

# **Regional availability of knowledge workers and corporate success**

by Michael Vyborny

## **Summary**

The goal of this thesis is to unite the fields of labor markets, knowledge and organizations in order to provide an interdisciplinary approach showing how regional availability of knowledge workers is linked to corporate success. The underlying concept of my thesis is founded on behavioral decision making and new institutional economics. The thesis further deals with various aspects of knowledge, regional development and labor markets.

Availability must be thought of as an educational variable, under aspects of labor markets, and as a result of bargaining. The term “knowledge worker,” coined by Peter Drucker, describes those people who proactively apply their knowledge on the job. This productive aspect is affected by the diffusion of knowledge and mobility of knowledge workers. Labor markets in which knowledge workers can be found are often located in urban and core regions (considering the center-periphery model) and in highly specialised labor market segments. Knowledge workers and organizations meet and bargain over a cooperation in these segments. This bargaining situation is heavily influenced by cultural aspects of knowledge workers, as they are often members of specific sub cultures. As Hofstede pointed out, these sub cultures may be supported by national cultures.

In conclusion, the preceding thesis demonstrates ways in which the various aspects of availability are linked to corporate success. The main factors that affect success are the tragedy of the common good knowledge, an inefficient supply of knowledge workers, unknowingly missed or unrealized alternatives (the trade-off for not employing knowledge workers) having a climate that strengthens knowledge work. This climate can be influenced through regional development policies and the development of learning regions.

# WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN

## DIPLOMARBEIT

### **Titel der Diplomarbeit:**

Regionale Verfügbarkeit von Wissensarbeitern und Unternehmenserfolg

**Verfasserin/Verfasser:** Vyborny Michael Rainer

**Matrikel-Nr.:** 9550257

**Studienrichtung:** J 151

**Beurteilerin/Beurteiler:** ao. Prof. Dr. Gunther Maier

Ich versichere:

daß ich die Diplomarbeit selbstständig verfaßt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

daß ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

daß diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b><u>1</u></b>	<b><u>VORWORT</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b> .....	<b>5</b>
2.1	<u>ZIEL DER DIPLOMARBEIT</u> .....	5
2.2	<u>MOTIVATION</u> .....	6
2.3	<u>RELEVANZ DES THEMAS</u> .....	6
<b><u>3</u></b>	<b><u>VORGANGSWEISE</u></b> .....	<b>9</b>
3.1	<u>FORSCHUNGSFRAGE</u> .....	9
3.2	<u>HYPOTHESEN</u> .....	9
3.3	<u>KONZEPTUELLE STRUKTUR</u> .....	10
3.4	<u>DEM MODEL ZU GRUNDE LIEGENDE THEORIEN</u> .....	14
3.4.1	<u><i>Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie</i></u> .....	14
3.4.2	<u><i>Institutionen ökonomische Theorien der Organisation</i></u> .....	18
3.4.2.1	<u>Theorie der Verfügungsrechte</u> .....	18
3.4.2.2	<u>Agenturtheorie</u> .....	20
3.4.2.3	<u>Transaktionskostentheorie</u> .....	22
<b><u>4</u></b>	<b><u>WISSEN UND WISSENSARBEITER</u></b> .....	<b>24</b>
4.1	<u>WISSEN</u> .....	24
4.1.1	<u><i>Definition Daten</i></u> .....	24
4.1.2	<u><i>Definition Information</i></u> .....	24
4.1.3	<u><i>Definition Wissen</i></u> .....	25
4.1.3.1	<u><i>Implizites und explizites Wissen</i></u> .....	25
4.1.4	<u><i>Anwendung</i></u> .....	27
4.1.5	<u><i>Wissensdiffusion und Mobilität</i></u> .....	28
4.1.5.1	<u>Wissensdiffusion</u> .....	28
4.1.5.2	<u>Lernen</u> .....	31
4.1.5.3	<u>Problemfelder</u> .....	33
4.1.5.4	<u>Vertrauen</u> .....	35
4.1.5.5	<u>Mobilität</u> .....	37
4.1.6	<u><i>Wissen als öffentliches Gut</i></u> .....	41
4.1.7	<u><i>Räumliche Bedeutung von Wissen</i></u> .....	45

4.1.7.1	<u>Agglomerationen</u>	45
4.1.7.2	<u>Räumliche Arbeitsteilung</u>	47
4.1.7.3	<u>Lernende Regionen</u>	49
4.2	<u>DEFINITION WISSENSARBEITER</u>	50
4.2.1	<u>Ausbildung</u>	52
4.2.2	<u>Rolle in Organisation und Hierarchie</u>	53
4.2.3	<u>Wissensarbeiterproduktivität</u>	56
4.2.4	<u>Kosten vs. Vermögen</u>	58
4.2.5	<u>Motivation</u>	59
<b>5</b>	<b><u>VERFÜGBARKEIT</u></b>	<b>61</b>
5.1	<u>ALLGEMEINE DEFINITION</u>	61
5.2	<u>AUSBILDUNGSVARIABLE ALS VERFÜGBARKEIT</u>	62
5.3	<u>VERFÜGBARKEIT UNTER ASPEKTEN DER ARBEITSMÄRKTE</u>	65
5.3.1	<u>Definition</u>	65
5.3.2	<u>Arbeitsmarkttheorien</u>	66
5.3.2.1	<u>Neoklassische Theorien</u>	66
5.3.2.2	<u>Segmentationstheorien</u>	67
5.3.2.2.1	<u>Der dreigeteilte Arbeitsmarkt von Kerr</u>	68
5.3.2.2.2	<u>Der dreigeteilte Arbeitsmarkt des ISF</u>	69
5.3.2.2.3	<u>Das duale Modell</u>	72
5.3.2.2.4	<u>Das Raummodell der Polarisierungstheorie</u>	76
5.3.3	<u>Arbeitsmärkte für Wissensarbeiter</u>	77
5.3.3.1	<u>Vertikaler interner Arbeitsmarkt</u>	79
5.3.3.2	<u>Markt für Manager</u>	80
5.3.3.3	<u>Räumliche Entfernung in Arbeitsmärkten für Wissensarbeiter</u>	81
5.4	<u>VERFÜGBARKEIT ALS ERGEBNIS EINES AUSHANDLUNGSPROZESSES</u>	82
5.4.1	<u>Kriterien von Aushandlungsprozessen</u>	82
5.4.2	<u>Kulturelle Einflüsse nach Hofstede</u>	84
5.4.2.1	<u>Definitionen</u>	84
5.4.2.2	<u>Kurzer Abriss zu Hofstede's Studie</u>	85
5.4.2.3	<u>Dimensionen von Kultur</u>	85
5.4.2.3.1	<u>Power Distance (PDI)</u>	85
5.4.2.3.2	<u>Uncertainty Avoidance (UAI)</u>	86
5.4.2.3.3	<u>Individualism (IND)</u>	87

5.4.2.3.4	<u>Masculinity (MAS)</u> .....	89
5.4.2.4	<u>Auswirkung der Ergebnisse Hofstede's auf Wissensarbeiter</u> .....	90
<b>6</b>	<b><u>UNTERNEHMENSERFOLG</u></b> .....	<b>93</b>
6.1	<u>ALLGEMEINE DEFINITION</u> .....	93
6.2	<u>BALANCED SCORECARD</u> .....	95
6.2.1	<u>Allgemeines</u> .....	95
6.2.2	<u>Perspektiven</u> .....	97
6.2.2.1	<u>Finanz</u> .....	97
6.2.2.2	<u>Kunden</u> .....	98
6.2.2.3	<u>Interne Prozesse</u> .....	99
6.2.2.4	<u>Lernen und Wachstum</u> .....	99
6.2.3	<u>Gründe für die Auswahl der balanced scorecard</u> .....	100
6.2.4	<u>Herausforderungen und Probleme</u> .....	102
<b>7</b>	<b><u>SCHLUSSFOLGERUNGEN</u></b> .....	<b>103</b>
<b>8</b>	<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b> .....	<b>110</b>

# Abbildungsverzeichnis

<a href="#"><u>TAB. 1: NICHT BESETZTE STELLEN IM IT-BEREICH, EIGENE DARSTELLUNG NACH OECD</u></a> .....	7
<a href="#"><u>TAB. 2: INVESTITIONEN IN ANLAGEN DER PRODUKTIONS- UND INFORMATIONSTECHNIK IN DEN USA, 1965 - 1991</u></a> .....	7
<a href="#"><u>ABB. 1: KONZEPTUELLE STRUKTUR DER VERFÜGBARKEIT</u></a> .....	10
<a href="#"><u>ABB. 2: DETERMINANTEN DER TRANSAKTIONSKOSTEN</u></a> .....	22
<a href="#"><u>TAB. 3: VERLEICHBARE BEGRIFFE ZU EXPLIZITEM UND IMPLIZITEM WISSEN</u></a> .....	26
<a href="#"><u>ABB. 3: SCHRITTE DER WISSENSDIFFUSION UND DES LERNENS</u></a> .....	29
<a href="#"><u>ABB. 4: FORMEN DER WISSENSUMWANDLUNG NACH NONAKA/TAKEUCHI</u></a> .....	32
<a href="#"><u>ABB. 5: BALANCED SCORECARD</u></a> .....	96
<a href="#"><u>ABB. 6: THE LEARNING AND GROWTH MEASUREMENT FRAMEWORK</u></a> .....	100

# 1 Vorwort

Diese Diplomarbeit entstand im Rahmen des NEURUS Programmes der Wirtschaftsuniversität Wien. Den Beginn dieses Programmes bildete ein viermonatiger Aufenthalt an der University of North Carolina at Chapel Hill. Dort wurde die Forschungsfrage, sowie die konzeptuelle Struktur dieser Arbeit entworfen. Begleitet wurde dies von einem umfangreichen Studium der in Chapel Hill verfügbaren Literatur, die den Blickwinkel dieser Diplomarbeit maßgeblich erweiterte. Währenddessen wurde ich von Prof. Harvey Goldstein, Prof. Edward Feser, sowie dem Betreuer meiner Diplomarbeit, ao. Prof. Gunther Maier, unterstützt. Auf diesem Wege möchte ich mich für die mir entgegengebrachte Unterstützung bedanken.

## 2 Einleitung

### 2.1 Ziel der Diplomarbeit

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es, zu zeigen wie sich die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dem unterliegt die implizite Annahme, dass Wissensarbeiter und damit auch ihre Verfügbarkeit einen gewissen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dieser Einfluss soll näher beleuchtet werden. Wissen wird in der Literatur<sup>1</sup> als ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Produktionsfaktor unserer heutigen Gesellschaft dargestellt. Wissensarbeiter sind eine unerlässliche Investition, wodurch sich eine Verbindung zu Kosten und Erträgen eines Unternehmens herstellen lässt. Die Frage, die sich hier stellt, ist, welche Auswirkung diese Kosten und Erträge auf den Unternehmenserfolg haben. Die Verbindung von Wissensarbeitern und Erfolg soll über die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern hergestellt werden. Dabei soll versucht werden, sowohl "harte" Meßmethoden wie z. B. Kennzahlen, als auch "weiche" Einflüsse wie Kultur zu berücksichtigen. Der Einfluss von Kultur ist besonders schwer zu bewerten und wird deshalb gesondert behandelt.

---

<sup>1</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 16; vgl. Boekema F. et al, 2000, S.4; vgl. Drucker, 1969, S. 263; vgl. Fuchs, 1999, S. 84-85 in Pappmehl/Siewers (Hrsg.), 1999

## 2.2 Motivation

Die momentane Diskussion in Europa und den USA<sup>2</sup> über fehlende Arbeitskräfte im Bereich der Informationstechnologien (IT) bzw. der Wissensarbeiter ließ mein Interesse an diesem Thema wachsen. Dabei ist folgende Unterscheidung sehr wichtig. Obwohl fast alle IT-Arbeitskräfte Wissensarbeiter sind, verhält es sich umgekehrt nicht so. Die IT-Branche ist nur eine Branche von vielen, die Wissensarbeiter beschäftigen. Die jetzige Situation zeigt, dass Arbeitsmärkte und Ausbildungsprogramme sich nicht schnell genug an den rapid steigenden Bedarf an Wissensarbeitern anpassen können. Dies zeigt, dass die neoklassische Sicht von sich unendlich schnell anpassenden Arbeitsmärkten nicht funktioniert. Es ist auch offensichtlich, dass bereits Arbeitslose die offenen Positionen für Wissensarbeiter nicht besetzen können. Gründe dafür sind unzureichende Ausbildung, Zeitverzögerungen bei der Ausbildung und räumliche Unterschiede.

Besonders interessiert mich, wie sich dieser Arbeitskräftemangel auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und den Unternehmenserfolg auswirkt. Dabei scheint vor allem die Operationalisierung von sogenannten "soft skills" entscheidend zu sein. Bei "soft skills" handelt es sich um jene Fähigkeiten von Mitarbeitern, die wichtig für Kommunikation und Problemlösung sind, und normalerweise nur schwer meßbar sind.

## 2.3 Relevanz des Themas

Drucker, der erste Autor der den Begriff Wissensarbeiter verwendet und geschaffen hat, schätzt, dass zwischen 1/3 und 2/5 aller Angestellten Wissensarbeiter sind<sup>3</sup>. Auch wenn diese Zahlen zu hoch scheinen, scheint ein starker Anstieg bei Wissensarbeiter wahrscheinlich zu sein. Empirische Belege dieser starken Nachfrage lassen sich meist nur anhand von Analysen zu bestimmten Beschäftigungsgruppen finden, da über den Begriff Wissensarbeiter noch keine Einigkeit herrscht und Untersuchungen deshalb oft mit verschiedenen Definitionen arbeiten. So beruft sich beispielsweise die OECD in einem Bericht auf verschiedene Studien die den folgenden Bedarf an IT-Arbeitern, der wahrscheinlich am leichtesten zu identifizierenden Gruppe von Wissensarbeitern, wie folgt ermittelt hat.

---

<sup>2</sup> OECD, 2000a, S. 13 in OECD, 2000b

Deutschland	75.000
Frankreich	25.000
Kanada	30.000
USA	400.000
Großbritannien	80.000

Tab. 1: Nicht besetzte Stellen im IT-Bereich, eigene Darstellung nach OECD<sup>4</sup>

Nach einer anderen Quelle schätzt Reich<sup>5</sup> den Anteil der Wissensarbeiter in den USA Ende der 80er Jahre auf mindestens 20%. Dostal<sup>6</sup> geht davon aus, dass sich in den USA Anfang der 90er Jahre jeder Zweite mit Informationsverarbeitung beschäftigt.

Anhand der Investitionsvolumina in Anlagen der Produktions- und Informationstechnik in den USA zwischen 1965 und 1991 kann gezeigt werden, wie sich die Beschäftigungsverhältnisse von der klassischen Produktionstechnik zur Informationstechnik verschoben haben.

Jahr	Investitionen in Mrd. US-\$ in Anlagen der		Informations- in vH der Produktionstechnik
	Produktionstechnik	Informationstechnik	
	(1)	(2)	(3)=((2)/(1))*100
1965	60,3	18,8	31
1970	63,4	28,6	45
1975	68,6	27,4	40
1980	96,7	52,0	54
1983	77,2	61,5	80
1991	107,0	112,0	105

Tab. 2: Investitionen in Anlagen der Produktions- und Informationstechnik in den USA, 1965 - 1991<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Drucker, 1998, S. 123

<sup>4</sup> OECD, 2000a, S. 13 in OECD, 2000b

<sup>5</sup> vgl. Reich, 1993 in Brödner, 1999, S. 24

<sup>6</sup> vgl. Dostal, 1995 in Brödner, 1999, S. 24

<sup>7</sup> Stewart, 1997 in Brödner, 1999, S. 25

Weitere Quellen berichten, dass bereits über die Hälfte der Wertschöpfung auf Wissen zurückzuführen ist. Die Nutzung dieses Wissen wiederum ist zu 80% auf Organisationen und nur zu 20% auf Technologie gestützt. Dies verdeutlicht, dass technologischen Systemen zu viel Bedeutung geschenkt wird, und der wahre Zugang zu Wissen in Organisationen liegt<sup>8</sup>.

In einer Zeit wo Begriffe wie Innovation, Qualität und Exzellenz längst zum Standardwissen erfolgreicher Manager gehört, kann man somit kaum an der wachsenden Wichtigkeit der Anwendung von Wissen zweifeln. Deshalb scheint es nur wahrscheinlich, dass viele Unternehmen von diesem Trend beeinflusst werden und dadurch großes Interesse an Erklärungsansätzen zeigen. Aber auch Organisationen, die mit der Verfügbarkeit von Wissensarbeitern zu tun haben (wie Arbeitsämter, Jobvermittler und Ausbildungsstätten), werden an diesem Thema interessiert sein.

---

<sup>8</sup> vgl. Ziep, 2000, S. 235 in Fredersdorf (Hrsg.), 2000

## **3 Vorgangsweise**

### **3.1 Forschungsfrage**

Die bereits im Vorwort erwähnte Forschungsfrage ist:

*Wie wirkt sich die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern auf den Unternehmenserfolg aus?*

Neben dieser Frage sollen auch die Auswirkungen der Verfügbarkeit von Wissen auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Region beleuchtet werden, um die rekursiven Zusammenhänge von Unternehmen und Region zu verdeutlichen. Diese Fragen schließen konsequenter Weise auch die Berücksichtigung von Nichtverfügbarkeit ein. In weiterer Folge soll der Begriff Verfügbarkeit wertfrei verwendet werden.

Die Forschungsfrage impliziert, dass die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern, als Ressource gesehen, einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Ressourcen durch Investitionen zustande kommen. Diese Investitionen werden allerdings sowohl von den Wissensarbeitern, als auch von deren Arbeitgebern im Rahmen von Training getätigt. Ein Ressourcen-orientierter Ansatz sollte aber auch die Verfügbarkeit an sich thematisieren. Nur die Beziehung zwischen Wissensarbeitern und Erfolg zu untersuchen, ohne die Quelle, Verfügbarkeit, zu berücksichtigen wäre unzureichend. Als Unterpunkt dieser Frage soll gezeigt werden, wie verschiedene Kulturdimensionen die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern beeinflussen.

### **3.2 Hypothesen**

Die Haupthypothese dieser Arbeit ist, dass Wissensarbeiter eine Investition sind und deshalb eine Verbindung zu Kosten und Erträgen besteht. Die Bestimmung und die Messung dieser Kosten und Erträge sind ein großes Problem für die Identifikation einer Verbindung. Da Wissensarbeiter nicht aus dem Nichts kommen, ist es wichtig Variablen von Verfügbarkeit zu definieren. Es ist nicht ausreichend, dass genügend Wissensarbeiter (als Ausbildungsvariable) in einem bestimmten Arbeitsmarktsegment (als räumliche Variable) existieren. Sie müssen auch gewillt sein für das interessierte Unternehmen zu arbeiten (Verhandlungsvariable).

Die Literatur zeigt, dass Wissensarbeiter durch ihr Wissen über ein größeres Verhandlungspotential verfügen, als "normale" Angestellte<sup>9</sup>. Nur wenn alle drei Dimensionen von Verfügbarkeit befriedigt sind, kann man im Sinne dieser Arbeit von Verfügbarkeit sprechen.

### 3.3 Konzeptuelle Struktur

Die folgende Struktur (Abbildung 1) soll die Forschungsfrage, ihre Hypothesen und Verbindungen grafisch darstellen. Bei der Entwicklung dieses Modell war es hilfreich am Ende des Prozesses anzufangen, beim Unternehmenserfolg. Danach wurden die Verbindungen analysiert, die zu Unternehmenserfolg führen sollten. Obwohl diese Sicht vielleicht durch die angenommene Kausalität zu einfach erscheint, finden sich immer wieder Elemente dieser Ansicht in der Literatur.

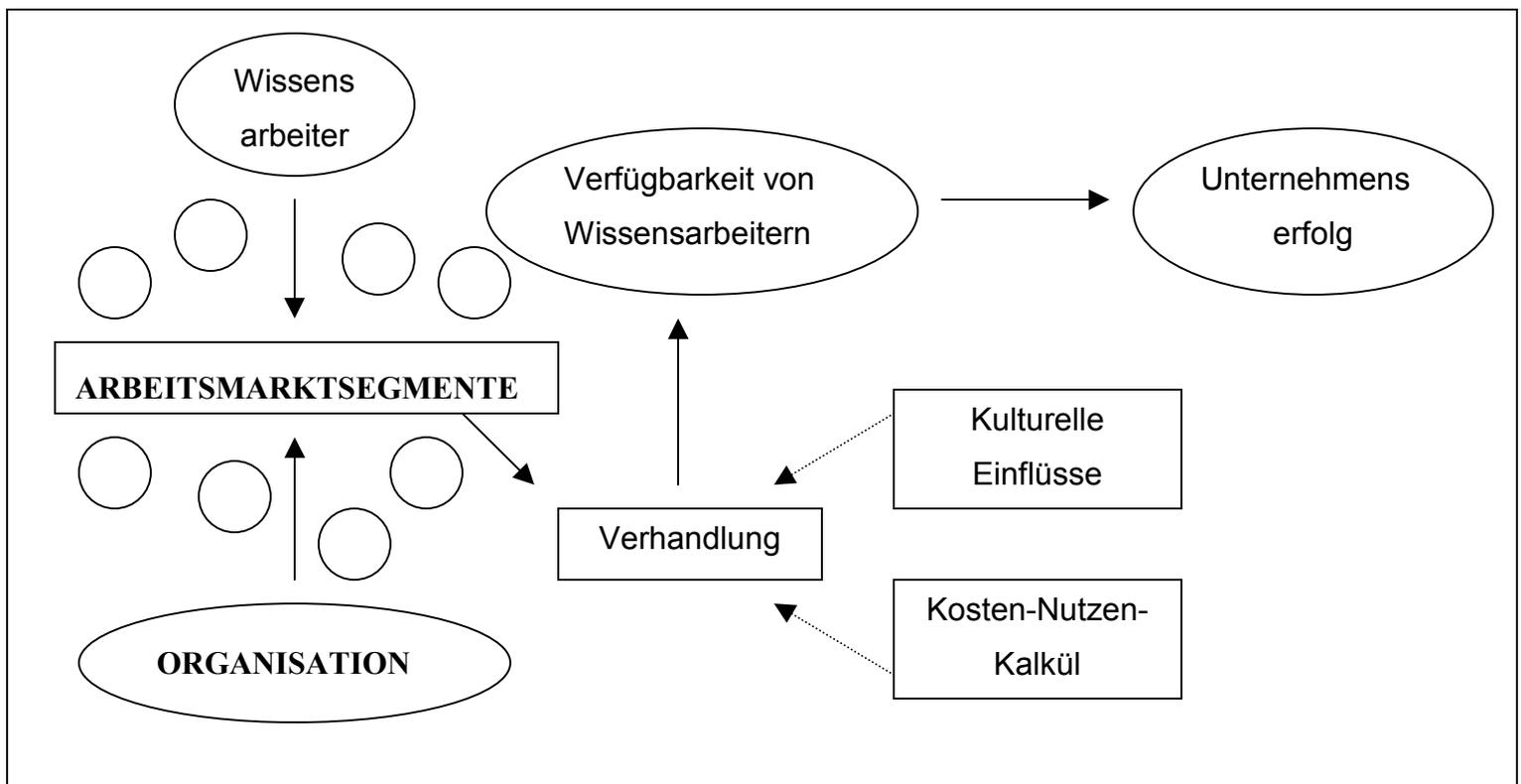


Abb. 1: Konzeptuelle Struktur der Verfügbarkeit

Unternehmenserfolg kann auf verschiedene Arten gemessen werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass nicht alle diese Arten objektiv sind, in dem Sinne, dass der tatsächliche Erfolg nur in Teilaspekten wiedergegeben wird.

<sup>9</sup> vgl. Munk, 1998

Grob vereinfacht stellt wohl das Überleben des Unternehmens den ultimativen Unternehmenserfolg dar. Eine ausführliche Diskussion des Unternehmenserfolgs findet sich in dem entsprechenden Kapitel.

Wie bereits in der Hypothese angedeutet, kann man zwischen der Verfügbarkeit von Wissensarbeitern und dem Unternehmenserfolg eine Verbindung herstellen. Verfügbarkeit hat dabei verschiedene Bedeutungen. Die erste Bedeutung bezieht sich auf die Ausbildung. Wann ist man ein Wissensarbeiter? Hier gibt es Definitionen, die Wissensarbeiter nach ihrer formellen Ausbildung oder ihrer Tätigkeit definieren. Beide Definitionen zielen auf verschiedene Befähigungen ab, also eine gewisse Ausbildung, sei sie nun formell oder nicht.

Von räumlicher Verfügbarkeit spricht man, wenn ein Wissensarbeiter in einem bestimmten Arbeitsmarktsegment verfügbar ist. Beide genannten Arten der Verfügbarkeit stellen aber nur ein negatives Selektionskriterium dar, da so noch immer nicht sichergestellt ist, dass der Wissensarbeiter bereit ist, für das Unternehmen zu arbeiten. Reine räumliche Verfügbarkeit eines Wissensarbeiters ist also nicht ausreichend. Erst durch die Bereitschaft, im Unternehmen sein Wissen anzuwenden, kann man tatsächlich von Verfügbarkeit im engeren Sinn sprechen.

Sobald nun die Verfügbarkeit geklärt ist, kann versucht werden, die mit Wissensarbeitern verbundenen Kosten und Erträge zu identifizieren. Ein Problem dabei ist der zeitliche Unterschied, der zwischen dem Anfall von Kosten und Erträgen liegt. Man kann vor allem für die Erträge von einer zeitlichen Verzögerung ausgehen. Dadurch wird die Definition des Zeitraumes bedeutend. Diese Probleme müssen bei der Messung des Unternehmenserfolges gelöst werden, da Kosten und Erträge ansonsten nur unzureichend dargestellt werden.

Also kann man festhalten, dass es bestimmte Kosten und Erträge gibt, die von Wissensarbeitern verursacht werden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass auch die Nichtverfügbarkeit Kosten und Erträge mit sich bringt. Diese Resultate zu messen ist noch viel schwerer, da nur schwer absehbar ist, wie hoch ein gewisser Ertragsentgang ist. Allerdings kann man versuchen z. B. Annahmen über verlorene Marktanteile und ähnliches zu schätzen.

Leichter ist es mit der Kostenseite z. B. Gehältern, aber auch hier gibt es viele Variablen, die maximal geschätzt werden können, wenn man sie überhaupt erahnen kann. Dies gilt vor allem für Projekte, welche schon definitionsgemäß stark durch Unsicherheit gekennzeichnet sind.

Was aber bestimmt die räumliche Verfügbarkeit? Man kann Arbeitsmärkte sowohl nach internen und externen Kriterien trennen (Unternehmung), als auch nach der Entfernung. Zum Thema der Beschreibung von Arbeitsmärkten und der Abgrenzung der verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten gibt es umfangreiche Literatur, die im entsprechenden Kapitel zu Rate gezogen wird.

Das Resultat, der Analyse der Literatur, sind verschiedene Arbeitsmarktsegmente in denen man Wissensarbeiter finden kann. In diesen Segmenten treffen Wissensarbeiter auf Unternehmen und verhandeln mögliche Verträge. Eine weitere Möglichkeit ist, bestehende Verträge zu berücksichtigen, die möglicherweise neu verhandelt werden. Die Marktmacht der Wissensarbeiter und der Unternehmungen bestimmt dabei den Ausgang der Verhandlungen. Dabei sind folgende Möglichkeiten denkbar:

- Keine Verhandlung, da Wissensarbeiter nicht vorhanden sind (aufgrund von Ausbildung oder physischer Präsenz)
- Wissensarbeiter sind in einem Segment vorhanden; wenn wahrgenommene Erträge die wahrgenommenen Kosten übersteigen sind Wissensarbeiter verfügbar, ansonsten sind sie es nicht, obwohl sie vorhanden wären
- Wissensarbeiter sind in mehreren Segmenten vorhanden; Unternehmen suchen nach bestmöglichem verfügbarem Kosten-Nutzen-Ergebnis (entweder durch Optimieren oder durch Heuristiken)

Dabei ist wichtig, dass es sich nur um wahrgenommene Kosten und Erträge handelt, die berücksichtigt werden. Es zählt der individuelle Nutzen, den das Individuum erfährt. Darüber hinaus müssen die wahrgenommenen Kosten und Erträge nicht immer monetärer Natur sein<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> vgl. Florida, 2000

Sie werden auch von den Ansichten und Werten der Beteiligten beeinflusst. Interessant ist, inwieweit dieses Kosten-Nutzen-Kalkül Teil der Entscheidung ist und welche Auswirkungen es auf den Unternehmenserfolg hat.

Dabei stellt sich natürlich die Frage ob alle Variablen relevant sind, die dieses Kosten-Nutzen-Kalkül beeinflussen. Manche werden womöglich bei den Verhandlungen einfach nur als gegeben hingenommen und akzeptiert, da man dem Ergebnis dieses Verhandlungspunkt indifferent gegenübersteht. Natürlich ist es auch möglich, dass der Vertragspartner über nicht genügend Macht verfügt, seine Interessen durchzusetzen. Außerdem werden nicht alle Faktoren das gleiche Gewicht haben, wodurch ein gewisser Verhandlungsspielraum entsteht, der Kompromisse ermöglicht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Punkte bei Verhandlungen hinsichtlich ihrer Relevanz und Verhandelbarkeit unterscheiden.

Grob gesprochen kann man sagen, dass dieses Modell zeigt, wie Verfügbarkeit und nicht nur Anwesenheit einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Das Resultat ist eine Kausalkette, die die Rekrutierung von Wissensarbeitern in verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten mit dem Unternehmenserfolg verbindet.

Um diese Verbindungen besser darzustellen, werde ich Fragen zu den folgenden wichtigen Elementen stellen:

- Organisation
- Wissensarbeiter
- Arbeitsmarktsegmente
- Rekrutierungs- und Verhandlungsprozess
- Kosten und Erträge, die mit dem Rekrutierungs- und Verhandlungsprozess verbunden werden
- (Nicht-)Verfügbarkeit
- Unternehmenserfolg

Wenn man den Verhandlungsprozess betrachtet, werden sowohl objektive Argumente wie z.B.: die Höhe des Gehalts, als auch kulturelle Komponenten wie z.B.: die Übereinstimmung von Werten und Zielen der Verhandlungspartner berücksichtigt. Das Problem, das sich bei den kulturellen Komponenten stellt, ist das der Beobachtbarkeit. Diese ist einerseits dadurch problematisch, als man wissen muss, was beobachtet werden soll und andererseits, wie es bewertet werden soll oder kann. Dabei muss man aber beachten, dass die Auswirkung von Kultur letztendlich immer eine ökonomische Komponente hat, auch wenn diese anfänglich nicht oder nur schwer messbar ist.

Weiters ist interessant, ob Wissensarbeiter, die als hoch mobil gelten, ihre Mobilität aus ihrer Kultur schöpfen oder aus der Tatsache, Wissensarbeiter zu sein,. So stellt sich die Frage, ob Mobilität eher von der nationalen, als der berufsspezifischen Kultur beeinflusst wird. Sind Wissensarbeiter anpassungsfähiger? Ist dies durch Kultur bedingt?

### **3.4 Dem Model zu Grunde liegende Theorien**

Dem oben dargestellten Modell liegen implizit verschiedene Organisationstheorien zu Grunde, die hier kurz beschrieben werden sollen.

#### **3.4.1 Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie**

Ein Teil dieser Theorie beschäftigt sich mit Fragen, die Entscheidungen „in“ Organisationen betrifft. Die Fragen, die sich hier stellen, sind<sup>11</sup>:

- Unter welchen Bedingungen nehmen Individuen an Organisationen teil?
- Wie motiviert man Individuen, die für den Organisationsbestand erforderlichen Beiträge zu erbringen.

Nach Barnard bestehen Organisationen aus Handlungen verschiedener Teilnehmer. Zu diesen zählen all jene Individuen, die koordinierte Beiträge zum Organisationsbestand leisten und dafür Gegenleistungen erhalten.

---

<sup>11</sup> vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 134 in Kieser (Hrsg.), 1999

Trotz der Weite dieser Definition sollen in dieser Arbeit nur Beiträge von Wissensarbeitern berücksichtigt werden, obwohl auch andere Gruppen wie bspw. Aktionäre, Kunden oder Lieferanten als Teilnehmer zu zählen wären. Weiters geht die Theorie davon aus, dass sowohl die Informationsverarbeitungskapazität des Menschen, als auch seine Bereitschaft sich in der Organisation zu engagieren beschränkt ist<sup>12</sup>.

Das Gleichgewicht von Anreizen und Beiträgen, und wie dieses erhalten werden kann, ist das Hauptinteresse der Theorie. Dabei ist sich die Theorie der herausragenden Stellung des Individuums in unserer Wirtschaft bewusst. *„The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation“*<sup>13</sup>.

Das Gleichgewicht bzw. im folgendem anschaulichen Beispiel der Kreislauf von Anreizen und Beiträgen beginnt damit, dass Organisationen Individuen durch Anreize zur Teilnahme motivieren. Im Zuge dieser Teilnahme leisten die Individuen Beiträge, die wiederum Quelle der Vergütungen sind, mit denen Anreize geschaffen werden. Solange Individuen die ihnen gebotenen Anreize größer oder gleich ihrer Beiträge ansehen, werden sie an der Organisation teilnehmen. Insoweit hängt die Überlebensfähigkeit der Organisation vom Gleichgewicht von Anreizen und Beiträgen ab<sup>14</sup>.

Dabei sollte betont werden, dass die Bedürfnisse des Individuums den Nettonutzen der Teilnahme definiert. Das folgende Zitat soll dies veranschaulichen: *„It may be postulated that each participant will remain in the organisation if the satisfaction (or utility) he derives from the net balance of inducements over contributions (measured in terms of their utility to him) is greater than the satisfaction he could obtain if he withdrew“*<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 133,135 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>13</sup> Barnard, 1938, S. 139 in Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 136 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>14</sup> vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 136 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>15</sup> Simon, 1957c, S.173 in Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 136-137 in Kieser (Hrsg.), 1999

Anreize sind dabei nicht nur monetärer Natur, wie das folgende Zitat Barnards zeigt: *„Notwithstanding the great emphasis upon material incentives in modern times and especially in current affairs, there is no doubt in my mind that, unaided by other motives, they constitute weak incentives beyond the level of the bare physiological necessities<sup>16</sup>“*.

Eine Teilnahmeentscheidung alleine garantiert allerdings noch keine Beiträge. Herrschaft bzw. Autorität sind Möglichkeiten um dieses Problem zu lösen. Der Herrschaftscharakter des Beschäftigungsverhältnisses beruht auf der Besonderheit des Arbeitsvertrages. Da auf Grund der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses nicht alle von der Organisation benötigten Tätigkeiten bekannt sind, bleibt ein Teil der zu erbringenden Arbeitsleistung unbestimmt. Durch die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages liegt die Spezifizierung der Leistung beim Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer verkauft seine Arbeitskraft und gibt damit dem Arbeitgeber als Nutzenden das Recht, Art und Menge des Handelns festzulegen<sup>17</sup>.

Natürlich gibt es auch hier Grenzen, die implizit oder explizit im Arbeitsvertrag enthalten sein können. Daraus ergibt sich eine Indifferenzzone, innerhalb welcher der Arbeitnehmer, Anweisungen des Arbeitgebers akzeptiert. Die Größe dieser Zone ergibt sich meist auch aus dem Gleichgewicht von Anreizen und Beiträgen.

Die reine Anerkennung von Herrschaft garantiert aber noch keine Motivation. Nur durch ein kontinuierliches Aufrechterhalten des Gleichgewichts von Anreizen und Beiträgen können Mitarbeiter motiviert werden, da Herrschaft nur über eine begrenzte Reichweite verfügt. Eine vollständige Kontrolle und Überwachung ist vor allem bei sehr komplexen und veränderlichen Situationen, in denen Wissensarbeiter ja eingesetzt werden, zu kostspielig. Darüber hinaus ist es nicht immer möglich bestimmte Leistungen einzelnen Individuen zuzurechnen.

---

<sup>16</sup> Barnard, 1938, S. 143 in Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 137 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>17</sup> vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 139 in Kieser (Hrsg.), 1999

Außerdem verfügen Mitarbeiter in komplexen Situationen über ein Informationsmonopol, da sie genau wegen ihres spezifischen Wissens eingestellt wurden. Somit ist eine Überwachung weder möglich, noch sinnvoll<sup>18</sup>.

Die sicherste, wenn auch altruistisch anmutende Kontrolle vor opportunistischem Verhalten stellt gegenseitiges Vertrauen dar. Dieses kann bspw. durch Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter hergestellt werden. Identifikation wird hier als Bereitschaft verstanden, Handlungsalternativen unter Berücksichtigung der Organisation und nicht der eigenen Person wahrzunehmen und auszuwählen<sup>19</sup>.

Weiters können individuelle Ziele durchaus auch von der Organisation durch Einflüsse der Unternehmenskultur und gezielter Rekrutierung von Individuen, deren persönliche Ziele sich wenig von den Organisationszielen unterscheiden, beeinflusst werden<sup>20</sup>.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Entscheidungen teilzunehmen und produktiv zu sein von den folgenden vier Variablen abhängt<sup>21</sup>:

- Sichtbarkeit der Alternativen
- Neigung nach Alternativen zu suchen
- Zufriedenheitsgrad mit der existierenden Alternative
- Verfügbarkeit akzeptabler Alternativen die Organisation zu verlassen

Als nächstes sollen die Institutionen ökonomischen Theorien beschrieben werden, um die Bedeutung von Organisationen und anderen Institutionen für das Thema darzustellen.

---

<sup>18</sup> vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1999, S. 139 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>19</sup> vgl. Mildemberger, 1998, S. 140

<sup>20</sup> vgl. March/Simon, 1958. S. 65

<sup>21</sup> vgl. March/Simon, 1958 S. 107

### **3.4.2 Institutionen ökonomische Theorien der Organisation**

Im Zentrum des Interesses dieser Theorien steht die Analyse von Institutionen wie bspw. Verfügungsrechten, Verträgen, Hierarchien oder Märkten. Eine der Grundfragestellungen der ökonomischen Institutionenanalyse ist: *„Welche (alternativen) Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge?“*<sup>22</sup>

Um diese Frage zu erklären, bedienen sich die Theorien, vier unterschiedlicher Komponenten, die wie in einem Kreislauf miteinander verbunden sind. *„Institutionen“ regulieren den „Austausch“ von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht „Kosten“; die Kosten beeinflussen die „Effizienz“ der Faktorallokation; diese wiederum entscheidet über die Vorteilhaftigkeit und die Wahl von bestimmten „Institutionen“*<sup>23</sup>.

Somit wird der Kreislauf wieder geschlossen und stellt ein dynamisches System dar, das Änderungen im Zeitablauf zulässt. Dabei werden Effekte außerhalb dieses Kreislaufes nur im Rahmen der verwendeten Komponenten, Institution, Austausch, Kosten und Effizienz berücksichtigt.

#### **3.4.2.1 Theorie der Verfügungsrechte**

Diese Theorie widmet sich nur der Institution des Verfügungsrechts, wobei ihr Erkenntnisinteresse in der Klärung der Frage liegt, *welche Auswirkungen unterschiedliche Formen der Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten auf das Verhalten ökonomischer Akteure und auf die Faktorallokation haben*<sup>24</sup>. Dabei geht die Theorie von nutzenmaximierenden Akteuren (die materielle und immaterielle Ziele haben), dem Konzept der Verfügungsrechte und der Annahme, dass die Spezifizierung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten Kosten verursachen, aus<sup>25</sup>. Traditionell sind vier Verfügungsrechte bekannt:

---

<sup>22</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 199 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>23</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 199 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>24</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 200 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>25</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 200 in Kieser (Hrsg.), 1999

- Das Recht, die Ressource zu nutzen → usus
- Das Recht, die Erträge einzubehalten → usus fructus
- Das Recht, ihre Form oder Substanz zu verändern → abusus
- Das Recht, alle oder einzelne der genannten Rechte auf andere zu übertragen → Übertragungsrecht

Wer über alle vier Rechte verfügt kann Andere von deren Nutzung ausschließen<sup>26</sup>.

*„Je stärker die Nutzungsmöglichkeiten einer Ressource institutionell eingeschränkt sind und/oder je mehr die Verfügungsrechte an ihr auf verschiedene Individuen verteilt sind, desto „verdünnter“ sind die Verfügungsrechte an einer Ressource.“<sup>27</sup>*

Überdies ist der Erwerb und die Durchsetzung von Verfügungsrechten mit Transaktionskosten verbunden. Diese können bspw. Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten beinhalten<sup>28</sup>.

Die folgenden zwei Thesen zeigen, wodurch der Nettonutzen von Akteuren beeinflusst wird:

1. *„Je verdünnter die Verfügungsrechte an einer Ressource, desto geringer ist c.p. der aus der Verfügung über die Ressource erzielbare Nettonutzen.“*
2. *„Je höher die Transaktionskosten der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung der Verfügungsrechte an einer Ressource ausfallen, desto geringer ist c.p. der aus der Verfügung über die Ressource erzielbare Nettonutzen.“<sup>29</sup>*

Durch die Verdünnung der Verfügungsrechte und positive Transaktionskosten ist es wahrscheinlich, dass externe Effekte auftreten. Dies ist vor allem ein Problem, das bei Wissen auftritt. Bei Wissen ist es außerordentlich schwer und oft nur unter hohen Kosten möglich, Andere von sämtlichen Verfügungsrechten auszuschließen. Die Existenz von Externalitäten bedeutet, jedoch nicht automatisch, dass es zu Ineffizienz im gesamtwirtschaftlichen Bereich kommt.

---

<sup>26</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 201 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>27</sup> Furubotn/Pejovich, 1972, S. 1140 in Ebers/Gotsch, 1999, S. 201 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>28</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 200 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>29</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 202 in Kieser (Hrsg.), 1999

So kann es für Firmen sinnvoll sein, Externalitäten auftreten zu lassen, da es teurer wäre, Maßnahmen zur Internalisierung von Externalitäten zu setzen, als externe Effekte auftreten zu lassen. Hier entscheidet aus Sicht des Individuums bzw. einer Organisation allein der Grenznutzen über den Sinn einer Internalisierung von Externalitäten<sup>30</sup>.

### **3.4.2.2 Agenturtheorie**

Grundinteresse der Agenturtheorie ist die Institution des Vertrages und die Rolle, die dieser im Austauschverhältnis Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) spielt. In Agenturbeziehungen überträgt der Prinzipal eine Aufgabe an den Agenten, um die spezialisierte Arbeitskraft und den Informationsvorsprung des Agenten für seine Zwecke zu nutzen. Der Agent erhält dafür eine Vergütung. Das Problem, das dabei auftreten kann, stellt sich folgendermaßen dar: *„Je weniger Informationen der Prinzipal über die Motive, die Handlungsmöglichkeiten und das faktische Leistungsverhalten des Agenten hat, desto größer ist für ihn das Risiko, dass der Agent nicht gemäß des vereinbarten Auftrags handelt, sondern die eigenen Interessen zum Nachteil des Prinzipals verfolgt.“*<sup>31</sup>

Die Agenturtheorie untersucht daher, wie Verträge unter den Bedingungen ungleicher Informationsverteilung, Unsicherheit und Risikoverteilung, gestaltet werden sollen. Dabei baut die Theorie auf drei Grundgedanken auf: einem vertragstheoretischen Organisationskonzept, einem Verhaltensmodell, das individuelle Nutzenmaximierung, ungleiche Informationsverteilung, Interessenunterschiede und die Risikoneigung der Akteure betont, sowie der Annahme, dass eine optimale Gestaltung von Verträgen die Berücksichtigung von Agenturkosten voraussetzt<sup>32</sup>.

Weiters nimmt die Agenturtheorie an, dass sich Vertragsvereinbarungen zum Zeitpunkt der Unterzeichnung nur vage bestimmen lassen, und nicht sämtliche Punkte geregelt werden können („incomplete contracting“).

---

<sup>30</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 202-203 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>31</sup> Ebers/Gotsch, 1999, S. 209 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>32</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 209-210 in Kieser (Hrsg.), 1999

Die Vertragspartner sind sich dessen natürlich bewusst und bauen deshalb Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen in den Vertrag ein, um später etwaige Probleme ausgleichen zu können<sup>33</sup>. Diese Mechanismen sind mit Kosten verbunden und werden als Agenturkosten bezeichnet. Darunter fallen alle Kosten die von der fiktiven Idealvorstellung eines vollkommenen Tausches im Sinne der Neoklassik abweichen: Steuerungs- und Kontrollkosten, Garantiekosten und Residualkosten. Die Höhe dieser Kosten entscheidet über die Vorteilhaftigkeit der Gestaltungsform des Vertrages.<sup>34</sup>

Die Notwendigkeit dieser Kosten lässt sich auf die Probleme „*hidden information*“ und „*hidden action*“ zurückführen. Bei „*hidden information*“ spricht man von jenem Informationsvorteil, über den der Agent verfügt, weswegen er vom Prinzipal mit der Durchführung des Auftrages betraut wurde. Diese paradoxe Situation wird durch den von der Theorie unterstellten Opportunismus noch komplizierter, als das Problem der „*hidden action*“ auftritt. Darunter versteht man, dass der Prinzipal auf Grund mangelnder Beobachtungsmöglichkeit nicht weiß, ob das Ergebnis des Auftrags wirklich dem Agenten oder einer ihm nicht bekannten Variable zuzurechnen ist<sup>35</sup>.

Folgende Gegenstrategien zur Disziplinierung des Agenten werden von der Agenturtheorie vorgestellt: die Ergebnisbeteiligung, die Verhaltenssteuerung und verbesserte Informationssysteme. Die Ergebnisbeteiligung, sowie die Informationssysteme sind mitunter mit beträchtlichen Kosten verbunden und mindern somit die Effizienz des Austausches. Die Verhaltenssteuerung wird meist anhand der benötigten Information scheitern, die zur Steuerung des Verhaltens benötigt wird. Darüber hinaus schwächt es den intendierten Effekt der Arbeitsteilung ab und geht komplett am Gedanken der Delegation vorbei.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 210 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>34</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 212 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>35</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 213 in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>36</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 214-215 in Kieser (Hrsg.), 1999

### 3.4.2.3 Transaktionskostentheorie

Grundlegendes Interesse der Transaktionskostentheorie ist es, herauszufinden, warum es in einer arbeitsteiligen, auf individuellen Entscheidungen beruhenden Wirtschaft zu unterschiedlichen Koordinationsformen von Unternehmen kommt. Dabei sind drei verschiedene Formen, Transaktionen über den Markt, über langfristige Verträge und in Organisationen möglich. Das Ergebnis dieser Arrangements sind gegenläufige Kostenentwicklungen (der Transaktionskosten), wobei Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten unterschieden werden. Die Frage welche Koordinationsform, wann am geeignetsten ist, wird mit dem Prinzip der marginalen Substitution beantwortet. Demnach werden Transaktionskosten solange internalisiert, bis die Grenzkosten der Hierarchie den Wert der Grenzkosten der marktlichen Koordination übersteigen.<sup>37</sup>

Annahmen dieser Theorie sind die begrenzte Rationalität der Beteiligten und eine ubiquitäre Opportunismusneigung. Darüber hinaus geht man davon aus, dass Transaktionskosten von den Merkmalen der Transaktion und ihrer Umwelt, sowie von rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.<sup>38</sup>

Die folgende Abbildung soll die einzelnen Determinanten der Transaktionskosten in übersichtlicher Form darstellen.

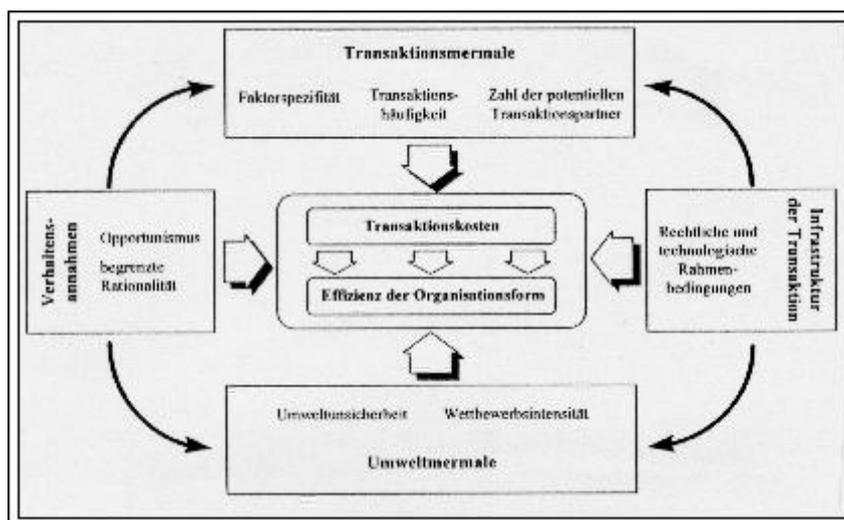


Abb. 2: Determinanten der Transaktionskosten<sup>39</sup>

<sup>37</sup> vgl. Mildenerger, 1998, S. 50-52

<sup>38</sup> vgl. Mildenerger, 1998, S. 52-53

<sup>39</sup> Mildenerger, 1998, S. 54

Es ist besonders interessant, dass die Opportunismusneigung bei stark asymmetrischen Abhängigkeiten sehr hoch ist. Opportunismus wird womöglich als Mittel zum Ausgleich unterschiedlicher Machtpositionen benutzt. Nach der Transaktionskostentheorie wird Opportunismus entweder durch Verträge oder durch Internalisierung entkräftet.<sup>40</sup>

Interessante Weiterentwicklung liefern vor allem Ouchi und Jarillo<sup>41</sup>. So sieht Ouchi bspw. die Clanorganisation als separate Koordinationsform. Koordination wird hier über gemeinsame Werte und Traditionen ermöglicht. Darüber hinaus sind langfristige Beziehungen, eine kollektive Ziel- und Entscheidungsfindung, ein gemeinsames Verantwortungsgefühl, sowie ein generelles Klima des gegenseitigen Vertrauens ein Zeichen der Clanorganisation. Opportunismus wird durch Ausschluss aus dem Clan bestraft.<sup>42</sup>

Auch Jarillo sieht Vertrauen als entscheidenden Erfolgsfaktor an. Er betrachtet Vertrauen als Möglichkeit, opportunistisches Verhalten zu unterbinden und dadurch Transaktionskosten einzusparen. Demnach ist Vertrauen ein effektives und effizientes Mittel zur Organisationsgestaltung.<sup>43</sup>

Ein klassisches Anwendungsgebiet der Transaktionskostentheorie sind „make-or-buy“-Entscheidungen. Damit könnte man feststellen, welches Arrangement besonders geeignet ist, das Wissen von Wissensarbeitern für den Unternehmenserfolg zu nutzen. In manchen Fällen mag es reichen das Wissen von externen Beratern zuzukaufen (neoklassisches Arrangement über den Markt), in anderen Fällen ist es möglicherweise notwendig das Wissen eines Wissensarbeiters durch fixe Beschäftigung zu internalisieren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die dargestellten Theorien nur Teilaspekte der Forschungsfrage berühren. Doch in ihrer Gesamtheit ergibt sich ein guter Überblick, der besondere Problemfelder des Themas beleuchtet und somit Sensibilität schafft.

---

<sup>40</sup> vgl. Ebers/Gotsch in Kieser (Hrsg.), 1999, S. 237

<sup>41</sup> vgl. Jarillo, 1988, S. 31-41; vgl. Ouchi, 1980, S. 129-141

<sup>42</sup> vgl. Mildemberger, 1998, S. 58

## 4 Wissen und Wissensarbeiter

### 4.1 Wissen

Bevor der Begriff Wissen definiert wird, sollen kurz folgende Begriffe und ihre Verknüpfung erklärt werden: Daten, Information und Wissen. Da diese Begriffe oft synonym verwendet werden, sollen hier kurz Unterschiede und Verbindungen herausgearbeitet werden.

#### 4.1.1 Definition Daten

„Daten kennzeichnen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen<sup>44</sup>“. In einem Unternehmen handelt es dabei meist um strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen. Daten als solche, also ohne Zusammenhang, besitzen weder Bedeutung, noch einen Zweck. Nichtsdestotrotz sind Daten als kleinste Einheit wichtig, um an Informationen und somit auch zu Wissen zu gelangen<sup>45</sup>.

#### 4.1.2 Definition Information

„Informationen kann man sich vorstellen als Daten die etwas bewirken.<sup>46</sup>“ Eine Information wird in der Wissenschaft als Nachricht empfunden, die damit auch über einen Sender und einen Empfänger verfügt. Diese Sicht beinhaltet, dass die Wahrnehmung des Empfängers durch die Nachricht beeinflusst werden soll. Dabei entscheidet allerdings der Empfänger, ob er die Information auch als solche wahrnimmt, oder als für ihn irrelevant bewertet. Auf jeden Fall verfügen Informationen über einen gewissen Bedeutungsgehalt, und weisen dadurch eine bestimmte Form auf. Die Transformation von Daten in Informationen kann auf folgende Weise geschehen<sup>47</sup>:

- Kontextualisierung
- Kategorisierung
- Kalkulation
- Korrektur
- Komprimierung

---

<sup>43</sup> vgl. Mildenerger, 1998, S. 60; Jarillo, 1993, S. 134/149

<sup>44</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 27

<sup>45</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 27

<sup>46</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 29

<sup>47</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 29-30

### 4.1.3 Definition Wissen

*„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“<sup>48</sup>*

So wie Daten die Grundlage für Informationen sind, so sind Informationen die Grundlage von Wissen. Doch wie vollzieht sich diese Transformation? Die folgenden Prozesse sollen kurz beschreiben, wie aus Informationen Wissen abgeleitet wird<sup>49</sup>:

- Komparation: Wie ist eine Information über eine aktuelle Situation im Vergleich zu anderen uns bekannten Situationen einzuschätzen?
- Konsequenz: Wie wirken sich Informationen auf Entscheidungen und Handlungen aus?
- Konnex: Welche Beziehungen bestehen zwischen einem bestimmten Wissensselement und anderen Wissensselementen?
- Konversation: Wie denken andere Leute über eine bestimmte Information?

Die hier vorgestellte Definition spiegelt die zahlreichen Facetten von Wissen wieder und ist deshalb sicherlich nicht leicht zu handhaben. Aus diesem Grund soll weiter zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden werden.

#### 4.1.3.1 Implizites und explizites Wissen

Bevor implizites und explizites Wissen definiert und beschrieben wird, soll vorausgeschickt werden, dass es sich bei diesen zwei Begriffen um unterschiedliche Qualitäten von Wissen handelt, nicht aber um verschiedene Arten, da es Wissen zu verschiedenen Zeitpunkten darstellt.

---

<sup>48</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 32

<sup>49</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 33

„Implizites Wissen ist persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar. Explizites Wissen hingegen lässt sich in formaler, systematischer Sprache weitergeben.“<sup>50</sup> Implizites Wissen, das auch Können genannt wird, umfasst die jedem Menschen eigene praktische Handlungskompetenz, die mehr oder weniger qualifiziert sein kann. Sie ermöglicht situationsgerechtes Handeln ohne ausdrückliche Reflexion der Situation. Diese fehlende Reflexion wird sehr gut durch das folgende Zitat von Michael Polanyi, beschrieben: „Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen.“<sup>51</sup> Explizites Wissen hingegen, wird erst durch Reflexion, Begriffsbildung oder Experimentieren geschaffen<sup>52</sup>.

Ein wichtiger Schluss aus dieser Beschreibung ist, dass Wissen prinzipiell im Menschen verankert ist und dadurch nur schlecht zugänglich. Ein Zugang ist durch Dokumentation möglich, ist aber mit Kosten verbunden. Weiters muss bedacht werden, dass mit dieser Dokumentation selbst wieder die Anwendung von Wissen verbunden ist, wodurch der enge Zusammenhang von implizitem und explizitem Wissen begründet ist.

Wie weit verbreitet die Sicht von kodifiziertem und handlungsgeleiteten Wissen in der Literatur ist, zeigt sich anhand der Begriffspaare in der folgenden Tabelle:

<b>Explizites Wissen</b>	<b>Implizites Wissen (Können)</b>
Deklaratives Wissen,	Erfahrungswissen,
Faktenwissen,	Handlungskompetenz,
knowing that (Ryle),	knowing how (Ryle),
explizites Wissen,	implizites Wissen,
begriffliches Wissen,	tacit knowledge (Polanyi),
theoretisches Wissen,	prozedurales Wissen,
propositionales Wissen (Göranzon),	praktische Intelligenz (Göranzon),
reflective cognition (Norman),	experiential cognition (Norman),
diskursives Bewußtsein (Giddens),	praktisches Bewußtsein (Giddens),

Tab. 3: Verleichbare Begriffe zu explizitem und implizitem Wissen<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 72 in Brödner, 1999, S. 12

<sup>51</sup> Brödner, 1999, S. 118

<sup>52</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 18

<sup>53</sup> Brödner, 1999, S. 257

#### 4.1.4 Anwendung

Eine weitere Definition von Wissen besagt, dass Wissen Information ist, die zugänglich ist und direkt zur Problemlösung verwendet werden kann<sup>54</sup>. An anderer Stelle heißt es: „*Wissen besteht aus Informationen, die einer produktiven Nutzung zugeführt werden.*“<sup>55</sup> Diese Quellen verdeutlichen, warum der Anwendung von Wissen ein so hohe Stellenwert eingeräumt wird. Nur durch zweckgerichtete Nutzung wird Wissen produktiv. Durch diese Nutzung lassen sich bessere Entscheidungen treffen, wodurch höhere Effizienz erreicht wird. Dabei muß aber bedacht werden, dass Wissen seinen Wert immer erst durch Anwendung erfährt. „*Was einer Person als wertvolles Wissen dient, sieht eine andere vielleicht als nutzlose Daten an.*“<sup>56</sup>

Bei Pangea wird bei der Anwendung von Wissen auch von der Anwendung der drei C's gesprochen:

- *Collection of data*
- *Calculation and analysis to information*
- *Communication of knowledge*<sup>57</sup>

Auch an dieser Aufstellung sieht man, dass Daten erst gesammelt werden und erst durch Berechnung und Analyse zu Informationen werden. Das so gewonnene Wissen kann danach weitergegeben werden. Die Diffusion von Wissen ist demnach ein weiterer Aspekt der Anwendung von Wissen.

Die Anwendung von Wissen ist die Hauptaufgabe und kennzeichnendes Merkmal von sogenannten Wissensarbeitern (die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden). Im Gegensatz zu „normalen“ Arbeitern und Angestellten verlassen sich Wissensarbeiter nicht auf Geschick und Fertigkeit, sondern auf ihr Wissen<sup>58</sup>. Genau daraus ergibt sich auch ihre Produktivität.

---

<sup>54</sup> vgl. Cybertimes, 15. Okt. 1997

<sup>55</sup> Botkin, 2000, S. 18

<sup>56</sup> Botkin, 2000, S. 39

<sup>57</sup> <http://www.pangea.ca/~dayre/kwork.html>

<sup>58</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 267

Je spezialisierter das eingesetzte Wissen dabei ist, um so effektiver ist es.<sup>59</sup> Aber gerade durch diese Spezialisierung wird eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Wissensdisziplinen notwendig, da ein maximaler Effekt erst durch das Zusammenspiel verschiedener Wissensgebiete erreicht wird<sup>60</sup>.

Letztendlich müssen für die erfolgreiche Anwendung von Wissen, vier verschiedene Typen von Wissen berücksichtigt werden:<sup>61</sup>

- Know-what: Worin besteht das Problem?
- Know-why: Welche Zusammenhänge sind zu beachten?
- Know-how: Wie ist das Problem zu lösen?
- Know-who: Wer kann dazu beitragen?

Zusammenfassend lässt sich sagen: *„Um aus Wissen wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen, kommt es darauf an, relevante Wissensbestände zu identifizieren, sich diese anzueignen, sie zur Problemlösung zusammenzuführen und für den Anwendungskontext zu interpretieren (zu „rekontextualisieren“) – alles Vorgänge, die in hohem Maße Können erfordern.“*<sup>62</sup>

#### **4.1.5 Wissensdiffusion und Mobilität**

##### **4.1.5.1 Wissensdiffusion**

Wissensdiffusion beschäftigt sich mit der Übertragung von Wissen. Dabei ist besonders auffallend, dass das Wissen des Übertragenden erhalten bleibt, der Empfänger, aber über mehr Wissen verfügt. Wissen ist somit eine der wenigen Ressourcen die sich durch ihren Gebrauch vermehrt<sup>63</sup>. Probleme, wie externe Effekte, die sich daraus ergeben, werden im entsprechendem Unterkapitel behandelt.

---

<sup>59</sup> vgl. Drucker, 1995, S. 21

<sup>60</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 221

<sup>61</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 23

<sup>62</sup> Brödner, 1999, S. 148-149

<sup>63</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 12

Zweck der Wissensdiffusion ist die Stärkung des Produktionsfaktors Wissen. Verschiedene Autoren sehen in Wissen den entscheidenden Produktionsfaktor unserer Zeit und sprechen sogar von einer herrschenden Wissensgesellschaft.<sup>64</sup> Technologie als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile wird eine schwindende Bedeutung beigemessen. Vielmehr ermöglicht Wissen die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Durch höhere Qualitäts-, Kreativitäts-, oder Effizienzniveaus ist ein dauerhafter Wissensvorsprung möglich, da immer bessere Ergebnisse ermöglicht werden und so kontinuierlich Vorteile geschaffen werden.<sup>65</sup>

Die folgende Abbildung soll zeigen, wie der Prozess der Diffusion durchgeführt wird.

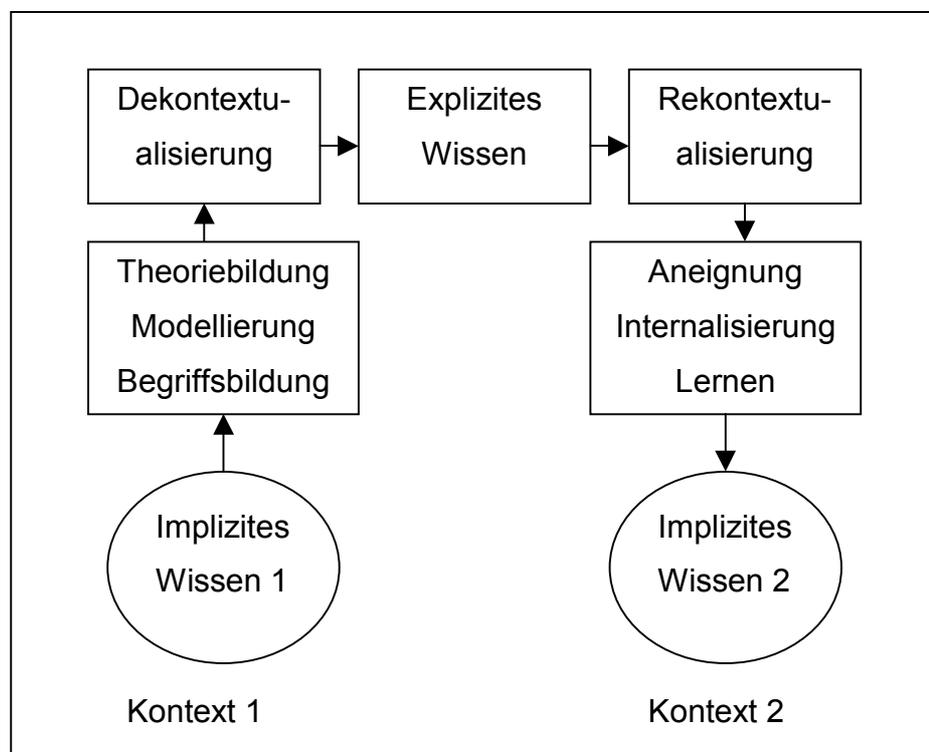


Abb. 3: Schritte der Wissensdiffusion und des Lernens<sup>66</sup>

Am Anfang besteht das implizite Wissen eines Mitarbeiters über einen Arbeitsvorgang in einem bestimmtem Kontext. Um dieses Wissen für andere Mitarbeiter verwertbar zu machen, muss es sichtbar, also explizit gemacht werden.

<sup>64</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 16, vgl. Fuchs, 1999, S. 84-85 in Pappmehl/Siewers (Hrsg.), 1999, vgl. Drucker, 1969, S. 263

<sup>65</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 51

<sup>66</sup> Brödner, 1999, S. 13

Durch Prozesse der Theoriebildung, Modellierung oder Begriffsbildung wird das Wissen dekontextualisiert, damit es vom Kontext gelöst, genutzt werden kann.

Jetzt liegt explizites Wissen vor. Um dieses „neue Wissen“ allerdings anwenden zu können, muss es wieder in implizites Wissen verwandelt werden. Die passiert mittels Aneignung, Internalisierung oder Lernen, der Rekontextualisierung. Nun ist das Wissen wieder impliziter Natur und kann als Handlungskompetenz genutzt werden.

Die berechnete Frage, die sich stellt, ist: Warum kann explizites Wissen nicht zur Wissensanwendung genutzt werden? Bei explizitem Wissen handelt es sich lediglich um kodifiziertes Wissen. Dieses entsteht wie bereits genannt durch die Dokumentation von Erfahrungswissen. Nur durch Rekontextualisierung, also das Wiederherstellen von Kontext, lässt sich Wissen anwenden. Und Kontextspezifität ist wie bereits bemerkt eine Eigenschaft von implizitem Wissen.

Woher kommt nun Wissen? Grundsätzlich sind zwei Möglichkeiten des Ursprungs denkbar. Es gibt, wie bereits erwähnt, implizite und explizite Quellen. Damit ist aber noch nicht geklärt, woher das Wissen tatsächlich stammt. Zwei beliebte Varianten sind der Kauf von Unternehmen, die über das gewünschte Wissen verfügen, oder die Rekrutierung von Personal. Dabei muss festgehalten werden, dass der Kauf von Unternehmen oder die Rekrutierung von Personal oft aus ganz anderen Motiven getätigt werden. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass damit immer auch Wissen gekauft wird. Ob es sich dabei um für das Unternehmen relevantes Wissen handelt, muss gesondert bewertet werden.<sup>67</sup> Zudem muss dieses Wissen effektiv genutzt werden, da das dem Wissen unterliegende Potential erst ausgeschöpft werden muss.

---

<sup>67</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 116-117

Eine andere Art der Akquisition, stellt die Beschaffung von „Mietwissen“ dar. Hier werden Berater beschäftigt um ein bestimmtes Problem zu lösen. Im Zuge der Problemlösung wird entweder neues Wissen vom Berater eingebracht, oder durch diesen aufgedeckt und dadurch zugänglich gemacht. Weiters ist die Kooperation mit Universitäten eine Möglichkeit, Wissen zu beschaffen. Hier wird bspw. Forschung und Entwicklung an eine Universität übertragen, die einen bestimmten Handlungsrahmen vorgegeben haben, und dafür finanziell unterstützt werden. Wesentlich ist für beide Fälle, dass sichergestellt wird, dass das gewonnene Wissen in die Wissensbasis des Unternehmens einfließt, und nicht gemeinsam mit dem Externen am Ende der Kooperation verschwindet.<sup>68</sup>.

Zuletzt stellen interne Forschungs- und Entwicklungsabteilungen eine Möglichkeit der Wissensgenerierung dar. Dies ist insbesondere dann anzunehmen, wenn das dort produzierte Wissen, Kernkompetenzen des Unternehmens betrifft. Problematisch ist in diesem Fall, dass Wert darauf gelegt wird, implizites Wissen zu generieren, das auch bald verwertet werden kann. Das Fehlen von schnellen Erträgen ist ein häufiges Problem von F & E Abteilungen, und wird oft zum Anlass von Einsparungen genommen, was kontraproduktiv sein kann, da damit nicht nur Kosten, sondern auch mögliche künftige Erträge „eingespart“ werden<sup>69</sup>. Das Hauptproblem, das sich somit stellt, ist somit ein Zeitliches, da Kosten kurzfristig, Erträge aber oft erst langfristig realisiert werden.

#### **4.1.5.2 Lernen**

Lernen, und damit auch Lehren, ist ein essentieller Bestandteil von Wissensdiffusion. Doch was genau versteht man unter Lernen? *„Unter Lernen ist, (...), der Erwerb expliziten Wissens durch aktive eigene Anstrengung zu verstehen. Es handelt sich im Kern um Teilhabe an und Aneignung von explizitem Wissen. Etwas zu lernen heißt, einen Sachzusammenhang zu begreifen oder zu verstehen, so dass er später wiederholt oder auf Dauer nachvollziehbar bleibt, so dem Können dienlich ist und schließlich durch Internalisierung selbst zum Teil des erweiterten Könnens wird.“*<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 123-125

<sup>69</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 125-127

<sup>70</sup> Brödner, 1999, S. 24

Die traditionelle Ökonomie geht davon aus, dass Wissen universell und kostenlos verfügbar ist. Wie die obige Definition von Lernen hingegen hervorhebt, ist die Aneignung von Wissen allerdings mit Anstrengungen und damit auch mit Kosten verbunden. Weiters muss berücksichtigt werden, dass es sich beim Lernen zumeist, um einen sozialen Austauschprozess handelt, der somit von räumlicher Nähe abhängt.

Diese Faktoren führen allerdings dazu, dass Wissen entgegen neoklassischer Vorstellungen selektiv wahrgenommen wird und es auf Grund von historischen Erfahrungen im Unternehmen zu spezifischen Entwicklungspfaden kommt. Durch Interesse an bestimmten Wissensgebieten, die sich meist aus dem Unternehmensgegenstand, sowie Interessen der Beschäftigten ergeben, wird eine Spezialisierung in bestimmten Wissensgebieten vorangetrieben, die gleichzeitig zu einer Vernachlässigung anderer Gebiete führt<sup>71</sup>.

Dies lässt sich durch die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi verdeutlichen.

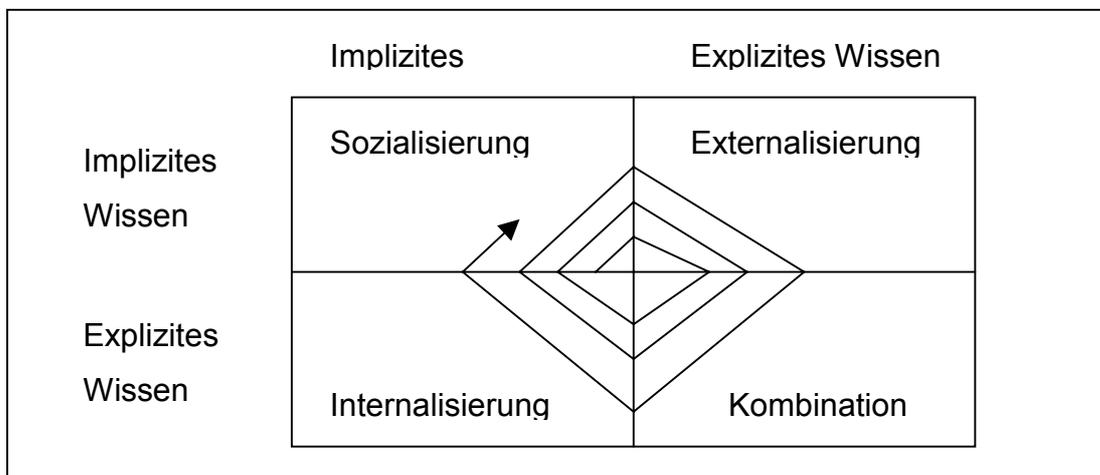


Abb. 4: Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka/Takeuchi<sup>72</sup>

Die hier dargestellten Formen der Wissensumwandlung stellen vier verschiedene Varianten des Austausches von implizitem und explizitem Wissen dar.

<sup>71</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 86-90

<sup>72</sup> Nonaka/Takeuchi, 1997 in Brödner, 1999, S. 200

- Sozialisation: von implizit zu implizit
- Explikation: von implizit zu explizit
- Kombination: von explizit zu explizit
- Internalisierung: von explizit zu implizit

In der Abbildung wird gezeigt, wie anfangs implizites Wissen genutzt und durch Sozialisation weitergegeben wird. In weiterer Folge wird das Wissen explizit gemacht, um anschließend neu kombiniert zu werden. Danach wird das neu Erlernte implizit vermittelt und damit internalisiert. Dieses internalisierte Wissen kann jetzt wiederum über Sozialisation weitergegeben werden. Diese Vorgänge spielen sich wie in einer Spirale ab, und spiegeln damit das Erreichen von immer neuen „Wissensstufen“ dar. Es handelt sich um einen dynamischen Prozeß, der nur dadurch gestoppt werden kann, dass nicht mehr gelernt wird.<sup>73</sup>

#### **4.1.5.3 Problemfelder**

Obwohl die Wissensdiffusion und die Wissensumwandlung bis jetzt sehr einfach erschienen mögen, so gibt es doch verschiedene Spannungsfelder, die die Wissensmehrung komplizieren.

Eines dieser Probleme stellt das Konzept der mentalen Präsentation dar. Dabei handelt es sich das Problem der Weiterleitung von Informationen. Grundtenor der mentalen Präsentation ist, dass subjektive Vorstellungen die Basis der Erkenntnis darstellen. Die zu übertragende Information, in unserem Beispiel implizites Wissen, wird von demjenigen der es sich aneignen, erlernen oder internalisieren möchte durch einen subjektiven Filter wahrgenommen. Das Ergebnis stellt eine mentale Präsentation dar. Dieses Ergebnis kann danach dokumentiert bzw. sprachlich abgebildet werden. Wesentlich ist dabei, dass das Resultat weniger das Beobachtungsobjekt abbildet, als, dass es die kognitiven Vorstellungen des Beobachtenden widerspiegelt. Somit ist nicht sichergestellt, dass „die Realität“ erfasst wurde, da diese vom Beobachtenden konstruiert wird<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 14-15, 200

<sup>74</sup> vgl. Wilms, 2000, S. 194-195 in Fredersdorf (Hrsg.), 2000

Ein weiteres Problem stellt das folgende Dilemma dar. Obwohl die Diffusion von Wissen für Unternehmen von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit ist, kann es für Mitarbeiter rational erscheinen ihr Wissen zurückzuhalten. Sie sind der Meinung, dass sie sich durch die Preisgabe ihres Wissens selbst wegrationalisieren würden. Weiters ist es in der herrschenden Philosophie und Kultur der westlichen Welt nicht vorgesehen, Wissen zu teilen<sup>75</sup>.

In diesem Sinne stellt zurückgehaltenes Wissen Macht dar<sup>76</sup>. Diese Sicht wird vor allem durch andauernde Sparprogramme von Unternehmen gestützt (und wird von Kritikern „*slash and burn rationale*“ genannt). Um nicht Opfer dieser Programme zu werden, versuchen sich Mitarbeiter durch ihr Wissen unentbehrlich zu machen. Problematisch ist somit die Konzentration der Unternehmen auf Kosten. Dass das Unternehmensergebnis durch Expansion genauso gut wie durch Einsparungen gesichert werden könnte, wird dabei oft übersehen, da man bei Einsparungen weniger Unsicherheiten gegenübersteht. Profite müssen immer erst lukriert werden, während Kosten sofort anfallen.

Diese unterschiedlichen Strategien werden „*low and high road of innovation*“ genannt. Die „*low road of innovation*“ versucht die Wettbewerbsfähigkeit mittels Kostensenkung durch Personalausdünnung, Auslagerung oder Restrukturierung von Prozessen zu sichern. Obwohl diese Tätigkeiten keinesfalls abzulehnen sind, bleibt zu bedenken, dass es sich hier eher um Beschränkungen, als um den Ausbau von Potentialen handelt. Die „*high road of innovation*“ beschäftigt sich mit der Aktivierung und Entfaltung der Potentiale und Kompetenzen, um den Zähler der Produktivität, und nicht den Nenner zu beeinflussen<sup>77</sup>.

Um dies zu erreichen, muss das Teilen von Wissen belohnt werden. Es handelt sich bei dem genannten Problem um ein klassisches Prinzipal-Agent-Problem. Der Prinzipal möchte sich das Wissen des Agenten aneignen, muss allerdings opportunistisches Verhalten des Agenten befürchten, da dieser seine Machtposition behaupten möchte. Doch wie ist dieses Problem zu lösen?

---

<sup>75</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 23

<sup>76</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 27

<sup>77</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 151

#### 4.1.5.4 Vertrauen

Nach der Agenturtheorie kann opportunistisches Verhalten durch Ergebnisbeteiligung, Verhaltenssteuerung oder verbesserte Informationssysteme vermieden werden. Allerdings sind damit unterschiedlich hohe Kosten verbunden. So stellt sich die Frage, ob es nicht billigere Varianten gibt, als die von der Agenturtheorie vorgesehenen. Eine Möglichkeit zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten stellt Vertrauen dar. Obwohl monetär als günstigere Alternative zu werten, ist der Aufbau von Vertrauen doch mit Anstrengung und somit auch Kosten verbunden.

Doch wie kann man Vertrauen definieren? Thorelli bietet eine Variante die unterstellt, dass der Partner so reagieren würde, als ob er selbst betroffen wäre. Somit ist Vertrauen *„an assumption or reliance on the part of A that if either A or B encounters a problem in the fulfillment of his implicit or explicit transactional obligations, B may be counted on to do what A would do if B's resources were at A's disposal“*<sup>78</sup>.

Anders ausgedrückt kann man von Vertrauen sprechen, wenn Partner in unspezifizierten und unkontrollierbaren Handlungsspielräumen wohlwollend berücksichtigt werden. Dabei muss bedacht werden, dass asymmetrische Machtverhältnisse in Agenturbeziehungen durchaus normal sind und ebenfalls berücksichtigt werden sollen<sup>79</sup>. In langfristigen Beziehungen sind derartige Abhängigkeiten kein Problem, da die Abhängigkeit wechselseitig besteht und dadurch opportunistisches Verhalten vermieden wird.

Eine taugliche Strategie um Vertrauen aufzubauen, wurde im Zuge der Arbeiten der Spieltheorie<sup>80</sup> entwickelt. Rapaport, der eine Computerroutine für ein Spiel mit 200 Wiederholungen entwarf, entwickelte die Strategie „tit-for-tat“. Die einfachen Regeln dieser Strategie lauteten: Beginne mit Kooperation und mache beim nächsten Zug immer genau das, was dein Gegenüber gemacht hat.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Thorelli, 1986, S. 37-51 in Jarillo, 1988, S. 135

<sup>79</sup> vgl. Wurche, 1994, S. 155 in Sydow/Windeler (Hrsg.), 1994

<sup>80</sup> vgl. Schüle/Brunner, 1994, S. 70-71

<sup>81</sup> vgl. Jarillo, 1988, S. 139

Axelrod hat drei prägnante Merkmale dieser Strategie identifiziert: „being nice, provokable and forgiving“. „Nice“ bezieht sich auf den kooperativen Anfang des Spieles, „provokable“ auf die sofortige Sanktionierung von opportunistischem Verhalten und „forgiving“ darauf, dass Sanktionen nicht länger als das opportunistische Verhalten andauern. Diese Merkmale bieten laut Axelrod auch Schutz in aggressiven Umwelten.<sup>82</sup> Zu Bedenken bleibt allerdings, dass ein einmalig erlittener Nachteil womöglich nicht mehr aufgeholt werden kann, wodurch die Beziehung durch eine permanente Asymmetrie gekennzeichnet wäre.<sup>83</sup>

Jarillo<sup>84</sup> bietet eine andere Strategie und zeigt Einflussfaktoren auf, die helfen, Vertrauen zu generieren und zu erhalten. Erstens sollen die Partner sorgsam ausgewählt werden. Hier sind gemeinsame Werte und Motivation ein verbindendes Element. Obwohl dies nach Altruismus klingen mag, kann man unterstellen, dass Vertrauen einen ökonomischen Nutzen darstellen kann (Einsparung von Transaktionskosten bzw. Herausbildung und Stärkung von Kernkompetenzen, sowie Wissensmehrung)<sup>85</sup>.

Der zweite Faktor beschreibt, dass die negativen Seiten von Opportunismus aufgezeigt werden sollen. Ist der kurzfristige Nutzen, den langfristigen Schaden wert? Gulati zeigt in seinen Ausführungen, dass weitere Interaktion und dadurch weitere Geschäftskontakte verloren gehen, sowie dass der Ruf des opportunistischen Akteurs Schaden erleidet. Dies ist vor allem in einer Umwelt bedeutsam, wo der Ruf eines Unternehmens wichtig ist.<sup>86</sup>

Giddens ist der Ansicht, dass Vertrauen durch die soziale Konstruktion der Akteure geschaffen wird. Für die verschiedenen Struktur- und Handlungsdimensionen<sup>87</sup> kann man folgendes ableiten<sup>88</sup>:

---

<sup>82</sup> vgl. Jarillo, 1988, S. 139-140

<sup>83</sup> vgl. Wurche, 1994, S. 152 in Sydow/Windeler (Hrsg.), 1994

<sup>84</sup> vgl. Jarillo, 1988, S. 136

<sup>85</sup> vgl. Wurche, 1994, S. 156 in Sydow/Windeler (Hrsg.), 1994

<sup>86</sup> vgl. Gulati, 1998, S. 303

<sup>87</sup> vgl. Walgenbach, 1999, S. 362ff in Kieser (Hrsg.), 1999

<sup>88</sup> vgl. Loose/Sydow, 1994, S. 174-177 in Sydow/Windeler (Hrsg.), 1994

- **Vertrauen und Herrschaft:** Vertrauen kann als Ressource gesehen werden, die im verantwortungsvollen Gebrauch, genau wie Wissen, nicht verbraucht, sondern aufgebaut wird.
- **Vertrauen und Signifikation:** Verschiedene Organisationsbilder die vertrauensstiftend sind, müssen in der Empirie erforscht werden.
- **Vertrauen und Legitimation:** Vertrauen kann als Norm formuliert werden, hinter der wiederum die Normen Ehrlichkeit, Toleranz und Fairness stehen. Verstöße gegen die Norm können sanktioniert werden.

Die Trennung in die drei dargestellten Ebenen ist dabei rein analytisch, da die Ebenen in Wirklichkeit eng miteinander verknüpft sind.

#### **4.1.5.5 Mobilität**

Für verschiedene Autoren ist eine Wissensgesellschaft eine Gesellschaft der Mobilität. Diese ist als Mobilität auf mehreren Ebenen zu verstehen. Mobil im Sinne wo man lebt, was man tut und der sozialen Zugehörigkeit<sup>89</sup>.

Diese Mobilität gründet sich darauf, dass Organisationsmitglieder ihr Wissen im Kopf haben und es deshalb überall hin mitnehmen können. Allerdings stellt sich hier auch die Frage, ob sie auf Grund dieser Fähigkeit auch mobil sind. Wahrscheinlich ist, dass sich Mobilität nicht nur nach der Möglichkeit der Veränderung definiert, sondern vielmehr von der Motivation einer Veränderung abhängt.

Dabei ist wichtig, dass Wissensarbeiter nicht immer Mitarbeiter im herkömmlichen Sinn sind. Oft sind sie Unternehmer, Experten, Unternehmensberater, Teilzeitkräfte oder Joint-venture Partner.<sup>90</sup> Dieser Umstand macht sie womöglich noch mobiler, da sie nicht unmittelbar an ein Unternehmen gebunden sind.

---

<sup>89</sup> Drucker, 1995, S. 29

<sup>90</sup> Heller, 2000, S. 93

Ein viel zitierter Spruch besagt: „*knowledge knows no boundaries*“<sup>91</sup>. Die Tatsache, dass Wissensarbeiter ihr Wissen unmittelbar mit sich herumtragen und dadurch mobil sind, führt teilweise aber auch zu Problemen von Staaten und daher auch von Organisationen: dem „brain drain“<sup>92</sup>. Unter „brain drain“ versteht man das Abwandern von Menschen mit implizitem Wissen, das somit der Organisation bzw. dem Staat verloren geht. Damit wird es für das Ursprungsland unmöglich, sich die Erträge der Ausbildungsinvestitionen anzueignen.

Ursachen für „brain drain“ sind meist, bessere Arbeits- und/oder Lebensbedingungen, sowie bessere Bezahlung. Da nur durch stetiges Lernen eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit ermöglicht wird, kann „brain drain“ als Reaktion auf das stetige Anwachsen von Wissen gesehen werden. Um diese Sicherheit zu erlangen, ist es paradoxer Weise notwendig, sich zusätzlicher Unsicherheit in Form eines Ortswechsels zu unterziehen. Oft ist es nur so möglich, interessanten Jobs zu folgen: „*The only real security in an economy and society at flux is to know enough to be able to move.*“<sup>93</sup>

Hinter einem derartigem Wechsel stecken natürlich auch finanzielle Interessen, da Wissensarbeitern oft gut bezahlten Positionen folgen. Dabei scheint es aber schon fast paradox, dass Wissensarbeiter die von ihnen gewünschten Konditionen nicht in ihrem bestehenden Arbeitsmarkt lukrieren können, wenn sie für Organisationen so wichtig sind. Entweder wird die Bedeutung von Wissensarbeitern nicht erkannt, oder sie verfügen über eine zu schwache Verhandlungsposition. Eine mögliche Erklärung dafür gibt Munk.

Obwohl Wissensarbeiter, vor allem junge, bei Gehaltsverhandlungen oft unbescheiden und womöglich gar gierig wirken, sind es die betroffenen Organisationen selbst, die dieses Verhalten provozieren. Durch eine Politik, die Seniorität benutzt um Gehaltsforderungen entgegen zu wirken und Loyalität, spätestens bei der nächsten Rationalisierungswelle, als Lippenbekenntnis entlarvt, wird opportunistisches Verhalten von Wissensarbeitern verständlich.

---

<sup>91</sup> Drucker, 1993, S. 62

<sup>92</sup> Drucker, 1969, S. 265

<sup>93</sup> Drucker, 1969, S. 305

Sie versuchen, Verhandlungsmacht aufzubauen und die Machtverhältnisse umzukehren. Und dies ist oft nur bei Organisationen möglich, die Wissensarbeitern eine hohe Bedeutung zuweisen<sup>94</sup>.

Wissensarbeiter stehen beim Versuch, Verhandlungsmacht aufzubauen, vor einem schwer lösbarem Problem. Macht lässt sich von Wissensarbeitern vor allem in der Form von Expertenwissen aufbauen. Doch sobald sie dieses Wissen preisgeben, ist es der Organisation möglich, dieses zu internalisieren.

Damit hätte die Unternehmung nur solange Interesse an einem Mitarbeiter, als es möglich ist, dessen Wissen zu internalisieren. Wenn Wissensarbeiter sich hingegen dafür entscheiden, das Wissen für sich zu behalten, sind sie nur von beschränktem Wert für das Unternehmen. Zwar kann man das Wissen des Wissensarbeiters durch Beschäftigung nutzen, läuft aber Gefahr dem Mitarbeiter zuviel Macht zu überlassen, da man ihm sozusagen ausgeliefert ist.

Dieses Dilemma scheint sich nur auf eine Art für beide Seiten befriedigend lösen zu lassen: durch kontinuierliches Lernen. Hiermit hat der Wissensarbeiter die Möglichkeit sein Wissen preiszugeben und es der Unternehmung zu überlassen, gleichzeitig hat die Unternehmung Interesse daran, Mitarbeiter zu beschäftigen, die beständig damit beschäftigt sind, neues Wissen zu schaffen, da dadurch Pioniergewinne ermöglicht werden.

Allerdings ziehen Wissensarbeiter nicht nur wirtschaftliche Faktoren in Betracht, wie eine Arbeit von Florida zeigt<sup>95</sup>. Laut seinen Ergebnissen, wägen Wissensarbeiter ökonomische Faktoren mit ihrem Lebensstil ab, wenn sie einen Arbeitsplatz und Wohnsitz suchen. Dabei haben sie auf Grund ihres speziellen Wissens und durch ihre Beliebtheit am Arbeitsmarkt oft die Möglichkeit zwischen verschiedenen Orten zu wählen<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> vgl. Munk, 1998

<sup>95</sup> vgl. Florida, 2000

<sup>96</sup> Florida, 2000, S. 5

Interessant ist, dass zu hohe Mobilität auch Nachteile mit sich bringen kann. So führt etwa „*job-hopping*“ zu einem starken Gehaltsanstieg und vielfältigen Bonussen. Und je stärker dieser Trend ist, um so weniger wird es für Organisationen interessant, in Trainingsmaßnahmen zu investieren, da sie womöglich gar nicht mehr davon profitieren können<sup>97</sup>. In der Praxis sichern sich Firmen, aber oft durch vertragliche Regelungen gegen derartige Verluste ab.

Gleichzeitig sollte aber auch bedacht werden, ob Fluktuation wirklich nur negative Konsequenzen nach sich zieht. Zwar geht offensichtlich Wissen „verloren“, doch besteht vorher die Möglichkeit dieses Wissen zu erlernen und in die Organisation zu übernehmen. Auf der anderen Seite hat Fluktuation auch positive Seiten, wie bereits bei der Akquisition von Wissen festgestellt wurde. Es werden neue Wissensbestände geschaffen und müssen lediglich aktiviert werden, um genutzt werden zu können.

Gerade wegen der Mobilität von Wissensarbeitern, ist für Organisationen der Versuch wichtig, Wissen zu speichern. Dabei ist es naiv anzunehmen, das Wissen „einzufangen“<sup>98</sup>. Ein ehemaliger Manager von Texaco bringt es auf den Punkt: „*Our feeling is that carbon units are better for knowledge storage than silicon*“<sup>99</sup>. Prusak vom Institute For Knowledge Management meint: „*If you have a dollar to spend on knowledge management, it's better spent on connection than capture.*“<sup>100</sup> Durch diese Aussagen wird klar, dass Wissen zwar weitergegeben werden kann, aber nicht vollständig übertragbar ist. Leichter Zugang zu Wissen ist wichtig, da so auch die Produktivität gesteigert werden kann, beispielsweise durch kurze Suchzeiten<sup>101</sup>.

Allerdings stellt die Akzeptanz von Mobilität viele Länder vor ein kulturelles Problem. Während in den USA Mobilität gelebt wird, sieht es in anderen Industrieländern ganz anders aus. Selbst in erfolgreichen Staaten wie Deutschland oder Japan, hat Mobilität einen geringeren Stellenwert, während Arbeitsplatzsicherheit groß geschrieben wird. Höchstwahrscheinlich handelt es sich dabei um ein kulturelles Phänomen.

---

<sup>97</sup> OECD, 2000a, S. 23

<sup>98</sup> vgl. Whiting, 1999, S. 4

<sup>99</sup> McDonald in Whiting, 1999, S. 4

<sup>100</sup> Prusak in Whiting, 1999. S- 4

<sup>101</sup> Whiting, 1999, S. 5

Trotzdem darf man nicht übersehen, dass in der heutigen Zeit die Wahrscheinlichkeit wächst, dass Wissensarbeiter ihre Unternehmen „überleben“ und lebenslange Beschäftigung an Bedeutung verliert<sup>102</sup>.

Zuletzt scheint es vielversprechend, auch Alternativen zur physischen Mobilität in Betracht zu ziehen. So kann beispielsweise die Vernetzung bzw. die Zusammenarbeit von Firmen zu den gewünschten Effekten der Wissensdiffusion führen, ohne deren Nachteile zu erleiden<sup>103</sup>. Allerdings stellt sich hier die Frage, inwieweit Mobilität von einer externen zu einer internen und dadurch kontrollierbaren verschoben wird. Schlussendlich darf man nicht vergessen, dass eine derartige Zusammenarbeit nur möglich ist, wenn man den Partnern vertrauen kann. Immerhin handelt es sich oft um hoch spezialisiertes Wissen, das Wettbewerbsvorteile ermöglicht<sup>104</sup>.

#### **4.1.6 Wissen als öffentliches Gut**

Wissen kommt als Ressource eine besondere Bedeutung zu, da es die Eigenschaft hat, sich ständig selbst überflüssig zu machen<sup>105</sup>. Wie die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi gezeigt hat (vgl. Abb. 4) wächst das Wissen kontinuierlich an. Damit ist aber auch ein „veralten“ von Wissen verbunden, wodurch es nötig ist, die Entwicklung von Wissen beständig voranzutreiben.

Diese Entwicklung kann, wie bereits beschrieben, auf verschiedene Arten betrieben werden: Kauf von Wissen, Kooperation oder Beschaffung von Mietwissen. Doch das sind nicht die einzigen Möglichkeiten, um an Wissen zu gelangen. Auch Nachahmung ist ein Weg um Wissen zu vermehren. Ein spanisches Sprichwort besagt: „*Guter Diebstahl ist halbe Arbeit.*“<sup>106</sup>. Diese Strategie ist für viele Unternehmen eine rationale Option. Doch was passiert wenn alle Unternehmen diese Idee hätten? Dieses Problem ist das der öffentlichen Güter.

---

<sup>102</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 194-195

<sup>103</sup> OECD, 2000, S. 23/32

<sup>104</sup> vgl. Whiting, 1999, S. 2

<sup>105</sup> Heller, 2000. S. 92

<sup>106</sup> Davenport/Prusak, 1998, S. 117

Die allgemeine Definition für öffentliche Güter lautet: „*A commodity whose benefits are indivisibly spread among the entire community, whether or not particular individuals desire to consume the public good.*“<sup>107</sup> Reine öffentlichen Güter zeichnen sich durch Nicht-Ausschließbarkeit, sowie Nicht-Rivalität im Konsum aus. Bei unvollkommenen öffentlichen Gütern ergeben sich Unterschiede in der Nutzungsmöglichkeit vor allem durch geographische Lage oder die Notwendigkeit von komplementären Gütern. Dadurch kommt es zu einer unterschiedlichen Verteilungswirkung. Eine andere Unvollkommenheit bezieht sich darauf, dass durch Rivalität der Konsum zwar nicht eingeschränkt wird, allerdings die Qualität des Gutes mit steigender Nutzung leidet<sup>108</sup>. Für diese Arbeit bedeutet das konkret, je mehr Imitatoren Wissen übernehmen, um so schwerer wird es für sie in den Markt einzutreten, da mit steigender Zahl der Wettbewerber die Größe des Marktanteils pro Wettbewerber schrumpft. Man kann annehmen, dass bei einer größeren Zahl der Wettbewerber, einige davon nicht überleben, da ein gewisser Marktanteil notwendig sein wird, um Innovationen voranzutreiben bzw. Imitationen zu entwickeln.

Allgemeiner gesprochen, handelt es sich bei den oben zitierten „benefits“ um externe Effekte. Dabei handelt es sich um: „*Activities that affect others for better or worse, without those others paying or being compensated for the activity. Externalities exist when private costs or benefits do not equal social costs or benefits.*“<sup>109</sup>

Das Resultat ist ein Dilemma, in dem niemand einen Anreiz hätte Wissen zu produzieren, da ständig befürchtet werden müsste, dass die eigenen Anstrengungen auch von anderen Mitbewerbern genutzt werden könnten. Diese Sicht lässt sich leicht mit dem folgenden Zitat Schumpeters untermauern: „*Because information is costly to produce but cheap to reproduce, markets in information are subject to severe market failures.*“<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 774

<sup>108</sup> vgl. Nowotny, 1999, 36-39

<sup>109</sup> Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 764

<sup>110</sup> Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 193

Um dieses Dilemma zu durchbrechen, müsste es möglich sein, den Ertrag, der aus Wissen entsteht, nur dem Wissen erzeugenden Unternehmen zukommen zu lassen. Folglich handelt es sich um ein Problem der Verfügungsrechte. Ein Weg in diese Richtung sind Patente. Doch sind Patente oft eine kostspielige Investition, die anderweitig, bspw. für den Ausbau der Wettbewerbsvorteile genutzt werden können.<sup>111</sup>

Insoweit kann man argumentieren, dass Patente die Wettbewerbsfähigkeit schützen, oder man kann mittels der Einsparung von Patenten die Wettbewerbsfähigkeit ausbauen. Es scheint sich lediglich ein Abwägen einer defensiven gegenüber einer offensiven Wettbewerbsstrategie zu handeln. Beide Strategien ermöglichen das Lukrieren von Pioniergewinnen<sup>112</sup>. Die Pioniergewinne fallen um so höher aus, je länger und kostspieliger die Imitation ist.

Obwohl Imitation als großes Problem von innovativen Firmen angesehen wird, sollte man die Macht der Imitation nicht überbewerten. Das folgende Zitat zeigt, dass Imitation keineswegs einfach verläuft und auch natürliche Grenzen kennt: „*Catching up and overtaking established technological leaders poses formidable problems for imitators and aspirants for leadership, since they must aim at a moving target.*“<sup>113</sup> Durch dauernde Weiterentwicklungen können sich innovative Firmen durchaus vor Imitatoren schützen.

In diesem Sinne ist Schumpeters Konzept der kreativen Zerstörung eine Möglichkeit, durch ständige Investitionen in Wissen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Strategie findet sich bei vielen erfolgreichen Firmen, die ganz gezielt in Kauf nehmen, kopiert zu werden. Ein Ergebnis dieses Phänomens, ist das Benchmarking, wo führende Unternehmen als Standard für eine ganze Branche gelten. Doch warum nehmen diese Unternehmen das Risiko auf sich kopiert, zu werden?

---

<sup>111</sup> vgl. Davenport/Prusak, 1998, S. 173, vgl. Botkin, 2000, S. 139

<sup>112</sup> vgl. Brödner, 1999, S. 22

<sup>113</sup> Malecki, 1997, S. 283

Durch die kontinuierliche Anstrengungen von Unternehmen, neues Wissen zu generieren und in ihre Produkte zu integrieren, können Pioniergewinne verbucht werden, die den kostspieligen Entwicklungsprozess rechtfertigen und das Unternehmen gleichzeitig wettbewerbsfähig machen<sup>114</sup>. Durch diese Gewinne wird das Risiko gerechtfertigt und womöglich sogar die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet. Somit kann man durch Pioniergewinne von einer temporären Monopolstellung des Unternehmens ausgehen.

In der Zeit dieser Monopolstellung muss das Unternehmen Sorge tragen, die Entwicklungskosten zu decken, sowie neue Investitionen zu tätigen, die eine neuerliche Monopolstellung ermöglichen. Durch ein derartiges Vorgehen, kann die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung langfristig gesichert werden. Allerdings müssen gesetzliche Rahmenbedingungen herrschen, die eine temporäre Monopolstellung ermöglichen. Typische Beispiele für derartige Rahmenbedingungen sind Maßnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums, wie bspw. Patente.

Trotzdem werden auch jene Firmen versuchen, Teile ihres Wissens zu schützen, die eine Pionierstellung einnehmen. Sie werden nicht versuchen Wissen um jeden Preis vor der Konkurrenz geheim zu halten, sondern vielmehr danach trachten sich den Nutzen ihrer Investition zu sichern. Ein klassisches Thema sind Trainingskosten. Arbeitnehmer sind bestrebt, möglichst viel Training (und dabei vor allem allgemeines) durchzuführen, um die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Arbeitgeber hingegen sind nur daran interessiert, jenes Training zu bezahlen, das für die unmittelbare Aufgabe des Arbeitnehmers notwendig ist.

Dadurch wird weitgehend sichergestellt, dass das im Training erworbene Wissen nur in diesem spezifischem Unternehmen von Nutzen ist (es handelt sich also um hochgradig, implizites Wissen). Allerdings wird immer auch Training notwendig sein, das auch in anderen Organisationen genutzt werden kann. Somit kann eine vertragliche Absicherung notwendig sein, um das Unternehmen zumindest für die Trainingsinvestition zu entschädigen.

---

<sup>114</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 140,

Diese wird häufig in der folgenden Form abgesichert. Sollte der ausgebildete Mitarbeiter innerhalb einer zu bezeichnenden Zeit das Unternehmen verlassen, muss dieser einen aliquoten Anteil der Trainingskosten übernehmen.

Abschließend kann man sagen dass, es nur einen wirklichen Weg gibt sich vor Mitbewerbern und Imitation zu schützen: „*The best way for a firm to preserve its competitive advantage is to constantly create new knowledge.*“<sup>115</sup>.

#### **4.1.7 Räumliche Bedeutung von Wissen**

An dieser Stelle soll explizit gemacht werden, dass Wissen nicht im luftleeren Raum geschaffen, angewandt und weitergegeben wird. Vielmehr spielen geographische Charakteristika wie Regionen und Agglomerationen eine bedeutende Rolle. Diese Merkmale bieten einen Erklärungsansatz, warum es zu einer unterschiedlichen Verteilung von Wissen im Raum kommt und wie die Entwicklung von Wissen vom Raum abhängt.

##### **4.1.7.1 Agglomerationen**

Bei Agglomerationen handelt es sich um konzentrierte Standortmuster. Im Gegensatz zu dispersen Mustern, wo Unternehmen bspw. versuchen, Konkurrenz möglichst gering zu halten, bieten konzentrierte Muster eine hohe Interaktionsdichte zu Lieferanten, Kunden und Mitbewerbern. Diese Interaktionsdichte hat mehrere Implikationen. Durch die Nähe zu einer Vielzahl von Unternehmen und Institutionen sind „face-to-face“ Kontakte einfacher zu bewerkstelligen und wahrscheinlicher im Auftreten als in peripheren Regionen. Dieser Vorteil von Zentren vereinfacht Wissensdiffusion, da Wissen oft nur implizit übermittelt werden kann. Jenes Wissen das in expliziter Form existiert, ist zwar leicht zugänglich, bietet aber keine Wettbewerbsvorteile. Bestenfalls kann es Wettbewerbsnachteile verhindern. Dadurch kommt der persönlichen Übermittlung von Wissen ein besonderer Stellenwert zu. Folgendes Zitat verdeutlicht dies: „... *information may be transmitted electronically while knowledge and active understanding reside in the heads of individuals.*“<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Boekema et al.,2000, S. 8

<sup>116</sup> Simmie, 1997, S. 7

Weiters unterliegen Agglomerationen einer eigenen wirtschaftlichen Dynamik, welche die positiven Seiten von Wettbewerb verstärken. So führt bspw. erhöhte wirtschaftliche Interaktion zu mehr Wissensdiffusion, da Unternehmen versuchen wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies wirkt sich auf den gesamten Wissensstand einer Agglomeration aus, da Wissen nicht nur innerhalb von Branche weitergegeben wird, sondern auch durch die gesamte Wertschöpfungskette diffundiert. Je mehr wirtschaftliche Verknüpfungen in einer Agglomeration zu finden sind, um so höher kann die Rate der Wissensdiffusion angenommen werden.

Aufgrund der hohen Interaktionsdichte sind vor allem in Agglomerationen Institutionen zu finden, da sie dort ihre Leistungen am effizientesten erbringen können. Institutionen bieten spezialisierte Leistungen wie spezifisches Training und Forschungszentren und sorgen damit wieder für zusätzliche Dynamik. Diese Dynamik beruht auf einem rekursiven Prozess. Unternehmen locken durch ihre wirtschaftliche Aktivität andere Unternehmen an, sich in der Agglomeration niederzulassen und dadurch wieder neue Unternehmen anzulocken. Dieser sich selbst verstärkende Prozess wird erst dann unterbrochen, wenn die Vorteile der Agglomeration durch ihre Nachteile aufgewogen werden.

Nachteile sind auf ein zu hohes Maß der Interaktion zurückzuführen. So kommt es zu Verkehrsstaus, erhöhten Grundstückspreisen und Mieten, Umweltverschmutzung und überdurchschnittlich hoher Konkurrenz, welche einen Mindestmarktanteil, der das Überleben der Unternehmung sichert, nicht mehr ermöglicht<sup>117</sup>.

Trotz dieser Nachteile kann man davon ausgehen, dass diese nicht langfristig überwiegen, da Firmen im Falle zu hoher Nachteile abwandern und somit wieder ein Gleichgewicht hergestellt wird. Obwohl nominell ein Gleichgewicht, überwiegen im Bereich der Wissensgenerierung, -anwendung und -diffusion die Vorteile. Diese manifestieren sich in Form von Produktivitätssteigerungen, welche auf die hohe Dichte von Human- und physischem Kapital zurückzuführen ist<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> vgl. Maier/Tödting, 1995, S. 104-105

<sup>118</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 113

Diese Steigerungen sind womöglich darauf zurückzuführen, dass eine bestimmte kritische Wissensmasse erreicht wurde, die aufgrund einer notwendigen Interaktionsdichte nur in einer Agglomeration ermöglicht wird<sup>119</sup>.

Obwohl Imitation von vielen Firmen als negativ angesehen wird, handelt es sich dabei gesamtwirtschaftlich gesehen um einen Vorteil. Durch Imitation diffundiert Wissen und ermöglicht Fortschritt für eine Region. So kann es zu einem optimalen Ergebnis (aber nicht pareto-optimal) für die Region kommen, obwohl einzelne Unternehmen nicht in der Lage sind, sich ihren Gewinn komplett anzueignen.

#### **4.1.7.2 Räumliche Arbeitsteilung**

Ricardo's Aussagen über die internationale Arbeitsteilung haben nicht nur wohlfahrtsökonomische Implikationen, sie bieten vielmehr eine Erklärung warum es zu räumlich verschiedenen Entwicklungen kommt. Dadurch, dass sich eine Region auf die Erstellung von bestimmten Gütern und Leistungen spezialisiert, akkumuliert sie gleichfalls Wissen über diese Erstellung. Diese räumliche Arbeitsteilung führt weiters zu spezifischen Entwicklungspfaden<sup>120</sup>.

Diese Pfade manifestieren sich in Wettbewerbsvorteilen. Porter's „diamond“ Modell<sup>121</sup> der Wettbewerbsfähigkeit beschreibt mit seinen *Variablen factor conditions, demand conditions, firm strategy, structure and rivalry*, sowie *related and supporting industries* recht genau, welche Aspekte einer Region von spezifischen Entwicklungen betroffen sein können. Dieses Modell bietet sich somit als Werkzeug an, die Entwicklungspfade einer Region zu verfolgen und den Wissens Einsatz einer Region anhand der Variablen des Modells zu klassifizieren.

Ermöglicht wurde die internationale Arbeitsteilung durch die folgenden Entwicklungen<sup>122</sup>:

---

<sup>119</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 192

<sup>120</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 162

<sup>121</sup> vgl. Porter, 1990 in Malecki, 1997, S. 8-9

<sup>122</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 193

- Technologische und organisatorische Entwicklungen, die Produktionsprozesse standardisierten und dadurch von den Ausführenden ein Minimum an Training und Ausbildung verlangen
- Verbesserungen im Telekommunikations- und Transportbereich, die es Menschen, Informationen und Gütern ermöglichen, ihren Bestimmungsort schnell und effizient zu erreichen
- Die Entwicklung eines weltweiten Arbeitskräftepools, der keinen gewerkschaftlichen Beschränkungen unterliegt, und damit eine geringe bis nicht vorhandene Verhandlungsmacht aufweist

Die oben genannten Entwicklungen implizieren, dass Wissen weltweit nicht gleichmäßig verteilt ist. Vor allem multinationale Konzerne sind durch ihre Standortentscheidungen dafür verantwortlich, dass es zu bestimmten räumlichen Mustern kommt. Obgleich das in einem Multi vorhandene Wissen zwar weltweit genutzt wird, wird es oft nur an wenigen Orten geschaffen. Dabei handelt es sich oft um Hauptquartiere von Multis und womöglich speziell eingerichteten Forschungsstandorte<sup>123</sup>.

Allerdings wäre es falsch, die räumliche Verteilung von Wissen nur auf Standortentscheidungen von Multis zurückzuführen. Vielmehr sind soziale Prozesse wie historische und kulturelle Aspekte für unterschiedliche Entwicklungspfade von Wissen verantwortlich. *„This combines place with the idea of innovation as a social process built on collective knowledge and co-operative effort and which flourishes where scientific, technical and market information is readily exchanged and practical interaction is frequent<sup>124</sup>.“*

Diese Entwicklung wird durch das Zentrum-Peripherie Modell widerspiegelt, das eine dominante Metapher für regionale Entwicklung darstellt. Kernregionen zeichnen sich durch ein hohes Ausmaß an Aktivität, Dichte und einen hohen Stellenwert von Wissen bei der Leistungserstellung aus, während Peripherieregionen nicht über diese Voraussetzungen verfügen und Wissen eine geringere Rolle bei der Leistungserstellung spielt.

---

<sup>123</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 201

<sup>124</sup> Sayer/Walker, 1992, S. 155 in Simmie, 1997, S. 211-212

Allerdings handelt es sich um ein dynamisches Modell, wodurch Aussagen wie Zentrum und Peripherie immer nur einen temporären Status in einer sich verändernden Welt darstellen<sup>125</sup>.

#### **4.1.7.3 Lernende Regionen**

Da es sich bei lernenden Regionen vielmehr um ein Konzept, als um eine fertige Theorie handelt, soll folgende Beschreibung als Ersatz für eine endgültige Definition dienen: *„The learning region is the physical expression of the understanding which has grown, particularly during the last decade and a half, that economic growth is dependent on innovation, and innovation, in turn, is dependent on the creation, dissemination and application of knowledge. The latter is usually referred to as learning, and learning processes are generally believed to be connected with space.*<sup>126</sup>“ Aus dieser Beschreibung lassen sich einfach die Hauptanliegen des Konzeptes der lernenden Regionen erkennen, die für diese Arbeit hoch relevant sind: Wissen, Lernen, Innovation, Netzwerke, Institutionen und Raum.

Dieses Konzept geht von der einfachen Annahme aus, dass Lernen ein Prozess ist, der sehr stark von räumlichen Konzepten beeinflusst ist, da Lernen immer nur auf das Lernen von Individuen zurückgeführt werden kann. Obwohl auch Organisationen und in weiterer Folge auch Regionen lernen, tun sie dies im Endeffekt immer nur durch ihre Mitglieder. *„This competence to discover, select, adopt, utilize, learn and improve new technology is a key determinant of the economic success of firms, of their employees, and consequently of the regions in which they are located.*<sup>127</sup>“

Obwohl Lernen in lernenden Regionen natürlich einen hohen Stellenwert einnimmt, darf es nicht als Ziel an sich missverstanden werden. Lernen soll vielmehr die Wettbewerbsfähigkeit einer Region stärken<sup>128</sup>. Dies wird vor allem durch implizites Wissen, das besonders schwer zu imitieren ist, erreicht.

---

<sup>125</sup> vgl. Malecki, 1997, S. 3

<sup>126</sup> Boekema et al., 2000, S. 3

<sup>127</sup> Malecki, 1997, S. 51

<sup>128</sup> Van Geenhuizen/Nijkamp, 2000, S. 39 in Boekema et al., 2000

Dieses implizite Wissen wiederum wird sehr stark von räumlichen, sozialen und kulturellen Faktoren geprägt. Institutionen spielen dabei eine große Rolle, da sie den örtlichen Firmen helfen sollen, regional wettbewerbsfähig zu werden, anstatt abzuwandern. „*The learning region is, in this context, a particular structured combination of institutions strategically focused on technological support, learning and economic development that may be able to embed branch plants in the regional economy, and hence cause firms to upgrade in situ rather than to relocate away from the region*“<sup>129</sup>.

In diesem Sinne ermöglichen Institutionen Handlungen in einer Region, wobei sich diese Handlungen wiederum in einer Struktur manifestieren. Diese Struktur ist gleichsam die Ausgangsbasis für neue Handlungen. Dieser rekursive Prozess, der in Giddens Theorie der Strukturierung<sup>130</sup> beschrieben wird, offenbart das Zusammenspiel von Handlung und Struktur und gibt gleichsam eine Erklärung, wie es zu pfadabhängigen Entwicklungen bei Wissen kommt.

Trotz vieler interessanter Ansätze ist das Konzept der lernenden Regionen als Theorie nur schwach entwickelt und kämpft vor allem mit konzeptionellen Schwächen. So wird beispielsweise Lernen oft nur angenommen, ohne bestimmte Auswirkungen messen zu können. Zudem lässt sich auch die Annahme, dass Nähe an sich schon zu Lernen führt, nicht bestätigen<sup>131</sup>.

## 4.2 Definition Wissensarbeiter

Zuerst soll auf die Definition Druckers, der diesen Begriff nachhaltig geprägt hat, eingegangen werden: „*Today the center is the knowledge worker, the man or woman who applies to productive work ideas, concepts and information rather than manual skill or brawn.*“<sup>132</sup> Aus dieser Definition geht hervor, dass es sich bei Wissensarbeitern um Personen handelt die Wissen anwenden. Es geht weniger um Geschicklichkeit und Muskelkraft, als um Kopfarbeit. Hier deuten sich erste Anzeichen an eine Anlehnung an Frederic Taylor an, auf die später noch genauer eingegangen werden soll.

---

<sup>129</sup> Simmie, 1997, S. 128

<sup>130</sup> vgl. Walgenbach, 1999, S. 355-375 in Kieser, 1999

<sup>131</sup> vgl. Oinas, 2000, S. 61 in Boekema et al., 2000

<sup>132</sup> Drucker, 1969, S. 264

Andere Quellen beschreiben Wissensarbeiter folgendermaßen: „*knowledge workers – workers who are equipped to maintain and expand our technological leadership role in the next century*“<sup>133</sup>. Bei Shea heißt es „*workers who can think, work with ideas, and make decisions*“<sup>134</sup>. In Anlehnung an die Namen *blue* und *white collar workers*, werden Wissensarbeiter oft „*gold-collar workers*“ genannt<sup>135</sup>. Dabei können Wissensarbeiter nach verschiedenen Merkmalen kategorisiert werden:

- Beruf
- Charakteristika
- Fähigkeiten

Demnach ist es denkbar, dass sich Wissensarbeiter nach ihrer Tätigkeit, bestimmten charakterlichen Merkmalen oder speziellen Fähigkeiten von „gewöhnlichen“ Mitarbeitern unterscheiden. Dabei ist dieser Einteilung gemein, dass Wissensarbeiter ihre Ideen in Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse verwandeln<sup>136</sup>, sie ihr Wissen besitzen<sup>137</sup> und über die Fähigkeit verfügen, Informationen zu analysieren und Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus arbeiten sie oft in Teams, um voneinander zu lernen und gehen Risiken ein. Und wenn sie dabei Fehler machen, erwartet man von ihnen daraus zu lernen und kritisiert sie deswegen nicht<sup>138</sup>. Kontinuierliches Lernen ist notwendig, da Wissen stetig veraltet<sup>139</sup>.

PIPSA, ein mexikanischer Papierproduzent beschreibt die eigenen Wissensarbeiter wie folgt und fasst damit recht anschaulich die wesentlichen Charakteristika von Wissensarbeitern im allgemeinen zusammen<sup>140</sup>:

- Wissensarbeiter arbeiten organisiert und effizient,
- Wissensarbeiter lernen kontinuierlich und produktiv,

---

<sup>133</sup> Kelly, 1998, S. 89 in Brown, 1999, S. 1

<sup>134</sup> Shea, 1998 in Brown, 1999, S. 1

<sup>135</sup> vgl. Brown, 1999, vgl. Munk, 1998

<sup>136</sup> Miller, 1998 in Brown, 1999, S.1

<sup>137</sup> Verespej, 1999 in Brown, 1999, S. 1

<sup>138</sup> Rogoski, 1999 in Brown, 1999, S. 1

<sup>139</sup> Allee, 1997 in Brown, 1999, S. 1

<sup>140</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 297

- Wissensarbeiter schaffen produktives Wissen, um Innovationen hervorzubringen,
- Wissensarbeiter wenden das produktive Wissen in der Verrichtung ihrer Arbeit an.

Somit lassen sich Wissensarbeiter wie folgt definieren:

Wissensarbeiter sind jene Mitarbeiter einer Organisation die ihr Wissen durch Lernprozesse vermehren und dieses Wissen zur Lösung von Problemen und zur Verrichtung ihrer Arbeit verwenden. Diese Lernprozesse begleiten Wissensarbeiter ihr ganzes Leben und umfassen sowohl Lernen, als auch Lehren. Dieses lebenslange Lernen wird durch die immer kürzere Halbwertszeit von Wissen bedingt. Als Nebenbedingung kann ein gewisser Ausbildungsgrad genannte werden, der diese Lernprozesse ermöglicht und fördert.

#### **4.2.1 Ausbildung**

Bildung ist ein zentrales Element von Wissensarbeitern. Das wird beispielsweise durch die Feststellung Druckers sichtbar, dass 90% aller Wissenschaftler die je gelebt haben, in der heutigen Zeit leben<sup>141</sup>. Wichtig ist dabei, dass eine gewisse formelle Ausbildung und die Fähigkeit, theoretisches und analytisches Wissen zu erwerben und anzuwenden, unerlässlich ist. Ebenso ist lebenslanges Lernen ein absolutes Muss<sup>142</sup>. Formelle Ausbildung ermöglicht dabei den Zugang zu Organisationen, die durch einen Abschluss signalisiert bekommen, dass der in Frage kommende Kandidat "trainierbar" ist. Ausbildung kann in diesem Sinne als notwendige Bedingung gesehen werden, um als qualifiziert angesehen werden, gibt allerdings nur ein unvollkommenes Signal über die tatsächliche Qualifikation ab.

Weiters gibt es Wissen, das nur durch formelle Ausbildung vermittelt werden kann. Dabei handelt es sich um explizites Wissen, das anders nicht übertragen werden kann.

---

<sup>141</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 263

<sup>142</sup> Drucker, 1994, S. 12

Diese Ausbildung ist aber nicht nur auf traditionelles Lernen in der Schule reduziert. Vor allem Weiterbildung und Lernen zu Lernen wird immer wichtiger<sup>143</sup>. Diese Weiterbildung kann dabei sowohl impliziter als auch expliziter Natur sein.

Aber nicht nur das Lernen ist ein wichtiger Aspekt von Wissensarbeitern. Auch dem Lehren kommt ein zentraler Stellenwert zu. Eine viel diskutierte Theorie in der Organisationstheorie ist die der lernenden Organisationen<sup>144</sup>. Diese beschäftigt sich mit Lernprozessen und versucht dabei zu klären, wie Organisationen lernen. Hier lehren Wissensarbeiter die Organisation, wie Wissen von Personen entkoppelt wird, und auch noch nach dem Austritt des Organisationsmitglieds verfügbar ist.

Die häufigste Möglichkeit, Wissen weiterzugeben, bietet sich durch Mitarbeiter an, die über Expertenwissen verfügen<sup>145</sup>. Wer könnte mehr über eine Tätigkeit wissen, als jemand der sie ausübt oder ausgeübt hat. Dies trifft vor allem bei Wissensarbeitern zu, da sie gerade durch ihr spezielles Wissen und dessen Anwendung mehr über die Tätigkeit wissen, als jeder andere in der Organisation. Wäre dies nicht der Fall, gäbe es keinen Grund, Wissensarbeiter zu beschäftigen<sup>146</sup>. Durch einen kontinuierlichen, und womöglich institutionalisierten Lernprozess ist es dabei möglich, die Produktivität zu steigern.

Diese beiden Möglichkeiten, Wissen weiterzugeben und die Produktivität zu steigern, wirkt sich aber auch auf die Motivation der Wissensarbeiter aus. Durch kontinuierliches Lernen und Lehren sind sie in der Lage, sich in die Organisation einzubringen, was ebenfalls ein wichtiger Faktor bei Wissensarbeitern ist und einen gewissen Stolz auf die Leistung schafft<sup>147</sup>.

#### **4.2.2 Rolle in Organisation und Hierarchie**

Durch das spezielle Wissen, über das Wissensarbeiter verfügen, nehmen sie in Organisationen oft einen besonderen Platz ein.

---

<sup>143</sup> Drucker, 1994, S. 17-18

<sup>144</sup> vgl. Senge, 1998

<sup>145</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 215

<sup>146</sup> Drucker, 1993, S. 65

<sup>147</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 217

Die Bedeutung die diesem Wissen zugewiesen wird, wird aber immer durch die Wichtigkeit der Aufgabe bestimmt. Insoweit kann man Wissen als Werkzeug definieren, das für eine bestimmte Tätigkeit gebraucht wird<sup>148</sup>. Damit sie dieses Wissen allerdings anwenden können brauchen sie Zugang zu einer Organisation<sup>149</sup>. Obwohl dies selbstverständlich scheint, ist es wichtig, das hervorzuheben, da dadurch die partnerschaftliche Beziehung betont wird, die im Idealfall zwischen Wissensarbeitern und Organisationen bestehen kann. Partnerschaftlich kann man dieses Verhältnis deshalb nennen, weil Wissensarbeiter selbst über ihr Wissen verfügen, und dadurch die Produktionsfaktoren nicht einseitig verteilt sind.

Erst durch Wissen wird das Potential des Produktionsfaktors Kapital nutzbar. Einfach ausgedrückt: *„The machine is dependent on the employee, not the other way around.“*<sup>150</sup> Auf Grund der oft komplexen Vorgänge, die Wissensarbeiter bei ihrer Leistungserstellung verwenden, ist eine Kontrolle sehr schwierig. Wieder handelt es sich um ein typisches Prinzipal-Agent-Problem, das wie folgt beschrieben werden kann:

*„(...) ist es unmöglich, Gedanken anderer Menschen zu steuern und zu kontrollieren. Entsprechend können wir nicht kontrollieren, ob eine Person den Handlungen zustimmt, durch die Information in Wissen transformiert werden soll.“*<sup>151</sup> Ohne Vertrauen lässt sich dieses Problem nicht, oder wie beschrieben nur unter hohen Kosten lösen.

Dadurch, dass Wissensarbeiter ihr Wissen und Organisationen die restlichen Produktionsfaktoren zur Verfügung stellen, wird klar, dass es sich hier um ein partnerschaftliches Verhältnis handelt, da beide Seiten voneinander abhängen<sup>152</sup>. Außerdem besagt laut Drucker ein altes Axiom, dass sich Macht auf Eigentum gründet. Somit wäre durch den „Besitz“ des eigenen Wissens ein gewisser Gegenpol zum Machtpotential der Organisation gegeben.<sup>153</sup>

---

<sup>148</sup> vgl. Drucker, 1995, S. 26

<sup>149</sup> vgl. Drucker, 1993, S. 64

<sup>150</sup> Drucker, 1993, S. 65

<sup>151</sup> Botkin, 2000, S. 119

<sup>152</sup> vgl. Botkin, 2000, S. 66

<sup>153</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 235

Das wird auch durch die Mobilität von Wissensarbeitern unterstrichen. Da Wissensarbeiter das Vermögen des Unternehmens darstellen, ist es interessiert, Wissensarbeiter anzuwerben und auch zu halten<sup>154</sup>. Fluktuation kann wie bereits dargelegt positive und negative Effekte haben. Einerseits wird neues Wissen eingebracht, andererseits sollte sichergestellt werden, dass das Wissen der die Unternehmung verlassenden Wissensarbeiter gespeichert wird.

Trotzdem sind Wissensarbeiter nach wie vor Angestellte oder sind durch Verträge an die Organisation gebunden (z. B.: als Unternehmensberater). Dabei sind sie allerdings nicht im eigentlichen Sinne Untergebene. Denn ein Wissensarbeiter wird für folgendes bezahlt: „*for applying his knowledge, exercising his judgment and taking responsible leadership.*“<sup>155</sup> Um dies umzusetzen ist es notwendig, Wissensarbeiter durch Zielerreichung zu beurteilen und nicht durch die Einschätzung eines Vorgesetzten, der fachlich nicht über das gleiche Wissen wie der Wissensarbeiter verfügt. Drucker meint, dass dies durch eine leistungsorientierte und nicht durch eine autoritätsorientierte Organisationsform möglich wird<sup>156</sup>.

Dabei ist diese Einstellung Druckers wenig überraschend, hat er doch das Managementprinzip, *management by objectives*, gewissermaßen erfunden.

Drucker verwendet bei dem Verhältnis zwischen Wissensarbeitern und ihrem Vorgesetzten den Vergleich mit einem Orchester. Obwohl der Dirigent zwar eindeutig das Sagen hat, kann er selbst nie so gut spielen wie die einzelnen Musiker. Vielmehr ist er dafür verantwortlich Vorgaben zu geben und die Musiker zu koordinieren<sup>157</sup>.

---

<sup>154</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 149

<sup>155</sup> Drucker, 1969, S. 276

<sup>156</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 289

<sup>157</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 20

### 4.2.3 Wissensarbeiterproduktivität

Da Wissen der entscheidende Produktionsfaktor ist, sollte der Produktivität von Wissensarbeitern ein besonderer Stellenwert<sup>158</sup> eingeräumt werden: „*The productivity of knowledge has already become the key to productivity, competitive strength, and economic achievement.*“<sup>159</sup> Diese Sicht findet sich übrigens auch bei Boudreau und Ramstad, die „intellectual capital“ als Ressourcenengpaß sehen<sup>160</sup>.

Als ersten und wichtigsten Schritt zur Wissensgesellschaft sieht Drucker das Scientific Management von Taylor. Dabei handelt es sich um systematische Arbeitsstudien. Schon damals war Wissen der Schlüssel zur Produktivität und nicht Schweiß. Dadurch zeigt Taylor, dass durch die Anwendung von Wissen der Output um ein Vielfaches erhöht werden konnte, ohne einen höheren Input zu liefern. Dabei war der eigentliche Ausgangspunkt Taylors sozialer und nicht wirtschaftlicher Natur. Durch seine Arbeitsstudien schuf Taylor den „*industrial engineer*“. Dieser stellt gewissermaßen den ersten Wissensarbeiter dar<sup>161</sup>.

Die Fähigkeit ohne mehr Inputs produktiver zu arbeiten, bezeichnete Taylor als „*working smarter*“<sup>162</sup>. Dabei sind drei Fragen entscheidend um die Produktivität zu steigern und effizienter zu arbeiten:

- Worin besteht die Aufgabe?
- Was wollen wir erreichen?
- Warum tun wir all das?

Durch die Definition der Aufgabe und auch jener Tätigkeiten, die nicht getan werden müssen, ergibt sich oft das größte Einsparungspotential<sup>163</sup>.

---

<sup>158</sup> vgl. Heller, 2000, S. 98

<sup>159</sup> Drucker, 1969, S. 264

<sup>160</sup> Boudreau/Ramstad, 1997, S. 348-349

<sup>161</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 271-272

<sup>162</sup> Drucker, 2000, S. 203

<sup>163</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 204

Die von Taylor durchgeführten Arbeitsstudien sahen dabei so aus. Zuerst sah er sich die Aufgabe an und analysierte die zugehörigen Bewegungen. Nachdem er alle Bewegungen verzeichnet hatte, eliminierte er jene, die nicht notwendig waren, und entwarf schlussendlich Werkzeuge, um die Aufgabe auszuführen. Dabei stellte sich mitunter heraus, dass bisher vollkommen unzulängliche Werkzeuge benutzt wurden. Zuerst wurde dies unter dem Namen „*task analysis*“ oder „*task management*“ bekannt und wurde später „*industrial engineering*“ genannt<sup>164</sup>.

Es gibt zahlreiche Tätigkeiten, die von anderen Mitarbeitern effizienter erledigt werden können. Drucker nennt hier als Beispiel administratives Personal, das Krankenpflegepersonal administrative und organisatorische Aufgaben abnimmt, so dass sie sich auf ihre eigentliche Tätigkeit, die Krankenpflege konzentrieren können<sup>165</sup>.

Weiters sind drei Schritte notwendig um die Produktivität zu steigern<sup>166</sup>:

- Definition einer Aufgabe,
- Anpassung der Arbeit an diese Aufgabe,
- Definition der Leistung.

Dabei ist wichtig, dass man Wissensarbeiter in diese Schritte mit einbezieht, um so Wissen über die Aufgabe zu erlangen. Dieses Wissen ist gewissermaßen der Ausgangspunkt für eine höhere Produktivität, Qualität und Leistung. Dadurch kann ein kontinuierlicher Lernprozess beginnen, in dem Wissensarbeiter sowohl als Lernende als auch Lehrende einbezogen sind. Einerseits geben sie ihr Wissen über Produkte und Abläufe weiter, andererseits lernen sie durch die Beschäftigung damit ständig dazu<sup>167</sup>.

Nachdem Schritte zur Erhöhung der Produktivität angegeben wurden, sollen jene Faktoren zusammenfassend dargestellt werden, die Wissen produktiver machen:

---

<sup>164</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 136-137

<sup>165</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 207

<sup>166</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 212

<sup>167</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 214

- Aufgabendefinition,
- Autonomie von Wissensarbeitern,
- Kontinuierliche Innovation,
- Kontinuierliches Lernen und Lehren,
- Produktivität betrifft sowohl Quantität als auch Qualität,
- Wissensarbeiter als Vermögen, nicht Kosten behandeln.

#### 4.2.4 Kosten vs. Vermögen

*„Knowledge is now the main cost, the main investment, and the main product of the advanced economy and the livelihood of the largest group in the population.“<sup>168</sup>*

Diese Sicht verrät, dass Wissensarbeiter zwar als Kosten, aber auch als Investment verstanden werden. Diese Sicht von „guten“ Kosten findet sich bspw. bei Kaplan/Norton wieder<sup>169</sup>. Wissensarbeiter sollen wie Vermögen behandelt werden, durch das man Wissen vermehrt und nicht wie Kosten, die reduziert und kontrolliert werden sollen<sup>170</sup>.

Effektive Kontrolle von Wissensarbeitern ist, wie bereits dargestellt, nicht möglich und eine Reduzierung von Kosten käme womöglich einer Selbstbeschneidung bei, indem man einen wichtigen Produktionsfaktor einspart. Norton/Kaplan beschreiben ein derartiges Vorgehen als *„slash and burn rationale“<sup>171</sup>*. Eine reine Konzentration auf die Kostenseite kann auch kontraproduktiv sein, da der Erfolg immer beim Kunden extern erzielt wird. Intern fallen immer nur Kosten an.

Sich deshalb darauf zu konzentrieren, nur weil man hier die Kontrolle hat, ist nicht ausreichend<sup>172</sup>. Sinnvoll hingegen ist es, sich auf Wissen als Produktionsfaktor zu konzentrieren, den man vermehren will. Denn durch die Anwendung von Wissen lassen sich Wettbewerbsvorteile generieren<sup>173</sup>.

---

<sup>168</sup> Drucker, 1969, S. 264

<sup>169</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000

<sup>170</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 148

<sup>171</sup> Kaplan/Norton, 2000, S. 14

<sup>172</sup> vgl. Drucker, 2000, S. 242

<sup>173</sup> vgl. Drucker, 1994, S. 15

#### 4.2.5 Motivation

Die entscheidende Motivation erfahren Wissensarbeiter von innen heraus. Sie suchen Herausforderung, Selbstverwirklichung und auch Spaß an der Arbeit. Wissensarbeiter wollen sehen, wie sie sich im Unternehmen einbringen können und ihren Beitrag leisten. Entscheidend ist also intrinsische Motivation. Dabei sind Wissensarbeiter meist nicht an traditioneller Motivation durch Gehaltserhöhungen und Bonussen interessiert.

Diese Art der Motivation lässt sich mit Herzbergs Hygienefaktoren beschreiben. Herzbergs Motivator-Hygiene-Theorie beschreibt Arbeitszufriedenheit anhand von zwei unabhängigen Dimensionen, Unzufriedenheit – Nicht-Unzufriedenheit und Zufriedenheit – Nicht-Zufriedenheit. Hygienefaktoren beeinflussen die erste, während Motivatoren die zweite Dimension beeinflussen. Bei den Motivatoren handelt es sich bspw. um Leistungserfolg, Anerkennung und Entfaltungsmöglichkeiten, während Hygienefaktoren durch das Gehalt, Beziehungen zu Mitarbeitern oder Arbeitsbedingungen widergespiegelt werden. Wichtig ist, dass Hygienefaktoren nur Unzufriedenheit verhindern können, selbst aber zu keiner Motivation führen. Dazu ist der Einsatz von Motivatoren notwendig<sup>174</sup>.

Kurz gesagt wird finanzielle Entschädigung sozusagen als selbstverständlich angesehen<sup>175</sup>. Nur intrinsische Motivation, also Komponenten wie Streben oder Wissensdurst, motivieren langfristig. Dabei sollte aber nicht verallgemeinert werden. Obwohl sozusagen nur ein Hygienefaktor, ist die finanzielle Komponente nicht vollkommen unbedeutend, wie man einem Artikel von Munk entnehmen kann<sup>176</sup>.

Dies kann auf zweierlei Art und Weise ausgelegt werden. Eine Möglichkeit ist, dass Geld sehr wohl eine motivierende Rolle spielt. Andererseits kann eine gute finanzielle Entlohnung tatsächlich schon als selbstverständlich angenommen werden. Das gilt besonders für Situationen in denen qualifizierte Arbeitnehmer schwer verfügbar sind.

---

<sup>174</sup> vgl. Kasper/Mayrhofer, 1993, S. 14-17

<sup>175</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 288, siehe auch Drucker, 2000, S. 198

<sup>176</sup> vgl. Munk, 1998

Dort fällt die Entscheidung, für eine bestimmte Organisation zu arbeiten, dadurch aus, ob genügend Aufstiegsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung und Freiraum geboten wird. Eine ähnliche Sicht findet sich bei Florida<sup>177</sup>, der herausgefunden hat, dass Wissensarbeiter ihre finanziellen Angebote gegen ihren Lebensstil abwägen. Vor allem „quality of place“ sieht er als entscheidenden Faktor.

Wenn Unternehmer allerdings gewillt und in der Lage sind, die hohen Ansprüche ihrer Wissensarbeiter zufrieden zu stellen, zeigen diese oft außergewöhnliche Leistungen. So arbeiten sie deutlich länger als ihre Kollegen und nehmen durchaus auch noch nicht erledigte Arbeit mit nach Hause, um sie dort fertig zu stellen<sup>178</sup>. Durch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung von Wissensarbeiter kann laut Drucker eher Loyalität erwartet werden als durch finanzielle Anreize<sup>179</sup>.

Zuletzt soll noch geklärt werden, dass man bei Motivation nicht nur von wenigen, aufstrebenden Wissensarbeitern spricht. Zu den Stereotypen von Wissensarbeitern gehört die Vorstellung, dass es sich bei ihnen lediglich um junge, oft auch männliche Angestellten handelt. Dabei handelt es sich allerdings um einen Trugschluss, der durch ein kulturelles Bild entsteht, das Jugend, Mobilität und typisch männliche Attribute mit Erfolg gleichsetzt. Prinzipiell sind all jene Wissensarbeiter, die ihr Wissen zur Problemlösung anwenden.

Hier sollte auch die Notwendigkeit betont werden, älteren Mitarbeitern neue Karrierepfade zu erschließen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass deren Wissen verloren geht. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass man jüngeren Mitarbeitern interessante Karrieremöglichkeiten eröffnen muss, um diese zu motivieren. Dabei handelt es sich um eine Gratwanderung, bei der für jede Unternehmung die optimale Mischung gefunden werden muss. Dabei müssen aus den bereits genannten Gründen, aber auch ältere Mitarbeiter gefördert und gefordert werden<sup>180</sup>.

---

<sup>177</sup> vgl. Florida, 2000

<sup>178</sup> vgl. Drucker, 1969, S. 267

<sup>179</sup> vgl. Drucker, 1993, S. 66

<sup>180</sup> Drucker, 1969, S. 293-295

Ansonsten besteht die große Gefahr, dass vor allem ältere Mitarbeiter, schon am Arbeitsplatz in Pension gehen. Wayne Townsend von General Motors hat es so ausgedrückt: *„haben sie zwar gekündigt, sind aber immer noch beschäftigt“*<sup>181</sup>. Mögliche Gegenstrategien, die von Wissensarbeitern ergriffen werden, sind ein Neustart in einer anderen Organisation oder beispielsweise eine parallelen Karriere, die oft im Non-Profit Bereich angesiedelt ist<sup>182</sup>.

Dort blühen unterforderte Wissensarbeiter auf und zeigen ihr Können. Dieses Phänomen wird von Fuchs die „17-Uhr-Fähigkeiten“ genannt, da sich dieses Potential erst nach Schluss des eigentlichen Arbeitstages entfaltet. Daher sollte es Ziel der Unternehmen sein, diese Fähigkeiten, die auf Grund von Motivationsproblemen brach liegen, zu aktivieren<sup>183</sup>.

Gründe für Engagement abseits des Arbeitsplatzes sieht Drucker vor allem im Erfolgsdruck der heutigen Wissensgesellschaft. Von jedem wird erwartet, erfolgreich zu sein. Dabei ist logisch, dass dies nur einigen gelingen kann. Für viele bleibt nur das Ausbleiben von Misserfolg. Also weichen Wissensarbeiter teilweise auf andere Bereiche aus, um sich dort Erfolgserlebnisse und Selbstbestätigung zu holen<sup>184</sup>.

## **5 Verfügbarkeit**

### **5.1 Allgemeine Definition**

Verfügbarkeit von Wissensarbeitern im Sinne dieser Arbeit geht über simples Vorhandensein hinaus. Erst durch das Zusammenspiel dreier getrennter Bereiche des Vorhandenseins kann man von Verfügbarkeit sprechen. Zuerst muss sich ein Wissensarbeiter gemäß der aufgestellten Definition als solcher qualifizieren.

In der Praxis wird dies oft anhand einer bestimmten Ausbildung, die als Signal für Wissen dient, festgestellt.

---

<sup>181</sup> Townsend in Botkin, 2000, S. 13

<sup>182</sup> Drucker, 1999, S. 191

<sup>183</sup> vgl. Fuchs, 1999, S. 74 in Pappmehl/Siewers (Hrsg.), 1999

<sup>184</sup> Drucker, 1999, S. 193

Danach müssen Wissensarbeiter in jenem Arbeitsmarktsegment vorhanden sein, welches das Unternehmen zur Rekrutierung heranzieht und zuletzt müssen Wissensarbeiter an einer Beschäftigung im jeweiligen Unternehmen interessiert sein. Dies mag zwar anmaßend wirken, allerdings können sich Wissensarbeiter aufgrund ihrer besonderen Stellung ihre Beschäftigung normalerweise aussuchen.

## **5.2 Ausbildungsvariable als Verfügbarkeit**

Anstatt hier die Merkmale von Wissensarbeitern zu wiederholen, soll gezeigt werden, wie Unternehmen in der Lage sind, Wissensarbeiter als solche zu erkennen. Meist greifen sie auf Ausbildungszertifikate zurück, die Aufschluss über die Fähigkeit des Wissensarbeiters geben, Wissen anzuwenden, sowie dessen weitere Ausbildungsfähigkeit. *„It is probably used as a measure for the unobservable trainability of the job applicant.”*<sup>185</sup> Dieser Mangel an Beobachtbarkeit ist einer der Gründe warum neue Mitarbeiter einer Probezeit unterzogen werden, in der sie nicht nur beweisen können, wie gut sie ihr Wissen anwenden können, sondern auch ihre Lernfähigkeit unter Beweis stellen.

Sollte sich der neue Mitarbeiter als nicht genügend qualifiziert erweisen, kann er unproblematisch gekündigt werden. Unter Berücksichtigung der Effizienzlohntheorie ist dies ein durchaus rationales Verhalten, da dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt die geringsten Kosten einer Kündigung erwachsen. Die Effizienzlohntheorie geht von der Zahlung von Senioritätslöhnen aus, die einen Anreiz bieten sollen die vereinbarte Arbeitsleistung abzuliefern, ohne dass diese kontrolliert werden muss, was vor allem in wissensintensiven Branchen schwer möglich ist. Zu Beginn der Beschäftigung wird ein unter dem Produktivitätsniveau liegender Lohnsatz gezahlt. Um der Produktivität nach entlohnt zu werden, ist eine bestimmte Betriebszugehörigkeitsdauer notwendig, die nur bei Zufriedenheit des Unternehmens erreicht wird.

---

<sup>185</sup> Thurow, 1975 in Maier/Weiss, 1991, S. 13

Aus diesem Grund werden sich Mitarbeiter bemühen, zumindest die geforderte Arbeitsleistung zu liefern, da sie bei einer Kündigung befürchten müssen, in einem anderen Unternehmen wiederum unter ihrer Produktivität entlohnt zu werden und damit die in der Anfangsphase verlorenen Lohnanteile nicht mehr aufholen können<sup>186</sup>.

Durch eine Kündigung in der Probezeit lukriert das Unternehmen die aufgrund der unterdurchschnittlichen Bezahlung einbehaltenen Lohnanteile, wodurch die durch die Fluktuation entstehenden Nachbesetzungskosten, teilweise oder sogar gänzlich gedeckt sind. Somit kann sich das Unternehmen zumindest teilweise gegen die mit der Personalentscheidung verbundene Unsicherheit, absichern<sup>187</sup>.

Trotzdem kann die Effizienzlohntheorie keine sorgfältige Personalauswahl ersetzen. Sie bietet vielmehr eine Anwendung zur Leistungskontrolle und wälzt Kosten einer personellen Fehlentscheidung zumindest teilweise auf den betroffenen Arbeitnehmer ab.

Die Signaling-Theorie bietet eine Möglichkeit Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verringern. Diese Theorie setzt auf spezifische Signale aus dem Bildungsbereich (bspw. Abschlüsse, Zertifikate usw...), welche dem Arbeitgeber, Qualifikation des Arbeitnehmers signalisiert<sup>188</sup>. Diese Qualifikation gibt allerdings noch keine Auskunft über die Produktivität des Arbeitnehmers. Es handelt sich vielmehr um ein notwendiges, wenn auch nicht hinreichendes Zeichen, das begabte von weniger begabten Bewerbern trennt. In einer radikaleren Ansicht der Signaling-Theorie dient Ausbildung als reiner Sortier-, Rationierungs- oder Diskriminierungsmechanismus<sup>189</sup>. Produktivitätszuwächse lassen sich somit nicht mit Hilfe der Signaling-Theorie erklären. Man kann lediglich behaupten, dass ein Bewerber Lernfähigkeit bewiesen hat, wodurch es wahrscheinlich ist, dass er sich spezifisches Wissen kostengünstig aneignen kann<sup>190</sup>.

---

<sup>186</sup> vgl. Weiss, 1989, S. 31-33

<sup>187</sup> vgl. Weiss, 1989, S. 33

<sup>188</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 50-51

<sup>189</sup> vgl. Weiss, 1989, S. 26-27

<sup>190</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 30

Dafür bietet die Humankapitaltheorie Erklärungen, wie es zu Produktivitätssteigerungen durch Bildung kommt. Die Humankapitaltheorie geht von einer Verbindung zwischen Produktivitätssteigerungen und Ausbildung aus. Die mit der Ausbildung verbundenen Kosten werden von Individuen nur unter der Bedingung auf sich genommen, dass diese später verzinst, in der Form von Einkommen zurückgezahlt werden. Weiters werden Unternehmer Arbeitnehmer nach ihrem Grenzprodukt entlohnen, das sich nach deren individuellen Produktivität richtet. Daraus ergeben sich drei Grundpostulate der Humankapitaltheorie<sup>191</sup>:

1. Rationales Verhalten der Individuen,
2. Möglichkeit der Produktivitätssteigerung durch Ausbildung,
3. Kompetitives Verhalten der Unternehmer auf funktionierenden Wettbewerbsmärkten.

Diese Grundpostulate zeigen, dass zwischen Ausbildung und Produktivität ein Zusammenhang besteht, da rationale Akteure die notwendigen Investitionen in Ausbildung nicht tätigen würden, gäbe es keine Entlohnung gemäß dem Grenzprodukt durch den Unternehmer. Trotzdem kann die Humankapitaltheorie empirisch nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Einerseits sind Einkommensstreuungen häufig zu groß um als zufällig zu gelten und andererseits gibt es im Erwerbsleben oft einen typischen ansteigenden Einkommensverlauf, der nicht durch Höherqualifizierung erklärt werden kann<sup>192</sup>. Dieser Verlauf lässt sich eher durch Senioritätslöhne erklären, die im Widerspruch zur Humankapitaltheorie stehen.

Nachdem nun gezeigt wurde, wie es Unternehmen gelingt Wissensarbeiter als solche zu identifizieren und welche Überlegungen zur Identifikation derer Qualifikation angestellt werden, soll nun zur zweiten Verfügbarkeit, jener nach dem Arbeitsmarkt übergegangen werden.

---

<sup>191</sup> vgl. Weiss, 1989, S. 5-6

<sup>192</sup> vgl. Weiss, 1989, S. 6-7

## 5.3 Verfügbarkeit unter Aspekten der Arbeitsmärkte

### 5.3.1 Definition

Das MIT-Wörterbuch der Ökonomie definiert Arbeitsmarkt wie folgt: *„A labour market concerns the activities of hiring and supplying certain labour to perform certain jobs, and the process of determining how much shall be paid to whom in performing what tasks. In addition, the way in which wages move and the mobility of workers between different jobs and employers falls within the definition. Note that to use the term ‘market’ is not to imply that labour is exactly the same as any other commodity; rather, the labour market is to be seen as a ‘place’ in economic theory where labour demand and supply interact“*<sup>193</sup>.

Trotz der Detailliertheit dieser Definition, soll sie um die sozialwissenschaftliche Sicht Sengenbergers ergänzt werden, die vor allem zeigt, dass es sich bei Arbeitsmärkten nicht nur um einen materiellen Tausch des Guts Arbeit handelt. Vielmehr wird gezeigt, dass Arbeitsmärkte auch eine immaterielle Komponente besitzen.

*„Die Vermittlung von Angebot und Nachfrage von Arbeitskraft; diese sei als Anpassung bezeichnet; ... Die Verteilung gesellschaftlicher Chancen und Risiken auf die Arbeitskräfte, verstanden nicht nur als Einkommen im materiellen Sinne (wie Löhne und andere geldwerte Gratifikationen), sondern auch im immateriellen oder nicht unmittelbar materiellen Sinne von Beschäftigungssicherheit, Autonomie der Arbeitsgestaltung, gesellschaftlichen Status und sozialem Ansehen, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten etc.“*<sup>194</sup>

Im Gegensatz zur Neoklassik die von einem homogenen Arbeitsmarkt ausgeht, hat die Segmentationsforschung die Existenz von Teilarbeitsmärkten nachgewiesen. Diese verfügen über spezielle Allokations- und Gratifikationsverfahren, die Teilarbeitsmärkte voneinander unterscheiden. Gründe für diese Unterschiede liegen unter anderem im Auftreten von Beschäftigungsfixkosten, Problemen der Zurechenbarkeit der individuellen Grenzproduktivität, sowie der Unterscheidung von „general“ und „specific skills“<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> Pearce, 1986 in Fassmann, 1993, S. 18

<sup>194</sup> Sengenberger, 1987 in Fassmann, 1993, S. 19

<sup>195</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 13

Die konzeptuelle Struktur dieser Arbeit geht von unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten aus, die auch eine räumliche Ausprägung besitzen. Diese Ausprägungen werden als „*geographical sub-division of labour markets*“<sup>196</sup> angesehen. Nach Fischer/Nijkamp können Arbeitsmärkte wie folgt segmentiert werden: „*In reality, labour markets are segmented by firm, industry, job type, worker type, occupation and spatial location. In other words, the macro process of labour market segmentation is associated with a spatial segmentation process ...*“<sup>197</sup>.

Für diese Arbeit ist vor allem bedeutend, dass Arbeitsmärkte sowohl nach spezifischen Arbeitskräften („*worker type*“), als auch räumlicher Lage („*spatial location*“) eingeteilt werden können. So wäre es interessant, ob es spezifische regionale Arbeitsmärkte für Wissensarbeiter gibt und wie diese aussehen. Diese Frage soll in Kapitel 5.3.3 geklärt werden.

### **5.3.2 Arbeitsmarkttheorien**

Dieser Abschnitt soll kurz verschiedene klassische, wie auch Segmentationstheorien darstellen, sowie ihre Relevanz für das Thema beleuchten. Zum Abschluss soll versucht werden, die Theorien mit der konzeptuellen Struktur der Arbeit zu verknüpfen. Damit sollen Charakteristika eines Arbeitsmarktes für Wissensarbeiter dargestellt werden.

#### **5.3.2.1 Neoklassische Theorien**

Arbeitsmärkte in der Neoklassik erreichen ihr Gleichgewicht über den Preis für Arbeit und unterliegt damit der allgemeinen Preistheorie, wie das folgende Zitat zeigt: „*If the wage rate is free to vary, the competitive wage rate will equate demand and supply and thus `clear the market`. At this wage rate there is no involuntary unemployment*“<sup>198</sup>. Unter den Voraussetzungen von Preisflexibilität, Mobilität von Arbeit und Kapital, vollständiger Information, sowie Konkurrenz der Akteure funktioniert der Arbeitsmarkt wie ein selbstregulierendes System.

---

<sup>196</sup> Pearce, 1986 in Fassmann, 1993, S. 22

<sup>197</sup> Fischer/Nijkamp, 1987 in Fassmann, 1993, S. 22

<sup>198</sup> Lipsey et al., 1987 in Fassmann, 1993, S. 27

Die folgenden Thesen<sup>199</sup> zeigen die Geschlossenheit des neoklassischen Modells, unter zum Teil stark beschränkenden Annahmen:

- Alle Transaktionen finden auf einem Arbeitsmarkt statt
- Am Arbeitsmarkt muss ungehinderter Wettbewerb möglich sein
- Ungleichgewichte müssen sofort, durch an die Situation angepasste Preise, in einen neuen Gleichgewichtszustand umgewandelt werden
- Der Arbeitsmarkt muss vollkommen transparent sein, damit alle Marktteilnehmer vollkommen informiert sind
- Von den Marktteilnehmern wird vollkommene Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit erwartet

Die bereits angeschnittene Humankapitaltheorie baut auf dem neoklassischem Grundmodell auf und versucht Einkommensunterschiede, sowie Arbeitslosigkeit zu erklären. Durch die Annahme, dass sich unterschiedliche Einkommen durch Bildungsinvestitionen erklären lassen, wird die Annahme von heterogenen Arbeitskräften eingeführt. Damit ist Arbeit nicht mehr substituierbar, was konsequenterweise zu einer leichten Annäherung an Ansichten der Segmentationsforschung führt.

### **5.3.2.2 Segmentationstheorien**

Der wesentliche Unterschied zur neoklassischen Sicht besteht darin, dass nicht von einem Arbeitsmarkt gesprochen wird, sondern von einer Summe mehrerer Teilarbeitsmärkte. Diese Sicht findet sich übrigens schon bei Mill und Cairnes: *„Während Mill eine `line of demarcation between the different grades of labourers, as to be almost equivalent to a hereditary distinction of caste´ sieht, spricht Cairnes von `non-competing groups´ unter den Arbeitern, die sich vornehmlich durch unterschiedliche Ausbildungsrichtungen und –grade unterscheiden.“*<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 27-28

<sup>200</sup> Priewe, 1984, S. 98 in Fassmann, 1993, S. 31

Diese Teilarbeitsmärkte unterscheiden sich durch Indikatoren wie Zugangsberechtigungen, Allokationsprozesse, Karriereleitern und schotten sich normalerweise voneinander ab. Die Strukturen dieser Arbeitsmärkte sind weder zufällig, noch kurzfristig. Gewöhnlich handelt es sich um relativ dauerhafte Strukturen, die Marktkräften zumindest über einen bestimmten Zeitraum widerstehen. *„Leitvorstellung der Segmentation ist, dass sich der Gesamtarbeitsmarkt in eine Reihe von Teilmärkten aufgliedert, die eine innere Struktur aufweisen, mehr oder weniger gegeneinander abgeschirmt sind, möglicherweise auch mit unterschiedlichen Anpassungsformen und –instrumenten verknüpft sind und unterschiedliche Einkommens- und Beschäftigungschancen aufweisen.“*<sup>201</sup>

Nachfolgend werden das Arbeitsmarktmodell nach Kerr, das Modell des ISF, sowie das duale Modell von Doeringer und Piore vorgestellt. Diese Modelle zeigen, nach welchen Kriterien Arbeitsmärkte segmentiert sein können und geben auch einen Hinweis, welche Segmente für Wissensarbeiter besonders relevant sind. Im Anschluss daran sollen Ergebnisse einer Studie von Baden et al. Aufschlüsse über spezifische Arbeitsmärkte für Wissensarbeiter geben.

#### **5.3.2.2.1 Der dreigeteilte Arbeitsmarkt von Kerr**

Dieses Arbeitsmarktmodell geht von einer Dreiteilung des Arbeitsmarktes aus. Zunächst wird der Gesamtarbeitsmarkt in einen strukturlosen und einen strukturierten Teil getrennt. Der strukturlose Teil umfasst jegliche Tätigkeiten die keine Qualifizierung benötigen (Beispiele dafür sind Tagelöhner, sowie Hilfsarbeiter). Dieser Teil umfasst allerdings nur einen geringen Anteil, da der Großteil des Gesamtarbeitsmarktes strukturiert ist. Struktur bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Arbeitsmarkt von Regeln, Normen und Institutionen beeinflusst wird<sup>202</sup>.

Der verbleibende strukturierte Teil umfasst interne und externe Arbeitsmärkte. Den externen Arbeitsmärkten kommt dabei die Funktion der Rekrutierung, sowie des Aufnehmens von entlassenen Mitarbeitern des internen Arbeitsmarktes zu.

---

<sup>201</sup> Sengenberger, 1987, S. 52 in Fassmann, 1993, S. 32

<sup>202</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 33

Damit kann man behaupten das der externen Arbeitsmarkt als Residuum des internen Arbeitsmarktes zu betrachten ist. Demnach gibt es am externen Arbeitsmarkt keine Beschäftigten, da Personen am externen Arbeitsmarkt auf der Suche nach einer neuen Stelle sind. Der interne Arbeitsmarkt teilt sich wiederum in den „craft labour market“ und den „plant labour market“. Der „craft labour market“ ist ein berufsfachlicher Arbeitsmarkt auf dem die berufliche Qualifikation entscheidend ist. Der „plant labour market“ entspricht einem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt<sup>203</sup>.

Zwischen den dargestellten Segmenten besteht keine uneingeschränkte Mobilität, da verschiedene Barrieren bestehen, die zur Segmentierung geführt haben. Dabei handelt es sich beispielsweise um kollektivvertragliche Regelungen oder Senioritätsrechte betriebsinterner Arbeitsmärkte. Trotz dieser Barrieren gibt es verschiedene Punkte an denen einzelne Arbeitsmarktsegmente miteinander verbunden sind. Diese Verbindungen, „ports of entries“ genannt, ermöglichen den Eintritt in ein Segment an einer bestimmten Position der Hierarchie des Teilmarktes. Diese Eintrittspunkte liegen oft am unteren Ende der Hierarchie eines Arbeitsmarktes der von Senioritätsrechten geprägt ist, da andernfalls Mitarbeiter, die unter dem Eintrittspunkt angesiedelt sind, demotiviert werden<sup>204</sup>.

#### **5.3.2.2.2 Der dreigeteilte Arbeitsmarkt des ISF**

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München (ISF) entwickelte in den 70er Jahren verschiedene Ansätze segmentierter Arbeitsmärkte weiter. Das Resultat ist der hier beschriebene Ansatz der von drei idealtypischen Teilarbeitsmärkten ausgeht. Diese Segmente unterscheiden sich in der Qualifikation, sowie der Art der Beziehung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Auch bei diesem Ansatz bildet ein unstrukturierter Arbeitsmarkt, der „Jedermann-Arbeitsmarkt“ genannt wird, die Grundlage einer Differenzierung. Wie der Name schon sagt, handelt es sich dabei um ein Segment für unspezifische Qualifikationen. Bedeutend ist, dass die Bindungslosigkeit des Arbeitsverhältnisses im Vordergrund steht. „*The only nexus is cash*“<sup>205</sup>.

---

<sup>203</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 34

<sup>204</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 34

<sup>205</sup> Sengenberger, 1987, S. 119 in Fassmann, 1993, S. 35

Damit ist dieses Segment den Vorstellungen der Neoklassik sehr nah. Damit wird für diesen Arbeitsmarkt auch Homogenität von Stelle und Arbeitskraft, uneingeschränkte Konkurrenz, Mobilität, Transparenz und Flexibilität der Löhne postuliert. Da wie bereits erwähnt keinerlei Qualifikationen an den Eintritt in den Arbeitsmarkt geknüpft sind, gibt es allerdings auch keine Karrieren<sup>206</sup>. Trotz dieser hohen Ähnlichkeit zur Neoklassik muß doch bedacht werden, dass auch ein derartiger Arbeitsmarkt nicht völlig von den Kräften des Marktes dominiert wird. Selbst in Staaten mit einer sehr starken kapitalistischen Tradition wie den USA, gibt es Mindestlöhne wodurch ein vollkommener Markt nicht gegeben ist.

Berufsfachliche Teilarbeitsmärkte umfassen berufsbezogene Tätigkeiten, die nicht betriebsspezifisch sind. Dies wird durch standardisierte Qualifikation möglich, wie sie bei Facharbeitern vorgefunden wird. Institutionen regeln diese Qualifikationen, wodurch sie beliebig transferiert werden können und anerkannt werden. Zertifikate über den Qualifikationserwerb wie Zeugnisse und Diplome stellen gewissermaßen einen „Arbeitsmarktausweis“ dar, der ein Mindestmaß an Fähigkeiten bescheinigt<sup>207</sup>. Diese Sicht wurde bereits in Kapitel 5.2 bei der Diskussion der Signaling-Theorie vorgestellt.

Als letzter Arbeitsmarkt dieses Ansatzes soll der betriebsinterne Teilarbeitsmarkt vorgestellt werden, der durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet wird:

- Anpassungen im Rahmen der Belegschaft, werden unternehmens- bzw. betriebsintern geregelt (keine direkter Rückgriff auf externe Arbeitsmärkte).
- Die bestehende Belegschaft wird bei personellen Anpassungen bevorzugt.
- Das Unternehmen bevorzugt teure interne Arbeitskräfte vor „billigen“ externen Arbeitskräften, aufgrund von Effizienzvorteilen der internen Rekrutierung. Weitere Vorteile liegen in einer stabilen Beschäftigung und vor allem im Verbleib des betrieblichen Wissens

---

<sup>206</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 34-35

<sup>207</sup> Fassmann, 1993, S. 35-36

Trotz der Bevorzugung von bereits bestehenden Mitarbeitern muss eine externe Rekrutierung geregelt werden, da immer wieder neue Mitarbeitern benötigt werden (etwa wegen Pensionierungen, Expansion oder Kündigungen). In diesem Fall stellt sich das Problem, die Lern- und Anpassungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität und Disziplin eines Bewerbers zu beurteilen<sup>208</sup>. Dieses Problem kann zwar durch Signaling verringert, aber keinesfalls ausgeschlossen werden. Weitere Möglichkeiten einen ungeeigneten Kandidaten zu erkennen, bieten eine Probezeit, wie auch statistische Diskriminierung. Diese wird wie folgt beschrieben „... *die Übertragung häufig gesellschaftlich angenommener typischer Charakteristika einer bestimmten sozialstatistischen Gruppe auf die einzelnen Mitglieder dieser Gruppe*“<sup>209</sup>.

Je nach Ausmaß der Bindung an den betriebsinternen Teilarbeitsmarkt sind Mitarbeiter entweder der Stamm- oder der Randbelegschaft zuzuordnen. Diese Einteilung ergibt sich aus dem Streben der Unternehmen, jene Bereiche zu internalisieren, die den Kernkompetenzen zuzurechnen sind.<sup>210</sup> Bereiche die nicht dazuzählen werden oft aus Kostengründen ausgelagert oder der Randbelegschaft überlassen. Damit kommt ein Teufelskreislauf in Gang. Die „unwichtigen“ Bereiche werden „unwichtigen“ Mitarbeitern überlassen, wodurch in diesen Bereichen kaum Kernkompetenzen aufgebaut werden können. Durch dieses Verhalten werden Hierarchien und damit verbundene Strategien verstärkt, sowie Macht gefestigt.

Der Unterschied des ISF-Ansatzes zum nachfolgendem dualen Modell wird von Lutz folgendermaßen dargestellt: „*Unter dieser Segmentation ist etwas Ähnliches zu verstehen wie das, was etwa die angelsächsischen Dualisten unter dem Begriff des primären Arbeitsmarktes zu fassen suchen. Wir sprechen dennoch im Falle betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation nicht von einem primären Arbeitsmarkt, weil die von der These dualer Arbeitsmarktsegmentation implizierte Gegenüberstellung primärer, betriebsinterner Arbeitsmärkte mit stabiler Beschäftigung und sekundärer, externer Märkte mit instabilen Beschäftigungsbedingungen die Existenz einer weiteren Marktform ausschließt, die wir als `berufsfachlichen` Teilarbeitsmarkt bezeichnen und von der wir meinen, dass*

---

<sup>208</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 36

<sup>209</sup> Biller, 1989, S. 45 in Fassmann, 1993, S. 37

<sup>210</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 37

*sie in der Bundesrepublik wie auch in einigen anderen europäischen Ländern eine zumindest traditionell sehr große Bedeutung besitzt.*<sup>211</sup>

Ob dieser berufsfachliche Teilarbeitsmarkt nicht nur eine Bedeutung für Facharbeiter, sondern auch Wissensarbeiter besitzt, soll später in Punkt 5.3.3 geklärt werden.

### **5.3.2.2.3 Das duale Modell**

Die Konzeption des primären und sekundären Arbeitsmarktes von Doeringer/Piore<sup>212</sup> ist eine der bekanntesten Segmentationstheorien. Dabei wird der interne (primäre) Arbeitsmarkt folgendermaßen definiert: „... *the internal labor market, an administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures.*“<sup>213</sup>

Vom externen (sekundären) Arbeitsmarkt (ELM) unterscheidet sich der interne Arbeitsmarkt (ILM) in der Handhabung von Preis-, Allokations-, sowie Trainingsentscheidungen, die am ELM direkt von ökonomischen Variablen (wie unter den Prämissen der Neoklassik) beeinflusst wird. Dabei sind beide Märkte allerdings durch „ports of entry and exit“ miteinander verbunden. Jene Stellen die nicht vom ELM rekrutiert werden, werden von jenen Mitarbeitern besetzt, die bereits Einlass in den ILM gefunden haben, wodurch sie sich einem direktem Wettbewerb des externen Marktes entziehen<sup>214</sup>.

Interne Arbeitsmärkte stellen das Resultat einer Entwicklung dreier Faktoren dar, die Märkte, welche unter Wettbewerbsbedingungen agieren, beeinflussen<sup>215</sup>:

- Firmenspezifische Fähigkeiten
- On-the-job-Training
- Bräuche

---

<sup>211</sup> Lutz, 1980 in Fassmann, 1993, S. 37

<sup>212</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971

<sup>213</sup> Dunlop, 1966, in Doeringer/Piore, 1971, S. 1-2

<sup>214</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 2

<sup>215</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 39

Firmenspezifische Fähigkeiten sind jene Fähigkeiten, die nur in einem spezifischen Unternehmen genutzt werden können. Diese stehen im direkten Gegensatz zu „general skills“ deren Effekt Gary S. Becker folgendermaßen sieht. „*Completely general training increases the marginal productivity of trainees by exactly the same amount in the firms providing the training as in other firms.*“<sup>216</sup> Hier stellt sich das Problem der Aneignung des Nutzens der Investition Wissen. Firmen stellen meist nur jenes Training zur Verfügung, das unmittelbar für die Ausübung der Tätigkeit benötigt wird. Nur so kann in etwa sichergestellt werden, dass das vermittelte Wissen nicht auch anderen Unternehmen zu Gute kommt (hier zeigt sich das bereits diskutierte „free rider“ Problem).

Die Informalität, sowie die Anpassungsfähigkeit der Ausbildung am Arbeitsplatz ermöglicht ein einfaches Anlernen von benötigten Fähigkeiten, ohne komplexe Trainingsprogramme zu entwerfen. Weiters können bei dieser Ausbildungsformen auch Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben, die nicht über komplexes explizites Wissen verfügen. Natürlich ist on-the-job-training nur bei implizitem Wissen möglich und entgegen der weitverbreiteten Meinung, durchaus mit Kosten verbunden. Allerdings werden diese häufig nicht berechnet, bzw. in irgendeiner Form berücksichtigt. Diese Nachteile sind allerdings nicht allzu gravierend, wenn man die einfache und flexible Anwendung berücksichtigt und im Auge behält, dass bestimmte Wissensformen, unterschiedliche Diffusionsmechanismen benötigen.

Bräuche sind das Ergebnis psychologischen Verhaltens stabiler Gruppen. In stabilen Beschäftigungsverhältnissen bilden sich Bräuche aufgrund von vergangener und wiederholter Übung bestimmten Verhaltens. Durch Bräuche aufgestellte Regeln üben auch eine stark normative Rolle aus, die dazu führen, dass Nichtbefolgung der Regeln durch die Gruppe bestraft wird (etwa durch Ausschluß aus der Gruppe). Besonders stark werden die internen Allokationsmuster sowie Entlohnung geregelt, da diese Bereiche besonders sensibel sind, da sie alle Organisationsteilnehmer gleichermaßen betreffen. Erst durch die Stabilität von Bräuchen ist ein dauerhafter Bestand interner Arbeitsmärkte erklärbar<sup>217</sup>.

---

<sup>216</sup> Becker, 1964, S. 18 in Doeringer/Piore, 1971, S. 14

<sup>217</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 39-40

Die Stabilität der Beschäftigung ist wahrscheinlich das bedeutendste Merkmal interner Arbeitsmärkte. Doch mit dieser Stabilität ist auch eine gewisse Rigidität verbunden, die sich durch anhaltende Übung verstärkt. Trotz dieses Risikos spricht, aus Sicht des Unternehmens, vor allem eine geringe Fluktuation und damit auch ein geringer Verlust von betriebspezifischen Wissens für interne Arbeitsmärkte. Auch Arbeitnehmer sprechen sich für diese Form des Arbeitsmarktes aus, da sie durch Senioritätsregelungen, Karriereleitern und einen geschützten Arbeitsmarkt, zahlreiche Vorteile ziehen<sup>218</sup>.

Problematisch kann ein mit geringer Fluktuation verbundener niedriger Wissensinput von außerhalb des Arbeitsmarktes sein. Hier muss das Unternehmen Lösungen suchen, wie für den Unternehmenserfolg benötigtes Wissen bereitgestellt wird. Besonders bei allgemeinem Wissen kann dies problematisch sein, da Unternehmen geringe Anreize haben, Wissen zu vermitteln, dessen Nutzen auch anderen Unternehmen zukommen kann.

Die allokativen Strukturen eines internen Arbeitsmarkts werden vom Grad der Offenheit gegenüber dem externen Arbeitsmarkt, den Mobilitätsclustern innerhalb des ILM, sowie der Priorität der internen Mobilität beeinflusst<sup>219</sup>.

Die Offenheit eines ILM richtet sich nach der Zahl der „ports of entry“ und deren hierarchischen Position. Meist sind Einstiegsmöglichkeiten in den ILM an eine niedrige Hierarchiestufe geknüpft, um den demotivierenden Effekt von Quereinsteigern auf die Stammbesetzung gering zu halten<sup>220</sup>. Dies in Kombination mit Senioritätsrechten und Effizienzlöhnen, sorgt zusätzlich für eine stabile Beschäftigung, da es für neue Mitarbeiter sinnvoll ist, möglichst lange zu bleiben, um von den steigenden Effizienzlöhnen und einer beschränkten Konkurrenz im internen Arbeitsmarkt zu profitieren.

---

<sup>218</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 40

<sup>219</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 63

<sup>220</sup> vgl. Pinfield, 1995, S. 321

Mit „ports of entry“ sind oft auch bestimmte Mobilitätscluster verbunden. Diese zeigen mögliche Entwicklungsmöglichkeiten an und haben eine vertikale, wie auch eine horizontale Komponente. Die horizontale Komponente misst die Anzahl, den Grad der Spezialisierung und die Diversität verschiedener Beschäftigungen einer Hierarchiestufe. Die vertikale Komponente zeigt die Möglichkeit, im Unternehmen vorwärtszukommen und beinhaltet die unterschiedlichen Hierarchiestufen. Beide Komponenten zeigen die Mobilität im Unternehmen an und bilden die Grundlage für Karriereleitern<sup>221</sup>.

Die Regeln, die Prioritäten der internen Mobilität festlegen, richten sich nach den Kriterien Befähigung und Seniorität. Dabei kommt es in Arbeitsmärkten je nach Unternehmensstrategie zu unterschiedlichen Ausprägungen beider Kriterien. Meist handelt es sich um eine Kombination zwischen Leistungsmerkmalen und Seniorität, die bestimmen welche Mitarbeiter befördert werden sollen.<sup>222</sup>

Die Lohnstrukturen eines internen Arbeitsmarktes unterscheiden sich von denen eines externen Arbeitsmarktes vor allem dadurch, dass sie sich nicht im freien Wettbewerb herausbilden. Zwar werden sie natürlich von der Umwelt beeinflusst, da eine zu große Diskrepanz des Lohngefälles zwischen ILM und ELM zu einer Anpassung durch die Mobilität der Beschäftigten führen würde, richten sich aber ansonsten vor allem nach Effizienzlöhnen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass interne Arbeitsmärkte als Arenen gesehen werden können, in denen Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft im Tausch für Entlohnung, Status und Arbeitsplatzsicherheit anbieten<sup>223</sup>. Daraus resultierende Karriereverläufe haben oft den Effekt, die herrschende Hierarchie zu verstärken, was weiters die Stabilität des Arbeitsmarktes fördert. Damit sind natürlich auch Nachteile verbunden, wenn sich das Verhalten des Arbeitsmarktes auf Grund einer neuen Umweltsituation ändern sollte.

---

<sup>221</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 50-51

<sup>222</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 54

<sup>223</sup> vgl. Pinfield, 1995, S. 14

Unterschiedliche allokativen Strukturen können zu Effizienzen führen, welche die Entstehung von internen Arbeitsmärkten erklären. Stabilität, geringe Fluktuation und die 100%ige Aneignung einer Trainingsinvestition bilden nur ein paar der erwähnten Vorteile, welche die Überlegenheit interner Arbeitsmärkte gegenüber anderen Arbeitsmarktformen verdeutlichen.

#### **5.3.2.2.4 Das Raummodell der Polarisierungstheorie**

Die von Gunnar Myrdal beschriebenen Entzugs- und Ausbreitungseffekte der Polarisierungstheorie<sup>224</sup> wirken sich unter anderem auch auf das Humankapital einer Region aus. Dabei lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Polarisierungstheorie und der dualen Arbeitsmarkttheorie herstellen: *„Arbeitsplätze eines primären Segments mit qualifizierten und dispositiven Aufgaben konzentrieren sich auf den städtischen Arbeitsmarkt, Arbeitsplätze eines sekundären Segments mit eher ausführenden, operativen Tätigkeiten auf periphere Regionen.“*<sup>225</sup>

Die Betonung einer qualifizierten, dispositiven Tätigkeit erinnert dabei vor allem an die Aufgaben von Wissensarbeitern, die kaum operative Tätigkeiten ausführen. Für Wissensarbeiter von Bedeutung sind Aufgaben die nicht einer Routine unterliegen, dies würde der Anwendung von Wissen widersprechen, die für Wissensarbeiter so wichtig ist. Hier stellt sich die Frage, ob sich Jobs für Wissensarbeiter nur im städtischen Bereich finden oder ob es auch im sekundärem Segment Beschäftigung für Wissensarbeiter gibt.

Für diese Arbeit soll angenommen werden, dass Wissensarbeiter vor allem im städtischen Bereich anzutreffen sind, da persönliche Kontakte und die damit benötigte Nähe wichtig für Wissensdiffusion ist.

Durch die Annahme eines Zentrum-Peripherie-Modells lässt sich einfach der Gedanke eines dualen, regionalen Arbeitsmarkt entwickeln und wird in der Literatur wie folgt beschrieben: *„Regionalwirtschaftlich relevante Kategorien der Arbeitsmarktorganisation ergeben sich aus dem Zusammenspiel der folgenden Konzepte: primäre und sekundäre Arbeitsmärkte, Aktions- und Anpassungsbetriebe,*

---

<sup>224</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 55

<sup>225</sup> Fassmann, 1993, S. 55

*interne und externe Arbeitsmärkte, primäre und sekundäre Wirtschaftsbereiche, zentrale und periphere Regionen. Das Zusammenspiel ist ... systematisch im Sinne einer regionalen Dualisierung strukturiert.*<sup>226</sup> Diese Systematisierung führt zu einer „räumlichen Arbeitsmarktsegmentierung“<sup>227</sup>.

Das hier besprochene duale Raummodell postuliert, dass Betriebe mit einem ausgeprägtem internen Arbeitsmarkt überdurchschnittlich häufig in Zentren anzutreffen sind. Dies hängt einerseits mit der Größe des Gesamtarbeitsmarktes eines Zentrums, andererseits mit den restlichen Vorteilen von Agglomerationen (hier interessiert besonders die Interaktionshäufigkeit) zusammen. Kleine Unternehmen sind auf Grund von Nachteilen wie eingeschränkter Kapazität und Autonomie oft in peripheren Lagen zu finden (Bei Aussagen über die Häufigkeiten werden nicht absolute Werte, sondern prozentuelle Anteile berücksichtigt.).

Die Anwendung der Gedanken des Zentrum-Peripherie-Modells zeigt besonders deutlich, dass Arbeitsmärkte einer räumlichen Komponente unterliegen. Die Auswirkungen von Raum wirken dabei oft stabilisierend. Die Struktur eines räumlichen Arbeitsmarktes ändert sich auf Grund von Bräuchen (im Sinne von Doeringer/Piore), die nach der Region variieren können, meist nur langsam. Migration und Kapitaltransfer wirken oft nur allmählich auf vorhandene Strukturen ein. Die „neuen“ Strukturen haben meist nur dann Bestand, wenn anhaltende Effekte von Migration und Kapitaltransfer spürbar sind.<sup>228</sup>

### **5.3.3 Arbeitsmärkte für Wissensarbeiter**

Das Zusammenspiel des dualen Modells und einer räumlichen Segmentierung zeigt wie verschiedene Arbeitsmarktsegmente der konzeptuellen Struktur dieser Arbeit aussehen können. Dabei bietet sich eine Trennung nach internen und externen Arbeitsmärkten, sowie nach einer Differenzierung in räumlicher Hinsicht, an. Somit sind für diese Arbeit folgende Arbeitsmarktsegmente denkbar:

---

<sup>226</sup> Buttler et al., 1977, S. 110 in Fassmann, 1993, S. 56

<sup>227</sup> Fassmann, 1993, S. 56

<sup>228</sup> vgl. Fassmann, 1993, S. 59

	<b>Interner Arbeitsmarkt</b>	<b>Externer Arbeitsmarkt</b>
<b>Lokaler Arbeitsmarkt</b>	Arbeitsmarkt eines Standortes	Arbeitsmarkt einer Stadt
<b>Regionaler Arbeitsmarkt</b>	Arbeitsmarkt eines Unternehmens	Arbeitsmarkt einer Region

Die Abgrenzung von internen und externen Arbeitsmärkten wurde bereits besprochen. Eine Abgrenzung lokaler und regionaler Arbeitsmärkte fällt da schon schwerer. In der Literatur wird Raum politisch, geophysikalisch und nach Kriterien menschlichen Verhaltens eingeteilt<sup>229</sup>. Bei Themen des Arbeitsmarktes scheint eine Einteilung nach Verhaltensmustern am sinnvollsten zu sein. Hier bietet sich zur Abgrenzung von lokalen und regionalen Arbeitsmärkten das Pendlerkriterium an<sup>230</sup>.

Nach dieser Abgrenzung bleibt nach wie vor die Frage: In welchen Arbeitsmarktsegmenten findet man Wissensarbeiter? Es ist wahrscheinlich, dass man Wissensarbeiter je nach Rekrutierungsphilosophie sowohl auf internen, als auch externen Arbeitsmärkten finden wird. Jene Unternehmen die Wert auf den Erhalt von Wissen und auch Wert auf hohe Stabilität legen werden interne Arbeitsmärkte bevorzugen. Unternehmen die eine hohe Fluktuation in Kauf nehmen, um dafür an möglichst viel unterschiedliches Wissen zu kommen, das vor Austritt des Mitarbeiters gespeichert wird, werden auf externen Arbeitsmärkte rekrutieren. Auch hier sind Mischformen denkbar, da die Art der Rekrutierung starke Einflüsse auf die Motivation hat. Einer der wenigen Bereiche in denen Wissensarbeiter überwiegend extern rekrutiert werden, ist der Consulting-Bereich.

Baden et al. identifiziert vier Teilarbeitsmärkte die sich nach einer niedrigen bzw. hohen Unsicherheit bezüglich der Verfügungsrechte bzw. der Leistungspezifikation unterscheiden. Damit greift er Konzepte der Transaktionskostentheorie auf und versucht anhand von Verfügungsrechten und Leistung, Arbeitsmarktsegmente zu identifizieren<sup>231</sup>. Durch diese Sicht kann jene Hauptanforderung erfasst werden die an Wissensarbeiter gestellt wird: die Anwendung von Wissen.

---

<sup>229</sup> vgl. Singelmann/Derseran, 1993, S. 70

<sup>230</sup> vgl. Singelmann/Derseran, 1993, S. 72-74

<sup>231</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 34-35

Jener Arbeitsmarkt der nach Baden et al. dem eines Marktes für Wissensarbeiter am nächsten kommt, ist Grundtyp 4. Dieser Typ ist durch hohe Unsicherheit vor und nach Vertragsabschluß gekennzeichnet. Auf Grund der Charakteristika von Wissen sind sowohl Umfang, als auch Art der zu erbringenden Leistung weitgehend unbekannt (zumindest nicht hinreichend spezifizierbar). Unsicherheiten bei Verfügungsrechten werden durch Signaling gemindert. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Signaling lediglich Aussagen über eine Trainierbarkeit und nicht über tatsächlichen Erfolg abgeben kann. Durch eine hohe Unsicherheit der Leistungsspezifikation werden Anforderungen wie Wissen, Flexibilität oder Verantwortungsbewusstsein verlangt, die nur schwer nachweisbar sind<sup>232</sup>.

#### **5.3.3.1 Vertikaler interner Arbeitsmarkt**

Die für diesen Arbeitsmarkt benötigten Qualifikationen lassen sich in Input-Qualifikationen (bei Eintritt in den Arbeitsmarkt vorhanden), soziale Qualifikationen und Bearbeitungsqualifikationen (diese werden während der Arbeit erworben) unterteilen. Unsicherheiten über Input- sowie Bearbeitungsqualifikationen lassen sich durch Signaling und maßgeschneiderte Trainingsprogramme relativ gering halten. Hoch hingegen ist die Unsicherheit bei sozialen Qualifikationen, da diese nur schwer überprüft werden können. Durch innerbetrieblich erworbene Qualifikationen, wächst das Wissen über den Arbeitnehmer und vereinfacht weitere Besetzungen im internen Arbeitsmarkt. Dieser Informationsvorsprung ist allerdings recht teuer, wenn man die Qualifizierungskosten berücksichtigt. Jedoch sind die Entlassungskosten regelmäßig für beide Seiten so hoch, so dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ihre Investitionen in die Arbeitsbeziehung so lang wie möglich nutzen wollen<sup>233</sup>.

Aus diesem Grund dominieren auf diesem Teilarbeitsmarkt interne Allokationsmechanismen. Die interne Stellenbesetzung verringert Unsicherheit und schützt bereits getätigte Humankapitalinvestitionen. Anreizsysteme gründen vorrangig auf qualifikationsbezogener Bezahlung, die mit nichtmonetären Anreizen gekoppelt sind. Gratifikationssysteme folgen auf diesem Teilarbeitsmarkt oft dem „gift-exchange“-Ansatz.

---

<sup>232</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 57

<sup>233</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 58

Demnach werden Arbeitnehmern Arbeitsplatzsicherheit, gestalterische Freiräume und Entwicklungsperspektiven angeboten, um Mitarbeiter durch Identifikation möglich langfristig an das Unternehmen zu binden. Außerdem entfällt durch intrinsische Motivation ein komplexer Kontrollapparat, der gewährleisten soll, dass Wissensarbeiter tatsächlich die gewünschte Leistung erbringen<sup>234</sup>. Wie bereits im Kapitel über Wissensarbeiter dargestellt, ist dies auch kaum möglich, da Wissensarbeiter gerade wegen ihrem dem Unternehmen nicht bekannten Wissen eingestellt wurden.

### **5.3.3.2 Markt für Manager**

Dieses Arbeitsmarktsegment ist vor allem von Einzelvereinbarungen bei Allokation und Gratifikation geprägt. Hier ist der Einfluss von Institutionen gering und beschränkt sich auf die nötigsten Regelungen. Interessant ist, dass bei diesem Teilarbeitsmarkt externe Allokationsmechanismen, trotz hoher Entlassungskosten (wie bspw. Abfertigungen) verwendet werden<sup>235</sup>.

Das könnte dadurch erklärt werden, dass auf diesem Markt laufend neues externes Wissen gesucht wird. Dieses wird exzessiv genutzt und vor allem wird Wert darauf gelegt, dieses Wissen in die Organisation zu übertragen. Daraus lässt sich schließen, dass auf diesem Teilarbeitsmarkt Fluktuation eine bisher selten beachtete Rolle zukommt: der Wissensdiffusion. Durch Fluktuation wird einerseits neues Wissen akquiriert und andererseits dafür gesorgt, dass jenes Wissen der Organisation erhalten bleibt, das durch einen Wissensarbeiter die Unternehmung verlassen zu droht. Damit wird eine neue Qualität von Fluktuation beleuchtet. Bisher wurden mit Fluktuation vor allem verlorene Trainingsinvestitionen verbunden. Dabei sollte vielmehr das Augenmerk auf die Einnahmenseite, der Vermehrung von Wissen gelegt werden.

Für die Leistungserbringung am Markt für Manager sind vor allem fachliche und soziale Qualifikation bedeutend. Wie auch am vertikalen internen Arbeitsmarkt sind letztere nur schwer einschätzbar.

---

<sup>234</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 59

<sup>235</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 60

Lediglich über unternehmensinterne Sozialisation lassen sich soziale Fähigkeiten entwickeln. Insgesamt ist eine Mischung aus interner Besetzungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und externer Allokation zu erwarten. Dabei kommt externer Allokation etwas größere Bedeutung zu, da durch diese neues Wissen und externe Erfahrung mobilisiert wird. Weiters wird damit auch die Hoffnung, organisatorische Umstrukturierungen leichter durchzusetzen, verbunden. Diesen erwarteten Vorteile stehen stets erhöhten Einstellungs- (Such- und Verhandlungskosten) und Entlassungskosten gegenüber<sup>236</sup>.

Entscheidend für erfolgreiche Rekrutierung bleibt letztendlich die richtige Mischung aus Fluktuation, Wissensnutzung und der Nutzung von Humankapitalinvestitionen.

### **5.3.3.3 Räumliche Entfernung in Arbeitsmärkten für Wissensarbeiter**

Wie bereits in der konzeptionellen Struktur erwähnt, können Arbeitsmärkte nicht nur nach internen und externen Merkmalen unterschieden werden. Jedoch spielt räumliche Distanz ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Überbrückung dieser Distanz erfolgt je nach Entfernung und persönlicher Präferenz, entweder durch Pendeln (der Wohnsitz entspricht nicht dem Arbeitsplatz) oder durch Migration (der Wohnsitz wird zum Arbeitsplatz verlegt).

Die Entscheidung zum Arbeitsplatz zu pendeln oder den Wohnsitz zu verlegen wird einerseits von ökonomischen Variablen, die meist klar erkennbar sind (durch Pendeln bzw. Migration entstehende Kosten und Erlöse) und andererseits von kulturellen Variablen beeinflusst. In der Literatur finden sich dabei immer wieder Beispiele die zeigen, dass Wissensarbeiter bzw. Arbeitnehmer mit hohem Bildungsniveau besonders mobil sind<sup>237</sup>. Dabei stellt sich die Frage, ob Wissensarbeiter an sich mobiler sind als andere Arbeitnehmer oder ob es bestimmte nationale bzw. regionale Kulturen gibt, in denen Mobilität einen hohen Stellenwert einnimmt? Die Fragen nach ökonomischen und kulturellen Faktoren sollen im nachfolgenden Kapitel erörtert werden.

---

<sup>236</sup> vgl. Baden et al., 1996, S. 60-61

<sup>237</sup> vgl. Doeringer/Piore, 1971, S. 3; OECD, 2000, S. 23

## **5.4 Verfügbarkeit als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses**

Zuletzt genügt es nicht Wissensarbeiter als solche identifiziert und in einem bestimmten Arbeitsmarktsegment gefunden zu haben. Wissensarbeiter müssen auch bereit sein, für ein Unternehmen oder eine Organisation zu arbeiten und sich einzubringen. Nur wenn das Problem der dritten und letzten Verfügbarkeit, die Bereitschaft, sein Wissen in einem Unternehmen anzuwenden, geklärt ist, ist der Rekrutierungsprozess, um den es letztendlich geht, erfolgreich.

Doch wodurch erklären sich Wissensarbeiter bereit für ein Unternehmen zu arbeiten? Genau wie Unternehmer folgen auch Wissensarbeiter einem Kosten-Nutzen-Kalkül. Dabei werden sowohl monetäre, als auch nicht-monetäre Faktoren berücksichtigt. Die bereits dargestellte verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie zeigt, dass ein ausgeglichenes Verhältnis von Anreizen und Beiträgen entscheidend für die Motivation des Wissensarbeiters ist, an der Unternehmung teilzunehmen.

### **5.4.1 Kriterien von Aushandlungsprozessen**

Hier sollen, mit Bezug auf Bone-Winkel<sup>238</sup>, Kriterien genannt werden, die darstellen, wodurch Aushandlungsprozesse gekennzeichnet sein können. Das Kriterium der Intentionalität befasst sich mit der Durchsetzung von Eigeninteressen. Dies ist ein wichtiges Kennzeichen von Verhandlungen, denn wo kein Interesse vorhanden ist, muss auch nicht verhandelt werden. Diese Interessen werden dabei von beiden Seiten aktiv verfolgt, man kann also nicht von einem unabsichtlichen Vorgehen sprechen. Hinter der postulierten Intentionalität stehen implizite Ziele der Beteiligten.

Ein Kriterium, das allerdings nicht immer zutreffend ist, ist das des Konfliktes. Vor allem bei knappen Ressourcen und unvereinbaren Interessen ist mit Konflikten zu rechnen. Allerdings müssen Aushandlungsprozesse nicht immer als konfliktbeladen angesehen werden. Immerhin versuchen beide Verhandlungspartner zu einem Konsens zu kommen, da ein optimales Ergebnis nur durch Kooperation erreicht werden kann. So benötigen Unternehmen Wissensarbeiter um wettbewerbsfähig sein zu können und Wissensarbeiter benötigen Unternehmen bzw. Organisationen, um ihr Wissen anwenden zu können.

Obwohl deutlich wird, dass eigene Interessen oft mit den Interessen der Organisation kollidieren können, muss betont werden, dass Handeln nur im Rahmen der Organisation erfolgen kann. So kann nur durch das Überleben der Organisation, eigenes Handeln durchgesetzt werden<sup>239</sup>. Treffend ist hier Mintzbergs Aussage zu politischen Prozessen: *„politics can be viewed as a form of organizational illness, working both against and for a system. On one hand, politics can undermine healthy processes, infiltrating them to destroy them. But on the other, it can also work to strengthen a system, acting like fever to alert a system's own protective and adaptive mechanisms.“*<sup>240</sup>.

Hier wird deutlich, dass politische Prozesse (zu denen Aushandlungsprozesse zählen, da sie sich mit der Machtverteilung zwischen Unternehmen und Wissensarbeiter befassen) sowohl funktional, als auch dysfunktional auf eine Organisation wirken können<sup>241</sup>. So können Aushandlungsprozesse zu für das Unternehmen notwendigen, Veränderungen führen, die eine Anpassung an eine veränderte Arbeitsmarktsituation widerspiegeln. Allerdings können diese Prozesse auch zu dysfunktionalen Ergebnissen führen, indem etwa das ausgewogene Lohngefüge eines internen Arbeitsmarktes zerstört wird.

Für den Arbeitgeber stellt sich also primär das Problem, das Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen für einzelne Wissensarbeiter zu halten. Monetäre Forderungen zu erfüllen dürfte dabei noch relativ einfach sein (so diese nicht überzogen sind). Nicht so leicht sind nicht-monetäre Wünsche zu erfüllen. Jedoch wurde im Kapitel über Wissensarbeiter klar, dass gerade die Erfüllung dieser Forderungen für die Motivation von Wissensarbeitern unerlässlich sind.

Im nachfolgenden Kapitel soll mit Hilfe von Hofstede's Erkenntnissen<sup>242</sup> untersucht werden, welche Einflüsse Kultur auf das Verhalten von Wissensarbeitern ausübt.

---

<sup>238</sup> vgl. Bone-Winkel, 1997, S. 82ff

<sup>239</sup> vgl. Bone-Winkel, 1997, S. 123

<sup>240</sup> Mintzberg, 1989, S. 236 in Bone-Winkel, 1997, S. 140

<sup>241</sup> vgl. Bone-Winkel, 1997, S. 216-225

<sup>242</sup> vgl. Hofstede, 1984

## 5.4.2 Kulturelle Einflüsse nach Hofstede

### 5.4.2.1 Definitionen

Bevor man auf Hofstede's Ergebnisse eingehen kann, müssen folgende wichtige Begriffe erklärt werden: mentale Programme, Werte und Kultur. Bei mentaler Programmierung spricht Hofstede von vorhersagbarem Verhalten. Durch Berücksichtigung von Person und Situation ist es möglich, Annahmen über das Verhalten des Gegenübers zu treffen. Allerdings sind mentale Programme nicht sichtbar. Sie werden durch Verhalten, Worte und Taten beobachtbar. Mentale Programmierung findet man auf drei verschiedenen Ebenen, der universalen, kollektiven und individuellen Ebene. Auf der universalen Ebene findet sich Verhalten, das (fast) alle Menschen teilen (bspw. Lachen, Weinen, Aggression). Die kollektive Ebene beinhaltet Verhalten, das von einer abgrenzbaren Gruppe geteilt wird (bspw. Sprache, Respekt gegenüber Älteren, physische Distanz). Die individuelle Ebene ist schlussendlich tatsächlich einzigartig und wird selbst von Zwillingen nicht geteilt<sup>243</sup>.

Hofstede definiert Werte folgendermaßen: „*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others.*“<sup>244</sup> Werte bestimmen dadurch unsere subjektive Definition von Rationalität. Dies wird dadurch deutlich, dass Menschen oft gleichzeitig an widersprüchlichen Werten festhalten (wie Freiheit und Gleichheit). Dies steht vermutlich damit in Zusammenhang, dass es Werte gibt, die man sich wünscht und es aber auch Werte gibt, die wünschenswert sind. Erklären lässt sich dieser scheinbare Widerspruch durch das individuelle Wollen und kollektive Normen<sup>245</sup>.

Um zu einer gangbaren Definition von Kultur zu gelangen bedient sich Hofstede, Kluckhohn's anthropologischer Definition. „*Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values.*“<sup>246</sup>

---

<sup>243</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 13-16

<sup>244</sup> Hofstede, 1984, S. 18

<sup>245</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 18-19

<sup>246</sup> Kluckhohn, 1951, S. 86 in Hofstede, 1984, S. 21

Für seine eigene Arbeit bediente sich Hofstede einer einfacheren Definition. Demnach ist Kultur: „*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another.*“<sup>247</sup> Er hebt damit einfach das Prinzip der mentalen Programmierung auf eine Meta-Ebene um unterschiedliche Kulturen zu erklären.

#### **5.4.2.2 Kurzer Abriss zu Hofstede´s Studie**

Hofstede wollte anhand der sogenannten HERMES Datenbank unterschiedliche Dimensionen von Kultur ausfindig machen. Zu diesem Zweck schuf er eine Datenbank die das Resultat von ca. 117.000 Fragebögen darstellt. Diese Fragebögen wurden in einem multinationalen Konzern (hinter HERMES verbirgt sich die Firma IBM) mit Standorten in 66 Ländern verteilt. Der Fragebogen bestand ursprünglich aus 54 „Zufriedenheitsfragen“, 50 „Managementfragen“ und 42 „Kulturfragen“. Darüber hinaus wurden auch demographische Daten erfasst.<sup>248</sup>

#### **5.4.2.3 Dimensionen von Kultur**

##### **5.4.2.3.1 Power Distance (PDI)**

Der Grundgedanke des Konzeptes der power distance geht auf ungleiche Machtverhältnisse in Organisationen zurück. Diese Ungleichheit ist meist unausweichlich und hat auch funktionale Seiten (der Vorgesetzte übernimmt mit Macht auch Verantwortung). Power distance wird nach Mulder folgendermaßen definiert: „*the degree of inequality in power between a less powerful individual (I) and a more powerful other (O), in which I and O belong to the same (loosely or tightly knit) social system*“<sup>249</sup>.

Nach Mulder´s Power Distance Reduction Theory<sup>250</sup> versucht der Untergebene PDI zu verringern, während der Vorgesetzte PDI aufrechterhalten oder vergrößern will. Laut Hofstede ist ein etwaiges daraus resultierendes Gleichgewicht gesellschaftlich bedingt. Das folgende Zitat zeigt, dass PDI eine Dimension darstellt, die nicht nur von einer Seite bestimmt wird.

---

<sup>247</sup> Hofstede, 1984, S. 21

<sup>248</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 39-47

<sup>249</sup> Mulder, 1977, S. 90 in Hofstede, 1984, S. 71

<sup>250</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 71

„... a tyrant has no other power than that which is given to him, and that the problem is less the tyrant than the „voluntary servitude“ of his subjects.“<sup>251</sup> Psychologisch gibt es neben dem Streben nach Unabhängigkeit und Macht, eben auch ein Streben nach Abhängigkeit und Sicherheit.

Hofstede baut auf der Definition von Mulder auf und verfeinert sie, indem er die Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen stärker betont: *„The power distance between a boss B and a subordinate S in a hierarchy is the difference between the extent to which B can determine the behavior of S and the extent to which S can determine the behavior of B.“*<sup>252</sup>

Das für diese Arbeit wohl bedeutendste Ergebnis von Hofstede ist, dass ein niedriges Ausbildungsniveau und Tätigkeiten mit geringerem Status hohe PDI Werte verursacht, während höhere Ausbildung und Tätigkeiten mit hohem Status geringere PDI Werte mit sich bringen<sup>253</sup>.

#### **5.4.2.3.2 Uncertainty Avoidance (UAI)**

Unsicherheit über zukünftige Ereignisse ist eines der fundamentalsten Konzepte der Menschheit. Extreme Unsicherheit führt in ihrer negativen Auswirkung zu Beunruhigung oder Angst. Je nach Bereich soll mittels Technologie, Regeln und Ritualen versucht werden Unsicherheit einzudämmen und „erträglich“ zu machen. Dabei ist Unsicherheit immer nur beschränkt kontrollierbar, da sie unmittelbar mit unserer Umwelt zusammenhängt.<sup>254</sup>

In Organisationen sollen Regeln helfen Unsicherheit zu reduzieren. *„Rules stem from past adjustments and seek to stabilize the present and future“*<sup>255</sup>. Regeln sollen dabei sowohl rationales als auch irrationales Verhalten berücksichtigen, wobei letzteres kaum antizipiert werden kann. Obwohl hier vor allem regulierend betrachtet, können Regeln auch Energien freisetzen, indem Aufgabenbereiche abgesteckt werden (wie im Bürokratiemodell).<sup>256</sup>

---

<sup>251</sup> de La Boétie, 1976 in Hofstede, 1984, S. 70

<sup>252</sup> Hofstede, 1984, S. 72

<sup>253</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 77

<sup>254</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 110-112

<sup>255</sup> Perrow, 1972, S. 29 in Hofstede, 1984, S. 115

<sup>256</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 115, vgl. Kieser, 1999

Stress stellt einen guten Indikator dar um UAI zu messen. Dadurch, dass Stress subjektiv erlebt wird, ist es nicht möglich seine Existenz zu verleugnen. Rituale sollen helfen Stress zu vermindern und den Zusammenhalt der Gemeinschaft zu verstärken. Diese Rituale finden sich unter anderem in Planungs- und Kontrollsystemen, sowie der Nominierung von Experten wieder, deren Aufgabe es ist Unsicherheit zu verringern. Eine interessante, aber durchaus zutreffende Sicht findet sich bei Cleverley, der Berater mit Zauberern primitiver Kulturen vergleicht<sup>257</sup>.

Die Ergebnisse der HERMES Studie zeigen eine starke Korrelation von UAI zu Alter und Seniorität. Weiters verwendet Hofstede UAI als Schätzwert für die Geschlossenheit einer Gesellschaft. Je niedriger der UAI Wert, desto aufgeschlossener ist eine Gesellschaft. Höhere UAI Werte zeigen unter anderem Konsensbedürfnis<sup>258</sup>. Dies ist für Wissensarbeiter durchaus interessant, da man anhand der hier verwendeten Definition davon ausgehen kann, dass Wissensarbeiter über niedrige UAI Werte verfügen sollten, da Wissensanwendung immer auch mit Neuem und Unsicherheit zu tun hat. Darüber hinaus kann man auch darauf schließen, dass diese Wissensarbeiter deutlich mobiler sind, als jene aus Ländern mit hohen UAI Werten.

#### **5.4.2.3.3 Individualism (IND)**

Individualismus beschreibt die Beziehung zwischen Individuum und Kollektiv und wird beispielsweise durch die Art des Zusammenlebens dargestellt (z.B.: Single-Haushalt, Familie, Stamm)<sup>259</sup>. Der Soziologe Tönnie beschreibt den Zustand von niedrigem Individualismus als Gemeinschaft, während er Gesellschaft als eine Ausprägung von hohem Individualismus sieht. Gemeinschaft resultiert aus gegenseitiger Sympathie, Gewohnheit oder verbreiteter Weltanschauung einer Kultur. Mitglieder einer Gesellschaft verfolgen ein gemeinsames Ziel das sie verbindet. Historisch sieht Tönnie einen Übergang von Gemeinschaft zu Gesellschaft, den er auf Kommerzialisierung, den Aufstieg der modernen Staaten und den wissenschaftlichen Fortschritt zurückführt.<sup>260</sup>

---

<sup>257</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 116-120

<sup>258</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 123, 139

<sup>259</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 148

<sup>260</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 151

Individualismus als kulturelle Dimension wird von Parsons und Shils wie folgt beschrieben: *„The high frequency of situations in which there is a disharmony of interests creates the problem of choosing between action for private goals or on behalf of collective goals. This dilemma may be resolved by the actor either by giving primacy to interests, goals and values shared with other members of a given collective unit of which he is a member, or by giving primacy to his personal interests without considering their bearing on collective interest.“*<sup>261</sup>

Das Ausmaß des Individualismus bestimmt somit gesellschaftliche Normen und beeinflusst dadurch die mentale Programmierung der Bevölkerung. Die USA stellen das klassische Beispiel für Individualismus dar, das durch den starken Drang nach Unabhängigkeit versinnbildlicht wird. Auf der gegenüberliegenden Seite liegen asiatische Länder in denen Gemeinschaft das höchste Gut darstellt. Doch auch in den USA wird Gemeinschaft wichtiger, sie stellt sich lediglich anders da. So gibt es dort eine wachsende Beeinflussung durch den Freundeskreis und durch Massenmedien.<sup>262</sup>

In Hinblick auf Wissensarbeiter sind Auswirkungen auf Organisation etwa durch Engagement sichtbar. Bei niedrigem Individualismus kann man mit einem hohen Grad an Beteiligung rechnen, der auf „moralisch verpflichteten“ Motiven beruht. Auf der Gegenseite sind berechnende Motive verbreiteter. Weitere Ergebnisse zeigen eine starke Korrelation von persönlicher Freizeit, Freiheit sowie Herausforderung mit einem hohen IND Wert. Hingegen korrelieren die Möglichkeit seine Fähigkeiten einzubringen, Training und Arbeitsbedingungen, negativ mit einem hohen IND Wert. Die negativ korrelierenden Werte stellen Faktoren dar, die das Unternehmen bereit stellt (und somit auch Gemeinschaft darstellen würde).<sup>263</sup> In der HERMES Studie wurde weiters ein Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation, die mit niedrigen IND Werten in Verbindung gebracht werden und extrinsischer Motivation, die hohe IND Werte widerspiegelt, gefunden<sup>264</sup>. Daraus lässt sich schließen, dass Wissensarbeiter prinzipiell Gemeinschaft statt Gesellschaft suchen.

---

<sup>261</sup> Parsons/Shils, 1951, S. 80-81 in Hofstede, 1984, S. 152

<sup>262</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 149-150

<sup>263</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 156

#### 5.4.2.3.4 Masculinity (MAS)

Diese Dimension beschäftigt sich mit dem Rollenverhalten der Geschlechter. Dabei führen vorherrschende Sozialisationsmuster zu Rollen die männliches Verhalten stark zur Geltung kommen lassen, während weibliche Rollen sich mit Pflege und Aufmerksamkeit befassen. Unternehmen tendieren daher zu maskulinem Rollenverhalten, wogegen feminine Rollen vor allem in Pflegeeinrichtungen, wie etwa Spitäler vorzufinden sind<sup>265</sup>. Diese Dualität läßt auf eine zumindest teilweise Unvereinbarkeit von wirtschaftlichen und sozialen Interessen schließen.

Die starke männliche Karriereorientierung führt die Anthropologin Mead auf die mangelnde Fähigkeit der Männer zurück, Kinder zu bekommen. Diese stellt einen der wenigen echten, nicht anerzogenen Unterschiede zwischen Mann und Frau dar. Durch die Konzentration auf die Karriere wird versucht, etwas einzigartiges zu schaffen: „... – so that the male may in the course of his life reach a solid sense of irreversible achievement“.<sup>266</sup> Von biologischen Unterschieden abgesehen wird Verhalten also durch Sozialisation anerzogen. So werden sich Kinder durch Beobachtung ihres eigenen Geschlechts bewusst und verhalten sich danach.<sup>267</sup>

In den meisten Organisationen und Unternehmen dominiert wie bereits erwähnt männliches Verhalten. „*The model of the successful manager in our culture is a masculine one. The good manager is aggressive, competitive, firm, just. He is not feminine; he is not soft or yielding or dependent or intuitive in the womanly sense. The very expression of emotion is widely viewed as a feminine weakness that would interfere with effective business processes.*“<sup>268</sup> (Dieses Zitat von McGregor stammt aus der angelsächsischen Kultur, welche die heutige Geschäftswelt dominiert.)

---

<sup>264</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 158

<sup>265</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 176

<sup>266</sup> Mead, 1962, S. 158 in Hofstede, 1984, S. 178

<sup>267</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 180

<sup>268</sup> McGregor, 1967, S. 23 in Hofstede, 1984, S. 182

#### **5.4.2.4 Auswirkung der Ergebnisse Hofstede's auf Wissensarbeiter**

Nachfolgend sollen die Implikationen Hofstede's Ergebnisses auf einzelne Organisationen und die dort beschäftigten Wissensarbeitern dargestellt werden.

Die mit Verfügbarkeit verbundenen Kosten und Erträge sollen in Hinblick auf Rekrutierung, Aushandlungsprozess, sowie laufende Beschäftigung untersucht werden. Die folgenden Schlüsse lassen sich aus Hofstede's Arbeit ableiten, sind in dieser Form allerdings nicht empirisch belegt, weshalb es sich lediglich um Hypothesen handelt.

Die mit hohen PDI Werten verbundenen Hierarchien führen durch formelle, und tendenziell langwierige Methoden in der Rekrutierung zu höheren Kosten. Gleichzeitig sind damit aber auch nachvollziehbare Verfahren verknüpft, so dass man annehmen kann, dass die Qualität der Rekrutierung in Hinsicht auf eine erfolgreiche Stellenbesetzung steigt. Im Bereich der Verhandlung dürfte es durch hohe PDI ebenfalls zu höheren Kosten kommen, da beide Seiten möglichst danach trachten ihre Machtposition auszubauen. In der Organisation des Unternehmens kann man bei hoher PDI steile organisatorische Hierarchien mit vielen Ebenen annehmen, die von Zentralisierung und hohem Überwachungsaufwand gekennzeichnet sind. Dies führt einerseits zu hohen Kosten, andererseits setzt es gleichzeitig Ressourcen frei, die anderweitig eingesetzt werden können. Da hohe PDI ein gewisses Misstrauen zwischen Vorgesetztem und Wissensarbeiter zu implizieren scheint, bedeutet dies, dass Wissensarbeiter bei hoher PDI weniger effizient arbeiten, da sie durch Hierarchien eher behindert als unterstützt werden. Darüber hinaus ist eine Überwachung kaum möglich, wie schon im Prinzipal-Agent-Ansatz diskutiert.

Hohe Werte bei UAI helfen Rekrutierungskosten durch geringe Fluktuation niedrig zu halten. Da Arbeitsplatzsicherheit einen wichtigen Faktor bei hoher UAI darstellt, lassen sich somit Transaktionskosten einsparen. Standardisierte Prozesse führen hier zu Einsparungen, sowie zu erhöhter Transparenz, die sich in einem stärkeren Sicherheitsgefühl manifestiert. Um diese Sicherheit auch während der Beschäftigung zu gewähren, wird viel Wert auf Routinen gelegt.

Dies ist insoweit problematisch, als dass die Anwendung von Wissen eine typische Nicht-Routine-Tätigkeit darstellt. Damit kann von Wissensarbeitern eine höhere Toleranz gegenüber Unsicherheit erwartet werden.

In Arbeitsmärkten mit hoher IDV wird sowohl von internen als auch externen Arbeitsmärkten rekrutiert, während bei niedriger IDV Stellen nur intern besetzt werden. Dadurch würden Wissensarbeiter auch eher nach ihrem Marktwert, als nach Effizienzlöhnen und Seniorität entlohnt werden. Dies führt unweigerlich zu hohen Lohnkosten. In Verhandlungen sind Wissensarbeiter aus Ländern mit hoher IDV fordernder, was sich vor allem bei monetären Forderungen auswirkt. Wissensarbeiter aus Ländern mit niedriger IDV stellen eher nicht-monetäre Ansprüche, die zu intrinsischer Motivation führen, welche aber letztendlich auch zu höheren Kosten führen. Dabei sind diese nicht-monetären Ansprüche nicht so transparent, da sie oft nicht exakt kalkuliert werden (können).

Da Wissensarbeiter mit hoher IDV weniger Training fordern (sie sich also extern selbst weiterbilden), verursachen sie geringere Trainingskosten, weshalb die mit hoher IDV verbundene Fluktuation weniger ins Gewicht fällt. Nichtsdestotrotz muß bei Fluktuation Sorge getragen werden, das Wissen der ausscheidenden Wissensarbeiter in die Organisation zu internalisieren. Außerdem sind mit Fluktuation neben möglicherweise verlorenen Wissensinvestitionen auch Transaktionskosten für Auswahl und Nachbesetzung verbunden. Dadurch wird Fluktuation zu einem zweiseitigen Schwert. Einerseits wird sie als Wissensquelle benötigt, andererseits führt sie zu nicht unbeträchtlichen Kosten und Unruhe am internen Arbeitsmarkt.

Hohe MAS Werte führen bei Rekrutierung zu keiner Kostenveränderung. Es bleibt lediglich zu bedenken, dass womöglich eher Mitarbeiter mit männlichem Rollenbild rekrutiert werden (Männer, sowie Frauen mit männlichem Rollenverhalten), die derzeitige von Männern dominierte Hierarchien bestätigen und somit weniger Veränderung (auch im Bereich des Wissens) zulassen. Da hohe Gehälter als Statussymbol wichtig sind (hier existiert eine Verbindung zu hoher IDV), resultiert dies häufig in hohen Lohnkosten die nicht immer gerechtfertigt sind.

Auf der anderen Seite führt hohe MAS während der laufenden Beschäftigung zu zahlreichen Vorteilen, da durch die hohe Bedeutung von Arbeit und Karriere ein starker Leistungsdruck herrscht, der zu überdurchschnittlichen Leistungen führen kann.

Insgesamt gesehen scheinen niedrige Werte bei PDI und UAI bessere Ergebnisse von Wissensarbeitern zu begünstigen. Bei IDV und MAS lassen sich sowohl Vorteile sowohl bei hohen, als auch niedrigen Werten finden. Diese scheinen darüber hinaus auch stark miteinander zu korrelieren. So passen hohe Werte bei IDV und MAS gut zusammen und werden auch häufig so angetroffen. Es stellt sich nur die Frage, ob eine starke Leistungsorientierung (hohe IDV und hohe MAS), oder ein ganzheitlicher Ansatz (niedrige IDV und niedrige MAS) von Vorteil ist.

Da der Bereich Wissen ein sehr komplexer ist, scheint es logisch, dass Einzelkämpfer weniger erfolgreich sind als „Gemeinschaften“. Auch bleibt zu hinterfragen, ob eine zu starke Erfolgsorientierung (meist auf wenige einseitige Indikatoren) nicht den Blick auf den „wahren“ Erfolg vernebelt. So könnten niedrige Werte von IDV und MAS eher zu Erfolg führen. Zumindest im Bereich niedriger IDV haben Japan und die Tigerstaaten ein anschauliches Beispiel dafür geliefert, dass nicht nur die traditionelle westliche Sicht (mit hoher IDV und MAS) zu Erfolg führen kann.

Letztendlich lässt sich nicht mit Sicherheit behaupten, dass es nationale Kulturen gibt, welche die von Wissensarbeitern benötigten Fähigkeiten fördern. Jedenfalls lässt sich empirisch feststellen, dass angelsächsische und skandinavische Länder niedrige Werte (unter dem errechneten Mittelwert) bei PDI und IDV aufweisen<sup>269</sup>. Diese Länder gehören wohl am ehesten jener „Weltkultur“ an, die derzeit wirtschaftlich am erfolgreichsten sind. Dabei kommt dem skandinavischen Raum eine besondere Rolle im Bereich Wissensmanagement zu. Im Bereich der IDV weisen diese Länder überdurchschnittlich hohe Werte auf<sup>270</sup>.

---

<sup>269</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 77/122

<sup>270</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 158

Im Bereich der MAS sind die Ergebnisse nicht so eindeutig. Hier weisen die angelsächsischen Länder hohe Werte, während die skandinavischen Länder äußerst niedrige Werte aufweisen<sup>271</sup>. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es bestimmte kulturelle Eigenschaften gibt, die zu einem für Wissensarbeiter förderlichem Klima führen. So gibt es also nationale Charakteristika, welche die spezielle Subkultur von Wissensarbeitern noch stärker unterstreichen.

## 6 Unternehmenserfolg

In diesem Kapitel soll versucht werden eine möglichst allgemein gültige Definition von Unternehmenserfolg zu finden. Trotz der Allgemeingültigkeit soll diese Definition besonders auf die Erfordernisse von Unternehmen und Organisationen die Wissensarbeiter beschäftigen und somit durch Wissen erfolgreich sind, eingegangen werden. Anschließend soll ein Weg gefunden werden, wie neben dem Erfolg von Unternehmen und Organisationen, auch der Erfolg von Regionen gemessen werden kann.

### 6.1 Allgemeine Definition

Um das Thema des Unternehmenserfolges zu definieren sind schon unzählige Abhandlungen verfasst worden. Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit diesen, Zweig der Literatur zu vertiefen. Vielmehr soll versucht werden, die Auswirkung der Verfügbarkeit von Wissensarbeiter auf Unternehmenserfolg zu beschreiben.

Nichtsdestotrotz kommt man nicht umhin, mehrere zentrale Konzepte von Unternehmenserfolg zu definieren. Gewinn stellt dabei wohl jenen Begriff dar, der am engsten mit Unternehmenserfolg verbunden ist. *„In economic theory, the difference between sales revenue and the full opportunity cost of resources involved in producing the goods.“*<sup>272</sup>

Gewinne werden, einfach dargestellt, durch Investitionen ermöglicht. Dabei geht die Ökonomie davon aus, dass nur dann investiert wird, wenn dadurch Gewinne ermöglicht werden. *„There is investment only when real capital is produced“*<sup>273</sup>.

---

<sup>271</sup> vgl. Hofstede, 1984, S. 189

<sup>272</sup> Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 774

<sup>273</sup> Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 468

Dieses Kapital, in unserem Fall handelt es sich um Humankapital, wird nur dann aufgebracht, wenn höhere Erträge als Kosten erwartet werden. Hier muss „erwartet“ betont werden, da Erträge in den seltensten Fällen fix sind. Durch Unsicherheit, die sich im Risiko äußert, können keine absoluten Aussagen über Kosten und Erträge gemacht werden.

Gewinn stellt somit die Belohnung für eingegangenes Risiko dar. Wenn man dabei der Ansicht Schumpeters folgt, der von Pioniergewinnen für das Risiko Innovation spricht, wird eine Parallele zu Wissensarbeitern augenscheinlich. Da durch die Anwendung von Wissen oft Innovationen geschaffen werden, ist es erstrebenswert in Humankapital, also Wissensarbeiter, zu investieren, um Pioniergewinne die über dem durchschnittlichem Gewinn liegen, zu lukrieren<sup>274</sup>.

Letztendlich sollte aber vor Augen geführt werden, dass Gewinn langfristig vor allem einem Zweck dient, der Erhaltung des Unternehmens. Nur durch den Fortbestand des Unternehmens, können auch künftig Gewinne erzielt werden, die teilweise als Zinsen oder Dividende ausbezahlt werden, und andererseits in das Unternehmen selbst investiert werden.

Auf regionaler Ebene kann man von Erfolg sprechen, wenn die in der Region angesiedelten Unternehmen und Betriebe profitabel wirtschaften, also Gewinne abwerfen. Dennoch wäre es zu einfach den Erfolg einer Region als Aggregat der Gewinne der Unternehmen der Region zu sehen. Wo Unternehmen investieren müssen, muss auch eine Region dafür sorgen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier gibt vor allem Porters „diamond model“ über Wettbewerbsvorteile eine Möglichkeit den Erfolg einer Region differenziert darzustellen<sup>275</sup>.

---

<sup>274</sup> vgl. Samuelson/Nordhaus, 2001, S. 274-275

<sup>275</sup> vgl. Porter, 1985

## 6.2 Balanced scorecard

Das Konzept der „balanced scorecard“ stellt eine Möglichkeit dar, Unternehmenserfolg, wie der Name schon sagt, ausgewogen darzustellen. Die Begründer dieses Konzeptes, Kaplan und Norton, sind der Meinung, dass Finanzkennzahlen, die nur Aussagekraft über die Vergangenheit besitzen, die Komplexität in der heutigen Unternehmen operieren nicht genügend aussagekräftig abbilden<sup>276</sup>. Da diese Sicht besonders auf das Thema Wissensarbeiter zutrifft, die nicht einfach durch eine finanzielle Sichtweise erfasst werden können, soll Unternehmenserfolg anhand des Konzeptes der balanced scorecard beschrieben werden.

### 6.2.1 Allgemeines

Die Aufgabe einer guten balanced scorecard werden wie folgt dargestellt: *„The Balanced Scorecard should translate a business unit’s mission and strategy into tangible objectives and measures.“*<sup>277</sup> Es handelt sich bei einer balanced scorecard vor allem um ein Werkzeug, um Unternehmenserfolg umzusetzen. Doch dazu muss dieser auch messbar, und damit zu einem gewissen Grad kontrollierbar werden, um notwendige Änderungen der Strategie durchführen zu können. Dies folgt der Aussage: *„Nur wenn Prozesse messbar sind, sind sie kontrollierbar – und was kontrollierbar ist, kann auch verbessert werden.“*<sup>278</sup>

Eine ausgewogene Sicht wird durch die Verwendung von Kennzahlen für die folgenden Perspektiven erreicht: „financial“, „customer“, „internal business process“, „learning and growth“. Manchmal wird eine fünfte Perspektive für „employees“ verwendet. Diese wird allerdings oft durch die „learning and growth perspective dargestellt“.<sup>279</sup>

---

<sup>276</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 2-5

<sup>277</sup> Kaplan/Norton, 2000, S. 10

<sup>278</sup> Schmidt/Gleich, 2000, S. 305

<sup>279</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 8/34

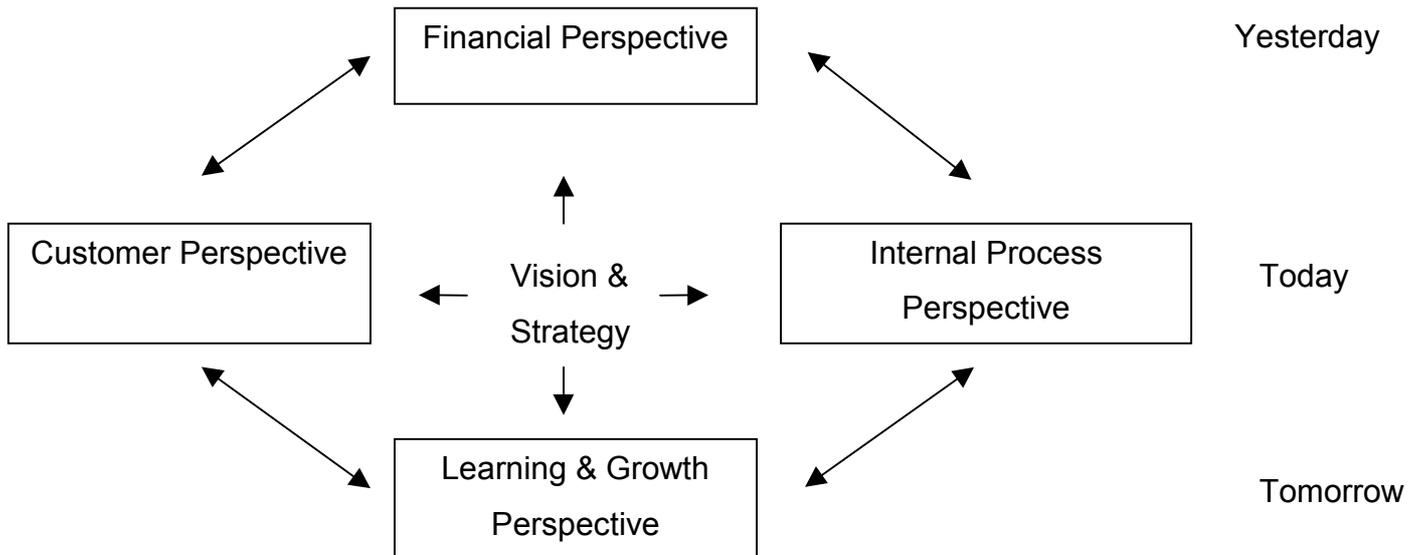


Abb. 5: Balanced Scorecard<sup>280</sup>

Für jede dieser Perspektiven sollen jeweils wenige Kennzahlen gefunden werden, welche die Strategie des Unternehmens abbilden. Diese sollten eine Mischung aus „performance drivers“ und „outcome measures“ darstellen. Performance drivers stellen dabei Indikatoren dar, die Auskunft über laufende Prozesse und damit auch künftige Ergebnisse geben sollen. Kaplan und Norton sprechen hier von „leading indicators“. Bei outcome measures handelt es sich hingegen um „lagging indicators“ die Auskunft über vergangene Ereignisse geben.<sup>281</sup>

Eine balanced scorecard erfolgreich zu nutzen, stellt einen Managementprozess dar, in dem zuerst eine Vision, und die damit verbundene Strategie des Unternehmens entworfen werden muss. Diese Strategie muss in weiterer Folge in Ziele übersetzt werden. Um diese Ziele zu erreichen, müssen sie innerhalb des gesamten Unternehmens kommuniziert und in Kennzahlen gefasst werden. Dabei sollte Kommunikation nicht nur „top-down“ verstanden werden. Das Unternehmen sollte vom Wissen der Mitarbeiter über spezifische Prozesse profitieren.<sup>282</sup>

<sup>280</sup> vgl. Olve et al., 1999, S. 6

<sup>281</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 32

<sup>282</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 10-13

In weiterer Folge müssen Pläne und Initiativen entworfen werden, um die definierten Ziele zu erreichen und aufeinander abzustimmen. Die Absicht dahinter sollte allerdings nicht in reine Kostensenkungsmaßnahmen münden. Obwohl eine Senkung der Kosten ein durchaus funktionales Ziel darstellt, sollte es nicht zum Selbstzweck mutieren. Oft wird nur um des Sparen willens gespart. Dies entspricht dem „*slash and burn rationale*“<sup>283</sup>. Statt dessen sollten Wege gefunden werden Verbesserung zu verwirklichen. So geht beispielsweise durch Entlassungen viel Humankapital verloren, das produktiv genutzt werden könnte.

Zuletzt ist organisatorisches Lernen wichtig. Die Ergebnisse der balanced scorecard sollen als Feedback genutzt werden, das hilft Prozesse zu verbessern und somit dazu führt, die gesteckten Ziele zu erreichen. „*The Balanced Scorecard should be used as a communication, informing, and learning system, not a controlling system.*“<sup>284</sup>

## **6.2.2 Perspektiven**

Die bereits angesprochenen Perspektiven zeigen einen Zyklus, der zusammengefasst die bestehende Situation des Unternehmens darstellt. Dabei unterliegen diese Perspektiven Kausalbeziehungen, die auf die Formulierung der Unternehmensstrategie zurückzuführen sind. Darin stellen finanzielle Indikatoren ein absolutes Ergebnis, zu dem alle anderen Indikatoren führen. Also wird die finanzielle Perspektive von der Kunden-, Prozess- und Lernperspektive mehr oder weniger direkt beeinflusst.<sup>285</sup>

### **6.2.2.1 Finanz**

Die finanzielle Perspektive, stellt wie bereits angedeutet, den ultimativen Fokus der anderen Perspektiven dar. Kaplan/Norton identifizieren drei Phasen (growth, sustain und harvest) in denen drei verschiedene, häufig vorkommende Finanzthemen auftreten. Dabei handelt es sich um Umsatzwachstum und –mix, Kostenreduzierung und Produktivitätsverbesserung, sowie Anlagennutzung und Investitionsstrategie.

---

<sup>283</sup> Kaplan/Norton, 2000, S. 14

<sup>284</sup> Kaplan/Norton, 2000, S. 25

<sup>285</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 30-31

Daraus ergibt sich eine 3x3 Matrix, mit deren Hilfe man Kennzahlen identifizieren kann, welche die Unternehmensstrategie am besten widerspiegeln<sup>286</sup>. Diese Perspektive repräsentiert somit das langfristige Ziel einer Unternehmung, die Bereitstellung von Erträgen für Investitionen<sup>287</sup>.

#### **6.2.2.2 Kunden**

Hier sollen jene Kunden- und Marktsegmente identifiziert werden, in denen das Unternehmen operieren möchte. Wenn man dies von einer regionalen Sichtweise aus betrachtet, wählt eine Region jene Bereiche aus, die sie besonders fördern möchte, beispielsweise Klein- und Mittelbetriebe. Die Kernbereiche der Kundenperspektive sind<sup>288</sup>:

- Marktanteil
- Neukundenzuwachs
- Kundenstock
- Kundenzufriedenheit
- Kundenprofitabilität

Diese Bereiche stellen Teilziele dar, die auch gegensätzliche Wirkungen zeigen können. So muss beispielsweise eine hohe Kundenzufriedenheit nicht auch einen hohen Marktanteil bedeuten. Vor allem Profitabilität zählt zu einem mit den anderen schwer vereinbarenden Ziel. Um die genannten Ziele bestmöglich erreichen zu können, ist es die Aufgabe des Unternehmens, Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Dies wird durch spezielle Attribute wie Qualität der Produkte bzw. des Service, die Beziehung zum Kunden, sowie Image und Ruf des Unternehmens erreicht.<sup>289</sup>

---

<sup>286</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 47-52

<sup>287</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 61

<sup>288</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 67

<sup>289</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 71/85

### **6.2.2.3 Interne Prozesse**

Hier werden jene kritischen internen Prozesse gemessen, die für die Erreichung der Strategie sowie der Erfüllung der Erwartungen von Kunden und Kapitalgebern benötigt werden<sup>290</sup>.

Dabei stellt Innovation eine zentrale Aufgabe dar, da durch innovative Produkte eine zeitweilige marktbeherrschende Stellung sowie Pioniergewinne erzielt werden können. Wissensarbeiter spielen bei diesen Prozessen durch ihr spezielles Wissen eine besondere Rolle. Ohne die Anwendung und Vertiefung dieses Wissens wäre Innovation schwer oder zumindest nicht so schnell möglich. Allerdings ist die Entwicklungszeit von Innovation äußerst bedeutend, da diese vor allem die Position am neuen Markt bestimmt. Eine Kennzahl, die sich genau mit diesem Problem befasst, ist die „break-even time metric“. Anhand dieser Zahl wird die Zeit berechnet, innerhalb der die Gewinne das investierte Kapital decken bzw. übersteigen<sup>291</sup>.

Obwohl Innovation einen bedeutenden Prozess darstellt, ist er nicht der einzige wichtige. Auch Routineprozesse, sowie Service der über den Verkauf hinaus geht, sind zu bedenken. Es ist ratsam diese Prozesse, als Kette darzustellen, in der man zwar verschiedene Glieder unterscheiden kann, man sich aber nicht nur auf Teilprozesse konzentriert<sup>292</sup>.

### **6.2.2.4 Lernen und Wachstum**

Die Ergebnisse dieser Perspektive haben eine direkte Auswirkung auf die anderen Perspektiven, indem hier organisatorisches Lernen, sowie die Entwicklung der Mitarbeiter gemessen wird. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es notwendig in Infrastruktur zu investieren. Im Sinne dieser Perspektive handelt es sich dabei um die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Informationssysteme, sowie Motivation und Einstellung der Mitarbeiter<sup>293</sup>. Diese Perspektive ist somit die für Wissensarbeiter am bedeutendsten.

---

<sup>290</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 92

<sup>291</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 103

<sup>292</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 93

<sup>293</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 127

Mitarbeiter, im Falle dieser Arbeit Wissensarbeiter, haben die Aufgabe, Prozesse und die Leistung des Unternehmens durch Expertenwissen zu verbessern, um so langfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Drei Kennzahlen werden nach Kaplan/Norton verwendet, um darzustellen, wie die Unternehmensstrategie erreicht werden kann: „employee satisfaction“, „employee retention“ und „employee productivity“.

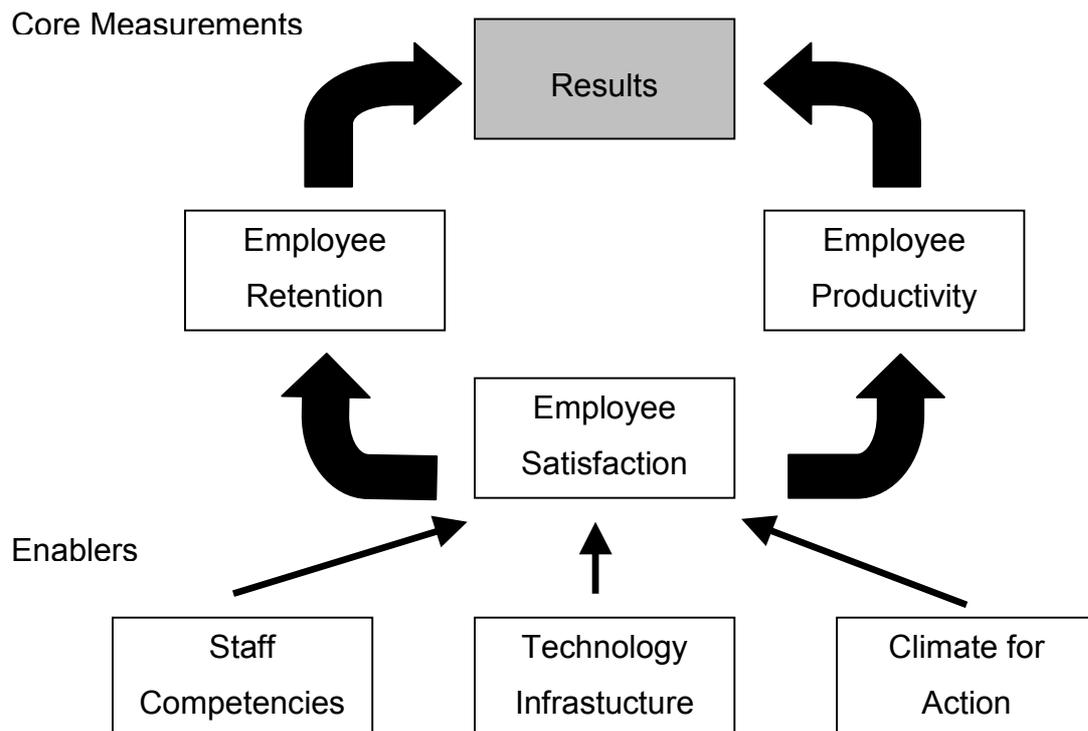


Abb. 6: The learning and growth measurement framework<sup>294</sup>

Diese Grafik zeigt, dass sich Mitarbeiterfähigkeiten, technologische Infrastruktur und das generelle Arbeitsumfeld auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken. Diese wiederum bestimmt, ob Mitarbeiter weiterhin bereit sind, Beiträge für das Unternehmen zu leisten, sowie die Produktivität der Mitarbeiter. Die Summe dieser Faktoren bestimmt letztendlich die Ergebniszahlen des Unternehmens.

### 6.2.3 Gründe für die Auswahl der balanced scorecard

Der Hauptgrund für die Auswahl dieser Art der Erfolgsmessung liegt im dahinter liegenden ganzheitlichen Ansatz.

Anstatt, wie traditionell üblich, nur finanzielle Komponenten zu messen, werden auch Kunden, Prozesse und Wissen (durch Lernen), explizit als Erfolgsfaktoren erfasst. Weiters wird versucht, Kennzahlen zu verwenden, welche die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft abzubilden<sup>295</sup>.

Dies gelingt logischerweise besser für vergangene Ereignisse als für zukünftige, doch nichtsdestotrotz sollte versucht werden, auch Kennzahlen zu entwickeln die vorausschauend wirken. Ansonsten wird man allzu leicht von nicht erwarteten Entwicklungen überrascht.

Die Einbeziehung von „soft skills“, welche beispielsweise Wissen oder Motivation beschreiben sollen, ist für den Bereich der Wissensarbeiter besonders wichtig. Problematisch ist die gängige Sicht, dass nur Finanz-, Produktions- oder Marketingkennzahlen informativ sind. Gleichzeitig werden die wenigen bereits existierenden Maße für Humankapital zu wenig in Entscheidungsprozesse miteinbezogen. Dabei ist es nicht wichtig die beste Kennzahl für Humankapital zu finden, vielmehr geht es darum, durch Messergebnisse, notwendige Aktivitäten zu setzen<sup>296</sup>. Damit haben Unternehmen eine Möglichkeit, eine gewisse Kontrolle über Wissensarbeiter, durch Ergebnisvorgaben, auszuüben.

Weiters soll neben der Kommunikation der Ziele an alle Mitarbeiter auch dafür Sorge getragen werden, dass diese nur anhand von Kennzahlen gemessen werden, die sie beeinflussen können. Dadurch wird die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen gefördert. Dies beeinflusst auch massiv die Motivation von Wissensarbeitern<sup>297</sup>.

Zuletzt bietet die balanced scorecard durch den Strategiefokus ein langfristiges und flexibles Handeln. Die Ergebnisse der Lernperspektive geben Hinweise auf Anpassungsbedarf. Hier muss man sich ins Gedächtnis rufen, dass Fehler eine Möglichkeit zum Lernen bieten und ganz natürlich sind. Anstatt nun noch stärkere Kontrollen einzuführen (die sich negativ auf die Motivation auswirken würden), sollte die balanced scorecard verfeinert werden.

---

<sup>294</sup> vgl. Kaplan/Norton, 2000, S. 129

<sup>295</sup> vgl. Olve et al., 1999, S. 1-7

<sup>296</sup> vgl. Boudreau/Ramstad, 1997, S. 343-344

<sup>297</sup> vgl. Olve et al., 1999, S. 108

#### 6.2.4 Herausforderungen und Probleme

Eines der Hauptprobleme bei der Schaffung einer balanced scorecard besteht darin, die Vision des Unternehmens so zu „übersetzen“, dass aussagekräftige Indikatoren für die einzelnen Perspektiven entstehen. Wie dies bewerkstelligt werden kann, wird sehr anschaulich in Olve et al.<sup>298</sup> beschrieben und soll hier nicht näher ausgeführt werden.

Die größte Herausforderung stellt zweifellos die Auswahl von aussagekräftigen Maßzahlen dar. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Strategie des Unternehmens bzw. auch einer Region, vorgeben muss, wie Erfolg gemessen werden soll. Im Fall dieser Arbeit, wäre dies zweifellos eine Konzentration auf Kennzahlen, die Wissen betreffen. Das heißt jedoch nicht, dass andere Maße in den Hintergrund gedrängt werden sollen, vielmehr bedeutet es, dass Wissen als Fokus für alle Perspektiven dient.

Da „intellectual capital“, also Wissen heutzutage jene Ressource ist, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheidet, ist es notwendig, diese Ressource so gut wie möglich zu optimieren und Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Perspektiven einer balanced scorecard herzustellen<sup>299</sup>. Besonders problematisch ist die Tatsache das „der Besitz“ von Humankapital nicht durch herkömmliche Buchhaltungsansätze reflektiert werden kann. *„The lack of objective „ownership“ in human assets has been a major stumbling block in applying accounting principles to human resources.“*<sup>300</sup> Doch dieses Problem kann durch die Anwendung einer balanced scorecard, mit Fokus auf Wissen und Humankapital, behoben werden.

---

<sup>298</sup> vgl. Olve et al., 1999

<sup>299</sup> vgl. Boudreau/Ramstad, 1997, S. 348

<sup>300</sup> Scarpello/Theeke, 1989 in Boudreau/Ramstad, 1997, S. 350

## 7 Schlussfolgerungen

Wie wirkt sich die regionale Verfügbarkeit von Wissensarbeitern auf den Unternehmenserfolg aus? Mit dieser Frage wurde diese Arbeit begonnen und mit Antworten darauf, soll sie geschlossen werden. Wie bereits erwähnt, schließt der Begriff Verfügbarkeit, wertfrei gesehen, auch das Konzept der Nicht-Verfügbarkeit mit ein. Aus diesem Grund soll mit diesem schwer zu fassenden Ergebnis begonnen werden.

Nicht-Verfügbarkeit äußert sich in zwei verschiedenen Qualitäten. Erstens fallen durch nicht verfügbare Wissensarbeiter keine Kosten an. Diese lassen sich relativ genau berechnen. Zu diesen Kosten zählen Rekrutierungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungskosten (in der Form von Gehalt und Bonussen). Wenn vergleichbare Angestellte beschäftigt werden, lassen sich diese Kosten einfach erfassen. Doch wie berechnet man den durch Wissensarbeiter entgangenen Gewinn?

Dies führt uns zu zweitens den entgangenen Erträgen. Die Frage, wieviel Gewinn entgangen ist, ist selbst rückwirkend kaum zu beantworten, da diese eine unterschiedliche Realität betrifft. Allerdings kann man versuchen, Argumente zu finden, um die gestellte Frage zu beantworten.

So ist es möglich, dass eine freie Stelle, die mit einem Wissensarbeiter besetzt werden sollte, so lange nicht besetzt wird, bis ein geeigneter Kandidat gefunden wurde. In diesem Fall kann man davon ausgehen, dass zu wenige Mitarbeiter beschäftigt sind, um das angepeilte Unternehmensziel zu erreichen. Diese sind eher damit beschäftigt den Betrieb aufrecht zu halten (oft mit Hilfe von Routinen), anstatt neues Wissen anzuwenden (dies benötigt mehr Zeit zur Entwicklung des weiteren Vorgehens). Weiters wird wenig Zeit für Weiterbildung vorhanden sein. Diese Faktoren können langfristig dazu führen, dass die Wettbewerbsfähigkeit und somit auch der Unternehmenserfolg leidet.

Falls die Stelle interimistisch besetzt wird, werden die beschriebenen Faktoren je nach Ausbildung und Qualifikation des „Vertreters“ weniger stark eintreffen. Dieser wird entweder solange beschäftigt, als ein für die Stelle bestimmter Wissensarbeiter gefunden wird, oder er wird langfristig ausgebildet, um so selbst zum

Wissensarbeiter zu werden. Jedoch kann man annehmen, dass dieser Prozess viel Zeit beansprucht, die wiederum die Wettbewerbsfähigkeit zurückwirft. Allerdings muss klar gesagt werden, dass diese Variante besser ist, als dass eine Stelle (die ja auch zum Unternehmenserfolg beitragen soll) unbesetzt bleibt.

In beiden der dargestellten Möglichkeiten muss vor dem eigentlichen Versuch der Besetzung einer Stelle die Frage einer „make-or-buy-decision“ geklärt worden sein. Um etwaige Vor- und Nachteile des Zukaufs, in diesem Fall der Rekrutierung, mit jenen der Eigenfertigung, hier dem Training zu vergleichen bietet sich die Transaktionskostentheorie an, deren Hauptanwendungsgebiet derartige Entscheidungen sind. Dabei werden angenommene ex-ante und ex-post Kosten der beiden Varianten berechnet, um das günstigere institutionelle Arrangement zu ermitteln.<sup>301</sup>

Zuletzt bleibt bei der Frage der Nicht-Verfügbarkeit zu klären, woran es liegt, dass eine bestimmte Stelle nicht mit Wissensarbeitern besetzt werden kann. Dies soll anhand der drei hier beschriebenen Verfügbarkeiten geklärt werden.

Erstens ist es möglich, dass eine Person sich aufgrund der Ausbildung bzw. des vorhandenen Wissens, nicht als Wissensarbeiter qualifiziert. Dazu sind wie bereits festgestellt ein gewisser Ausbildungsgrad, die Fähigkeit Wissen anzuwenden, sowie lebenslanges Lernen und Lehren notwendig. Für Regionen stellt sich hier die Aufgabe für ein Klima zu sorgen, das die Ausbildung von Wissensarbeitern fördert. Dazu gehören Maßnahmen die von Bildungseinrichtungen, aber auch von einzelnen Unternehmen gesetzt werden müssen. So muss vor allem die Fähigkeit Wissen anzuwenden gefördert werden, anstatt Wissen nur zu reproduzieren. Auch eine Kultur des Lernen und Lehrens sollte verstärkt durch Institutionen vermittelt werden. Dabei lassen sich gerade kulturelle Faktoren nur beschränkt steuern und entwickeln sich in der Regel eher langwierig.

Wenn keine Wissensarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, kann das ein Zeichen dafür sein, dass die Förderung von Wissensarbeitern vorangetrieben werden sollte.

Hier können insbesondere Regionen versuchen eine Arbeitsmarktpolitik zu verfolgen, die Teilarbeitsmärkte für Wissensarbeiter schafft oder hilft Wissensarbeiter in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten zu identifizieren. Jedoch muss man bedenken das es immer nur eine bestimmte Menge von Wissensarbeitern gibt.

Wenn die Nachfrage nach diesen steigt, muss auch für ein entsprechendes Angebot gesorgt werden. Das heißt, man muss Wissensarbeit in der Bevölkerung, und insbesondere bei Jugendlichen populär machen, um die steigende Nachfrage der Wirtschaft zu decken.

Die Verfügbarkeit als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses knüpft direkt am vorherigen Punkt an. So ist es denkbar, dass Wissensarbeiter in einem bestimmten Arbeitsmarktsegment gefunden wurden, aber nicht bereit sind für das interessierte Unternehmen zu arbeiten. Bei einem derartigen Ergebnis ist es für das Unternehmen notwendig, die eigene Personal- und Rekrutierungsstrategie neu zu evaluieren.

Woran liegt es, dass Wissensarbeiter nicht für das Unternehmen arbeiten möchten? Das kann einerseits ganz einfach auf das finanzielle Angebot der Firma zurückzuführen sein. Obwohl Wissensarbeiter weniger durch Geld, als intrinsisch motiviert sind, zählt eine adäquate finanzielle Abgeltung zu den bereits vorgestellten „Hygienefaktoren“. Weiters kann das Image des Unternehmens Wissensarbeiter davon abhalten, sich rekrutieren zu lassen. Wie gesagt, Wissensarbeiter verfügen über für das Unternehmen bedeutende Fähigkeiten und dieses Wissen setzen sie auch bei Verhandlungen ein, wodurch sie es sich eher leisten können wählerisch zu sein.

Eng mit dem Image des Unternehmens hängt auch das Image der Region zusammen. Da Wissensarbeiter sehr stark an Lebensqualität interessiert sind, werden sie eher Angebote annehmen, die aus einer Region stammen, die ihre Lebensqualität vermehrt. Hier besteht auch Spielraum für Regionen, sich für Wissensarbeiter interessant darzustellen.

---

<sup>301</sup> vgl. Ebers/Gotsch, 1999, S. 236-239 in Kieser (Hrsg.), 1999

Durch Förderung von Aktivitäten die das Image der Region aufwerten und die Region auch für Wissensarbeiter lebenswerter machen, kann gezielt regionales Marketing eingesetzt werden.<sup>302</sup>

Nun soll auf die eigentliche Verfügbarkeit von Wissensarbeitern und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg eingegangen werden. Dazu sollen die Einzelverfügbarkeiten, Ausbildung, Arbeitsmarkt und Aushandlungsprozess, in verwandte Themen übersetzt werden, die leichter als Kosten und Erträge operationalisiert werden können. Die Verfügbarkeit der Ausbildung bedarf keiner bestimmten Transformation und ist dadurch recht einfach zu behandeln. Bei der Verfügbarkeit nach Arbeitsmärkten, soll vor allem auf die Auswirkung des Rekrutierungsprozesses eingegangen werden und bei der Verfügbarkeit des Aushandlungsprozesses soll besonders die Auswirkung der eigentlichen Beschäftigung des Wissensarbeiters beschrieben werden.

Zu Beginn soll auf die positiven Auswirkungen, also möglichen Erträge der Ausbildung eingegangen werden. Hier vermischen sich Punkte welche die Ausbildung und die laufende Beschäftigung betreffen und sollen aus diesem Grund zusammen dargestellt werden.

Die bedeutendste Auswirkung der Verfügbarkeit von Wissensarbeitern liegt in der Möglichkeit, Erträge durch Wissen zu generieren. Wie bereits argumentiert, wird in der Literatur immer wieder Bezug auf eine Wissensgesellschaft genommen, in der Wissen die entscheidende knappe Ressource ist. In dieser Gesellschaft beruht Wettbewerbsfähigkeit unter anderem auf der Basis durch Innovation Pioniergewinne zu erzielen und so zu einer zeitweiligen Monopolstellung zu gelangen, welche die Investition in Wissen finanziert und zu weiterer Wettbewerbsfähigkeit führt. Dies ist vor allem bei Produktinnovationen der Fall. Bei Prozessinnovationen werden durch die Anwendung von Wissen, Routineprozesse verbessert bzw. optimiert und leisten dadurch ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg (Dies wird bei der balanced scorecard durch die Prozessperspektive wiedergespiegelt).

---

<sup>302</sup> vgl. Florida, 2000

Ebenfalls vorteilhaft wirkt die mit Wissen verbundene Verantwortung, die Wissensarbeitern zur Ausübung ihrer Tätigkeit übertragen wird. Dadurch wird gezeigt, dass Wissensarbeiter nicht nur nominell wichtig sind. Das wirkt motivierend. Auch ist die Tatsache positiv zu bewerten, dass Wissensarbeiter neben beständiger Weiterbildung auch selbst Lehren sollen. Dadurch kann Wissen geteilt werden, wodurch Wissen nicht auf bestimmte Wissensarbeiter beschränkt bleibt. Das ist besonders dann wichtig, wenn Wissensarbeiter ausscheiden. Im diesem Fall muss versucht werden, das Wissen in die Organisation bzw. die Unternehmung zu integrieren.

Jedoch funktioniert Wissensdiffusion nur dann, wenn Wissensarbeiter bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Sie dürfen also nicht das Gefühl haben, ihre spezielle Stellung durch Wissensdiffusion preiszugeben. Dazu ist es notwendig, ein Klima des Vertrauens im Unternehmen zu schaffen. Dies erreicht man unter anderem dadurch, dass die Bedeutung von Wissen in der Unternehmensstrategie verankert ist und auch an die Organisationsmitglieder kommuniziert wird.

Auf der Kostenseite schlagen sich zweifelsohne die Weiterbildungskosten für Wissensarbeiter zu Buche. Diese können sehr hoch sein, vor allem in jenen Fällen, in denen es Unternehmen nicht gelingt, den vollen Ertrag der Weiterbildungsmaßnahmen für sich zu beanspruchen (es handelt sich also um externe Effekte). Dies ist dann der Fall, wenn Wissensarbeiter das Unternehmen verlassen, bevor sich die Investition des Unternehmers amortisiert hat. Aus diesem Grund gibt es immer wieder vertragliche Arrangements in denen festgehalten wird, dass Wissensarbeiter bei Verlassen des Unternehmens in einer gewissen Frist, Teile der Ausbildungskosten übernehmen. Trotz dieser Sicherung der Kosten kann ein vorzeitiger Austritt eines Mitarbeiters zu den negativen Effekten von Fluktuation gezählt werden, wenn es Unternehmen nicht gelingt, das Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters in den Wissensschatz der Organisation zu überführen.

Zweifelsohne führen auch höhere Löhne von Wissensarbeitern zu einer beträchtlichen Belastung der Kostenseite. Dazu sind auch jene Kosten zu zählen, die aus Bonussen oder individuellen Vertragsvereinbarungen (wie Zusatzversicherung, Firmenauto usw. ) resultieren.

Was womöglich noch schwerer wiegt, ist die Frage, ob durch Wissensarbeiter das Lohngefüge eines Unternehmens gefährdet wird. Das ist um so wahrscheinlicher mit Ja zu beantworten, je ähnlicher die Tätigkeit von Wissensarbeitern und „normalen“ Mitarbeitern ist.

So kann eine gezogene Grenze, die Wissensarbeiter von anderen Beschäftigten abgrenzt, von der letzteren Gruppe als willkürlich empfunden werden, wodurch der soziale Friede des Unternehmens gefährdet sein kann. Anstatt produktiv tätig zu sein, wird vielmehr versucht, durch politische Machtspiele die eigene Position zu verbessern. Dieses Problem wird am ehesten durch transparente Lohngefüge und Kommunikation entschärft. Konkret könnte mit einer balanced scorecard versucht werden, den Beitrag eines Individuums herauszuarbeiten und so zu einer gerechten Entlohnung zu gelangen. Zweifelsohne bieten sich hier, zumindest teilweise, Leistungslöhne an.

Im Bereich der Rekrutierung zeigen sich vor allem Vorteile in der Form von neuem Wissen mit all seinen beschriebenen Konsequenzen. Durch neue Mitarbeiter kann das Wissen der Organisation vergrößert werden, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird. Dies stellt einen positiven Aspekt von Fluktuation dar (bei Nachbesetzung einer Stelle). Auf der anderen Seite ist das Wissen eines neuen Wissensarbeiters zur Zeit der Rekrutierung nur schwer abzuschätzen. Zwar hilft die Signaling-Theorie bei der Auswahl, kann aber keine endgültige Antwort über die Qualität eines Bewerbers geben. Auch ist zu überlegen, welche Auswirkung die Forderungen von Wissensarbeitern (Gehalt, Bonusse, usw.) auf den Arbeitsmarkt haben.

Zuletzt kann mit dem Austritt von Wissensarbeitern Wissen verloren gehen, wenn dieses nicht speziell gesichert wird. Diese Sicherung des Wissens setzt natürlich voraus, dass man sich bewusst ist, über welches Wissen der ausscheidende Mitarbeiter verfügt.

Schlussendlich kann man sagen, dass sich die Verfügbarkeit von Wissensarbeitern generell positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Vor allem bei Unternehmen, die eine Innovations- und Wissensstrategie verfolgen, sind Wissensarbeiter unabdingbar. Lediglich in Unternehmen, die ein starkes Augenmerk auf routinierte Abläufe legen, und über geringe Autonomie verfügen (vor allem im Fall von ausgelagerten Betriebsstätten oder Zweigwerken) spielen Wissensarbeiter eine geringe Rolle.

Insgesamt gesehen sollte man bei Wissensarbeiter die Bedeutung von Erträgen über jene der Kosten stellen. Kosteneinsparungen allein bringen noch keinen Erfolg. Vielmehr wird Erfolg durch Investition, in der heutigen Zeit eben durch Investition in Wissen, erreicht.

*„Eine Investition in Wissen erbringt grundsätzlich die höchsten Renditen“<sup>303</sup>*

---

<sup>303</sup> Benjamin Franklin in Botkin, 2000, S. 67

## 8 Literaturverzeichnis

- ALLEE, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. Training and Development 51, No.11 November 1997
- BADEN, C./KOBBER, T./SCHMID, A. (1996). Arbeitsmarktsegmentation im technologischen Wandel. Wirkungen neuer Informationstechnologien auf Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Edition Sigma, Berlin
- BARNARD, C.I., (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA in: BERGER, U./BERNHARD-MEHLICH, I., (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- BECKER, G.S. (1964). Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, Columbia University Press, New York
- BERGER, U./BERNHARD-MEHLICH, I., (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- BILLER, M. (1989). Arbeitsmarktsegmentation und Ausländerbeschäftigung. Ein Beitrag zur Soziologie des Arbeitsmarktes mit einer Fallstudie aus der Automobilindustrie. Frankfurt
- BOEKEMA, F./MORGAN, K./BAKKERS, S./ RUTTEN, R., (HRSG.) (2000). Knowledge, Innovation and Economic Growth. The theory and practice of learning regions. Edward Elgar, Cheltenham
- BONE-WINKEL, M. (1997): Politische Prozesse in der strategischen Unternehmensplanung. Gabler, Wiesbaden
- BOTKIN, J. (2000). Vorsprung durch Wissen, Wie freier Informationsfluss Unternehmen revolutioniert. Econ, München
- BOUDREAU, J.W./RAMSTAD, P.M., (1997). Measuring intellectual capital, Learning from financial history. Human Resource Management Fall 1997, Vol. 36, No.3
- BROWN, B.L. (1999). Knowledge workers, Eric <http://ericacve.org/docs/tia00072.htm>
- BRÖDNER, P./HELMSTÄDTER, E./WIDMAIER, B., (Hrsg.) (1999). Wissensteilung, Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp, München
- BUTTLER, F./GERLACH, K./LIEPMANN, P. (1977). Grundlagen der Regionalökonomie. Hamburg

- CYBERTIMES (1997). New Breed of Worker Transforms Raw Information into Knowledge. October 15, 1997
- DAVENPORT, T.H./PRUSAK, L., (1998). Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ..., Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Harvard
- DE LA BOETIE, E. (1976). Le Discours de la Servitude Volontaire. Payot, Paris
- DOERINGER, P.B./PIORE, M.J. (1971). Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, Mass.
- DOSTAL, W., (1995). Die Informatisierung der Arbeitswelt: Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit, Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/95 in: BRÖDNER, P./HELMSTÄDTER, E./WIDMAIER, B., (Hrsg.) (1999). Wissensteilung, Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp, München.
- DRUCKER, P.F. (1969). The age of discontinuity, Guidelines to our changing society. Harper & Row, New York
- DRUCKER, P.F. (1993). Post-capitalist society. Harper Business, New York
- DRUCKER, P.F. (1994). The age of social transformation in „The Atlantic Monthly“ November 1994
- DRUCKER, P.F. (1995). Managing in a time of great change. Truman, New York
- DRUCKER, P.F. (1998). On the profession of management, Harvard Business Review, Boston.
- DRUCKER, P.F. (1999). Post-capitalist society. Harper Business, New York
- DRUCKER, P.F. (2000). Die Kunst des Managements. Econ, München
- DUNLOP, J.T. (1966). Job Vacancy Measures and Economic Analysis. Columbia University Press, New York
- EBERS, M./GOTSCH, W., (1999). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- FASSMANN, H. (1993). Arbeitsmarktsegmentation und Berufslaufbahnen. Ein Beitrag zur Arbeitsmarktgeographie Österreichs. Verlag der österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien
- FISCHER, M./NIJKAMP, P. (HRSG.) (1987) Regional Labour Markets. Contribution to Economic Analysis, Amsterdam
- FISCHER, M./NIJKAMP, P. (1987). Spatial Labour Market Analysis: Relevance and Scope. In: FISCHER, M./NIJKAMP, P. (HRSG.) (1987) Regional Labour Markets. Contribution to Economic Analysis, Amsterdam

- FLORIDA, R., (2000). Competing in the Age of Talent, Quality of Place and the New Economy
- FREDERSDORF, F. (HRSG.) (2000). Unternehmenserfolg und Innovation. BELTZ, Weinheim
- FUCHS, J. (1999). Fit für den Kunden. LERN-Management statt LEAN-Management  
In: Pappmehl, A./Siewers, R. (Hrsg.) (1999). Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Ueberreuter, Wien
- FURUBOTN, E.G./PEJOVICH, S., (1972). Property rights and economic theory: A survey of recent literature in: EBERS, M./GOTSCH, W., (1999). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- GULATI, R. (1998). Alliances and Networks. In: Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998
- HELLER, R. (2000). Business masterminds, Peter Drucker. Dorling Kindersley
- HOFSTEDE, G. (1984). Culture's Consequences. International differences in work-related values. Sage, Beverly Hills
- JARILLO, J.C., (1988). Strategic Networks, Creating the borderless organization. Oxford
- KAPLAN, R.S./NORTON, D.P., (2000). The balanced scorecard, Translating strategy into action. HBS Press, Boston
- KASPAR, H./MAYRHOFER, W. (HRSG.) (1993). Führung. Ueberreuter, Wien
- KELLY, J. (1998). Those who can ... those who cannot, Winners and losers in the digital age. Vital Speeches of the Day 65, No. 3, November 15, 1998
- KIESER, A., (HRSG.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- KLUCKHOHN, C. (1951). The study of culture In: LERNER, D./LASSWELL, H.D. (HRSG.) (1951). The policy sciences. Stanford University Press, Stanford
- LERNER, D./LASSWELL, H.D. (HRSG.) (1951). The policy sciences. Stanford University Press, Stanford
- LIPSEY, R./STEINER, P./PURVIS, D. (1987). Economics. New York
- LOOSE, A./SYDOW, J., (1994). Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, Strukturaktionstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) (1994). Management interorganisationaler Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdt. Verlag, Opladen

- LUTZ, B. (1980). Arbeitsmarktsegmentation und Unterbeschäftigung. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 1
- MAIER, G./TÖDTLING, F. (1995). Regional- und Stadtökonomik. Standorttheorie und Raumstruktur. Springer, Wien
- MAIER, G./WEISS, P. (1991). Segmentation, Mobility and the Spatial Distribution of Activities In: Review of Labour Economics and Industrial Relations, Vol 5, No. 1, Spring 1991
- MALECKI, E. J. (1997). Technology & Economic Development. The dynamics of local, regional and national competitiveness. Addison Wesley Longman Limited, Harlow
- MARCH, J.G./SIMON, H.A., (1958). Organizations. John Wiley & Sons, New York
- MCGREGOR, D. (1967). The professional manager. McGraw-Hill, New York
- MEAD, M. (1962). Male and female. A study of the sexes in a changing world. Penguin, Harmondsworth
- MILDENBERGER, U. (1998). Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken, Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie. Wiesbaden
- MILLER, W.C. (1998). Fostering Intellectual Capital. HR Focus 75, No.1 January 1998
- MINTZBERG, H. (1989): Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. New York
- MULDER, M. (1977). The daily power game. Martinus Nijhoff, Leyden
- MUNK, N., (1998). The new organization men, Fortune 137 No.5 (March 16, 1998)
- NONAKA, I./TAKEUCHI, H. (1997). Die Organisation des Wissens. Campus, Frankfurt
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2000). The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston
- NOWOTNY, E. (1999). Der öffentliche Sektor. Einführung in die Finanzwissenschaft. Springer, Berlin
- OECD, (2000a). Mobilising Human Resources for Innovation. OECD, Paris.
- OECD, (2000b). Information Technology Outlook 2000.
- OINAS, P. (2000). Distance and learning: Does proximity matter? In: BOEKEMA, F./MORGAN, K./BAKKERS, S./ RUTTEN, R., (HRSG.) (2000). Knowledge, Innovation and Economic Growth. The theory and practice of learning regions. Edward Elgar, Cheltenham
- OLVE, N.G./ROY, J./WETTER, M. (1999). Performance Drivers. A practical guide to using the balanced scorecard. John Wiley & Sons, Chichester

- OUCHI, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. In: Administrative, Science Quarterly, Vol. 25
- PANGAEA (2000). <http://pangea.ca/~dayre/kwork.html>
- PAPMEHL, A./SIEWERS, R. (HRSG.) (1999). Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21 Jahrhundert. Ueberreuter, Wien
- PARONS, T./SHILS, E.A. (1951). Toward a general theory of action. Harvard University Press, Cambridge
- PEARCE, D. (HRSG.) (1986). The MIT-Dictionary of Modern Economics. Cambridge, Mass.
- PERROW, C. (1972). Complex organizations: A critical essay. Scott, Foresman, Glenview
- PINFIELD, L.T. (1995). The Operation of Internal Labor Markets. Staffing practice and vacancy chains. Plenum Press, New York
- PORTER, M.E. (1985). Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York
- PORTER, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. MacMillan, London
- PRIEWE, J. (1984). Zur Kritik konkurrierender Arbeitsmarkt- und Beschäftigungstheorien und ihrer politischen Implikationen: Ansatzpunkte für eine Neuorientierung einer Theorie der Arbeitslosigkeit. Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft 501
- REICH, R.B., (1993). Die neue Weltwirtschaft, Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/Main in: BRÖDNER, P./HELMSTÄDTER, E./WIDMAIER, B., (Hrsg.) (1999). Wissensteilung, Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp, München.
- ROGOSKI, R.R. (1999). Knowledge Workers Top Company Asset. Triangle Business Journal 14, No. 19, January 8, 1999
- SAMUELSON, P.A./NORDHAUS, W.D., (2001). Economics. McGraw-Hill, Boston
- SAYER, A./WALKER, R. (1992). The New Social Economy: Reworking the Division of Labour. Oxford, Blackwell In: SIMMIE, J. (HRSG.) (1997). Innovation, Networks and Learning Regions. Kingsley, London
- SCARPELLO, B./THEEKE, H.A. (1989). Human resource accounting. A measured critique. Journal of Accounting Literature 8
- SCHMIDT, H.J./GLEICH, R. (2000). Prozessorientiertes Performance Measurement. Umsetzungserfahrungen im Babcock-Konzern. Controlling, Heft 6, Juni 2000

- SCHÜLEIN, J.A./BRUNNER, K.M., (1994). Soziologische Theorien, Eine Einführung für Amateure. Wien
- SENGE, P. (1998). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Paperback, London
- SENGENBERGER, W. (1987). Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Arbeiten aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, Frankfurt/Main
- SHEA, T. (1998). Are you good at attracting knowledge worker? Orlando Business Journal 15. No. 29 (December 18, 1998)
- SIMMIE, J. (HRSG.) (1997). Innovation, Networks and Learning Regions. Kingsley, London
- SIMON, H.A., (1957). A comparison of organizations. In: BERGER, U./BERNHARD-MEHLICH, I., (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie in KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- SINGELMANN, J./DESERAN, F.A. (1993). Inequalities in Labor Market Areas, Westview Press, Boulder
- STEWART, T.A., (1997). Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations. New York in: BRÖDNER, P./HELMSTÄDTER, E./WIDMAIER, B., (Hrsg.) (1999). Wissensteilung, Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Hampp, München
- SYDOW, J./WINDELER, A. (HRSG.) (1994). Management interorganisationaler Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdt. Verlag, Opladen
- THORELLI, H.B. (1986). Networks, Between markets and hierarchies. In: JARILLO, J.C., (1988). Strategic Networks, Creating the borderless organization. Oxford
- THUROW, L. (1975). Generating Inequality, Basic Books, New York In: MAIER, G./WEISS, P. (1991). Segmentation, Mobility and the Spatial Distribution of Activities In: Review of Labour Economics and Industrial Relations, Vol 5, No. 1, Spring 1991
- VAN GEENHUIZEN, M./NIJKAMP, P. (2000). The learning capabilities of regions: Conceptual policies and patterns. In: Boekema, F./Morgan, K./Bakkers, S./ Rutten, R., (Hrsg.) (2000). KNOWLEDGE, INNOVATION AND ECONOMIC GROWTH. THE THEORY AND PRACTICE OF LEARNING REGIONS. EDWARD ELGAR, CHELTENHAM
- VERESPEJ, M.A. (1999). Invest in People. Industry Week 248, No.3, February 1, 1999

- WALGENBACH, P. (1999). Giddens´ Theorie der Strukturierung. In: KIESER, A., (Hrsg.) (1999). Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart
- WEISS, P. (1989). Die Verteilung der Arbeitseinkommen – Neuere Ansätze der Arbeitsmarkttheorie und Möglichkeiten ihrer empirischen Überprüfung. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien
- WHITING, R. (1999). Myths & Realities. Informationweek November 22, 1999 Issue 762
- WILMS, F. (2000). Kommunikation als Mittel des Wandels. In: FREDERSDORF, F. (HRSG.) (2000). Unternehmenserfolg und Innovation. BELTZ, Weinheim
- WURCHE, S. (1994). Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J./WINDELER, A. (HRSG.) (1994). Management interorganisationaler Beziehungen, Vertrauen, Kontrolle und Info. Westdt. Verlag, Opladen
- ZIEP, K.-D. (2000). Betriebliche Lernkultur und Wissensmanagement. In: Fredersdorf, F. (HRSG.)(2000). Unternehmenserfolg und Innovation. BELTZ, Weinheim