

Veranstaltungsberichte

Tagungsbericht zum 24. Workshop der Kommission »Organisation« im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre

Theorie-Praxis Verhältnis
Grenzen der Firma

»Welches ist das derzeit spannendste Thema der Organisationsforschung?« Die HochschullehrerInnen konnten sich dafür nicht entscheiden und wählten deshalb derer gleich zwei. Der 24. Workshop der Kommission »Organisation« fand zu den Themenbereichen (1) Theorie-Praxis Verhältnis und (2) Grenzen der Firma am 3./4. März unter dem Vorsitz von Prof. *Margit Osterloh* an der Universität Zürich statt. 28 der knapp 80 TeilnehmerInnen traten an den beiden Workshoptagen als ReferentInnen oder KoreferentInnen auf. Aus der Fülle der insgesamt 17 Präsentationen können hier nur wenige erwähnt werden. Jedoch stehen alle Beiträge auf unserer Homepage (<http://www.unizh.ch/ifbf/orga/>) zur Verfügung.

Bereits der erste Themenbereich, das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis, spaltete die Teilnehmenden in zwei Lager. Zur Diskussion standen dabei die »Trennungs-« und die »Vereinigungshypothese«. Als erstes trat mit dem Key-Note Speaker Prof. *J.-C. Spender* (New York Institute of Technology) ein Vertreter der »Trennungshypothese« vor das Plenum. Spender erklärte die grundlegenden Widersprüche der heutigen Management Ausbil-

dung mit ihrer geschichtlichen Entwicklung. Die europäischen Wurzeln der amerikanischen Business Schools, vor allem die kammalistischen Ausbildungsstätten Preussens, sind seiner Meinung nach verantwortlich für die drei folgenden Widersprüche. Erstens: Steht bei der Management Ausbildung die Heranbildung von Führungskräften oder Administratoren im Mittelpunkt? Zweitens: Sollen theoretisch-konzeptionelle oder verwaltungstechnische Fähigkeiten im Vordergrund stehen? Drittens: Sind die ProfessorInnen in erster Linie Lehrkräfte oder Forschende?

Für Prof. *Alfred Kieser* (Universität Mannheim) war die Antwort klar: ProfessorInnen widmen sich in erster Linie der Theoriebildung, während die Consultants die Aufgabe haben, die Praxis mit neuen Ideen zu bedienen, die sich direkt in Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen. WissenschaftlerInnen müssen sich auf dem akademischen Markt bewähren, der nach anderen Regeln und Gesetzen funktioniert als der Markt für Unternehmensberatungen.

Auch für *Carola Jungwirth* (Technische Universität Freiberg) liegt die Erklärung für die Trennung von Theorie und Praxis in der unterschiedlichen Anreizstruktur der beiden Märkte begründet. Unternehmen interessieren sich für die Generierung und Suche neuer Informationen, weil sie diese direkt in Produkte, Dienstleistungen und geistiges Eigentum umsetzen können. WissenschaftlerInnen können dagegen nur indirekt über Reputationsgewinne Nutzen aus der Schaffung neuer Informationen ziehen. Sie müssen ihre Ergebnisse publizieren, das heisst zum öffentlichen Gut machen, damit sie Reputation gewinnen können. Diese Arbeitsteilung ist aber durchaus sinnvoll: Während Unternehmen organisatorische In-

novationen generieren, die ihnen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen, transferieren Universitäten, die über die notwendigen Analysefähigkeiten verfügen, organisatorische Lösungen in eine standardisierte Terminologie und machen sie einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Als Beispiel nennt Jungwirth die wohl prominenteste organisatorische Innovation der letzten Jahre: die Lean Production. Toyota begann dieses Konzept bereits nach dem Zweiten Weltkrieg zu entwickeln, aber breitenwirksam wurde es erst, nachdem die Wissenschaftler Womack, Jones und Roos (1990) es analysiert und systematisiert hatten sowie in eine allgemein verständliche Sprache brachten. Als einziger Vertreter der »Vereinigungshypothese« unter den ReferentInnen positionierte sich Prof. *Emil Walter-Busch* (Universität St. Gallen). Er nahm in seinem Koreferat zu Spenders Ausführungen explizit auf die Gründerväter der Harvard Business School und andere wichtige Vordenker wie Barnard Bezug und legte dar, dass in deren Stellungnahmen eine Lösung für das Theorie-Praxis-Dilemma zu finden ist: Während die Theorie für die Analyse von Problemen den Referenzrahmen bietet, dient die Verbindung mit der Praxis dazu zu überprüfen, ob die Theorie die tatsächlich wesentlichen Faktoren erkennt und operationalisiert.

Auch das zweite Tagungsthema »Grenzen der Firma« gab zu divergierenden Meinungen Anlass. Abweichend von der Euphorie der Praxis gegenüber marktlichen Koordinationsmechanismen innerhalb des Unternehmens äusserten sich die meisten WissenschaftlerInnen kritisch gegenüber der Losung »Mehr Markt ins Unternehmen«. Dabei wurden verschiedene Theorien mobilisiert (u.a. Transak-

tionskostenansatz, ressourcenorientierter Ansatz, wissensorientierter Ansatz), um zu begründen, unter welchen Bedingungen die Kooperation im Unternehmen effizienter ist.

Jetta Frost (Universität Zürich) ging in ihren Ausführungen von dem aktuellen Praxisproblem der Holdingorganisationen aus. Sie formulierte die These, dass Holdingorganisationen ein reichhaltiges Repertoire an marktlichen und nicht-marktlichen Steuerungsmechanismen für das Management von Wissen und Motivation entwickeln müssen, wollen sie Synergievorteile in Form von Kernkompetenzen generieren und nicht in ein Set von Einzelunternehmen zerfallen. Die vorherrschenden Theorien wie der Transaktionskostenansatz und der ressourcenorientierte Ansatz müssen deshalb erweitert werden. Dabei geht es insbesondere um die Berücksichtigung von Aspekten des impliziten Wissens und der Motivation. Diese sind Grundlage von schwer imitierbaren Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen einer Holdingorganisation.

Auch die neuen Beschäftigungsverhältnisse wie beispielsweise die »Neue Selbständigkeit« wurden im Zusammenhang mit den Grenzen der Firma an dem Workshop mehrfach thematisiert. *Wolfgang Mayrhofer* und *Michael Meyer* (beide Universität Wien) kamen zum Schluss, dass die seit Mitte der 90er Jahre steigende Anzahl der »Neuen Selbständigen« nicht bedeutet, dass die Unternehmen die Organisation als Steuerungsmacht aufgeben. Auch in Zukunft geht es den Unternehmen darum, die Koppelung an ihr Personal eng zu halten. Sie bedienen sich dabei allerdings zunehmend anderer medialer Konstellationen von Recht, Geld und Macht als bis anhin. Man kann auch sagen, wie dies *Axel Haunschild* (Universität Hamburg) ausführte, dass die neuen Beschäfti-

ungsverhältnisse einerseits durch den Prozess des »embeddings« eine Flexibilisierung erleben, andererseits aber durch den Prozess des »economic re-embeddings« direkter auf ökonomische Verwertbarkeit ausgerichtet werden. Dies führe zu einem Abbau des sozialen Kapitals in Form von Vertrauensbeziehungen. Durch die neuen Arbeits-, respektive Vertragsverhältnisse besteht für die Organisation im Vergleich zu Normalarbeitsverträgen eine eingeschränkte Exklusivität des Arbeitsvermögens sowie eingeschränkte Weisungsbefugnisse. Deshalb reichen organisationale Gestaltungsversuche zunehmend über formale Direktionsgrenzen hinaus.

Der 25. Workshop der Kommission »Organisation« im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. wird unter dem Vorsitz von Prof. *Egbert Kahle* vom 1.–3. März 2001 an der Universität Lüneburg stattfinden.

Elena Folini

Online-Datenbank mit Dissertations- und Habilitationsprojekten im Bereich Organisation

Auf den Internet-Seiten des Lehrstuhls von Prof. Dr. *Rolf Bronner* der Universität Mainz steht für alle Interessenten eine Datenbank mit gesammelten Dissertations- und Habilitationsprojekten deutschsprachiger Organisationslehrstühle unter folgender URL-Adresse zur Verfügung: <http://prod-org.bwl.uni-mainz.de/orga/anmeldung.html>

Es besteht für jeden die Möglichkeit, das eigene laufende oder abgeschlossene Dissertations- bzw. Habilitationsprojekt in die Datenbank einzutragen, indem Arbeitstitel, Jahr, Verfasser, Status des Projektes, Betreuer und Universität sowie weitere Detail-

informationen angegeben werden. Die Detailinformationen enthalten ein Abstract der Arbeit, eine Kontakt- und E-Mail-Adresse des Verfassers/der Verfasserin sowie gegebenenfalls die Homepage des jeweiligen Lehrstuhls und weitere Internet-Seiten zum Thema. Desweiteren geht aus den Angaben hervor, ob es sich um eine empirische Arbeit handelt oder nicht. Daten zu einem bereits eingetragenen Projekt können jederzeit aktualisiert werden.

Innerhalb des Datenbestandes der Datenbank ist es möglich, Projekte sowohl nach Keywords als auch nach Jahreszahlen zu durchsuchen und gegebenenfalls Kontakt mit dem/der Verfasser/in aufzunehmen. Die Suchoption vermittelt einen schnellen Überblick über Anzahl und Vielfalt der zum interessierenden Thema existierenden oder entstehenden Arbeiten.

Da diese Datenbank als aktuelle Informationsbörse konzipiert ist und von einer zahlreichen Partizipation lebt, sind neue Beiträge und Beteiligungen stets erwünscht.

Weitere Informationen online unter: <http://prod-org.bwl.uni-mainz.de/orga/anmeldung.html>

SGO-Bericht

SGO-Generalversammlung 2000 mit Verleihung des 5. SGO-Preises für junge WissenschaftlerInnen

An der Generalversammlung vom 11. Mai 2000 im swissôtel International in Zürich-Oerlikon erwartete die SGO-Mitglieder ein abgerundetes Programm: In gewohnt versierter Form führte SGO-Präsident Paul J. Zimmermann in einem ersten Teil durch die Traktandenliste, die neben

den ordentlichen Traktanden und Wahlen auch einen Antrag des Vorstandes für Statutenänderungen enthielt. Der zweite, etwas weniger formelle, aber dennoch äusserst anspruchsvolle Teil der Generalversammlung wurde von Professor Werner R. Müller bestritten, der das »Vertrauen im organisatorischen Wandel« in seinem Referat aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchtete. Der letzte Teil der Generalversammlung stand schliesslich unter dem Motto »glory, fun and money«: Professor Dr. Norbert Thom, Präsident der SGO-Preisjury, hatte die angenehme Aufgabe, den 5. SGO-Preis zu verleihen. Erstmals seit dem Bestehen des SGO-Preises wurden ausschliesslich junge Wissenschaftlerinnen als Gewinnerinnen gekürt – und dies ohne Frauenquote!

The same procedure as every year: Traktanden

Unter der Leitung von SGO-Präsident Paul J. Zimmermann wurden die ordentlichen Traktanden speditiv erledigt. Der Jahresbericht 1999, die Jahresrechnung 1999 und das Budget 2000 wurde von den 48 anwesenden SGO-Mitgliedern ohne Gegenstimmen genehmigt. Überdies hatte die GV ein Vorstandsmitglied zu ersetzen: Françoise Cantin (UBS AG), 1997 in den Vorstand eingetreten, sah sich aufgrund ihrer beruflichen Belastung gezwungen, ihren Rücktritt aus dem SGO-Vorstand einzureichen. In Walter Bleiker, ebenfalls UBS AG, hat sie nun aber einen würdigen Nachfolger gefunden. Das letzte Traktandum betraf schliesslich einen Antrag aus dem SGO-Vorstand: Um den zukünftigen Herausforderungen strukturell gewachsen zu sein, möchte der Vorstand die SGO sukzessive mit flexibleren innerorganisationellen Strukturen austatten. Die Ausdifferenzierung

von sieben Aktivitätsbereichen der SGO stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar. Um die Erledigung der Geschäfte zu garantieren, soll der Vorstand neu auch eine Geschäftsleitung bestellen und zudem aus seinen Reihen eine Person als Vorsitzenden/ Vorsitzende der Geschäftsleitung bestimmen. Die entsprechenden Modifikationen in den Statuten wurden von der Generalversammlung einstimmig angenommen.

Anspruchsvolles Rahmenprogramm

Im Anschluss an die ordentliche GV sprach Professor Werner R. Müller über das »Vertrauen«, das im Zusammenhang mit neuen Organisations- und Arbeitsformen zu einem zentralen Begriff geworden ist. In seinen einleitenden Worten versuchte Müller, den Begriff *dimensional* zu entschlüsseln. Die *kognitive Dimension* des Vertrauensbegriffes beruht auf der Erwartungssicherheit: die Erfahrung eines konsistenten, vorhersagbaren und wohlwollenden Handelns der Bezugsperson oder -institution. Daneben lässt sich aber auch eine *emotionale Dimension* ausmachen: Sie besteht in der Erfahrung von Anerkennung und Wertschätzung als Person und bildet die Grundlage der Gemeinschaft und der Solidarität im Sinne eines Zusammengehörigkeitsgefühls. In einem zweiten Schritt fragte Müller nach den Verhaltensweisen, über welche Vertrauensbeziehungen entstehen. Die Entwicklung von Vertrauen beginnt seiner Meinung nach immer mit der Gewährung eines *Vertrauensvorschusses*: Vertrauen kann demnach nicht gefordert, es kann nur gewährt werden, damit es sich beweisen (oder enttäuschen) kann. Zudem setzt eine Vertrauensentwicklung nach Müller die Abwesenheit von Kontrolle voraus, da der

Kontrollierende ja nie sicher sein kann, ob das seinen Erwartungen entsprechende Verhalten des Gegenübers nicht seiner Kontrolle zuzuschreiben ist.

Vor dem Hintergrund dieser Betrachtungen zu den Dimensionen des Vertrauensbegriffes und den Modalitäten der Vertrauensentwicklung entwickelte Müller anschliessend seine zentrale These zum Vertrauen in Arbeitsorganisationen. Diese lautet: Unternehmen sind Arbeitsorganisationen, die in Zeiten des beschleunigten Wandels einerseits zunehmend auf Vertrauensbeziehungen angewiesen sind, andererseits aber gerade diese Vertrauensbeziehungen vor dem Hintergrund einer neoliberalen Unternehmenspraxis auflösen.

Im Zusammenhang mit der geforderten Beweglichkeit und ständigen Innovation in den Zeiten des Wandels wird Vertrauen gemäss Müller gewissermassen zum Schmiermittel, das die Beweglichkeit autonomer Teile ermöglicht und auch die Transaktions- und Kontrollkosten senkt. Dennoch erleben viele Mitarbeiter in der gängigen Umstrukturierungs-, Turnaround-, Fusions-, Verschlanungs- und Flexibilisierungspraxis weder ein konsistentes Handeln seitens der Bezugsinstitution noch eine Wertschätzung als Person. Müller erklärt sich diese Inkonsistenz dadurch, dass die Bestimmung der Unternehmung in der Erfüllung der Ansprüche der Investoren liegt und damit den Mitarbeitern im Unternehmenskontext tendenziell eher eine abgeleitete und instrumentelle Bedeutung zukommt. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sieht sich deshalb verstärkt mit Kontrollmechanismen und Misstrauen als strukturprägendem Prinzip des Unternehmens konfrontiert.

Verleihung des 5. SGO-Preises
für junge WissenschaftlerInnen

Zum Schluss der diesjährigen Generalversammlung konnte Prof. Dr. Norbert Thom, Präsident der SGO-Preisjury, die Preisträgerinnen des bereits zum fünften Mal verliehenen SGO-Preises für junge WissenschaftlerInnen bekannt geben. Die verfügbare Gesamtpreisumme für die ausgezeichneten wissenschaftlichen Arbeiten auf dem Gebiet der Organisation betrug 15.000 Franken. Die Gewinnerinnen des 5. SGO-Preises für junge WissenschaftlerInnen:

Preisträgerinnen Dissertationen

Dr. *Michèle Etienne* (Uni Bern) wurde für ihre Dissertation »Total Quality Management (TQM) im Spital. Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung« ausgezeichnet. Den Anerkennungspreis für Dissertationen erhielt Dr. *Christiane Prange* (Uni Genf) für ihre Dissertation »Managing Business Networks«.

Die Preisträgerinnen zusammen mit Preisjury-Präsident Prof. Dr. Norbert Thom.

Von links nach rechts: Dr. Michèle Etienne, Patricia Bohle, Prof. Dr. Norbert Thom, Sabina Renggli (auf dem Bild fehlt Dr. Christiane Prange)

Foto: SGO-Pressestelle

Preisträgerinnen Lizentiats-/Diplomarbeiten

Sabina Renggli (Uni Zürich) wurde für ihre Arbeit mit dem Titel »Bewirkt die Profit Center Konzeption eine neue Inselwelt?« ausgezeichnet.

Den Anerkennungspreis für Lizentiats-/Diplomarbeiten auf dem Gebiet der Organisation erhielt *Patricia Bohle* (Uni Genf) für ihre Arbeit »Certification ISO 9001 – PM 9001 des PTG gestion du changement organisationnel planifié«.

Silvia Berger