



Anne-Kathrin Lohbeck (Autor)
**Dominierende Rolle des Aussendienstes in
Mehrkanalsystemen**
Eine empirische Untersuchung



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1029>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

2. Konzeptionelle Grundlagen

*"Obne Klarheit in der Sprache
ist der Mensch nur ein Gartenzwerge"
- Sven Regener, Strassenbahn des Todes*

Kapitel 2 stellt die beiden konzeptionellen Grundpfeiler der Arbeit vor. Einerseits wird die theoretische Basis, mit der die Phänomene untersucht werden, beleuchtet. Andererseits die bisherige Forschung zum Phänomen, also die vorliegenden Erkenntnisse zum Thema. Dabei werden zunächst in Abschnitt 2.1 der Kontingenzansatz und der Konfigurationsansatz hergeleitet und charakterisiert. Dann werden in Abschnitt 2.2 ausgehend vom untersuchten Phänomen, dem Aussendienst Anknüpfungspunkte in der Literatur skizziert und auf ihre Eignung zur Nutzung für das vorliegende Forschungsvorhaben geprüft. In Abschnitt 2.3 schliesslich wird der Erkenntnisbeitrag der beiden Bereiche für die vorliegende Arbeit zusammenfassend dargestellt.

2.1. Theoretische Basis: Kontingenz- und Konfigurationsansatz

Die klare Herleitung und Bestimmung der theoretischen Basis einer Forschungsarbeit ist von besonderer Wichtigkeit, weil die getroffene Wahl bereits vorherbestimmt, was im Rahmen der Arbeit beobachtet werden kann und was nicht.⁸² Der folgende Abschnitt ist daher in drei Teile gegliedert: zuerst werden wichtige Entwicklungsphasen der Managementtheorie knapp umrissen, dann wird die Entstehung des situativen und des Gestaltansatzes beleuchtet, und schliesslich dessen Kernelemente und aktuelle Diskussionen vorgestellt.

⁸² Wolf (2005), S. 19

2.1.1. Entwicklungsphasen der Managementtheorie

Publikationen zur Management- und Organisationsforschung enthalten eine grosse Anzahl von Theoriesträngen, welche parallel zueinander existieren.⁸³ Dies wird mit dem hohen Abstraktionsgrad des Gebietes und der Komplexität der betrachteten Phänomene begründet. Zudem bietet der Wissenschaftsbetrieb in diesem Feld Anreize für den Entwurf neuartiger Theorien und die dort aktiven Forscher knüpfen an verschiedene Disziplintraditionen (Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie, Volkswirtschaft, ...) an.⁸⁴

Es bestehen zahlreiche Ansätze zur kriteriengeleiteten Systematisierung von Theorien, welche einerseits durch die Vielfalt der den Theorien zugrundeliegenden Auffassungen (z.B. Rationalitätsverständnis, Betrachtungsebene, methodischer Zugang) und andererseits durch die laufend fortschreitende Theorieentwicklung geprägt sind.⁸⁵ Da eine umfassende Systematisierung zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorliegt, soll an dieser Stelle lediglich ein kurzer historischer Abriss der Vorläufer und theoretischen Bezüge der beiden Ansätze dargestellt werden. Staehle unterscheidet sechs Phasen der historischen Entwicklung des Management-Wissens, welche sich stark verkürzt wie folgt charakterisieren lassen⁸⁶:

Die (1) *Traditionellen Ansätze* (ab 1900) bilden den Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Erforschung des Managements. In den Arbeiten von Taylor, Fayol und Weber finden sich erstmals systematisch dokumentierte, vielfach praktisch gewonnene Erfahrungen im Blick auf Planung, Organisation und Kontrolle des sachlichen Aufgabenvollzugs. Ihnen allen gemeinsam ist die Unterstellung von universellen Lösungen, welche unabhängig von Unternehmen, Kontext und Zeitablauf sind („one best way“⁸⁷). Ab 1945 erfolgt eine Phase (2) *Modifizierender Spezialisierung*: so war es das Anliegen der formalwissenschaftlichen Ansätze,

⁸³ Vgl. z.B. Knyphausen-Aufsess (1996); Mintzberg et al. (1998); Staehle (1999); Walter-Busch (1996)

⁸⁴ Wolf (2005), S. 42-43

⁸⁵ Z.B. Burrell / Morgan (1979) oder Hollis (1994)

⁸⁶ Staehle (1999), S. 22-70

⁸⁷ Vgl. Scherer / Beyer (1998), S. 333

dem Management mit Hilfe von Modellen und mathematischen Methoden den Status einer exakten Wissenschaft zu geben, während die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze unter dem Einfluss von Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie das menschliche Verhalten stärker als bisher ins Zentrum der Betrachtungen stellten.

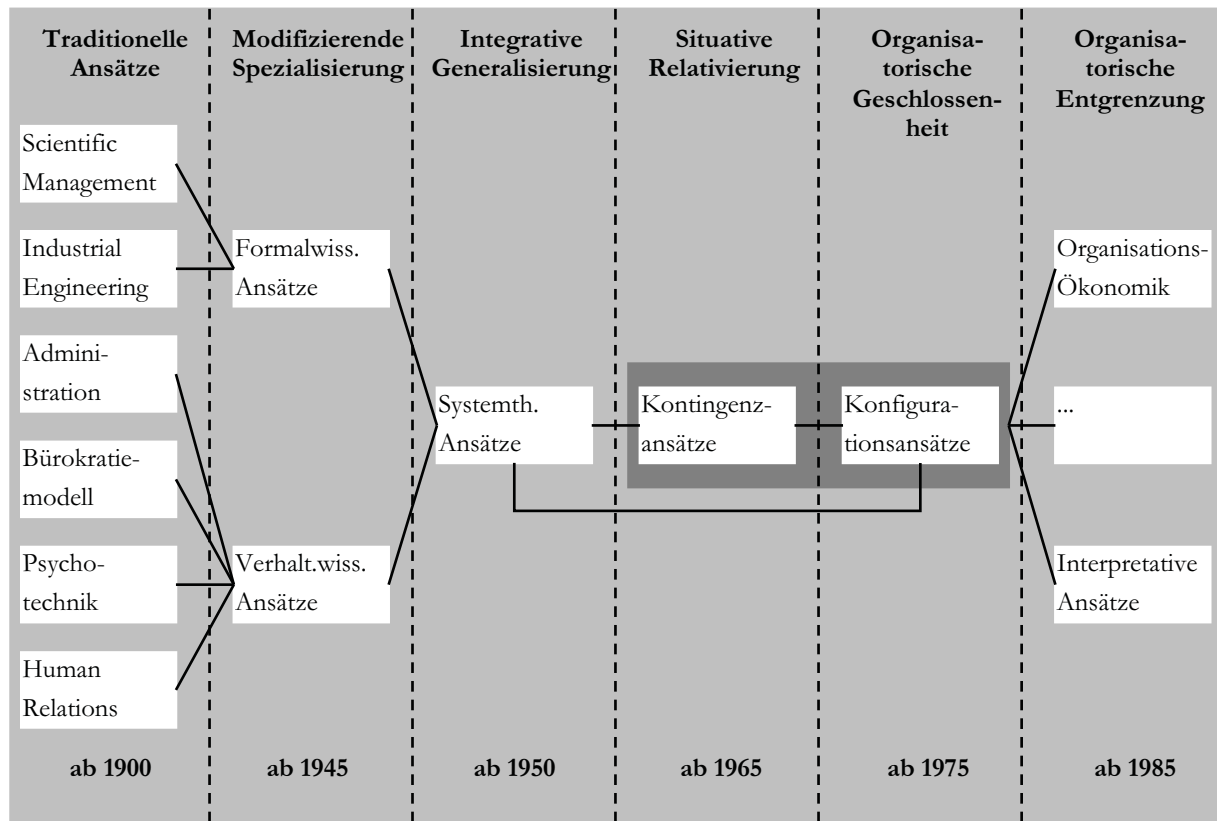


Abb. 2.1: Zentrale Ansätze der Managementforschung⁸⁸

Mit den (3) *Systemtheoretischen Ansätzen* (ab 1950) gelingt es erstmals, die Aussenbezüge der Unternehmung systematisch zu erfassen und die Interaktion zwischen Unternehmung und Umwelt abzubilden. Die (4) *Kontingenzansätze*⁸⁹ bildeten sich ab 1965 als Reaktion auf die Mängel systemtheoretischer Konzepte heraus, welche einen hohen Abstraktionsgrad und ein primär theoretisches Forschungsprogramm aufwiesen. Diese Theorieströmung verfolgt

⁸⁸ In Anlehnung an Staehle (1999), S. 22

⁸⁹ Auch: Situative Ansätze

das Ziel, konkrete und operationale Aussagen auf mittlerem Abstraktionsniveau zu formulieren, welche statt den traditionellen *one best way*-Ansätzen auf eine situative Relativierung abzielen und die Bedeutung des „Fit“ mit der externen Umwelt betonen (Kongruenz-Effizienz-Hypothese).

Die (5) *Konfigurationsansätze* (ab 1975) verfolgen die Grundidee des „Fit“ weiter, stellen jedoch den „internen Fit“, also die interne Konsistenz zwischen Strukturvariablen der Unternehmung, in den Vordergrund (Konsistenz-Effizienz-Hypothese). Die Phase der (6) *Organisatorischen Entgrenzung* ab 1985 brachte mit den interpretativen Ansätzen die Abkehr vom funktionalistischen Paradigma. Diese Ansätze betrachten soziale Phänomene als Konstruktionen der Wirklichkeit, welche hermeneutisch verstanden werden muss.

Es ist anzumerken, dass die geschilderten verschiedenen Theoriegebäude nicht als reine Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Vorgänger zu interpretieren sind, sondern vielmehr parallel weiterentwickelt und zur Betrachtung verschiedener Phänomene angewendet werden. Wolf sieht in der bestehenden Theorievielfalt einen Spiegel der Komplexität des Erkenntnisobjekts, weist aber darauf hin, dass wissenschaftliche Untersuchungen im Hinblick auf die Konsistenz der Argumentation immer von einer oder wenigen Theorien getragen sein sollten.⁹⁰

In jüngerer Zeit hat Giddens mit der Strukturationstheorie einen integrativen metatheoretischen Ansatz vorgelegt, welcher in der Managementforschung stark rezipiert wurde und als Rahmen für eine „*strukturationstheoretisch informierte Organisationstheorie*“ genutzt wird.⁹¹

2.1.2. Kernelemente des Kontingenz- und Konfigurationsansatzes

Das allgemeine Fit-Konzept der Managementtheorie postuliert, dass Performance einer Organisation durch eine Passung verschiedener Variablen erzielt wird.⁹² Die Kongruenz-

⁹⁰ Wolf (2005), S. 44

⁹¹ Giddens (1984); vgl. dazu auch Walgenbach (2006)

⁹² Für eine Systematisierung von Fit- Konzepten vgl. Mintzberg (1979), S. 209f

Effizienz-Hypothese des Kontingenzansatzes und die Konsistenz-Effizienz-Hypothese des Konfigurationsansatzes bilden Operationalisierungen des *fit*-Konzeptes. Erstere betont dabei die Übereinstimmung von System und externen Kontingenzfaktoren und letztere die Übereinstimmung von verschiedenen Gestaltungsparametern des Systems.

Kontingenzansatz und Kongruenz-Effizienz-Hypothese

Donaldson beschreibt die Kernhypothese des Kontingenzansatzes: „*Contingency models posit that effectiveness is highest where the structure fits the contingencies. Match causes effectiveness, mismatch causes ineffectiveness.*”⁹³ Dieser Ansatz geht also davon aus, dass die formale Organisationsstruktur einen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation hat. Ob eine bestimmte formale Struktur effizient ist, hängt allerdings von den Kontingenzfaktoren, das heisst der jeweiligen Situation der Organisation ab. Um Effizienz zu erreichen, müssen Organisationsgestalter die formalen Strukturen ihrer Organisation an die jeweilige Situation anpassen, also Kongruenz schaffen. Aufgabe eines kontingenztheoretischen Forschungsprogramms ist es daher, situative Gestaltungsempfehlungen zu ermitteln, welche Organisationsgestalter bei dieser Aufgabe nutzen können.

Klassische kontingenztheoretische Arbeiten gehen von gerichteten Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Situation und Organisation aus und müssen sich daher den Vorwurf des Determinismus gefallen lassen.⁹⁴ Gleichzeitig wird jedoch betont, dass auch der Kontingenzansatz wie alle modernen Ansätze einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung leisten kann.⁹⁵ Die kürzlich im deutschsprachigen Raum geführte Debatte zur Erfolgsfaktorenforschung zeigt die weite Verbreitung kontingenz-theoretischer Ideen in der aktuellen Forschung.⁹⁶

⁹³ Donaldson (1982), S. 67

⁹⁴ Schreyögg (1978), S. 229ff

⁹⁵ Staehle (1999), S. 66

⁹⁶ Vgl. Nicolai / Kieser (2002), Homburg / Krohmer (2004) und die Dokumentation der gesamten Debatte unter <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/>

Konfigurationsansatz und Konsistenz-Effizienz-Hypothese

Miller nennt als Kernhypothese des Konfigurationsansatzes „*that elements of strategy, structure and environment often coalesce or configure into a manageable number of common, predictively useful types that describe a large proportion of high performing organizations. The configurations (or 'gestalts', or 'archetypes' of 'generic types')* are said to be predictively useful in that they are composed of tight constellations of mutually supportive elements.“⁹⁷

Dieser Ansatz geht ebenfalls davon aus, dass Organisationsstruktur und Erfolg einer Organisation zusammenhängen. Ob eine bestimmte Struktur erfolgsfördernd ist, hängt aus Sicht des Konfigurationsansatzes insbesondere davon ab, wie gut die verschiedenen Elemente der Organisation zusammenpassen. Um Effizienz zu erreichen, müssen Organisationsgestalter die formalen Strukturen intern aufeinander abstimmen, also konsistent machen. Ein konfigurationstheoretisches Forschungsprogramm ermittelt Cluster oder Typen von Organisationen, die sich jeweils in der Zusammensetzung der Einzelelemente der Organisation ähneln. Ein solches Cluster ähnlicher Strukturen wird dann nicht als Zufall interpretiert, sondern als Hinweis darauf verstanden, dass diese Häufung aus bestimmten Gründen vorteilhaft ist. Es wird dann eine Organisationsgestaltung empfohlen, welche einem Idealtypus pro Organisations-Cluster entspricht.

Vertreter der Konfigurationsforschung fassen Organisationen als komplexe Ganzheiten auf, welche Eigenschaften besitzen, die über die Summe der Eigenschaften ihrer Elemente hinausgehen („Übersummativität“).⁹⁸ Daher werden im Gegensatz zur Kontingenzforschung Kausalitätsbeziehungen nicht als unidirektional angenommen, sondern als bidirektionale multidimensionale Kausalkreise konzipiert.⁹⁹ Mit dem Gedanken der Multidimensionalität von Kausalbeziehungen wird methodologisch eine Brücke zwischen Voluntarismus und Determinismus geschlagen, die mit dem Begriff der „strategischen Wahl“ bezeichnet wird. Dies bringt zum Ausdruck, dass der Organisationsgestalter über

⁹⁷ Ketchen et al. (1997), S. 235-236

⁹⁸ Child (1972), S. 338-339

⁹⁹ Child (1997), S. 1178

einen gewissen Handlungsspielraum verfügt, welcher sich aus subjektiv wahrgenommenen Begrenzungen seiner Entscheidungsmöglichkeiten ergibt.¹⁰⁰

Parallelen zu anderen Theorieströmungen

Kontingenz- und Konfigurationsansätze (KuK-Ansätze) sind mit einigen anderen Theorieströmungen verwandt und teilen mit diesen wesentliche Grundannahmen.

Nr.	Theorie	Parallelen zu Kontingenz- und Konfigurationsansatz
1	Systemtheorie	Komplexe Vernetztheit von Systemen
2	Interaktionstheorie	Variablengeflechte ohne eindeutige Wirkungsrichtung
3	Verhaltenswiss. Organisationstheorie	Einbezug von Personenvariablen in die Analyse
4	Evolutionstheorie	Begrenzung durch umweltselektive Kräfte
5	Institutionalistischer Ansatz	Trägheit organisatorischer Gestaltungsformen
6	Ressourcenbasierter Ansatz	Verschmelzung von Einzelvariablen

Abb. 2.2: Parallelen zu den Kontingenz- und Konfigurationsansätzen¹⁰¹

Aus der Systemtheorie „erben“ die KuK-Ansätze den Gedanken der komplexen Vernetztheit, die Interaktionstheorie kennt ebenfalls keine eindeutige Wirkrichtung von Beziehungen und wie die Verhaltenswissenschaftlichen Ansätze kennen KuK-Ansätze Variablen, die das Verhalten von Personen beschreiben. Mit der Evolutionstheorie teilen sie die Vorstellung, dass die Umwelt prägenden Einfluss besitzt, und wie der Institutionalistische Ansatz halten sie Organisationen für träge. Schliesslich können die Kernkompetenzen des Ressourcenbasierten Ansatzes als Konfigurationen von „passenden“ Systemvariablen interpretiert werden (Vgl. Abb. 2.2).

2.1.3. Zusammenfassung: Beitrag der theoretischen Ansätze

Die beiden im Rahmen dieser Arbeit verwendeten theoretischen Ansätze sind eng verwandt und unterscheiden sich primär im Schwerpunkt der Betrachtung: während der Kon-

¹⁰⁰ Miller (1996); Staehle (1999)

¹⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg et al. (1998) S. 353f

tingenzansatz die Passung von Beobachtungsobjekt und Umwelt ins Zentrum rückt, legt der Konfigurationsansatz den Schwerpunkt auf die Passung der Elemente eines Beobachtungsobjekts zueinander.

Dabei lassen die gewählten Ansätze ein breites Spektrum an untersuchten Einflussvariablen zu: so können sowohl Umweltfaktoren als auch Strukturen des Beobachtungsobjekts und sogar das Verhalten der Organisationsmitglieder einbezogen werden.¹⁰²

Beide theoretischen Ansätze gehen davon aus, dass Unternehmen weder völlig von ihrer Umwelt determiniert sind, noch dass diese völlig frei von Umwelteinflüssen sind. Sie sehen vielmehr einen gewissen Handlungsspielraum, innerhalb dessen Unternehmen über Gestaltungsfreiheit verfügen. Diese Grundausrichtung macht die KuK-Ansätze für angewandte Forschungsprojekte sehr attraktiv.¹⁰³

2.2. Untersuchtetes Phänomen: Aussendienst im Mehrkanalsystem

Im folgenden Abschnitt soll ein kurzer Überblick über die bestehende Forschungstradition zu Fragestellungen des Aussendienstes gegeben werden. Dabei soll keine vollständige Auflistung aller Publikationen erfolgen, sondern vielmehr die wesentlichen Anknüpfungspunkte herausgearbeitet werden und die bestehende Forschungslücke aufgezeigt werden.

In dieser Untersuchung wird der Aussendienst aus Sicht der Unternehmung betrachtet, daher wird auch der folgende Literaturüberblick auf diese Perspektive beschränkt. Es erscheint angesichts der Fülle der vorliegenden Forschung sinnvoll, die bestehenden Arbeiten kriteriengeleitet zu systematisieren.

¹⁰² Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.1

¹⁰³ Vgl. hierzu auch Abschnitt 1.3