

Mark Zeise

Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten als Determinanten des Unternehmenserfolgs

Theoretische Aspekte und Ergebnisse einer empirischen
Studie unter mittelständischen Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	1
2	Die Entwicklung des Begriffs der Fähigkeiten von Organisationen	3
2.1	Ursprung des Resource-Based View	3
2.2	Der Resource-Based View als Grundlage für die Betrachtung von Fähigkeiten	6
2.3	Kompetenz- und Fähigkeitsorientierung	10
2.4	Wissensorientierung	17
2.5	Zusammenfassung und Abgrenzung des Fähigkeitsbegriffes	18
3	Die organisationstheoretischen Konzepte von MARTIN und KIRSCH	22
3.1	Das Konzept der Führungsfähigkeiten nach MARTIN	22
3.1.1	Theoretische Grundlagen der Konzeption von MARTIN	22
3.1.1.1	Entscheidungsprozesse und ihr Bezug zum Organisationsverhalten	23
3.1.1.2	Der Begriff der Führung	28
3.1.1.3	Führungsstrukturen als wichtiger Aspekt der Führung	30
3.1.2	Führungsfähigkeiten	32
3.1.2.1	Die Verknüpfung von Führungsstrukturen und Entscheidungsprozessen durch Führungsfähigkeiten	32
3.1.2.2	Der Zusammenhang zwischen Führungsstrukturen, Führungsfähigkeiten, Entscheidungsprozessen und der Leistungsfähigkeit einer Organisation	36
3.2	Das Konzept der Basisfähigkeiten nach KIRSCH	39
3.2.1	Theoretische Grundlagen der Konzeption von KIRSCH	40
3.2.1.1	Entscheidungsprozesse und ihr Bezug zum Organisationsverhalten	42
3.2.1.2	Der Begriff der Führung	46
3.2.1.3	Strategische Führung als besonderer Aspekt der Führung	49
3.2.2	Basisfähigkeiten	50

3.2.2.1	Die Verknüpfung von Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung, Basisfähigkeiten und strategischer Führung.....	50
3.2.2.2	Der Zusammenhang zwischen strategischer Führung, Basisfähigkeiten, Sinnmodellen und der Leistungsfähigkeit einer Organisation	54
4	Die Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH vor dem Hintergrund ausgewählter Aspekte.....	59
4.1	Die Theoriekonzepte und die allgemeine Organisationstheorie	59
4.2	Die Theoriekonzepte in Zusammenhang mit dem Fähigkeitsbegriff.....	69
4.3	Die Theoriekonzepte und der Erfolgsbegriff	71
4.4	Kritische Gegenüberstellung der Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH	75
5	Empirische Untersuchung der Konzepte der Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten und deren Einfluss auf den Erfolg mittelständischer Unternehmen	82
5.1	Untersuchte Zusammenhänge und Hypothesen	82
5.1.1	Hypothesensystem basierend auf MARTINS Theoriekonzept.....	82
5.1.2	Hypothesensystem basierend auf KIRSCHS Theoriekonzept.....	83
5.1.3	Hypothesensystem unter Berücksichtigung beider Theoriekonzepte	84
5.2	Kennzeichnung und Struktur der Untersuchung.....	86
5.2.1	Zielgruppe, Forschungsanordnung und Probleme.....	86
5.2.2	Konzeption des Fragebogen und Operationalisierung.....	90
5.2.3	Datenaufbereitung und Auswertungsverfahren	94
5.2.4	Rücklauf, deskriptive Datenanalyse zur Struktur der antwortenden Unternehmen und Reliabilität der Variablen.....	98
5.3	Ergebnisse der Untersuchung.....	103
5.3.1	Die empirische Untersuchung des Theoriekonzepts von MARTIN	104
5.3.1.1	Überprüfung der von MARTIN postulierten Zusammenhänge	104
5.3.1.2	Modifizierung des Kausalmodells auf Basis der erhobenen empirischen Daten	106
5.3.2	Die empirische Untersuchung des Theoriekonzepts von KIRSCH.....	108

5.3.2.1	Überprüfung der von KIRSCH postulierten Zusammenhänge	108
5.3.2.2	Modifizierung des Kausalmodells auf Basis der erhobenen empirischen Daten	110
5.3.3	Die empirische Untersuchung der gesamthaften Betrachtung der Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH	111
5.3.3.1	Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge.....	112
5.3.3.2	Modifizierung des Kausalmodells auf Basis der erhobenen empirischen Daten	116
5.3.4	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse, inhaltliche Diskussion und Ausblick	119
6	Schlussbetrachtung	127
Anhang A:	Anschreiben zur Fragebogenaktion.....	130
Anhang B:	Fragebogen und Antworthäufigkeiten	132
Anhang C:	Screenshots zur Online-Befragung.....	138
Anhang D:	SPSS Syntax-Datei	140
Anhang E:	Grafiken zur deskriptiven Datenanalyse.....	147
Anhang F:	SPSS Output-Datei.....	150
Anhang G:	Exemplarisches LISREL-Ausgabeprotokoll.....	164
Literaturverzeichnis.....		174

1 Einleitung und Problemstellung

Organisationen und Unternehmen entstehen, um bestimmte Zwecke zu erfüllen oder gewisse Ziele zu erreichen. Häufig treten sie hierbei in Konkurrenz zueinander und letztendlich führt dies oftmals zu einer Situation, in der eine bestimmte Organisation erfolgreicher in ihrer Zielerreichung ist als eine andere. Es ist daher wenig verwunderlich, dass die Erforschung der Frage, warum eine bestimmte Organisation mehr oder weniger erfolgreich ist als die Konkurrenz, in der wissenschaftlichen Diskussion eine große Rolle spielt. Am Besten bekannt sind hier wohl die Aussagensysteme der Industrieökonomik, die vielfach den Einfluss externer Faktoren auf den Unternehmenserfolg betonen. Einer der prominentesten Vertreter dieser Denkweise ist PORTER.¹ Mit seinem Fünf-Kräftemodell, basierend auf den Faktoren Lieferanten, potentielle neue Konkurrenten, Abnehmer, Ersatzprodukte und schließlich Wettbewerber, betont er den Einfluss der Umwelt auf den Erfolg der Unternehmung. Gleiches gilt für das ‚Structure/ Conduct/ Performance‘-Paradigma, das die Wahl der Branche und das Ergreifen der richtigen Maßnahmen zur Stärkung der Branchenposition als bestimmenden Faktor für den Unternehmungserfolg in den Vordergrund stellt.² Vielen dieser Konzepte ist dabei gemein, dass sie sich stark auf den Einfluss von externen Faktoren konzentrieren und die Bedeutung von internen Merkmalen einer Organisation in den Hintergrund gedrängt oder erst gar nicht betrachtet wird. Es erscheint jedoch die Annahme gerechtfertigt, dass gerade auch die internen Merkmale einer Organisation einen entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation haben. Diese Betrachtungsweise hat mit den ressourcen-, kompetenz- oder auch fähigkeitsorientierten Theorien ihren Niederschlag in der wissenschaftlichen Diskussion gefunden. Als spezielle Ausprägungen dieser Argumentationslinie stellen die Konzepte der Führungsfähigkeiten von MARTIN sowie der Basisfähigkeiten von KIRSCH die Bedeutung von Fähigkeiten für die Entwicklung einer Organisation in den Vordergrund.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH kritisch diskutiert werden und ihre Aussagen mit den Bestimmungsgrößen des Erfolgs einer Unternehmung verknüpft werden, wobei die Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten die zentrale Rolle spielen. Um den Begriff der Fähigkeiten einordnen zu können, wird

¹ Vgl. paradigmatisch Porter (1980, 1985, 1998). Weitere Vertreter der Industrieökonomik sind etwa Chamberlin (1933), Clark (1940), Mason (1949), Bain (1956, 1986), Scherer (1980), Baumol/Panzar/Willig (1988) oder Tirole (1988).

² Vgl. Porter (1981), S. 611.

zunächst die Entwicklung des Begriffes in der wissenschaftlichen Diskussion nachgezeichnet. An diese eher allgemeine Erläuterung schließt sich die Darstellung der Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH an. Es wird sich zeigen, dass die Begrifflichkeiten der Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten eingebettet sind in übergreifende organisationstheoretische Konzepte, in denen auch Führung, Entscheidungsprozesse und Sinnmodelle eine wesentliche Rolle spielen. Im Anschluss an die Vorstellung der Konzepte werden die Theorien von MARTIN und KIRSCH vor dem Hintergrund ausgewählter Aspekte vertieft diskutiert. Da es sich in beiden Fällen um Beiträge zur Organisationstheorie handelt, wird der Versuch einer Einordnung der Zusammenhänge in die allgemeine Organisationstheorie unternommen. Weiterhin werden die Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten vor dem Hintergrund des allgemeinen Fähigkeitsbegriffes diskutiert. Eine theoretische Betrachtung der Konzepte im Zusammenhang mit dem jeweiligen Erfolgsbegriff schließt sich an. Abschließend folgt eine kritische Gegenüberstellung der Konzepte von MARTIN und KIRSCH, in der sowohl Parallelen als auch Gegensätze zwischen den Theorien hervorgehoben werden.

Das letzte Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit einer empirischen Untersuchung unter mittelständischen Unternehmen, die auf Basis der Theoriekonzepte von MARTIN und KIRSCH konzipiert und durchgeführt wurde. Die in den Konzepten enthaltenen Kausalbeziehungen wurden in Hypothesensysteme überführt und empirisch überprüft. Hierbei war es insbesondere Zielsetzung, die Wirkung der Führungsfähigkeiten und Basisfähigkeiten, aber auch den Einfluss der anderen in den Theoriekonzepten enthaltenen internen Faktoren, auf den Erfolg einer Unternehmung zu untersuchen.

2 Die Entwicklung des Begriffs der Fähigkeiten von Organisationen

Die Auseinandersetzung mit Fähigkeiten von Organisationen kann als Weiterentwicklung einer ganzen Reihe von Strömungen aufgefasst werden. Im Mittelpunkt stehen hierbei Ansätze, die sich unter der Bezeichnung „Resource-Based View“ subsumieren lassen. Viele Theoriekonzepte, die sich mit Fähigkeiten beschäftigen, bauen auf Aussagen der Vertreter des Resource-Based Views auf. Der Resource-Based View kann insofern als der wichtigste Vorläufer im Bereich des Forschungsfeldes der Fähigkeiten gelten. In diesem Kapitel soll die Entwicklung dieses Ansatzes kurz nachgezeichnet werden. Zunächst gilt es, einen Blick auf die Vorarbeiten zu werfen, aus denen sich der Resource-Based View entwickelt hat. Anschließend wird der Ansatz des Resource-Based View selbst dargestellt und schließlich wird die unmittelbare Fortentwicklung des Resource-Based View in eine Kompetenz- und Fähigkeitsorientierung diskutiert.

2.1 Ursprung des Resource-Based View

Die Diskussion der strategischen Bedeutung von Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb einer Organisation reicht weit zurück. Obwohl unterschiedlichen Autoren die Bedeutung von Ressourcen für den Erfolg einer Unternehmung bewusst war,³ gilt die „Theory of the Growth of the Firm“ von PENROSE aus dem Jahr 1959 gemeinhin als eine der wichtigsten Grundlagen. Ihre Theorie gründet darauf, Unternehmen als ein Bündel von Produktivressourcen zu sehen. „[A] firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs“.⁴ PENROSE klassifiziert diese Ressourcen in physische und humane Ressourcen. Unter physischen Ressourcen sind hierbei alle Güter zu verstehen, die eine Unternehmung kauft, leaset, produziert oder mit deren Anwendung die Unternehmung vertraut ist, wie beispielsweise Land, Ausrüstung, Rohstoffe, Produkte

³ Vgl. exemplarisch McKinsey (1932), Selznick (1957), Learned/Christensen/Andrews/Guth (1965) oder Rubin (1973).

⁴ Penrose (1980, zuerst 1959), S. 24.

usw. Humane Ressourcen sind für PENROSE das gesamte verfügbare Personal in einer Unternehmung.⁵

Die Fokussierung auf Ressourcen und ihre bestmögliche Verwendung erinnert hierbei zunächst an das Konzept der Leitungsfaktoren von GUTENBERG.⁶ Die betrieblichen Produktionsfaktoren dispositive Arbeit (Planung, Organisation, Kontrolle, etc.), objektbezogene Arbeit (Arbeit am Erzeugnis), Betriebsmittel (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Anlagen, etc.) und Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) werden zu einer produktiven Einheit kombiniert. Hierfür ist der dispositive Faktor notwendig, der den planerischen und operativen Einsatz der vorgenannten Faktoren im Unternehmen beinhaltet und die optimale Kombination der Produktionsfaktoren sicherstellt. Im Vordergrund steht dabei insbesondere die optimale Bereitstellung der Produktionsfaktoren bei gleichzeitiger Minimierung der Bereitstellungskosten, d.h. die Produktionsfaktoren sollen möglichst kostengünstig in der erforderlichen Art, Güte und Menge rechtzeitig und an der richtigen Stelle für den Kombinationsprozess zur Verfügung stehen. Während für GUTENBERG die betrieblichen Produktionsfaktoren in diesem Sinne also unmittelbarer Input für den Produktionsprozess der Unternehmung sind, hat PENROSE ein deutlich abstrakteres Verständnis von einer Ressource. Sie macht deutlich, dass eine Ressource nicht direkt in den Produktionsprozess einfließt, sondern vielmehr die Leistung, die eine Ressource zur Verfügung stellt. Es geht somit nicht allein um die Verfügbarkeit verschiedener Ressourcen, sondern eher um Leistungen die unter Verwendung der Ressourcen erbracht werden können.⁷ Hierbei ist es wichtig, dass sowohl physische als auch humane Ressourcen mehrere Nutzungsmöglichkeiten besitzen und in diesem Sinne ein und dieselbe Ressource unterschiedliche Leistungen erbringen kann.⁸

Es geht im Wettbewerb zwischen Unternehmen also nicht unbedingt um eine heterogene Ressourcenausstattung, sondern in erster Linie um die Unterschiedlichkeit der daraus entstehenden Unternehmensleistungen. Diesem Verständnis folgend ergeben sich Wettbewerbsvorteile bzw. Unternehmenserfolge nicht alleine daraus, dass Ressourcen mit bestimmten Nutzungsmöglichkeiten für eine Unternehmung verfügbar sind, sondern

⁵ Vgl. Penrose (1980), S. 24.

⁶ Vgl. Gutenberg (1951).

⁷ Vgl. Penrose (1980), S. 25.

⁸ Vgl. Penrose (1980), S. 75.

vielmehr durch die Generierung unternehmensspezifischer Leistungen durch eine geeignete Ressourcenkoordination und Ressourcenumwandlung im Unternehmen.⁹

Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Wissen über die Anwendungs- und Kombinationsmöglichkeiten von Ressourcen. Ohne entsprechendes Wissen können die unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen und die daraus resultierenden Leistungen in der Unternehmung nicht erkannt bzw. genutzt werden. Dementsprechend setzen auch neue oder veränderte Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen ein entsprechendes Wissen darüber voraus.¹⁰ Weiterhin werden Ressourcen aufgrund von Wissen über ihre Verwendungsmöglichkeiten auf Faktormärkten erworben.¹¹ Neue Erkenntnisse über Ressourcenverwendungen außerhalb der Unternehmung können, sofern sie ebenfalls als Wissen in der Unternehmung nutzbar werden, die Bedeutung einer Ressource für eine Unternehmung verändern. Insofern können Veränderungen in der Umwelt Auslöser für eine veränderte Ressourcennutzung innerhalb der Unternehmung und somit ggf. auch Grundlage für Unternehmenswachstum sein.¹² Wissen und Erfahrung sind somit ausschlaggebend für die Ressourcennutzung innerhalb einer Unternehmung und bestimmen damit auch die Situation der Unternehmung innerhalb ihrer Umwelt. Andererseits filtern Wissen und Erfahrung aber auch die Faktoren, die vom Unternehmen von seiner Umwelt wahrgenommen werden, weshalb Veränderungen der Umwelt nicht zwingend eine Veränderung in der Ressourcenverwendung des Unternehmens nach sich ziehen müssen.¹³

PENROSE stellt also insgesamt die Bedeutung unternehmensinterner Ressourcen für das Wachstum bzw. den Erfolg einer Unternehmung heraus. Im Vordergrund steht hier die Einsicht, dass nicht die Ressourcen selbst, sondern vielmehr die unternehmensspezifische Nutzung, Verwendung und Kombination von Ressourcen ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist. Wissen ist hierbei die Voraussetzung, um ressourcenspezifische Potentiale zu erkennen und in unternehmensspezifische Leistungen umsetzen zu können.

⁹ Vgl. Spender (1994), S. 355.

¹⁰ Vgl. Penrose (1980), S. 76.

¹¹ Vgl. Penrose (1980), S. 78.

¹² Vgl. Penrose (1980), S. 79.

¹³ Vgl. Penrose (1980), S. 80.