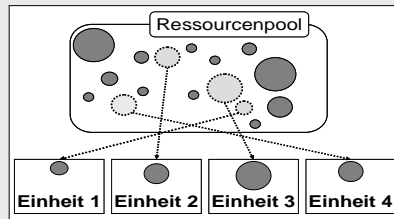


Problemstellung

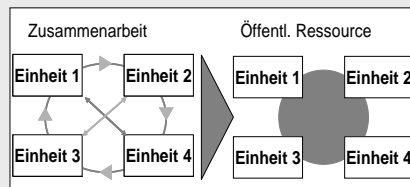
Zusammenfassung: Organisationseinheiten, wie z. B. Bereiche oder Abteilungen, können sich ebenso wie Individuen oder korporative Akteure in sozialen Dilemma-Situationen befinden: Das individuelle Interesse der Einheiten läuft dem Gesamtinteresse der Organisation entgegen und kollektive Nutzenpotenziale werden nicht realisiert. Zwei Grundformen der Dilemmata, die in der politikwissenschaftlichen und ökonomischen Forschung schon lange diskutiert werden, lassen sich auch in Organisationen identifizieren: Die organisationsinterne Erzeugung von öffentlichen Ressourcen („public goods“) sowie die gemeinsame Nutzung von Poolressourcen („commons“). Wie die Ergebnisse unserer Inhaltsanalysen zeigen, greifen Organisationen zur Lösung der Dilemmata auf klassische Koordinationsinstrumente zurück, wobei diese in Abhängigkeit der Ressourcenart unterschiedlich miteinander kombiniert werden. Weiterhin zeigen die bisherigen Ergebnisse, dass Input-Steuerung – ein in der Literatur wenig beachtetes Instrument – eine wichtige Rolle spielt.

Organisationen leben von der gemeinsamen Nutzung und Erzeugung von Ressourcen. Dies setzt voraus, dass einzelne Organisationseinheiten ihre individuellen Interessen den gemeinsamen, kollektiven Interessen unterordnen. Die Zusammenarbeit von Organisationseinheiten verläuft dann erfolgreich, wenn die – jeder Form der Zusammenarbeit zugrunde liegenden – sozialen Dilemmata überwunden werden. Zwei Formen sozialer Dilemmata treten häufig im Organisationskontext auf: Die organisationsinterne Zusammenarbeit von Einheiten im Rahmen der gemeinsamen Nutzung von *Poolressourcen* (Ostrom 1990) sowie bei der Erzeugung *öffentlicher Ressourcen* (Olson 1965).

- Poolressourcen sind frei zugänglich. Der individuelle Konsum gemeinsam genutzter Poolressourcen kann daher nicht reguliert werden. Rationale Einheiten streben deshalb den Konsum eines möglichst großen Teils der Ressource an. Wird der Ressourcenpool aber nicht in ausreichendem Maße aufgefüllt, besteht die Gefahr der *Übernutzung* des Pools (Hardin 1968).



- Das Dilemma öffentlicher Ressourcen resultiert aus der Tatsache, dass – einmal bereit gestellt – öffentliche Ressourcen auch von Organisationseinheiten genutzt werden können, die keinen Beitrag zur Bereitstellung geleistet haben ("Trittbrettfahrer"). Damit sind die individuellen Anreize, sich an der Bereitstellung öffentlicher Ressourcen zu beteiligen, jedoch gering. Daher besteht oftmals eine *Unterversorgung* an öffentlichen Ressourcen.

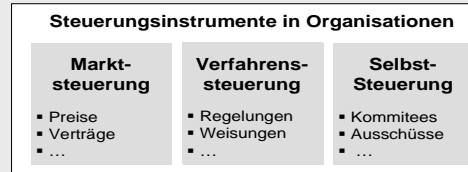


Vorgehen

Aus der Problemstellung ergeben sich zwei Fragen:

- Wie kann die **Übernutzung von Poolressourcen in Organisationen verhindert werden?**
- Wie kann die **erfolgreiche Zusammenarbeit von Einheiten zur Erstellung öffentlicher Ressourcen sichergestellt werden?**

Für die erfolgreiche Lenkung und Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Einheiten stehen in Organisationen Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Dies sind Instrumente zur Beeinflussung und damit zur Koordination kollektiven Verhaltens. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden drei Instrumente unterschieden.

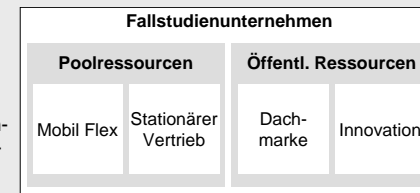


Der Einsatz der Steuerungsinstrumente wird anhand *erfolgreicher Steuerungsprozesse* in einem Fallstudienunternehmen analysiert.

1. Analyseschritt

- "cases-within-the-case"-Design (Stake 2003)

- Identifikation von 2 Sub-Cases für jede Ressourcenart auf Basis von Experteninterviews; 3 bis 6 Interviews pro Sub-Case

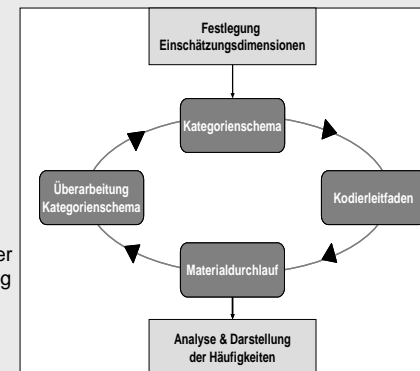


2. Analyseschritt

- Analyse der Zusammenarbeit anhand problemzentrierter Interviews (Witzel 2000)

- Auswahl der Interviewpartner per Schneeballverfahren

- Analyse mittels inhaltlicher Strukturierung nach Mayring (2003); Einschätzungsdimensionen = Steuerungsinstrumente

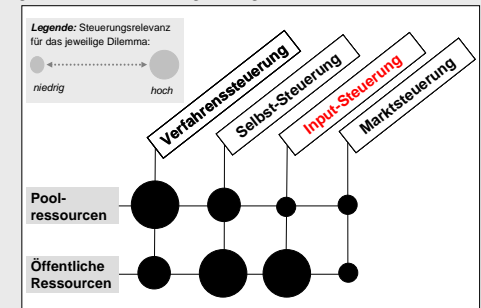


Ergebnisse

Die inhaltliche Strukturierung des Materials für zwei Sub-Cases pro Ressourcenart zeigt, dass die Steuerungsinstrumente mit unterschiedlichem Schwerpunkt zum Einsatz kommen.

	Markt-Steuerung	Verfahrens-Steuerung	Selbst-Steuerung	Input-Steuerung
Mobil Flex	2	3	3	3
Stat. Vertrieb	-	5	3	-
Poolressource	2	8	6	3
Dachmarke	-	4	4	2
Innovation	4	2	9	2
Öffentl. Res.	4	6	13	4

Die Zusammenfassung der Ergebnisse pro *Ressourcenart*, gewichtet nach der Relevanz der eingesetzten Steuerungsmechanismen, ergibt folgendes Bild:



Im Ergebnis lässt sich damit festhalten:

- Die erfolgreiche Steuerung der beiden Ressourcenarten erfolgt differenziert: Die Steuerung von Poolressourcen *dominiert* die Verfahrenssteuerung. Öffentliche Ressourcen bedingen hingegen vor allem eine *Kombination* aus Selbst- und Input-Steuerung.
- Obwohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht expliziert, kommt der Input-Steuerung eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Steuerung öffentlicher Ressourcen zu.
- Marktsteuerung spielt keine entscheidende Rolle.

Literatur
 Hardin, Garrett (1968). *The tragedy of the commons*. Science, 162, 1243-1248.
 Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
 Olson, Mancur (1965). *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*. Cambridge (Mass): Harvard University Press.
 Ostrom, Elinor (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: University Press.
 Stake, Robert E. (2003). *Case studies*. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Hrsg.), *Strategies of qualitative inquiry* (S.134-163). London: Sage.
 Witzel, Andreas (2000). *Das problemzentrierte Interview* [26 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.html>.