

# Vorwort

Die Untersuchung von Arbeit ist viele Jahre kein zentrales Thema der Management- und Organisationsforschung gewesen, zumindest nicht in der Betriebswirtschaftslehre. Daran hat sich auch nichts geändert, obwohl Barley und Kunda (2001) schon vor mehr als einem Jahrzehnt für die Organisationsforschung gefordert hatten: „bringing work back in“. Aktuell stehen die Zeichen für die Erforschung von Arbeit jedoch auf Aufmerksamkeitszuwachs. Zum einen wird unter dem Begriff der „Institutionalisierungsarbeit“ (Lawrence/Suddaby 2006) ein bestimmter Aspekt von Managementarbeit hervorgehoben: eben jener, der auf die strategische Gestaltung von Institutionen, auch und gerade in der Organisationsumwelt gerichtet ist. Diese Akzentsetzung ist von theoretisch weit reichender Bedeutung. Das gilt im Übrigen auch für die verstärkte Orientierung der Management- und insbesondere der Strategieforschung auf soziale Praktiken (Jarzabkowski/Spee 2009). Zum anderen hat soeben der *Academy of Management Review*, die weltweit führende Theoriezeitschrift im Bereich von Management und Organisation, dem Thema der Untersuchung von Arbeit ein Sonderheft gewidmet (Okhuysen et al. 2013). Dort wird neben Selbstverständlichkeiten (wie dem Blick auf Arbeit als Inhalt und Kontext sowie als dynamischen Prozess) unter anderem die zentrale Bedeutung von Arbeit als Untersuchungsgegenstand für Soziologie, Human Resource Management und Arbeits- und Organisationspsychologie hervorgehoben, aber auch wichtige Perspektiven dieser Disziplinen auf Arbeit skizziert (vgl. zur Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften jüngst auch Laske/Schweres 2014). Und natürlich hat die Bedeutung und Problemhaftigkeit von Arbeit – für die Arbeitenden ebenso wie für die Organisationen und auch für die Gesellschaft – mit der Verbreitung neuer Organisationsformen und Managementansätze in der Praxis in den letzten Jahren eher zu- als abgenommen. Stichworte, die diesen Wandel akzentuieren, sind zum Beispiel: Dienstleistungsarbeit, Emotionsarbeit, Identitätsarbeit, Selbstständigenarbeit, Projektarbeit, Vertragsarbeit, Interaktionsarbeit, Teamarbeit, Ideenarbeit, Kommunikationsarbeit, Wissensarbeit, Netzwerkarbeit, Zeitarbeit, Kinder- und Zwangsarbeit, aber auch virtuelle Arbeit.

Vor dem Hintergrund der Wiederentdeckung der Bedeutung von Arbeit in der empirischen Praxis und für die wissenschaftliche Theoriebildung durch die Management- und Organisationsforschung scheint die Zeit für die Publikation des neuen Bandes der *Managementforschung* zu genau diesem Thema gut gewählt. Für die im Titel angekündigte „Neubestimmung“ des Arbeitsbegriffs kann allerdings nicht allein auf die Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden. Im Unterschied zu dieser Disziplin widmet sich vor allem die Soziologie (wie im Übrigen auch die Psychologie) dem Arbeitsthema kontinuierlich; das mit einer oder sogar mehreren ihrer Bindestrich-Unterdisziplinen. Einen arbeitspsychologischen Beitrag hätten wir als Herausgeber sehr begrüßt; er ist aber trotz des transdisziplinären Anspruchs dieser Zeitschrift ebenso wenig eingereicht worden wie einer aus der Arbeitswissenschaft oder Anthropologie.

Den Auftakt des Bandes bildet ein betriebswirtschaftlicher Beitrag von *Silke Geithner*, der für eine tätigkeitsbezogene Konzeptualisierung von Arbeit plädiert. Unter Rückgriff auf die

kultur-historische Tätigkeitstheorie werden in dem Beitrag Werkzeuge zur situierten Beschreibung der Arbeitstätigkeit bereitgestellt. Dem Objekt der Tätigkeit wird dabei eine zentrale Rolle beigemessen. Im Beitrag werden ein tätigkeitstheoretischer Bezugsrahmen zur Analyse von Arbeit aufgespannt, dessen Anwendung an einem Fallunternehmen exemplarisch gezeigt und die Implikationen für die Management- und Organisationsforschung diskutiert.

Im Weiteren folgt ein erster Beitrag aus der Arbeits- und Industriesoziologie. *Andreas Boes, Tobias Kämpf, Thomas Lühr* und *Kira Marrs* untersuchen die Rolle der Kopfarbeit in der modernen Arbeitswelt und meinen – vor allem infolge allgegenwärtiger Standardisierung und Prozessorientierung – einen neuen Typ der Industrialisierung von Arbeit identifizieren zu können. Auf der Grundlage umfangreichen empirischen Materials aus verschiedenen Bereichen (hoch-)qualifizierter Beschäftigung sowie eines theoretisch-konzeptionellen Ansatzes, der – quer zum traditionellen Taylor'schen Verständnis – eine Reformulierung des Industrialisierungsbegriffs vornimmt, vertreten die Autoren die These, dass sich auf der Basis einer neuen Qualität der Informatisierung von Arbeit eine Industrialisierung neuen Typs herausbildet. Die Konsequenzen dieses Wandels werden exemplarisch am Beispiel der Verknüpfung agiler Methoden mit der Lean Production in der Software-Entwicklung diskutiert.

Der nächste Beitrag ist von *Uta Wilkens* und *Caroline Ruiner* verfasst und untersucht sogenannte *new employment relationships*. Auf Basis einer gezielten Befragung von Arbeitskräften sowie Arbeit- bzw. Auftraggebern aus wissensintensiven Beschäftigungsfeldern mit erkennbaren Flexibilisierungstendenzen spezifizieren die Autorinnen Konfigurationen von *new employment relationships* hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen. Der Blick wird außer auf die Vertragsbeziehung auch auf die Erwartungshaltungen von Arbeitskräften sowie Arbeit- bzw. Auftraggebern gelenkt. Im Ergebnis werden drei Arten von Tauschbeziehungen unterschieden und nach ihren Merkmalsausprägungen auf einem Kontinuum verortet. Interessant an diesem Beitrag ist die Berücksichtigung beider Vertragsparteien sowie formaler und psychologischer Komponenten des Tauschs für die Konstitution der *new employment relationships*.

*Robert Fraunhoffer, Mark Mietzner, Dirk Schiereck* und *Yann Schneider* untersuchen die Motive von Unternehmen für Personalabbaupläne vor dem Hintergrund deren Folgen für Humankapitalverlust und Börsenwert. Damit fokussiert der Beitrag ein besonders kritisch diskutiertes Spannungsfeld zwischen betrieblichem Personalmanagement und internationalen Kapitalmärkten. Mithilfe der Ereignisstudienmethodik werden die Auswirkungen von Entlassungsankündigungen auf den Vermögenswert von global agierenden Fluggesellschaften analysiert. Es zeigt sich, dass eine Pauschalisierung der Kursreaktionen nicht möglich ist, sondern vielmehr die spezifischen Motive und die Ausgestaltung des Personalabbaus von Relevanz sind. Angekündigte Massenentlassungen steigern nicht per se immer, wie häufig unterstellt, sondern nur in einem spezifischen Kontext den Börsenwert der Arbeitgeber. Insbesondere wirken sich proaktive Maßnahmen, die im Rahmen einer Restrukturierung umgesetzt werden, positiv auf den Shareholder-Value aus.

In einem weiteren Beitrag befasst sich *Christian Gärtner* mit Werkzeugen und Instrumenten, die bei der Managementarbeit bedeutsam sind. Während bisherige Studien Tools wie zum Beispiel Benchmarks und Checklisten meist als neutrale und passive Objekte auffassen, die Manager, aber auch Berater instrumentell einsetzen, nimmt dieser Beitrag den ‚be-dingen‘ Arbeitsalltag dieser Akteure in den Blick und berücksichtigt so den Aufforderungscharakter von Dingen. Materielles wird somit nicht nur als ermöglichender oder beschränkender Bestandteil sozialer Praktiken betrachtet, sondern die Wirkkraft der Materialität von Tools auf Form und Inhalt von Arbeit wird ersichtlich. Zudem wird gezeigt, dass Studien, die in Tools eine ‚moderne Logik des Organisierens‘ verkörpert sehen, jene Aspekte ausblenden, die Teil der durch Tools erwirkten (Zweck-)Rationalität sind und dennoch über sie hinausgehen: Tools fordern zu ästhetischen und emotionalen Erlebnissen, zu grenzüberschreitender Zusammenarbeit und zur Verteilung (statt der Konzentration) von Kontrollmöglichkeiten auf.

*Markus Helfen* geht in seinem Beitrag von der These einer zunehmenden Tertialisierung und Triangularisierung von Arbeitsverhältnissen aus, die im Wesentlichen durch eine Reorganisation der Wertschöpfung in Unternehmensnetzwerken getrieben werden. Mit einem empirischen Fokus auf die Entwicklung industrieller Dienstleistungen fragt der Autor, ob es vor dem Hintergrund dieser Entwicklung eines interorganisationalen Human Resource Managements bedarf. Triangularisierte Beschäftigung betrifft nicht nur einzelne Funktionen des Human Resource Managements, sondern rührt auch an die grundsätzliche institutionelle Rahmung der Personalpolitik. Aufbauend auf einer Typologie triangularisierter Beschäftigung, die von der Art der Geschäftsbeziehungen und den Kompetenz- und Qualifikationsprofilen der Arbeitskräfte ausgeht, werden Möglichkeiten skizziert, wie die Management- und Organisationsforschung ein interorganisationales Human Resource Management theoretisch und empirisch bearbeiten kann.

Ebenfalls mit einer speziellen Form der Arbeit in Netzwerken befasst sich ein von *Julia Ringwelski* und *Jan Kratzer* verfasster Beitrag: der Arbeit von Promotoren in staatlich geförderten Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen. Dabei untersuchen die Autoren auf der Basis einer qualitativen Vorstudie sowie einer quantitativen Hauptstudie speziell die Wirkungen dieser Promotorenarbeit auf die Qualität und Quantität von Innovationen, welche Steuerungsinhalte Netzwerkteilnehmer an Netzwerkmanager adressieren bzw. welche dieser Inhalte auf die Qualität respektive Quantität von Innovationen wirken. Weiterhin betrachten die Autoren in diesem Kontext die Relevanz des Faktors ‚Zeit‘. Die Studie zeigt, dass Netzwerkmanager als Fach- und Beziehungspromotoren einen positiven Effekt auf die Innovationsqualität haben, während sie als Machtpromotoren Innovationsquantität befördern. Die Innovationsqualität nimmt im Lauf der Zusammenarbeit ab; ein Netzwerkmanagement als Beziehungspromotor vermag diesem Trend in späteren Phasen des Netzwerks jedoch entgegenzuwirken.

Die letzten beiden Beiträge dieses Bandes eröffnen eine neue Rubrik der *Managementforschung*: Kontroverse. Entgegen der ansonsten geübten Praxis, sind diese Beiträge nicht einem doppelt-blinden Begutachtungsverfahren durch mindestens zwei Fachgutachter (zumeist unterschiedlicher Disziplinen) unterworfen, sondern gezielt eingeladen worden.

Die Gutachterrolle haben in diesem Fall die drei Herausgeber übernommen. Auch diese Beiträge sind insoweit Ergebnis einer seit Gründung der *Managementforschung* beförderten Kooperation zwischen Autoren und Kommentatoren.

In dem ersten dieser Beiträge, einem weiteren von Soziologen verfassten, untersuchen *Wolfgang Dunkel* und *Margit Wehrich* interaktive Arbeit. Mit diesem Beitrag schließen die Autoren an die vor allem von *Martin Baethge*, *Fritz Böhle* und *Stephan Voswinkel* geführte Debatte um die besondere soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit an. Für Dienstleistungsarbeit ist, das wird auch von der Betriebswirtschaftslehre seit Langem betont (vgl. *Engelhardt et al. 1993*), die mehr oder weniger enge soziale Interaktion mit Kunden konstitutiv. Eine solche Zusammenarbeit ergibt sich jedoch nicht von selbst. Um eine entsprechende Kooperationsbeziehung herzustellen, muss, folgte man den Autoren dieses Beitrags, interaktive Arbeit geleistet werden. Denn in Dienstleistungsbeziehungen fallen Abstimmungsprobleme an, die von Dienstleistern und Kunden gemeinsam bearbeitet werden müssen. Für die Analyse interaktiver Arbeit wird eine Heuristik herangezogen, mit der sich diese Abstimmungsprobleme und die entsprechenden Abstimmungsmechanismen erfassen lassen. Dabei entzieht sich das, was in der interaktiven Arbeit tatsächlich geschieht, nach Ansicht der Autoren zumindest teilweise der betrieblichen Steuerung. Am Beispiel von Hoteldienstleistungen wird in dem Beitrag das Zusammenspiel betrieblicher und interaktiver Abstimmungsmechanismen nachgezeichnet. Zudem wird eine Systematisierung der sozialen Abstimmungsmechanismen unter Rekurs auf verschiedene Dienstleistungsbranchen vorgeschlagen. Es geht dabei um Verständigung, Vertrauen und Verhandlungen, aber auch um Kontrolle und Konfrontation. Am Ende wird die These aufgestellt, dass Dienstleistungsbeziehungen Labore des Sozialen sind: In Dienstleistungsbeziehungen werden elementare Mechanismen sozialen Zusammenlebens generiert und etabliert. Welche Mechanismen dort eingeübt werden, ist von Bedeutung für die Gesellschaft.

In seinem Kommentar zu diesem Beitrag diskutiert *Martin Baethge* diese Labor-These kritisch. Dazu hinterfragt er nicht nur die enge empirische Basis der Studie, sondern auch den theoretischen Ansatz der Autoren in Hinblick auf seine Fähigkeit, das Soziale der gerade für Dienstleistungsproduktion typischen Interaktion wirklich umfassend einzufangen; auch und gerade in Hinblick auf die indirekteren und damit verdeckteren Formen sozialer Kontrolle.

## Literaturverzeichnis

Barley, S./Kunda G. (2001): Bringing work back in. In: *Organization Science* 12 (1), S. 76-95.

Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 45 (5), S. 395-426.

Jarzabkowski, P./Spee, A.P. (2009): Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. In: *International Journal of Management Reviews* 11(1), S. 69-95.

Laske, St./Schweres, M. (2014)(Hrsg.): Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften. Vielfalt als Krisenindikator oder als Potential? München und Mering.

Lawrence, T.B./Suddaby, R. (2006): Institutions and institutional work. In: Clegg, S.R./Hardy, C./Lawrence, T.B./Nord, W.R. (Hrsg.): The Sage Handbook of Organization Studies. 2. Aufl. London, S. 215-254.

Okhuysen, G.A./Lepak, D./Ashcraft, K.L./Labianca, G./Smith, V./Steensma, H.K. (2013): Theories of work and working today. In: Academy of Management Review 38 (4), S. 491-502.

Alle eingereichten Beiträge haben wie gewohnt einen doppel-blinden Begutachtungsprozess durchlaufen, in dessen Rahmen insbesondere die Mitglieder des Herausgeberbeirats der Managementforschung wieder mit großer Sorgfalt und sehr viel Engagement für die Fachgutachten verantwortlich gezeichnet haben. Darüber hinaus haben als externe Gutachter/innen an diesem Band mitgewirkt:

- Prof. Dr. Anja Iseke, Universität Paderborn
- Prof. Dr. Thomas Breisig, Universität Oldenburg
- Prof. Dr. Martin Schneider, Universität Paderborn
- Prof. Dr. Manfred Moldaschl, Technische Universität Chemnitz
- Prof. Dr. Carsten Wirth, Hochschule Darmstadt
- Prof. Dr. Rainhart Lang, Technische Universität Chemnitz
- Prof. Dr. Ingo Weller, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Prof. Dr. Tibor Neugebauer, Universität Luxemburg
- Dr. Jörg Raab, Tilburg University
- Prof. Dr. Elke Schüßler, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Albert Martin, Lemphana Universität Lüneburg
- Prof. Dr. Stefan Süß, Universität Düsseldorf

Allen am Begutachtungsprozess Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich für ihren Einsatz gedankt!

## Errata

Der im vorherigen Band der Managementforschung (MF 23) abgedruckte und von Stephanie Duchek und Stefan Klaußner verfasste Beitrag „Temporärer Umgang mit Unerwartetem: Die Analyse einer gebrochenen ICE-Radsatzwelledurch die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung“ entstand im Rahmen der Tätigkeit der Autoren als wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Führung an der Freien Universität Berlin und wurde inspiriert durch das von Prof. Dr. Georg Schreyögg am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft initiierte Forschungsprogramm zum „Umgang mit Unsicherheit“. Im Vorfeld der Untersuchung lagen am Lehrstuhl bereits erste Forschungsergebnisse zu organisationalen Praktiken im Umgang mit Unerwartetem vor, die aus dem in einem ganz anderen em-

pirischen Kontext angesiedelten Dissertationsvorhaben von Simone Ostermann stammen. Die Ergebnisse bezogen sich u.a. auf die Bedeutung personaler Netzwerke im unkonventionellen Einsatz von Experten und das Wechseln von Akteuren zwischen Formalität und Informalität. Die Autoren bedauern, dass sie auf den Entstehungskontext des Artikels nicht bereits in der veröffentlichten Fassung hingewiesen haben. Vgl. dazu auch Schreyögg, G./ Ostermann, S.M. (2012): Managing uncertainty in Intensive Care Units – Exploring formal and informal coping practices in a university hospital. Präsentiert auf dem 28. EGOS Colloquium, 5.-7. 2012, Helsinki, Finnland.

Berlin-Dahlem, Trier und Hamburg, im Mai 2014

Jörg Sydow, Dieter Sadowski und Peter Conrad



<http://www.springer.com/978-3-658-06273-6>

Arbeit - eine Neubestimmung

Managementforschung 24

Sydow, J.; Sadowski, D.; Conrad, P. (Hrsg.)

2014, XIII, 311 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06273-6