

UDC 65.012.32

BESONDERHEITEN DER STRATEGISCHEN FÜHRUNG IN DEN VERSCHIEDENEN TYPEN DER MEHR-ARBEITGEBER-BETRIEBE

Niekrasova L.A., Davydenko M.V.

Nationale Polytechnische Universität Odessa

In dem vorliegenden Artikel wird das Konzept der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe und der Vergleich von unterschiedlichen Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe nach verschiedenen Dimensionen präsentiert. Gemäß Marchington gibt es verschiedene Formen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe in der Dienstleistungsindustrie. In der Arbeit wurde eine kritische Analyse der Fachliteratur im Bereich der Dienstleistungsindustrie und der darin beinhalteten Problemstellungen vorgenommen, sowie die Beschäftigungserfahrungen der Arbeitnehmer von mehr als einem Arbeitgeber berücksichtigt. Die Analyse wird am Beispiel von drei verschiedenen Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe: Flughafenorganisation, Krankenhaus und Shopping-Center durchgeführt. Und wird mit Hilfe der drei Dimensionen «Koordination», «Kompetenzen und Hierarchie», «Kundenintensität» analysiert und verglichen werden.

Die Stichwörter: Mehr-Arbeitgeber-Betriebe, Flughafenorganisation, Krankenhaus, Shopping-Center, Koordination, Kompetenzen und Hierarchie, Kundenintensität.

Problemstellung. Für erfolgreiche Zusammenarbeit der unterschiedlichen Betriebe müssen auch verschiedene Mechanismen und Instrumente entdeckt und verwendet werden. Für bessere Zusammenarbeit im Rahmen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe werden die theoretischen Grundlagen vom Konzept «Mehr-Arbeitgeber-Betriebe» im Kontext der gemeinsamen Güterproduktion oder Dienstleistungsbereitstellung gezeigt. Dazu wird organisatorische Struktur der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe dargestellt. Als mögliche Dimensionen in der Dienstleistung sind Koordination, Kompetenzen und Hierarchie und Kundenintensität gewählt. Danach muss jede einzelne Dimension erklärt und charakterisiert.

Die Analyse der Forschungen und Publikationen. Das Konzept «Mehr-Arbeitgeber-Betriebe» ist nicht neu, aber es gibt noch begrenzte Zahl der wissenschaftlichen Arbeiten in diesem Bereich. Rubery et al. 2003, Grimslaw et al. 2010, Wirth 1999 und Marchington et al. 2011 haben versucht diese Lücken zu minimieren und haben den Begriff von Mehr-Arbeitgeber-Betriebe dargestellt und analysiert.

Ungeklärte Aspekte des Problems. Die Schwierigkeiten und Besonderheiten bei der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Mehr-Arbeitgeber-Betriebe zeigen, dass es in diesem Bereich noch viele Lücken und ungeklärte Probleme gibt. Darum versuchen wir einige Ungeklärte Aspekte des Problems durch Dimensionen «Koordination», «Kompetenzen und Hierarchie», «Kundenintensität» zu zeigen.

Unter Koordination versteht man die Bedeutung der spezifischen Organisationsgestaltung der unterschiedlichen Mehr-Arbeitgeber-Betriebe für die Effizienz und bessere Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Kompetenzen und Hierarchie als eine der wichtigsten Aspekte der Funktionieren des Unternehmens. Die Rolle der fachlichen Kompetenzen ist ein viel diskutiertes Thema und deren Bedeutung ist für verschiedene Mehr-Arbeitgeber-Betriebe unterschiedlich. Dazu gehört auch der Punkt mit dem Anreizsystem. Außerdem ist die hierarchische Strukturierung sehr spezifisch und hat viele Besonderheiten. Und unter dem Punkt «Kundenintensität» wird die geänderte

Rolle der Kunden in der Dienstleistung dargestellt, die Differenzierungen der Kundenarten und deren Folgen für verschiedene Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe wegen dieser Triangulation gezeigt.

Das Ziel des Artikels. Das Hauptziel dieser Arbeit ist verschiedene Typen von Mehr-Arbeitgeber-Betrieben analysieren und vergleichen. Zuerst wird jedes Beispiel allein durch diese Dimensionen bearbeitet. Als Basis wurden die Artikel von Rubery et al. 2003, Grimslaw et al. 2010, Wirth 1999 genommen. Danach werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unterschiedlichen Mehr-Arbeitgeber-Betriebe nach den Dimensionen festgestellt. Und letzter Teil beschäftigt sich mit dem Forschungsausblick und der Kritik. Scheußlich werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Und am Ende kommt noch das Literaturverzeichnis.

Hauptteil. In den letzten Jahren ist die Zahl der interorganisationalen Netzwerke gestiegen. Mehr-Arbeitgeber-Betriebe sind nur ein kleiner Teil der interorganisationalen Beziehungen. Solche Organisationen haben eine Reihe der Besonderheiten. Gemäß Marchington definiert sich der Begriff «Mehr-Arbeitgeber-Betriebe» als «a situation where the employment experiences of workers are shaped – to a greater or lesser extent – by more than one employer in contexts where organizations collaborate across boundaries to jointly produce goods or provide services» [15, s. 315]. Mit anderen Worten ist es eine Situation, in der die Beschäftigungserfahrungen der Arbeitnehmer von mehr als einem Arbeitgeber geformt werden und in Kontexten, in denen Organisationen zwecks gemeinsamer Güterproduktion oder Dienstleistungsbereitstellung über Organisationsgrenzen zusammenarbeiten.

Nach Rubery et al. ist die Mehr-Arbeitgeber-Betriebe zu beschreiben: «We all work for different company, but the end goal is the same». Das Funktionieren der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe involviert eine große Zahl der Aktivitäten und die enge Kollaboration zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Co-Produktion und integrierte Operationen sind durch verschiedene Gruppen und Tätigkeiten alltäglich geworden. Hinzu kommt auch, dass diese Zusammenarbeit vertragschließend ist.

Als Folge dieser Zusammenarbeit entstehen ebenfalls auch Wettbewerb und Konflikte [18, s. 266]. Aber im Zuge der Interaktion in den Netzwerken können sich die Akteure aufeinander einstellen, aneinander anpassen und wechselseitig Veränderungen in Angriff nehmen [27, s. 28].

Mehr-Arbeitgeber-Betriebe arbeiten zusammen und alle Betriebe beeinflussen sich darum gegenseitig. Deswegen entstehen verschiedene Probleme und massive Komplikationen, wie sie sich eigentlich zueinander verhalten müssen. Manchmal führt es zur paradoxen Situationen und zu erhöhten Kosten. Außerdem wenn die Unternehmen verschiedene Ziele verfolgen, ist die Zusammenarbeit schwierig durchzuführen. Besonders in staatlichen und privaten Organisationen sieht man stärkste Zielunterschiede. Die interorganisationalen Beziehungen gründen sich trotz der entstehenden Komplikationen darauf, ein höheres Niveau der Qualität des Produktes oder der Dienstleistung zusammen zu erreichen, Kosten zu reduzieren, besser die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, Fachwissen zu gewinnen, das innerhalb der Organisation nicht verfügbar ist, wegen der Regierungspolitik und anderen [15, s. 338].

Unter Mehr-Arbeitgeber-Betrieben versteht man ein Netzwerk, das auch eine organisatorische Strukturgestaltung hat. Organisatorische Strukturen sind dabei ein Mittel, die Komplexität auf ein bearbeitbares Maß zu minimieren. Bei Mehr-Arbeitgeber-Betrieben werden auch im Rahmen der organisatorischen Strukturierung spezialisierte Teileinheiten wie Stellen, Abteilungen und Sparten geschaffen. Darum geht es einerseits um Arbeitsteilung bzw. Auffächerung des Arbeitsprozesses und Bildung von leistungsfähigen Aktionseinheiten und Arbeitsvereinigung andererseits, d.h. die gezielte Zusammenführung der einzelnen Elemente, die zentralen Gesichtspunkte des Instruments «Organisation» bilden [20, s. 382]. Die Organisationsliteratur bringt dazu dementsprechend «Differenzierung» und «Integration» als Basisaufgaben der organisatorischen Gestaltung. Diese zwei Aufgaben sind konsequent und latent widersprüchlich. Der Kernaufgabengebiet der Organisationsgestaltung war nämlich das Problem der Arbeitsteilung (Differenzierung) einerseits und das Problem der Arbeitsvereinigung (Integration) andererseits [20, s. 386]. Sonst haben in realen Netzwerken plurale Organisationen marktliche, hierarchische und netzwerkförmige Beziehungen. Und die Zahl und Art der beteiligten Unternehmen beeinflusst die Steuerung.

Gemäß Wirth werden sowohl in Unternehmensnetzwerken allgemein, als auch in den strategischen Netzwerken die ökonomischen Aktivitäten rechtlich selbständiger, wirtschaftlich zumeist abhängiger Unternehmungen differenziert und integriert, um die optimale Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten zu erreichen. Diese Interorganisationsbeziehungen sind langfristig, mehr kooperativ als wettbewerblich, an der Reziprozitätsnorm orientiert und auf einem Mindestniveau sozial organisiert. Durch Vernetzung können die Unternehmungen sowohl Veränderungen und Störungen des Betriebsablaufs umgehen, als auch ihre Produktion an qualitative und quantitative Nachfrageschwankungen anpassen und eine relative Beschäftigungssicherheit gewähren

[27, s. 197]. Eine der Garantien einer erfolgreichen Arbeitsvermittlung setzt auch Netzwerkbeziehungen zwischen weiteren Akteuren voraus, was die Anschlussfähigkeit der Praktiken, Informationsaustausch und Lernen ermöglicht [26, s. 30].

Es gibt zahlreiche mögliche Dimensionen in der Dienstleistung wie Koordination, Funktionieren des Personalmanagements, Beziehungsintensität mit den Kunden, Dienstleistungsart, Größe, Kontakthäufigkeit und Dauer (Laufzeiten, Wiederholung, Abwicklung), die Rolle des Vertrauens, Kundensegmentierung, Managementkontrolle (Beschäftigtenautonomie und Abhängigkeit), Geschäftsbeziehungen, Qualität und andere, mit deren Hilfe man verschiedene Mehr-Arbeitgeber-Betriebe analysieren kann.

Aber im Rahmen der Seminararbeit ist es nicht möglich, vollständig alle existierenden Dimensionen zu betrachten und zu vergleichen. Aus diesem Grund wurden die drei wichtigsten Dimensionen gewählt, mit deren Hilfe wird darunter die Vergleichsanalyse am Beispiel von drei unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Aus der Literatursynthese wurde herausgefunden, dass Koordination, Kompetenzen und Hierarchie, Kundenintensität optimal zu dieser Aufgabe passen. Zum besseren Verständnis muss jede einzelne Dimension kurz charakterisiert und dargestellt werden.

Die erste Dimension beschreibt die Fähigkeit, diese Mehr-Arbeitgeber-Betriebe innerhalb der Gesamtorganisation zu koordinieren. Der Paradigmenwechsel von einer produktorientierten zu einer serviceorientierten Wirtschaft hat den Wandel von vertikaler Integration zu horizontaler Spezialisierung gefördert [1, s. 398]. Die Bedeutung der Organisationsgestaltung und optimale Koordination für die Effizienz einer Organisation darf nicht unterschätzt werden. Die Koordination zeigt, welche Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den Kooperationsseinheiten gemeinsam gemacht werden können. Die Struktur stellt die Faktoren dar, die die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten und Voraussetzungen des gemeinsamen Service-Prozesses unterstützen [11, s. 135].

Zu den Aufgaben der Koordination gehören solche Punkte wie: die Lösung von Verteilungskonflikten, die Arbeitsabläufe so gestalten zu können, um Doppelarbeit zu vermeiden und eine optimale Reihenfolge zu realisieren. Dazu gehört auch die Kontrolle über den Arbeitsprozess. Die Koordination gleicht Wissens- und Wahrnehmungsunterschiede unter den Organisationsmitgliedern aus. Hinzu kommt auch, dass die Grenzen einer Organisation durch die kleinste untergeordnete Organisation, die weitgehend autonom über Strategie und Architektur der Organisation entscheiden kann, bestimmt wird. Unter autonomem System ist die Gestaltung der Organisation in der Hand derjenigen Organisationsteilnehmer zu verstehen, die unmittelbaren Einfluss darauf ausüben können.

Die Koordination interorganisatorischer Beziehungen hat einige Spezifikationen. Es geht um Ressourcenabhängigkeit einer Organisation, die reaktiv von ihrer Umwelt abhängt. Die Organisationen versuchen während dieser Beziehungen aktiv Kontrolle über diese Ressourcen zu halten, um ihre Abhängigkeit zu minimieren. Um die Ressourcen-

abhängigkeit und damit verbundene Unsicherheit für die eigene Wertschöpfung zu reduzieren, ist die Kooperation mit anderen Organisationen notwendig. Das Hauptziel jeder interorganisationalen Beziehung besteht darin, die Werte zu schaffen, die für die beteiligten Organisationen ohne diese Koproduktion nicht realisierbar wäre. Die Koordination der ökonomischen Aktivitäten hängt davon ab, welche strategischen Interaktionen zwischen den Akteuren möglich sind. Und das Verhalten des einzelnen Teilnehmers und das Anreizsystem muss geeignet gewählt sein [9, s. 49]. Gleichfalls sind die Aktivitäten der unterschiedlichen Arbeitnehmer noch recht unkoordiniert und verfolgen noch konfligierende Interessen [26, s. 31].

Als zweite wichtige Dimension wurden «Kompetenzen und Hierarchie» gewählt. In der Personalpolitik gibt es zahlreiche Dimensionen, die man erfolgreich vergleichen kann. Aber nach der Transformation von Subordination in den Arbeitsbeziehungen und Triangulation statt traditioneller bilateraler Beschaffung in den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der Arbeitseinbindung ist die Frage der Kompetenzen und Hierarchie von großer Bedeutung.

Lepak und Shell haben in ihren Artikel «The human resource architecture»(Abb.1) den Mitarbeiter nach ihren Kenntnissen und Fähigkeiten und deren Bedeutung für das Unternehmen klassifiziert. Die Logik der Architektur besteht darin, dass nicht alle Arbeitnehmer wertvoll oder einzigartig sein müssen. Es hängt davon ab, in welchen Arbeitsbeziehungen oder Beschäftigungsmodus sie sich befinden. Sonst unterscheiden sich die Arbeitnehmer nach der Dauer, ob sie langfristig oder nur kurzfristig in den Arbeitsprozess einbezogen sind [12, s. 35].

In diesem Artikel konzentriere ich mich auf diese zwei Dimensionen: auf den Wert (The Value of Human Capital) und die Einzigkeit (The Uniqueness of Human Capital) in den verschiedenen Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe. Damit soll die Rolle und die Wichtigkeit der Kompetenzen und Hierarchie gezeigt werden.

Für die netzwerkförmige Koordination müssen ebenfalls zahlreiche Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu ist auch zu sagen, dass das Anreizsystem in den Mehr-Arbeitnehmer-Beziehungen den Erwartungen der Arbeitnehmer (expectation of employees) entsprechen soll. Denn deutliche Unterschiede im Gehalt oder anderen Bedingungen schadet der Partnerschaft in den Netzwerken. Diese Frage ist relevant für erfolgreiche Koordination in der Arbeitsvermittlung und muss durch Anreize, Voraussetzungen und Chancen gelöst werden [27, s. 28].

Und noch ein Aspekt, der für unser Thema relevant ist, ist die Frage der Kundenintensität. Das Bild der Organisation änderte sich in den letzten 20 Jahren. Der Fokus der Organisationsforschung lag früher auf den Beziehungen zweier Akteure – Manager und Arbeitnehmer, heute wird nicht mehr von Dyade, sondern Triade gesprochen. Der dritte wichtige Akteur ist der Konsument. Er

ist nicht mehr ein passiver Käufer, sondern nimmt heutzutage aktiv am Koproduktionsprozess teil und die Werte werden mit ihm zusammen generiert [4, s. 631].

Das Kundenunternehmen ist die «dritte Partei» in der Arbeitsbeziehung geworden. Was aber das Arbeitsverhältnis weniger formal – juristisch verändert. Mit anderen Worten ist zu sagen, dass der Arbeitsvertrag weiterhin bilateral zwischen Unternehmen und einem Arbeitnehmer geschlossen werden kann. Aber de facto wird die soziale und ökonomische Beschäftigungsbeziehung geändert [7, s. 181].

Nach Marchington gibt es verschiedene Formen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe [15, s. 461]. Der erste Typ ist der mehr unabhängige Arbeitgeber im selben Arbeitsprozess/Arbeitsort («multiemployer sites»). Unter dem zweiten Punkt ist Partnerschaft zwischen zwei oder mehr Unternehmen zu nennen (Projekte, Joint Ventures). Außerdem ist nicht zu vergessen der Arbeitnehmer, der an mehreren, wechselnden Arbeitsorten tätig ist (Leiharbeit). Und als letztes ist die Arbeit auf vor- und nachgelagerten Stufen der Wertkette (getrennte Arbeitsorte) zu unterscheiden.

Das Geschäftsmodell vom Flughafen ist heute ein klares Beispiel der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe, auf dem man deutlich die Wichtigkeit der Zusammenarbeit merken kann. Rubery et al. haben eine Studie am Beispiel von regionalen Flughafen durchgeführt, um Spannungen und Widersprüche in interorganisationalen Beziehungen zu illustrieren [18, s. 265].

Grimslaw et al. haben in einer Studie am Beispiel vom Krankenhaus im Vereinigten Königreich angeführt, um die Besonderheiten des Managements von Unternehmensnetzwerken zu entdecken. In den letzten Jahren ist das britische Gesundheitssystem unter dem konstanten und

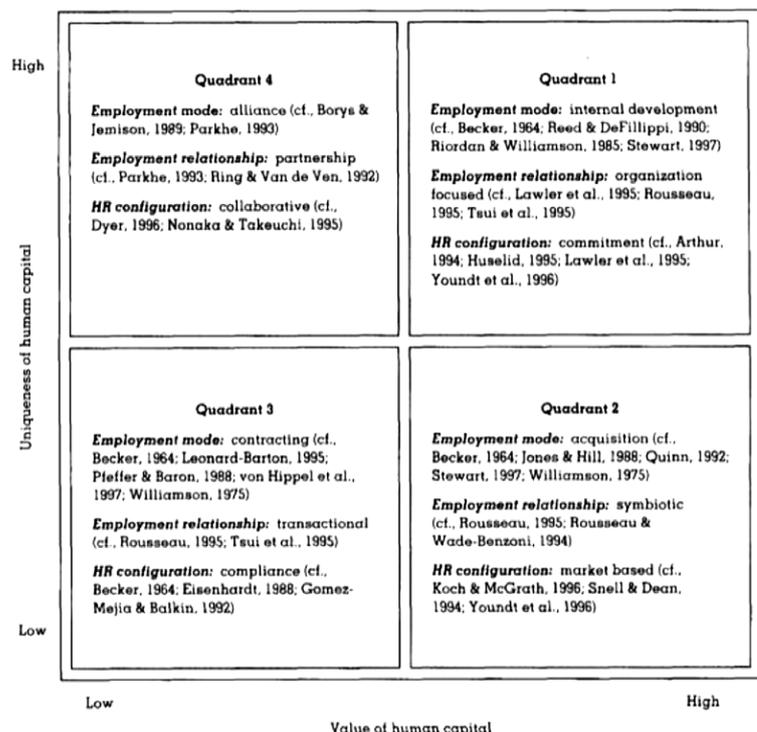


Abbildung 1. Summary of the HR Architecture

Quelle: [12, s. 37]

ständigen Druck und hat eine Reihe der Veränderungen überlebt. Die neuen Regeln setzen viel engere Kollaboration zwischen den Organisationen voraus, die zur Gesundheitsbranche gehören. Das Ziel besteht in den Qualitätsverbesserungen, besserer Kontrolle, der Verbraucherwahl und der Kostenreduktion. Die Autoren beschreiben diese Partnerschaft als «two or more organisations work together to provide new services to their mutual clients» [4, s. 410].

Ein drittes Beispiel basiert auf einer vorliegenden qualitativen Längsschnittstudie von Wirth im Bereich des Einzelhandels. Einzelhandel ist als eine Dienstleistungsbranche zu beschreiben, die hohe Wettbewerbsintensität, ausgeprägte Strategien der Kontenführerschaft und deutliche Machtsymmetrien zwischen den großen Einzelhandelsunternehmen und den kleineren Kooperationspartnern hat [27, s. 195].

Jetzt kommt die Vergleichsanalyse der unterschiedlichen Mehr-Arbeitgeber-Betriebe nach den Dimensionen. Erste Dimension «Koordination» charakterisiert sich in den Mehr-Arbeitgeber-Betrieben als eine schwierige Aufgabe. In manchen Fällen koordiniert man die Mehr-Arbeitgeber-Betriebe in der gleichen Weise wie eine einzelne gewöhnliche Organisation. Dieser Fehler führt zu häufig entstehenden Konflikten und Problemen.

Jedoch sind die Qualität und die Effizienz für alle Mehr-Arbeitgeber-Betriebe wichtig und als erste Priorität zu nennen. An zweiter Stelle steht die Geschwindigkeit der Koordination. Aber bei der Flughafenorganisation hat nicht richtige Koordination die stärksten Folgen, weil die Kooperation am Flughafen am stärksten ist. Alle Stufen des Prozesses hängen voneinander ab. «Timely deparature» müssen möglichst wie geplant sein, weil sonst im Fall von Flughafenorganisation die Verzögerungen zur erhöhten finanziellen Verlusten führen.

Auch bei Krankenhäusern ist die richtige Koordination besonders relevant. Hier geht es nicht nur um die finanziellen Folgen, sondern um Lebensgefahr für die Menschen. Falsch strukturierte Koordination und Mangel an Konsistenz soll in den Krankenhäusern möglichst vermieden werden.

Die Kontrolle ist deutlich anhand der politischen Regelungen durchzuführen. Darum spielen politische Institutionen die größte Rolle und haben direkten Einfluss auf die Organisation und das Funktionieren der Krankenhäuser. Shopping-Center werden als der Mehr-Arbeitgeber-Betrieb mit der niedrigsten Koordinationsintensität beschrieben. Das bedeutet auch die Verringerung der Bindung des Arbeitgebers an die Beschäftigten. Die unabhängigen Unternehmen kooperieren miteinander für Kostenreduktion, die aber gleichzeitig stärkste Wettbewerbsfähigkeit haben.

Noch ein wichtiger Punkt ist hier, dass private und staatliche Organisationen verschiedene Koordinationssysteme und Ziele verfolgen, was das Funktionieren der Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in der langfristigen und nachhaltigen Perspektive nicht möglich macht. Sogar in besten Anfangssituationen und profitablen Partnerschaften führen die Unterschiede in den Zielen zum Misserfolg.

Jetzt kommt zweite Dimension «Kompetenzen und Hierarchie». Unter diesem Punkt «Kompetenzen

und Hierarchie» haben diese drei Mehr-Arbeitgeber-Betriebe viele Unterschiede. Sie brauchen alle verschiedenen Stufen der Kompetenzen und Fähigkeiten von ihren Arbeitnehmern. Außerdem haben sie ganz unterschiedliche Sichten auf HR. Aber in Anlehnung an Lepak und Shell ist zu sagen, dass verschiedene Mehr-Arbeitgeber-Betriebe auch die Rolle des Wertes (The Value of Human Capital) und der Einzigkeit unterschiedlich bewerten [12, s. 38]. Der Grund dazu besteht in der Vielfalt und Komplexität der Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen. Die Flughafenorganisation zeigt das erhöhte Interesse und die Bereitschaft in Kompetenzen und Weiterentwicklung innerhalb der Organisation zu investieren.

Das Anreizsystem ist für alle Mehr-Arbeitgeber-Betriebe von großer Bedeutung. Riesige Unterschiede in den Arbeitsbedingungen, Arbeitsintensität und Belohnungssystem können sehr negativ auf die Zufriedenheit und folglich auf die Effizienz der Zusammenarbeit wirken. Deswegen müssen diese Differenzierungen möglichst minimiert werden. Commitment und Loyalität zu den eigenen Ziele können ebenfalls problematisch für alle Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen sein.

Im Krankenhaus basiert die Koordination auf einer starren Hierarchie, die durch fachliche Kompetenzen und ethische Fähigkeiten entsteht. Und folglich entsteht die Autorität. In den Shoppings-Centern existieren aber noch marktliche und hierarchische Kontrolle. Beim Flughafen sind die Zeitarbeiter zu einer optimalen und schon gewöhnlichen Quelle der Arbeitskraft geworden. Im Vergleich zum Krankenhaus, wo auch das nichtärztliche Personal bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten haben muss, weil sie eine deutliche Rolle im Prozess spielen und viel mehr schaden können. Sie haben in den letzten Jahren eine Reihe von Aufgaben der Ärzte übernommen, deswegen sind ihre Kompetenzen und Erfahrung von größerer Bedeutung.

Und unter dritten Dimension habe ich «Kundenintensität» gewählt. Aus den oberen Punkten ist schon verständlich geworden, dass diese drei Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe zu ganz verschiedenen Dienstleistungsindustrien gehören. Aber nicht nur Dienstleistungsarten, sondern auch Kundenarten spielen eine wichtige Rolle. Wegen der aktiven Teilnahme der Kunden am Koproduktionsprozess und deren Einfluss auf die Organisation müssen die Unterschiede bei den Kunden auch charakterisiert werden.

Die Kundenart unterscheidet sich bei Flughafenorganisation, Shopping-Center und Krankenhaus. Den Grund dazu liegt in den verschiedenen Motiven der Kunden für die Dienstleistung. Es gibt sonst klare Unterschiede in der Kundenintegration zwischen Krankenhaus und Shopping-Center. Beim Shopping-Center ist der Einfluss der Kunden am höchsten. Die Kundenintegration beim Koproduktionsprozess wirkt stark auf das Kundenverhalten. Und es kann sowohl positive, als auch negative Auswirkungen auf die Reputation und das Image der Dienstleistung, zum Beispiel durch die Mundpropaganda bringen. Nach der Teilnahme entsteht im besten Fall das Engagement, die Zufriedenheit und die Wiederholungsbereitschaft.

Trotz der deutlichen Unterschiede gibt es auch

einige gemeinsame Dinge, die gleich stark wichtig bei allen Mehr-Arbeitgeber-Betrieben sind. Erstens ist zu sagen, dass die Bequemlichkeit für alle Kundenarten von großer Bedeutung ist. Im Krankenhaus, Flughafen oder Shopping-Center bevorzugen die Kunden saubere Räume, freundliche Atmosphäre, das Fehlen von Lärm. Die Rolle der Qualität von Dienstleistungen ist bei allen drei Mehr-Arbeitgeber-Betrieben sehr hoch. Die Reputation ist deswegen wichtig für alle Mehr-Arbeitgeber-Betriebe und spricht über die Zufriedenheit nicht nur der Kunden, sondern auch der Mitarbeiter der Organisation.

Zusammenfassend aus den drei Typen von Mehr-Arbeitgeber-Betrieben ist zu behaupten, dass es klare Interaktionen und gleichzeitig einige ziemlich starke Unterschiede im Vergleich der drei Mehr-Arbeitgeber-Betriebe gibt. Das Verständnis dieser Differenzierung ermöglicht bessere Partnerschaft und Zusammenarbeit. Es kann für eine leichtere Lösung der Konflikte benutzt werden.

Als Implikationen für weitere Forschung ist zu behaupten, dass weitere Untersuchung des Konzeptes «Mehr-Arbeitgeber-Betriebe» erforderlich ist. Hinzu kommt auch, dass viele andere Dienstleistungsbranchen und darum auch andere Typen der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe für besseres Verständnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinzugefügt werden müssen. Außerdem müssen zukünftige Forschungen andere Dimensionen wie zum Beispiel Dienstleistungsart, Größe, Kontakthäufigkeit und Dauer, die Rolle des Vertrauens, Kundensegmentierung, Managementkontrolle, Geschäftsbeziehungen, Qualität und andere berücksichtigen und die Analyse erweitern. Derzeit besteht keine umfassende Theorie interorganisationaler Personalpolitik. Interorganisationale Personalpolitik ist deswegen erst noch theoretisch zu konzeptualisieren. Und die Bedeutung von Mehr-Arbeitgeber-Betriebe für die Personalpolitik bleibt unterschätzt. Personalpolitik muss die Lücken in interorganisationalen Beziehungen minimieren.

Zu Implikationen für das Management gehören ein paar Anmerkungen. Das gewonnene Wissen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede kann für bessere Zusammenarbeit innerhalb den Mehr-Arbeitgeber-Betriebe benutzt werden. Es kann zur besseren Qualität der Dienstleistung und steigender Zufriedenheit der Kunden und der Arbeitneh-

mer führen. Außerdem bringt es desweiteren die Möglichkeit, den Arbeitsprozess besser zu kontrollieren. Hinzu kommt auch, dass sich die Kundenrolle in den interorganisationalen Beziehungen in den letzten Jahren stark geändert hat, was die interorganisationalen Beziehungen stark beeinflussen kann und das Management muss diesen Aspekt berücksichtigen.

Unter Limitationen kann man eine Reihe von Punkten nennen. Es ist zu behaupten, dass es heutzutage erst eine begrenzte Zahl von wissenschaftlichen Arbeiten, Fallstudien und empirischen Forschungen gibt. Deswegen wurde eine Studie am Beispiel von Krankenhäuser im Vereinigten Königreich für die Analyse genommen. Die qualitative Längsschnittstudien des Einzelhandels ist vom Jahr 1999 und darum braucht diese Frage weitere neue Datensammlungen. Ebenfalls wurde in dieser Seminararbeit ein starker Fokus nur auf drei Dimensionen gelegt. Es gibt auch andere Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Mehr-Arbeitgeber-Typen, die deren Funktionieren ändern können.

Schlussfolgerungen und Vorschläge. In der Arbeit wurde eine kritische Analyse der Fachliteratur im Bereich der Dienstleistungsindustrie und der darin beinhalteten Problemstellungen vorgenommen, sowie eine Situation in der die Beschäftigungserfahrungen der Arbeitnehmer von mehr als einem Arbeitgeber enthalten sind, geformt. Um den Begriff «Mehr-Arbeitgeber-Betriebe» vollständig und richtig zu definieren, wurde auch am Anfang die organisatorische Struktur einer Organisation erklärt. Koordination, Kompetenzen und Hierarchie, Kundenintegration wurden als Basis für weitere Vergleichsanalyse festgestellt. Danach wurde eine Typologie der Mehr-Arbeitgeber-Betriebe dargestellt. Die Vergleichsanalyse wurde am Beispiel von Flughafenorganisation, Krankenhaus und Shopping-Center durchgeführt, die zu drei ganz unterschiedlichen Dienstleistungsbetrieben gehören. Aus der Analyse folgte, dass die Mehr-Arbeitgeber-Betriebe sich aus vielen Gründen unterscheiden. Einige von diesen Aspekten wurden am Beispiel von Flughafenorganisation, Krankenhaus und Shopping-Center festgestellt: die Koordinationsstruktur, hierarchischer Hintergrund, fachliche und ethische Kompetenzen und Fähigkeiten, Kundenart und deren Motive an der Dienstleistung teilzunehmen.

Literaturverzeichnis:

1. Blau B., van Dinther C., Conte T., Xu Y., Weinhardt C. (2009), How to Coordinate Value Generation in Service Networks – A Mechanism Design Approach, *Business & Information Systems Engineering* 1(5), S. 343-360.
2. Bryant James W., Darwin John A. (2004), Exploring inter-organisational relationships in the health service: An immersive drama approach, *European Journal of Operational Research* 152(3), S. 655-666.
3. Cousins Paul D. (2002), A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8(2), S. 71-82.
4. Gabriel, Y., Korczynski, M., Rieder, K. (2015), Organizations and their consumers: Bridging work and consumption. *Organization* 22: S. 629-643.
5. Grimshaw, D; Rubery, J; Marchington, M (2011), Managing people across hospital networks in the UK: multiple employers and the shaping of HRM, *Human Resource Management Journal* 20(4), S. 407-423.
6. Havard, C., Rorive, B., Sobczak, A. (2009), Client, Employer and Employee: Mapping a Complex Triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15, S. 257-276.
7. Helfen M., Nicklich, M. (2016), Ausgewählte Fragen der Managementforschung «Dienstleistungsmanagement», S. 1-17.
8. Helfen, M. (2014), Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik?, *Managementforschung* 24, S. 171-206.

9. Jost, Peter-J.: Organisation und Koordination (2012), Eine ökonomische Einführung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 82(12), S. 20-300.
10. Kirschner, M.H.; Nebendahl, M.; Russo, S.G.; Tecklenburg, A.; Bauer, M. (2013), Rechtliche Stellung nichtärztlichen Personals im Krankenhaus, Der Kardiologe 7(4), S. 283-292.
11. Lavikka Rita, Smeds Riitta, Jaatinen Miia (2009): Coordinating the service process of two business units towards a joint customer, Production Planning & Control 20(2), S. 135-146.
12. Lepak, D., Snell, S. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, Academy of Management Review 24(1), S. 31-48.
13. Longoria A. Richard (2005), Is inter-organizational collaboration always a good think?: Journal of Soziology and Social Welfare 32(3), S. 123-138.
14. Marchington, M; Vincent, S. (2004), Analysing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations, Journal of Management Studies 41(6), S. 1029-1056.
15. Marchington, Mick, Rubery, Jill, Grimshaw, Damian (2011), HR science forum Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks, Human resource management 50(3), S. 314-339.
16. Nathan, Maria L., Mitroff, Ian I. (1991), The use of negotiated order theory as a tool for the analysis and development of an interorganizational field, Journal of Applied Behavioral Science 27(2), S. 163.
17. Nerdinger Friedemann (2001), Psychologie des persönlichen Verkaufs, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 1-46.
18. Rubery, J., Cooke, F.L., Earnshaw, J., Marchington, M. (2003), Inter-organizational relations and employment in a multi-employer environment. British Journal of Industrial Relations 41(2), S. 265-289.
19. Salomon, Fred, Ziegler, Andrea (2007), Moral and Abhängigkeit; Ethische Entscheidungskonflikte im hierarchischen System Krankenhaus, Ethik in der Medizin 19(3), S. 174.
20. Steinmann, H., Schreyögg, G., Koch, J. (2013), Management; 7., vollständig überarbeitete Auflage.
21. Sullivan, Helen; Williams, Paul; Marchington, Mick; Knight, Louise (2013), Collaborative futures: discursive realignments in austere times, Public Money & Management 33(2), S. 123-130.
22. Sydow J. (2011), Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen: Westdt. Verlag.
23. Sydow J., Möllering (2015), Produktion in Netzwerken: Make, Buy & Cooperate, Vahlen-Verlag, München.
24. Sydow, J., Fichter, M. Helfen, M., Sayim, K.D., Stevis, D. (2014), Implementation of global framework agreements: towards a multi-organizational practice perspective, Transfer 20(4), S. 489-503.
25. Windeler, A., Wirth, C. (2010), Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, F./Voss, G.G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 569-596.
26. Wirth. C. (2007), Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Eine Organisationsform der Zukunft?, Arbeits-Zeitschrift für Arbeitsforschung 16(1), S. 23.
27. Wirth, C. (1999b), Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998). In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München und Mering, S. 191-232.

Некрасова Л.А., Давиденко М.В.

Одеський національний політехнічний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РІЗНИМИ ВИДАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ З ДЕКІЛЬКОМА РОБОТОДАВЦЯМИ

Анотація

У даній статті представлена концепція терміну «організація з кількома роботодавцями» і проведена порівняльна характеристика різних видів організацій з декількома роботодавцями. Згідно Марченгтону М. існують різні форми організацій з декількома роботодавцями, які мають свої особливості і характеристики. У статті був проведений критичний аналіз фахової літератури в області сфери послуг в організаціях, де більше одного роботодавця. Аналіз проведено на прикладі трьох різних видів таких організацій: аеропорту, лікарні і торгового центру. За допомогою трьох показників «координація / управління», «компетенція і ієрархія», «інтенсивність впливу клієнтів» були проаналізовані і знайдені подібності та відмінності в цих трьох організаціях з декількома роботодавцями.

Ключові слова: організації з декількома роботодавцями, аеропорт, лікарня, торговий центр, координація/управління, компетенція і ієрархія, інтенсивність впливу клієнта.

Некрасова Л.А., Давиденко М.В.

Одесский национальный политехнический университет

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗНЫМИ ВИДАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ С НЕСКОЛЬКИМИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ

Аннотация

В данной статье представлена концепция термина «организация с несколькими работодателями» и проведена сравнительная характеристика различных видов организаций с несколькими работодателями. Согласно Марчентону М., существуют различные формы организаций с несколькими работодателями, которые имеют свои особенности и характеристики. В статье был проведен критический анализ литературы в области сферы услуг в организациях, где больше одного работодателя. Анализ проведен на примере трех различных видов таких организаций: аэропорта, больницы и торгового центра. С помощью трех показателей «координация/управление», «компетенция и иерархия», «интенсивность влияния клиентов» были проанализированы и найдены сходства и различия в этих трех организациях с несколькими работодателями.

Ключевые слова: организации с несколькими работодателями, аэропорт, больница, торговый центр, координация/управление, компетенция и иерархия, интенсивность влияния клиента.

Niekrasova L.A., Davydenko M.V.

Odessa National Polytechnic University

SPECIFICS IN STRATEGIC MANAGEMENT BY DIFFERENT TYPES OF MULTI-EMPLOYER ORGANIZATIONS

Summary

In this article was presented the concept of multi-employer organizations and the comparison of different types of this organizations to different dimensions. According Marchington there are various forms of multi-employer organizations in service industry. In this paper was proposed a critical analysis of the literature in the field of service industry. The analysis was conducted on example of three different types of multi-employer networks: airport organization, hospital and shopping center. And with the aid of three dimensions «coordination», «competencies and hierarchy», «customer intensity» were this tree organizations analyzed and compared.

Keywords: multi-employer networks, airport organization, hospital, shopping center, coordination, skills and hierarchy, customer intensity.