/Donellon 1994), post-moderne (Clegg 1990) oder virtuelle Organisation (Davidow/Malone 1993). Um möglichst auszuschließen, dass es sich bei den ausgewählten Handlungsempfehlungen um kurzfristige Moden handelt, bei denen eine weitgehende Umsetzung in der betrieblichen Praxis eher unwahrscheinlich ist, haben wir uns auf solche Empfehlungen konzentriert, die in beiden Diskussionssträngen häufig genannt werden.

In der Folge zeigen wir für jede der acht ausgewählten Handlungsempfehlungen auf, warum sie in HRM Konzepten bzw. neuen Organisationsformen eine wichtige Rolle spielen.

4.3.1 Strukturelle Merkmale der Personalfunktion

Personalpolitische Entscheidungsebenen

Die Dezentralisierung operationaler und strategischer Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung ist wohl das wichtigste Merkmal neuer Organisationsformen (Ghoshal/Bartlett 1998; Picot et al. 1996: 205). Verantwortung wird von der Zentrale auf untere Einheiten wie Tochtergesellschaft und Niederlassung verlagert, um Problemstellung und Lösungskompetenz wieder stärker zu vereinen und die Orientierung der Manager vor Ort an den Unternehmenszielen zu erhöhen. Dies gilt auch für das Personalmanagement.

Operationalisierung:

Auf eine entsprechende Frage in der Cranet-G Untersuchung konnte für die Entscheidungen Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung, Perso-

Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Personalbestandsveränderungen jeweils angegeben werden, ob die Entscheidung durch die Internationale Konzernleitung, das Nationale Stammhaus/Hauptverwaltung, die Tochtergesellschaft oder die Niederlassung erfolgt. Für die Analyse wurden Internationale Konzernleitung/Nationales Stammhaus, sowie Tochtergesellschaft/Niederlassung jeweils zusammengefasst, um unterschiedlichen Unternehmenstypen gerecht zu werden, da Entscheidungen nur bei einem multinationalen Unternehmen durch die internationale Konzernleitung erfolgen können. Der Score für ein einzelnes Unternehmen kann sich zwischen 0, d.h. alle Entscheidungen werden von der nationalen bzw. internationalen Zentrale getroffen und 5, d.h. in allen obigen Fragen wird auf der Ebene Tochtergesellschaft/Niederlassung entschieden, bewegen.

Dezentralisierung der Verantwortung

Konzepte der neuen Organisationsformen sehen jedoch i.d.R. nicht nur eine Verlagerung von Verantwortung auf untere Organisationseinheiten, sondern auch von Stabsabteilungen auf die Linie vor. „Front-line Manager“ erhalten eine hohe operative Autonomie und Verantwortung in Bezug auf Budget, Marketing, Personal etc. (Hamel/Prahalad 1994: 290). Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass sich eine Entwicklung in Richtung auf neue Organisationsformen in einem Anstieg der Personalverantwortung von Linienmanagern ausdrückt (Mayrhofer 1999).

Operationalisierung:

Cranet-G untersucht die diesbezügliche Aufgabenverteilung in fünf verschiedenen Bereichen des Personalmanagements: Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung, Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Personalbestandsveränderungen. Für jeden dieser Bereiche wird festgestellt, wer die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen trägt: ausschließlich das Linienmanagement, das Linienmanagement in Absprache mit der Personalabteilung, die Personalabteilung in Absprache mit dem Linienmanagement oder die Personalabteilung alleine. Aus diesen Antworten lässt sich ein Index bilden, der von 5 – in allen fünf Bereichen entscheidet die Personalabteilung allein – bis 20 – in allen fünf Bereichen entscheidet allein die Linie – reichen kann.

Größe der Personalabteilung

Eine Verlagerung von Verantwortung auf die Linie sowie das Outsourcing von nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Aktivitäten sind ein weiteres Merkmal von neuen Organisationsformen. Das lässt erwarten, dass Personalabteilungen im Zuge der Einführung neuer Organisationsformen verkleinert werden. Da die Größe einer Personalabteilung auch von der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen insgesamt abhängt, wird als Indikator die relative Größe der Personalabteilung (Verhältnis „Anzahl der Mitarbeiter der Personalabteilung zur Gesamtzahl der Mitarbeiter“) betrachtet.

Operationalisierung:

In der Literatur wird empfohlen, die Personalabteilung mit steigender Unternehmensgröße zu verringern. Die Cranet-G Daten enthalten Angaben sowohl über die Zahl der in der Personalabteilung beschäftigten Personen als auch über die Beschäftigtenzahl insgesamt. Daraus lässt sich die relative Größe der Personalabteilung im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl ermitteln.

Evaluation der Personalfunktion

Ein wichtiges Kennzeichen neuer Organisationsformen ist die Kundenorientierung marktferner Unternehmensbereiche (Picot et al. 1996: 203). Wie andere Stabsfunktionen hat auch die Personalabteilung ihre Existenz zu legitimieren, indem sie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg offenlegt. Die formale und regelmäßige Evaluation der Personalfunktion ist damit ein Indikator für eine Entwicklung in Richtung neuer Organisationsformen.

Operationalisierung:

Die Unternehmen wurden dazu befragt, ob die Leistungen der Personalabteilung systematisch evaluiert werden (ja/nein), welche Perspektiven bei dieser Beurteilung berücksichtigt werden (Unternehmensleitung, Linienmanagement, Beschäftigte, Personalabteilung selbst) und welche Erfolgskriterien herangezogen werden (teilweise offene Frage). Für die quantitativen Analysen wurde die Beantwortung der Frage ob die Personalabteilung systematisch evaluiert wurde als Kriterium gewählt.

Outsourcing von Personalmanagementaufgaben

Eine Verschlankung von Personalabteilungen kann in einigen Bereichen durch die Auslagerung von personalwirtschaftlichen Agenden an externe Service-Provider erreicht werden.

Operationalisierung:

Im Rahmen der Fragebogenerhebung wurden die Unternehmen gebeten anzugeben in welchem Ausmaß sie externe Anbieter mit der Durchführung personalwirtschaftlicher Agenden betrauen. Zur Auswahl standen vier Möglichkeiten, nämlich Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung und – Auswahl, Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung und Personalabbau (Outplacement). Aus diesen Antworten wurde ein Index gebildet, der von 0 – es werden keine personalwirtschaftlichen Agende an externe Anbieter ausgelagert – bis 4 – in allen vier Bereichen findet ein Outsourcing statt – reichen kann.

Dieser Indikator steht nur für die Erhebungswelle aus dem Jahr 1999 zur Verfügung, so dass er im Rahmen des ersten Fragekomplexes nicht genutzt werden konnte.

4.3.2 Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern

Investitionen in das Humankapital

Neue Organisationsformen stellen hohe Qualifikationsanforderungen an das Personal (Drumm 1996: 15 ff.). Empowerment, ganzheitliche Aufgabenabwicklung und Teamarbeit stellen breiter und höher gestreute Anforderungen als traditionelle Qualifikationsmuster (Picot et al. 1996: 456 ff.). Aus- und Weiterbildung kann nicht nur helfen die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln, sondern auch organisationales Lernen zu erleichtern. Um die menschlichen Leistungsgrenzen zu erweitern, ist im Rahmen von neuen Organisationsformen ein hohes Investment in Training zu erwarten.

Operationalisierung:

Die Cranet-G Daten enthalten eine Frage nach der Höhe des Prozentsatzes der Lohn- und Gehaltssumme der für Aus- und Weiterbildung aufgewendet wird.

Kommunikation mit Beschäftigten

Eine verstärkte Steuerung von Organisationen jenseits hierarchischer Mechanismen setzt eine extensive Kommunikation ‚in alle Richtungen‘ voraus. Die Information von Mitarbeitern über die Unternehmensstrategie und die geschäftliche Entwicklung ist ein wesentliches Element dieser Kommunikation, welches auch das konkrete Leistungsverhalten der Beschäftigten beeinflusst (Scholz 1994: 680 ff.; Rockard 1998).

Operationalisierung:

Der Cranet-G Fragebogen enthält die Frage, welche Mitarbeitergruppen regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden. Entsprechend lässt sich als Indikator ein Index für das Ausmaß der Information verschiedener Mitarbeitergruppen bilden. Dessen Eckpunkte sind 0 – keine der Mitarbeitergruppen wird regelmäßig informiert – und 8 – alle vier Mitarbeitergruppen werden regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert.

Leistungsorientierte Anreizgestaltung

Für neue Organisationsformen wird wegen der hohen Komplexität und Variabilität der Aufgaben sowie der höheren Verantwortung des Einzelnen eine qualifikations- und teamorientierte sowie leistungsbezogene Bezahlung gefordert (Drumm 1996: 17; Frenkel et al. 1999; Picot et al. 1996: 492-495). Auch wenn die Arbeit in neuen Organisationsformen durch ganzheitliche Aufgaben, größere Handlungsspielräume und andere intrinsische Anreize attraktiver als in bürokratischen, hierarchischen Strukturen sein kann, muss „mitunternehmerisches Commitment“ zumindest teilweise von den Mitarbeitern auch monetär erkaufte werden (Kuhn 1997: 214).

Operationalisierung:

Im Cranet-G Fragebogen wird – getrennt nach Führungskräften, Angestellten mit Fach-/Hochschulabschluss, Angestellten und Arbeitern – gefragt, ob Anreizkomponenten wie Kapitalbeteiligungen, Erfolgsbeteiligungen, Grup-

penzulagen oder Entlohnung auf Grund einer Leistungsbeurteilung existieren. Ein entsprechender Index hat Ausprägungen zwischen 0 – für keine der Mitarbeitergruppen wird ein Leistungsanreiz angeboten – und 16 – alle vier Leistungsanreize werden allen vier Mitarbeitergruppen angeboten.

Flexible Arbeitsorganisation

Neue Organisationsformen brauchen eine flexible Arbeitsorganisation (Drumm 1996: 16 f.; Picot et al. 1996: 448 ff.). Dies kann sich u.a. auf festangestellte Mitarbeiter mit flexiblen Jahresstundenverträgen bzw. die Möglichkeit der Heim- oder Telenarbeit, auf die Schaffung von Randbelegeschäften durch befristete Arbeitsverträge oder die Ausgliederung von Arbeiten durch Subunternehmer oder auf Outsourcing beziehen.

Operationalisierung:

Im Cranet-G Projekt wurde danach gefragt, inwieweit bestimmte Maßnahmen der Arbeitsorganisation verwendet werden. Dazu gehören folgende flexible Arbeitsformen: flexible Jahresstundenverträge, befristete Arbeitsverträge, Heimarbeit und Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen/Outsourcing). Als Indikator dient ein Index mit Werten zwischen 0 – keine der flexiblen Formen wird angewandt – und 4 – alle obigen flexiblen Arbeitsformen werden angewandt.

Für das Jahr 1999 standen zudem die beiden Indikatoren flexible Arbeitszeit (pro Tag) und Tele-Arbeit zur Verfügung. Im Rahmen der Analysen zum zweiten Fragenkomplex, der sich allein auf die Daten von 1999 stützt, wurden diese Indikatoren zusätzlich zu den bereits genannten vier Indikatoren in den Index mit aufgenommen. Als Indikator resultiert in diesem Fall ein Index mit Werten zwischen 0 – keine der flexiblen Formen wird angewandt – und 6 – alle genannten flexiblen Arbeitsformen werden angewandt.

4.3.3 Neue Organisationsformen im Personalmanagement in Europa Entwicklungen der letzten 10 Jahre

Die folgenden Tabellen Tabelle 3 und Tabelle 4 fassen die erhobenen Merkmale und die mit ihnen verbundenen Handlungsempfehlungen noch einmal in Form von Hypothesen zusammen. Die Formulierung der Hypothesen fußt auf dem oben bereits dargelegten Konvergenz-Typ 1 (Konvergenz der Entwicklungsrichtung; vgl. S. 9f), bei dem davon ausgegangen wird, dass sich die vorgestellten Handlungsempfehlungen in einem Anstieg der Zahl der Unternehmen, die diese befolgen, über verschiedene Länder hinweg äußern sollten.

Strukturelle Merkmale der Personalfunktion	Merkmal	Hypothese
	Personalpolitische Entscheidungsebenen	Hypothese 1.1. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalpolitik auf der Ebene der Tochtergesellschaft oder der Niederlassung bestimmen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Dezentralisierung der Verantwortung	Hypothese 1.2. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die Verantwortung für Personalfragen auf die Linie verlagert haben, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Größe der Personalabteilung	Hypothese 1.3. Die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant verringert.
	Evaluation der Personalfunktionen	Hypothese 1.4. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Outsourcing von Personalmanagementaufgaben	Dieses Merkmal konnte nur für den Datensatz aus dem Jahr 1999 gebildet werden, so dass im Rahmen des ersten Fragenkomplexes keine Hypothesenbildung möglich ist.

Tabelle 3: Hypothesen zur Entwicklung struktureller Merkmale der Personalarbeit in den 90er Jahren

Die oben bereits angeführten Handlungsempfehlungen werden in dieser Tabelle in Form von Hypothesen zum Konvergenz-Typ 1 zusammengefasst.

Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern	Merkmal	Hypothese
	Investitionen in das Humankapital	Hypothese 2.1. Der Anteil der Aus- und Weiterbildungsaufwendungen an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Kommunikation mit Beschäftigten	Hypothese 2.2. Die relative Anzahl der Mitarbeiter, die regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Leistungsorientierte Anreizgestaltung	Hypothese 2.3. Der relative Anteil der Mitarbeiter, die Leistungsanreize wie Kapitalbeteiligungen, Erfolgsbeteiligungen oder Gruppenzulagen erhält und/oder auf Grundlage einer Leistungsbeurteilung entlohnt wird, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.
	Flexible Arbeitsorganisation	Hypothese 2.4. Der Anteil europäischer Unternehmen, die flexible Jahresstundenverträge, befristete Arbeitsverträge, Heimarbeit oder die Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen/Outsourcing) nutzen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.

Tabelle 4: Hypothesen zur Entwicklung von Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern der Personalarbeit in den 90er Jahren

Die oben bereits angeführten Handlungsempfehlungen werden in dieser Tabelle in Form von Hypothesen zum Konvergenz-Typ 1 zusammengefasst.

Für die Auswertung wurden 18 europäische Länder (aus Differenzierungsgründen werden Deutschland-West und Deutschland-Ost getrennt analysiert) herangezogen, in denen die Umfrage bisher mindestens zweimal durchgeführt wurde (siehe Tabelle 2).

Die Analyse beschränkt sich auf den privatwirtschaftlichen Bereich (For-Profit Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten). Insgesamt konnten damit über den gesamten Zeitraum 20.610 Unternehmen analysiert werden.

Statistisch werden zur Prüfung der Hypothesen multiple Regressionsmodelle für die metrischen Merkmale und logistische Regressionsmodelle für das dichotome Merkmal (Evaluation der Personalabteilung) ermittelt. Als erklärende Größe gilt in allen Regressionsmodellen die Zeit, so dass auf die durchschnittliche jährliche Veränderung der zu untersuchenden Merkmale fokussiert wird.

In die Regressionsmodelle werden als zusätzliche erklärende Größen folgende Kontrollvariablen aufgenommen:

- (a) die Größe der Unternehmen, eingeteilt in drei Gruppen (weniger als 500 Beschäftigte, 501-1000 Beschäftigte, mehr als 1000 Beschäftigte),
- (b) die Zugehörigkeit der Unternehmen zum primären, sekundären oder tertiären Sektor und
- (c) ob die jeweilige Organisation Tochtergesellschaft eines ausländischen Unternehmens ist.

Die Regressionsmodelle werden separat für jedes der 18 Länder berechnet. Die ermittelte durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wird mittels t-Test auf Signifikanz geprüft.

Im Rahmen der Auswertungen zum Konvergenz-Typ 2 (Konvergenz in einem Zielpunkt; vgl. S. 9f) werden die ermittelten Regressionsmodelle als Grundlage genutzt. Die für die Länder einzeln berechneten Regressionsgeraden beschreiben dabei jeweils die zeitliche linearisierte Entwicklung im jeweiligen Land. Nähert sich dieses Bündel aus 18 Geraden zu einem Zeitpunkt maximal einander an, so liegt dort ein Zeitpunkt maximaler Konvergenz (Typ 2) vor.

In diesem Sinne wurden die jeweiligen Regressionsgeraden für den Zeitraum von 1990 bis 2005 jeweils Vierteljährlich auf maximale Annäherung geprüft, indem jeweils die Streuung um den gemeinsamen Mittelwert der 18 Länder bestimmt wird. Die geringste Streuung markiert den Zeitpunkt maximaler Konvergenz (Typ 2).

4.3.4 Unternehmenserfolg und Personalmanagement

Um die Performanceimplikationen der Handlungsempfehlungen testen zu können, sind auch die in der Cranet-G Umfrage erhobenen *Erfolgsmaße* in die Analyse mit einbezogen worden. Dabei handelt es um insgesamt sieben verschiedene Selbsteinschätzungen des Unternehmenserfolges (siehe Tabelle 5). Quantitative Kennzahlen werden im Rahmen des Cranet-G nicht erhoben, da diese besonders im internationalen Vergleich nicht unbedingt valide sind. Wie Tabelle 5 zeigt, schätzen jeweils mehr als 10% der befragten Unternehmen ein, zu den Top 10% ihrer Branche zu gehören. Diese, auf den ersten Blick zu positiv erscheinende Selbsteinschätzung, muss jedoch nicht zwangsläufig als mangelnde Validität der Einschätzungen gewertet werden. Tatsächlich scheint es so zu sein, als ob die durch die Datenerhebung vorgenommene Einschränkung auf Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern zu einer positiven Vorauswahl führt. Ebenfalls gilt es zu bedenken, dass die Unternehmen gebeten wurden sich jeweils im Vergleich zu ihrer Branche einzuschätzen, in Tabelle 5 jedoch eine Zusammenfassung für alle Unternehmen und damit alle Branchen dargestellt wird. Vergleiche der Erfolgsmaße zwischen einzelnen Ländern spiegeln jedoch sehr präzise die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den Ländern wider. Insbesondere dieser Vergleich zeigt, dass die Einschätzungen insgesamt als valide Schätzungen für den Erfolg der befragten Unternehmen gelten können.

Erfolgseinschätzung		Erfolgreich wenn...	Prozentsatz erfolgreicher Unternehmen in der EU-13
Monetäre Erfolgseinschätzung	Ertragslage	...die Erträge deutlich über dem Aufwand waren	47,9%
	Marktposition: Rentabilität	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	33,8%
	Marktposition: Aktienmarktentwicklung	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	12,7%
Nicht monetäre Erfolgseinschätzungen	Marktposition: Servicequalität	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	47,4%
	Marktposition: Produktivität	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	31,5%
	Marktposition: Produktinnovationszeit	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	21,3%
	Marktposition: Innovationsrate	...sie sich in Bezug auf diesen Bereich zu den Top 10% rechnen	29,0%
Einbezogene Länder:		## EU-13 (UK, F, D, S, E, DK, NL, IRL, P, FIN, GR, A, B)	
Gewichtung:		## Die Daten aus den jeweiligen Mitgliedstaaten wurden nach der Größe der jeweiligen Grundgesamtheit von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern gewichtet.	

Tabelle 5: Überblick über den Erfolg der befragten Unternehmen

Bei den Erfolgsmaßen unterscheiden wir zwei Gruppen:

- Der *primäre bzw. monetäre Erfolg* lässt sich tatsächlich in „Geld“ messen. Unklar ist allerdings, womit die Unternehmen ihr Geld verdienen und damit auch, was für eine Art von Personalarbeit für diese Unternehmen wichtig ist. Dies wird im Rahmen der Kontrollvariablen berücksichtigt.
- Der *sekundäre bzw. nicht direkt monetäre Erfolg* umfasst Erfolge in bestimmten Bereichen, die entsprechend ihrer Verschiedenartigkeit unterschiedliche Anforderungen an die Personalarbeit stellen. So steigert man z.B. die Produktivität anders als die Innovationsrate.

Die entsprechenden Variablen wurden für die vorliegende Analyse dichotom mit „erfolgreich (unter den besten 10%) /nicht erfolgreich“ kodiert. Im Einzelnen liegen Erfolgseinschätzungen für die Ertragslage, die Rentabilität, die Aktienmarktentwicklung, die Servicequalität, die Produktivität, die Produktinnovationszeit und die Innovationsrate vor.

Ebenfalls erfragt wird die Einschätzung der Unternehmen, welche spezifischen Business-Strategien (Preis, Qualität, Produktdifferenzierung, Serviceleistung, Innovation) maßgeblich am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind. Beantwortet wurden die Fragen auf einer vierstufigen Ratingskala zwischen den Polen „nicht zutreffend“ bis „sehr wichtig“. Während die bisherigen Erfolgsvariablen auf der Selbsteinschätzung Top 10% basieren, wird im Bezug auf die Ertragslage unterschieden, ob die Erträge deutlich über dem Aufwand liegen.

In die statistischen Analysen wurden ebenfalls die Kontrollvariablen Land, Unternehmensgröße (200 bis 500 Mitarbeiter, 500 bis 1000 Mitarbeiter, mehr als 1000 Mitarbeiter), Sektor (Primärer, Sekundärer, Tertiärer) und MNC Status (Ist die Organisation Teil einer internationalen Unternehmensgruppe?) aufgenommen.

Da für die monetären Erfolgsmaße jeweils ganz unterschiedliche strategische Ausrichtungen der Unternehmen vorliegen können, wird für die monetären Erfolgsvariablen auch die Business-Strategie als Kontrollvariable einbezogen. So kann davon ausgegangen werden, dass monetäre Erfolgsmaße wie Ertragslage, Rentabilität und Aktienmarktentwicklung von anderen und zum Teil nicht im Einflussbereich des Unternehmens gelegenen Faktoren bestimmt werden, wohingegen eher spezifische Erfolgseinschätzungen z.B. bezüglich der Servicequalität, Produktivität, Produktinnovationszeit oder der Innovationsrate eines Unternehmens direkter vom Personalmanagement mitbeeinflusst werden.

Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass z.B. eine Steigerung der Produktivität nicht selten auf anderen Mechanismen beruht, als sie z.B. für eine Erhöhung der Servicequalität anzunehmen sind. Wenn also ein Unternehmen durch geeignete Maßnahmen die Produktivität steigern kann, bedeutet es keinesfalls das damit gleichzeitig auch die Servicequalität steigt. Spezifische Unternehmensziele erfor-

dern in der Regel auch spezifische Personalmanagement-Praktiken. Dieser Umstand wirkt jedoch indirekt auf die erfassten monetären Erfolgsmaße. Die Unternehmensstruktur eines rentablen Unternehmens, welches seinen Erfolg vornehmlich auf die dem Kunden angebotene Servicequalität zurückführt, kann anders aussehen, als die eines rentablen Unternehmens, welches sich vornehmlich durch den geringen Preis seiner Leistungen am Markt behauptet. Die folgende Abbildung 1 fasst das Untersuchungsdesign noch einmal zusammen.

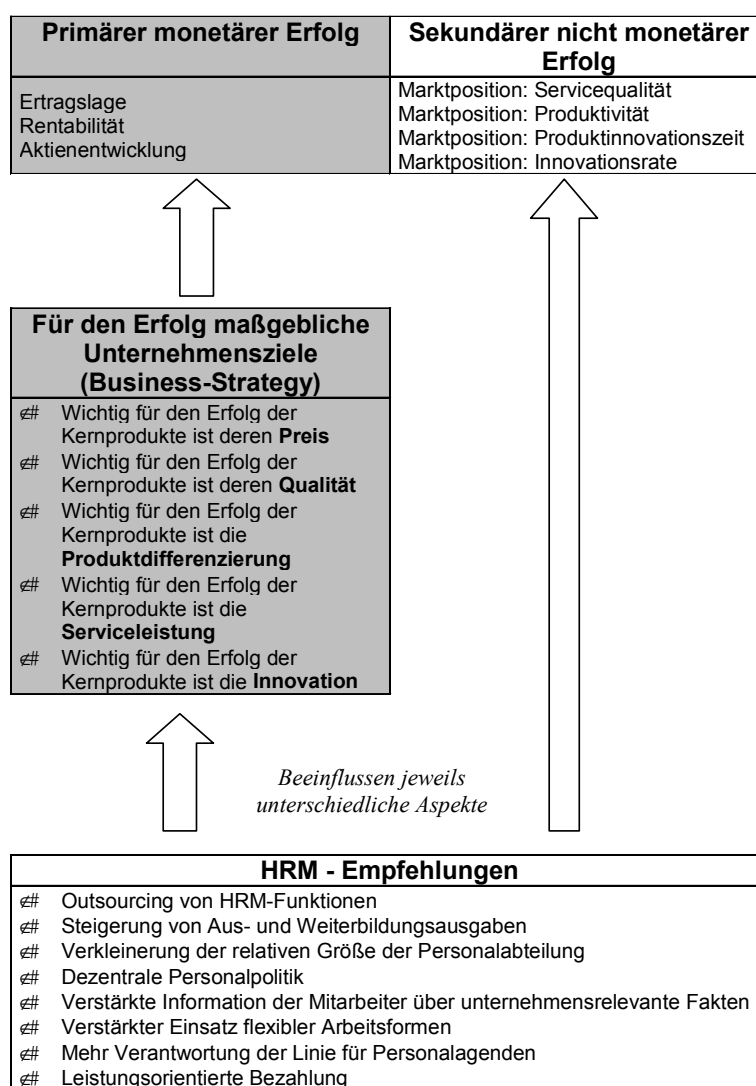


Abbildung 1: Untersuchungsdesign für den Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg

Wie in der Abbildung gezeigt, wird davon ausgegangen, dass der primäre bzw. monetäre Erfolg der Unternehmen jeweils von den für den Erfolg maßgeblichen Unternehmenszielen beeinflusst wird. Diese Ausrichtung der Unternehmen erfordert jedoch spezifische Ausgestaltungen in der Personalarbeit.

Zusammenfassend wird der Einfluss von acht Handlungsempfehlungen auf insgesamt sieben Erfolgsmaße analysiert. Auf die Handlungsempfehlung zur Evaluation der Personalabteilung wurde im Rahmen dieser Auswertung verzichtet. Dafür

wurde jedoch die nur 1999 erhobene Handlungsempfehlung zum Outsourcing von Personalwirtschaftlichen Agenden an externe Anbieter in die Analyse aufgenommen.

Neben den bereits im Zusammenhang mit dem ersten Fragenkomplex der vorliegenden Arbeit angeführten Kontrollvariablen

- (a) Größe der Unternehmen, eingeteilt in drei Gruppen (weniger als 500 Beschäftigte, 501-1000 Beschäftigte, mehr als 1000 Beschäftigte),
- (b) Zugehörigkeit der Unternehmen zum primären, sekundären oder tertiären Sektor und
- (c) Der MNC-Status erfasst ob die jeweilige Organisation Tochtergesellschaft eines ausländischen Unternehmens ist.

werden in Hinblick auf die monetären Erfolgsmaße zusätzlich die genannten fünf Business-Strategien als Kontrollvariablen aufgenommen.

Anders als im Rahmen der Konvergenzdiskussion dargestellt geht es bei den Analysen über den Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg nicht um Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen einzelnen Ländern. Vielmehr war es Ziel dieses Fragenkomplexes möglichst unabhängig vom jeweiligen Land die Erfolgswahrscheinlichkeit der genannten Handlungsempfehlungen zu testen. In diesem Sinne liegt es nahe alle verfügbaren Unternehmensdaten unabhängig vom Land zur Analyse heranzuziehen. Ein solches Vorgehen birgt jedoch die Gefahr in sich, dass unterschiedliche Fallzahlen für die einzelnen Länder zu einer nicht mehr repräsentativen Stichprobe führen. Aus diesem Grund beschränkt sich die vorliegende Analyse zum zweiten Fragekomplex auf Länder der EU-13 (UK, F, D, S, E, DK, NL, IRL, P, FIN, GR, A, B).

Um ein möglichst repräsentatives Bild der Situation europäischer Unternehmen (verstanden als Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern; EU meint EU-13) zeichnen zu können, wurden die Datensätze der einzelnen Mitgliedsstaaten gewichtet zu einer Gesamtstichprobe für die EU zusammengefasst.

In der EU-13 gab es 1996 ca. 35.000 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (Quelle: EUROSTAT 1997). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Anzahl, trotz jährlicher Schwankungen, auch weitgehend in den Folgejahren Gültigkeit hat, da die Zahl der „Unternehmensgründungen“ und die Zahl der „Konkurse“ sich im Wesentlichen ausgleichen (vgl. ENSR/EIM 1997). Im Rahmen der Erhebungsrunde 1999 des CRANET-E wurden für die EU-13 Daten von 3.500 privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern erhoben – also von mehr als 10% (mehr als 10%, da die Zahl der Unternehmen mit der Größe abnimmt).

Allerdings ist es eine Folge unterschiedlicher Erhebungsmethoden, die auf den strukturellen Unterschieden der einzelnen Länder beruhen, dass einige Länder mehr als 10% aller vorhandenen Unternehmen in diesem Segment erfassen konn-

ten und andere weniger. So war es z.B. in Österreich möglich alle rund 1.500 Unternehmen anzuschreiben, wohingegen in Deutschland eine Zufallsstichprobe gezogen werden musste. Um diese Unterschiede auszugleichen wurden die Daten der einzelnen Länder mit ihrem Anteil an der Grundgesamtheit aller in der EU-13 erfassten Unternehmen dieses Segmentes gewichtet (Grundlage für die Gewichtung: ENSR/EIM 1997; EUROSTAT 1997) (vgl. Tabelle 1).

Land	Prozentsatz von Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern	Gesamtzahl an Unternehmen	Anzahl von Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern	% vom Gesamtsumme
Austria	0,6	243000	1458	4,2
Belgium	0,2	518000	1036	3,0
Denmark	0,2	164000	328	0,9
Finland	0,2	194000	388	1,1
France	0,2	2322000	4644	13,4
Germany	0,4	3261000	13044	37,8
Greece	0,1	733000	733	2,1
Ireland	0,6	76000	456	1,3
Netherlands	0,4	516000	2064	6,0
Portugal	0,1	642000	642	1,8
Spain	0,1	2402000	2402	7,0
Sweden	0,3	243000	729	2,1
UK	0,2	3313000	6626	19,2
Summe:			34550	100,0
Quelle	ENSR/EIM 1997	EUROSTAT 1997	Berechnet	Berechnet

Tabelle 6:

Anteil von Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern in der EU

Die Daten der Tabelle wurden als Grundlage zur Gewichtung der Datensätze der jeweiligen Länder herangezogen.

Trotz dieser Zusammenfassung der Datensätze zu einer Gesamtstichprobe können Ländereffekte einen Einfluss auf die untersuchten Erfolgsvariablen besitzen. Wo dies möglich war wurde die Länderzugehörigkeit daher als Kontrollvariable mit in die Auswertung aufgenommen.

Im Folgenden werden Grundzüge der beiden im Rahmen dieser Studie angewendeten statistischen Verfahren, der logistischen Regression sowie der Chaid-Analyse, näher erläutert.

Die *logistische Regression*¹ wird zur Modellierung einer binären abhängigen Variablen Y verwendet, wobei die Wertausprägung 1 das Zutreffen einer Eigenschaft und die Wertausprägung 0 das Nichteintreffen dieser Eigenschaft darstellt. Bei der logistischen Regression wird die Wahrscheinlichkeit $P(Y = 1) = \phi$ als Funktion von Regressionsvariablen (Prädiktoren), $X = \{X_1, \dots, X_k\}$, dargestellt. Die logisti-

¹ Eine detaillierte Beschreibung der logistischen Regression findet man u.a. in Hosmer and Lemeshow (Hosmer/Lemeshow 1989).

sche Regression modelliert die “log-odds” (auch “logit” genannt), $\ln [\phi/(1-\phi)]$, als lineare Funktion der Regressions Variablen:

$$\ln [\phi/(1-\phi)] = \eta_0 + \eta_1 X_1 + \dots + \eta_k X_k.$$

Der Regressionskoeffizient η beschreibt die Änderung in den “log-odds” wenn sich die Regressionsvariable X um eine Einheit ändert. Mit “odds”, $[\phi/(1-\phi)]$, vergleicht man die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses mit der Wahrscheinlichkeit des Nichteintretens. Der Koeffizient $\exp(\eta)$ wird als “odds-ratio” interpretiert. Die odds-ratio ergibt sich als das Verhältnis der odds vor und nach Änderung der Regressionsvariablen X um eine Einheit. Ein negativer Regressionskoeffizient η und odds-ratio $\exp(\eta)$ kleiner als eins bedeuten, dass eine Vergrößerung von X um eine Einheit die odds auf Erfolg verringern. Odds-ratios größer als eins bedeuten, dass eine Vergrößerung von X um eine Einheit die odds auf Erfolg vergrößert. Regressionskoeffizient $\eta = 0$ und odds-ratio $\exp(\eta) = 1$ bedeuten, dass die odds auf Erfolg von Änderungen in X nicht abhängen.

Im Rahmen der Analysen wird für jedes der sieben Erfolgsmaße einzeln ein logistisches Regressionsmodell geschätzt. Als Prädiktoren werden die acht bereits genannten Handlungsempfehlungen verwendet. Als Kontrollvariablen kommen die Indikatorvariablen für MNC Status, Sektor, Größe des Unternehmens und Land zur Anwendung. Bei Modellen für die globalen Erfolgsmaße (Ertragslage, Rentabilität, und Aktienmarktentwicklung) sind zusätzlich Indikatorvariablen für die Ausprägungen der fünf verschiedenen Business Strategien enthalten.

Als weiteres eher deskriptives Verfahren, wurde die Chaid-Analyse eingesetzt. Die *Chaid*-(Chi-square Automatic Interaction Detection) *Analyse* ist ein Tool der Marktforschung, welches es erlaubt, eine Marktsegmentierung vorzunehmen. Entwickelt wurde das Verfahren von Kass (1980) und Biggs et al. (Biggs et al. 1991; Kass 1980). Es ist Teil des SPSS data mining Paketes AnswerTree.

Das Verfahren segmentiert eine Grundgesamtheit so, dass Teilmengen der Grundgesamtheit identifiziert werden können, die in Hinblick auf ein bestimmtes Kriterium eine besonders hohe bzw. besonders niedrige Ausprägung aufweisen. Die Segmente unterscheiden sich dabei statistisch signifikant voneinander. Im Gegensatz zu durchaus verwandten Regressionsmodellen, spürt das Verfahren vor allem Interaktionseffekte zwischen den Prädiktorvariablen auf, indem zunächst Segmente gebildet werden, die zu einem maximalen Unterschied in der Kriteriumsvariable führen.

Diese Segmente, die häufig mit dem bedeutsamsten Prädiktor im Rahmen einer Regressionsanalyse übereinstimmen, werden in weiteren Analyseschritten entlang weiterer Prädiktorvariablen weiter unterteilt. Die Segmentierung basiert auf einer rekursiven wiederholten Anwendung einer Chi-Quadrat-Statistik.

Während das Ziel einer Regressionsanalyse in der Ermittlung eines parametrisierten additiv linearen Modells zur Vorhersage der Ausprägung einer Kriteriumsvariable dient, werden im Rahmen der CHAID-Analyse reale Gruppen gebildet, in denen sich tatsächlich die Probanden befinden, die eine entsprechende Kombinati-

on der Prädiktorvariablen aufweisen. Dabei kann es zu Gruppenbildungen kommen, die durch eine komplexe Kombination verschiedener Prädiktorvariablen definiert wird. Solche Interaktionen dritter oder höherer Ordnung werden in Rahmen von Regressionsmodellen häufig vernachlässigt, sind sie doch in parametrisierter Form häufig kaum interpretierbar.

Im vorliegenden Fall werden Segmente identifiziert, in denen sich Unternehmen finden, die als besonders erfolgreich gelten können. Die Segmentierung wird für jede Erfolgsvariable getrennt vorgenommen. Als Segmentierungsvariablen gehen die acht untersuchten Handlungsempfehlungen in die Analysen ein. Im Gegensatz zur Regression bedarf es hier keiner Hypothesen über die hierarchische Bedeutung einzelner Variablen oder die Gruppenbildung innerhalb der Prädiktoren. Dadurch lassen sich Aussagen darüber erzielen, welche Kombinationen von Personalpraktiken mit welcher Ausprägung einen positiven Unternehmensbeitrag leisten.

Für die primären Erfolgsmaße werden zudem die fünf Business-Strategien als Segmentierungsvariablen herangezogen. Ebenfalls einbezogen in die Analyse sind MNC Status, Branchen-Sektor und Größe des Unternehmens. Auf die Variable „Land“ wurde bei diesen Analysen verzichtet, da eine zusätzliche Segmentierung des Erfolgs der Unternehmen nach Ländern im Rahmen unserer Fragestellung wenig sinnvoll erscheint. Für die Chaid-Analyse mussten die Variablen „Aus- und Weiterbildungsausgaben“ und „Relative Größe der Personalabteilung“ in diskrete Größenklassen unterteilt werden, da eine Analyse stetiger Variablen mit diesem Verfahren nicht möglich ist. Die Variable „Aus- und Weiterbildungsausgaben“ wurde in 15 Größenklassen und die Variable „Relative Größe der Personalabteilung“ in 26 Größenklassen eingeteilt.

Die Zusammenfassung zu Gruppen ist im Rahmen der Chaid-Analyse nicht an lineare Zusammenhänge gebunden. Außerdem können komplexe Interaktionseffekte abgebildet werden. Diese Methode hat daher einen deskriptiv explorativen Charakter, der die Theoriebildung befruchten kann.

4.4 Qualitative Zielsetzungen, Methoden und Herangehensweise

Ziele des qualitativen Projektteils waren die Ziele des quantitativen Teils anhand von Case Studies punktuell genauer zu untersuchen und zwar in Bezug auf folgende Aspekte:

1. Wie werden neue Organisationsformen im Personalmanagement in der Praxis durchgeführt?
2. Welche Konsequenzen haben solche Veränderungen für das Unternehmen insgesamt und für zentrale interne Stakeholder wie das (Personal-) Management oder die Beschäftigten?
3. Wie stellen sich die länderspezifischen Ergebnisse im europäischen Kontext insgesamt dar? Wie fällt ein Vergleich zwischen Österreich, Deutschland und Frankreich aus?

Nachdem im quantitativen Teil des Projekts auf eine große Anzahl von Daten aus einer Vielzahl von Organisationen zugegriffen werden konnte, wurden in diesem Teil die Stärken der qualitativen Forschung genutzt. Ziel war es zur Frage 2 „dichte Beschreibungen“ der Strategien sowie der täglichen Praxis zu erhalten. Um das „wie“ und „warum“ zu erheben, wurden folgende Bereiche erfragt: konkrete Ausformung des Personalmanagements, Auslöser, Gründe für diese Art des Personalmanagements (Wendepunkte), Wirkungen und Konsequenzen. Der Interviewleitfaden wurde theoriebasiert unter besonderer Betonung der Wendepunkte sowie des Herausarbeitens von „vorher-nachher“ Differenzen erstellt.

Die Fragen wurden in der Tradition der narrativen Interviews offen gestellt. Die InterviewerInnen orientierten sich am folgende Interviewleitfaden. Fragen, die mit der Eingangserzählung nicht beantwortet wurden, wurden Nachfrageteil von den InterviewerInnen angesprochen. Der Interviewleitfaden sah folgende Themenbereiche vor:

Interviewleitfaden zum „New Organisational Forms“ NOF Projekt

1 Welche organisationalen Veränderungen sind während der letzten Jahre in Ihrem Unternehmen vorgekommen ?

1.1 Haben sich die Strukturen Ihres Betriebes geändert / entwickelt (NE)

1.1.1 Hierarchieabbau

1.1.2 Dezentralisation (Verteilung, Delegation von Verantwortlichkeit, Entscheidungsbefugnisse)

1.1.3 „Operational strategic“

1.1.4 Auf Projekt basierende Strukturen

1.1.5 Mehr Flexibilität (Gruppenarbeit, Arbeitszeiten, Büros...)

- 1.2 Was hat sich bei den Kommunikationsstrukturen/Prozessen verändert / entwickelt (NE)?
 - 1.2.1 Rolle der EDV (IT, Inter/intranet...)
 - 1.2.2 Haben sich auch die Kommunikationsinhalte allgemein / durch EDV verändert
 - 1.2.3 Legt man bei Ihnen Wert auf „Networking“ bzw. wird es gefördert ? (Seminare, Konferenzen...)
 - 1.2.4 Wird „corporate identity“ gefördert ? Wie ?
 - 1.3 Haben sich die Grenzen der Aktivitäten des Betriebes geändert (entwickelt NE)?
 - 1.3.1 Fokussierung auf die Kernkompetenzen ?
 - 1.3.2 Outsourcing ?
 - 1.3.3 Strategische Allianzen ?
 - 1.4 Welche AkteurInnen waren an den Veränderungen / Entwicklungen beteiligt (externe BeraterInnen, Gewerkschaften...)
 - 1.5 Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmen ein ?
-
- 2 Wie sieht die Personalarbeit in ihrem Unternehmen aus ?
 - 2.1 Wie ist die Personalabteilung positioniert ?
 - 2.1.1 Ist die/der LeiterIn der PA Mitglied der GL ?
 - 2.1.2 Inwiefern wird die PA in strategischen Überlegungen einbezogen ?
 - 2.1.3 Wie/von Wem wird die PA evaluiert ?
 - 2.1.4 Was sind die Aufgabenfelder der PA ? / Wurden neue definiert ?
 - 2.1.5 Welche Rolle spielt Personalarbeit in ihrem Unternehmen ?
 - 2.1.6 Hat sich etwas in der Bedeutung (Verlierer / Gewinner, kleiner aber wichtiger, virtuell...) der Personalarbeit verändert ?
 - 2.2 Wer entscheidet in den von Ihnen genannten Teilbereichen? Wer ist operativ zuständig für die von Ihnen genannten Teilbereiche?
 - 2.2.1 Inwiefern ist Outsourcing im Personalbereich ein Thema ?
 - 2.2.2 Inwiefern übernehmen LinienmanagerInnen Personalaufgaben ?
 - 2.3 Wie wird das Aufgabenfeld X konkret ausgefüllt
-
- 3 Was waren die Auslöser für diese Form der PAr?
 - 3.1 Was sind die Ziele dieses Modells von PAr?
 - 3.2 Wie ist es zu diesem Modells von PAr gekommen? (graduell, turn-around)
-
- 4 Welche Auswirkungen und Konsequenzen hat dieses Modell von Par?
 - 4.1 Was hat sich durch dieses Modell der Par geändert für MA/BR/GL/LM/HR-Spezialisten? NE: Was heißt das für MA/BR/GL/LM/HR-Spezialisten?/Frage nicht relevant?!

- 4.2 Was hat sich durch dieses Modell geändert im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit/Leistungserfüllung? NE: Wie wirkt sich dieses Modell auf Arbeitszufriedenheit/Leistungserfüllung aus?
- 4.3 Was sehen Sie als Nach- bzw. Vorteile bei Ihrem Modell der Par?
- 4.3.1 Auf welche organisationale Faktoren wie organisationale Erfolgsgrößen und Unternehmenskultur hat das Modell welche Auswirkungen?
- 4.3.1.1 Bezieht sich dieses PAr Modell auf bestimmte Werte und Unternehmenskultur?
- 4.3.1.2 Welche Auswirkungen hat dieses Modell auf die Effizienz der Aufgabenerfüllung von HR/den Unternehmenserfolg/die Qualität?
- 4.4 Welche organisationale Voraussetzungen und Entwicklungen ermöglichen dieses Par Modell ?
- 4.4.1 Hinsichtlich IT, Schnittstellenmanagement sehen Sie ?
- 4.4.2 Welche Qualifikationen / Kompetenzen (Welche fehlen noch ? Was wird dafür unternommen ?)
- 5 Auf Kontext bezogene Fragen
- 5.1 Veränderung in der Geschäftsführung
- 5.2 Internationalisierung
- 5.3 Wichtige Technologische Veränderungen (Branche, Umfeld)
- 5.4 Veränderungen im rechtlichen Rahmen (Arbeitsrecht, Kollektivverträge...)
- 5.5 Veränderung der rechtlichen Form der Organisation
- 5.6 Veränderung der Absatzmarkts
- 5.7 Veränderung des Beschaffungsmarkts
- 5.8 Gründungsjahr

Tabelle 7: Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews

Am Schluss wurden noch quantitativen Daten zur Organisation insbesondere zur Zusammensetzung des Personals abgefragt.

Durchgeführt wurden acht ein- bis zweistündige Interviews mit GeschäftsführerInnen und/oder Personalverantwortlichen der Organisationen vor Ort in Österreich, Deutschland und Frankreich. Die Interviews wurden von ein bis zwei ProjektmitarbeiterInnen in deutscher bzw. französischer Sprache durchgeführt. Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert.

Die Auswahl der Unternehmen war ein längerer Prozess der Diskussion, Informationsbeschaffung, Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung- und wahrnehmung.

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten wurde die gleiche Branche: „Dienstleistungen in der Informationstechnologie“ gewählt. Es wurden Unternehmen kontaktiert, die den Ruf hatten, innovativ und dynamisch zu sein, wobei sie mindestens 100 MitarbeiterInnen haben sollten (um einen Bezug zu den quantitativen Daten zu erhalten), wodurch die meisten Unternehmen der „New Economy“ in diesem Bereich ausfielen. Zusätzlich wurde die Suche durch die Krise dieser Branche erschwert. Wir erwarteten uns aber gerade von diesem Druck zu Veränderungen besonders markante Ausformungen der neuen Organisationsformen in der Personalarbeit.

Neben den Transkripten der Interviews wurden Interviewzusatzprotokolle, in denen die Besonderheiten der Interviewsituationen festgehalten wurden sowie Beobachtungsprotokolle der räumlichen Verhältnisse der Organisationen und schriftliches und/oder elektronisches Material, in dem inhaltlich und kulturell die Identität der Organisation zum Ausdruck kommt (z.B. Produktbroschüren, MitarbeiterInnenzeitungen, Quartals,- Halbjahres,- Jahresgeschäftsberichte bei Aktiengesellschaften, Newsletter der Organisationen, sonstige Informationen für InvestorInnen.) analysiert.

5. Zentrale Ergebnisse – Quantitativ

Entlang der oben bereits angeführten Zielsetzungen der vorliegenden Arbeit werden im Folgenden die Ergebnisse der quantitativen Analysen ausführlich dargestellt.

5.1 Konvergente Entwicklungen in Europa – Konvergenz Typ 1

Im Folgenden werden die Resultate der statistischen Analyse separat nach den in den Kapiteln 4.3.1 und 4.3.2 dargestellten strukturellen Merkmalen und Managementpraktiken in den personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern präsentiert. In Bezug auf eine Entwicklung der Struktur der Personalfunktion in Richtung auf neue Organisationsformen stehen aus den Cranet-G Daten vier Indikatoren zur Verfügung: die Ebene, auf der Personalpolitik bestimmt wird, die Aufteilung der Verantwortung für Personalfragen zwischen Linie und Personalabteilung, die relative Größe der Personalabteilung und die formale Evaluation der Personalabteilung. Diese werden nacheinander analysiert.

5.1.1 Entwicklung der strukturellen Merkmale

Personalpolitische Entscheidungsebenen

Hypothese 1.1. folgend ist bei einer zunehmenden Verbreitung von neuen Organisationsformen zu erwarten, dass Entscheidungen von der Zentrale auf nachgeordnete Einheiten verlagert werden.

Die Ergebnisse der Analyse (siehe Tabelle 8) unterstützen die Annahme einer Entscheidungsverlagerung nicht. Im Gegenteil, im Durchschnitt aller Länder findet im Zehnjahreszeitraum im Umfang von 0,46 Indexpunkten eine Verlagerung von Entscheidungen auf die obere Ebene statt. Die einzelnen Länderergebnisse zeigen in 15 Ländern eine Zentralisierung, nur in zweien eine Dezentralisierung (für die Türkei gibt es eine statistisch signifikante Entwicklung zur Dezentralisierung). Es gibt also keine Hinweise darauf, dass einheitliche Personalpolitiken durch eine geschäfts- bzw. einheitenspezifische Personalarbeit abgelöst würden. Daher wird diese Hypothese insgesamt nicht unterstützt. Wenn in Personalfragen keine Dezentralisation erfolgt, ist dies noch weniger bei Entscheidungen über Geschäftsstrategien, Investitionen oder Kapitalallokation zu erwarten. Diese Vermutung wird durch eine Studie der Universität Warwick unterstützt. Ruigrok et al. stellen für die Jahre 1992 und 1996 eine hohe Dezentralisation von operativen Geschäftsentscheidungen in europäischen Unternehmen, jedoch nur eine begrenzte Dezentralisation bei strategischen Entscheidungen fest (Ruigrok et al. 1999: 51-52).

Strukturelle Merkmale der Personalfunktion	Ebene, auf der Personalpolitik bestimmt wird (Skala: 0-5)	Aufteilung der Verantwortung zwischen Personalabteilung und Linie (Skala: 5-20)	Relative Größe der Personalabteilung (in Prozent)	Evaluation der Personalabteilung (in Prozent)
Eckpunkte bzw. Einheit der Skalen	0 für alle fünf untersuchten Entscheidungsfeldern liegt die Verantwortung bei der Internationalen Konzernleitung bzw. dem nationalen Stammhaus 5 für alle fünf untersuchten Entscheidungsfeldern liegt die Verantwortung bei der Tochtergesellschaft bzw. Niederlassung	5 in allen fünf untersuchten Bereichen trägt die Personalabteilung die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen 20 in allen fünf untersuchten Bereichen trägt der direkte Vorgesetzte die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen	%	%
Mittelwert über alle Länder und Zeitpunkte	Skalenpunkte: 2,6	Skalenpunkte: 12,6	1,5% (15 Mitglieder der Personalabteilung pro 1000 Mitarbeiter)	44,0% (44% der Organisationen evaluieren ihre Personalabteilung)

Entwicklung zwischen 1990 und 1999

(Zahlenwerte geben die durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wieder)

Entwicklung laut Hypothesen	Personalpolitik wird zunehmend auf unteren Ebenen bestimmt +: ‚Dezentralisierung‘ -: ‚Zentralisierung‘	Verlagerung personalwirtschaftlicher Aufgaben von der Personalabteilung an das Linienmanagement +: ‚Linie‘ -: ‚HR-Abteilung‘	Relative Größe der Personalabteilung sinkt	Arbeit der Personalabteilungen wird zunehmend evaluiert
Belgien (2)*	-0,028	-0,096	-0,044	-0,130
Dänemark (4)	-0,037	-0,015	+0,012	-0,004
Deutschland - West (5)	-0,147	-0,027	-0,004	+0,061 *
Deutschland - Ost (3)	-0,034	+0,038	-0,065 *	+0,046
Finnland (3)	-0,060	+0,003	-0,014	-0,092
Frankreich (5)	-0,062	-0,151	+0,024	+0,006
Griechenland (2)	-0,142	-0,150	-0,095	+0,002
Großbritannien (5)	-0,045	-0,039	-0,010	-0,029
Irland (3)	0,000	+0,130 *	-0,018	-0,093
Niederlande (4)	-0,035	+0,029	-0,021	-0,003
Norwegen (4)	-0,041	+0,199 *	-0,064 *	-0,033
Österreich (2)	-0,139	+0,045	-0,017	-0,047
Portugal (2)	-0,032	-0,077	-0,044 *	-0,030
Schweden (5)	-0,087	+0,064 *	-0,004	-0,051
Schweiz (3)	-0,019	+0,034	-0,015	+0,014
Spanien (5)	+0,011	-0,175	-0,038 *	-0,006
Tschechien (2)	-0,077	-0,089	-0,039	+0,022
Türkei (3)	+0,142 *	+0,005	-0,022	-0,016
Mittelwert der Entwicklung über alle Länder	-0,046	-0,015	-0,026 *	-0,021
Anteil der Länder, die sich in die vorhergesagte Richtung entwickeln	11%	50%	89%	33%

* Signifikanter Regressionskoeffizient auf 0.05 Signifikanzniveau, bei einem einseitigen Test der Forschungshypothese

* Die Angaben in Klammern bezeichnen die Anzahl der Messzeitpunkte

Tabelle 8: Jährliche Veränderung von ausgewählten strukturellen Merkmalen des Personalmanagement

Dezentralisierung der Verantwortung

Eine operative Dezentralisierung von Entscheidungen ist vor allem zwischen Stabsfunktionen und Linie möglich. Hypothese 1.2 postuliert, dass personalwirtschaftliche Agenden zunehmend auf das Linienmanagement übertragen werden.

Der Durchschnittswert für alle Länder zeigt über den Zeitraum von 1990 bis 1999 keine Dezentralisierung, sondern eine leichte Zentralisierung von 0,15 Indexpunkten (siehe Tabelle 8). In einer Hälfte der untersuchten Länder ist eine Zentralisierung, in der anderen Hälfte eine Dezentralisierung zu beobachten. Nur in Irland, Norwegen und Schweden ist die Dezentralisierung statistisch signifikant. Insgesamt wird daher die Hypothese von einer zunehmenden Übernahme von Personalagenden durch das Linienmanagement nicht unterstützt.

Größe der Personalabteilung

Hypothese 1.3 beinhaltet die Vermutung einer zahlenmäßig kleiner werdenden Personalabteilung.

Über alle Länder und Zeitpunkte hinweg liegt sie bei 1,5% der Beschäftigten. Im Durchschnitt aller Länder nimmt der Anteil der Mitarbeiter der Personalabteilung an der Gesamtgröße des Unternehmens im betrachteten Zehnjahreszeitraum um 0,26 Prozentpunkte ab. Dieses Ergebnis ist statistisch signifikant. Nur in zwei der 18 Länder, Frankreich und Dänemark steigt die relative Größe der Personalabteilung. In den meisten Ländern sinkt sie; in Spanien, Norwegen, Ostdeutschland und Portugal sogar statistisch signifikant. Daher wird die Hypothese, dass sich die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen in den 90er Jahren signifikant verringert hat, tendenziell unterstützt. Die Daten über die relative Größe der Personalabteilung sind damit kompatibel zu einem Trend in Richtung neue Organisationsformen.

Evaluation der Personalfunktion

Eine Zunahme einer formalen und regelmäßigen Beurteilung des Leistungsbeitrags der Personalabteilung postuliert Hypothese 1.4.

Die Ergebnisse in Tabelle 8 zeigen, dass der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren, in den 90er Jahren nicht angestiegen ist. Damit wird die Ausgangshypothese nicht unterstützt. In der Mehrzahl der einbezogenen Länder ist im betrachteten Zeitraum statt dessen eine geringere Nutzung von Evaluationen zu beobachten und auch der Durchschnittswert weist in diese Richtung. Nur für Westdeutschland ist ein signifikanter Anstieg des Prozentsatzes der Organisationen, die ihre Personalarbeit evaluieren, festzustellen.

5.1.2 Entwicklung der Managementpraktiken in den Aufgabenfeldern

Investitionen in das Humankapital

Ein hohes Investment in die Humanressourcen ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und positive Funktionalität neuer Organisationsformen. Entsprechend geht Hypothese 2.1. von einem Anstieg der für das Personal aufgewendeten Mittel aus.

Die Ergebnisse zeigen eine hypothesenkonforme Entwicklung. In fast allen Ländern ist der Prozentsatz der Lohn- und Gehaltssumme, der für Aus- und Weiterbildung aufgewendet wird, gestiegen. In einem Drittel der Länder ist dieser Anstieg statistisch signifikant (siehe Tabelle 9). Im europäischen Durchschnitt ist ein Anstieg um 0,92 Prozentpunkte im betrachteten Zehnjahreszeitraum zu beobachten.

Praktiken in zentralen Aufgabenfeldern des Personalmanagement	Aus- und Weiterbildungs- ausgaben (in Prozent)	Information der Mitarbeiter über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf (Skala: 0-8)	Bezahlung auf Basis von Leistungsanreizen (Skala: 0-16)	Nutzung von flexiblen Arbeitsformen (Skala: 0-4)
Eckpunkte der Skalen	%	0 keine der vier Mitarbeitergruppen wird regelmäßig über Unternehmensstrategie oder Geschäftsverlauf informiert 8 alle vier Mitarbeitergruppen werden regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert	0 für keine der Mitarbeitergruppen wird einer der vier erfragten Leistungsanreize angeboten 16 alle vier Mitarbeitergruppen bekommen alle vier Leistungsanreize	0 keiner der erfragten vier flexiblen Arbeitsformen wird angewandt 4 alle vier flexiblen Arbeitsformen werden genutzt
Mittelwert über alle Länder und Zeitpunkte	3,1% (3,1% der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme wird für Aus- und Weiterbildung aufgewandt)	Skalenpunkte: 4,8	Skalenpunkte: 3,9	Skalenpunkte: 2,1

Entwicklung zwischen 1990 und 1999
(Zahlenwerte geben die durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wieder)

Entwicklung laut Hypothesen	Steigende Ausgaben für Aus- und Weiterbildung	Informationen über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf nehmen zu)	Stärkere Nutzung von Entlohnungssystemen auf der Basis von Leistungsanreizen	Stärkere Nutzung flexibler Arbeitsformen
Belgien (2)*	+0,209 *	-0,111	+0,012	+0,054 *
Dänemark (4)	-0,005	+0,027	+0,032	+0,127 *
Deutschland - West (5)	+0,028	+0,091 *	+0,103 *	+0,059 *
Deutschland - Ost (3)	-0,044	+0,061 *	+0,167 *	+0,090 *
Finnland (3)	+0,067	+0,044	+0,218 *	+0,026 *
Frankreich (5)	+0,069 *	+0,062 *	+0,540 *	+0,044 *
Griechenland (2)	+0,195	+0,053	+0,220 *	-0,061
Großbritannien (5)	+0,005	+0,079 *	-0,026	-0,004
Irland (3)	+0,101	-0,050	+0,040	-0,016
Niederlande (4)	+0,192 *	+0,082 *	+0,214 *	+0,063 *
Norwegen (4)	+0,182 *	-0,062	+0,055	+0,045 *
Österreich (2)	+0,061	+0,142 *	+0,086	+0,010
Portugal (2)	+0,214 *	+0,046	-0,128	+0,054 *
Schweden (5)	+0,023	+0,127 *	+0,010	+0,016
Schweiz (3)	+0,190 *	+0,146 *	+0,117 *	+0,070 *
Spanien (5)	+0,043	+0,132 *	+0,063 *	-0,103
Tschechien (2)	+0,060	+0,026	-0,204	-0,045
Türkei (3)	+0,072	+0,052	+0,065 *	-0,082
Mittelwert der Entwicklung über alle Länder	+0,092 *	+0,053 *	+0,088 *	+0,019
Anteil der Länder, die sich in die vorhergesagte Richtung entwickeln	89%	83%	83%	67%

* Signifikanter Regressionskoeffizient auf 0.05 Signifikanzniveau, bei einem einseitigen Test der Forschungshypothese

* Die Angaben in Klammern bezeichnen die Anzahl der Messzeitpunkte

Tabelle 9: Jährliche Veränderung von ausgewählten Aufgabenfeldern des Personalmanagement

Kommunikation mit Beschäftigten

In neuen Organisationsformen kommt der extensiven Information der Mitarbeiter über Geschäftsverlauf und Unternehmensstrategien eine zentrale Rolle im Rahmen des Versuchs, vertikal-hierarchische durch horizontal-netzwerkartige Kommunikation ersetzen bzw. ergänzen zu können, zu.

Tabelle 9 zeigt eine Zunahme der Mitarbeiterkommunikation in fast allen untersuchten Ländern. Neun von ihnen zeigen einen signifikanten Anstieg. Im europäischen Durchschnitt ist ein Anstieg des Index um 0,53 Punkte im betrachteten Zehnjahreszeitraum zu beobachten.

Leistungsorientierte Anreizgestaltung

Hypothese 2.3 geht davon aus, dass in neuen Organisationsformen die Entlohnung der Beschäftigten verstärkt leistungs- bzw. erfolgsorientierte Komponenten enthält.

In fast allen Ländern ist ein Ansteigen dieses Index über den betrachteten Zeitraum von 10 Jahren zu beobachten; in der Hälfte ist dies signifikant. Der Durchschnittswert aller Länder steigt innerhalb von 10 Jahren um insgesamt 0,88 Punkte.

Flexible Arbeitsorganisation

Hypothese 2.4 formuliert ein verstärktes Auftreten flexibler Arbeitsmodelle in neuen Organisationsformen.

Bei diesem Indikator zeigen sich große Länderunterschiede. Während sich in zwei Drittel der einbezogenen Länder der Index in die vorhergesagte Richtung bewegt, davon in zehn signifikant, werden in einem Drittel der Länder flexible Arbeitsformen weniger genutzt. Auch der Mittelwert entwickelt sich nur insignifikant in die gewünschte Richtung. Daher wird die Hypothese nur schwach unterstützt.

5.1.3 Fazit

Die Cranet-G Untersuchung liefert eine der wenigen Datensätze, die eine komparative Längsschnittsanalyse der Entwicklung in Richtung auf neue Organisationsformen ermöglicht. Selbstverständlich hat auch diese Erhebung – neben den fast unvermeidlichen Schwächen großzahliger-quantitativer und ländervergleichender Studien (vgl. dazu etwa Brewster et al. 1996) – ihre Grenzen. Insbesondere auf zwei limitierende Faktoren ist hinzuweisen. Einerseits können nur ausgewählte Personalmanagementpraktiken betrachtet werden. Zum anderen schränkt die Begrenzung auf Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern die Aussagekraft der Daten ein. Kleine Unternehmen, wie sie etwa für bestimmte Bereiche der New Economy typisch sind und bei denen neue Organisationsformen eventuell verstärkt auftreten, fallen damit nicht in den Gegenstandsbereich der Untersuchung. Das scheint allerdings insofern kein starker Mangel zu sein, als die gegenwärtige Diskussion um neue Organisationsformen von einem umfassenden Trend in diese Richtung und einer Veränderung auch in etablierten Unternehmen ausgeht.

Trotz dieses *caveat* macht die vorliegende Auswertung in Bezug auf strukturelle Merkmale der Personalabteilung deutlich, dass die Veränderungen in diesem Bereich kaum mit den zu erwartenden Charakteristika neuer Organisationsformen übereinstimmen. Lediglich ein Indikator, die relative Größe der Personalabteilung, ist kongruent mit den formulierten Hypothesen. Dazu kommt, dass sich die Indikatoren zwischen den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich entwickeln. Anders ist die Situation hinsichtlich der untersuchten Aufgabenfelder. Hier zeigt sich für den betrachteten Zeitraum insgesamt eine Entwicklung in Richtung auf Personalmanagementpraktiken, wie sie in neuen Organisationsformen zu erwarten sind.

Wie bei den Strukturvariablen sind jedoch geographische Unterschiede zu beobachten. Die einzelnen Länderergebnisse liegen z.T. weit auseinander. Dies deutet darauf hin, dass kulturelle und institutionelle Einflüsse auch bei der Entwicklung in Richtung auf neue Organisationsformen wichtig sind. Das ist konsistent mit anderen Ergebnissen der vergleichenden Personalmanagementforschung (siehe u.a. Mayrhofer 1999; Müller 1999; Müller 2000). Darüber hinaus lassen sich zwei Hauptergebnisse aus der Analyse ableiten.

Erstens geschieht die Entwicklung zu neuen Organisationsformen nicht so radikal und schnell wie von Proponenten eines *Best Practice* Ansatzes oft impliziert. Zwar belegt die Analyse der Personalmanagementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern, dass es eine Entwicklung in Richtung auf neue Organisationsformen gibt. Allerdings trifft das für die ausgewählten Strukturvariablen weit weniger zu. Damit decken sich die vorliegenden Ergebnisse von der Tendenz her mit den Resultaten der Warwick Studie. Whittington et.al (Whittington et al. 1999: 590) konnten zeigen, dass zwischen 1992 und 1996 in europäischen Unternehmen zwar der Einsatz innovativer Personalmanagementpraktiken stark gestiegen ist, eine Dezentralisation strategischer Entscheidungen jedoch nur in weit geringerem Umfang stattgefunden hat. Weiters stehen diese Resultate in Widerspruch zur Argumentation von Drumm (Drumm 1996), der Strukturveränderungen in Richtung auf neue Organisationsformen aufgrund der damit verbundenen zu hohen Ansprüche an das Personal tendenziell für unwahrscheinlich hält.

Zweitens existieren große Unterschiede zwischen den Ländern. Sowohl in der Richtung als auch im Ausmaß der Veränderung unterscheiden sich die in die Studie einbezogenen europäischen Länder voneinander. Deshalb sind die vorliegenden Ergebnisse keine Unterstützung für die universalistische Position derjenigen, die neue Organisationsformen als eine sich weltweit und unabhängig von nationalen Unterschieden durchsetzende *Best Practice* ansehen. Im Gegenteil legen unsere Ergebnisse nahe, dass es sehr wohl kulturelle und institutionelle Einflussfaktoren gibt, die Entwicklungen von neuen Organisationsformen fördern oder behindern.

In Bezug auf die eingangs aufgeworfene Kontroverse um konvergente bzw. divergente Entwicklungen in Europa muss für weite Bereich der hier untersuchten Indikatoren, zumindest was die Typ 1 – Konvergenz betrifft, festgestellt werden, dass keine konvergenten Entwicklungen im Sinne gemeinsamer Entwicklungsrichtungen beobachtet werden können. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller, institutioneller und juristischer Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern stellt sich jedoch die Frage, in wie weit die vorliegenden Analysen Hinweise auf konvergente Entwicklungen des Typ 2 liefern können.

5.2 Konvergente Entwicklungen in Europa – Konvergenz Typ 2

Wie oben bereits dargestellt, werden im Rahmen der Auswertungen zum Konvergenz-Typ 2 (Konvergenz in einem Zielpunkt; vgl. S. 9f) die ermittelten Regressionsmodelle (Tabelle 8 und Tabelle 9) als Grundlage genutzt. Die für die Länder einzeln berechneten Regressionsgeraden beschreiben dabei jeweils die zeitliche linearisierte Entwicklung im jeweiligen Land. Nähert sich dieses Bündel aus 18 Geraden zu einem Zeitpunkt maximal einander an, so liegt dort ein Zeitpunkt maximaler Konvergenz (Typ 2) vor.

In diesem Sinne wurden die jeweiligen Regressionsgeraden für den Zeitraum von 1990 bis 2005 jeweils vierteljährlich auf maximale Annäherung geprüft, indem jeweils die Streuung um den gemeinsamen Mittelwert der 18 Länder bestimmt wird. Die geringste Streuung markiert den Zeitpunkt maximaler Konvergenz (Typ 2). Die folgenden Abbildungen stellen die Ergebnisse dieses Verfahrens grafisch dar.

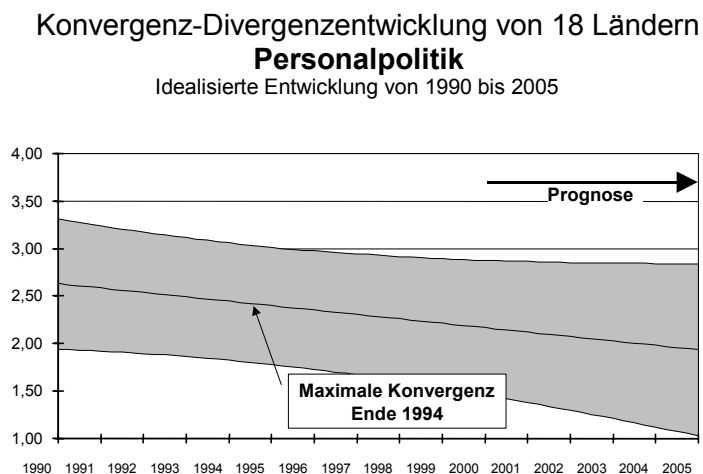


Abbildung 2: Konvergenz Typ 2 – Personalpolitik

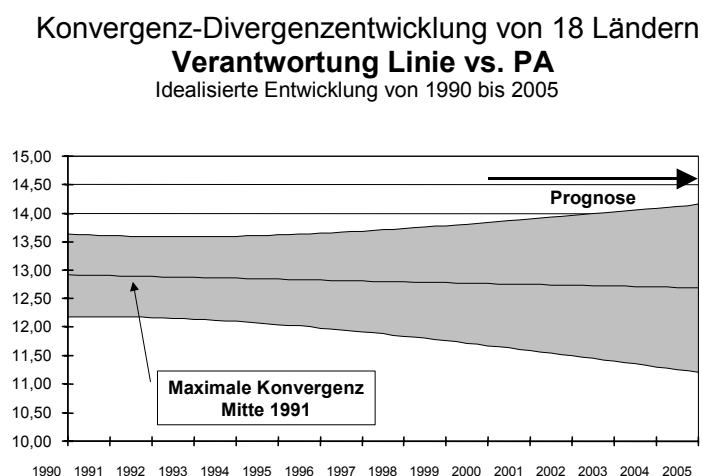


Abbildung 3: Konvergenz Typ 2 – Verantwortung Linie vs. Personalabteilung

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

HR-Staff-Ratio

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

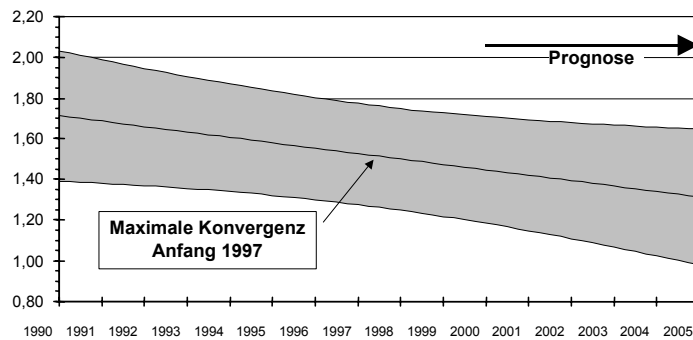


Abbildung 4: Konvergenz Typ 2 – Größe der Personalabteilung (HR-Staff-Ratio)

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

Evaluation der PA

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

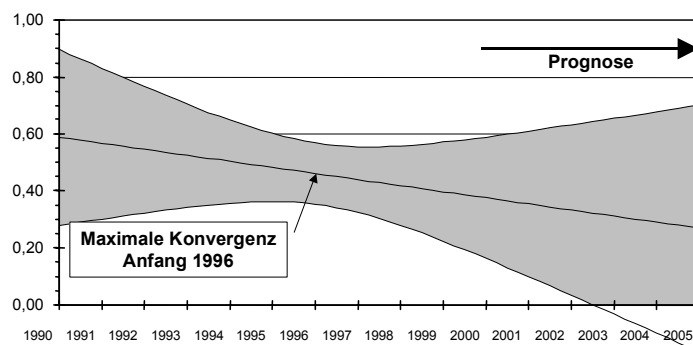


Abbildung 5: Konvergenz Typ 2 – Evaluation der Personalabteilung

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

Aus- und Weiterbildungsausgaben

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

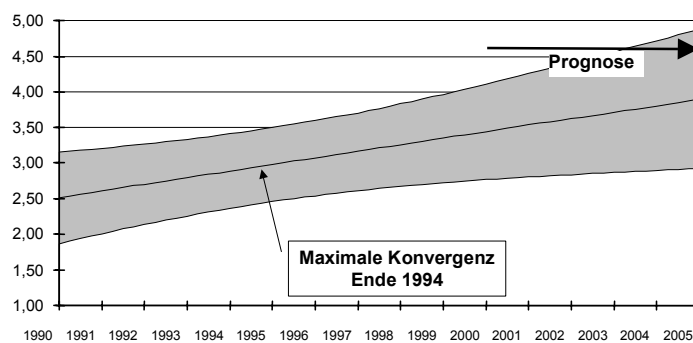


Abbildung 6: Konvergenz Typ 2 – Aus- und Weiterbildungsausgaben

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

Information der Mitarbeiter

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

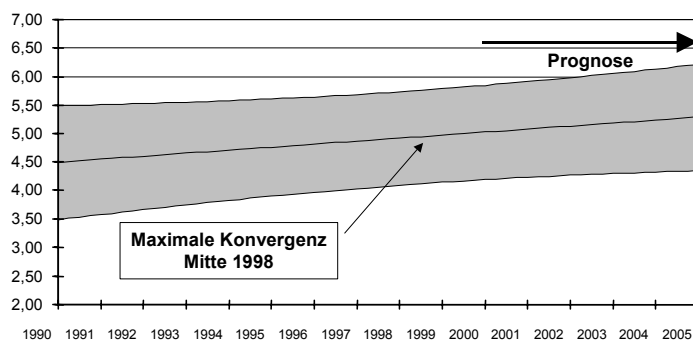


Abbildung 7: Konvergenz Typ 2 – Information der Mitarbeiter

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

Leistungsorientierte Bezahlung

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

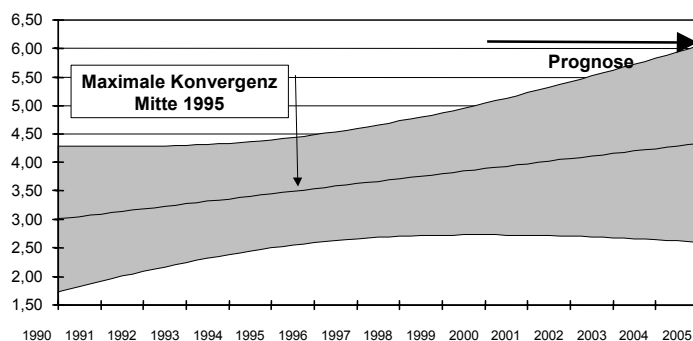


Abbildung 8: Konvergenz Typ 2 – Leistungsorientierte Bezahlung

Konvergenz-Divergenzentwicklung von 18 Ländern

Flexible Arbeitsformen

Idealisierte Entwicklung von 1990 bis 2005

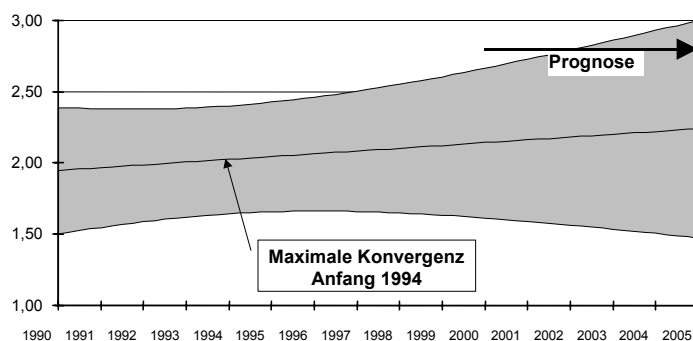


Abbildung 9: Konvergenz Typ 2 – Flexible Arbeitsformen

Die in den Abbildungen dargestellten zeitlichen Verläufe zeigen recht eindrücklich die Entwicklungen der im Rahmen dieser Arbeit erfassten acht Handlungsempfehlungen im Verlauf der letzten 10 Jahre. Der graue Bereich gibt dabei eine Standardabweichung um den Mittelwert (Gerade in der Mitte des grauen Bereiches) an. Die jeweils steigende bzw. fallende Entwicklung entspricht jeweils den in Tabelle 8 und Tabelle 9 angegebenen jährlichen Veränderungen, die im Durchschnitt über die 18 Länder beobachtet werden konnten. Der Zeitpunkt maximaler Konvergenz Typ 2 wurde in den Abbildungen jeweils hervorgehoben.

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse zur Konvergenz Typ 2 zusammen:

	Merkmal	Zeitpunkt maximaler Konvergenz	Streuung der 18 Länder zum Zeitpunkt	Streuung über alle Länder und Zeitpunkte	F-Test
Strukturelle Merkmale der Personalfunktion	Personalpolitische Entscheidungsebenen	Ende 1994	0,6192	0,7327	n.s.
	Dezentralisierung der Verantwortung	Mitte 1991	0,7135	1,0124	*
	Größe der Personalabteilung	Anfang 1997	0,2500	0,3027	n.s.
	Evaluation der Personalfunktionen	Anfang 1996	0,1072	0,2608	**
Managementpraktiken in zentralen Aufgabenfeldern	Investitionen in das Humankapital	Ende 1994	0,5188	0,7832	*
	Kommunikation mit Beschäftigten	Mitte 1998	0,8258	0,9113	n.s.
	Leistungsorientierte Anreizgestaltung	Mitte 1995	0,9410	1,2567	n.s.
	Flexible Arbeitsorganisation	Anfang 1994	0,3815	0,5180	n.s.

Tabelle 10: Übersicht über die Ergebnisse zum Konvergenz-Typ 2

Die Spalte „Streuung der Länder zum Zeitpunkt“ gibt die Streuung zwischen den 18 Ländern zum Zeitpunkt der maximalen Konvergenz an, wohingegen in der folgenden Spalte die Streuung über alle 18 Länder und insgesamt 61 Messzeitpunkte angegeben wurde. Zum Vergleich zwischen beiden Streuungen wurde ein F-Test berechnet: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; n.s. nicht signifikant.

Nur für weniger als die Hälfte der acht Handlungsempfehlungen konnten signifikante Konvergenzpunkte im Sinne der Konvergenz Typ 2 ermittelt werden.

Dezentralisierung der Verantwortung

Bereits zu Beginn des Beobachtungszeitraumes, der zudem gekennzeichnet ist von der insgesamt höchsten Dezentralisierung, herrschte die größte Einigkeit zwischen den 18 untersuchten Ländern. Seit 1991 haben sich die Unternehmen der verschiedenen Länder eher divergierend entwickelt.

Evaluation der Personalabteilung

Die auffälligste Konvergenz aller acht untersuchten Handlungsempfehlungen lässt sich für die Evaluation der Personalabteilung feststellen. Um die Mitte des Beobachtungszeitraumes nähern sich die 18 Länder maximal aneinander an. Auffallend bei dieser Entwicklung ist jedoch der Umstand, dass diese Annäherung auf einem Level stattfindet, der insgesamt die größte mögliche Uneinigkeit erkennen lässt. Evaluierten 1990 noch ca. 60% der befragten Unternehmen ihre Personalabteilung, so sind es zum Zeitpunkt der maximalen Konvergenz nur noch 50%. Dies bedeutet aber, dass in der Hälfte der Unternehmen evaluiert wurde und in der anderen Hälfte nicht. Dieser paradoxe Zustand, der darauf verweist, dass die hier gefundene Konvergenz darin besteht, dass größt mögliche Uneinigkeit über einen Best Way existiert zeigt auch, dass für Handlungsempfehlungen, für die es nur zwei Alternativen (Zustimmung vs. Ablehnung) gibt, noch ein dritter Konvergenztyp angenommen werden sollte. Maximale Konvergenz in diesem dritten Sinne läge dann vor, wenn eine Handlungsalternative entweder gar nicht oder von allen Unternehmen befolgt würde.

Investition in das Humankapital

Wie sich bereits zeigte wird im Durchschnitt über alle Länder in der letzten Dekade zunehmend in das Humankapital in Form von Aus- und Weiterbildungsausgaben investiert. Der Zeitpunkt maximaler Konvergenz liegt hier ebenfalls ungefähr in der Mitte des Beobachtungszeitraumes. Hier zeigt sich, dass es den Unternehmen einiger Ländern leichter fällt die Aus- und Weiterbildungsausgaben rasch zu erhöhen, während andere dahinter zurück bleiben.

Ähnlich, wie für den Konvergenz-Typ 1 lassen die Ergebnisse zur Konvergenz 2 nur vereinzelt konvergente Entwicklungen in Europa erkennen. Im Gegenteil: dort, wo es doch zu einer Konvergenz kam, liegt diese entweder zu Beginn oder gegen Mitte der 90er Jahre. Die nach diesen Zeitpunkten zu beobachtenden Entwicklungen weisen mehr auf eine zunehmende Divergenz denn auf eine Konvergenz hin. Allerdings konnte bei fünf der acht Handlungsempfehlungen weder eine konvergente, noch eine divergente Entwicklung festgestellt werden.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass das hier angewandte Verfahren eine Reihe von Voraussetzungen impliziert, die der komplexen Dynamik wenn überhaupt, dann nur annäherungsweise gerecht werden kann. Allein die Annahme, dass sich die Entwicklungen in den jeweiligen Ländern als lineare Approximation darstellen lassen ist höchst voraussetzungsreich und sicherlich nicht gegeben. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die hier vorgelegten Ergebnisse eine erste Annäherung an das komplexe Thema um den Prozess des Zusammenwachsens in Europa zu geben in der Lage ist.

5.3 Unternehmenserfolg und Personalmanagement

Tabelle 11 gibt eine Zusammenfassung der Resultate der logistischen Regressionen, d.h. der statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen den untersuchten acht Handlungsempfehlungen, den Kontrollvariablen und den sieben Erfolgsindikatoren. Für jedes der sieben Erfolgsmaße wurde einzeln ein logistisches Regressionsmodell geschätzt. Da die Prädiktoren verschieden skaliert sind, sind in Tabelle 11 die (multiplikativen) Änderungen der odds auf Erfolg („odds-ratio“) berechnet, wenn sich die Prädiktoren um eine Standardabweichung vergrößern. Die Tabelle zeigt $\exp(\eta s)$, wobei s die Standardabweichung des Prädiktors ist. Die Richtung des Zusammenhangs (Verkleinerung oder Vergrößerung der odds) erkennt man am Vorzeichen in den Klammernausdrücken (positiv oder negativ). Bei Indikatorvariablen beschränken wir uns auf die Angabe von Signifikanz (ohne auf die Richtung der Auswirkung genauer einzugehen).

		„Monetärer Erfolg“			„Nicht-monetärer Erfolg“			
		Ertragslage	Rentabilität	Aktienmarktentwicklung	Servicequalität	Produktinnovationszeit	Innovationsrate	Produktivität
Kontrollvariablen	Land	X		X	X	X		X
	Unternehmensgröße	X				X		
	Sektor				X			
	MNC Status				X			
	Business-Strategy	1	2					
Handlungsempfehlungen	Verlagerung Personalverantwortung auf nachgelagerte Einheiten	0,79 (-)	0,87 (-)	0,79 (-)	0,84 (-)			0,83 (-)
	Verlagerung Personalverantwortung auf das Linienmanagement							
	Outsourcing von Personalmanagementfunktionen						1,23 (+)	
	Relative Größe der Personalabteilung							
	Aus- und Weiterbildungsausgaben	1,16 (+)	1,18 (+)	1,30 (+)	1,15 (+)			
	Extensive Information der Mitarbeiter						1,24 (+)	1,21 (+)
	Leistungsorientierte Bezahlung	1,65 (+)	1,20 (+)	1,59 (+)	1,16 (+)	1,28 (+)	1,30 (+)	
	Flexible Arbeitsformen							

1: Business-Strategy: Qualität
2: Business-Strategy: Innovation

Tabelle 11: Unternehmenserfolg und Personalmanagement – Signifikante Resultate der logistischen Regressionen

Die signifikanten Regressionsvariablen wurden mittels eines stufenweisen Regressionsverfahren bestimmt.

Die Variablen Verlagerung von Personalverantwortung auf das Linienmanagement, Relative Größe der Personalabteilung und Flexible Arbeitsformen sind in Bezug auf keine der Erfolgsvariablen signifikant. Im Gegensatz dazu weisen drei der Variablen nicht nur signifikante Zusammenhänge für die monetären Erfolgsfaktoren auf, sondern auch für einige der nicht-monetären.

In Bezug auf leistungsorientierte Bezahlung zeigt unsere Analyse für sechs der sieben untersuchten Erfolgsindikatoren einen signifikant positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Beispielsweise erhöht eine Erhöhung der leistungsorientierten Bezahlung um eine Standardabweichung die odds zu den Top 10 Prozent in Bezug auf die Aktienmarktentwicklung zu gehören, um 59%. Bei den Resultaten für die allgemeine Ertragslage zeigt sich, dass eine Erhöhung der leistungsorientierten Bezahlung um eine Standardabweichung die odds auf Erfolg um 65 Prozent vergrößert. Neben dieser Variable zeigt nur die Aus- und Weiterbildungsvariable einen ähnlich eindeutigen Zusammenhang. In Bezug auf vier der Erfolgsfaktoren besteht ein statistisch positiver Zusammenhang. Um eine Standardabweichung erhöhte Ausgaben für Aus- und Weiterbildung vergrößern die odds auf Erfolg um 16 Prozent. Die positiven Zusammenhänge zwischen Erfolg und leistungsorientierter Bezahlung bzw. Aus- und Weiterbildungsausgaben decken sich mit der Literatur.

Überraschend ist dagegen, dass unsere Untersuchung in Bezug auf die Variable „Verlagerung der Personalverantwortung auf nachgelagerte Einheiten“ einen signifikant negativen Zusammenhang feststellt. Am Beispiel der Aktienmarktentwicklung verdeutlicht bedeutet dies, dass eine Verlagerung der Verantwortung auf untere Einheiten um eine Standardabweichung, die odds zu den Top 10 Prozent Aktienkursentwicklung zu gehören, um 21 Prozent verringert. Mit anderen Worten, in Verbindung mit dem Ergebnis über die Verlagerung der Personalverantwortung, die nicht in das Modell einging, zeigen unsere Ergebnisse, dass eine Dezentralisierung der Personalarbeit nicht unbedingt einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Diese Resultate bestätigen diejenigen einer Parallelauswertung unsererseits, die über die 1990er Jahre eine verstärkte Zentralisierung des Personalmanagements in europäischen Unternehmen zeigt (siehe Tabelle 8; Müller et al. 2001).

Während die vorgestellten Regressionsmodelle eine additive Linearkombination der von uns untersuchten Handlungsempfehlungen mit den erhobenen Erfolgsindikatoren in einem parametrischen Modell zusammenfassen, liefern die mittels der Chaid-Analyse gewonnenen Ergebnisse einen Überblick über die konkreten Kombinationen verschiedener Handlungsempfehlungen in sich jeweils in ihrem Erfolg unterscheidenden Unternehmen. Dabei wird sich im Folgenden zeigen, dass die Chaid-Analysen die bisherigen Ergebnisse durchaus bestätigen, im Detail aber ein weit komplexeres Bild zeichnen.

Die folgenden Abbildungen stellen die Ergebnisse der Segmentierung ausführlich dar.

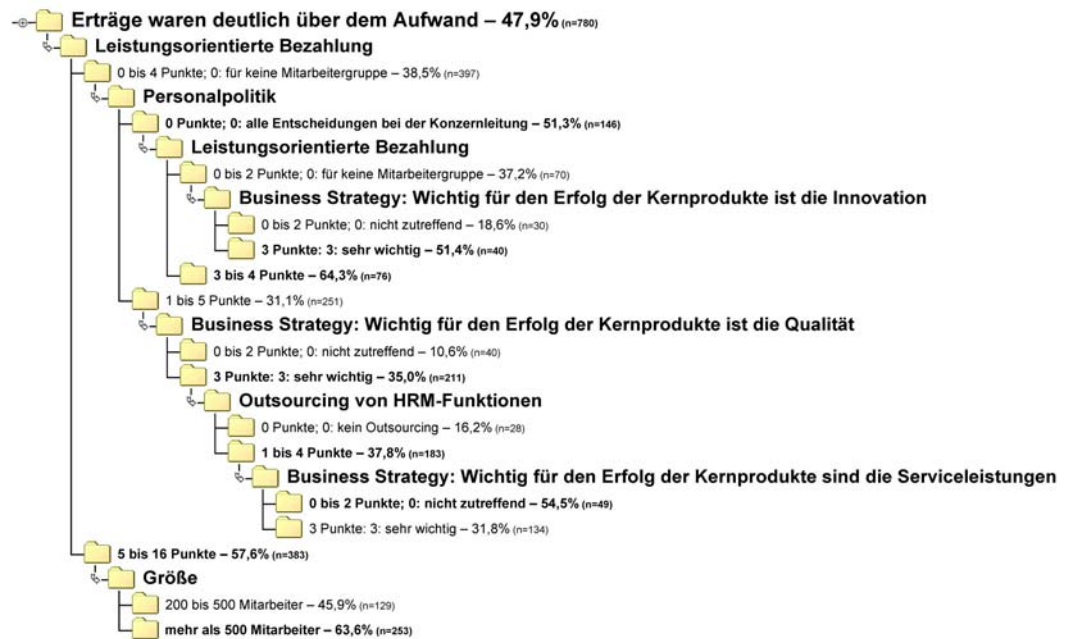


Abbildung 10: Erträge waren deutlich über dem Aufwand

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

Nicht ganz 50% der befragten Unternehmen konnten Erträge erwirtschaften, die deutlich über dem Aufwand lagen (vgl. Abbildung 10). Wie auch bei anderen der von uns erfassten Erfolgsmaße spielt auch hier die „Leistungsorientierte Bezahlung“ eine wichtige Rolle. In Unternehmen in denen solche variablen Leistungsanreize genutzt werden liegt die Erfolgswahrscheinlichkeit um 10% über dem Gesamtdurchschnitt. Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt zudem noch einmal um sechs Prozent, wenn es sich um ein Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern handelt. Bei denjenigen Unternehmen, die nur wenige leistungsbezogene Gehalts-schemata nutzen erreichen nur die eine Erfolgswahrscheinlichkeit, die nicht unter dem Durchschnitt liegt, die in Hinblick auf die Personalpolitik auf zentrale Strukturen setzen.

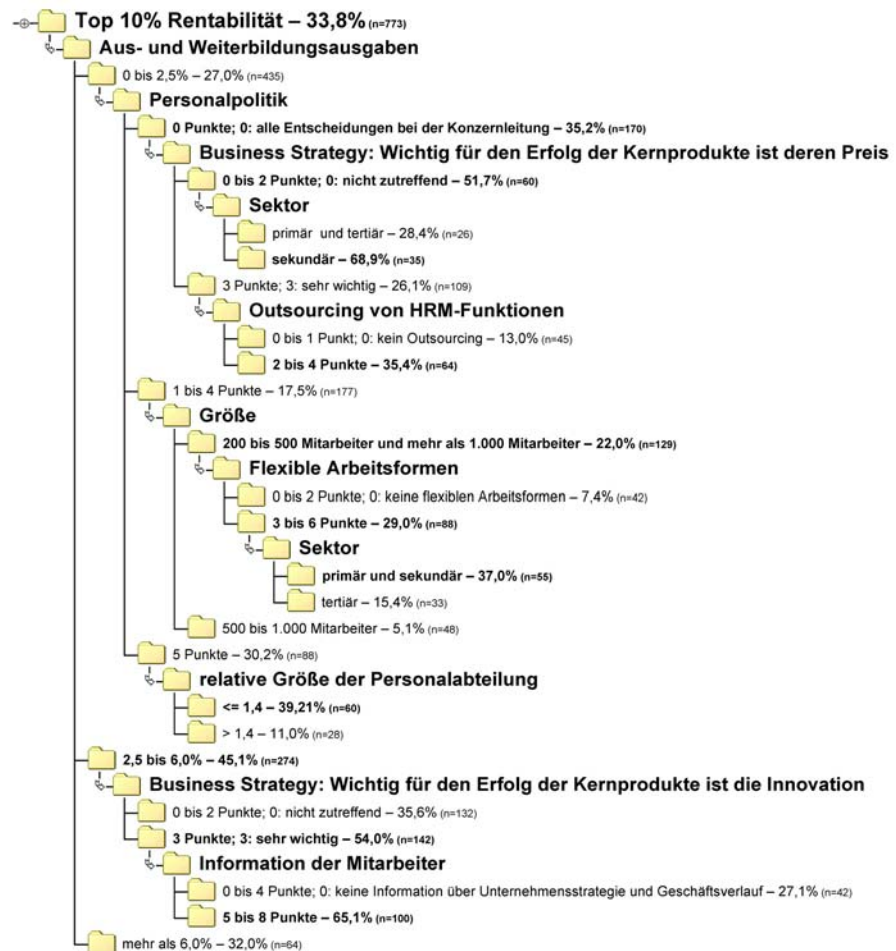


Abbildung 11: Top 10% Rentabilität

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

In Bezug auf die Rentabilität zeigt die Segmentierung der befragten Unternehmen ein relativ komplexes Bild (siehe Abbildung 11). Wichtigster Prädiktor für den Erfolg der Unternehmen sind hier die Aus- und Weiterbildungsausgaben. Starke Bemühungen in diesem Bereich scheinen tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil zu erbringen. Allerdings sollte auch hier nicht vergessen werden, dass die vorliegenden Analysen insgesamt nicht in der Lage sind kausale Zusammenhänge aufzudecken. In diesem Sinne ist es durchaus möglich, das hohe Aus- und Weiterbildungsausgaben besonders von den Unternehmen getätigt werden, die sich das finanziell auch leisten können.

Die in Bezug auf dieses monetäre Erfolgskriterium aufgenommenen Business Strategien stellen sich bei der vorliegenden Auswertung als relativ bedeutsam heraus und gehen einher mit den Zielen, die in der Regel mit erhöhten Aus- und Weiterbildungsausgaben verknüpft sind. So profitieren, die Unternehmen, denen die Innovation besonders wichtig ist besonders stark von hohen Aus- und Weiterbildungsausgaben. Weiter steigern können diese Unternehmen ihre Erfolgsaussichten, indem sie den Informationsfluss zu den Mitarbeitern erhöhen.



Abbildung 12: Top 10% Aktienmarktentwicklung

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

Insgesamt gaben rund 13% der befragten Unternehmen in der EU-13 an, zu den Top 10% im Bezug auf ihre Aktienmarktentwicklung zu gehören. Wie im oben bereits dargestellten Regressionsmodell (vgl. Tabelle 11) zeigt sich auch im Rahmen der hier vorgestellten Analyse die starke Bedeutung der Variable „Leistungsorientierte Bezahlung“ (vgl. Abbildung 12).

Insbesondere von den Unternehmen, die einen mittleren bis starken Gebrauch von solchen Leistungsanreizen aufweisen, erreichen 20% die Gruppe der Top 10%, wohingegen die Gruppe der Unternehmen, die diese Leistungsanreize nur wenig oder gar nicht nützen, mit einer nur 8%igen Erfolgswahrscheinlichkeit zurückfällt.

Als besonders erfolgreich erweisen sich die Unternehmen, die neben einer starken Nutzung leistungsorientierter Leistungsanreize vor allem serviceorientiert sind. In der Gruppe dieser Unternehmen steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit auf 29% an.

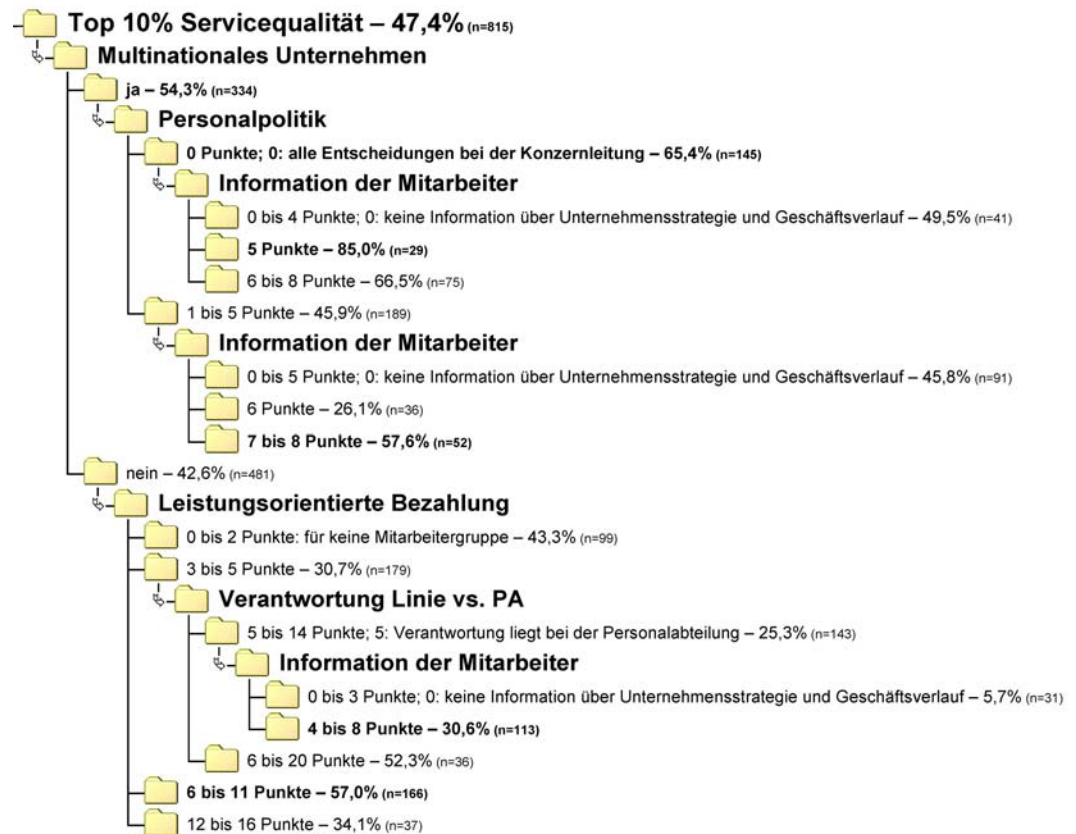


Abbildung 13: Top 10% Servicequalität

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

In Bezug auf die Servicequalität haben die multinationalen Unternehmen klar die Nase vorn (vgl. Abbildung 13). Der Unterschied zwischen nationalen und multinationalen Unternehmen beträgt mehr als 10%. Die weitere Untergliederung der beiden Gruppen verdeutlicht zudem klare strukturelle Abweichungen voneinander. Während die multinationalen Unternehmen zentrale Entscheidungskompetenzen in Hinblick auf die Personalpolitik nutzen um insgesamt ca. 20% besser abzuschneiden als der Durchschnitt der befragten Unternehmen, setzen die nationalen Unternehmen auf ein mittleres Ausmaß an leistungsorientierten Anreizsystemen, um immerhin die gleiche Erfolgswahrscheinlichkeit zu erreichen, wie sie multinationale Unternehmen ohne spezielle Maßnahmen aufweisen. Dieser Befund ist insofern interessant, da es sich bei Serviceleistungen um marktnahe Leistungen handelt. Dass hier die einheimischen Unternehmen hinter den Multis zurück bleiben ist zumindest beachtenswert.

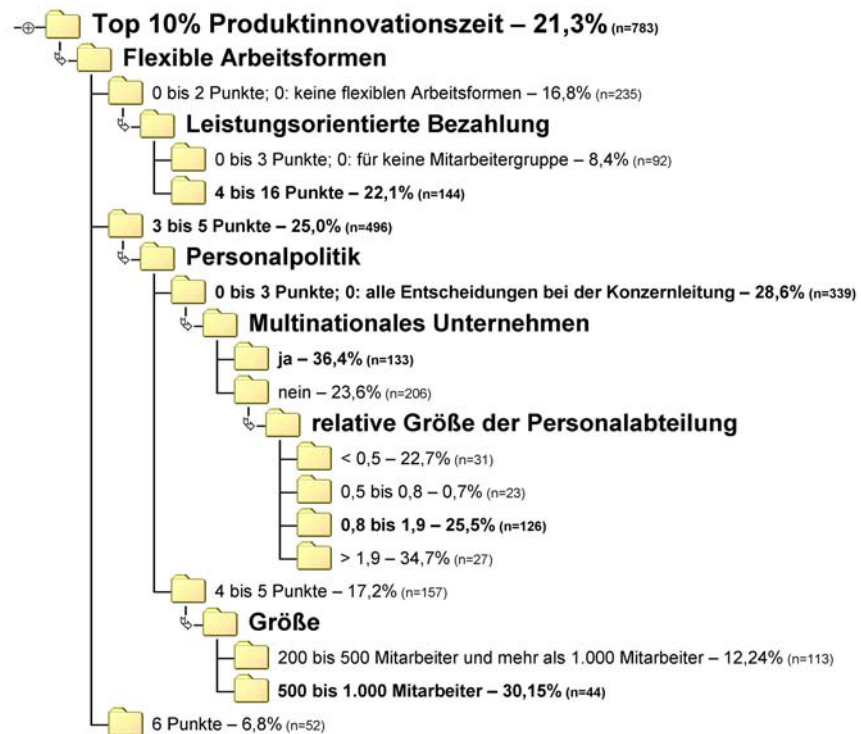


Abbildung 14: Top 10% Produktinnovationszeit

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

Die Auswertungen zur Produktinnovationszeit zeigt die Schwächen der logistischen Regression deutlich auf (vgl. Tabelle 11). Da die wichtigsten Variablen im Chaid (Flexible Arbeitsformen) einen nicht-linearen Zusammenhang mit dem Erfolg aufweisen (eine mittlere Ausprägung ist am besten), versagt die logistische Regression und findet gerade für diese Variable keinen Zusammenhang mit dem Erfolg (vgl. Abbildung 14). Daraus lässt sich ersehen, dass die einfache Formel, je mehr desto besser oder je weniger desto besser, nicht immer gilt.

Dass flexible Arbeitsformen im Bereich der Produktinnovationszeit eine besondere Rolle spielen kann durchaus erwartet werden. Interessant ist jedoch der Umstand, dass sich der Erfolg noch einmal erhöht, wenn die Unternehmen wichtige personalpolitische Entscheidungen auf der Ebene der Konzernleitung fällen. Es scheint so zu sein, dass eine kurze Produktinnovationszeit zwar Flexibilität von den Arbeitnehmern fordert, in den personalpolitischen Entscheidungen jedoch zentrale Strukturen fordert. Diese Kombination aus Flexibilität und Zentralismus macht sich besonders für Multinationale Unternehmen bezahlt.

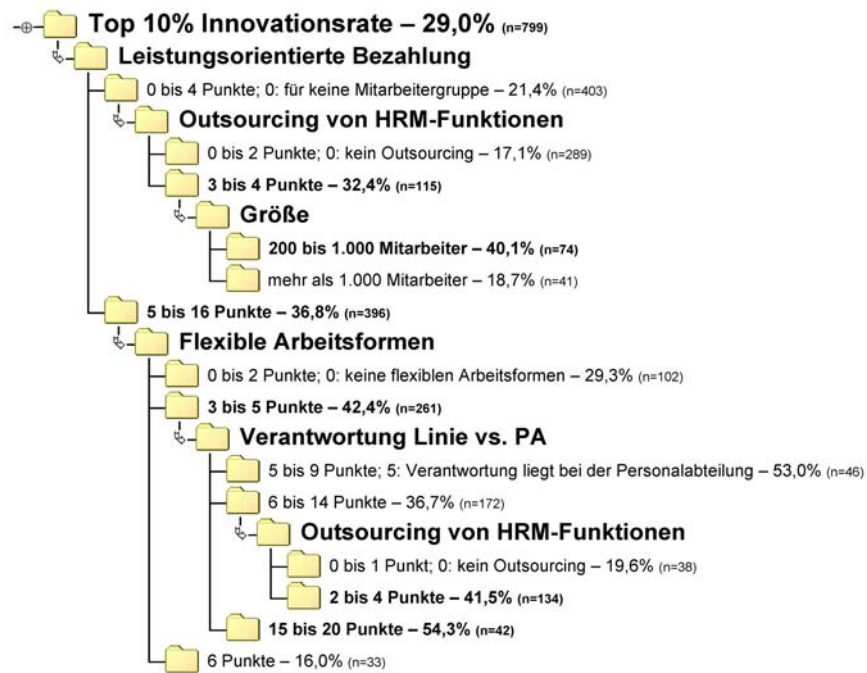


Abbildung 15: Top 10% Innovationsrate

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

29% der in die Analyse eingegangenen Unternehmen geben an, zu den Top 10% in Bezug auf die Innovationsrate zu gehören (vgl. Abbildung 15). Als wichtigstes Kriterium für die Innovationsrate identifiziert die Chaid-Analyse die leistungsorientierte Bezahlung. Die Skala für leistungsorientierte Bezahlung hat sechzehn Stufen, die Chaid in zwei Gruppen zusammenfasst. Die erfolgreichste Gruppe wird von denjenigen Unternehmen gebildet, die mittlere bis hohe Anstrengungen hinsichtlich der Nutzung leistungsorientierter Arbeitsformen unternehmen. 36,8 % dieser Teilmenge gehören zu den Top 10% in Bezug auf die Innovationsrate.

Diese erste und wichtigste Variable entspricht einem signifikanten Haupteffekt im logistischen Regressionsmodell. Auch dort zeigt sich diese Variable für dieses Erfolgsmaß als besonders bedeutsam. Die zwei Gruppen können nun aber hinsichtlich weiterer Handlungsempfehlungen spezifiziert und enger eingegrenzt werden. Die Gruppe von Unternehmen mit dem meisten Erfolg in Bezug auf die Innovationsrate verwendet leistungsorientierte Bezahlungsformen, zeigt eine mittlere bis hohe Nutzung flexibler Arbeitsformen und ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass die Verantwortung in Personalfragen beim Linienmanagement liegt.

Ebenfalls über dem Durchschnitt von 29% liegen Unternehmen, in denen die Verantwortung für die Personalpolitik zwischen der Linie und der Personalabteilung aufgeteilt wird, die jedoch zusätzlich bestimmte personalwirtschaftliche Funktionen auslagern.

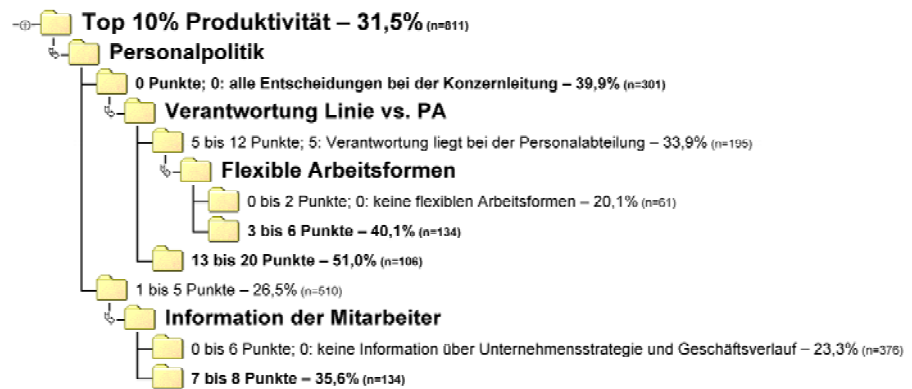


Abbildung 16: Top 10% Produktivität

Die Prozentzahlen geben an, wie viele Unternehmen sich in der jeweiligen Gruppe als erfolgreich einstufen. Die Angabe in den Klammern entspricht der Größe der jeweiligen Gruppe.

Die Strukturen, die mit einem hohen Erfolg in Bezug auf die Produktivität der Unternehmen einhergehen sind vergleichsweise einfach (siehe Abbildung 16). Als wichtigste Variable stellt sich eine zentrale Ansiedlung personalpolitischer Entscheidungsträger heraus, die durch eine Verlagerung von personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern an das Linienmanagement flankiert wird. Diese Kombination lässt auf eine straffe Organisation der personalwirtschaftlichen Aufgaben schließen, bei denen die Personalabteilung auf der Ebene einzelner Niederlassungen kaum noch eine Rolle spielt.

Insgesamt weisen die vorliegenden Ergebnisse der Analysen zur Interaktionsstruktur personalwirtschaftlicher Strukturen und Managementpraktiken darauf hin, dass die Welt der Unternehmen durchaus komplexer ist als es die logistischen Regressionsmodelle vermuten lassen. Für die verschiedenen Erfolgsmaße zeigen sich zum Teil recht unterschiedliche Gruppeneinteilungen mit unterschiedlicher Bedeutung verschiedener Handlungsempfehlungen. Was den wichtigsten Prädiktor angeht, so stimmen die Modelle bis auf eine Ausnahme mit denen der Regressionsanalysen überein. Im Detail komplexer Interaktionen verschiedener Weichenstellungen der Unternehmen zeigt sich jedoch recht differenziert, dass durchaus verschiedene Wege zum Erfolg führen können.

Trotz dieser augenscheinlichen Komplexität soll versucht werden die Ergebnisse der Chaid-Analysen zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Die folgende Tabelle 12 stellt die wichtigsten Prädiktoren, die im Rahmen der Interaktions-Berechnungen ermittelt wurden zusammenfassend für alle Erfolgsmaße im Überblick dar. Ebenso wie auch im Rahmen der Auswertungen mittels der logistischen Regression ergibt sich auch für die Chaid-Analysen die leistungsorientierte Bezahlung als wichtigster und bedeutsamster Prädiktor. Häufig ergaben sich auch bedeutsame Beziehungen zwischen den Erfolgsmaßen und der Personalpolitik. Die hierzu vorliegenden Ergebnisse verweisen darauf, dass erfolgreiche Unternehmen personalpolitische Entscheidungen in der Regel auf Ebene der Konzernleitung und weniger auf der Ebene von Niederlassungen treffen. Auch dieses Ergebnis wird durch die Auswertung mittels der logistischen Regression gestützt.

Auch eine möglichst umfassende Information der Mitarbeiter wird im Rahmen der Chaid-Analysen als wichtiger Prädiktor für den Erfolg der Unternehmen ausgewiesen.

		Erfolgreich: Hoher Wert Prozent ¹	Erfolgreich: Mittlerer Wert Prozent ¹	Erfolgreich: Niedriger Wert Prozent ¹	Häufigkeit des Prädiktors in den CHAID- Auswertungen	Verbal: Besonders erfolgreich ist...
Prädiktoren-HRM:	☞ Leistungsorientierte Bezahlung	85,7%	14,3%	0,0%	7	...es, mehr Leistungsorientierte Anreizsysteme anzubieten
	☞ Personalpolitik	16,7%	0,0%	83,3%	6	...es, Entscheidungen auf Ebene der Konzernleitung zu treffen
	☞ Information der Mitarbeiter	83,3%	16,7%	0,0%	6	...es, die Mitarbeiter möglichst umfassend zu informieren
	☞ Outsourcing von HRM-Funktionen	100,0%	0,0%	0,0%	4	...das Outsourcing von HRM-Funktionen
	☞ Flexible Arbeitsformen	50,0%	50,0%	0,0%	4	...es, auf Flexible Arbeitsformen zumindest nicht ganz zu verzichten
	☞ Verantwortung Linie vs. PA	75,0%	25,0%	0,0%	4	...es, die Verantwortung nicht alleine bei der Personalabteilung zu belassen
	☞ Relative Größe der Personalabteilung	0,0%	50,0%	50,0%	2	
	☞ Aus- und Weiterbildungsausgaben	0,0%	100,0%	0,0%	1	
Prädiktoren-Business Strategy:	☞ Business Strategy: Wichtig für den Erfolg der Kernprodukte ist die Serviceleistung	50,0%	0,0%	50,0%	2	
	☞ Business Strategy: Wichtig für den Erfolg der Kernprodukte ist die Innovation	100,0%	0,0%	0,0%	2	
	☞ Business Strategy: Wichtig für den Erfolg der Kernprodukte ist deren Preis	0,0%	0,0%	100,0%	1	
	☞ Business Strategy: Wichtig für den Erfolg der Kernprodukte ist deren Qualität	100,0%	0,0%	0,0%	1	
	☞ Business Strategy: Wichtig für den Erfolg der Kernprodukte ist die Produktdifferenzierung				0	
Prädiktoren-Unternehmensstruktur:	☞ Größe	50,0%	25,0%	25,0%	4	(hier ist keine eindeutige Interpretation möglich)
	☞ Sektor	0,0% (primär)	50,0% (sekundär)	50,0% (tertiär)	2	
	☞ Multinationales Unternehmen	100,0%	0,0%	0,0%	2	
Einbezogene Länder:	☞ EU-13 (UK, F, D, S, E, DK, NL, IRL, P, FIN, GR, A, B)					Wichtig: es gilt immer auch der umgekehrte Zusammenhang
Gewichtung:	☞ Die Daten aus den jeweiligen Mitgliedstaaten wurden nach der Größe der jeweiligen Grundgesamtheit von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern gewichtet.					

¹: bezogen auf die Auftretenshäufigkeit des Prädiktors in den CHAID-Auswertungen (Summe über alle Auswertungen)

Tabelle 12: Unternehmenserfolg und Personalmanagement – Zusammenfassung der CHAID-Analysen

Die Tabelle zeigt für jeden Prädiktor, ob eine hohe, eine mittlere oder niedrige Ausprägung eine besonders erfolgreiche Gruppe kennzeichnet. Dazu wurde ausgezählt, wie oft ein Prädiktor in den CHAID-Analysen insgesamt auftaucht (also überhaupt einen Unterschied im Erfolg zu beschreiben vermag). Kommt ein Prädiktor in einer Auswertung als relevanter Prädiktor vor, so wird gezählt, ob eine hohe, eine mittlere oder eine niedrige Ausprägung erfolgreich war.

Definition von hoch, mittel und niedrig: Da ein Prädiktor mindestens zwei Gruppen und höchstens so viele Gruppen bilden kann, wie er Skalenwerte besitzt, kann der tatsächliche Skalenwert von Fall zu Fall unterschiedlich sein, auch wenn er z.B. jedes mal als hoch eingeschätzt wurde. Hoch ist immer die Gruppe, die das obere Ende der Skala einschließt; niedrig ist immer die Gruppe, die das untere Ende mit einschließt; die Mitte ist eine Gruppe immer dann, wenn es sowohl eine Gruppe mit höheren als auch mit niedrigeren Werten gibt.

Die Interpretation der Tabelle ist nur dort sinnvoll, wo ein Prädiktor auch wirklich häufig vorkommt. Diese Prädiktoren sind grau unterlegt (die Grenze zwischen häufig und nicht häufig ist jedoch willkürlich).

Gezählt werden alle Prädiktoren aller sieben CHAID-Analysen unabhängig von der Verzweigungstiefe des Baumes.

Kausal gerichtete Aussagen, im Sinne eines Wenn-Dann, können nicht getroffen werden.

Die vorliegende Analyse versuchte durch Verwendung zweier unterschiedlicher statistischer Verfahren gegenseitige Schwachstellen der Methoden zu überwinden und dadurch zu neuen Erkenntnissen hinsichtlich der komplexen Zusammenhänge zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg zu gelangen.

Die Schwächen der logistischen Regressionsmodelle, nämlich die Beschränkung auf lineare Zusammenhänge sowie die fehlende Möglichkeit, komplexe Interaktionen zu berücksichtigen, können mittels der Chaid-Analyse weitgehend überwunden werden. Die Chaid-Analysen haben uns auf der einen Seite gezeigt, dass die theoretischen Grundlagen, vor denen Handlungsempfehlungen und Erfolg von Unternehmen vielfach untersucht werden, die Realität der Unternehmen zu stark vereinfachen. Auf der anderen Seite scheint diese „Realität“ zwar durchaus komplex, aber nicht gänzlich ungeordnet zu sein. Die Tatsache, dass die Chaid-Analysen überhaupt Gruppen von Unternehmen zusammenfassen konnten, weist darauf hin, dass Muster vorherrschen, die einer späteren theoretischen Analyse zugänglich sind.

Dennoch muss auch auf weiterhin bestehende Grenzen dieser Untersuchung hingewiesen werden. Bei den Erfolgsmaßen handelt es sich um „Selbsteinschätzungen“ des Erfolgs, wodurch die Gültigkeit der Aussagen wesentlich geschmälert wird. Weiterhin sieht die Cranet-G Erhebung, die unserer Datenbasis zugrunde liegt, nur jeweils einen Respondenten pro Organisation vor. Im Rahmen der logistischen Regression repräsentieren die Regressionsgewichte „gemittelte“ Zusammenhänge, die für einzelne Unternehmen keine Gültigkeit besitzen müssen. Und schließlich wird auch im Rahmen dieser Analyse die Kausalitätsfrage nicht beantwortet.

Im Hinblick auf inhaltliche Erkenntnisse kann zusammenfassend festgehalten werden, dass nicht singuläre Faktoren (one best way) entscheidend sind, sondern dass unterschiedliche Konfigurationen von personalwirtschaftlichen Handlungsempfehlungen zu ähnlichen Erfolgsausprägungen führen können.

6. Zentrale Ergebnisse – Qualitativ

Fallstudie Österreich

IT AG „Ein Unternehmen der True-Economy“

Die Personalabteilung beschäftigt sich besonders mit der Förderung des horizontalen Wissenstransfers und der vertikalen Integration zum Zwecke der optimalen MitarbeiterInnenbereitstellung. Zum horizontalen Wissenstransfer können die Angebote zum internen Networking wie gemeinsames Abendessen nach den Informationsveranstaltungen, die Feste und der offene Teil der Mitarbeiterzeitung gezählt werden. Als Maßnahmen der vertikalen Integration könnte man die Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen durch kürzere Kommunikationswege zu Vorgesetzten (Einziehen einer Hierarchieebene bzw. einer eigenen Staffing Abteilung) sowie eine institutionalisierte Informationspolitik (Mitarbeiterzeitung mit Informationen vom Vorstand und der Personalleitung, interne Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterbefragung etc.) sehen.

Als AkteurInnen für Veränderungen können einerseits der Vorstand, andererseits die MitarbeiterInnen bezeichnet werden. Diese werden aktiv aus den Einsichten über die Veränderungen im Absatzmarkt durch ihren ständigen direkten Kontakt mit den Kunden. Die Tatsache, dass sie unternehmensintern Konflikte austragen, um Veränderungen zu bewirken, lässt auf eine relativ starke Bindung mit der Organisation schließen. Statt das Unternehmen zu wechseln, versuchen sie die Zukunft des eigenen aktiv zu verändern.

Interessant ist auch, dass zumindest in der Selbstdarstellung des Unternehmens im Internet und in den laufenden internen Publikationen keine Leitbilder oder Mission Statements bemüht werden. Das passt zum Selbstbild der Organisation als mittelständisches Unternehmen. Es bietet sich darüber hinaus das Etikett: „bodenständig“ an, welches das bedächtige Wachstum der IT AG im Gegensatz zu dem rasanten Wachstum und dem Absturz der Branche charakterisieren könnte.

Hypothese 1.1.¹

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalpolitik auf der Ebene der Tochtergesellschaft oder der Niederlassung bestimmen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Hypothese 1.2.

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die Verantwortung für Personalfragen auf die Linie verlagert haben, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

¹ Die Besprechung der Fallstudien folgt den oben bereits angeführten Hypothesen, die im quantitativen Teil des vorliegenden Berichtes ausführlich betrachtet wurden (vgl. Tabelle 3 und Tabelle 4; in Bezug auf die quantitativen Ergebnisse S. 36ff)

Bisher lag die Endverantwortung für Personalfragen bei dem Personalleiter, tatsächlich wurden viele Agenden jedoch von der Sales Abteilung mitbetreut. Deswegen wird jetzt eine dazwischenliegende Abteilung eingeführt, die für Staffing und Betreuung der MitarbeiterInnen zuständig sein wird. In diesem Fall ist also eher eine gegenläufige Tendenz sichtbar.

Hypothese 1.3.

„Die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant verringert.“

Die Personalabteilung wurde erst Mitte der 90er Jahre etabliert und besteht derzeit aus fünf Personen für zirka 240 MitarbeiterInnen am Standort Wien. In diesem Fall wurde also in dieser Zeit die Personalabteilung aufgebaut, auch um den Wünschen der MitarbeiterInnen nach direkten Ansprechpersonen nachzukommen. Eine Verkleinerung der Abteilung zeichnet sich nicht ab. Sie befasst sich eher zunehmend mit Agenden der Personal- und auch Organisationsentwicklung.

Hypothese 1.4.

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Es wird jährlich eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Es ist anzunehmen, dass darin auch gefragt wird, inwieweit die MitarbeiterInnen mit der Personalabteilung zufrieden sind.

Hypothese 2.1.

„Der Anteil der Aus- und Weiterbildungsaufwendungen an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Es gibt ein dreistufiges Personalentwicklungsprogramm, das sukzessive ausgebaut wird. Auch werden derzeit die Zuschüsse für den privaten Erwerb von Software und Fachliteratur erhöht. Es ist also anzunehmen, dass sich der Anteil dieser Aufwendungen erhöht.

Hypothese 2.2.

„Die relative Anzahl der Mitarbeiter, die regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Für die Personalabteilung der IT AG gehört es zu den ausdrücklichen Zielen genau diese Kommunikationsströme zu fördern und zu gewährleisten. Dies geschieht einerseits durch die monatlich erscheinende Mitarbeiterzeitung, die sowohl in Hard Copy als auch im Intranet erscheint. Dort werden etwaige neue Vorstandsmitglieder vorgestellt, oder der Vorstandsvorsitzende gibt Informationen zum Quartalsbericht etc. Außerdem gibt es ein institutionalisiertes Veranstaltungswesen, mit mindestens einer Veranstaltung pro Monat, bei denen meistens ein Teil der Information vorbehalten ist, wie „ein neues Vorstandmitglied stellt sich vor“.

Hypothese 2.3.

„Der relative Anteil der Mitarbeiter, die Leistungsanreize wie Kapitalbeteiligung, Erfolgsbeteiligung oder Gruppenzulagen erhält und/oder auf Grundlage einer Leis-

tungsbeurteilung entlohnt wird, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Bei der IT AG wurde zum Zeitpunkt des Börsengangs ein Mitarbeiterbeteiligungssystem für alle MitarbeiterInnen implementiert. Aufgrund ungünstiger Gesetzeslage bezüglich solcher Beteiligungen in Österreich ruht das System derzeit, bis die steuerlichen Fragen geregelt sind.

Hypothese 2.4.

„Der Anteil europäischer Unternehmen, die flexible Jahresstundenverträge, befristete Arbeitsverträge, Heimarbeit oder die Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen/Outsourcing) nutzen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Die MitarbeiterInnen können zwar sehr flexibel arbeiten, wie es in der Branche als allgemein üblich gesehen wird. „Die meisten, die in der Branche tätig sind, sind auch ein wenig „bunte Hunde“ d.h. sie schlafen mal länger und kommen dann später.“ Es gibt seit kurzem auch ein offizielles flexibles, gleitendes Arbeitszeitmodell „auch auf dem Papier“, hat sich aber zu davor nicht viel geändert. Hängt zusammen mit neuem Kollektivvertrag der seit 1.1.2001 gültig ist, der die juristische Möglichkeit flexibler Arbeitszeitmodelle bietet. Davor wurde es gelebt ohne rechtliche Basis. „Verschriftlichung“ hat auch damit zu tun, dass das Unternehmen kritische Größe erreicht hat. Keine Arbeit von zu Hause aus oder Desk-sharing. Es wird in Großprojekten gearbeitet, die Leute müssen anwesend sein und im Team arbeiten

Fallstudie Österreich

Software AG: „Das postcharismatische Unternehmen“

Es gab in der Geschichte des Unternehmens mindestens zwei Wendepunkte.

Der Umbruch von der Pionierorganisation zum Unternehmen mit Venture Capital: Zuerst war es ein sich selbst organisierendes Unternehmen, in dem die Information ohne Strukturen oder sichtbare Steuerung auf völlig „natürliche“ Weise floss. Durch die enorm hohe Identifikation mit der Organisation auf der Basis ähnlicher Wertvorstellungen, verkörpert die gemeinsame Arbeit an der Entwicklung eines des Produktes, war es möglich, die formale Organisation gering zu halten. Danach kam es sukzessive, als Folge der neuen Unübersichtlichkeit und Unpersönlichkeit und des gestiegenen Drucks von Seiten der Aktionäre bzw. des Aufsichtsrats, zur „Professionalisierung“ bzw. Formalisierung und damit auch zum Verlust des Gefühls von „Freiheit“. Mit den Worten eines Gründers ausgedrückt: „Wenn Sie natürlich, ich sage jetzt Venture Capitalisten im Genick haben und wenn da eine Menge Druck da ist und sich Entscheidungsprozesse im Unternehmen eben verändern, wenn man dann „public“ geht, dann unterliegt man natürlich einer großen Gefahr, seine persönliche Balance zu verlieren“.

Dies führt unter anderem zum Ausstieg des charismatischeren der beiden Gründer. Dadurch kam der Organisation die Integrationsfigur abhanden. Außerdem ist das Unternehmen ist nur mehr ein Zwanzigstel wert im Vergleich zum Zeitpunkt des Börsenganges. Der Stock Option Plan ist mehr ein trauriges Symbol des Nieder-

gangs als ein Motivationsinstrument. Darüber hinaus bereitet der Druck zur MitarbeiterInnenreduktion und die weitere Fokussierung auf die Zahlen der Spaßorganisation ihr vorläufiges Ende. Sogar der Bereich Softwareentwicklung, Ausgangspunkt und Mittelpunkt der Organisation über lange Zeit hinweg, verliert seinen Platz im Rampenlicht. Jetzt sind Marketing und Vertrieb wichtig geworden: Die bestehenden Produkte müssen erst verkauft werden, bevor neue entwickelt werden können.

Offenbar ist es dem Unternehmen nicht gelungen, die MitarbeiterInnen nach dem Wegfall der charismatischen Führung, weiterhin vertikal zu integrieren. Die MitarbeiterInnen haben keine offiziellen Ansprechpersonen für verschiedene Fragen und die Personalreferentin ist explizit nur für Verwaltungstätigkeiten vorgesehen. MitarbeiterInnenbetreuung im eigentlichen Sinne findet nicht statt, was sich besonders an der fehlenden Einführung für neue MitarbeiterInnen und der erst für die Zukunft geplanten Personalentwicklung zeigt.

Auch für den horizontalen Wissenstransfer verlässt man sich auf die informellen Netzwerke, die sich offenbar bis zu einer gewissen Größe des Unternehmens besonders in gemeinsamen Freizeitaktivitäten zeigten. Derzeit gibt es keine Ansätze den wichtigen Informationsaustausch zu fördern.

Hypothese 1.1.

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalpolitik auf der Ebene der Tochtergesellschaft oder der Niederlassung bestimmen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Die ausländischen Vertriebstöchter bestimmen die Personalpolitik selbst. Nur der Stock Option Plan sollte unternehmensweit gleich durchgeführt werden.

Hypothese 1.2.

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die Verantwortung für Personalfragen auf die Linie verlagert haben, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Die Personalverantwortung liegt weitgehend bei der Linie. Die Manager erledigen die Personalagenden neben ihren anderen Aufgaben mit. Die Personalreferentin führt rein administrative Aufgaben durch und ist dem CFO (Chief Financial Officer) zugeordnet, das Weiterbildungsbudget liegt beim CTO (Chief Technical Officer). Dieser behält sich auch die Zustimmung bei Personalauswahl vor.

Hypothese 1.3.

„Die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant verringert.“

Eine Personalabteilung ist in diesem Fall nicht vorhanden. Das Unternehmen maß der Personalarbeit bisher wenig Bedeutung bei. Es gibt unternehmensweit nur vier Personen, die sich mit verschiedenen Personalaufgaben beschäftigen, aber eher administrative Tätigkeiten ausüben. Eine Ausnahme stellt die Etablierung des Stock Option Plans dar, das sollte ein strategisches Instrument sein. Die aktuelle Bedeutung ist fraglich wegen des dramatischen Verfalls des Aktienkurses. Die Personalaufgaben werden also von der Linie wahrgenommen, es gibt administrati-

ve Unterstützung dafür. Die letzte Entscheidungsinstanz teilen sich zwei Vorstände, auch Budgethochheit liegt beim Vorstand.

Hypothese 1.4.

„Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Von einer Evaluation der Arbeit der Personalreferentin ist nichts bekannt.

Hypothese 2.1.

„Der Anteil der Aus- und Weiterbildungsaufwendungen an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Die Etablierung der „Software AG Universität“ spricht dafür. (Das hat jedoch nichts mit den 90er Jahren zu tun, sondern mit der neuen Phase, in die das Unternehmen eingetreten ist.)

Hypothese 2.2.

„Die relative Anzahl der Mitarbeiter, die regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

In den ersten Jahren der Pionierorganisation waren alle über Ziele etc. informiert und identifizierten sich auch damit („lebten sie“). Mit dem schnellen Wachstum der Mitarbeiteranzahl, sind jedoch die Strukturen nicht mitgewachsen. Die Einführung des Intranet kann als schwacher Versuch bezeichnet werden, Information anzubieten. Sie scheint jedoch nicht anzukommen. Der Informationsfluss funktioniert eher schlechter, da es dafür keine institutionalisierten Kanäle gibt und das Unternehmen zu groß geworden ist, um sich auf die informelle Kommunikation alleine zu stützen.

Hypothese 2.3.

„Der relative Anteil der Mitarbeiter, die Leistungsanreize wie Kapitalbeteiligung, Erfolgsbeteiligung oder Gruppenzulagen erhält und/oder auf Grundlage einer Leistungsbeurteilung entlohnt wird, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Beim untersuchten Unternehmen gibt es einen „echten“ Stock Option Plan in dem Sinne, dass alle die Möglichkeit haben, Aktien zu besitzen. Leider zeigt der Kurssturz auch die Empfindlichkeit/Verwundbarkeit dieses Instruments. Auch die LeiterInnen der Verkaufsniederlassungen im Ausland sind mit ihrem Kapital am gesamten Unternehmen beteiligt.

Hypothese 2.4.

„Der Anteil europäischer Unternehmen, die flexible Jahresstundenverträge, befristete Arbeitsverträge, Heimarbeit oder die Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen/Outsourcing) nutzen, hat sich in den 90er Jahren in allen untersuchten Ländern signifikant erhöht.“

Die MitarbeiterInnen insbesondere die SoftwareentwicklerInnen haben große Freiräume bezüglich der Gestaltung ihrer Arbeitszeiten. Das Unternehmen hat jedoch eine Präferenz, die MitarbeiterInnen möglichst Vollzeit anzustellen. Zum Thema

Outsourcing sind einerseits die Ausgliederung der Implementierung in einer eigenen Tochterfirma auffällig, andererseits das Hereinholen des Bereiches Finanzen, Buchhaltung und Controlling. Das kann als Hinweis auf den erhöhten Druck auf die Kosten- und Umsatzentwicklung des Unternehmens seit dem Börsengang gelesen werden.

Fallstudie Frankreich

Software AG1: „Zwischen New und Old Economy“

Das Unternehmen wurde 1996 in Frankreich gegründet. Das Unternehmen produziert und verkauft „Information Management“ Software zur Organisation und Optimierung des internen und externen Informationsflusses von Betrieben. Die Technologie basiert auf (multilingualer) semantischer Analyse.

Obwohl das Unternehmen in der Fachpresse meistens als Startup präsentiert wird, lehnt der Betrieb selbst diese Bezeichnung ab, da er schon seit 1996 existiert. Nichtsdestotrotz zeigt seine kurze Geschichte viele Ähnlichkeiten mit der üblichen Vorstellung von Startups: Gründung und schnelles Wachstum innerhalb sehr kurzer Zeit, basierend auf „high-tech“.

Die zwei ersten Jahre der Unternehmensgeschichte waren ausschließlich der Forschung und Entwicklung gewidmet. Die eigentliche geschäftliche Aktivität begann 1998. Diese kommerziellen Anfänge bedeuteten eine Art Testphase, in der sich erwies, dass die Produkte leistungsfähig waren und ein entsprechendes Marktsegment existierte. Ab diesem Zeitpunkt wurde das Unternehmen systematisch entwickelt. Externe Investoren (insbesondere 3 Großinvestoren, die sich auf Risk-Capital spezialisiert haben) brachten 3 Millionen €. Dieser Gründungsgeschichte enthält ein Spezifikum vom Unternehmen: Im Gegensatz zu den meisten Startups war schon eine gewisse Erfahrung vorhanden, bevor viel Kapital investiert wurde. Als Software AG1 noch aus einem kleinen Team bestand, wurde die Aufgabenteilung sehr flexibel gehandhabt. So musste sich der Verantwortliche für die interne EDV etwa auch mit Marketingaufgaben befassen. Aufgaben wurden eher nach Bedarf als nach einem Schema der Arbeitsteilung wahrgenommen. Selbst bei einem Belegschaftsstand von 60 bis 70 MitarbeiterInnen wurde an der informellen Aufgabenteilung festgehalten. Man erkannte nun aber das Problem, dass zwar jeder für alles zuständig, niemand aber wirklich verantwortlich war. Obwohl sich alle mit dem besten Willen engagierten, führte dieses System „ins Chaos“, so der Personalleiter. Darauf folgte eine von der Geschäftsführung so bezeichnete „dritte Entwicklungsphase“, die sich jetzt ihrem Ende nähert. Jedem/r MitarbeiterIn wird ein bestimmter und präzise definierter Tätigkeitsbereich zugeteilt, mit der Begründung, dass die MitarbeiterInnen in einem engen Bereich hochqualifiziert sind; und dass auf diese Weise klare Verantwortungsstrukturen nach innen und außen bestehen.

Die Organisation des Unternehmens lässt sich weder auf den Typ eines „new economy“- noch eines „old economy“-Betriebs reduzieren. Aus der „old economy“ übernimmt Software AG1 die eher für Großkonzerne charakteristische soziale Organisation, wie z.B. das institutionalisierte System der Personalvertretung. Das Unternehmen hat ferner die für die Branche noch ungewöhnliche 35-Stunden-Woche eingeführt. Es investiert 5% der Lohnmasse in Weiterbildung (im Gesetz

sind nur 1,5% vorgeschrieben). Dem Typ der „new economy“ entspricht andererseits die Arbeitsatmosphäre: bei Software AG1 wird die informelle „coole“ Kultur großgeschrieben.

Der Personalleiter ist für alle traditionellen Personalangelegenheiten verantwortlich. Auf einer Seite wird versucht, die Managementebene für die Personalarbeit zu sensibilisieren (dies betrifft, wie schon erwähnt, insbesondere die Kommunikation). Die Manager werden daher in viele Angelegenheiten einbezogen, etwa in die vom Personalleiter organisierten MitarbeiterInnengespräche. Nach Aussage des Personalleiters werden diese Art Gespräche für alle Beteiligten dadurch erleichtert, dass die oft starken persönlichen Beziehungen zwischen ManagerIn und MitarbeiterIn durch ihn als einer „neutralen Instanz“ entschärft werden. Der Personalleiter erhält auf diese Weise auch viele Informationen.

Outsourcing betrifft eigentlich nur das high-level Coaching und manche sehr spezifischen und internationalen Rekrutierungen. Es besteht kein Bedarf, andere Funktionen auszulagern. Der Personalleiter hält selbst die reine Verwaltungsarbeit für wichtig. Die Auslagerung von Teilfunktionen des Personalbereichs würde bedeuten, eine wichtige Dimension der Beziehung zum Unternehmen zu verlieren und möglicherweise eine Erhöhung des Turn-over nach sich ziehen, so der Personalleiter.

Hypothese 1.1.

Da das Unternehmen weder Tochtergesellschaft noch Niederlassung hat, ist diese Hypothese nicht relevant.

Hypothese 1.2.

Dieser Hypothese wird im Falle von Software AG1 widersprochen. Die Einrichtung einer Personalabteilung bedeutete im Gegenteil die Konzentrierung der Aufgaben des Personalbereichs in den Händen des Personalleiters. Wenn auch das Linienmanagement bei der Rekrutierung einbezogen wird, kann man in keinem Falle von Delegation sprechen.

Hypothese 1.3.

Da die Personalabteilung überhaupt erst vor kurzem gegründet wurde, ist diese Hypothese für dieses Unternehmen nicht relevant.

Hypothese 1.4.

Evaluierung findet eigentlich formal nur im Rahmen der gegenseitigen Evaluationsgespräche zwischen Manager und MitarbeiterInnen statt. Darüberhinaus arbeitete der Personalleiter zur Zeit des Interviews an einem neuen Messinstrument der Arbeitsstimmung im Unternehmen in Form eines anonymen Fragebogens. Eine gezielte Evaluierung der Personalabteilung gibt es bei diesem Unternehmen nicht.

Hypothese 2.1.

In diesem High-Tech Bereich spielt Weiterbildung eine wichtige Rolle und ist daher mit hohen Kosten verbunden. Bei diesem Unternehmen ist das Weiterbildungsbudget aber nur im Ausmaß der Personalerhöhung gestiegen.

Hypothese 2.2.

Seit Beginn des Unternehmens wurden die MitarbeiterInnen regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert. Problematisch wurde im Laufe der Zeit und mit dem Wachstum der Belegschaft diese Informationen zu kanalisieren, da öfters Erwartungen von Seiten der MitarbeiterInnen durch eine zu schnelle Kommunikation des Managements enttäuscht wurden.

Hypothese 2.3.

Manager sowie MitarbeiterInnen bekommen Stock-Options, je nach hierarchischer Position. Die Grundidee ist diese Leute damit ans Unternehmen zu binden. Weil unter anderem das Unternehmen noch nicht an der Börse notiert ist, spielen aber die Stock-Options für die Motivation im Betrieb länger zuarbeiten eine relativ geringe Rolle.

Hypothese 2.4.

Diese Hypothese wird von Software AG1 nicht bestätigt. Es werden weder befristete Arbeitsverträge noch Ausgliederung von Arbeiten benutzt.

Fallstudie Frankreich**Software AG2: „Die grenzenlose Organisation“**

Software AG2 wurde 1999 vom seinem aktuellen CEO gegründet. Seine verschiedenen Produkte bewegen sich alle im Internet Software Bereich. Das Unternehmen ist zum größten Teil von Großinvestoren (insbesondere aus dem IT und Finanzbereich) finanziert.

Das Unternehmen ist bemüht, die Organisation so flach wie möglich zu halten. Es existieren vier formale Hierarchieebenen, die jedoch insofern an Gewicht verlieren, als der „decision making process“ auf sie relativ wenig bezogen ist. Bedeutsamer ist die Teamorganisation. Die Teams sind funktionsübergreifend organisiert, sodass ein Team die strategische Planung und die Entwicklung eines Produktes betreibt. Jeder Mitarbeiter definiert dreimal im Jahr seine Ziele. Ein wichtiger Teil der Remuneration hängt davon ab, inwiefern die Ziele erreicht wurden. Alle Abteilungsziele sind dauernd im Intranet zu sehen, so dass alle über die Aktivitäten im Unternehmen informiert sind und gegebenenfalls auch für Kooperationen zur Verfügung stehen können. Der Personalleiter sieht als wesentlichen Teil seiner Arbeit, die Kohärenz der verschiedenen Ziele des Unternehmens zu garantieren.

Software AG2 bezeichnet sich selbst als „globales Unternehmen“. Darunter ist zu verstehen, dass das Seniormanagement auf der ganzen Welt zerstreut ist, und dass Teams ebenfalls ohne Rücksicht auf geographische Nähe gebildet werden. Es existiert kein echtes Headquarter. Der CFO ist in Boston, ein VP Marketing in Nizza, ein VP Sales in Los Angeles, eine VP Business in Brüssel, der Personalleiter in Paris oder Brüssel, der CEO ist meistens „irgendwo in einem Flugzeug“. Ein großer Teil der Arbeit wird daher virtuell erledigt. Das Executive Committee etwa hält einmal in der Woche eine zweistündige Telefonkonferenz ab. Wenn ein Team international besetzt ist, arbeitet es entweder auf Telefonkonferenz-Basis, oder, wenn es sich um ein kurzfristiges Projekt handelt, trifft das Team irgendwo für eine kurze Zeit zusammen.

Derzeit sind 350 Personen bei Software AG2 weltweit beschäftigt. Im Senior- und Mittelmanagement sind insgesamt ca. 40 Personen weltweit beschäftigt. Der Erwerb verschiedener kleinerer Start-Ups, deren Tätigkeit strategisch sehr wichtig für die Entwicklung von Software AG2 waren, ist ein Hauptgrund für die schnelle Wachstumsrate der Belegschaft. 100 MitarbeiterInnen befinden sich in Paris. Dort befindet sich auch der Hauptsitz, wobei die Bezeichnung „Hauptsitz“ nur im Bezug auf den Anteil der Beschäftigten eine Bedeutung hat. Weitere Büros existieren in den USA, in Brüssel, Stockholm, Frankfurt, London, Nizza und Sydney. Kürzlich wurde ein Büro in Japan eröffnet. Alle Führungskräfte haben Erfahrung im Top-Management, meistens in Großbetrieben des High-Tech-Bereichs, gesammelt. Daher kennen sie grosse komplexe Strukturen und können deren Vor- und Nachteile im Vergleich zu einer kleineren unbürokratischen Organisation wie Software AG2 einschätzen.

Die Personalabteilung zählt derzeit 6 Mitarbeiter. 3 befinden sich in Paris, 2 in den Staaten, 1 in Brüssel und 1 in Nizza. Innerhalb dieses Teams befassen sich vier Mitarbeiter nur mit Rekrutierung (die Turn-Over-Rate ist hoch, um die 25%. Der Personalleiter schätzt sie allerdings als normal ein, sogar als relativ niedrig im Vergleich zu den üblichen Fluktuationsraten der Branche), zwei kümmern sich um Verwaltung und Benchmarking. Wo die Mitarbeiter sind, spielt derzeit keine Rolle. Dem Personalleiter ist dennoch bewusst, dass ein gewisses „proximity management“ auch für die Personalarbeit sehr wichtig ist. Die Regel lautet, dass eine Niederlassung ab 70-80 Mitarbeitern eine zuständige Person für Personalarbeit haben soll. Weil Personalarbeit eine wichtige Mediationsrolle spielt, ist es wichtig, Personalverantwortliche an Standorten mit einer hohen Mitarbeiterzahl einzusetzen. Der Personalleiter charakterisiert seine Funktion als eine Art „self-service“, bei dem das operative Management sich Informationen und Rat holen kann. Der Personalleiter darf prinzipiell ein Vetorecht in seinem Tätigkeitsbereich ausüben, was aber nur in Extremfällen passieren sollte. Weil er sich nicht als Kontrollinstanz sehen will, lehnt er es auch energisch ab, dass jede Entscheidung über seinen Tisch läuft. Würde die Personalarbeit viel Wert auf Kontrolle setzten, wären auch mehr Mitarbeiter für diese Funktion nötig. Weil Software AG2 aber in erster Linie Rentabilität anstrebt, kommt es für das Unternehmen nicht in Frage, dass Geld in Funktionen gesetzt wird, die nicht direkt produktiv sind. Das Verhältnis von „Kosten der Personalabteilung“ zur „Summe der Ausgaben“ ist in Großbetrieben meist um die 2%. Bei Software AG2 beträgt es um die 0,5%, und soll auf dieser Höhe bleiben, so der Personalleiter.

Der Personalleiter entwickelt derzeit ein Weiterbildungsprogramm für das Linienmanagement. Es ist ihm wichtig, diese Arbeit selbst durchzuführen, weil er sie als wesentlichen Teil der Unternehmenskultur, und damit der Personalarbeit, ansieht. Das Programm soll aus gemeinsamen Überlegungen über konkrete Probleme bestehen. Es wird mit Kleingruppen von 3 bis 4 Personen organisiert. Jede Einheit dieses Programms soll sich mit einem konkreten Problem des Managements befassen, das die Manager selbst einbringen. Der Personalleiter kann dadurch verschiedene Managementtools sowie theoretische Elemente einführen, um zu ermöglichen, dass die Manager ein wenig Abstand von ihrem Alltag nehmen können.

Es existiert im Unternehmen kein Weiterbildungsbudget. Der Personalleiter kennt die Kosten nicht und will sie auch nicht kennen. *„Ich habe mich nie damit vernügt, das Weiterbildungsbudget zu quantifizieren“*. Er hat keine Kontrolle über

die Entscheidung, eine Weiterbildung zu genehmigen oder abzulehnen, außer für seine eigenen Mitarbeiter. Diese Entscheidungen werden von den verschiedenen Abteilungsleitern (Linienmanagement) getroffen.

Die Motivation der MitarbeiteInnen, bei Software AG2 zu bleiben, kann sich nur teilweise auf finanzielle Anreize beziehen, da die Löhne nicht höher als in der Branche üblich sind. Selbst wenn es eine sehr starke Stock-Options Politik gibt, wird es auch nicht von der Führungsetage als entscheidend gesehen. Was die MitarbeiterInnen am stärksten an das Unternehmen bindet, ist – laut Personalleiter – das glauben in der Zukunft von Software AG2.

Hypothese 1.1.

Diese Hypothese wird nur teilweise bestätigt. Ab 70 bis 80 MitarbeiterInnen, soll eine Niederlassung eine zuständige Person für Personalarbeit haben. Da aber die „zentrale“ Personalabteilung nicht an einem Platz sitzt sondern weltweit verstreut ist, kann nur schwer von einer Delokalisierung der Personalarbeit die Rede sein.

Hypothese 1.2.

Das Linienmanagement wird durch ein ad-hoc vom Personalleiter entwickeltes Programm eingeschult, um es für die Probleme des Personalmanagements zu sensibilisieren. Insofern wächst auch die Verantwortung der Linienmanager in diesem Bereich.

Hypothese 1.3.

Da Software AG2 ein schnell wachsendes Unternehmen ist, ist die Anzahl der Personen, die nur für Personalarbeit zuständig sind, eher in einer – auch wenn nur leichten – Wachstumsphase.

Hypothese 1.4.

Diese Hypothese wird im Fall von Software AG2 nicht bestätigt. Der Erfolg der Personalarbeit wird an dem Gesamtergebnis des Unternehmens gemessen.

Hypothese 2.1.

Hohe Weiterbildungskosten sind in diesem High-Tech Bereich als normal und wesentlich für eine Weiterentwicklung des Unternehmens angesehen. Das Weiterbildungsbudget ist vermutlich im Ausmaß der Personalerhöhung gestiegen, was dennoch schwer zu kontrollieren ist, da es eigentlich kein derartiges Budget gibt.

Hypothese 2.2.

Das von Software AG2 vertretene Prinzip der „transparenten Organisation“ ist mit einem freien Informationsfluß verbunden. Diese Transparenz bezieht sich aber vor allem auf Ziele die für die MitarbeiterInnen definiert wurden, und weniger auf die Unternehmensstrategie. Informationen in diesem Bereich werden nicht sofort von der Managementetage an die unteren Etagen weitergegeben. MitarbeiterInnen werden informiert, aber die Transparenz der Organisation wird für strategisch wichtige Informationen etwas trüber.

Hypothese 2.3.

Manager sowie MitarbeiterInnen bekommen Stock-Options, je nach hierarchischer Position. Da Software AG2 aber noch nicht an der Börse notiert ist, sind S.O. eng mit dem Vertrauen in der Weiterentwicklung des Unternehmen verbunden.

Hypothese 2.4.

Es werden keine befristete Arbeitsverträge benutzt. Zur Zeit des Interviews waren noch alle traditionelle Aufgaben der Personalarbeit im Unternehmen zu finden. Einige Zeit danach wurde, wie vom Personalleiter gewünscht, der größte Teil der Verwaltungsarbeit externalisiert.

Fallstudie Deutschland

Software AG3: „Glanz und Elend des Börsengangs“

Die Software AG3 entwickelt und vertreibt innovative Standardsoftware, die den Unternehmen die Planung und Steuerung des kosteneffizienten Einsatzes von Personal ermöglicht.

Von 1997 (Gründungsjahr des Unternehmens) bis 2000 hat sich die Zahl der MitarbeiterInnen fast verdreifacht. Bemerkenswert ist, dass in von 1997 bis 1999 der relative Anteil der Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb von 13 auf 25% gestiegen ist. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei knapp über 30. Es wird derzeit an einem klaren hierarchischen System gearbeitet, der vier Niveaus für jedem Bereich unterscheidet.

Die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen des Unternehmens ist hierarchisch organisiert. Es wird aber als eher positiv bewertet, indem es einen gewisse „Schutzfunktion“ übernimmt.

Ziele des Personalbereichs sind Karriere aufzubauen, Leistungsmanagement einzuführen sowie Personalentwicklung mit vielen eigenen Seminare. *Human Resource Controlling* wurde schon aufgebaut. Kommunikation wird als wichtiges Arbeitsfeld bezeichnet. Lohn- und Gehaltsabrechnung sind Arbeitsteile der Finanzabteilung. Seit der Personalleiter bei Software AG3 tätig ist, gab es von ihm einen ersten Versuch die Gehälter auszugleichen. Zwei Aufgaben werden deshalb vom Personalleiter als sehr wichtig betrachtet: die Einführung von „Gehaltsbändern“ und die Einführung – nach Hierarchischer Stufe – einer ungefähren prozentualen Angleichung des variablen und des fixen Gehalts. Das Schulungsprogramm ist besonders entwickelt bei Software AG3. Wegen der hohen Komplexität des Produktes, dauerte es ca. ein halbes Jahr bis es von den Mitarbeiter wirklich verstanden wurde. Damit sind große Kosten verbunden, die einen hohen Turn-over problematisch machen würden.

Anlässlich des im März 2000 Börsengangs hat Software AG3 die Möglichkeit geschaffen, Mitglieder der Geschäftsführungsorgane und MitarbeiterInnen der Gesellschaft und verbundener Unternehmen durch die Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen – die zum Bezug von Aktien der Gesellschaft berechtigen – am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Möglichkeit zur Gewährung von Wandlungsrechten soll das Risiko der Abwanderung von MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen verringern sowie MitarbeiterInnen und Vorstandsmitglieder zusätzliche Anreize geben. Der Kurs der Aktie wurde auf 30€ beim Börsengang

notiert und stieg bis auf 51€. Im November 2000 passierte aber ein brutaler Fall, der die ganze IT-Branche und allgemein die sogenannte „new economy“ betraf. Deswegen und nach einer negativen Einschätzung der Analysten der neuen Entwicklungsstrategie von Software AG3, fiel der Tiefkurs sehr tief. Derzeit liegt der Kurs immer noch weit unter dem Börsengangsniveau. Die Bedeutung dieser Kurschwankungen soll nicht übertrieben werden, da eigentlich nur 23% der Aktien gehandelt werden.

Trotzdem – und nicht zuletzt wegen der vierteljährliche Berichtspflicht – sind die Entwicklungen des Aktienmarkts für Software AG3 sehr wichtig. Als direkter Effekt ist insbesondere der Druck auf mehr professionelle Strukturen zu nennen.

Die derzeitige Tieflage der Aktien hat vielschichtige Auswirkungen. Besonders wichtig ist die Dynamik, die hinter den Eintritt auf den Neuen Markt steckt. Es geht um die Mobilisierung der ganzen Firma hinter dem Gedanken, dass der Wert nur steigen kann. Mit diesem Gedanken wurden Ideen eines schnellen Wachstums, einer internationalen Expansion assoziiert. Wenn diese Träume bzw. Prognosen zerstört werden, hat es Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Eine weitere Auswirkung ist auf die strategische Ausrichtung. Z. B. hat der Kurssturz starke Auswirkungen auf die Internationalisierungsstrategie von Software AG3 gehabt, die dadurch vorsichtiger neu definiert wurde, mit einer größeren Rolle für lokale Partner. Dieser letzte Punkt – Rolle der Partner – war immer Teil der Strategie, ist aber heute höher gewichtet. Ebenfalls wird die Übernahme von Firmen prinzipiell nicht ausgeschlossen, aber auch vorsichtiger durchgeführt.

Derzeit kennt Software AG3 eine etwas höhere Personalfuktuation. Sie ist teilweise gewollt. Mit dem Börsengang gab es einen starken Kulturwandel. Insbesondere wurden zur Weihnachten zum ersten Mal MitarbeiterInnen aus betriebsbedingten Gründen gekündigt (5% der Belegschaft). Es bewirkte Verwirrung und Unsicherheit.

Diese Unsicherheit wurde vom Personalleiter als sehr problematisch angesehen. Dem Vorstand nach ist es aber derzeit unmöglich Sicherheit zu geben, da es sein könnte, dass weitere Kündigungen in der Zukunft sich als nötig erweisen.

Es besteht durch den Börsengang ein relativ großer Druck von Außen. Der neue Markt verpflichtet zu mehr Transparenz, da er sich schneller bewegt und dauernd präzise Informationen benötigt. Deswegen sind die Unternehmen gezwungen mehr und besser zu berichten. Software AG3 hat unter anderem die Pflicht über seine großen substanziellen Risiken für jeden Bereich zu berichten.

Der interne „push-Faktor“ besteht aus der seit kurzem eingeführten neuen Vertriebsstrategie. Dass wichtige Großkunden gewonnen werden konnten, zwingt Software AG3 sich an bestimmte Forderungen anzupassen. Es zwingt zur mehr Professionalität in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Professionelle Strukturen wurden deshalb im Entwicklungsbereich eingezogen, unter der Führung einer Person, die lange Erfahrung im Management bei IBM gesammelt hatte.

Hypothese 1.1.

Die Personalpolitik wird bei Software AG3 zentral definiert.

Hypothese 1.3.

Die Personalabteilung wurde erst Oktober 2000 eingestellt. Sie ist seit dem nicht gewachsen und beschäftigt nach wie vor 3 Personen.

Hypothese 1.4.

Die Personalabteilung wird nicht direkt evaluiert. Dennoch befindet sich das Gesamtunternehmen nach seinem Börsengang unter hohem „Evaluationsdruck“, da von außen – durch die Berichtspflicht – dauernd präzise Informationen benötigt werden.

Hypothese 2.1.

Weiterbildungskosten waren und sind immer hoch im Unternehmen, da die Komplexität des Produktes für jeden neuen Mitarbeiter ein langes Schulungsprogramm benötigt. Von einer Erhöhung der Kosten – abgesehen von der logischen Erhöhung, die mit Personalwachstum verbunden ist – kann aber nicht die Rede sein.

Hypothese 2.3.

Verteilung von Wandelschuldverschreibungen an die MitarbeiterInnen ist ein wichtiges Instrument der Motivationspolitik von Software AG3. Da der Wert der Aktie dramatisch gesunken ist, hat es dennoch stark an Bedeutung verloren. Eine große Mehrheit der MitarbeiterInnen haben variable Gehaltsbestandteile. Der variable Anteil (20 bis 50 % des Gehalts) wird je nach Beschäftigungsbereich und nach Position in der Hierarchie definiert.

Hypothese 2.4.

Diese Hypothese wird von Software AG3 nicht bestätigt. Es werden weder befristete Arbeitsverträge noch Ausgliederung von Arbeiten benutzt.

Fallstudie Deutschland

Spiele AG: „Die junge Truppe braucht einen erfahrenen Manager“

Das Unternehmen wurde März 2000 von drei jungen Studienkollegen und Absolventen der Betriebswirtschaft in Deutschland gegründet. Nach der Herstellung eines Businessplans machten sie sich auf die Suche nach Investoren. In der „Hype-Zeit“ des Internet gelang es ihnen sehr schnell, das nötige Kapital aufzutreiben. Ein Venture-capitalist, der allein die Idee des Unternehmens auf 10 Mill. € schätzte, erhielten sie 2 Millionen € Startkapital. Eine weitere Unterstützung in Wert von 1,5 Mill. € kam von der Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank. Insgesamt war das Unternehmen also mit 3,5 Millionen € finanziert. Das Unternehmen nahm in den ersten Monaten nach der Gründung eine rasche Entwicklung. Bis Oktober 2000 zählte man bereits über 60 MitarbeiterInnen. Im März 2001 stieg Herr Schmidt – der über große Erfahrung im Bereich des Management verfügt – als CEO im Unternehmen ein. Er wurde vom Venture-capitalist eingestellt. Der Grund war der Mangel an kommerziellem Erfolg des Unternehmens. Rolle und Funktion von Herrn Schmidt wurden klar definiert. Er sollte als CEO für 6 Monate einsteigen, mit effektiver Entscheidungsmacht. Eine der ersten Erkenntnisse von Herrn Schmidt war, dass die bisherige Struktur des Unternehmens *„völlig am Markt vorbei organisiert war“*. Seine erste Aufgabe bestand also darin, die Organisation zu restrukturieren. Statt einer Arbeitsaufteilung zwischen Inhalt, Verkauf, Personal usw., wurden zwei Profitcenters definiert, die die zwei Produkte des Unternehmens widerspiegeln:

Ein Klubbereich, der die Inhalte, die in der Zwischenzeit produziert wurden, den Abonnenten gegen monatliche Mitgliedsbeiträge anbietet.

Das Know-how, das geschaffen wurde, um diese Inhalte zu fertigen, als Dienstleistung an Dritte zu verkaufen.

Diese Umstrukturierung wurde von allen Beteiligten als eine wesentliche Zäsur in der gesamten Organisation erlebt.

Der Mangel an Managementenerfahrung innerhalb des Gründerteams war unter anderem darin zu sehen, dass es weder ein internes Kostenrechnungssystem noch Stundenaufzählung gab. Keiner der Verantwortlichen sei in der Lage gewesen, die Produktionskosten für ein Spiel anzugeben. Der CEO begann daher rasch, ein internes Informationssystem aufzubauen. Das Ziel war, Transparenz zu schaffen, indem der Produktionsprozess kalkulierbar und damit planbar gemacht wurde. Die Einführung einer klaren Hierarchie bildete eine weitere, in den Augen des CEO zentrale, Aufgabe.

Derzeit zählt die Belegschaft nur mehr 15 MitarbeiterInnen. Da das Hauptprodukt nun vollständig entwickelt ist, konnte der inhaltliche Bereich flexibilisiert werden. Es gibt keinen Content-Manager mehr. Weitere inhaltliche Entwicklungen werden gegebenenfalls zugekauft. Die beiden übrigen Gründer sind je für ein Profitcenter verantwortlich. Der administrative Teil wird von einer Person geleitet.

Herr Schmidt schätzt den Personalbereich als eine zentrale und strategische Verantwortung ein, die er daher sogleich an sich zog. Diesen Bereich outzusourcen ist für ihn nicht vorstellbar, gerade in einem Dienstleistungsbetrieb, wo die wichtigste Ressource die Leute sind, muss man extrem vorsichtig und umsichtig mit Personal umgehen.

Spielen AG ist heute „cash positiv“. Es konnte auch ein wichtiger strategischer Partner für den Klubbereich gefunden werden, der den Klub in Kombination mit dem Internetzugang anbietet.

Hypothese 1.1.

Hypothese für Spielen AG nicht relevant.

Hypothese 1.2.

Die schwierige Situation von Spielen AG hat eine Zentralisierung der Personalarbeit in den Händen des CEOs benötigt. Verantwortungsverlagerung zum Linienmanagement ist eigentlich nur im Bereich der Kommunikation zu sehen, nachdem die Vollversammlungen abgeschafft wurden.

Hypothese 1.3.

Diese Hypothese ist für beide Unternehmen nicht relevant, da es nie eine Personalabteilung gab. Die Verantwortung für diesen Bereich liegt in den Händen einer Person der Führungsetage.

Hypothese 1.4.

Hypothese nicht relevant.

Hypothese 2.1.

Dem strengen Personalabbau zufolge haben die Weiterbildungskosten rasch abgenommen. Da aber weder budgetiert noch kontrolliert wurde, sind derartige Kosten während der Wachstumsphase von Spielen AG schwer einzuschätzen.

Hypothese 2.2.

MitarbeiterInnen werden laufend über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert. Eine offene Informationspolitik ist durch die Krise des Unternehmens nötig geworden, indem einerseits den MitarbeiterInnen der Ernst der Situation nicht geleugnet werden konnte, andererseits weil die verbliebenen MitarbeiterInnen motiviert werden sollten.

Hypothese 2.3.

Die Einführung eines Stock-options Plans erwies sich als Mißerfolg, da der wirtschaftliche Kontext in diesem Moment besonders ungünstig war, um die MitarbeiterInnen daran zu interessieren.

Hypothese 2.4.

Diese Hypothese wird durch die Externalisierung des IT-Bereiches und die Konzentrierung auf einen spezifischen Bereich bestätigt. Wenn durch einen Vertrag ein momentan höherer Arbeitsaufwand entsteht, wird zusätzliches Personal auf befristete Zeit angestellt.

Fazit: Gibt es etwas Neues in der „New Economy“?

Die Einführung einer neuen Personalpolitik, bzw. die Weiterführung der Personalarbeit in einem Unternehmen setzt die Existenz von gewissen betrieblichen Strukturen voraus. Es bedeutet insbesondere, dass designierte Personen für diesen Bereich verantwortlich gemacht wurden, und dass diese Personen für definierte Aufgaben zuständig sind. Innovationen im HRM Bereich werden sich hauptsächlich auf diese zwei Punkte beziehen: Entweder betrifft eine Innovation die Personen, die üblicherweise für HRM zuständig sind, oder die traditionellen Aufgaben dieses Bereichs werden neu definiert. Eine dritte Innovationsmöglichkeit befindet sich im Platz der Personalarbeit im Unternehmen, im Hinblick auf Entscheidungsmacht.

Die vier formulierten NOF-Hypothesen basieren alle auf diese Innovationsmöglichkeiten. Die NOF Datenbank erlaubt die Realität dieser Hypothesen bei (für österreichische Verhältnisse) relativ großen Unternehmen zu überprüfen. Die Fallstudien dagegen, präsentieren verschiedene Unternehmen, welche die Cranet Untersuchung nicht erheben konnte: Entweder weil die Belegschaft zu gering ist, oder weil das Unternehmen während der letzten Erhebung noch nicht existierte. Alle Unternehmen der Fallstudien befinden sich im IT-Bereich. Die meisten dieser Unternehmen sind jung – wenn nicht sehr jung – und sind schnell gewachsen.

Eine Vermutung wäre gewesen, dass derartige Unternehmen die größten Voraussetzungen haben, um ein innovatives Personalmanagement zu entwickeln. Einerseits werden sie nicht von alten bestehenden Strukturen gestört, andererseits sind sie am ehesten in der Lage das Potential der Technologie im HRM-Bereich einzusetzen.

Um es kurz zu fassen, mögen die Produkte dieser Unternehmen innovativ sein, ihre Personalarbeit ist es weniger.

Außerdem haben die verschiedenen Fälle, die in Österreich, in Deutschland und in Frankreich untersucht wurden, gezeigt, dass die Probleme mit denen die Unternehmen der sogenannten „New Economy“ konfrontiert sind, auch im Ländervergleich im wesentlichen identisch sind. Es wurden keine nationalen Spezifika gefunden, die auf eine besondere Gesetzeslage oder kulturelle Unterschiede zurückgeführt hätten werden können. Der Unterschied zwischen den Fällen liegt viel mehr in der Geschwindigkeit des Wachstums, oder anders ausgedrückt, ob man ein Unternehmen als Startup bezeichnen kann oder nicht. Wo es der Fall war, war die Frage weniger, wie innovativ die Personalarbeit ist, sondern mehr ob es überhaupt eine gibt, wie es die deutsche Spiel AG gezeigt hat. Dies wurde ein Problem, sobald ein Mangel an finanzieller Unterstützung und/oder ein Mangel an kommerziellen Erfolg eintrat. Die französische Software AG2, die in ihrer Organisation und in Personalarbeit sicherlich am innovativsten ist, kann sich diesen Luxus nur erlauben solange der Erfolg da ist, was bis heute der Fall ist. Der Druck von außen – insbesondere von den Investoren – nach konkreten Ergebnisse, war der Hauptgrund für die Einführung von mehr Strukturen und für hohe Professionalität und Ergebnisorientierung in allen Bereichen. ManagerInnen mit langjähriger Erfahrung im Topmanagement werden wieder hochgeschätzt und ihr Einsatz im Unternehmen von seiten der Investoren als Zeichen eines starken Bemühens für eine seriöse Geschäftsführung gesehen. Der Gang an die Börse (IPO), der in einem guten wirtschaftlichen Kontext als Erfolgsindikator und Basis für weiteres schnelles Wachstum gewertet wurde, wurde, als der Markt für Unternehmen im IT-Bereich sich verschlechterte, ein Problem, das drei der Unternehmen überforderte. Durch die „plötzlich“ geforderte zusätzliche Transparenz und den Druck der Investoren und sonstigen Stakeholders Gewinne zu erzielen, mussten für die an Freiheiten gewohnten MitarbeiterInnen harten Maßnahmen, wie strafferes Projektmanagement, strengere Kostenkontrolle, Hierarchisierung der Strukturen etc. eingeführt werden. Besonders in Unternehmen, denen gleichzeitig mit ausscheidenden GründerInnen charismatische Führungspersönlichkeiten abhanden kamen, führte das zu einem starken Abfall der Motivation der MitarbeiterInnen. Personalarbeit, die in den „guten Zeiten“ viel mit dem Versprechen eines sich rasant steigenden Wertes des Unternehmens mobilisieren und motivieren konnte, mußte plötzlich seinen Diskurs komplett ändern. Teilweise bergen Stock-Option-Pläne noch rechtliche Unsicherheiten, teilweise sind sie sprichwörtlich nur mehr einen Bruchteil ihres „All-time-Highs“ wert.

Die Betriebe die durch ihre Geschichte nicht als Startup bezeichnet werden können – und die diese Bezeichnung energisch verweigern – zeigen eine eher traditionelle Personalarbeit, in der dennoch die Kommunikation einen besonders hohen Wert hat. Der PersonalerInnen bezeichneten sich als für vertikale und horizontale Kommunikation verantwortlich. Die Strukturen scheinen mit dem Unternehmen gewachsen zu sein. So wurde z.B. eine Personalabteilung bei der französischen Software AG1 erst dann eingeführt, als die MitarbeiterInnen eine bestimmte Anzahl erreichten und damit ein Komplexitätsniveau das einen Spezialisten nötig machte. Es werden also Hierarchieebenen eingezogen, sobald sie notwendig erscheinen und der idealen Verteilung gerade der „Humanressourcen“ auf die Projekte kommt besondere Bedeutung zu.

Insgesamt ist ein Phänomen auffällig: Die „guten, alten“, und darunter werden erfahrene ManagerInnen ab Mitte Vierzig verstanden, die auf internationalem Parkett im operativen und strategischen Bereich Führungserfahrungen sammeln konnten, Führungskräfte werden von außen in die Unternehmen geholt, wenn die Startups Venture Kapital bekommen, den Börsengang vorbereiten oder an die Börse gehen. Spätestens jedoch, wenn die Investoren verhindern wollen, dem „schlechten Geld gutes hinterherwerfen zu müssen“ (und auch das ist alter Wein in neuen Schläuchen), werden die geholt, die sich nicht „Innovation und Spaßkultur durch Chaos“ sondern „schwarze Zahlen durch klare Regeln, Strukturen und Prozesse“ auf die Fahnen schreiben.

7. Diskussion und Ausblick

Ausgangspunkt dieses Projekts waren die Fragen nach dem Ausmaß der Verbreitung von neuen Organisationsformen im Bereich des Personalmanagements im Europa der 1990er und der Wirksamkeit dieser Maßnahmen im Sinne eines den Unternehmenserfolg positiv beeinflussenden Wettbewerbsvorteils. Im Projektverlauf konnten sowohl zentrale Ergebnisse als auch offene, die weitere Beschäftigung mit dieser Thematik erfordernde Problemkreise erarbeitet werden.

7.1 Diskussion zentraler Ergebnisse

Ein erstes zentrales Ergebnis jenseits der bereits inhaltlich dargestellten Resultate ist das deutliche Auseinanderklaffen zwischen den in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur propagierten Handlungsempfehlungen einerseits und den in europäischen Unternehmen im letzten Jahrzehnt tatsächlich umgesetzten Elementen neuer Organisationsformen andererseits. Dass dies eine Reihe von möglichen Ursachen hat, wurde an entsprechender Stelle bereits ausgeführt (vgl. S. 40f). Über die konkrete Erklärung für die einzelnen Sachverhalte hinaus hat dieses Ergebnis allerdings auch eine grundsätzliche Dimension. Wissenschaft hat wesentlich auch eine aufklärende, ideologiekritische Funktion. In diesem Sinne können Studien wie diese deutlich machen, dass zwischen der rhetorisch heraufbeschworenen Realität der Publikationen organisationalen Außendarstellung und der praktischen Alltagswelt oft eine gewisse Diskrepanz besteht. Heißt das, dass ‚die Literatur‘ und die organisationale Rhetorik in dem hier bearbeiteten Bereich überwiegend auf Annahmen und Spekulationen und weniger auf harter empirischer Evidenz beruht? Das stimmt nur teilweise. Ein wesentlicher Grund scheint darin zu liegen, dass die für die eigenen Behauptungen herangezogene Datenbasis oft sehr selektiv ist.

Das führt zu einem zweiten zentralen Punkt. Die vorliegende Untersuchung ist in einem gewissen Sinne eingeschränkt, da sie sich auf Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten beschränkt. Darüber hinaus allerdings versucht sie ganz bewusst zwei Dinge: erstens die Erhebung von faktenorientierten im Unterschied zu stärker meinungs-, einstellungs- oder werteorientierten Einschätzungen neuer Organisationsformen und zweitens die Einbeziehung eines im Hinblick auf Größe, Sektor und Land relativ breiten und möglichst repräsentativen Samples an Unternehmen. Sie unterscheidet sich damit vom Vorgehen vieler anderer Studien, die insbesondere in Verbindung mit ‚modernen‘ und ‚aktuellen‘ Themen wie diesem auf Unternehmen fokussieren, die häufig mit Etiketten wie ‚best practice‘, ‚leading edge‘ o.ä. belegt werden. Das allerdings hat Konsequenzen v.a. der Art, dass ein singuläre oder auf wenige Organisationen beschränkte Entwicklungen eine überproportionale Bedeutung erlangen. Studien, die sich – durchaus verdienstvoll – mit neuen Entwicklungen in Unternehmen beschäftigen und dementsprechend gezielt nach Beispielen suchen, wo solche neuen Entwicklungen – in unserem Fall etwa: bestimmte neue Organisationsformen – auch zu finden sind. Der Bericht über und die Analyse solcher Beispiele lässt dann oft – z.T. ungewollt, z.T. wohl auch bewusst in Kauf genommen – ein Bild über Praxis entstehen, das sich an den

„chosen few“, an einer relativ schmalen Schicht von sog. Vorzeigeorganisationen orientiert. Umsomehr lohnt ein Blick auf „durchschnittliche“ Organisationen, auf die breite Masse von Organisationen, die sich durchaus an der Literatur, den dort gegebenen Empfehlungen, an den Ratschlägen von Beratungsunternehmen und den dort propagierten Lösungsansätzen und im Sinne des Benchmarking an den „Vorbildorganisationen“ orientiert, aber diese Empfehlungen in „eigensinniger“ Weise umsetzt. Die hier vorgenommene Analyse zeigt recht deutlich, dass es hier deutliche Unterschiede gibt und rückt ein oft verzerrtes Bild gerade(r). Kern dabei ist, dass die große Mehrheit der Organisationen bei weitem nicht so weit fortgeschritten ist wie häufig angenommen.

Damit ist ein dritter wichtiger Punkt angesprochen. Die vorliegenden Ergebnisse legen nahe, dass weniger die Veränderung und eher die Stabilität zentrales Merkmal der Entwicklung von Organisationen im hier untersuchten Bereich sind. Das ist insofern bemerkenswert, als vor dem Hintergrund der Untersuchungsziele ganz explizit ein Bereich aufgegriffen wird, bei dem alle Zeichen auf Veränderungen stehen: best-practice Empfehlungen, Veränderungsdruck aufgrund globaler und sektorübergreifender Treiber und die kritische Erfolgswirksamkeit von HR mit entsprechender Bereitschaft von Organisationen, hier Veränderungen einzuleiten, sollten eigentlich dazu führen, dass gerade hier Wandel im Vordergrund steht. Dennoch ist das insgesamt keineswegs so. Trotz deutlicher Veränderungen bleibt das Ausmaß der Veränderung deutlich hinter den Prognose zurück.

Ein vierter Punkt thematisiert dieses überraschend geringe Ausmaß an Veränderung und setzt es im Bezug zu den globalen Entwicklungen. Ist das in dieser Untersuchung illustrierte Verhältnis von Wandel und Stabilität typisch für Europa und ist in anderen Teilen der Welt – insbesondere in den anderen Regionen der Triade als den wirtschaftlich bedeutsamsten Eckpfeilern der globalen Ökonomie – ein anderes Bild zu sehen? Die vorliegende Untersuchung kann diese Frage aufgrund des auf Europa beschränkten Datenmaterials nicht empirisch gestützt beantworten. Allerdings gibt es durchaus Hinweise, dass im untersuchten europäischen Raum die Veränderungsrate kleiner ist als in anderen Teilen der Triade. Faktoren wie stärkere rechtliche Regulierung oder größere Bedeutung von Gewerkschaften tragen dazu bei, dass rechtliche Formen, neue Prozesse oder auch die Aufspaltung von Unternehmen in andere Einheiten vergleichsweise langsam, mit mehr Aufwand und dadurch weniger kostengünstig vor sich gehen.

Das führt zu einem fünften Punkt, die Herausbildung eines gemeinsamen Modells in Europa. Konvergenztheoretisch wäre insbesondere durch die Bemühungen in der Europäischen Union und die damit verbundenen Ausstrahlungseffekte in angrenzende, vielfach im Status der Kandidatenstaaten befindlichen Länder zu erwarten, dass sich in wesentlichen Kernaspekten organisationalen Handelns ein zunehmend einheitliches Modell entwickelt. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse dieser Studie bringen nur teilweise Hinweise auf eine solche Entwicklung. Zwar gibt es durchaus Gemeinsamkeiten und Ansätze zu einer gemeinsamen Entwicklung. Von einer durchgängigen starken Konvergenz sowohl direktonaler als auch finaler Art zu sprechen ist jedoch nicht möglich (vgl. S. 40f und S. 46). Vielmehr zeichnet sich ein durchaus differenziertes Bild ab. Gemeinsamkeiten und ähnliche Entwicklungen sind hier ebenso zu finden wie Unterschiedlichkeiten

und zunehmende Divergenz. Daher scheint eine Art europaspezifisches Hybridmodell ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Beschreibung und Erklärung der vorzufindenden Entwicklungen. Als wesentliche Einflussfaktoren für ein solches europaspezifisches Hybridmodell lassen sich drei relativ komplexe Bereiche voneinander unterscheiden. Zum einen ist hier auf Anforderungen des Marktes zu verweisen, die als wichtige Treiber für konvergente Entwicklungen angesehen werden können. Diesen Anforderungen des Marktes stehen jedoch auf der anderen Seite nationale und institutionelle Kontexte gegenüber. Ein solches, an den genannten drei Bereichen ansetzendes Modell müsste sowohl konvergente als auch divergente Entwicklungen vorsehen und auch erklären, wovon konvergente bzw. divergente Entwicklungen abhängen, d.h., welche Faktoren dafür verantwortlich sind, ob es zu der einen oder anderen Form der Entwicklung kommt.

Ein dafür vermutlich zentraler Einflussfaktor führt zum sechsten Punkt: organisationaler Erfolg. In der vorliegenden Studie wird die Bedeutung der Verwendung neuer organisationaler Formen von Unternehmen aus dem privatwirtschaftlichen Sektor beispielhaft an unterschiedlichen, mit diesen neuen Organisationsformen verbundenen Praktiken aus dem Human Resource Bereich gezeigt. Dabei stellt sich heraus, dass Festlegungen auf singuläre best-practice Modelle verfrüht und einseitig sind. Keine der untersuchten Maßnahmen ist als Einzelmaßnahme in nennenswertem Ausmaß mit organisationalem Erfolg verbunden. Vielmehr sind es sehr unterschiedliche Konfigurationen von organisationalen Praktiken, die eine – immer noch geringe – positive Beziehung mit Organisationserfolg aufweisen. Auch für diese Konfigurationen, also den jeweiligen Mustern von Praktiken, gilt allerdings, dass ihre Beziehung zu organisationalem Erfolg nicht einfach und ungebrochen ist. Die Kausalität stellt sich je nach untersuchtem Teilbereich durchaus unterschiedlich dar. Wenigstens teilweise ist zu vermuten, dass hier keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Form ‚Neue Organisationsform -> organisationaler Erfolg‘ vorliegen, sondern sich die Kausalität durchaus auch umkehren kann bzw. zirkuläre Beziehungen mit wechselseitiger Verstärkung vorliegen. Auch ist theoretisch-konzeptionell nicht anzunehmen, dass von einer direkten Wirkung neuer organisationaler Formen ausgegangen werden kann. Vielmehr entfalten diese Organisationsformen ihre Wirkung in vielfach gebrochener Weise, etwa über individuelles Verhalten, Legitimitätseffekte bei zentralen externen Stakeholdern oder Einflussnahme auf Transaktionskosten. Diese Faktoren wiederum sind ihrerseits von einer Reihe anderer Faktoren beeinflusst, sodass sich mögliche Nettoeffekte erst aus dem Zusammenspiel der Wirkung neuer organisationaler Formen mit diesen anderen Faktoren ergeben.

7.2 Offene Fragen und weitere Aktivitäten

Aus diesen Überlegungen ergeben sich wenigstens drei zentrale offene Fragen. Erstens bleibt abzuwarten, ob sich der Trend aus den 1990ern weiter fortsetzt oder ob hier – aufgrund sich verändernder Einflussfaktoren wie der weltweiten bzw. europäischen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung oder anderer Veränderungstreiber – eine markante Änderung zu beobachten sein wird. Die Klärung dieser Frage benötigt neues empirisches Material, das an die vorhandenen Daten an-

schließt. Zweitens ist wie bereits angedeutet theoretisch-konzeptionell offen, ob sich wenigstens in Europa ein Entwicklung beobachten lässt, die weder mit konvergenz- noch mit divergenztheoretischen Modellen alleine zu fassen ist. Eine solche Entwicklung würde die weitere Ausarbeitung eines Hybridmodells erfordern, welches genauer angibt, unter welchen Bedingungen welche Arten von Entwicklung in Europa bzw. in welchen europäischen Regionen zu erwarten ist. Drittens bleibt noch weitgehend unbestimmt, welcher Art der Zusammenhang zwischen neuen organisationalen Formen bzw. unterschiedlichen Teilpraktiken, etwa im Personalbereich, und organisationalem Erfolg ist. Hier fehlen nicht nur theoretische, sondern auch weitergehende empirische Untersuchungen, die vor allem hinsichtlich der Kausalitätsbeziehungen zwischen den Einflussparametern organisationalen Handelns und organisationalem Erfolg sowie intervenierenden Variablen zusätzliche Klarheit bringen.

Die weiteren Aktivitäten im Anschluss an dieses Projekt orientieren sich einerseits aufbauend auf den vorliegenden Ergebnissen an einer integrativen Darstellung der bisherigen Ergebnisse in dreifacher Form: als Monographie und als deutsch- bzw. englischsprachiger Zeitschriftenaufsatz in einem im Rankingsystem der WU-Wien als A-wertig ausgewiesenen Journal. Andererseits ist daran gedacht, im Rahmen eines an das vorliegende Projekt anschließenden Vorhabens wenigstens eine der offenen Fragen aufzugreifen und vertieft zu behandeln. Dafür bietet sich nach heutigem Stand vor allem eine intensivere Untersuchung des Zusammenhangs zwischen bestimmten, mit neuen Organisationsformen verbundenen organisationalen Praktiken und organisationalem Erfolg an.

8. Literaturverzeichnis

- Arthur, J. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. In: *Academy of Management Journal* 37, 670-687.
- Becker, B./Gerhard, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. In: *Academy of Management Journal* 39, (4), 779-801.
- Biggs, D./DeVille, B./Suen, E. (1991): A method of choosing multiway partitions for classification and decision trees. In: *Journal of Applied Statistics* 18, 49-62.
- Brewster, C. (1994): Towards a 'European' Model of Human Resource Management. In: *Journal of International Business Studies* (1), 1-24.
- Brewster, C./Hegewisch, A. (Hg.). (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey.* London, New York.
- Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. (1996): Comparative research in human resource management: a review and an example. In: *The International Journal of Human Resource Management* 7, (3), 585-604.
- Brewster, C./Mayrhofer, W./Morley, M. (Hg.). (2000): *New Challenges in European Human Resource Management.* London.
- Carson, P.P./A., L.P./Carson, K.D./Guidry, B.N. (2000): Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. In: *Academy of Management Journal* 43, (6), 1143 - 1158.
- Chakravarthy, B./Gargiulo, M. (1998): Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms. In: *Journal of Management Studies* 35, (4), 437-456.
- Clegg, S.R. (1990): *Modern Organizations: Organizational Studies in the Post Modern World.* London.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent.* Frankfurt a. M.
- Delery, J.E./Doty, H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. In: *Academy of Management Journal* 39, (4), 802-835.

- Drumm, H.-J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 56, (1), 7-20.
- Edwards, P./Wright, M. (2001): High-involvement work systems and performance outcomes. In: Journal of Human Resource Management 12, (4), 568-585.
- Engwall, L. (2000): The Globalisation of Mangement: Standardisation Processes in Management with an Illustration from Scandinavia. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft, (1), 1-22.
- ENSR/EIM (1997): The European observatory for SMEs. Fifth anual report. Brusseles.
- EUROSTAT (1997): Eurostat Yearbook '97. A statistical eye on Europe 1986-1996. Brusseles.
- Ferlie, E./Pettigrew, A. (Hg.). (1998): Managing through Networks. London.
- Frenkel, S.J./Korczynski, M./Shire, K.A./Tarn, M. (1999): On the Front Line: Organization and Work in the Information Economy. Ithaca, NY.
- Ghoshal, S./Bartlett, C.A. (1998): The Individualised Cooperation. London.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future. Boston.
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Re-Engineering the Corporation. A manifesto for business revolution. London.
- Heckscher, C./Donellon, A. (Hg.). (1994): The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks, CA.
- Heinen, E. (1969): Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 39, 207-220.
- Hosmer, D.W./Lemeshow, S. (1989): Applied Logistic Regression.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: Academy of Management Journal 38, (3), 635-672.
- Ichniowski, C./Shaw, K./Prennushi, G. (1997): the effects of human ressource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. In: The American Economic Review 87, (3), 291-313.
- Kass, G.V. (1980): An exploratory technique for investigating large quantities of catigorial data. In: Applied Statistics 29, 119-127.

- Kerr, C./Dunlop, J./Harbison, F./Myers, C. (1960): *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge, MA.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56, (1), 21 - 39.
- Koch, M.J./McGrath, R.G. (1996): Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. In: *Strategic Management Journal* 17, 335-354.
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 11, (2), 195-220.
- Martin, A. (2001): *Personal - Theorie, Politik, Gestaltung*. Stuttgart.
- Mayrhofer, W. (1998): Between market, bureaucracy, and clan - coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). In: *Journal of Managerial Psychology* 13, (3/4), 241-258.
- Mayrhofer, W. (1999): Personalpolitiken und -strategien im internationalen Vergleich. In: Elsik, W./Mayrhofer, W. (Hg.): *Strategische Personalpolitik*. München, Mering, 27-46
- Müller, M. (1999): Unitarism, Pluralism and Human Resource Management in Germany. In: *Management International Review* 39, (Special Issue, 3), 125-144.
- Müller, M. (2000): Employee Representation and Pay in Austria, Germany and Sweden. In: *International Studies of Management and Organization* 29, (4), 67-83.
- Müller, M./Mayrhofer, W./Ledolter, J./Erten-Buch, C./Strunk, G. (2001): Neue Formen der Arbeitsorganisation in Europa - eine empirische Studie. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 51, (5-6), 265-277.
- Nienhüser, W. (1998): Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse im Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 13, (1), 21 - 49.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation: building profits by putting people first*. Harvard.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden.

- Purcell, J. (1999): High commitment management and the link with contingent workers: Implications for strategic human resource management. In: *Research in Personnel and Human Resource Management Supplement 4*, 239-257.
- Rockard, J.F. (1998): Towards Survivability of Communication-Intensive New Organization Forms. In: *Journal of Management Studies* 35, (4), 417-420.
- Ruigrok, W./Pettigrew, A./Peck, S.I./Whittington, R. (1999): Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe. In: *Management International Review Special Issue*, (2), 41-64.
- Ryf, B. (1993): *Die atomisierte Organisation: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential*. Wiesbaden.
- Sampl, J.L./Short, J.E. (1998): Editorial Introduction to the Special Issue: Sustainability of New Organizational Arrangements. In: *Journal of Management Studies* 35, (4), 413-416.
- Scholz, C. (1994): *Personalmanagement*. München.
- Sparrow, P./Hiltrop, J.M. (1997): Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transformation? In: *Human Resource Management* 36, (2), 201-219.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen, Wiesbaden,
- Volberda, H.W. (1998): *Building the Flexible Firm*. Oxford.
- Warnecke, H.J. (1993): *Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen*. Berlin.
- Westney, D.E. (1999): Organisational Evolution of the Multinational Enterprise. In: *Management International Review Special Issue*, (1), 55-75.
- Whitley, R.D. (1994): Dominant Forms of Economic Organization in Market Economics. In: *Organization Studies* 15, (2), 153-182.
- Whittington, R./Pettigrew, A./Peck, S./Fenton, E./Conyon, M. (1999): Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study. In: *Organization Science* 10, (5), 583-600.
- Wright, P.M./Shermann, S. (1999): Failing to fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In: *Research in Personnel and Human Resource Management Supplement 4*, 53-74.

- Youndt, M.A./Snell, S.A./Dean, J.W./Lepak, D.P. (1996): Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. In: Academy of Management Journal 39, (4), 836-867.
- Zenger, T.R./Hesterly, W.S. (1997): The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. In: Organization Science 8, (3), 209-222.

9. Veröffentlichungen im Rahmen des Projektes

Wie in unten im Detail dargestellt, erstellten wir bisher auf Basis der Untersuchung drei Zeitschriftenaufsätze, ein Buchbeitrag und acht Konferenzpapiere. Weitere Zeitschriftenbeiträge sind derzeit in Bearbeitung. Außerdem ist geplant die Ergebnisse im Buchform zusammenzufassen.

Veröffentlichungen in begutachteten, wissenschaftlichen Zeitschriften

- ✚ Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2002). Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung - eine international vergleichende empirische Analyse, *Zeitschrift für Personalforschung*, im Druck.
- ✚ Mayrhofer, Wolfgang, Muller-Camen, Michael, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2002). The Diffusion of Management Concepts in Europe: Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis, *Journal of Cross Cultural Competence and Management*, Vol. 3, 315-348
- ✚ Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2001). Neue Formen der Arbeitsorganisation in Europa - Eine empirische Studie, *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 51, Nr. 5-6, 265-267.

Aufsätze in Sammelbänden

- ✚ Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2003). Unternehmenserfolg und Personalmanagement: Eine international vergleichende empirische Analyse, Erscheint in Schwaiger, Manfred und Harhoff, Dietmar (Hrsg.), *Empirie und Betriebswirtschaft: Entwicklungen und Perspektiven*, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Konferenzbeiträge

- ✚ Mayrhofer, Wolfgang, Müller-Camen, Michael, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Converging for Success? The Diffusion of Management Concepts in Europe and its Relationship to Organisational Success – An Empirical Analysis, WU-Jahrestagung 2002 der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, 05.11.-07.11.2002.

- €# Mayrhofer, Wolfgang, Müller-Camen, Michael, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Converging for Success? European Human Resource Practices and Organisational Performance in the 1990s – An Empirical Analysis, 2nd International Conference on Human Resource Management in Europe - Trends and Challenges, Antoniadou Auditorium, Athens University of Economics and Business, Athens, 17.10.2002.

- €# Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Unternehmenserfolg und Personalmanagement: Eine international vergleichende empirische Analyse, Pfingsttagung des Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, München, 21.05.-24.05.2002:

- €# Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Moden des Personalmanagement als Designer-Outfit neuer Organisationsformen? Eine international vergleichende empirische Analyse am Beispiel populärer normativer personalwirtschaftlicher Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre, Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission „Personal“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Wien, 30.11.-01.12.2001.

- €# Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Müller-Camen, Michael, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. New Organisational Forms in Europe? A Longitudinal Study from an HRM-Perspective, Global Conference on Comparative HRM, Barcelona, 20.06.-22.06.2001.

- €# Mayrhofer, Wolfgang, Müller-Camen, Michael, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. The Diffusion of Management Concepts in Europe: Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis, IACCM/SIETAR conference, Wien, 10.05.-11.05.2001.

- €# Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Ein europäisches System von Corporate Governance? Eine empirische Überprüfung der Konvergenzthese am Beispiel des Human Resource Management, Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management, Universität Graz, 22.03.-24.03.2001.

- €# Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch. Neue Formen der Arbeitsorganisation – Eine europäische Perspektive- Invited Speaker bei Workshop zur japanischen Wirtschaft im Vorfeld der Jahrestagung der Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung (VSJF), Heidelberg, 13.10.2000.

10. Anhang

HRM-Praktiken		Ausprägung in der EU-13
## Outsourcing von HRM-Funktionen	Outsourcing von HRM-Funktionen an externe Provider (Skala: 0 – 4) 0: keine der vier personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche wird von externen Providern übernommen 4: jedes der vier personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche wird an externe Anbieter abgegeben [Skala ist neu: Pay and Benefits; Recruitment and Selection; Training and Development; Workforce outplacement/reduction]	Mittelwert: 2,04 Streuung: 1,17
## Aus- und Weiterbildungsausgaben	Prozentualer Anteil der Aus- und Weiterbildungsausgaben an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme	Mittelwert: 3,06 Streuung: 2,62
## Relative Größe der Personalabteilung	Prozentualer Anteil der mit MitarbeiterInnen der Personalabteilung an der Gesamtbelegschaft	Mittelwert: 1,38 Streuung: 1,00
## Personalpolitik	Ebene, auf der Personalpolitik bestimmt wird (Skala: 0 – 5) 0: für alle fünf untersuchten Entscheidungsfelder liegt die Verantwortung bei der Konzernleitung (internationale Konzernleitung bzw. Nationales Stammhaus) 5: für alle fünf untersuchten Entscheidungsfelder liegt die Verantwortung bei der Tochtergesellschaft bzw. der Niederlassung	Mittelwert: 2,09 Streuung: 1,99
## Information der Mitarbeiter	Information der Mitarbeiter über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf (Skala: 0 – 8) 0: keine der vier Mitarbeitergruppen wird regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert 8: alle vier Mitarbeitergruppen werden regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert	Mittelwert: 5,33 Streuung: 1,95
## Flexible Arbeitsformen	Nutzung von flexiblen Arbeitsformen (Skala: 0 – 6) [Flexi-time und teleworking sind neu] 0: keine der erfragten sechs flexiblen Arbeitsformen wird angewandt 6: alle sechs flexiblen Arbeitsformen werden angewandt	Mittelwert: 3,24 Streuung: 1,37
## Verantwortung Linie vs. PA	Aufteilung der Verantwortung zwischen Personalabteilung und Linie (Skala: 5 – 20) 5: in allen fünf untersuchten Bereichen trägt die Personalabteilung die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen 20: in allen fünf untersuchten Bereichen trägt der direkte Vorgesetzte die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen	Mittelwert: 11,68 Streuung: 2,87
## Leistungsorientierte Bezahlung	Bezahlung auf der Basis von Leistungsanreizen (Skala: 0 – 16) 0: für keine der Mitarbeitergruppen wird ein Leistungsanreiz angeboten 16: alle vier Mitarbeitergruppen bekommen alle vier Leistungsanreize	Mittelwert: 5,22 Streuung: 3,30
Einbezogene Länder:	## EU-13 (UK, F, D, S, E, DK, NL, IRL, P, FIN, GR, A, B)	
Gewichtung:	## Die Daten aus den jeweiligen Mitgliedstaaten wurden nach der Größe der jeweiligen Grundgesamtheit von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern gewichtet.	

Tabelle 13: Übersicht über die HRM-Praktiken in der EU-13

Die Gewichtung der Daten beruht auf dem Datensatz für „Erträge waren deutlich über dem Aufwand“.

11. Anhang: Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung - eine international vergleichende empirische Analyse

Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2002). Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung - eine international vergleichende empirische Analyse, *Zeitschrift für Personalforschung*, im Druck.

12. Anhang: The Diffusion of Management Concepts in Europe: Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis

€# Mayrhofer, Wolfgang, Muller-Camen, Michael, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2002). The Diffusion of Management Concepts in Europe: Conceptual Considerations and Longitudinal Analysis, *Journal of Cross Cultural Competence and Management*, Vol. 3, 315-348

13. Anhang: Neue Formen der Arbeitsorganisation in Europa - Eine empirische Studie

Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2001). Neue Formen der Arbeitsorganisation in Europa - Eine empirische Studie, *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 51, Nr. 5-6, 265-267.

14. Anhang: Unternehmenserfolg und Personalmanagement: Eine international vergleichende empirische Analyse

≠# Müller-Camen, Michael, Mayrhofer, Wolfgang, Ledolter, Johannes, Strunk, Guido und Christiane Erten-Buch (2003). Unternehmenserfolg und Personalmanagement: Eine international vergleichende empirische Analyse, Erscheint in Schwaiger, Manfred und Harhoff, Dietmar (Hrsg.), *Empirie und Betriebswirtschaft: Entwicklungen und Perspektiven*, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.