

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Problemstellung.....	5
1.2.1 Outsourcing – Eine rein finanzielle Fragestellung? .....	5
1.2.2 Unzureichende wissenschaftliche Fundierung von Outsourcing – Stand der Forschung .....	7
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	9
1.4 Gang der Untersuchung .....	10
 <b>2 Eingrenzung des Analysegegenstands.....</b>	 <b>13</b>
2.1 Der Prozess der Personalauswahl .....	13
2.1.1 Zielsetzung .....	13
2.1.2 Phasenmodell der sequentiellen Personalauswahl .....	14
2.1.2.1 Telefonischer Erstkontakt.....	15
2.1.2.2 Bewerbungsanalyse .....	15
2.1.2.3 Telefoninterview .....	17
2.1.2.4 Persönliches Vorstellungsgespräch .....	17
2.1.2.5 Eignungsdiagnostische Tests und Übungen .....	19
2.1.2.6 Arbeitsvertrag.....	20
2.1.2.7 Probezeit.....	21
2.1.3 Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung der Personalauswahl im Unternehmensgefüge .....	23
2.1.3.1 Zentralisation der Personalfunktion.....	23
2.1.3.2 Dezentralisation der Personalfunktion.....	24
2.1.3.3 Das Personalreferentensystem.....	25

2.1.3.4	Das Wertschöpfungscenter Personal nach Wunderer .....	25
2.1.3.5	Das HR-Rollenmodell nach Ulrich.....	26
2.1.3.6	Die virtuelle Personalabteilung nach Scholz .....	27
2.2	Das Organisationskonzept Outsourcing.....	28
2.2.1	Terminologische Grundlagen .....	28
2.2.1.1	Etymologie des Outsourcing-Begriffs .....	28
2.2.1.2	Analyse unterschiedlicher Begriffsauffassungen und Entwicklung einer Definition für die vorliegende Arbeit.....	29
2.2.2	Mögliche Formen des Outsourcings in der Personalauswahl .....	32
2.2.2.1	Differenzierung nach der wirtschaftlichen Abhängigkeit des Dienstleisters.....	33
2.2.2.2	Differenzierung nach der Anzahl der beauftragten Dienstleister.....	34
2.2.2.3	Differenzierung nach der geographischen Entfernung des Dienstleisters.....	35
2.2.2.4	Differenzierung nach dem Umfang des ausgelagerten Leistungsbereichs .....	36
2.2.2.5	Differenzierung nach der Zeitfolge des Leistungsbezugs .....	37
2.3	Zwischenfazit .....	38
<b>3</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>39</b>
3.1	Einführung.....	40
3.1.1	Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre.....	40
3.1.2	Einordnung des theoretischen Bezugsrahmens in die Strategische Managementforschung .....	41
3.2	Unternehmensinterne Perspektive .....	45
3.2.1	The Resource-based View of the Firm .....	45

3.2.1.1	Kernaussage .....	45
3.2.1.2	Grundannahmen .....	45
3.2.1.2.1	Ressourcenheterogenität .....	45
3.2.1.2.2	Ressourcenimmobilität .....	45
3.2.1.3	Terminologische Grundlagen .....	46
3.2.1.3.1	Ressourcen.....	47
3.2.1.3.2	Fähigkeiten .....	48
3.2.1.3.3	Wettbewerbsvorteile .....	48
3.2.1.4	Kriterien der Wettbewerbsrelevanz betrieblicher Ressourcen .....	50
3.2.1.4.1	Werthaltigkeit .....	50
3.2.1.4.2	Seltenheit .....	50
3.2.1.4.3	Nicht-Imitierbarkeit .....	51
3.2.1.4.4	Nicht-Substituierbarkeit.....	52
3.2.1.4.5	Aneignbarkeit.....	53
3.2.2	Der Kernkompetenzansatz.....	53
3.2.2.1	Kernaussage .....	53
3.2.2.2	Begriff und Wesen der Kernkompetenz .....	54
3.2.3	Die unternehmensinterne Perspektive im Spiegel der Kritik .....	55
3.2.3.1	Mangelnde definitorische Präzision .....	56
3.2.3.2	Zirkuläre Argumentationsweise .....	57
3.2.3.3	Einseitige Fokussierung auf die Einzelunternehmung.....	59
3.2.4	Strategien zwischenbetrieblicher Kooperation aus der Perspektive von Resource-based View und Kernkompetenzansatz .....	60
3.2.4.1	Temporäre Nutzung externer Ressourcen und Fähigkeiten.....	60
3.2.4.2	Internalisierung externer Ressourcen und Fähigkeiten.....	61

3.2.4.3	Zwischenfazit .....	62
3.3	Beziehungsorientierte Perspektive – The Relational View of the Firm .....	62
3.3.1	Kernaussage.....	62
3.3.2	Ressourcenheterogenität und Ressourcenimmobilität im Relational View .....	63
3.3.3	Terminologische Grundlagen .....	64
3.3.3.1	Allianzen, Kooperationen und Netzwerke.....	64
3.3.3.2	Interorganisationale Ressourcen.....	66
3.3.3.3	Kooperative Kernkompetenzen .....	67
3.3.3.4	Relationale Renten .....	68
3.3.4	Kriterien für die Entstehung relationaler Renten .....	70
3.3.4.1	Investitionen in beziehungspezifische Ressourcen .....	70
3.3.4.2	Investitionen in interorganisationalen Wissenstransfer .....	70
3.3.4.3	Komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten .....	71
3.3.4.4	Wirksame Steuerungsmechanismen .....	72
3.3.5	Nachhaltigkeitsmechanismen relationaler Renten .....	73
3.3.6	Die beziehungsorientierte Perspektive im Spiegel der Kritik .....	73
3.3.6.1	Intransparenz der Generierung und Appropriation relationaler Renten .....	74
3.3.6.2	Heterogenität der theoretischen Wurzeln .....	74
3.3.6.3	Einseitige Fokussierung auf die zwischenbetriebliche Ebene.....	75
3.3.7	Strategien zwischenbetrieblicher Kooperation aus beziehungsorientierter Perspektive .....	76
3.3.7.1	Langfristige Nutzung externer Ressourcen und Fähigkeiten.....	76
3.3.7.2	Partnerschaftliche Generierung interorganisationaler Wettbewerbsvorteile.....	77

3.3.7.3 Zwischenfazit .....	77
-----------------------------	----

#### **4 Outsourcing der Personalauswahl – Entwicklung eines theoriebasierten Entscheidungsrahmens .....**

79

4.1 Einfluss der Personalauswahl auf die Wettbewerbsfähigkeit der fokalen Unternehmung .....	79
4.2 Voraussichtliche Veränderung des Einflusses der Personalauswahl auf die Wettbewerbsfähigkeit der fokalen Unternehmung.....	82
4.3 Wettbewerbsrelevanz des für die Personalauswahl erforderlichen Wissens .....	83
4.4 Bereitschaft zu beziehungspezifischen Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen .....	85
4.5 Bereitschaft zu beziehungspezifischen Investitionen in gegenseitigen Wissenstransfer .....	86
4.6 Bewerberakzeptanz gegenüber einem Outsourcing der Personalauswahl .....	87
4.7 Wahrscheinlichkeit einer Professionalisierung der Personalauswahl durch Outsourcing .....	89
4.8 Organisationale und kulturelle Nähe zwischen fokaler Unternehmung und externem Dienstleister .....	91
4.9 Zwischenfazit .....	92

#### **5 Methodisches Vorgehen .....**

93

5.1 Datenerhebung – Das leitfadengestützte Experteninterview.....	94
5.1.1 Begründung der Methodenwahl.....	94
5.1.2 Entwicklung des Interviewleitfadens .....	97
5.1.2.1 Formaler Aufbau .....	97
5.1.2.2 Formulierung der Fragen.....	99
5.1.2.3 Pretest und Pilotierung .....	100

5.1.3	Festlegung der Stichprobe .....	101
5.1.3.1	Zum Begriff des Experten .....	101
5.1.3.2	Auswahl der Interviewpartner .....	103
5.1.3.3	Ansprache der Interviewpartner .....	107
5.1.3.4	Die Interviewpartner im Überblick.....	107
5.1.4	Durchführung der Interviews.....	113
5.1.4.1	Zeitraum, Dauer und Ort .....	113
5.1.4.2	Besondere Herausforderungen .....	114
5.2	Datenaufbereitung .....	115
5.2.1	Tonbandaufzeichnung der Interviews.....	115
5.2.2	Wörtliche Transkription der Tonbandaufnahmen.....	116
5.2.3	Konfirmation der Transkripte durch die Interviewpartner .....	117
5.3	Datenauswertung .....	118
5.3.1	Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring – Begründung der Methodenwahl .....	118
5.3.2	Schrittweise Entwicklung eines Kategoriensystems .....	119
5.3.3	Unterstützung des Vorgehens durch Microsoft Excel.....	121
5.4	Konfrontation des Vorgehens mit den Gütekriterien qualitativer Forschung .....	122
5.4.1	Verfahrensdokumentation.....	123
5.4.2	Argumentative Interpretationsabsicherung .....	123
5.4.3	Regelgeleitetheit .....	124
5.4.4	Nähe zum Gegenstand .....	124
5.4.5	Kommunikative Validierung .....	124
5.4.6	Triangulation .....	125
5.5	Zwischenfazit .....	126

<b>6 Ergebnisse aus den Experteninterviews .....</b>	<b>127</b>
6.1 Kritische Reflexion der Experteneinschätzungen zu den einzelnen Dimensionen .....	128
6.1.1 Einfluss der Personalauswahl auf die Wettbewerbsfähigkeit der fokalen Unternehmung .....	128
6.1.2 Voraussichtliche Veränderung des Einflusses der Personalauswahl auf die Wettbewerbsfähigkeit der fokalen Unternehmung .....	132
6.1.3 Wettbewerbsrelevanz des für die Personalauswahl erforderlichen Wissens .....	135
6.1.4 Implizität der persönlichkeitsbezogenen Stellenbesetzungskriterien .....	140
6.1.5 Bereitschaft zu beziehungsspezifischen Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen .....	141
6.1.6 Bereitschaft zu beziehungsspezifischen Investitionen in gegenseitigen Wissenstransfer .....	144
6.1.7 Bewerberakzeptanz gegenüber einem Outsourcing der Personalauswahl .....	147
6.1.8 Wahrscheinlichkeit einer Professionalisierung der Personalauswahl durch Outsourcing .....	150
6.1.9 Organisationale und kulturelle Nähe zwischen fokaler Unternehmung und externem Dienstleister .....	154
6.1.10 Höhe des Nettopersonalbedarfs der fokalen Unternehmung .....	157
6.1.11 Wettbewerbsverbot des externen Dienstleisters .....	160
6.2 Synthese der Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf das Forschungsziel .....	162
6.2.1 Resource-based View, Kernkompetenzansatz und Relational View als Erklärungsmuster für Sourcing-Entscheidungen in der Personalauswahl .....	162
6.2.2 Entwicklung einer Sourcing-Strategie für die betriebliche Personalauswahl auf Basis der Untersuchungsergebnisse .....	166

**7 Schluss ..... 171**

    7.1 Reflexion der Untersuchungsergebnisse..... 171

    7.2 Grenzen der Untersuchung ..... 174

    7.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf ..... 175

**Literaturverzeichnis ..... 177**

**Verzeichnis der Internetquellen ..... 199**

**Rechtsquellenverzeichnis ..... 201**

**Anhang ..... 203**