

Ulrike Bonss

HOCHQUALIFIZIERTE EXTERNE MITARBEITER ALS WISSENSQUELLE

Ein Bezugsrahmen zur Nutzung des Wissens externer
Mitarbeiter in dynamischen Umfeldern

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	19
Abkürzungsverzeichnis.....	21
Einführung	23
(1) Forschungsdefizite und Ziele der Arbeit	24
(a) Forschungsdefizite	24
(aa) Vernachlässigung externer Mitarbeiter als Wissensquelle in bisheriger Forschung	24
(ab) Vernachlässigung einer Betrachtung externer Mitarbeiter als Wissensquelle aus einer strategischen Perspektive	25
(ac) Vernachlässigung der Herausforderungen für die Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter in der Praxis	27
(b) Ziele der Arbeit	28
(2) Vorgehen in der Arbeit.....	29
Teil I: Externe Mitarbeiter – eine wertvolle Wissensquelle für Unternehmen.....	31
I.1 Externe Mitarbeiter und ihr Einsatz in Unternehmen.....	32
I.1.1 Annäherung an ein Begriffsverständnis und Verortung im Forschungskontext	33
(a) Begriffsverständnis „externe Mitarbeiter“	33
(b) Verortung im Forschungskontext	35
I.1.2 Unterschiedliche Charakteristika externer Beschäftigungsverhältnisse	38
I.1.2.1 Traditionelle Perspektive: prekär beschäftigte und geringqualifizierte externe Mitarbeiter	38
I.1.2.2 Ein neuer Typ externer Beschäftigungsverhältnisse: hochqualifizierte und gut verdienende externe Mitarbeiter	39

I.1.2.3 Die individuelle Perspektive als Kontinuum zwischen prekär beschäftigten Geringverdienern und hochqualifizierten Spitzenverdienern	42
I.1.3 Gründe für den Einsatz externer Mitarbeiter in Unternehmen.....	43
I.1.3.1 Strategische Gründe für den Einsatz externer Mitarbeiter	44
(1) Anpassungsfähigkeit an wechselnde Nachfragebedingungen	44
(2) Kostenvorteile.....	45
(3) Zugang zu Wissen.....	47
I.1.3.2 Operative Gründe für den Einsatz externer Mitarbeiter.....	48
I.1.4 Die Entwicklung des Einsatzes externer Mitarbeiter in Unternehmen	49
I.1.4.1 Der Einsatz externer Mitarbeiter in Randbereichen.....	50
(1) Der Einsatz externer Mitarbeiter in Randbereichen als Konsequenz der Gestaltung flexibler Personalstrukturen.....	50
(2) Outsourcingmaßnahmen zur Steigerung der Flexibilität als Hintergrund für den Einsatz externer Mitarbeiter in Randbereichen	54
(3) Legitimierung des Einsatzes externer Mitarbeiter in Randbereichen durch den Ressource-Based View	56
I.1.4.2 Der Einsatz externer Mitarbeiter in Kernbereichen	58
(1) Empirische Hinweise auf den Einsatz externer Mitarbeiter in Kernbereichen.....	59
(2) Verschiebung und Öffnung der Organisationsgrenzen als Hintergrund für den Einsatz externer Mitarbeiter in Kernbereichen.....	59
(a) Verschiebung der Organisationsgrenzen durch Strategic Outsourcing.....	60
(b) Verschiebung und Öffnung der Organisationsgrenzen durch Knowledge Process Outsourcing	62
(c) Öffnung der Organisationsgrenzen durch die Gestaltung offener Innovationssysteme	63
(ca) Closed Innovation Paradigma	64
(cb) Open Innovation Paradigma	65
(cc) Veränderung der Vorgehensweise bei der Innovationsgenerierung	66

(3) Legitimierung des Einsatzes externer Mitarbeiter in Kernbereichen durch den Dynamic Capabilities View	68
I.1.4.3 Konsequenzen für die Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	71
(a) Erstellung von Teilleistungen	71
(b) Partnerschaftliche Zusammenarbeit	71
I.2 Chancen der Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	73
(1) Deckung von temporärem Bedarf an hochqualifizierter Tätigkeit	73
(2) Schneller Zugriff auf kurzfristig benötigtes Wissen	73
(3) Zugang zu aktuellem technologischen Wissen und Best Practices	74
(4) Zeitliche Verzögerung interner Ressourcenbindung	75
(5) Bewältigung von technologischem Richtungswechsel	76
(6) Diversität und Förderung des Innovationsklimas in Projekten	76
I.3 Risiken und Grenzen der Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	78
I.3.1 Risiken der Nutzung externer Mitarbeiter als Wissensquelle	79
I.3.1.1 Kompetenzverlust und Abhängigkeit	80
I.3.1.2 Risiko des Abflusses von strategisch relevantem Wissen	82
I.3.1.3 Geringere Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen	83
I.3.2 Begrenzte Fähigkeit von Organisationen zur Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen	85
I.3.2.1 Notwendigkeit von Phasen der Stabilität	85
I.3.2.2 Begrenzte Fähigkeit von Organisationen zur Bewältigung von Diversität	86
Teil II: Auf dem Weg zu einem Bezugsrahmen für die Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	89
II.1 Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter aus strategischer Perspektive	90
II.1.1 Exploration und Exploitation – zwei Metakonzepte für die Sicherung von Erfolg und Überleben von Unternehmen in dynamischen Umfeldern	90
II.1.2 Nutzung von externen Mitarbeitern in Exploration und Exploitation-Strategien	93
II.1.2.1 Lernende Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	93
(1) Kompetenzaufbauende Nutzung	94

(2) Komplementäre Nutzung	94
(3) Beitrag der lernenden Nutzung zu Exploration und Exploitation	95
II.1.2.2 Substitutive Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	100
II.1.3 Herstellung einer Balance zwischen Exploration und Exploitation bei dem Einsatz externer Mitarbeiter	102
II.1.3.1 Herstellung einer Balance – eine Herausforderung	103
II.1.3.2 Ansätze zur Herstellung einer Balance	105
(1) Temporärer Ansatz	105
(2) Struktureller und kontextueller Ansatz	106
(3) Institutioneller Ansatz	108
II.1.3.3 Verortung der Ansätze im Forschungskontext	112
II.1.3.4 Nutzung externer Mitarbeiter in den Ansätzen zur Herstellung einer Balance	114
(a) Nutzung im temporären Ansatz	114
(b) Nutzung im strukturellen und kontextuellen Ansatz	114
(c) Nutzung im institutionellen Ansatz	115
II.1.3.5 Eignung der Ansätze für unterschiedliche Umfeldbedingungen	115
II.2 Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter aus prozessualer Perspektive	119
II.2.1 Die Absorptionsfähigkeit und der Prozess der Wissensabsorption	120
II.2.2 Ansätze zur Beschreibung des Prozesses der Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter	121
II.2.2.1 Ursprüngliche Konzeptualisierung des Prozesses der Absorption von externem Wissen durch Cohen und Levinthal	122
II.2.2.2 Weiterführende Ansätze zur Beschreibung des Absorptionsprozesses	123
(1) Konzeptioneller Schwerpunkt auf dynamische Anpassungsfähigkeit bei Zahra und George (2002)	123
(2) Konzeptioneller Schwerpunkt auf Lernprozesse bei Todorova und Durisin (2007)	126
II.2.3 Integrative Betrachtung der vorgestellten weiterführenden Ansätze	129

II.2.4 Herstellung einer Balance zwischen Exploration und Exploitation im Absorptionsprozess	132
II.2.5 Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter im Absorptionsprozess.....	134
II.2.5.1 Lernende Nutzung im Absorptionsprozess	135
II.2.5.2 Substitutive Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter.....	137
II.3 Empirie zur Illustration des Bezugsrahmens.....	138
II.3.1 Datenbasis	138
II.3.2 Forschungsdesign und Ziele der Studien	139
II.3.3 Datenerhebung	142
II.3.3.1 Feldzugang	143
II.3.3.2 Vorgehensweise bei der Datenerhebung.....	143
(1) Datenerhebung bei den Interviewstudien	144
(a) Rahmenbedingungen der Datenerhebung.....	144
(b) Wahl der Erhebungsmethode.....	144
(c) Entwicklung der Interviewleitfäden	144
(2) Datenerhebung bei der Onlinestudie	145
II.3.4 Datenauswertung.....	146
II.3.4.1 Auswertung der qualitativen Daten.....	146
II.3.4.2 Auswertung der quantitativen Daten.....	147
Teil III: Entwicklung des Bezugsrahmens und Empfehlungen zur Umsetzung	149
III.1 Umgang mit den Risiken der Nutzung des Wissens externer Mitarbeiter.....	150
III.1.1 Umgang mit dem Risiko eines Kompetenzverlustes	151
III.1.1.1 Ansätze zur Vermeidung von Kompetenzverlust	152
(1) Flexibilisierung der internen Weiterentwicklung	153
(2) Definition von Bereichen, in denen Kompetenzverlust unkritisch ist	155
III.1.1.2 Integration der Vermeidung von Kompetenzverlust in den Bezugsrahmen	160
III.1.2 Umgang mit dem Risiko eines Wissensabflusses	161
III.1.2.1 Beurteilung des Risikos eines Wissensabflusses	162
(1) Analyse des Risikos eines Wissensabflusses auf strategischer Ebene	162
(a) Analyse der Grundlage von Wettbewerbsvorteilen	162

(aa) Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit in stark dynamischen Umfeldern.....	162
(ab) Alternative Geschäftsmodelle	163
(b) Trade-off zwischen der Vermeidung von Wissensabfluss und der Erzeugung von Flexibilität.....	164
(2) Analyse des Risikos eines Wissensabflusses in der spezifischen Einsatzsituation.....	166
III.1.2.2 Ansätze zum Umgang mit dem Risiko eines Wissensabflusses	168
(1) Geeignete Ausgestaltung des Einsatzes externer Mitarbeiter	168
(2) Längerfristige Bindung externer Mitarbeiter.....	170
(3) Juristische Schutzmaßnahmen	170
III.1.2.3 Integration der Vermeidung von Wissensabfluss in den Bezugsrahmen	172
III.2 Umsetzung der lernenden und der substitutiven Nutzung	173
III.2.1 Annäherung an ein Wissensverständnis	174
III.2.1.1 Traditionelles Wissensverständnis und Konsequenzen für den Umgang mit Wissen in der BWL	175
(1) Traditionelles Wissensverständnis in der westlichen Gesellschaft.....	175
(2) Traditionelles Wissensverständnis in der Betriebswirtschaftslehre	176
(3) Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen in der betrieblichen Praxis	176
III.2.1.2 Die Diskussion um implizites Wissen als Ansatzpunkt zur Erweiterung des traditionellen Wissensverständnisses	178
III.2.1.3 Das Wissensverständnis der praxistheoretischen Ansätze als Ergänzung zu dem traditionellen Wissensverständnis	180
(1) Kontextgebundenheit von Wissen	183
(2) Wissen als soziale Handlung	185
(3) Wissen als emergenter Prozess.....	186
III.2.1.4 Konsequenzen für das Wissensverständnis.....	187
III.2.2 Umsetzung der lernenden Nutzung.....	188

III.2.2.1 Lernende Nutzung aus der Perspektive des traditionellen Wissensverständnisses	188
(1) Traditionelle Perspektive auf den Wissenserwerb	189
(2) Konsequenzen für exploratives und exploitatives Lernen.....	191
(3) Erfolgsfaktoren für exploratives und exploitatives Lernen von externen Mitarbeitern	194
(a) Faktoren des Senders	195
(aa) Kommunikative Fähigkeiten des Senders	195
(ab) Zielkonflikt durch engen Zeitplan	196
(ac) Motivation zur Wissensteilung	197
(b) Faktoren des Empfängers	201
(ba) Motivation zur Aufnahme des externen Wissens	201
(bb) Fähigkeit zur Aufnahme von neuem Wissen.....	204
(bc) Zielkonflikt durch engen Zeitplan	205
(c) Organisationale Rahmenbedingungen	205
III.2.2.2 Lernende Nutzung aus der Perspektive der praxistheoretischen Ansätze.....	207
(1) Exploratives Lernen aus Perspektive der praxistheoretischen Ansätze.....	207
(a) Der Ansatz der <i>legitimate peripheral participation</i> von Lave und Wenger (1991)	208
(b) Praxisempfehlungen für exploratives Lernen von externen Mitarbeitern	213
(ba) Integration	214
(bb) Räumliche Nähe	215
(bc) Positives Klima der Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern.....	215
(2) Exploitives Lernen aus der Perspektive der praxistheoretischen Ansätze.....	216
(a) Das Konzept <i>networks of practice</i> von Brown und Duguid (2001).....	217
(b) Praxisempfehlungen für exploitatives Lernen von externen Mitarbeitern	218
III.2.2.3 Integrative Betrachtung der lernenden Nutzung aus traditioneller und praxistheoretischer Perspektive.....	219

III.2.3 Umsetzung der substitutiven Nutzung	221
III.2.3.1 Substitutive Nutzung durch die Kombination modularisierter Teilleistungen.....	222
(1) Transaktionales Organisationales Lernen	223
(a) Bildung von Modulen	223
(b) Identifikation von benötigtem Wissen	225
(c) Speicherung von Wissen in Artefakten.....	225
(d) Prototyping-Prozesse.....	226
(2) Grenzen des Konzeptes und Praxisempfehlungen.....	227
III.2.3.2 Substitutive Nutzung durch die Bildung von Innovations-teams in der Neuproduktentwicklung	229
(1) Ansatz der Wissensgenerierung nach Nonaka (1994), Nonaka und Takeuchi (1995; 2012).....	230
(a) Sozialisation	231
(b) Externalisierung	231
(c) Kombination	232
(d) Internalisierung.....	233
(2) Kritik an dem Ansatz der Wissensgenerierung nach Nonaka und Takeuchi (1995; 2012)	233
(3) Erfolgsfaktoren für die Kombination des Wissens interner und externer Spezialisten.....	235
Schlussbetrachtung	237
(1) Rekapitulation zentraler Ergebnisse	237
(2) Beiträge der Arbeit für die Forschung	240
(3) Kritische Reflektion und „Bündelung“ von Ergebnissen für die Praxis	245
(4) Ausblick und Empfehlungen für zukünftige Forschung.....	247
Anhangsverzeichnis	251
Anhang 1	252
Anhang 2	256
Anhang 3	262
Anhang 4	270
Anhang 5	275
Literaturverzeichnis	277