

Martin, Albert (Ed.); Nienhüser, Werner (Ed.)

Book

Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Martin, Albert (Ed.); Nienhüser, Werner (Ed.) (1998) : Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, ISBN 3-87988-337-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116881>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

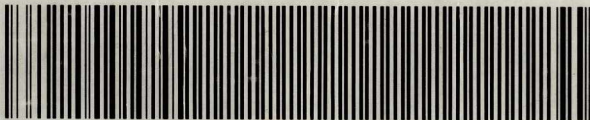
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Albert Martin
Werner Nienhüser
(Hg.)

Personalpolitik

Wissenschaftliche
Erklärung der Personalpraxis

A 219530



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUT
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Personalpolitik

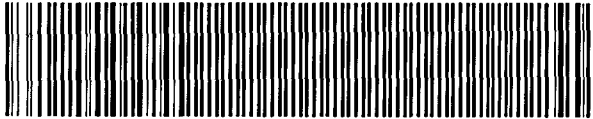
Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis

Albert Martin
Werner Nienhüser
(Hg.)

Personalpolitik

Wissenschaftliche
Erklärung der Personalpraxis

A 219530



862078

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Personalpolitik : Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis
/ Albert Martin ; Werner Nienhüser (Hg.). - München ; Mering :
Hampp, 1998

ISBN 3-87988-337-8

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Albert Martin/Werner Nienhüser Ziele und Inhalte des Bandes	1
Albert Martin/Werner Nienhüser <i>Die Erklärung der Personalpolitik von Organisationen</i>	9
Teil 1: Ökonomische Erklärungen	29
Dorothea Alewell/Björn Hackert Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes - Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive	31
<i>Kommentar Albert Martin:</i> <i>Transaktionskosteneffiziente Personalpolitik - Kapitalismus in action</i>	53
Wolfgang Brandes/Manfred Kraft Zur ökonomischen Erklärung der Personalpolitik im Rahmen eines evolutorischen Ansatzes	61
<i>Kommentar Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg:</i> <i>Personalpolitik und Spieltheorie</i>	80

Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg
 Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren.....83

*Kommentar Dorothea Alewell:
 Erklärung der betrieblichen Personalpolitik
 durch Informationseffekte? 108*

**Teil 2: Verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretische und
 machtzentrierte Erklärungen 111**

X Susanne Bartscher-Finzer/Albert Martin
 Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der
 Anreiz-Beitrags-Theorie 113

X *Kommentar Emil Walter-Busch:
 (Komplizierte) Motivationstheorien als theoretische
 Basis zur Erklärung der Personalpolitik? 146*

Albert Martin
 Das Modell der Handlungsentlastung: Personalpolitik
 als Widerspiegelung von Entscheidungsstrukturen..... 155

*Kommentar Walter A. Oechsler:
 Die Arbeitsverfassung als Nebenbedingung? 192*

Wolfgang Scholl
 Personalpolitik als Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse..... 195

*Kommentar Egbert Kahle:
 Erfolgreiches Handeln in Organisationen durch
 Übereinstimmung, Wissen oder Macht? 237*

Werner Nienhüser
 Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der
 betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und
 austauschtheoretischer Perspektive239

*Kommentar Diether Gebert:
 Fragen zur empirischen Basis einer materialistischen
 Machttheorie 262*

Teil 3: Institutionalistische, kultur- und gesellschaftstheoretisch orientierte Erklärungen.....265

Peter Walgenbach
 Personalpolitik aus der Perspektive des
 Institutionalistischen Ansatzes.....267

Kommentar Wolfgang Mayrhofer:
Umwelt - welche Umwelt? 291

Emil Walter-Busch
 Historische Beschreibung und Reflexion der Entwicklung
 personalpolitischer Theorien und Praktiken.....294

Kommentar Wolfgang Scholl:
Entwicklung des Wissens und des Erkenntnisfortschritts 316

Diether Gebert/Sabine Boerner
 Zur Widersprüchlichkeit und Instabilität personalpolitischer
 Handlungsmuster im Betrieb - Managementversagen,
 Panne oder Weisheit?.....323

Kommentar Albert Martin:
Die offene Gesellschaft als Fiktion..... 344

Teil 4: System- und evolutionstheoretische Erklärungen.....351

Egbert Kahle
 Systemische Strukturkräfte und ihre Bedeutung für
 die Herausbildung personalpolitischer Entscheidungen353

Kommentar Wolfgang Brandes/Manfred Kraft:
Probleme der Erklärungslogik..... 372

Rüdiger Klimecki/Markus Gmür
 Entwicklungsorientierte Personalpolitik als Evolutionsprozeß
 betrieblicher Qualifikationen und Motivationen375

Kommentar Hans-Dieter Rönsch:
Evolution der Personalpolitik?399

Teil 5: Pragmatisch ausgerichtete Erklärungsansätze	405
Marion Festing/Yvonne Groening/Wolfgang Weber Die theoretische Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive des Harvard-Ansatzes	407
<i>Kommentar Peter Walgenbach: Human Resource Management: Weder theoretisch noch ideologisch etwas Neues?</i>	<i>432</i>
Wolfgang Mayrhofer Alt, aber gut? Personalpolitik aus der Sicht der Organisationsentwicklung	435
<i>Kommentar Susanne Bartscher/Albert Martin: Lernen von der Organisationsentwicklung?</i>	<i>462</i>
Walter A. Oechsler Der Einfluß des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik von Unternehmen - Rekonstruktion von Theoriefragmenten und alternativer Entwurf	466
<i>Kommentar Rüdiger Klimecki/Markus Gmür: Der Einfluß des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik</i>	<i>483</i>
Literaturverzeichnis.....	487
Autorenprofile	535

Albert Martin/ Werner Nienhüser

Ziele und Inhalte des Bandes

Leitidee

Das Ziel aller Beiträge dieses Buches ist die Erklärung der Unterschiede in der betrieblichen Personalpolitik. Die Personalwirtschaftslehre zeichnet sich leider durch eine große Theorieabstinz aus, die sich bei näherer Betrachtung als Theorieanwendungsabstinz entpuppt. Es gibt durchaus eine ganze Reihe guter und verwendbarer sozialwissenschaftlicher Theorien; sie werden aber zu selten auf personalwirtschaftliche Fragen angewendet, es mangelt an theoretischen *Erklärungen* des personalpolitischen Geschehens. Die Aufsätze unseres Buches sollen zeigen, daß die Verwendung von Theorien ertragreich ist. Personalpolitisch relevante Theorien zielen auf ein „tiefes“ Verständnis der sozialen und betrieblichen Wirklichkeit. Sie zeigen, welche arbeitspolitischen Kräfte das Unternehmensgeschehen prägen und in welcher Weise sie das konkret beobachtbare personalpolitische Verhalten hervorbringen.

Die Konzeption des vorliegenden Buches folgt einer einfachen Überlegung. Die einzelnen Buchbeiträge sollen jeweils spezifische theoretische Ansätze herausstellen. Untersucht werden soll, von welchen Verhaltensprämissen die theoretischen Ansätze ausgehen, welche Wirkungsmechanismen sie beschreiben und wie sich aus der jeweiligen Perspektive die betriebliche Personalpolitik darstellt. Im Kern geht es um die Frage, welchen Beitrag der jeweilige Ansatz zur Erklärung der Personalpolitik liefert. Die einzelnen Aufsätze sollen theoriespezifische Antworten auf die Frage suchen, WARUM unter welchen Bedingungen welche Form der Personalpolitik zu erwarten ist.

So einfach diese Frage scheint, so schwierig gestaltet sich der damit implizierte Theorienvergleich. Hierfür gibt es mindestens drei Gründe. Zum einen sind die Bezugspunkte der Theorien sehr verschieden – d.h. die Theorien befassen sich mit z.T. sehr unterschiedlichen Aspekten der Realität. Zum anderen gibt es keinen „theoriefreien“ Referenzpunkt, von dem aus ein unvoreingenommener Vergleich vorgenommen werden kann. Und zum dritten ist das Theorieverständnis der einzelnen Forscher häufig nur schwer miteinander vereinbar. Auf Teilaspekte dieser Fragen gehen Martin/Nienhüser (in diesem Band) ein; daher sei an dieser Stelle auf diese Schwierigkeiten nur kurz hingewiesen: Theorien befassen sich nicht mit der Realität an sich, sondern mit spezifischen Aspekten der Realität. Es gibt Theorien, die Personalpolitik als Verteilung von Anreizen und Belastungen verstehen, andere Theorien befassen sich mit der Reproduktion des betrieblichen Arbeitsvermögens, wieder andere thematisieren die Auseinandersetzung zwischen arbeitspolitischen

Akteuren usw. Eng mit diesen konzeptionellen Besonderheiten verbunden sind die sehr unterschiedlichen Begriffsfassungen von Personalpolitik. Personalpolitik wird beispielsweise als planvolles Handeln, aber auch als unbeabsichtigtes Handlungsergebnis verstanden, als Kulturmuster und als Feld des arbeitspolitischen Kampfes, als Tauschprozeß und als (aus der Unternehmenspolitik) abgeleitetes Maßnahmenbündel.

Trotz dieser Schwierigkeiten - so unsere Auffassung - lohnt sich der Versuch, die Erklärungskraft unterschiedlicher Theorien am Beispiel der Personalpolitik zu erproben. Im Hinblick auf den Inhalt - so war unsere Hoffnung bei der Konzeption dieses Buches - entsteht durch die Konfrontation unterschiedlicher Theorien mit demselben Thema ein nuancenreiches Bild über die Triebkräfte der betrieblichen Personalpolitik. Aus methodologischer Sicht erhofften wir uns einigen Aufschluß über die Leistungsfähigkeit der in diesem Buch versammelten Ansätze. Die mit dem Buchprojekt ganz zu Anfang gehegte Hoffnung, einen systematischen und schlüssigen Theorienvergleich vorlegen zu können, konnte jedoch nicht eingelöst werden. Zu heterogen sind die theoretischen Ansätze, und zu unterschiedlich sind die Fragen, die die Autorinnen und Autoren behandeln. Aus diesem Grund erschließt sich aus den Beiträgen nicht von selbst, welcher theoretische Ansatz nun welche relativen Vorzüge und Mängel aufweist. Doch immerhin zeigen die Beiträge, ob es sich lohnt, in die eine oder andere Richtung weiterzudenken. Das Buch hätte seinen Zweck erfüllt, wenn es Anlaß gäbe, die Theoriediskussion in unserem Fach neu aufzunehmen und weiter voranzutreiben.

Aufbau und Inhalte des Buches

Wir unterscheiden *erstens* „*Ökonomische Erklärungen*“: Hier sind all diejenigen Erklärungen versammelt, in deren Theoriekernen Kosten-Nutzen-Kalküle eine dominante Rolle spielen. *Zweitens* folgt eine Reihe von Aufsätzen, die wir unter der Überschrift „*Verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretische und machtzentrierte Erklärungen*“ zusammenfassen. Mit ökonomischen Erklärungen haben diese Beiträge gemeinsam, daß das Individuum, sein Verhalten und seine Entscheidungen zentrale Elemente bilden. Sie unterscheiden sich jedoch von ökonomischen Erklärungen u.a. dadurch, daß sie mit wesentlich schwächeren Rationalitätsannahmen arbeiten. Während im ersten und zweiten Teil des Bandes eher individualistisch fundierte Erklärungsmodelle entwickelt werden, behandeln die beiden folgenden Teile eher strukturalistisch ausgerichtete Erklärungen: Der *dritte* Teil befaßt sich mit „*Institutionalistischen, kultur- und gesellschaftstheoretisch orientierte Erklärungen*“. Im *vierten* Teil versammeln wir „*System- und evolutionstheoretische Erklärungen*“. Die Beiträge des *fünften* Teils haben wir als „*Pragmatisch ausgerichtete Erklärungsansätze*“ bezeichnet. Es geht hier in erster

Linie um die Rekonstruktion theoretisch gehaltvoller, pragmatischer Überlegungen sowie um Wirkungen des Arbeitsrechts.

Wenden wir uns nun den einzelnen Aufsätzen zu (auf eine Übersicht über die jedem Beitrag beigefügten Kommentare verzichten wir hier und hoffen auf das Interesse der Leserinnen und Leser):

Der 1. Teil beinhaltet Beiträge aus einer *ökonomischen Perspektive*. *Dorothea Alewell und Björn Hackert* analysieren das Erklärungspotential des *Transaktionskostenansatzes* in bezug auf drei Teilfelder der Personalpolitik: die Gestaltung von Verträgen, die Korrektur der nach Vertragsabschluß auftretenden Probleme und die organisatorische Umsetzung dieser korrigierenden Regelungen. Alewell und Hackert heben hervor, daß der Ansatz weiterentwickelt werden müsse, um z.B. die Interessengegensätze bei der Verteilung der Transaktionskosten einzubeziehen. *Wolfgang Brandes und Manfred Kraft* erklären Personalpolitik ebenfalls aus ökonomischer Perspektive, allerdings im Rahmen eines *evolutorischen Ansatzes*. Sie zeigen mit Hilfe des spieltheoretischen Instrumentariums Schwachstellen in der Argumentation ökonomischer Ansätze auf und schlagen Ansatzpunkte zur Verbesserung vor. Ihre Kritik richtet sich auf die Nichtbeachtung der „Zwiespältigkeit“ von Arbeitsstrukturen: Zum Beispiel würden intrinsische Anreize bzw. Präferenzen im Vergleich zu extrinsischen zu wenig berücksichtigt. Ein höheres Entgelt führe daher nicht immer zu höheren Arbeitsleistungen: Extrinsische Belohnungen könnten die intrinsischen Anreize reduzieren und so eine in der Summe geringere Arbeitsleistung bewirken. Brandes/Kraft skizzieren darüber hinaus Elemente einer evolutorischen Ökonomik zur Behebung der Defizite verengt-ökonomischer Erklärungen. *Matthias Kräkel und Bernd Schaubenberg* liefern den dritten Beitrag im Block „Ökonomische Erklärungen“. Sie konzentrieren sich auf einen Teilbereich der Personalpolitik - die *Karrierpolitik* - und nutzen die *Informationsökonomie* als Erklärungsansatz. Personalpolitik verstehen sie als Meta-Entscheidung der Unternehmensleitung in einem zweistufigen „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Spiel“: Auf der ersten Stufe entscheidet der Arbeitgeber über die Karrierpolitik (im Sinne von Regeln), in der zweiten Stufe treffen dann die Arbeitnehmer bei gegebener Politik ihre Entscheidungen, z.B. über ihre Arbeitsleistung. Der Arbeitgeber versucht, die Arbeitnehmerentscheidungen bereits in der ersten Stufe zu antizipieren.

Teil 2 des Bandes versammelt *verhaltenswissenschaftlich-entscheidungsorientierte und machtzentrierte Erklärungsansätze*. Bei aller Unterschiedlichkeit verbindet die Beiträge die Annahme, daß Akteure absichtsvoll-interessengeleitet und beschränkt-rational handeln. Ähnlich wie ökonomische Erklärungsansätze orientieren sie sich - undogmatisch - am Postulat des methodologischen Individualismus, weisen aber Strukturen als unabhängigen und abhängigen Variablen eine größere Bedeutung zu. *Susanne Bartscher-Finzer und Albert Martin* verwenden eine von ihnen weiterentwickelte Form

der *Anreiz-Beitrags-Theorie* zur Erklärung unterschiedlicher Personalpolitiken. Sie unterscheiden vier „personalpolitische Beziehungsmuster“, m.a.W. Muster der Regulierung der Austauschbeziehungen. Welches Beziehungsmuster zustande kommt, hängt ab von der Komplexität der Beitragsleistung (der Art der Arbeitsaufgaben) und von der sozialen Distanz zwischen den betrieblichen Tauschpartnern.

Albert Martin prüft im darauf folgenden Beitrag mit seinem *Modell der Handlungsentlastung* keine „fertige“ Theorie auf ihre Erklärungskraft. Vielmehr entwirft er ein verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretisch begründetes Erklärungsmodell, das auch Gedanken system-, macht- und evolutionstheoretischer sowie ökonomischer Ansätze integriert. Martin argumentiert, daß die analytische Kategorie der Tauschhandlung zu kurz greift; die soziale Wirklichkeit sei nicht das Ergebnis isolierter Transaktionen, sondern Ausdruck umgreifender Beziehungsmuster. Personalpolitik besteht deshalb in der Regulierung von Beziehungen. Wesentliche Mechanismen, die Regulierungen zustande bringen, sind erstens das Streben nach Handlungsentlastung - Menschen wollen ihre Beziehungen nicht immer wieder neu regeln. Und in scharfem Kontrast zur Opportunismusannahme der Transaktionstheorie unterstellt er zweitens ein Streben nach beschränkter Kooperation. Als Determinanten für das Zustandekommen unterschiedlicher Regulierungsformen (Personalpolitiken) arbeitet er das Ausmaß der Interessengegensätze und des Machtgleichgewichts zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie die Komplexität der Beziehung zwischen diesen Akteuren heraus. Wolfgang Scholl betrachtet *Personalpolitik als Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse*. Er entwickelt einen integrativen Ansatz, der Elemente vor allem aus entscheidungs- und politikorientierten sowie organisationstheoretischen Ansätzen aufnimmt. Die zentralen Variablen sind: Übereinstimmung, Macht und Wissen. An empirischen Befunden zeigt Scholl, daß erfolgreiche Entscheidungen durch wenig Machtausübung und damit verbundener höherer Übereinstimmung gekennzeichnet sind, was gleichzeitig die Mobilisierung größerer Wissensbestände ermöglicht. Der Beitrag von Werner Nienhüser zielt darauf, die Erklärungskraft eines *macht- und austauschtheoretischen Ansatzes* (der Elemente des Resource Dependence-Ansatzes und der Theorie von James Coleman aufnimmt) zu erproben, und zwar an der Frage des Zustandekommens unterschiedlicher Formen betrieblicher Arbeitsbeziehungen, insbesondere des Interaktions- und Austauschmusters zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung. Ein durch Kooperation geprägtes Austauschmuster kommt nach der austauschorientierten Machttheorie um so eher zustande, je geringer das Machtungleichgewicht zwischen den Parteien bei gleichzeitiger gegenseitiger Abhängigkeit ist. Nienhüser demonstriert die Erklärungskraft des

Konzepts mittels einer Reanalyse der Befunde von Kotthoff über unterschiedliche Interaktionsformen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung.

Im 3. Teil des Bandes haben wir *institutionalistische sowie kultur- und gesellschaftstheoretische Erklärungsansätze* zusammengestellt. Wenn sich auch die Perspektiven der hier versammelten Autoren erheblich unterscheiden, gemeinsam ist ihnen doch das Plädoyer, Personalpolitik nicht losgelöst von der jeweiligen „Umwelt“ zu erklären. Es geht ihnen darum, Personalpolitik nicht als bloßen Reflex auf außer- oder innerbetriebliche Situationen oder als Ausdruck des Effizienzstrebens und rationaler Entscheidungen zu analysieren. *Peter Walgenbach* beleuchtet das Erklärungspotential des *Institutionalistischen Ansatzes*. Personalpolitik ist danach weniger das Ergebnis des Strebens nach technisch-ökonomischer Effizienz, sondern der Bemühungen organisationaler Kerngruppen, Legitimität von wichtigen Anspruchsgruppen zugesprochen zu bekommen. Personalpolitiken werden daher implementiert, um Organisationen die für ihr Überleben notwendige Legitimität zu verschaffen. *Emil Walter-Busch* beleuchtet die *historische Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken*. Es geht ihm zum einen um eine Beschreibung der historischen Entwicklung der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken, wobei er insbesondere den zur jeweiligen Zeit als unzureichend empfundenen Wissensstand als Motiv der Verwissenschaftlichung herausarbeitet. Walter-Busch wendet sich zum anderen gegen Vorstellungen eines kontinuierlich voranschreitenden Erkenntnisfortschritts und entwickelt die These, daß für personalpolitische Praktiken das „Prinzip der Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens“ gelten sollte. *Diether Gebert und Sabine Boerner* machen als theoretischen Bezugsrahmen das Konzept *der offenen und geschlossenen Gesellschaft* von Popper fruchtbar und stellen eine These in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen, die vordergründig-effizienztheoretischen Erklärungen eine deutliche Absage erteilt: Personalpolitische Handlungsmuster sind keineswegs in sich konsistent und stabil, sondern widersprüchlich und instabil. Dies sei auch kein Ausdruck von Suboptimalität oder Ineffizienz, vielmehr positiv funktional für Unternehmen und ihre Mitglieder.

Teil 4 enthält *system- und evolutionstheoretische Ansätze*. Beide Beiträge „kreuzen“ Elemente aus mehreren Konzepten miteinander. *Egbert Kahles* Zugang ist von systemtheoretischen und kognitionswissenschaftlichen Gedanken gleichermaßen geprägt. Kahle argumentiert, daß Personalpolitik von individuellen, selbstreferentiell konstruierten Wahrnehmungsmustern beeinflusst ist. Daher muß eine Erklärung des Zustandekommens von Personalpolitik diese Wahrnehmungsmuster berücksichtigen und mittels „cognitive cause maps“ erfassen. Kahle wendet sich ab von Erklärungen, die aus einer reinen Beobachterperspektive entworfen sind. Er schlägt vor, die Mitglieder der jeweiligen Organisationen quasi „ihre Theorie“ des Zustandekommens von

Personalpolitik selbst konstruieren zu lassen. *Rüdiger Klimecki* und *Markus Gmür* entwerfen eine entwicklungs- und evolutionstheoretisch ausgerichtete Beschreibungs- und Erklärungsskizze. Personalpolitik meint aus dieser Perspektive die Gesamtheit aller Entscheidungen, die auf die Entstehung und Veränderung der für die Unternehmensziele und -prozesse relevanten Qualifikationen und Motivationen einwirkt. Auf der Basis des Ansatzes von Karl Weick leiten Klimecki und Gmür vier Typen von Personalpolitik ab: Personalpolitik kann als Innovation, als Aufbau, Konsolidierung oder Revitalisierung beschrieben werden. Es geht den Verfassern vorrangig um die systeminterne Evolution, weniger um die Evolution der Unternehmung als Mitglied einer Population. Die sich evolutionär herausbildenden Personalpolitiktypen sind unter anderem je nach Lebenszyklusphase des Unternehmens funktional bzw. wahrscheinlich. So erwarten die Autoren u.a., daß sich mit zunehmendem Alter und zunehmender Größe des Unternehmens eher eine Personalpolitik vom Typ Konsolidierung oder Revitalisierung herausbildet, während bei kleineren und neu gegründeten Unternehmen eher ein Innovations- oder Aufbautyp entsteht. Neuorientierungen von Unternehmen gehen oftmals mit einem Revitalisierungstyp einher.

Im 5. Teil des Bandes geht es um „*pragmatisch ausgerichtete Ansätze*“. Uns lag hier gerade nicht an abstrakten und allgemeinen Ansätzen. Die Idee besteht vielmehr darin, sozusagen „rückwärts“ vorzugehen und problemnahe Konzepte auf ihren theoretischen bzw. erklärenden Gehalt hin zu analysieren, also die Ansätze zu rekonstruieren und zu beurteilen - schließlich enthält jeder Ansatz notwendigerweise (wenn auch implizite) theoretische Kausalvermutungen. *Marion Festing*, *Yvonne Groening* und *Wolfgang Weber* widmen sich dem *Harvard-Ansatz*, einem Konzept des „Human Resource Management“. Sie argumentieren, daß der Harvard-Ansatz lediglich Spurenelemente expliziter Theorie aufweist, gleichwohl aber als Ordnungs- und Beschreibungsrahmen dienen kann. Sie zeigen, daß in das Konzept z.T. Überlegungen der Transaktionskostentheorie eingeflossen sind, die aber nicht weiter ausgearbeitet und konsequent angewendet wurden. Hier böten sich Ansatzpunkte, um gehaltvolle Erklärungen der oftmals nur vage postulierten Zusammenhänge zu entwickeln. *Wolfgang Mayrhofer* rekonstruiert den theoretischen Kern der *Organisationsentwicklung* (OE). Der OE liegt folgendes, meist implizites Erklärungs- bzw. Prognosemodell von Personalpolitik zugrunde: Personalpolitik ist erfolgreich, wenn sie den Erwartungen von Schlüsselakteuren entspricht und gleichzeitig an die interne und externe Umwelt angepaßt ist. Dieser Fit der Personalpolitik mit den Erwartungen und den Umwelтанforderungen ist um so wahrscheinlicher, je mehr die dafür notwendigen Veränderungsprozesse nach den Regeln der OE gestaltet sind. Mayrhofer diskutiert die Tragfähigkeit der Argumente vor dem Hintergrund der Neueren

Systemtheorie. Der Beitrag von *Walter A. Oechsler* befaßt sich mit einem speziellen, die betriebliche Personalpolitik maßgeblich beeinflussenden Faktor - dem *Arbeitsrecht*. Oechsler argumentiert, daß das Arbeitsrecht keiner einheitlichen Logik bzw. heterogenen, teilweise widersprüchlichen theoretischen Vorstellungen (im Sinne impliziter Annahmen über die Wirkung des Rechts) folgt. Letztlich resultiere hieraus eine Behinderung moderner Personalpolitik. Oechsler schlägt daher vor, das Arbeitsrecht zu verändern, ohne aber Arbeitnehmerschutzrechte zu reduzieren. Auf Tarifvertragebene sollten Vereinbarungen getroffen werden können, die nur noch Bandbreiten für Entgelte, Arbeitszeiten usw. festlegen, die den betrieblichen Akteuren größere Freiräume bieten. Oechsler stützt seine Argumente durch Rückgriff auf einen Strategic-Choice-Ansatz.

Danksagung

Wir danken: natürlich den Autorinnen und Autoren der Aufsätze und Kommentare; darüber hinaus den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshop an der Universität-Gesamthochschule Essen im Mai 1997, wo wir die überwiegende Zahl der Beiträge diskutiert und zahlreiche Anregungen für Verbesserungen erhalten haben; Nicole Gerwig und Beate Krämer, die wesentlich zum Gelingen des Workshop beitrugen; und Oliver Sturat, der die Mühe auf sich nahm, aus einer Menge von Dateien auf Disketten ein ansprechendes Druckmanuskript zu erstellen.

Die Erklärung der Personalpolitik von Organisationen

1 Fragestellung und Vorgehensweise

Wir wollen in diesem Beitrag zeigen, wie notwendig theoretische Erklärungen der betrieblichen Personalpolitik sind und warum sie - trotz aller Notwendigkeit bisher eher selten sind. Weiterhin wollen wir unseren Weg der „Suche nach Erklärungen“ darstellen: die Methode der Modellkonstruktion, der Entwicklung theoretischer Modelle.

Wir gehen wie folgt vor: Zunächst legen wir in Abschnitt 2 dar, weshalb das Erklärungsproblem wichtig ist: Personalpolitik gestaltet das Leben vieler Menschen. Erklärungen helfen, diesen wichtigen Realitätsbereich besser zu durchschauen und zu beeinflussen. Anschließend zeigen wir in Abschnitt 3 auf, wie sich das Interesse an theoretischen Erklärungen der Personalpolitik im Laufe der Geschichte des Faches „Personalwesen“ (oder wie auch immer man es bezeichnen will) entwickelt hat. Wir werden einige Gründe dafür anführen, daß das Erklärungsinteresse ausgesprochen gering war und überwiegend auch noch ist. Darauf folgend gehen wir in Abschnitt 4 auf das zu Erklärende ein - auf die Personalpolitik. Wir zeigen, daß unterschiedliche Begriffe von Personalpolitik ideologisch benutzt werden können, auf jeden Fall aber „theoretisch getränkt“ sind: Personalpolitik ist eben kein ohne weiteres zu beobachtendes Objekt, sondern (ob man dies will oder nicht, ob es uns bewußt ist oder nicht) ein vor dem Hintergrund bestimmter theoretischer Überlegungen entwickeltes Konstrukt. In Abschnitt 5 skizzieren wir unseren methodologischen Ansatz, den wir als einen gangbaren Weg zu gehaltvollen Erklärungen ansehen. Wir argumentieren für eine „Strategie der Modellkonstruktion“, die - in aller Regel - Elemente mehrerer Theorien miteinander verknüpft. Die Probleme, die bei einer solchen Strategie überwunden werden müssen, sind ebenfalls Gegenstand dieses Abschnitts. In Abschnitt 6 schließlich ziehen wir ein Fazit.

2 Wozu theoretische Erklärungen?

Bevor wir uns der Frage zuwenden „Wozu theoretische Erklärungen?“, müssen wir klären, was wir mit „theoretischen Erklärungen“ meinen (wir werden hierauf noch ausführlicher in Abschnitt 5 zurückkommen). Erklären heißt für uns, die Frage nach dem „Warum“ mit Hilfe allgemeiner, prüfbarer Theorien zu beantworten. Beantwortet werden sollen Fragen wie: Warum gibt es Unterschiede in der Personalpolitik zwischen Betrieben oder zwischen

Teilsegmenten eines Betriebes? Was sind die Ursachen für bestehende Unterschiede? Es ist wenig sinnvoll, nach einer „Theorie der Personalpolitik/des Personalwesens“ zu suchen. Sinnvoller ist die *Anwendung* von allgemeinen, in akzeptabler Quantität und Qualität vorhandenen Theorien auf eine spezifische Fragestellung. Allerdings sind allgemeine Theorien nur in seltenen Fällen „direkt“ anwendbar. Um einen empirischen Zusammenhang zu erklären, ist es notwendig, die theoretischen Aussagen, die oftmals aus mehreren Theorien entnommen sind, zu spezifizieren und zu ergänzen. Wir bezeichnen diesen Vorgang als Modellkonstruktion, Modellbildung oder Modellbau (vgl. Martin 1989a; Nienhüser 1996). Es sind daher nur zum Teil Probleme der Entwicklung neuer Theorien oder der Suche nach Theorien, vielmehr sind es Probleme der Modellbildung, die gelöst werden müssen, um die wissenschaftliche Entwicklung des Faches voranzutreiben.

Wozu nun Erklärungen? Gerade wenn der „menschliche Faktor“ strategisch von höchster Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, sind Erklärungen der Personalpolitik notwendig und nützlich. Wir meinen, daß Erklärungen dazu dienen, die Realität besser zu „durchschauen“, was auch dem Gestaltungsziel dienlich ist: Wer weiß, welche Personalpolitik Unternehmen betreiben, warum sie dies tun und welche alternative Politik unter welchen Umständen mit welchen Folgen verbunden ist, sieht zumindest Möglichkeitsräume und kann Fehler vermeiden.

Erklärungen der Personalpolitik sind nicht nur aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht wichtig, sondern auch gesellschaftspolitisch von Bedeutung, weil Personalpolitik selbst gesellschaftspolitisch relevant ist. Personalpolitik beeinflusst die Lebenschancen arbeitender Menschen: Sie steuert den Zugang zu Arbeitsplätzen und damit zu Möglichkeiten der Verwertung der eigenen Arbeitskraft; sie gestaltet die Karriere- und Lebensverläufe in Form des Zugangs zu Positionen, zu Einkommensverbesserungen und interessanter Arbeit; sie hat Einfluß auf den Übergang ins Nicht-Erwerbsleben und dessen materielle Absicherung. Personalpolitik beeinflusst damit nicht nur das Leben der Arbeitnehmer, sondern auch das ihrer jeweiligen Lebensgemeinschaften. Deshalb muß (und darf) der auf Erklärung zielende Blick nicht schon deshalb einzelwirtschaftlich verengt sein, weil er sich auf *betriebliche* Personalpolitik richtet: Erklärungen müssen keineswegs von vornherein auf Unternehmens- oder Unternehmerinteressen ausgerichtet sein. Auch Betriebswirte dürfen (und sollten) die gesellschaftspolitische Bedeutung der Personalpolitik mit bedenken. Erklärungen bieten dafür notwendige, wenn auch nicht immer hinreichende Voraussetzungen: Sie machen Ursachen für Unterschiede im „Umgang“ mit den Beschäftigten sichtbar und bieten damit Ansatzpunkte für die Gestaltung nicht nur für betriebliche Akteure, sondern auch für externe „Anspruchsgruppen“ wie Gesetzgeber und Tarifparteien. Ein Beispiel: Wenn wir

die Ursachen dafür kennen, daß manche Betriebe mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eher langfristig-fair umgehen und andere eher kurzfristig-ausnutzend, wenn die einen ältere Mitarbeiter als wichtige Ressourcen und sozial verantwortlich behandeln, andere sie aber als „Problemfälle“ ausgrenzen und damit „Belastungen“ auf die Gesellschaft überwälzen, dann bieten Erklärungen solcher Phänomene oftmals auch Ansatzpunkte zu ihrer Veränderung. Die Notwendigkeit, sich mit dem personalpolitischen Verhalten von Unternehmen zu befassen, ergibt sich nicht zuletzt auch aus der Notwendigkeit, abschätzen zu müssen, wie sich staatliche Maßnahmen auswirken, ob sie die Effekte herbeiführen, die man sich von ihnen verspricht. Die Beispiele für mißlungene staatliche Interventionen und die Folgenlosigkeit der Veränderung gesetzlicher Regelungen sind zahllos. Ein Beispiel aus neuerer Zeit ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten durch das Arbeitszeitgesetz von 1994. Diese Veränderung wurde zwar im Vorfeld mit großem politischen Druck gefordert, in der Umsetzung hatte sie aber praktisch keine Auswirkungen (vgl. Düll/Ellguth 1997, S. 40ff.; siehe zum Versagen anderer Deregulierungsbemühungen Keller/Seifert 1997). Eine Antwort auf die Frage, warum die Möglichkeiten zur Flexibilisierung personalpolitisch so wenig genutzt wurden, würde auch hilfreich sein für die arbeits- und beschäftigungspolitischen Diskussion, deren Bedeutung weit über einzelbetriebliche Interessen hinausgeht.

Wenn aber unsere These von der Nützlichkeit theoretischer Erklärungen zutreffend ist (was wir annehmen), weshalb gibt es dann aber - im Vergleich zur Organisationsforschung - relativ wenige Versuche personaltheoretischer Erklärungen (s. hierzu auch die Beiträge in Weber 1996a)? Einige Gründe für diese Abstinenz wollen wir im nächsten Abschnitt erörtern.

3 Phasen und Barrieren der Erklärungen der Personalpolitik

3.1 THEORETISCHE ERKLÄRUNGEN: IGNORANZ, PSYCHOLOGISIERUNG, THEORETISIERUNG

Wir wollen zunächst beschreiben, wie sich das Erklärungsinteresse in Laufe der Entwicklung des Faches Personalwirtschaftslehre verändert hat. Anschließend versuchen wir, einige Ursachen zu skizzieren für die seit längerer Zeit bestehende und auch noch gegenwärtig zu verzeichnende Diskrepanz zwischen einerseits dem Vorhandensein von Theorien, die für Erklärungen genutzt werden könnten, und andererseits der tatsächlich geringen Nutzung dieser Theorien.

Gehen wir zunächst auf die historische Entwicklung des Interesses an theoretischen Erklärungen ein. Insgesamt war und ist das Interesse an Erklärungen von Personalpolitik in der Personalwirtschaftslehre gering. Allein daß das Wort „personaltheoretisch“ völlig ungebräuchlich ist, während der

Begriff „organisationstheoretisch“ ganz selbstverständlich verwendet wird, mag als ein Indiz dafür gelten, daß es an theoretischen Erklärungen mangelt, obwohl Theorien in genügender Zahl und Qualität vorhanden sind (vgl. Nienhüser 1996).

Man kann unterschiedliche Phasen der Entwicklung theoretischer Grundlagen und des Erklärungsinteresses beobachten. Wir unterscheiden drei Phasen: Ignoranz, Psychologisierung und Theoretisierung.

Bis Ende der sechziger Jahre wurden explizite Theorien und ihre Nutzung für Erklärungen weitgehend *ignoriert*. Die Literatur war durch Systematisierungsversuche vorhandener bzw. möglicher personalwirtschaftlicher Instrumente und Aufgaben gekennzeichnet. Erklärungen unter Rückgriff auf allgemeinere, die Besonderheiten des Einzelfalles transzendierende Theorien der Personalpolitik gab es nicht. Wenn wir von Theorien sprechen, meinen wir im übrigen Realtheorien. Systematisierungen, sprachliche Bezugsrahmen oder begriffliche Kategorienschemata sind keine Theorien in diesem Sinne.

Erst mit der zunehmenden Gründung personalwirtschaftlicher Lehrstühle bzw. Professuren Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre setzte eine Rezeption sozialwissenschaftlicher, vor allem psychologischer Theorien ein; diese Phase bezeichnen wir als *Psychologisierung*: Es ging nicht um eine Erklärung der Personalpolitik, die ja zu großen Teilen „Unternehmensverhalten“ darstellt, sondern man interessierte sich in erster Linie für den Erfahrungsbereich „Arbeitnehmerverhalten“, insb. für die Ursachen leistungsbezogenen Handelns. Als Theorien wurden vor allem Lern-, Motivations- und Führungstheorien sowie Theorien der Arbeitszufriedenheit herangezogen (vgl. dazu z.B. den Sammelband von Ackermann/Reber 1981). Die während dieser Phase entstandenen und zum großen Teil (in neueren Auflagen) immer noch verwendeten Lehrbücher enthalten allerdings neben Theorien als wesentlichen Bestandteil immer noch - wenn auch sprachlich, teilweise auch inhaltlich an die aktuelle Diskussion (vor allem auf dem Markt für Beratungsleistungen) angepaßt - die bereits bekannten Instrumentensystematisierungen. Konsequenzen für die Behandlung der Instrumente hatten und haben die Theorien kaum (vgl. zu aktuellen, belegenden Beispielen Backes-Gellner/Krings 1997): So stehen etwa in vielen Lehrbüchern die Abschnitte über Lohnformen und andere Anreize unvermittelt neben motivationstheoretischen Überlegungen (nach wie vor ist diese Diagnose von Staehle/Karg 1981 zutreffend). Ebensovienig finden sich echte Erklärungen, d.h., die vorhandenen Theorien werden kaum angewandt, um die Frage nach konkreten bzw. typisierten Ursachen für bestimmte Motivationslagen oder für bestimmtes Arbeitsverhalten zu beantworten.

Nicht nur, daß die rezipierten individualistischen Theorien wenig angewendet werden - man geht nicht über die Betrachtung individuellen Verhaltens hinaus. (Selbstverständlich gibt es - wie immer - Ausnahmen. Wir wollen hier nur das Lehrbuch von Marr/Stitzel (1979) nennen, in dem Konflikt- und anreizbeitragstheoretische Elemente verwendet werden.) Der nach unserer Auffassung zentrale Erklärungsgegenstand - die Personalpolitik - rückt nicht ins Blickfeld theoretischer Erklärungen. Ein Grund hierfür mag sein, daß es für eine Erklärung von Personalpolitik erforderlich ist, nicht nur das individuelle Arbeitnehmerverhalten oder -handeln zu betrachten, sondern auch das kollektive Verhalten/Handeln sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer mit einzubeziehen.

Erst Mitte der achtziger Jahre beginnt eine *Theoretisierung*, die auch auf eine Erklärung der Personalpolitik zielt, d.h. es werden vermehrt die Ursachen für die Personalpolitik zum Gegenstand wissenschaftlich-theoretischer Bemühungen. Es tauchen Fragen auf wie: Wie handeln Personalverantwortliche? Wie unterscheiden sich Unternehmen in ihrer Personalpolitik? Warum unterscheiden sie sich? Haben Unternehmen die „richtige“ Personalpolitik, welches ist in welchen Situationen die richtige Art der Personalpolitik? So wurde etwa der situative Ansatz der Organisationsforschung für Fragen der Personalwirtschaftslehre herangezogen (z.B. von Ackermann/Wührer 1984; Ackermann 1986), der allerdings wegen fehlender bzw. vager Kausalhypothesen kaum zufriedenstellende Antworten auf die o.a. Fragen geben kann. Mittlerweile gibt es - weniger in der bundesrepublikanischen, sondern vor allem in den us-amerikanischen Diskussion (vgl. die Überblicksartikel von Wright/McMahan 1992 und Jennings 1994) - eine ganze Reihe von gehaltvollen Theorien und Ansätzen, die zur Erklärung der Personalpolitik verwendet werden können. Allen gemeinsam ist, daß nicht mehr Individualphänomene das zentrale Objekt der Erklärung bilden, sondern Personalpolitik oder Personalstrategien als kollektiv-organisationales Phänomen. Um nur zwei Perspektiven und ihre Kernidee kurz zu nennen: Ökonomische Erklärungen interpretieren das Zustandekommen bestimmter Ausprägungen von Personalpolitik als Ergebnis von Effizienzüberlegungen (nicht nur, aber vor allem der Arbeitgeberseite) in Verbindung mit marktlichen Selektionsmechanismen. Vertreter eines sozialkonstruktivistisch orientierten Institutionalismus (z.B. Scott 1995) sehen dagegen die Ursache von Unterschieden in der Personalpolitik weniger im Effizienzstreben, sondern im Streben nach Legitimitätssicherung. Allerdings werden diese und andere Ansätze nicht in gleicher Intensität diskutiert. Der Blick auf die Vielfalt möglicher, konkurrierender oder sich ergänzender Theorien und entsprechender Erklärungen wird im deutschsprachigen Raum gegenwärtig verstellt durch eine lagerbildende Diskussion, die man mit der Kurzformel „Verhaltenswissenschaft versus ökonomische Theorie“ beschreiben kann. So plädiert Hax (1991) dafür, die mikroökonomische

Theorie zur Erklärung und Gestaltung personalwirtschaftlicher Phänomene heranzuziehen (siehe ebenso Sadowski 1991; Sadowski u.a. 1994; Alewell 1996). Andere (wie z.B. Weibler 1997) sehen eher die Verhaltenswissenschaften als Theorielieferanten, allerdings beschränkt sich die verhaltenswissenschaftliche Richtung in der Regel allein auf die Erklärung von Arbeitnehmerverhalten. Ohne auf diese Diskussion näher einzugehen (vgl. hierzu Neuberger 1997, S. 26 ff.), zeigt doch ihre Existenz, daß das Interesse an theoretischen Erklärungen wächst. Immerhin wurde hierdurch bereits eine Tagung der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (siehe dazu die Beiträge in Weber 1996) motiviert. Allerdings ist mit der Phase der Theoretisierung weder die Phase der Ignoranz noch der Psychologisierung aufgehoben: Nach wie vor dürfte die Mehrzahl personalwirtschaftlich ausgerichteter Publikationen aus Instrumentensammlungen und kaum theoretisch begründeten Praxisrezepten bestehen; Theorien werden - wenn überhaupt - nach wie vor im wesentlichen zur Erklärung individuellen Arbeitnehmerverhaltens herangezogen. Die „neuen“ Phasen lösen „alte“ nicht ab, sie laufen vielmehr nebeneinander her.

3.2 BARRIEREN DER ENTWICKLUNG VON ERKLÄRUNGEN

Woran liegt es nun aber, daß theoretische Erklärungen der Personalpolitik - trotz des Vorhandenseins einer ganzen Reihe von Theorien - zumindest im deutschsprachigen Raum wenig verbreitet sind?

Eine *erste Barriere* für die Entwicklung von theoretischen Erklärungen der Personalpolitik liegt im „Tauschwert“ dessen, was Personalwirtschaftler produzieren: Sie müssen ihr Produkt, ihr Wissen anbieten können, sie müssen eine entsprechende Nachfrage schaffen und aufrechterhalten usw. Die meisten Lehrenden dürften die sog. „Praxis“, damit sind in der Regel die betrieblichen Personalmanager gemeint (und selten etwa Betriebsräte), als relevanten Nachfrager/Ansprechpartner betrachten. Es ist jedoch in der Kommunikation zwischen Praktikern und Wissenschaftlern nicht ohne weiteres vermittelbar, warum eine Erklärung der Unterschiede in der betrieblichen Personalpolitik praktisch relevant sein sollte: Praktiker sind an raschen, handhabbaren Lösungen interessiert; Personalpolitik bildet jedoch ein umfassendes, komplexes Muster von Strategien, Instrumenten und Routinen, das nicht beliebig und erst recht nicht kurzfristig veränderbar ist. (Pikanterweise erfordern gerade solche schwer veränderbaren Sachverhalten eine theoretische Durchdringung, dies ist aber nicht leicht vermittelbar, da methodologische Diskussionen zwischen Praktikern und Wissenschaftlern wohl eher selten sein dürften.) Darüber hinaus zeigt eine Erklärung der Personalpolitik dem Praktiker noch nicht auf, welche Personalpolitik denn zu wählen ist: Um von

reinen Erklärungen zu Gestaltungsaussagen zu kommen, sind Effizienzkriterien erforderlich, die in Theorien selbst oft nicht enthalten sind.

Und damit sind wir bei einer *zweiten*, eng mit der ersten zusammenhängenden *Barriere* gelangt: Die real existierende Personalpolitik bildet ein „umkämpftes Gebiet“ (Edwards 1981). Wenn Erklärungen Handlungsfolgen und -voraussetzungen aufzuzeigen vermögen, dann wird man in praktischer Absicht diese Folgen und Voraussetzungen auch bewerten müssen, um sich zwischen Handlungsalternativen zu entscheiden: Wenn bekannt ist, daß eine sozialverträgliche Personalpolitik im Sinne langfristiger Arbeitsplatzsicherheit usw. nicht in jeder Situation ökonomisch sinnvoll ist (z.B. ist nach der Transaktionskostentheorie in bestimmten Situationen eher eine „spot market“-Strategie mit kurzfristigen Verträgen ökonomisch zweckmäßig), dann stellt dies eine zumindest lange Zeit wirksame Ideologien in Frage: Es wird transparent, daß es keineswegs um den Menschen als Mittelpunkt geht, sondern um den Menschen als Mittel (vgl. Neuberger 1990), ja daß selbst die sozialverträgliche, langfristig-faire Personalpolitik die Arbeitenden instrumentalisiert und als Mittel, als Objekt betrachtet. Wenn aber derartige, den sozialen Frieden sichernde Ideologien aufgedeckt und kritisiert werden, kann dies Konflikte aufwerfen. Es ist daher kaum verwunderlich, daß das in Erklärungen liegende Aufklärungs- und Kritikpotential Abwehrmechanismen auslöst.

Die *dritte Barriere* liegt, wie bereits erwähnt, in dem Problem, daß überwiegend Individualtheorien verbreitet sind, die aber nicht ohne weiteres zur Erklärung des Phänomens „Personalpolitik“ genutzt werden können. Verschärfend kommt hinzu, daß die Erklärung des Arbeitgeberhandelns nicht Gegenstand der Personalwirtschaftslehre ist. Hiermit befaßt sich eher die Organisationsforschung, die sich aber nur sehr bedingt um Probleme der Personalpolitik kümmert, sondern primär ihre „eigenen“ Theorien und Fragestellungen bearbeitet. So hat sich im Laufe der Zeit eine schwer durchbrechbare Arbeitsteilung zwischen den beiden Bereichen herausgebildet, die eine wechselseitige Nutzung der vorliegenden theoretischen Ansätze behindert.

Halten wir fest: Theoretisch fundierte Erklärungen der betrieblichen Personalpolitik sind eher selten anzutreffen. Dies liegt zum einen darin begründet, daß die bisherige theoretische Basis des Faches vor allem aus individualistischen, auf Arbeitnehmerverhalten ausgerichteten Theorien besteht. Dies ist aber kein hinreichender Grund, da man grundsätzlich auch mit individualistischen Theorien kollektive Phänomene erklären kann - der Verweis auf mikroökonomische Erklärungen der Personalpolitik soll hier als Beleg ausreichen. Ein wichtigerer Grund für die Erklärungsabstinentz besteht darin, daß theoretische Erklärungen noch nicht ohne weiteres Gestaltungsaussagen nahelegen und zudem auch Ursachen und Wirkungen transparent machen, die Gegenstand von Interessengegensätzen und Konflikten sind. Daher werden

solche Erklärungen (möglicherweise unbewußt und bereits bei vielen Wissenschaftlern per „Schere im Kopf“) abgewehrt.

4 Der Begriff „Personalpolitik“ - der theoretische und ideologische Gehalt von Definitionen

Was ist *eigentlich* Personalpolitik? Diese Frage ist falsch gestellt bzw. nicht beantwortbar. Das „Wesen“ der Personalpolitik dürfte kaum ergründbar sein. Unterschiedliche Definitionen des Begriffs Personalpolitik drücken aber das *vorgestellte* Wesentliche aus, das, was der Definierende für relevant erachtet. Die Begriffen zugrunde liegenden Relevanzentscheidungen sind vom Erkenntnisinteresse und von der jeweils eingenommenen theoretischen Perspektive beeinflusst. Definitionen von Personalpolitik sagen also nichts über die Realität der Personalpolitik aus; sie sind Erkenntnisinstrument und sagen daher vor allem etwas über die Perspektive des Definierenden aus. Kurz: Begriffe - nichtssagende ebenso wie vielsagende - sind Programm. Wenn wir von Begriffen und Definitionen sprechen, meinen wir nicht nur solche, die auf einer einigermaßen nachvollziehbaren theoretischen Fundierung basieren; die nur wenige Abhandlungen über die Personalpolitik aufweisen, sondern wir fassen hierunter auch Definitionen und Begriffsklärungen, die in keine explizite theoretische Argumentation eingebettet sind. (Zu Definitionen von „Personalpolitik“ in personalwirtschaftlichen Büchern, vgl. u.a. Gaugler 1975, Eckardstein/Schnellinger 1978, S.2; Wächter 1979, S. 93; 1990, S. 55; Mank 1991, S. 37; s.a. Neuberger 1997, S.14f.) Bei den in der *personalwirtschaftlichen Literatur* diskutierten Begriffsvorschlägen zur Personalpolitik fallen zwei Dinge deutlich ins Auge: Der interessierte Leser muß erstens den Eindruck gewinnen, daß die Theoretiker die soziale Sprengkraft ihrer Thematik stark unterschätzen; und zweitens kann ihm kaum verborgen bleiben, daß sich hinter der unterkühlten Darstellung der unter den Begriff Personalpolitik subsumierten Sachverhalte oft eine erhebliche, möglicherweise unbewußte Parteilichkeit verbirgt. Bedenklich ist die Sorglosigkeit, mit der Begriffe wie Personaleinsatz, -rekrutierung, -führung, -planung verwendet werden - Ausdrücke, die einem unvoreingenommenen Beobachter vorkommen müssen, als seien sie dem „Wörterbuch des Unmenschen“ (Sternberger/Storz/Süßkind 1967) entnommen. Wie kann sich aus einer derartigen Sicht Personalpolitik entfalten? Eigentlich nicht. Politik in einem *demokratischen* Sinn gerät da kaum ins Bewußtsein, wie sollte auch Personal Politik machen? Es geht den meisten Abhandlungen über Personalpolitik daher auch nicht um das Politische des Personalwesens, sondern um Politik, die *mit* dem Personal - oder gar *gegen* das Personal - gemacht wird. Beispielhaft seien einige nicht untypische Definitionsvorschläge angeführt:

„In einer sehr weiten Fassung kann Personalpolitik weitgehend mit dem Begriff Personalwesen gleichgesetzt werden. In der eigentlichen, auf den Begriff ‚Politik‘ ausgerichteten Betrachtungsweise, umfaßt Personalpolitik ... jedoch vorwiegend nur die Ziel-, die Maßnahmenplanung sowie die Realisierung der geplanten Maßnahmen“ (Bisani 1995, S. 38f.).

„.... personalpolitische Entscheidungen (sind) generelle und grundsätzliche Entscheidungen, welche auf den Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitung ausgerichtet sind“ (Macharzina 1992, Sp. 1781).

„Personalpolitik umfaßt alle betrieblichen Maßnahmen und Entscheidungen, die sich direkt mit dem ‚Faktor Personal‘, also den Beschäftigten im Betrieb befassen. Personalpolitik bezieht sich auf grundsatzentscheidungen ebenso wie auf die vielfältigen Einzelmaßnahmen, die von der Lohn- und Gehaltsabrechnung bis zur Urlaubsplanung reichen“ (Bosch/ Kohl/Schneider 1995, S. 25).

Wir richten unser Interesse bei der Analyse der Definitionen zum einen auf die in ihnen besonders hervorgehobenen Aspekte, zum anderen auf die Ausfüllung und Betonung des spezifisch Politischen. Wir kontrastieren die Definitionen von Personalpolitik mit einer Definition des Politik-Begriffes von Max Weber:

„‚Politik‘ würde für uns also heißen: Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung, sei es zwischen Staaten, sei es innerhalb eines Staates zwischen den Menschengruppen, die er umschließt. ... Wer Politik treibt, erstrebt Macht...“ (Weber 1972, S. 822).

Die erste Definition (von Bisani 1995) stellt sehr stark den Gestaltungsaspekt heraus. Personalpolitik gilt als einseitig bestimmbar, eher als technisches denn als soziales und schon gar nicht als politisches Problem. Die zweite Definition (von Macharzina 1992) stellt die gegensätzlichen Interessen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern explizit heraus. Politik- und entsprechend Personalpolitik - ist unvermeidlich konfliktär. Insofern finden sich durchaus Parallelen zum Politik-Begriff von Max Weber. Weshalb jedoch die harmonisierende Wendung des Interessenausgleichs angebracht sein soll, wird leider nicht ausgeführt. Betrachten wir nun die dritte, der gewerkschaftsnahen Literatur entnommene Definition (Bosch/Kohl/Schneider 1995). Wenn man sich vor Augen führt, daß Personalpolitik über das berufliche und wirtschaftliche Schicksal von Menschen entscheidet, Lebens-, Lern- und Erfahrungswelten gestaltet und maßgeblich verantwortlich ist für die Erhaltung der Gesundheit und die Förderung der Persönlichkeit, dann erscheint diese Definition blaß und lapidar, da auch sie sich primär mit administrativen Aspekten der Personalarbeit beschäftigt. Das spezifisch Politische, das die

Autoren sicher sehen - das unterstellen wir hier einmal - drückt sich in der Definition jedenfalls nicht aus.

In allen drei Definitionen schlagen sich Vorstellungen über die betriebliche Realität nieder, damit letztlich immer theoretische Vorstellungen, die teilweise auch wesentliche Wirkkräfte, Bestimmungsgründe ansprechen: Einmal wird die Planung und die Umsetzung von Maßnahmen (durch das Management) als wesentlicher „Motor“ von Veränderungen gesehen; hierin drückt sich eine voluntaristische Vorstellung betrieblicher Vorgänge aus. In der zweiten Definition tritt dagegen ein sehr viel gemäßigerer Voluntarismus zutage; hier sind Entscheidungen lediglich „ausgerichtet“, es ist durchaus mitbedacht, daß sie nicht unbedingt zum Ziel führen. Die Durchsetzung von Maßnahmen wird daher als prekär, als Problem analysierbar. In der dritten Definition wird das Unternehmen offenbar als administrative Einheit gesehen, in der top-down Grundsatzentscheidungen und Einzelmaßnahmen umgesetzt werden; der Arbeitnehmer ist Objekt dieser Entscheidungen. Uns ist klar, daß wir hier die Definitionen nicht in ihrem Zusammenhang mit dem weiteren Ausführungen der Autoren interpretieren. Daher wollen wir unsere Deutungen dieser drei Begriffe beenden. Es sollte aber deutlich geworden sein, daß Begriffe sozusagen einen theoretischen Kontext, Vorstellungen von betrieblichen Personalentscheidungen „mittransportieren“, die den Autoren selbst nicht notwendigerweise bewußt sind.

In Definitionen und Begriffen drücken sich aber nicht nur theoretische Vorstellungen über Wirkkräfte aus; sie transportieren auch ideologische Vorstellungen. Ideologien sind - im Gegensatz zu realitätsaufklärenden Theorien - realitätsverschleiern; sie dienen einseitig bestimmten Interessen (vgl. Hofmann 1969, S. 16-18; Sorg 1976; die Abgrenzung zwischen Theorie und Ideologie ist keineswegs einfach, vgl. hierzu Zima 1989.) Ideologien sind in tiefverwurzelte Weltanschauungen eingebunden, sie werden von mächtigen politischen Kräften gespeist und sind häufig schwer zu durchschauen. Ideologien geben sich oft erfolgreich den Schein der Wissenschaftlichkeit, und sie führen daher ein zähes Leben. Ein schönes Beispiel für eine ideologische Begriffsposition kommt im folgenden Zitat zum Ausdruck:

„Die betriebliche Personalpolitik hat die Bedingungen zu schaffen, unter denen die Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, sich voll für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen“ (BDA 1998: <http://www.bda-online.de>, Stichwort Arbeit und Beruf, „Betriebliche Personalpolitik“ am 5.2.1998).

Die Ideologie ist in diesem Fall leicht zu durchschauen - insoweit ist sie schon eigentlich wieder nicht ideologisch, sondern eher bekenntend. Undeutlicher werden die Wertpositionen, wenn sie als theoretische Aussagen

auftreten, also „kryptonormativen“ Charakter annehmen. Ein Beispiel liefert die folgende Beschreibung von Storey:

„Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques“ (Storey 1995, S. 5, Storey geht im übrigen mit seiner eigenen Definition recht kritisch um - was eher ein Ausnahmefall sein dürfte).

Human Resource Management wird hier als eine gewissermaßen veredelte Form der Personalpolitik beschrieben, die sich auf der Höhe der Zeit befindet. Sind alle Firmen, die reklamieren, Human Resource Management zu betreiben, Vertreter einer modernen Personalpolitik, und sind nicht eigentlich alle Unternehmen auf der Höhe der Zeit? Dieser irrije Schluß liegt zumindest dann nahe, wenn sich eine solche Definition (u.U. konträr zur Absicht ihres Urhebers) als gängiger Begriff für jede Form von Personalpolitik und -arbeit in Unternehmen etabliert. Und was sagt die Definition über die Personalpolitik, die sich nicht auf eine „highly committed and capable workforce“ bezieht, sondern z.B. auf angelegerte Arbeitnehmer mit nicht sonderlich starken psychologischen Bindungen an den Betrieb? Kann diese Politik nur defizitär sein? Die begriffliche Verwirrung ist nicht zufällig, in der Literatur zum Human Resource Management werden beschreibende und bewertende Aussagen fast notorisch miteinander vermischt (vgl. hierzu kritisch Legge 1995a; b).

Was folgern wir nun aus diesen Überlegungen? Wir sehen, daß sich in Begriffen theoretische ebenso wie ideologische Vorstellungen ausdrücken können. Das bedeutet, daß bei jedem Versuch, das Objekt „Personalpolitik“ zu erklären, die theoretischen Vorüberlegungen, aber auch die Erkenntnisinteressen und möglicherweise unbewußte oder bewußte Ideologien das Objekt mit konstituieren. Sicher existiert Personalpolitik „an sich“, nur ist es für uns unmöglich, es gleichsam voraussetzungslos zu analysieren. Das macht ein wesentliches Problem des Vergleichs theoretischer Ansätze bzw. Erklärungen aus: Sie beziehen sich jeweils auf andere, theorieimmanente „konstruierte“ Objekte: Für einen individualistisch erklärenden Ökonomen ist Personalpolitik eben etwas anderes als für einen „holistisch“ erklärenden Marxisten. An welchem (empirischen) Sachverhalt messen wir dann aber die Erklärungsleistung der Theorie bzw. des erklärenden Modells? Dieses Problem erscheint uns derzeit kaum gelöst und angesichts seiner Bedeutung zu wenig diskutiert.

5 Die Konstruktion von Erklärungsmodellen und damit verbundene Probleme

Ebenso wie Begriffe - ob nun im Sinne eines vorthoretischen, vagen Vorverständnisses oder einer theoretisch geleiteten, präzisen Definition – „stülpen“ Theorien der Realität gleichsam ihr „Gehäuse“ über und schließen damit als relevant erachtete Sachverhalte ein und andere, für irrelevant angesehene, aus. Was aber, wenn wir meinen, daß eine Theorie alleine die von uns (quasi vorthoretisch) für wichtig gehaltenen Wirkungsmechanismen nicht erfaßt? Ein Beispiel: Wenn wir annehmen, daß die langfristige Personalpolitik eines Unternehmens nicht allein durch Effizienzüberlegungen der Arbeitgeberseite bzw. auch der Arbeitnehmerseite bewirkt wird, sondern daß zudem Macht eine Rolle spielt, die sich auch aus „außerökonomischen“ Quellen speist, dann werden wir eine mikroökonomische Theorie bzw. effizienztheoretische Ansätze allein nicht für ausreichend halten, um zu einer adäquaten Erklärung zu gelangen. Wir werden, wenn wir annehmen, daß Macht einen wesentlichen Wirkungsmechanismus bildet, neben Elementen aus ökonomischen Theorien auch machttheoretische Überlegungen mit einbeziehen. Wir haben zunächst einmal nur die Vermutung, daß - in diesem Beispiel zwei - Wirkkräfte von Bedeutung sind, wobei wir für diese Vermutung auch Argumente angeben können müßten. *Wären wir z.B. überzeugte Mikroökonom*en, d.h. glaubten wir an die Dominanz eines einzigen Wirkungsmechanismus, versuchten wir vermutlich, den Machtaspekt auszublenden (Williamson, z.B. 1990a, ist ein Beispiel für solche Ausblendungsversuche); wären wir hundertprozentige Machttheoretiker, würden wir das Streben nach Effizienz zumindest für nachrangig halten. *Was aber, wenn wir glauben, daß mehrere - in diesem Beispiel zwei - Wirkkräfte wirksam werden und daher für Erklärungen relevant sind?*

5.1 DIE METHODE DER MODELLKONSTRUKTION

Offenbar ist es dann erforderlich, Elemente aus mehreren Theorien zu verbinden. Es ist dabei keineswegs notwendig, daß wir eine beide Theorien verbindende Supertheorie entwerfen; es reicht aus, wenn wir für die zu beantwortende Frage, für das spezifische Problem - hier für die Ursachen der Personalpolitik - ein *Erklärungsmodell* entwerfen. Dies ist ein Vorgang, den wir als *Modellkonstruktion* bezeichnen. Theorien können nicht „unmittelbar“ angewendet werden, eine Theorieanwendung (also auch eine Erklärung) geschieht notwendigerweise mit Hilfe von Modellen. Modelle sind Aussagensysteme (Modelle wie Theorien müssen keineswegs formalisiert sein., die die in Frage stehenden Variablen und deren funktionale Verknüpfungen spezifizieren, den Zusammenhang zwischen den theoretischen Größen, den

Meßverfahren und den Meßergebnissen festlegen und die Anwendungsvoraussetzungen der Theorie und die Randbedingungen beschreiben, die in der konkreten Anwendungssituation unterstellt werden. Modelle bilden also die Brücke zwischen den abstrakten Aussagen der Theorie und den Aussagen, die den zu erklärenden Sachverhalt beschreiben (vgl. Martin 1994, S. 42 ff.) Dies bedeutet aber, daß die konkret vorliegende Situation immer im Lichte des Modells beschrieben werden muß, je nach Modellformulierung gewinnt der zu erklärende Tatbestand ein anderes Gesicht. Nur das Modell wird dem Erklärungsanspruch gerecht, das auch eine befriedigende Beschreibung des zu erklärenden Sachverhaltes liefert. Soll beispielsweise erklärt werden, warum ein bestimmtes Unternehmen Massenentlassung statt beschäftigungssichernder Maßnahmen durchführt, und dies trotz massiver Proteste und arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen, dann ist es nicht hinreichend, auf die möglicherweise gegebene betriebswirtschaftliche Effizienz einer solchen Maßnahme zu verweisen. Da ja gerade in Frage steht, welche sozialen Prozesse zu einem derartigen Verhalten führen, ist es wenig ergiebig, sie von vornherein aus der Erklärung auszublenden.

Wenn man diesen Weg der Modellkonstruktion einschlägt, hat dies weitreichende Konsequenzen für die theoretische Fundierung der Personalwirtschaftslehre; zudem sind auf diesem Weg eine Reihe von Stolpersteinen und Barrieren zu überwinden. Auf diese Punkte gehen wir nun näher ein.

Eine wichtige Schlußfolgerung aus der Methode der Modellkonstruktion besteht darin: Eine „Theorie der Personalpolitik“ ist nicht notwendig und wenig sinnvoll. Theorien befassen sich immer mit Aspekten der Wirklichkeit, die aber nur in seltenen Fällen mit dem zu erklärenden Wirklichkeitsbereich übereinstimmen. Die Frage lautet daher nicht: „Wie können wir eine *Theorie* der Personalpolitik entwickeln?“ sondern: „Wie können wir eine *Erklärung* der Personalpolitik *mit Hilfe eines theoretisch begründeten Modells* entwickeln?“ und „Welche Theorien eignen sich für ein Modell zur Erklärung der Personalpolitik?“ Diese Fragen können nicht so ohne weiteres beantwortet werden; die Anwendung von Theorien hat mit einer Reihe von Problemen zu kämpfen.

5.2 PROBLEME DER MODELLKONSTRUKTION

Wir wollen im folgenden zwei Probleme behandeln: (1) Diejenigen Ausgangselemente, die für Erklärungsmodelle verwendet werden sollen, müssen in der Regel erst herausgearbeitet werden, da Theorien oft in einer Form vorliegen, die es erschwert, die Annahmen über zentrale Wirkungsmechanismen zu erkennen. (2) Bei der Entwicklung von Erklärungsmodellen ist zu entscheiden, ob lediglich Elemente aus einer einzigen Theorie oder Elemente aus mehreren Theorien in das Erklärungsmodell eingehen sollen.

5.2.1 Die Notwendigkeit der Rekonstruktion des theoretischen Kerns von Aussagensystemen

Sozialwissenschaftliche Theorien liegen kaum in der Form vor, wie das wissenschaftstheoretische Normen (der analytischen Wissenschaftstheorie) vorsehen. Sie weisen häufig nicht die idealtypische Form deduktiv aufgebauter Systeme von Einzelhypothesen (Wenn-Dann-, Je-Desto-Aussagen) auf, sondern sind oftmals eher essayartig formuliert. Grundlagentheorien (wie z.B. Theorien des sozialen Austausches) müssen in der Regel erst noch auf das spezifische Erklärungsproblem bezogen werden, während „problemnähere“ Theorien (wie Theorien des Unternehmensverhaltens) nur dann direkt zur Anwendung kommen können, wenn exakt das Erklärungsproblem vorliegt, für das sie konzipiert sind. Da auch brauchbare Theorien selten mit letzter Klarheit ausformuliert sind und ihr Anwendungsbereich nicht immer präzisiert ist, läßt sich auch ihre empirische Relevanz oft nur schwer abschätzen. Daher ist es notwendig, aber auch prinzipiell möglich, die Kernaussagen von Theorien zu identifizieren und sie damit einer Beurteilung zugänglich zu machen. Kernaussagen einer Theorie sind nach unserer Auffassung solche Aussagen, die *Wirkungsmechanismen* beschreiben, also Aussagen, die sich auf den inneren Zusammenhalt empirischer Phänomene beziehen (vgl. z.B. Bunge 1967). Sogenannte „situative Ansätze“, die rein empirisch fast beliebige Zusammenhänge abbilden, sind aus dieser Sicht wissenschaftlich von äußerst geringem Wert. Theorien enthalten in diesem Sinn zentrale und weniger zentrale Aussagen, die es voneinander zu unterscheiden gilt (auf Qualitätsmerkmale von Theorien (Allgemeinheit, Bewährungsgrad, Einfachheit usw.) braucht an dieser Stelle nicht eingegangen werden, vgl. u.a. Popper 1994, Bunge 1967.) Beispielsweise gehört die Ausdifferenzierung verschiedener Kostenarten (Kosten der Vertragsvorbereitung, des Vertragsabschlusses, der Kontrolle usw.) nicht zu den wesentlichen Elementen der Transaktionskostentheorie. Anders ist dies mit der Aussage, die Spezifität einer Transaktion wirke transaktionskostensteigernd. Sie ist wesentlich zentraler, wenngleich sie ebenfalls nur bedingt den Kern der Theorie ausmacht, da es sich bei dieser Aussage eher um eine empirische Zusammenhangsbehauptung als um eine Aussage über einen grundlegenden Wirkungsmechanismus handelt. Den Theoriekern der Transaktionskostentheorie bilden nämlich nicht derartige Zusammenhangsbehauptungen, sondern grundlegende Wirkungsmechanismen, die empirische Zusammenhänge (also auch den in unserem Beispiel genannten Zusammenhang) hervorbringen. Ein von der Transaktionskostentheorie behaupteter Wirkungsmechanismus ergibt sich beispielsweise aus dem (unterstellten) Streben der Akteure nach Gefahrenbegrenzung, nach Reduzierung des Risikos, daß der Transaktionspartner die beim Vollzug einer Transaktion gegebenen Möglichkeiten der Vorteilsnahme einseitig ausnutzt.

Da Transaktionsspezifität dieses Risiko vermehrt, wird eine hohe Spezifität bewirken, daß die Transaktionspartner risikomindernde Maßnahmen ergreifen. Derartige Maßnahmen sind aber nur in den seltensten Fällen „umsonst“ zu haben, sie verursachen vielmehr (Transaktions-) Kosten.

Die Transaktionskostentheorie postuliert aber nicht nur den genannten Wirkungszusammenhang, sie behauptet vielmehr, daß eine ganze Reihe derartiger Mechanismen existiert. So unterstellt sie beispielsweise, die Akteure ergreifen bevorzugt solche Maßnahmen, die mit den relativ geringsten Transaktionskosten verbunden sind. Hiermit ließe sich erklären, warum im einen Fall eher eine unmittelbare und direktive Kontrolle der Transaktionsaktivitäten stattfindet, im anderen Fall dagegen Versicherungsmaßnahmen ergriffen werden.

Kurz und gut: Bei der Transaktionskostentheorie sind Aussagen über zentrale Wirkungsmechanismen noch relativ leicht identifizierbar; andere Theorien und Ansätze dürften sich sehr viel mehr gegen eine Aufbereitung für Erklärungsmodelle sperren. Je klarer ein theoretischer Ansatz Wirkungsmechanismen beschreibt - also Aussagen enthält, die sich nicht darauf beschränken, empirische Zusammenhänge herauszustellen, sondern darauf ausgerichtet sind, das Zustandekommen von Zusammenhängen zu ergründen - desto eher entspricht er den Anforderungen an eine wissenschaftliche Theorie. Bei der Rekonstruktion der Kernaussagen eines theoretischen Ansatzes muß man natürlich damit rechnen, daß die Vertreter einer Theorie die vorgenommenen Präzisierungen und Reformulierungen ablehnen werden und zwar nicht nur, weil eine Reformulierung mißlingen kann und dann die theoretischen Absichten verfälscht werden, sondern auch, weil damit die eigene Deutungshoheit gefährdet wird.

5.2.2 Modellentwicklung: *mono- oder multitheoretisch*?

Die Entwicklung von Erklärungsmodellen ist ein Konstruktionsvorgang, bei dem eine Reihe von Entscheidungen zu treffen sind. Eine wichtige Entscheidung betrifft die Frage: Fließen Elemente aus einer einzigen Theorie oder aus mehreren Theorien in das Erklärungsmodell ein? Mit anderen Worten: soll man sich mit einem monotheoretischen Modell „begnügen“ oder von vornherein ein multitheoretisches Modell entwerfen? Nach welchen Kriterien oder Regeln kann man hier entscheiden?

Diskutieren wir daher kurz die relativen *Vor- und Nachteile monotheoretischer versus multitheoretischer Modelle*: Es ist sehr wohl möglich, ein Modell zu entwerfen, das die Personalpolitik aus der Perspektive einer einzelnen Theorie beschreibt und zu erklären versucht. Für eine solche Vorgehensweise spricht, daß derartige Modelle relativ einfach sind und gleichzeitig einen Test der Theorie erlauben. Allerdings stellt sich das Problem ein, daß sich die Realität nicht nach den Kategorien der Theorie richtet und nicht nur der eine

Mechanismus, den eine Theorie für zentral hält, wirksam wird. Um ein bereits erwähntes Beispiel erneut aufzugreifen: In der Realität spielen zweifellos Mechanismen der Ökonomie eine große Rolle; sie lenken das Verhalten der Akteure. Kosten-Nutzen-Überlegungen sind aber sicher nicht die einzigen Mechanismen: auch Macht oder Normen wirken auf das Verhalten ein. Daher wird es wenig ergiebig sein, die Welt *immer* nur aus *einer* theoretischen Perspektive zu betrachten und die vielgestaltige Wirklichkeit *immer* nur „theorieimmanent“ zu erklären. Folgt man dem Pfad der reinen Lehre, dann verwandelt sich auch das Unvergleichlichste zu einem „Nichts als“-Phänomen: alles was geschieht, folgt dann - vermeintlich - ausschließlich ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, oder es ist durch und durch machtpolitisch durchsetzt oder Mittel der Selbsterhaltung, der Komplexitätsbewältigung usw. Im konkreten Fall wird man einem empirischen Sachverhalt aber häufig nur gerecht, wenn man mehrere Mechanismen, die in der Realität wirksam werden, gleichzeitig betrachtet. Natürlich hat auch diese Strategie Grenzen: Je detaillierter und filigraner man die Wirklichkeit nachzeichnet, desto weniger läßt sich etwas allgemeines über sie sagen. Will man ein empirisches Phänomen erklären, dann sind Vereinfachungen unumgänglich. Diese Vereinfachungen sollten jedoch nicht auf Kosten von relevanten Erklärungsbeiträgen gehen.

Einfach wäre die Entscheidung für ein mono- oder multitheoretisches Modell, wenn wir sagen könnten: In Situation X werden die Mechanismen A, B und C wirksam. Dann könnten wir diejenigen Theorien heranziehen, die Aussagen zu den Mechanismen A, B und C machen, und relevante Hypothesen miteinander zu einem Modell verbinden, wobei wir darauf achten müßten, daß die Theorien nicht völlig inkompatible Theoriekerne und Folgerungen beinhalten. Nur - so einfach ist es nicht: Wir können Situationen nicht „theoriefrei“ bestimmen, woher wollen wir wissen, welche Mechanismen wirksam werden, ohne vorher Begriffe und Theorien bemüht zu haben (bekanntlich ist eine voraussetzungslose, „theoriefreie“ Erkenntnis unmöglich)?

Uns bleibt die Möglichkeit, mit einfachen, monotheoretischen Modellen zu beginnen, ihren Erklärungsbeitrag zu prüfen, indem wir ihn mit anderen, multitheoretischen Erklärungen vergleichen (vgl. auch Nienhüser 1996). Wenn einfache Modelle nicht hinreichend sind, dann können wir zu komplexeren Modellen übergehen. Ein anderer Weg besteht darin, von vornherein mit komplexeren Modellen, die die Menge der vermuteten, real wirksamen Mechanismen erfassen, zu beginnen. Die Resultate beider Wege sind dann zu vergleichen. Gleichgültig, welchen Weg man wählt: Es stellt sich wieder das Problem, daß wir strenggenommen Unvergleichliches vergleichen bzw. daß es schwer ist, einen gemeinsamen, eindeutigen Referenzpunkt für Vergleiche zu finden - auf diese Probleme des Vergleichs haben wir bereits hingewiesen.

Festgehalten sei, daß in einem Erklärungsmodell Aussagen unterschiedlicher Theorien Verwendung finden können und daß es - trotz aller Probleme - oft sinnvoll ist, ein multitheoretisches Erklärungsmodell zu konstruieren. Die theoretischen Aussagen unterschiedlicher Herkunft müssen natürlich aufeinander „abgestimmt“ werden, ein in sich widersprüchliches Erklärungsmodell ist nutzlos. Wenn der erste Modellentwurf widersprüchliche Aussagen enthält, dann muß er aber nicht sofort verworfen werden, es sind zunächst lediglich die Bezüge der widersprüchlichen Aussagen zu klären und zu modifizieren. Sind hierbei nicht wiederum Theorien notwendig? Braucht man also beispielsweise eine „Supertheorie“, die die Widersprüche zwischen Machttheorien und ökonomischen Theorien auflöst? Ja und nein. Grundsätzlich ist natürlich zu wünschen, daß die Theoriediskussion eine allgemeine Sozialtheorie hervorbringt, die möglichst viele Theorien integriert. Aus einer solchen Theorie müßten sich dann auch Vorrangregeln ableiten lassen, die bei der Modellkonstruktion berücksichtigt werden können. So ließe sich z.B. argumentieren, daß der ökonomische Austausch ohne bestimmte als legitim vorausgesetzte Institutionen nicht funktionieren kann, andere Institutionen aber eher aus ökonomischen Zwängen entspringen. Ohne Frage lieferte eine derartige Theorie - die z.B. auch klären könnte, wie bestimmte ökonomische und psychologische Mechanismen ineinandergreifen - einen großen Erkenntnisfortschritt. Allerdings setzt eine integrative Modellkonstruktion eine derartige „Supertheorie“ nicht zwingend voraus. Meist liefert bereits die Beschreibung der zu erklärenden Problemsituation genügend Hinweise, um mit den vorhandenen Theorien eine befriedigende Erklärung zu finden.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß es bei einer Erklärung mit Hilfe von Theorien teilweise um andere Fragen geht als bei der Prüfung von Hypothesen. Beim Test von Hypothesen können wir den Realitätsbereich so „schneiden“, wie es die Variablen der Hypothese erfordern, um anschließend zu prüfen, ob der behauptete Zusammenhang tatsächlich besteht. Besonders deutlich wird dies in experimentellen Tests - wir konstruieren die Prüfungsbedingungen, so daß wir den Realitätsausschnitt genau kennen und kontrollieren können. Das Fragliche ist die Hypothese bzw. die Theorie, die „Randbedingungen“ der Realität kennen und durchschauen wir. Anders dagegen bei Erklärungen: wir durchschauen hier den Realitätsausschnitt nicht, die Ursachen für das in Frage stehende Phänomen sind uns unbekannt. Bekannt sind uns hier die Theorien, die grundsätzlich auf den Ausschnitt der Realität anwendbar sind, wir stellen auch ihre Gültigkeit (wenigstens für die jeweilige Erklärung) nicht in Frage. Zwar ist jeder Theorietest eine Erklärung, aber nicht jede Erklärung eignet sich für den Test einer Theorie. Es gilt also, beide Vorhaben - Theorietest vs. Erklärung komplexer, realer Phänomene - voneinander zu trennen.

6 Zusammenfassung und Fazit

Halten wir die wichtigsten *Ergebnisse* fest:

(1) Theoretische Erklärungen der betrieblichen Personalpolitik sind notwendig, weil sie helfen, langfristig Personalpolitik zu gestalten und Fehler zu vermeiden. Solche Erklärungen sind jedoch gegenwärtig nicht sehr verbreitet, was nach unserer Auffassung erstens dadurch begründet ist, daß sie sich auf langfristige Sachverhalte beziehen und in der Regel keinen unmittelbaren Bezug zu Effizienzkriterien aufweisen. Manager sind aber aufgrund ihres vergleichsweise kurzen Zeithorizontes an Aussagen interessiert, die kurzfristig Erfolg versprechen und sich auf die von ihnen genutzten Effizienzkriterien beziehen. Hinzu kommt zweitens, daß Erklärung der Realität Aufklärung bedeutet. Da Personalpolitik durch Interessengegensätze gekennzeichnet ist, kann Aufklärung Konflikte auslösen. Drittens dominieren derzeit individualistische Theorien, deren Anwendung für eine Erklärung des kollektiven Phänomens der Personalpolitik nicht ganz einfach ist.

(2) Weiterhin haben wir gezeigt, daß Personalpolitik kein „Ding an sich“ ist - man muß sich ihr begrifflich-theoretisch nähern, was einen Vergleich von Erklärungsansätzen erschwert, da jede Definition jeweils andere Sachverhalte ein- bzw. ausschließt. Definitionen drücken theoretische Vorstellungen über wesentliche betriebliche Wirkkräfte aus; sie beinhalten aber genauso oft ideologische, d.h. wertende, realitätsverschleiende und einseitig interessenlastige Vorstellungen. Aus solchen Gründen ist es erforderlich, nicht Definitionen kritiklos für die eigenen Erklärungsversuche zu übernehmen, sondern sie kritisch zu reflektieren und vor dem Hintergrund systematischer, transparenter theoretischer Überlegungen zu explizieren.

(3) Wir schlagen als gangbaren Weg zu gehaltvollen Erklärungen die „Strategie der Modellkonstruktion“ vor: Theorien werden auf ein Problem angewendet, meist müssen Elemente mehrerer kompatibler Theorien miteinander verknüpft werden. Hieraus entstehen Probleme: Ein erstes Problem besteht darin, daß die Kernaussagen von in Frage kommenden Theorien rekonstruiert werden müssen. Ein zweites, nicht so leicht zu lösendes Problem liegt darin, daß man schwer entscheiden kann, ob ein monothoretisches Erklärungsmodell ausreicht, das Annahmen aus einer einzigen Theorie verarbeitet, oder ob es notwendig ist, schon von vornherein ein multitheoretisches Modell zu entwerfen, das Elemente aus mehreren Theorien verbindet. Wir schlagen vor, sich bei dieser Entscheidung vom zu erklärenden Sachverhalt leiten zu lassen. Da wir aber die Theorieabhängigkeit der Beobachtung nicht außer acht lassen können, sind sorgfältige Modellvergleiche unbedingt notwendig (wenngleich sehr schwierig). Eine andere Möglichkeit besteht darin, mit sehr einfachen, monothoretischen Modellen zu beginnen und diese bei nicht ausreichender Erklärungsleistung auszubauen.

Möglicherweise müssen wir in Kauf nehmen, daß uns unsere hier vorgeschlagene Vorgehensweise in ein zweifaches Spannungsfeld bringt: Ein erstes Spannungsfeld besteht darin, daß wir die Interessen von betrieblichen Praktikern nicht unmittelbar werden befriedigen können (wir wollen es auch nicht in jedem Fall). Dies gilt um so mehr, als daß wir meinen, Erklärungen sollten auch auf eine Kritik der „Verhältnisse“ zielen und nicht nur einseitig der interessengeleiteten Bestätigung dienen. Damit werden wir uns von pragmatisch orientierten Wissenschaftlern sagen lassen müssen, wir lieferten keinen Beitrag zu einer praktischen Personalwirtschaftslehre. Ein zweites Spannungsfeld könnte darin liegen, daß wir uns von dezidierten Vertretern monotheoretischer Modelle (z.B. von Vertretern ökonomischer Theorien) den Vorwurf einhandeln, unsere Vorgehensweise sei eklektisch und schwer kritisierbar. Wir glauben, sie ist es nicht, da wir Regeln der Modellkonstruktion angeben und das Vorgehen transparent machen.

Teil 1

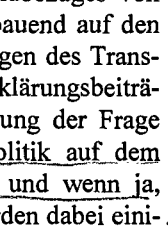
Ökonomische Erklärungen

Dorothea Alewell/Björn Hackert

Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes - Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragsorientierten Perspektive

1 Einleitung

Die Transaktionskostentheorie gehört zu den wohl prominentesten Ansätzen aus dem weitgefächerten Spektrum ökonomischer Theorien. Unter den insgesamt in jüngerer Zeit breit rezipierten und diskutierten Theorieansätzen der neuen institutionellen Mikroökonomik wird diesem Ansatz von einigen Autoren die höchste Erklärungskraft zugeschrieben, weil der Theorierahmen sehr allgemein gehalten ist und daher auf die unterschiedlichsten Problemstellungen angewendet werden kann (vgl. zu dieser Einschätzung Williamson 1985; Martin 1996a, S. 27; Eigler 1997, S. 6). In der Vergangenheit entstanden daher bereits zahlreiche ausführliche und kritische Darstellungen und Diskussionen dieses Ansatzes und seiner Leistungsfähigkeit (stellvertretend für viele andere beispielsweise Ebers/Gotsch 1995; Festing 1996; Kullak 1995; Picot/ Dietl 1990; Williamson 1985; Williamson 1991a). Das Feld der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverträge war schon von Beginn der Entwicklung dieses Ansatzes an ein bevorzugtes Anwendungsgebiet (Williamson et.al. 1975). Auch in jüngerer Zeit erscheinen wieder verstärkt Arbeiten, die zur Bearbeitung konkreter personalwirtschaftlicher Fragen auch oder nur transaktionskostentheoretische Argumentationen anwenden (vgl. Alewell 1993 zur Ausgestaltung interner Arbeitsmärkte; Föhr 1995 zu Make-or-Buy-Entscheidungen bei Personalberatungsleistungen; Kullak 1995 zu Fragen der Ausgestaltung von Personalstrategien; Eigler 1996 und 1997 zu Fragen der Personalwirtschaft allgemein; Festing 1996 zum internationalen Personalmanagement; Martin 1996a zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik; Alewell 1997 zu Fragen der Eigenerstellung oder des Fremdbezuges von Weiterbildung). Die Zielsetzung dieses Beitrages lautet, aufbauend auf den bereits vorliegenden, fundierten Darstellungen und Würdigungen des Transaktionskostenansatzes, eine konstruktive, überwiegend an Erklärungsbeiträgen (und nicht an Erklärungsgrenzen) orientierte Untersuchung der Frage vorzunehmen, ob Teilbereiche der betrieblichen Personalpolitik auf dem Hintergrund des Transaktionskostenansatzes erklärbar sind, und wenn ja, welcher Erkenntnisgewinn dabei erzielt werden kann. Wir werden dabei einige, von uns hinsichtlich des potentiellen Beitrages transaktionskostentheoretischer Analysen zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik als besonders aussagekräftig eingeschätzte Arbeiten auswählen und unser Thema an



diesen Beispielen diskutieren, ohne dabei einen vollständigen Überblick über alle transaktionskostentheoretischen Analysen personalwirtschaftlicher Fragestellungen auch nur anzustreben (vgl. aber zu Literaturüberblicken die Dissertationen Eigler 1996; Festing 1996; Kullak 1995). Ebenso wird die umfassende, bereits an anderen Stellen und durch verschiedene Autoren geäußerte Kritik an diesem Ansatz (Alewell 1993; Ebers/Gotsch 1995; Festing 1996, S. 78ff.; Martin 1996a), welche unserer Einschätzung nach weiterhin in vielen Punkten gültig ist, aufgrund der hier vorliegenden Platzbeschränkung nicht wiederholt.

Unser Beitrag ist wie folgt gegliedert: Teil 2 enthält eine Kurzcharakterisierung des Transaktionskostenansatzes. Darauf aufbauend werden im Teil 3 Überlegungen zur Abbildung betrieblicher Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes abgeleitet. Für die drei dabei identifizierten Teilbereiche betrieblicher Personalpolitik wird jeweils anhand von Beispielen untersucht, welchen Beitrag transaktionskostentheoretische Analysen zur Erklärung betrieblicher Personalpolitik leisten können. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Würdigung der Aussagekraft des Transaktionskostenansatzes für unser Thema (Teil 4).

2 Kurzcharakterisierung des Transaktionskostenansatzes

Das Ziel des Transaktionskostenansatzes besteht darin, Aussagen zu den Transaktionskosten abzuleiten, die durch verschiedene, zur Abwicklung eines Leistungsaustausches angewendete institutionelle Arrangements entstehen. Die Transaktionskosten hängen dabei sowohl von dem gewählten Arrangement als auch von der Beschaffenheit der Transaktionssituation ab. Zentrale, in diesem Ansatz untersuchte Charakteristika der Transaktionssituation sind:

- hinsichtlich der Umweltsituation die Unsicherheit und Komplexität der Umweltbedingungen, die auf den Leistungsaustausch einwirken,
- hinsichtlich der Eigenschaften der Leistungen die Spezifität dieser Leistungen und (als ergänzende Eigenschaft) die Häufigkeit, mit der diese Leistungen benötigt werden,
- sowie hinsichtlich der Transaktionspartner intendiert rationales Verhalten bzw. die in der Ökonomie übliche Eigennutzannahme; begrenzte Fähigkeiten der Informationsverarbeitung und -speicherung sowie risikoneutrales Verhalten aller an der Transaktion beteiligten Personen. (Diese Beschreibung weicht hinsichtlich der Begrifflichkeiten etwas von anderen Beschreibungen der Transaktionskostentheorie und ihrer Formulierung bei Williamson ab. Zu einer Diskussion der „gängigen“ Begriffe des Opportunismus und der begrenzten Rationalität vergleiche Alewell (1993), Abschnitt 2.2.)

Nach Williamson kann jede Fragestellung, die als vertragliches Problem sinnvoll abgebildet werden kann, unter Transaktionskostengesichtspunkten analysiert werden (Williamson 1990a, S. 22). Der Vertragsbegriff wird dabei weit ausgelegt: angesprochen sind sowohl ausdrückliche, explizite als auch stillschweigende, implizite Verträge (Williamson 1990a, S. 22). Zudem kommen auch zahlreiche, nicht direkt als Vertragsaspekte abbildbare Themen in das Blickfeld, sobald die Ergänzung unvollständiger Verträge durch nicht-vertragliche institutionelle Arrangements beleuchtet wird. Die Abgrenzung des Transaktionsbegriffes zum Begriff der Tauschbeziehung ist daher keineswegs eindeutig. Festing (1996, S. 65) setzt dementsprechend Arbeitsmarkttransaktionen mit Tauschbeziehungen gleich.

Für die jeweils betrachteten Transaktionen werden effiziente, d.h. hier unter der Prämisse gegebener Erträge kostenminimierende institutionelle Arrangements gesucht. Dabei ist zwischen verschiedenen Vertretern des Ansatzes strittig, ob zu den relevanten Kosten nur die Transaktionskosten oder auch die Produktionskosten gehören. Während Williamson (1990a, S. 25) die Summe aus Transaktions- und Produktionskosten als das zentrale Effizienzkriterium ansieht, heben andere Autoren die überragende Bedeutung der Transaktionskosten hervor (vergleiche z.B. Picot 1991a, S. 349). Aus unserer Sicht müssen die Produktionskosten in jedem Fall bei den Effizienzüberlegungen berücksichtigt werden, wenn unterschiedliche institutionelle Arrangements unterschiedliche Wirkungen auf die Produktionskosten haben können.

Der zentrale Begriff der Transaktionskosten bleibt in allen vorliegenden Arbeiten unscharf. Unter dem Begriff werden alle „Reibungsverluste“ oder relevanten Nachteile bzw. „Opfer“ subsumiert, die bei den Vertragspartnern unter den jeweils gegebenen Bedingungen durch die Abwicklung eines Leistungsaustausches anfallen (Picot 1982, S. 270; Williamson 1985, S. 19f). Neben unmittelbar monetär erfassbaren Größen sollen dazu auch „alle ökonomisch relevanten Nachteile, wie etwa aufzuwendende Zeit, Mühe und dergleichen“ (Picot 1991b, S. 145; ähnlich auch Picot/Dietl 1990, S. 178 und Picot/Wenger 1988, S. 32) gehören, für die dann allerdings ein monetäres Äquivalent gefunden werden muß, um sie einem direkten Vergleich mit den monetären Bestandteilen der Transaktionskosten zugänglich zu machen. Transaktionskosten fallen sowohl vor als auch nach Vertragsschluß an. Insofern gehören prinzipiell sowohl die Phase vor als auch die Phase nach Vertragsabschluß zum Analysebereich des Transaktionskostenansatzes. Innerhalb transaktionskostentheoretischer Arbeiten wird jedoch aufgrund der starken Betonung von Spezifität als relevanter Einflußgröße für die Gestaltung von Koordinationsformen in der Regel eine gewisse Konzentration auf

nachvertragliche Transaktionsprobleme vorgenommen, so daß dieser Analysebereich in den bereits vorliegenden Arbeiten stärker bearbeitet wurde als der Bereich der Vertragsanbahnung und der vorvertraglichen Sicherungsprobleme (Williamson 1990a, S. 20).

In den vorliegenden Arbeiten wird auf die Messung bzw. konkrete Feststellung der Transaktionskosten aufgrund der damit verbundenen Probleme in aller Regel verzichtet. Statt dessen wird aus den Verhaltens- und Situationsdeterminanten der Transaktion nur anhand einer vergleichenden, groben Abschätzung der zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen abgeleitet, für welche Alternative die geringsten Transaktionskosten zu erwarten sind (siehe hierzu auch Ebers/Gotsch 1995, S. 219; Festing 1996, S. 79). Der Transaktionskostenansatz ist also kein Instrument zur Berechnung oder Messung exakter Kostengrößen als Entscheidungskriterium, sondern eher ein heuristischer Leitfaden zur Beurteilung verschiedener Arrangements von Transaktionsbeziehungen. Das Forschungsziel des Transaktionskostenansatzes, an welchem seine Leistungsfähigkeit gemessen werden kann, wird von Solow (1985, S. 329) daher auch wie folgt bestimmt: „.....to organize our necessarily incomplete perceptions about the economy, to see connections that the untutored eye would miss, to tell plausible casual stories with the help of a few central principles, and to make rough quantitative judgements about the consequences of economic policy and other exogeneous events.“

3 Teilbereiche der Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes

Unter Personalpolitik in Abgrenzung zur gesamten Personalarbeit eines Unternehmens subsumieren wir allgemeine, langfristig wirksame Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung, welche sich auf das Personal als Gesamtheit der in einer Unternehmung beschäftigten Arbeitnehmer oder auf wesentliche Gruppen von Arbeitnehmern beziehen. Die Entscheidungen betreffen dabei häufig schlecht strukturierte Probleme und/oder Maßnahmen, für die unterschiedliche Interessen der Arbeitsvertragsparteien bzw. der Ausgleich zwischen diesen Interessen relevant sind (Macharzina 1992). Bei den Entscheidungen berücksichtigen rationale Entscheidungsträger in der Unternehmensleitung die potentiellen Reaktionen der Mitarbeiter auf diese Entscheidungen, weil davon die Entscheidungsergebnisse beeinflußt werden.

Ausgehend von dieser Begriffsbestimmung können wir nun ableiten, welche Fragestellungen aus dem Bereich Personalpolitik mit dem Instrumentarium des Transaktionskostenansatzes behandelt werden können. Wir unterscheiden drei eng zusammenhängende Teilbereiche der betrieblichen Personalpolitik, die in den folgenden Abschnitten zunächst kurz dargestellt

werden, bevor Anwendungsbeispiele präsentiert und auf ihren Beitrag zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik hin untersucht werden (zu einer anderen Einteilung der Ebenen personalwirtschaftlicher Analysen vergleiche Eigler 1996, S. 91ff; Eigler 1997, S. 9):

- Auswahl von Vertragstypen für die Transaktion von Arbeitsleistungen (Abschnitt 3.1)
- Auswahl personalwirtschaftlicher Maßnahmen als korrigierende Ergänzung unvollständiger Verträge (Abschnitt 3.2)
- Auswahl effizienter institutioneller Arrangements für personalwirtschaftliche Korrekturleistungen (Abschnitt 3.3)
- Überlegungen zum Zusammenhang der drei Teilbereiche folgen im abschließenden Teil 4.

3.1 AUSWAHL VON VERTRAGSTYPEN FÜR DIE TRANSAKTION VON ARBEITSLEISTUNGEN

Der offensichtlichste Anwendungsfall des Transaktionskostenansatzes als eines vertragstheoretischen Ansatzes besteht darin, die Anwendung der in der Realität typischerweise vorzufindenden Form von Arbeitsverträgen zu erklären. Ein wesentlicher Teilbereich der Personalpolitik in der Sichtweise des Transaktionskostenansatzes ist daher die Auswahl angemessener Vertragstypen für die von einem Unternehmen benötigten Arbeitsleistungen.

Williamson, Wachter und Harris (1975) leiten ab, warum bestimmte Vertragstypen unter den im Transaktionskostenansatz gesetzten Prämissen nicht zur Transaktion von Arbeitsleistungen geeignet sind. Die Autoren untersuchen dabei vier verschiedene Vertragsformen auf ihre Effizienzwirkungen bei der Transaktion von spezifischen Arbeitsleistungen, nämlich einfache Verkaufsverträge, bedingte Verträge, sequentielle Spot-Verträge und Autoritätsverträge bzw. -beziehungen. Einfache Verkaufsverträge spezifizieren in der Zukunft zu erbringende Arbeitsleistungen in vollständiger Art und Weise. Für Transaktionen unter Unsicherheit eignen sie sich deshalb nicht, weil sie keine Anpassung an geänderte Umweltbedingungen zulassen. Bedingte Verträge spezifizieren zukünftig zu erbringende Leistungen in Abhängigkeit von den in der Zukunft eintretenden Umweltzuständen. Damit wird zwar eine Anpassung an alle antizipierten Umweltzustände ex ante im Vertrag festgeschrieben, ein solcher Vertragsschluß setzt aber voraus, daß alle möglicherweise auftretenden Umweltzustände und die dann jeweils effizienten Leistungen sowohl ex ante bekannt als auch ex post verifizierbar sind. Unter der Annahme begrenzter Informationsverarbeitungsfähigkeiten der Vertragspartner wird diese Voraussetzung in der Regel nicht erfüllt sein. Die ex-post-Feststellung, welcher Umweltzustand tatsächlich eingetreten ist oder welche Arbeitsleistung tatsächlich erbracht wurde, kann aufgrund des unterstellten

eigennützigem Verhalten der Vertragspartner nicht der jeweils besser informierten Seite überlassen werden, wenn die beiden Parteien nicht indifferent zwischen den zu erbringenden Arbeitsleistungen sind. Im wesentlichen führen also die begrenzte Rationalität und das potentiell opportunistische Verhalten der Beteiligten dazu, daß bedingte Verträge als Koordinationsdesign für Arbeitsleistungen nicht geeignet sind. *Sequentielle Spot-Verträge* liegen vor, wenn nach Eintritt des relevanten Umweltzustandes über die jeweils zu erbringende Arbeitsleistung und den Lohn kontrahiert wird, wobei der Vertrag dann sofort ausgeführt wird. Es werden also jeweils zu den Zeitpunkten, zu welchen bereits Sicherheit über die relevanten Umweltzustände herrscht, voneinander unabhängige Spotverträge geschlossen. Bei spezifischen Ressourcen bestehen jedoch Kosten des Vertragspartnerwechsels, die bei einer solchen Vertragsform nicht berücksichtigt werden, da keinerlei gegenseitige Bindung in die Zukunft hinein erfolgt. Beim Abschluß des nächsten Spotvertrages sind die vorhergehenden Vertragspartner besser geeignet als andere Anbieter, da sie bereits spezifisch qualifiziert sind. Diesen Vorteil können sie dazu nutzen, ex post die Austauschbedingungen zu ihren Gunsten zu verbessern. Sequentielle Spotverträge eignen sich daher nur in Situationen, in denen spezifische Qualifikationen und damit auch ex-post-Monopolstellungen und bilaterale Abhängigkeiten keine Bedeutung haben. Als vierte Form des individuellen Vertrages kommt die *Autoritätsbeziehung* in Betracht. Dabei stimmt der Arbeitnehmer zu, gegen Erhalt eines ex ante festgelegten Lohnes Weisungen des Arbeitgebers innerhalb eines bestimmten Akzeptanzbereiches Folge zu leisten. Innerhalb des Akzeptanzbereiches ist eine Anpassung der jeweils geforderten Arbeitsleistungen an sich ändernde Umweltzustände möglich. Der Umweltunsicherheit wird Rechnung getragen, indem sich die Vertragspartner auf ein „to tell and be told“ in der Zukunft einigen. Anders als bei einem bedingten Vertrag müssen daher nicht alle potentiell eintretenden Umweltzustände ex ante bekannt sein. Einige Probleme der anderen Vertragstypen bleiben jedoch auch bei der Autoritätsbeziehung bestehen: Es bleibt offen, wie eine Anpassung an kumulative Änderungen von Umweltbedingungen vorgenommen wird, welche eine Anpassung innerhalb des Akzeptanz- bzw. Weisungsbereiches nicht mehr erlauben. Die Reaktionsmöglichkeiten bei Eintritt unvorhergesehener Umweltzustände und die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten über die tatsächliche Ausprägung der Arbeitsleistungen oder der jeweiligen Gegenleistungen sowie die Einhaltung des Akzeptanzbereiches sind nicht geregelt.

Welchen Erklärungsbeitrag für die betriebliche Personalpolitik können wir aus diesen Überlegungen bisher ableiten? Zunächst einmal kann die weite Verbreitung von Arbeitsverträgen im Sinne von Autoritätsbeziehungen erklärt werden, wenn man der These der Autoren von der weiten Verbreitung

spezifischer Qualifikationen zustimmt. Gleichzeitig kann man auch erklären, warum Unternehmen in bestimmten Bereichen, z.B. für kurzfristige Aushilfsarbeiten, keine Dauerarbeitsverträge vergeben, sondern nur kurzfristig angelegte Verträge: Immer dort, wo spezifische Qualifikationen der Arbeitnehmer und spezifisches Wissen des Arbeitgebers über besondere Merkmale und Fähigkeiten eines Arbeitnehmers keine Rolle spielen, sind kurzfristige Verträge zu erwarten.

Darüberhinaus kann auf der Grundlage dieser vertragsorientierten Sichtweise auf Arbeitsbeziehungen auch ganz grundsätzlich eine Erklärung dafür abgeleitet werden, warum Personalarbeit und damit auch Personalpolitik in den Unternehmen überhaupt notwendig ist: Da keine der untersuchten Vertragsformen für sich genommen geeignet ist, alle Probleme, die sich aus Transaktionen mit spezifischen Arbeitsleistungen ergeben, zu bewältigen, ist es erforderlich, die Arbeitsverträge durch zusätzliche Maßnahmen zu ergänzen, so daß eine Reduzierung der Kosten aus nachvertraglichen Verhandlungen erreicht, eine hohe Kooperationsbereitschaft sichergestellt und die Ausbeutung spezifischer Investitionen verhindert wird. Personalarbeit und Personalpolitik haben daher also eine Korrektur- bzw. Ergänzungsfunktion für die unvollständigen und offenen Arbeitsverträge (vergleiche zu dieser Sichtweise auch Eigler 1996). Diesem weiteren Teilbereich der betrieblichen Personalpolitik werden wir im nächsten Abschnitt nachgehen.

Auf der Basis der Überlegungen von Williamson, Wachter und Harris (1975) kann man jedoch noch nicht begründen, warum und welche Unterschiede in der Vertragsgestaltung für Gruppen von Arbeitnehmern, die einen Dauerarbeitsvertrag haben, zu erwarten sind. Mit solchen Differenzierungen beschäftigt sich Garen (1996): Er stellt eines der Probleme, die aus Sicht des Arbeitgebers beim Abschluß von Arbeitsverträgen bestehen bleiben und damit die Personalarbeit im Sinne einer Korrekturfunktion erst notwendig machen (nämlich die Absicherung einer als angemessen betrachteten Arbeitsleistung), in den Mittelpunkt seiner Analyse: Die Lohnfestsetzung ex ante auf vertraglicher Basis anstelle einer Lohnfestsetzung ex post auf Spot-Markt-Basis löse nur ein Teilproblem der bilateralen Abhängigkeit nach spezifischen Investitionen, nämlich das Problem des Hold-up bezüglich des Lohnes. Daneben trete jedoch auch bei ex ante festgelegtem Lohn für den Arbeitgeber das Problem des Hold-up bezüglich der Arbeitsleistungen auf. Dieses lasse sich über variable, leistungsabhängige Löhne behandeln, für die jedoch ex ante eine Regel zur Bestimmung der jeweiligen Lohnhöhe festgelegt werden müsse, damit nicht erneut das Hold-Up-Problem bezüglich des Lohnes auftrete. Er unterscheidet daher zwischen der Frage, ob die Lohnfestsetzung in einem Arbeitsvertrag zu einem ex- ante- oder ex-post-Zeitpunkt erfolgt, und

der Frage, in welcher Form die *ex-ante-Lohnbestimmung* erfolgt. Verschiedene Mechanismen der *ex-ante-Festsetzung* variabler Löhne stehen zur Verfügung: Einerseits kann ein inputorientiertes, andererseits ein outputorientiertes Lohnsystem bestimmt werden. Welche Form gewählt werde, hänge von den Transaktionskosten ab, die bei der Wahl der jeweiligen Lohnbestimmungsmechanismen anfallen: Bestehen große Probleme, das Arbeitsverhalten oder die Arbeitsintensität der Arbeitnehmer im Sinne eines Inputs zu beobachten und zu bewerten, während Arbeitsergebnisse im Sinne eines Outputs gemessen und dem einzelnen Arbeitnehmer zugeordnet werden könnten, sei die Wahl einer outputabhängigen Lohnberechnungsformel effizient. Ist dagegen eine Beurteilung der Arbeitsintensität der Arbeitnehmer als Input relativ einfach möglich, während die Bestimmung oder Zuordnung der Arbeitsergebnisse für einzelne Arbeitnehmer schwierig ist, so sind inputorientierte Lohnsysteme angemessen.

Durch diese Differenzierung kann Garen (1996) Hypothesen über Unterschiede in der Vertragsgestaltung innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmer mit Dauerarbeitsverträgen aufstellen und teilweise empirisch bestätigen. Allerdings ist die Konzentration Garens auf die Meßprobleme der Arbeitsleistung als zentraler Determinante der Transaktionskosten nur unter der Prämisse der Risikoneutralität der Transaktionspartner zulässig. Unterstellt man jedoch Risikoaversion der Arbeitnehmer, so spielt zusätzlich auch die Beeinflussbarkeit der jeweiligen Leistungsmaßstäbe durch die Arbeitnehmer eine Rolle - unterliegen risikoaverse Arbeitnehmer nämlich bezüglich ihrer Entlohnung einem exogenen Risiko, so werden Risikoprämien fällig, die den Transaktionskosten zugeschlagen werden müssen. Diese Zusammenhänge sind in der Prinzipal-Agenten-Theorie bereits ausführlich untersucht worden, werden aber aufgrund der Risikoneutralitätsprämisse in transaktionskostentheoretischen Analysen ausgeblendet.

Neben vertraglich *ex ante* festlegbaren Vertragsinhalten spielen für die Erklärung der betrieblichen Personalpolitik auch eine Reihe von Aspekten eine Rolle, die typischerweise nicht Inhalt expliziter Verträge sind, die aber dennoch aus der Sicht des Transaktionskostenansatzes eine wesentliche Rolle bei der Ausgestaltung institutioneller Arrangements zur Transaktion von Arbeitsbeziehungen spielen. Solche Aspekte werden im nächsten Abschnitt beleuchtet.

3.2 PERSONALARBEIT ALS KORREKTURFUNKTION OFFENER UND UNBESTIMMTER ARBEITSVERTRÄGE

Der Transaktionskostenansatz verweist besonders auf die nachvertraglichen Probleme der *ex-post-Sicherung* von Transaktionen. Da unter den Prämissen von Unsicherheit und Komplexität der Umwelt und begrenzten Informations-

verarbeitungsfähigkeiten der Individuen Arbeitsverträge in der Regel unvollständig bleiben, besteht häufig auch ex post ein Bedarf nach Konkretisierung der Austauschbedingungen. Unter der weiteren Prämisse des Eigennutzstrebens der Vertragspartner stellt sich zudem die Frage nach der Durchsetzbarkeit vertraglich vereinbarter oder nachträglich konkretisierter Vereinbarungen über den Leistungsaustausch. Hier kann nun eine weitere Aufgabe der betrieblichen Personalpolitik aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes abgeleitet werden: Personalpolitik ist (in diesem Teilbereich) mit grundsätzlichen und langfristigen Entscheidungen darüber befaßt, wie aus der Offenheit und Unbestimmtheit von Arbeitsverträgen und den Transaktionscharakteristika resultierende Probleme aufgefangen und modifiziert werden sollen. Zwei Typen von Entscheidungen lassen sich unterscheiden:

Erstens stellt sich die Frage, ob die Ausprägung der Situations- und Verhaltensdeterminanten verändert werden kann, und wenn ja, welche Einsparungen von Transaktionskosten dabei möglich werden. Zweitens kann untersucht werden, welche Ergänzungen offener und unbestimmter Verträge in Form nichtvertraglicher institutioneller Arrangements auch bei konstanter Ausprägung der Situationsdeterminanten als effizient zu betrachten sind. Personalpolitik kann auf dieser zweiten Stufe damit einerseits als Entscheidungsbereich, der mit der Gestaltung der Situation befaßt ist, in der die arbeitsvertraglichen Transaktionen durchgeführt werden, andererseits als Korrektur- oder Reparaturfunktion (Eigler 1996) hinsichtlich offener und unbestimmter Arbeitsverträge abgebildet werden.

Der erste dieser beiden Entscheidungsbereiche wird in der transaktionskostentheoretischen Literatur nur vereinzelt angesprochen, und dies auch insbesondere im Hinblick auf die Prämisse des Eigennutzstrebens der Transaktionspartner: Wiegran (1993), Kullak (1995) und Eigler (1996) weisen darauf hin, daß Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern deren Erwartungen hinsichtlich eines kooperativen Verhaltens des jeweiligen Transaktionspartners verstärke und damit den Sicherungsbedarf für Transaktionen verringere, woraus geringere Transaktionskosten resultierten. Williamson (1985, S. 247) schlägt für eine Situation, die durch hohe Spezifität des Humankapitals und schlechte Meßbarkeit der Leistungen gekennzeichnet ist, das sog. „relational team“ als effiziente Organisationsform von Beschäftigungsverhältnissen vor, welches durch den Einsatz von Sozialisationsinstrumenten gekennzeichnet ist, und damit von der Intention her auf die Veränderung der Verhaltensdeterminanten abzielt (vgl. die Verweise bei Williamson auf die Clan-Organisation Ouchis.) Über solche Hinweise hinaus wird unseres Wissens nach jedoch für konkrete Gestaltungsprobleme die Möglichkeit einer veränderten Ausgestaltung der Transaktionscharakteristika bisher nicht systematisch untersucht (vgl. aber die Überlegungen bei Steinmann/Hennemann

Aufgabe
Personalpolitik
bezieht

(1996, S. 240f.) Ein breites Anwendungsfeld hierfür würde sich auch hinsichtlich der Spezifität von Humankapital ergeben, weil über die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und den Zuschnitt der Stellen in den Unternehmen die erforderlichen Qualifikationen durchaus hinsichtlich ihrer Spezifität beeinflusst werden können.

Positiver sieht die Literaturlage hinsichtlich des zweiten Entscheidungsbereiches betrieblicher Personalpolitik aus. Im folgenden werden daher zwei Arbeiten vorgestellt, die unter dem Blickwinkel gegebener Transaktionscharakteristika und der ex-post-Absicherung von Transaktionen Investitionen von Arbeitgebern in betriebliche Weiterbildung untersuchen, indem sie diese Investitionen als Sicherungsinstrumente für andere Transaktionen konzeptualisieren. Damit wird die aus Sicht des Transaktionskostenansatzes bestehende Aufgabe der Personalpolitik, die Ausbeutung spezifischer Investitionen zu verhindern und dadurch Transaktionen mit einem (aus Sicht eines Partners) prekären Charakter zu ermöglichen, in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt:

Laing (1994) verbindet die Grundgedanken der Shirking-Variante der Effizienzlohntheorie mit Überlegungen zur Investition in spezifisches Humankapital. Die Hypothese der Shirking-Variante der Effizienzlohntheorie lautet, daß unfreiwillige Arbeitslosigkeit entstehen kann, weil Arbeitgeber die Arbeitsleistung ihrer Arbeitnehmer weder kostenlos noch vollständig überwachen können und Arbeitslosigkeit, die durch die Setzung der Effizienzlöhne hervorgerufen wird, in dieser Situation als Disziplinierungsinstrument wirkt. Diese Argumentation ist dahingehend kritisiert worden, daß man statt der Effizienzlöhne auch die Hinterlegung von monetären Pfändern von neu eintretenden Arbeitnehmern verlangen könne. Wird ein Arbeitnehmer aufgrund von Bummellei entlassen, so verliert er dieses Pfand. Allerdings wird erstens die mögliche Höhe der Pfänder und damit deren Wirksamkeit durch arbeitnehmerseitige Finanzierungsrestriktionen begrenzt, und zweitens entsteht aus der Pfandhinterlegung ein neues Anreizproblem - die möglicherweise unberechtigte Aneignung der Pfänder durch einen Arbeitgeber nach willkürlichen Entlassungen. Laings zentrale These lautet nun, daß arbeitgeberseitige Investitionen in *spezifisches* Humankapital unter bestimmten Bedingungen dazu führen können, daß eine unberechtigte Aneignung der Pfänder für den Arbeitgeber nicht mehr vorteilhaft sein kann - wird das Arbeitsverhältnis beendet, eignet sich der Arbeitgeber zwar das Pfand an, aber dafür verliert er auch von ihm finanzierte spezifische Investitionen. Pfänder können also (bei Überwindung des arbeitnehmerseitigen Finanzierungsproblems) durchaus hinterlegt werden, wodurch die Zahlung eines Effizienzlohnes und die daraus resultierende Arbeitslosigkeit vermieden werden kann, wenn die Pfandhinterlegung durch die Finanzierung spezifischer Investitionen durch den Arbeitgeber gesichert werden könne. Laing führt damit

eine interessante Variante der Hypothese ein, nach der Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital in einem „optimal entrapment“ der Arbeitnehmer resultieren (Donaldson/Eaton 1976). In Laings Argumentation werden die Arbeitnehmer durch die zu erbringende Pfandzahlung „in die Falle“ gelockt, während sich der Arbeitgeber durch die spezifischen Investitionen gerade selbst die Hände bindet, diese „Falle“ wirklich nur dann zuschnappen zu lassen, wenn die Arbeitnehmer bummeln.

Neben den bei Laing explizit betrachteten monetären Pfändern wird von den Arbeitnehmern im Rahmen der Personalbeschaffung und -auswahl bei Arbeitgeberwechseln auch die Hinterlegung immaterieller Pfänder verlangt, wenn beispielsweise über das Auswahlkriterium eines stetigen Lebenslaufes und der negativen Wertung einer zu großen Zahl an kurzfristig erfolgenden Arbeitgeberwechseln Abwanderungsentscheidungen mit Kosten in Form der Minderung der Reputation als „gute“ beziehungsweise „stetige“ Arbeitskraft belastet werden. Auch für solche immateriellen Pfänder besteht aus Sicht der Arbeitnehmer ein gewisser Sicherungsbedarf: zwar resultiert für den Arbeitgeber aus einer Aneignung dieser Pfänder kein direkter monetärer Nutzen, aber diese können als Druckmittel eingesetzt werden, um die Austauschverhältnisse ex post zu Gunsten des Arbeitgebers zu verändern.

Neben ihrer produktivitätssteigernden Funktion hat die arbeitgeberseitig finanzierte spezifische Investition also eine Sicherungsfunktion für andere personalwirtschaftliche Maßnahmen. Damit wird eine im Vergleich zur Humankapitaltheorie und auch im Vergleich zu vielen Arbeiten aus dem Bereich Personalentwicklung ergänzende Sichtweise aufgezeigt.

Andere Autoren beschäftigen sich aus transaktionskostentheoretischer Sicht (eine Übersicht und kritische Diskussion über Arbeiten zu dieser Frage aus den unterschiedlichsten theoretischen Blickwinkeln findet sich in Alewell (1997), Kapitel 3.) mit der Frage, ob die Finanzierung *genereller* Humankapitalinvestitionen durch den Arbeitgeber im Gegensatz zu den zentralen Hypothesen der Humankapitaltheorie als eine rationale Handlungsweise von Unternehmen begründet werden kann. Die zentrale These von Glick, Feuer und Desai (1991) lautet dabei, daß Arbeitgeber Investitionen in generelles Humankapital finanzieren, weil sie damit Arbeitnehmer, die in spezifisches Humankapital investieren, gegen nachvertragliche Lohnkürzungen durch den Arbeitgeber versichern können. Mit dieser Absicherung schaffen sie erst eine Voraussetzung dafür, daß Arbeitnehmer überhaupt dazu bereit sind, spezifische Investitionen vorzunehmen. Die Autoren kritisieren die humankapitaltheoretischen Arbeiten (insbesondere Becker 1975), weil diese einseitig nur die Sicherungsprobleme des Arbeitgebers bei der Beteiligung an spezifischen Humankapitalinvestitionen betrachteten. Der Arbeitgeber verfüge in der nach spezifischem

Training entstehenden „Small-Numbers-Bargaining-Situation“ über verschiedene strategische Vorteile gegenüber den Arbeitnehmern. Er habe erstens einen finanziellen Vorteil und könne Verluste daher leichter verkraften, er mache zweitens in Verhandlungen mit den Arbeitnehmern einen Größenvorteil als zentrale Vertragspartei vieler Arbeitnehmer geltend und er kontrolliere drittens das Angebot an spezifisch trainierten Arbeitnehmern und damit auch die Wettbewerbsintensität zwischen diesen Arbeitnehmern. Außerdem sei er viertens in der Lage, durch die Errichtung interner Arbeitsmärkte, insbesondere durch die Bindung der Löhne an Arbeitsplätze und die Schaffung langfristiger Karriereoptionen, ex-post-opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmer einzudämmen. Die Arbeitnehmer könnten sich aufgrund dieser Machtasymmetrie nicht wirksam dagegen wehren, wenn der Arbeitgeber nachträglich den Lohn für Arbeitnehmer, die einen Teil der Kosten für ihr spezifisches Training selbst getragen haben, bis dicht über den Alternativlohn oder jedenfalls unter den von den Arbeitnehmern erwarteten Lohn drückt. Sind Reputationseffekte zu schwach, um Arbeitgeber von einem solchen Verhalten abzuhalten, und antizipieren die Arbeitnehmer dies auch, so müssen andere Arrangements angewendet werden, um die gemeinsame Investition von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in spezifisches Training zu ermöglichen.

Die arbeitgeberseitige Finanzierung von Investitionen in generelles Humankapital weise nun genau die notwendige Sicherungsfunktion auf: Der Arbeitgeber übergibt dem Arbeitnehmer mit dem generellen Humankapital eine „Geisel“ oder hinterlegt ein „Pfand“. Kündigt der Arbeitnehmer aufgrund einer unerwarteten oder unberechtigten Lohnsenkung durch den Arbeitgeber, so verliert der Arbeitgeber dieses Pfand. Während das Arbeitsverhältnis fortbesteht, erhält der Arbeitgeber einen Teil oder alle Erträge des Pfandes. Damit kann die Bereitstellung des Pfandes sogar ertragbringend sein. Trotzdem ist der Arbeitnehmer gut versichert - gerade wenn der Arbeitgeber sich im laufenden Arbeitsverhältnis die Erträge des generellen Humankapitals ganz oder teilweise sichert, ist das Pfand in anderen Arbeitsverhältnissen für den Arbeitnehmer wertvoller als innerhalb des laufenden Arbeitsverhältnisses. Damit der Arbeitgeber in der Lage ist, dieses Pfand bereitzustellen, muß sichergestellt werden können, daß nicht die in der Humankapitaltheorie unter den Prämissen vollkommener Konkurrenz betrachtete Abwerbung durch andere Arbeitgeber eintritt. Neben der Existenz von Transaktionskosten in Form von Arbeitsplatzwechselkosten kann die Abwerbung auch dadurch verhindert werden, daß der Anteil des Arbeitnehmers am Ertrag des spezifischen Trainings so groß ist, daß der Lohnabschlag, den der Arbeitgeber aufgrund der Finanzierung der generellen Investition gegenüber anderen Arbeitgebern vom Wertgrenzproduktlohn des generellen Trainings vornehmen muß, überkompensiert wird. In diesem Fall werden nämlich die spezifisch und generell trainierten Arbeitnehmer nur

dann abwandern, wenn der Arbeitgeber tatsächlich den den Arbeitnehmern zustehenden Ertragsanteil am spezifischen Training ganz oder teilweise einbehält. In allen anderen Fällen verdienen sie innerhalb des die Humankapitalinvestition finanzierenden Unternehmens mehr als außerhalb.

Folgt man dieser Analyse, so ergeben sich verschiedene Aussagen zu personalpolitischen Entscheidungen über betriebliche Weiterbildung: Die Bereitschaft von Unternehmen, in generelles Humankapital ihrer Arbeitnehmer zu investieren, hängt positiv von der Höhe der gemeinsamen spezifischen Investitionen ab. Arbeitnehmer, deren generelle Weiterbildung vom Arbeitgeber finanziert wird, müssen nach diesen Überlegungen - im Gegensatz zu den Aussagen der Humankapitaltheorie - keinen Lohnabschlag in der Finanzierungsphase hinnehmen und können damit genauso viel verdienen wie Arbeitnehmer ohne eine solche Weiterbildung beziehungsweise Arbeitnehmer, die ihre Weiterbildung selber finanzieren. Die arbeitgeberseitige Finanzierung genereller Weiterbildung geht - wiederum im Gegensatz zu den Aussagen der Humankapitaltheorie - mit niedrigeren, nicht mit höheren Fluktuationsraten spezifisch qualifizierter Arbeitnehmer einher als eine Situation, in der die Arbeitnehmer ihr Training selber finanzieren, weil der Arbeitgeber sich über die Weiterbildungsentscheidungen selber die Hände bindet, die Abhängigkeit der Arbeitnehmer nach spezifischen Investitionen nicht auszunutzen. Je höher der Nettoertrag der spezifischen Humankapitalinvestitionen ist, desto höher muß der absolute Betrag der vom Arbeitgeber getragenen Kosten der generellen Humankapitalinvestition sein, um eine wirksame Versicherung der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Damit ist eine „ertragsmäßige Kumulation“ von generellen und spezifischen Humankapitalinvestitionen bei solchen Arbeitnehmergruppen zu erwarten, für die aus Sicht des Arbeitgebers spezifische Investitionen erforderlich sind.

Bei einer Würdigung dieser Analyse kann man zunächst auf die Frage abstellen, ob die Darstellung der Ausgangssituation plausibel bzw. ob die Existenz des Problems, welches durch die arbeitgeberseitige Finanzierung *genereller* Humankapitalinvestitionen behoben werden soll, nachvollziehbar ist. Unbestritten ist, daß nach spezifischen Investitionen eine „Small-Numbers-Bargaining-Situation“ entsteht, welche beiden Seiten Anlaß geben kann, Versuche zur Sicherung eines größeren Ertragsanteiles zu unternehmen. Ob aber die bei Feuer, Glick und Desai beschriebene Machtasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stets in der beschriebenen Schärfe vorliegt, erscheint zweifelhaft. Ihre Darstellung der Möglichkeiten des Arbeitgebers ist einseitig: Erstens postulieren sie, daß der Arbeitgeber jederzeit den Zustrom an spezifisch qualifizierten Arbeitnehmern erhöhen und damit den Wettbewerb dieser Arbeitnehmer untereinander intensivieren könne. Jedoch ist davon auszugehen, daß der Arbeitgeber einen bestimmten Bedarf an spezifisch trai-

nierten Arbeitnehmern hat. Er wird seine Trainingsentscheidungen so treffen, daß dieser Bedarf optimal gedeckt wird. Weicht er von diesem Bedarf nach oben ab, so muß er Trainingskosten tragen, denen keine ausreichenden Erträge gegenüberstehen. Eine solche Strategie ist also auch für den Arbeitgeber mit Kosten verbunden, so daß sich dieses Verhalten nicht selbstverständlich lohnt. Es muß also zusätzlich zu der Argumentation bei Feuer, Glick und Desai immer gezeigt werden, daß die aus einer solchen Strategie folgenden Kosten durch entsprechende Erträge aus dem intensivierten Wettbewerb zwischen den Arbeitnehmern gedeckt werden.

Zweitens argumentieren sie, daß der Arbeitgeber über die Errichtung von internen Aufstiegsketten und die Bindung der Löhne an die Arbeitsplätze eigennütziges Verhandeln der Arbeitnehmer um die Löhne einschränke, unter anderem auch deswegen, weil die Arbeitnehmer durch die langfristige Beschäftigungsperspektive durchaus auf ihre Reputation achten müßten. Sie übersehen dabei aber offenbar, daß diese Strategie auch den Arbeitgeber in seinem Verhalten bindet - auch für ihn sind ständige Neuverhandlungen des Lohnes ausgeschlossen, und eine Veränderung des Lohnes der einzelnen Arbeitnehmer über willkürliche Versetzungen unterminiert die Logik der Aufstiegsketten bzw. der internen Arbeitsmärkte. Drittens bleibt in ihrer Argumentation auch offen, ob die Arbeitnehmer das spezifische Training überhaupt verweigern können, wenn sie nicht durch die arbeitgeberseitige Finanzierung generellen Humankapitals „versichert“ werden. Gerade wenn man wie Feuer, Glick und Desai von einer sehr schwachen Position der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber ausgeht, ist es wahrscheinlicher, daß sie dieses Training nicht verweigern können, ohne ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder ihre Reputation zu gefährden, und daß sie daher auch ohne Absicherung ihres Ertragsanteiles in die Investition und die entsprechenden Lohnabschläge während der Trainingsphase einwilligen müssen. Dagegen können die spezifisch qualifizierten Arbeitnehmer ihre Arbeitsintensität auch ex post variieren und sich gegen Arbeitgeber-Hold-Up bezüglich des Lohnes durch ein arbeitnehmerseitiges Hold-Up bezüglich der Arbeitsleistung wehren.

Insgesamt ist damit die Plausibilität der Beschreibung und Begründung der Problemstellung hinsichtlich einiger Aspekte nicht vollständig überzeugend. Trotz dieser Kritik im Detail ist der Grundgedanke der Autoren, daß die Finanzierung genereller Weiterbildung durch den Arbeitgeber die outside options der Arbeitnehmer und damit die Machtverteilung im Arbeitsverhältnis verändert, und damit aus Sicht des Arbeitnehmers prekäre, aber aus Sicht des Arbeitgebers nützliche Transaktionen erst ermöglicht, überzeugend und weiterführend. Ein häufig genannter Kritikpunkt am Transaktionskostenansatz lautet, daß über die zugrunde liegende Perspektive von Vertragsabschlüssen zwischen gleich starken Marktpartnern sämtliche Probleme unterschiedlicher

Macht- und Einflußverteilung ausgeblendet werden. Die Überlegungen von Feuer, Glick und Desai lassen sich jedoch als erster Einstieg in die Berücksichtigung von Macht in transaktionskostentheoretischen Analysen interpretieren: Die Machtasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird als Ursache für das bestehende Sicherungsproblem angesehen. Die Lösung des Sicherungsproblems durch generelle Humankapitalinvestitionen verbessert die outside options der Arbeitnehmer und führt damit zu einer Verringerung der Machtasymmetrie zwischen den Vertragsparteien. Damit kann auch der häufig genannte Kritikpunkt am Transaktionskostenansatz, daß dieser nämlich einseitig nur die Transaktionsrisiken des Arbeitgebers betrachte (vergleiche zum Beispiel Martin 1996, S. 38) zumindestens teilweise entkräftet werden.

Auch der Versuch, das Zusammenspiel verschiedener personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu untersuchen, um damit die Aussagen isolierter Analysen, etwa der humankapitaltheoretischen Arbeiten, zu korrigieren, leistet einen wertvollen Beitrag für die theoretische Weiterentwicklung der Personalökonomik. Eigler (1996, S. 115-117) und Kullak (1995) kommen abweichend von den Ergebnissen von Feuer, Glick und Desai (1991) ohne Auseinandersetzung mit den hier präsentierten Ansätzen zu der Schlußfolgerung, daß die humankapitaltheoretischen Ergebnisse zur Finanzierung von Humankapitalinvestitionen zutreffen und im Einklang mit der Transaktionskostentheorie stehen. Diese Schlußfolgerung ist schon deswegen nicht überzeugend, weil die humankapitaltheoretischen Ergebnisse unter der Prämisse vollkommener Konkurrenz und damit gerade bei Nichtexistenz von Transaktionskosten wie z.B. Arbeitsplatzwechselkosten abgeleitet und ihre Wirkung auf andere Transaktionen im Arbeitsverhältnis gerade nicht berücksichtigt wurden (zur Notwendigkeit und den Problemen der Analyse komplementärer Effekte personalpolitischer Instrumente vgl. auch Schauenberg 1996).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Aktivitäten des Arbeitgebers im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus Sicht des Transaktionskostenansatzes insbesondere als Maßnahmen zur Absicherung anderer Transaktionen gegen nachvertragliche Änderungen der vereinbarten Tauschbedingungen durch den jeweiligen Vertragspartner im Rahmen von unvollständigen, ergänzungsbedürftigen Verträgen abgebildet werden. Die weitergehende, dem oben genannten ersten Entscheidungsbereich der Personalpolitik zuzuordnende Frage, ob sich über Weiterbildung auch die Neigung zu opportunistischem Verhalten eindämmen oder über Sozialisationsmaßnahmen Normen und zugehörige Sanktionsmechanismen implementieren lassen, und ob daher Weiterbildung auch über ihre Inhalte und nicht nur über ihre Wirkung auf die Möglichkeiten und Folgen einer Abwanderung der Arbeitnehmer zur nachvertraglichen Sicherung von Verträgen eingesetzt werden kann, wird

dabei in den beiden vorgestellten Arbeiten nicht thematisiert. Solche Überlegungen lassen sich jedoch unter Einbezug verhaltenswissenschaftlicher Arbeiten zu Sozialisationsfragen unmittelbar an transaktionskostentheoretische Analysen anschließen.

Bei den Überlegungen zu den Sicherungsfunktionen von Weiterbildungsinvestitionen blieb bisher offen, welchen Bereitstellungsweg beziehungsweise welches institutionelle Arrangement der Arbeitgeber für die personalwirtschaftlichen Leistungen wählt. Damit gelangen wir zu dem dritten Teilbereich der betrieblichen Personalpolitik, der im Rahmen des Transaktionskostenansatzes thematisiert werden kann, und der eines seiner gängigsten - wenn auch nicht interessantesten - Anwendungsfelder darstellt.

3.3 AUSWAHL EFFIZIENTER INSTITUTIONELLER ARRANGEMENTS FÜR PERSONALWIRTSCHAFTLICHE KORREKTURLEISTUNGEN

Hinsichtlich der auf der zweiten Stufe identifizierten Korrektur- bzw. Ergänzungsnotwendigkeiten läßt sich die für den Transaktionskostenansatz typische Frage nach der transaktionskostenminimierenden Gestaltung von Verträgen zur Bereitstellung dieser Leistungen stellen. Dabei wird insbesondere gefragt, ob die personalwirtschaftlichen Leistungen durch Eigenfertigung, Fremdbezug oder dazwischen liegende Einbindungsformen beschafft werden sollen und welche vertraglichen Sicherungsprobleme und Transaktionskosten die verschiedenen Alternativen aufweisen.

Da sich Make-or-Buy-Entscheidungen über den Auf- und Abbau von Kapazitäten auch im personalwirtschaftlichen Bereich häufig mittel- bis langfristig auswirken und grundlegenden, strategischen Charakter besitzen, können sie zum Bereich der Personalpolitik des Unternehmens gerechnet werden. Die anfangs überwiegend auf Nebenbereiche wie Werksschutz oder Kantine beschränkte Outsourcing-Diskussion wird neuerdings - v.a. im Zusammenhang mit dem Idealbild eines „schlanken Unternehmens“ - auch auf andere, zentralere Funktionen des betrieblichen Personalwesens ausgeweitet (Kuchler 1997). Unternehmen greifen vor allem bei der Konzeption und Einführung von Personalsystemen auf externe Dienstleister zurück (z.B. bei der Einführung von Arbeitszeit-, Vergütungs- oder Personalinformationssystemen, o.V. 1995, S. 48). Bei Aktivitäten der Aus-, Fort- und Weiterbildung werden von den Unternehmen zum überwiegenden Teil zumindestens auch externe Dienstleistungen eingesetzt (Weiß 1994), während die Eigenfertigung bei Personalbeschaffungs- und -freisetzungsaktivitäten stärker ausgeprägt ist. Selbst sensible Bereiche wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung oder das Führen und Pflegen der Personalakten wird bereits extern vergeben (o.V. 1995, S. 48).

In der Logik des Transaktionskostenansatzes lassen sich diese empirisch vorzufindenden Muster der Make-or-Buy-Entscheidungen mit Hilfe der Transaktionscharakteristika systematisieren. Picot (1991a) kommt zu dem Ergebnis, daß sich bei hoher Spezifität, hoher Unsicherheit und Komplexität sowie hoher strategischer Bedeutung und mehrfachem Bedarf von Leistungen die Eigenfertigung dieser Leistungen empfehle, während sich bei niedriger Spezifität, geringer Unsicherheit und Komplexität, geringer strategischer Bedeutung und geringer Bedarfshäufigkeit der Fremdbezug anbiete. Bei mittleren Ausprägungen der Situationsdeterminanten kommen auch dazwischenliegende Einbindungsformen in Betracht, etwa die längerfristige Kooperation mit externen Anbietern oder unterschiedliche Formen der Beteiligung an externen Unternehmen. Derartige Koordinationsformen, die vertragstheoretisch zwischen Spot-Verträgen und vollem Eigentumsübergang liegen, werden auch bereits transaktionskostentheoretisch interpretiert, wie das Beispiel interorganisationaler Netzwerke (Sydow 1992b) zeigt.

Diese allgemeine Strategieempfehlung, bei hoher Spezifität der in Frage stehenden Leistungen einen hohen vertikalen Integrationsgrad, bei mittlerer Spezifität einen mittleren Integrationsgrad und bei niedriger Spezifität eher den Fremdbezug zu wählen, wird von verschiedenen, jeweils auf einzelne personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche bezogenen Analysen in der Regel bestätigt (für die Personalbeschaffung und -beratung Föhr 1995; für die Weiterbildung Alewell 1997, Kapitel 6; für die Personalwirtschaft insgesamt Eigler 1996). Allerdings müssen jeweils die Produktions- und Fremdbezugskosten zusätzlich berücksichtigt werden.

Die von Picot (1991a) zusätzlich eingeführte Transaktionseigenschaft der *strategischen Bedeutung von Leistungen* kann dabei als eine die Spezifität unterstützende Eigenschaft interpretiert werden: Strategisch wichtige Leistungen sind in der Regel (unternehmens-) spezifische Leistungen, da sich Unternehmen mit diesen Leistungen gezielt von ihren Wettbewerbern differenzieren wollen (Picot 1991a, S. 346). Eine Unterscheidung zwischen der strategischen Bedeutung und der Spezifität einer Leistung ist daher im Regelfall nicht notwendig. Auch Eigennutzstreben, begrenzte Informationsverarbeitungsfähigkeiten und Unsicherheit können als unterstützende Eigenschaften, die die Folgen von Spezifität verstärken, abgebildet werden: Liegt keine Spezifität vor, so wird es häufig ex post Wettbewerb zwischen verschiedenen Anbietern oder Nachfragern der Leistungen geben, welcher die nachvertraglichen Sicherungsprobleme durch Unsicherheit, Komplexität, Eigennutzstreben und begrenzten Informationsverarbeitungsfähigkeiten vermindert. Im wesentlichen konzentriert sich - wie in den anderen beiden Teilbereichen der betrieblichen Personalpolitik - die transaktionskostentheoretische Analyse personalwirtschaftlicher Make-or-Buy-Entscheidungen also auf

die Analyse der Folgen von Spezifität der jeweils betrachteten Leistungen. Eine Erklärung der Make-or-Buy-Entscheidungen im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik setzt also voraus, daß die jeweiligen Leistungen, über deren Bereitstellungsweg entschieden werden soll, als hoch spezifisch, mittel, gering oder gar nicht spezifisch eingestuft werden können. Dies wirft Fragen nach der relevanten Beurteilungsebene auf. Daß hiermit ein nichttriviales Problem angesprochen wird, kommt bei konkreten Analysen unmittelbar ins Blickfeld (vergleiche z.B. Föhr (1995, S. 147f.) zur Spezifität von Beratungsleistungen oder Alewell (1997) zur Spezifität von Weiterbildungsveranstaltungen).

Ein eng mit diesem Problem der Auswahl der richtigen Beurteilungsebene zusammenhängender Aspekt bei der Anwendung des Transaktionskostenansatzes auf personalwirtschaftliche Make-or-Buy-Entscheidungen ist, daß die mit den unterschiedlichen Koordinationsformen verbundenen Ertragsunterschiede über die Prämisse konstanter Erträge beziehungsweise gegebener Leistungen ausgeblendet werden. Bei der Eigenfertigung von personalwirtschaftlichen Leistungen können aber komplementäre Effekte zwischen verschiedenen personalwirtschaftlichen Instrumenten oder Maßnahmen auftreten, die bei Fremdbezug nicht realisiert werden können: Bei der „Eigenfertigung“ der Personalauswahl durch die Anwendung der Aufstiegsketten in internen Arbeitsmärkten kann z.B. zusätzlich eine langfristige Arbeitnehmerbindung an das Unternehmen entstehen, bei der „Eigenfertigung“ von Weiterbildungsmaßnahmen, die überwiegend an direkten Kenntnisdefiziten orientiert sind, können trotzdem über das Zusammenwirken von Teilnehmern aus dem gleichen Unternehmen oder aus der gleichen Arbeitsgruppe Sozialisationsmaßnahmen des Unternehmens unterstützt werden oder es kann „Kuppelproduktionseffekte“ zwischen Weiterbildung und Personalauswahl geben, etwa wenn Assessment Center Übungen sowohl zur Personalentwicklung als auch zur Personalauswahl bzw. -beurteilung eingesetzt werden. Während die im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten, auf transaktionskostentheoretische Argumente bezugnehmenden Analysen von Feuer, Glick und Desai (1991) sowie von Laing (1994) solche komplementären Effekte zentral in den Mittelpunkt ihrer Analyse stellen, ist deren Berücksichtigung bei der Anwendung des Ansatzes auf personalwirtschaftliche Make-or-Buy-Entscheidungen noch nicht verbreitet. Hier besteht ein deutlicher Weiterentwicklungsbedarf des Transaktionskostenansatzes (vgl. aber Föhr 1995 zur Kombination von Argumenten aus verschiedenen Theorietraditionen).

4 Zusammenfassende Würdigung der Leistungsfähigkeit transaktionskostentheoretischer Analysen für die Erklärung der betrieblichen Personalpolitik

Eine wesentliche Leistung des Transaktionskostenansatzes für die Erklärung der betrieblichen Personalpolitik besteht darin, über seinen theoretischen Rahmen auf bestimmte Entscheidungsprobleme und -notwendigkeiten hinzuweisen, nämlich Fragen zu stellen, die sich auf den Abschluß von Arbeitsverträgen und der aus Sicht beider Vertragsparteien bestehenden Probleme bei der Sicherung der Vertragserfüllung beziehen. Da im Prinzip die vertraglichen Sicherungsprobleme beider Vertragsparteien untersucht werden können, erscheint der Ansatz auch grundsätzlich geeignet, solche Aspekte der Personalpolitik, die sich auf den Ausgleich der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer beziehen, zu beleuchten (ein ähnlicher Hinweis findet sich bei Weber 1996, S. 289). Wir haben auch am Beispiel der Analyse von Weiterbildungsinvestitionen gesehen, daß Aussagen zu komplementären Wirkungen verschiedener personalwirtschaftlicher Instrumente abgeleitet werden können. Die Abkehr von isolierten Analysen einzelner Instrumente kann als ein wesentlicher Fortschritt für die Personalökonomik gewertet werden. Für die Teilbereiche der betrieblichen Personalpolitik, die sich auf die Auswahl von Vertragstypen, auf die nachvertragliche Sicherung von Verträgen bei konstanter Ausprägung der Situationsdeterminanten und auf die Make-or-Buy-Entscheidungen hinsichtlich personalwirtschaftlicher Leistungen beziehen, können unter Zuhilfenahme transaktionskosten- und produktionskostenorientierter Entscheidungskalküle einige Entscheidungshilfen und Erklärungsbeiträge abgeleitet werden. Die hinsichtlich der Ausgestaltung der Transaktionssituation aufgeworfenen Fragen können dagegen häufig nicht beantwortet werden. Über die Prämissensetzung werden bestimmte, potentiell gestaltbare Variablen in den Datenkranz eingestellt, anstatt im Entscheidungs- und Erklärungsfeld mit berücksichtigt zu werden. Im engen Zusammenhang damit steht, daß der Transaktionskostenansatz die Erträge von Transaktionen vollständig aus dem Vergleich ausblendet, weil implizit mit der Prämisse gegebener Leistungen und gegebener Transaktionscharakteristika gearbeitet wird.

Auch eine wesentliche Stufe der Entscheidungsvorbereitung, nämlich die Generierung der zur Auswahl stehenden Handlungsalternativen, wird nicht betrachtet; woher die effizienten institutionellen Arrangements kommen beziehungsweise wie sie entstehen, kann also nicht erklärt werden (vgl. Martin 1996, S. 37). Immerhin kann man aber die aufgezeigten Sicherungsprobleme als Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Lösungen verwenden.

Ein für die Analyse von Arbeitsbeziehungen wesentliches Manko des Ansatzes besteht in der Prämisse der Risikoneutralität der Akteure. Viele Autoren gehen davon aus, daß in der Realität die vorherrschende Risikoeinstellung zumindestens für einzelne Personen Risikoaversion ist. Andere ökonomische Ansätze betrachten den Arbeitsvertrag unter dieser Prämisse als eine Mischung aus einem Arbeitsvertrag im engeren Sinne und einem Versicherungsvertrag, der die Arbeitnehmer gegenüber Lohnschwankungen in bestimmten Grenzen absichert und daher Wohlfahrtsgewinne verursachen kann. Dieser Aspekt, daß institutionelle Arrangements auch der Risikoordnung und -allokation dienen oder doch auf diese wirken können, wurde bereits hinsichtlich der Gestaltung von Lohnsystemen angesprochen. Auch für andere personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche, beispielsweise der Ausgestaltung von Abfindungsregelungen und Sozialplänen (Fabel 1996), der Gestaltung von Entgeltfortzahlungsregelungen (Alewell/Nell 1997), der Sicherung von Weiterbildungsinvestitionen über Rückzahlungsklauseln (Alewell 1997) oder der Gestaltung der betrieblichen Karriere- und Aufstiegssysteme stellen Fragen der Risikoallokation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber oder zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen einen wesentlichen, nicht zu vernachlässigenden Aspekt dar. Dieser müßte auch vom Transaktionskostenansatz berücksichtigt werden, wenn betriebliche Personalpolitik wirklich umfassend erklärt werden soll.

Die in vielen Darstellungen zu findende Aussage, daß jeweils die institutionellen Arrangements gewählt würden, die die niedrigsten Transaktionskosten insgesamt über alle Vertragsparteien hinweg haben, gilt auch unter der Prämisse konstanter Erträge in dieser allgemeinen Form nur unter ganz bestimmten zusätzlichen Bedingungen, die u.a. auch mit dem Verlauf der Nutzenfunktionen zu tun haben: Zunächst muß vorausgesetzt werden können, daß die Verteilung der Transaktionskosten auf die Vertragspartner nicht dazu führt, daß eine Partei sich ohne die Einwilligung in die Transaktion besser stellen würde. Tritt dieser Fall ein, ist die Summe aus den Transaktions- und Produktionskosten nur dann ein zulässiges Effizienzkriterium, wenn transaktionskostenfreie Seitenzahlungen zwischen den Vertragspartnern möglich sind, mit denen die Verteilung der Transaktionskosten so reguliert werden kann, daß beide Partner in die Transaktion einwilligen, weil sie mindestens ihren Reservationsnutzen erreichen. Nur unter dieser, nicht selbstverständlich erfüllten Bedingung kann erwartet werden, daß das insgesamt transaktions- und produktionskostenminimierende institutionelle Arrangement auch tatsächlich gewählt wird. Kommt eine Transaktion zustande, so ist die Minimierung der insgesamt anfallenden Transaktionskosten nur eine notwendige Bedingung für das Erreichen einer insgesamt effizienten Kooperation. Nur unter der zusätzlichen Bedingung, daß alle Transaktionspartner für jede Einheit der

Transaktionskosten den gleichen Wert ansetzen, d.h. daß jede monetäre Einheit in jeder Verwendungsrichtung auch gleich viel wert ist, ist die notwendige Bedingung auch eine hinreichende Bedingung. Treten nämlich Bewertungsunterschiede für die einzelnen Transaktionskosteneinheiten bei den Vertragspartnern auf, so ist die Höhe des Gesamtnutzens aus einer Transaktion abhängig von der Verteilung der Kosten auf die Vertragspartner. Unter der Prämisse der Risikoneutralität der Akteure, die im Transaktionskostenansatz gesetzt wird, ist diese zusätzliche Bedingung aufgrund der unterstellten Linearität der Nutzenfunktionen erfüllt. Führt man jedoch, wie oben bereits angemahnt, Risikoaversion der Arbeitnehmer in die transaktionskostentheoretische Analyse von Arbeitsbeziehungen ein, so ist diese zusätzliche Bedingung nicht erfüllt und das Effizienzkriterium bildet nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für das Gesamtoptimum ab, weil auch die Verteilung der Transaktionskosten auf die Vertragspartner eine Rolle spielt. Häufig wird in den Anwendungen und Darstellungen des Ansatzes über diese, gerade für die Erklärung der betrieblichen Personalpolitik, welche mit Interessensdivergenzen und dem Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern befaßt ist, bedeutsame Problemstellung einfach hinweggesehen (zum Beispiel in der Arbeit von Eigler 1996). Hier besteht jedoch erheblicher Bedarf, den Transaktionskostenansatz weiter zu entwickeln.

Neben diesen Kritikpunkten am Prämissenrahmen des Transaktionskostenansatzes sind abschließend auch einige Probleme des oben angewendeten Drei-Stufen-Schemas betrieblicher Personalpolitik zu konstatieren. Mit den unterschiedenen Teilbereichen betrieblicher Personalpolitik in der Sichtweise des Transaktionskostenansatzes sind drei eng zusammenhängende Entscheidungsstufen angesprochen, die sich nur unter pragmatischen Gesichtspunkten voneinander isolieren lassen. Prinzipiell können Entscheidungen auf der ersten Stufe personalpolitischer Entscheidungen (Auswahl von Vertragsformen für Arbeitsleistungen) in der Perspektive des Transaktionskostenansatzes erst dann getroffen werden, wenn alle Transaktionskosten der in den Vergleich einzubeziehenden Vertragsformen bekannt sind. Diese liegen aber erst dann fest, wenn die Entscheidungen auf Stufe zwei der betrieblichen Personalpolitik (Korrektur und Ergänzung der unvollständigen Arbeitsverträge) bereits gefallen sind, weil erst dann die durch eine zusätzliche Sicherung der Transaktion durch nichtvertragliche Alternativen anfallenden Transaktionskosten abgebildet werden können. Gleiches gilt auch für die Entscheidungen auf Stufe zwei über die Korrektur der unvollständigen Verträge: Diese können erst dann getroffen werden, wenn über die Bereitstellungswege der personalwirtschaftlichen Korrekturleistungen auf Stufe drei entschieden ist, weil erst dann die Transaktionskosten der verschiedenen „Korrekturalternativen“ feststehen.

Transaktionskosten auf der einen Stufe können zudem auf einer anderen Stufe Produktionskosten darstellen. Kosten für die betriebliche Weiterbildung können beispielsweise als Sicherungskosten für Arbeitsverträge notwendig werden, um über Sozialisationsmaßnahmen Probleme der offenen Arbeitsverträge zu vermindern; auf der isoliert betrachteten Ebene von Make-or-Buy-Entscheidungen gehören aber die Weiterbildungskosten zu den Produktionskosten, während die durch verschiedene Bereitstellungswege entstehenden „Reibungsverluste“ zu den Transaktionskosten gehören. Aus einem entscheidungstheoretischen Blickwinkel heraus betrachtet stellt sich dieses Problem so dar, daß man jeweils eine klar abgegrenzte Analyseebene benötigt, um die Entscheidungsrelevanz von Kosten für eine bestimmte Entscheidung beurteilen zu können (vergleiche zu dieser Frage auch Picot/Wenger 1988; Picot/Dietl 1990). Eine Vernachlässigung der durch die Entscheidungen auf den jeweils anderen Stufen betrieblicher Personalpolitik hervorgerufenen Transaktionskosten ist strenggenommen nur dann zulässig, wenn man zusätzlich begründet, warum die Personalpolitik in Teilbereiche eingeteilt sein muß bzw. „simultane“ Entscheidungen über den gesamten Problembereich „Transaktion von Arbeitsleistungen“ nicht möglich sind. Eine Begründung hierfür setzt an den begrenzten Informationsverarbeitungsfähigkeiten der Entscheidungsträger in den Unternehmen und der daraus resultierenden Arbeitsteilung an.

Wie in anderen theoretischen Ansätzen auch besteht also das Problem, daß der gesamte Erklärungsgegenstand Personalpolitik zu umfangreich und zu komplex ist, als daß der Transaktionskostenansatz alle Aspekte gleichzeitig erklären könnte. Eine Zerlegung des gesamten Feldes in handhabbare Einzelbereiche ist daher notwendig, um überhaupt Erklärungen für Teilbereiche der betrieblichen Personalpolitik ableiten zu können. Innerhalb dieser Teilbereiche und unter Berücksichtigung der hier genannten und den in anderen Arbeiten bereits mehrfach vorgetragenen Kritikpunkte kann dem Transaktionskostenansatz durchaus ein gewisser Beitrag zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik zugesprochen werden.

Albert Martin

Transaktionskosteneffiziente Personalpolitik - Kapitalismus in action?

Der Beitrag von Alewell/Hackert zeichnet sich in dreifacher Hinsicht aus. Er ist klar, konstruktiv und gelassen formuliert. Angesichts dieser unbestreitbaren Stärken fallen einige (kleinere) Schwachpunkte des Aufsatzes praktisch nicht ins Gewicht. Da sie aber mit wichtigen Grundfragen des Transaktionskosten (TAK)-Ansatzes verknüpft sind, seien sie dennoch kurz angesprochen. Ein erstes Problem entsteht aus dem undeutlichen Politikverständnis von Alewell/Hackert. Die Definition von Personalpolitik, die sie referieren („Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung“), hat keinen inneren Bezug zum Transaktionskostenansatz. Von Interesse wäre aber gerade das spezifische Politikverständnis des TAK-Ansatzes. Ein zweites Problem ergibt sich aus der Konzentration auf ausgewählte Entscheidungen bzw. Maßnahmen des Unternehmens. Damit bleibt ein zentraler Gegenstand des TAK-Ansatzes ausgeblendet, nämlich die Herausbildung der Personalpolitik in einem umfassenden Sinne, die ganz allgemein das personalwirtschaftliche Handeln (Maßnahmen, Instrumenteneinsatz) eines Unternehmens prägt. Es macht im Sinne des TAK-Ansatzes einen erheblichen Unterschied, in welchem institutionellen Arrangement Personalpolitik betrieben wird (vgl. Williamson 1981, 1984). Eng verknüpft mit der „maßnahmen-zentrierten“ (voluntaristischen) Betrachtung von Alewell/Hackert ist ein drittes Problem, das in ihren Darlegungen steckt. Es ist wohl kein Zufall, daß die Verfasser mißverständlich von der „Wahl eines institutionellen Arrangements“ sprechen. Wer hat hier aber die Wahl? Der Clou des TAK-Ansatzes besteht - nach meiner Meinung - weniger in dem - um die Berücksichtigung von Transaktionskosten erweiterten - einzelwirtschaftlichen Kalkül, als vielmehr in seiner Behandlung der Selektionsleistung ökonomischer Kräfte. Ein institutionelles Arrangement wird nicht durch eindeutig identifizierbare Personen ausgehandelt, es bildet sich aufgrund von ökonomischen Mechanismen heraus. Positiv fällt die konstruktive Grundhaltung auf, die Alewell/Hackert einnehmen. Sie schlägt sich unter anderem in Vorschlägen zur Korrektur bzw. zur Ergänzung des TAK-Ansatzes nieder (s.u.). Sie zeigt sich aber auch und vor allem in einer sympathischen Gelassenheit gegenüber tiefgründigen Glaubenskämpfen. Den vorliegenden kritischen Kommentaren zum TAK-Ansatz wollen sie keinen neuen hinzufügen. Es geht Ihnen nicht um die Grenzen des Ansatzes, sondern - ganz im Sinne des Buchprojektes - um die Erklärungsleistung des TAK-Ansatzes. Entsprechend milde sind Alewell/Hackert daher auch im Anspruch, mit dem sie dem TAK-Ansatz begegnen. Sie sehen in ihm einen

„heuristischen Leitfaden“, sie prüfen die „Plausibilität der Beschreibung“ transaktionskostentypischer Argumente, und sie erwarten vom TAK-Ansatz allenfalls „Hilfen, Beiträge, Hinweise“. Angesichts des manchmal verbissenen Streites zwischen Protagonisten und Kritikern des TAK-Ansatzes ist ihre Darstellung ausgesprochen wohlthuend. (Positiv wird oft eine Revolutionierung der Organisationstheorie gemeldet, und die Rede ist auch von einer empirischen Erfolgsstory. Die negativen Akzente setzen Vorwürfe der Gehaltlosigkeit, Blindheit und Ideologisierung. Zur Kritik vgl. u.a. Robin 1987, Simon 1991b, Pfeffer 1994, Perrow 1986, Moran/Goshal 1996, Pirker 1997.) Andererseits bleibt aber die Frage nach der Leistungsfähigkeit des TAK-Ansatzes bestehen. Diesbezüglich sind Alewell/Hackert etwas lakonisch, weshalb es mir sinnvoll erscheint, ihre Ausführungen um einige grundlegende Überlegungen anzureichern, die sich weniger auf die Anwendungsprobleme des TAK-Ansatzes richten, sondern den Kern der theoretischen Argumentation betreffen. Behandelt seien drei Fragen, denen sich jede Theorie stellen muß, die für sich in Anspruch nimmt, das Zustandekommen der Personalpolitik zu erklären. Der erste Punkt richtet sich auf das normale Wissenschaftsgeschäft, den Umgang mit empirischen und normativen Aussagen. Im zweiten Punkt geht es um die - auch im TAK-Ansatz aufscheinende - Neigung ökonomischer Ansätze zu einer zirkulären Argumentation. Der dritte Punkt schließlich befaßt sich mit den fundamentalen Prämissen der theoretischen Argumentation, also gewissermaßen mit deren Ontologie. Von besonderem Interesse ist die Art und Weise, in der der TAK-Ansatz mit den Eigentümlichkeiten unseres spezifischen Erklärungsobjekts, der Personalpolitik - und damit mit der Erklärung menschlichen Handelns - umgeht.

Vertragstypen: Monokausalität und positive Wissenschaft

Im Lichte einer empirischen Forschungsmethodologie verliert der TAK-Ansatz vieles von seinem Reiz. So wird beispielsweise häufig gegen den TAK-Ansatz vorgebracht, seine zentralen theoretischen Konzepte ließen sich nicht befriedigend operationalisieren. Der Vorwurf ist berechtigt, aber nicht so fundamental wie er gemeint ist, denn er trifft in ähnlicher Weise die meisten anderen organisationstheoretischen Ansätze auch. Unabhängig von den Meßproblemen besteht gerade eine wesentliche Stärke des TAK-Ansatzes in der Spezifizierung prüfbarer Hypothesen. Ein zentraler Erklärungsanspruch richtet sich beispielsweise auf die Verwirklichung unterschiedlicher Vertragsformen. Nach Williamson werden mit zunehmender Spezifität und mit zunehmender Unsicherheit marktliche Tauschbeziehungen durch organisationale Tauschbeziehungen ersetzt; dies heißt bezogen auf die Personalpolitik: je spezifischer und je unsicherer die Arbeitsleistung wird, desto eher seien personalwirtschaftliche Maßnahmen notwendig, die die Sicherstellung der

Vertragsvereinbarungen gewährleisten. Stören an dieser Erklärung kann allenfalls ihre Monokausalität oder empirisch-pragmatisch formuliert: es ist zu fragen, wieviel Prozent der beobachtbaren Varianz personalpolitischer Maßnahmen durch die TAK-Variablen erklärt werden. Stellt sich heraus, daß die unerklärte Varianz beträchtlich ist, dann ist dies zwar keine grundsätzliche Kritik am TAK-Ansatz, es zeigt aber immerhin seinen Stellenwert.

Bedenklicher als die empirisch oft bescheidene Erklärungsleistung des TAK-Ansatzes ist die Neigung ihrer Protagonisten, positive Aussagen mit normativen Aussagen zu vermischen. Ein Beispiel liefert die Argumentation von Garen, über die Alewell/Hackert berichten. Wenn Garen behauptet, es sei aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, outputorientiert zu bezahlen, wenn es leicht möglich ist, den Output festzustellen, dann kann dies eigentlich nur als Handlungsempfehlung verstanden werden, denn die Fakten werden damit nicht beschrieben: nicht überall, wo es leicht möglich ist, die Arbeitsleistung zu messen, wird auch nach Leistung bezahlt. Die praktischen Implikationen der TAK-Theorie sind nicht selten ein Hauptangriffspunkt der Kritik. Dies ist angesichts des häufig aufscheinenden Zynismus in der Argumentation nicht weiter verwunderlich. Diesen könnte man allenfalls noch hinnehmen, richtig ärgerlich will man allerdings werden, wenn sich dieser - in der nachgelagerten Literatur - in platten und bornierten Empfehlungen niederschlägt. So wird z.B. unverhohlen angeraten, Arbeitnehmer in bestimmten Tätigkeitsbereichen autoritär zu führen, oder es wird empfohlen, die Leistungssicherung mit verschärfter Kontrolle anzugehen; wenn diese zu teuer sei, könne man (der Unternehmer) Anreize (Bestechungen?) verwenden oder es notfalls mit Kultur(?)gestaltung versuchen.

Personalwirtschaft: Das Hase und Igel-Spiel

Ökonomische Analysen besitzen eine irritierende Eigentümlichkeit. Immer scheint alles möglich, d.h. „sie haben immer recht“, d.h. sie bewältigen jeden Widerspruch durch eine problemkonservierende Anpassung der Theorie. Dies zeigt schon eines der ersten Beispiele der Personalökonomie, die (freundlicherweise so genannte) Humankapitaltheorie (vgl. zur Humankapitaltheorie u.a. Becker 1975, Bee 1994, S. 96 ff., Rodehuth 1998.). Diese versichert glaubhaft, daß sich Investitionen in Humankapital für den Unternehmer nicht auszahlen, also unterbleiben. Nun betreiben und bezahlen viele Unternehmen aber Weiterbildung. Es stellt sich also heraus, daß Investitionen in Humankapital nicht generell unökonomisch sein können. Die Theorie wird also angepaßt: Es gibt ökonomisch sinnvolle Weiterbildung, ertragreich seien aber nur Investitionen in spezifisches Humankapital; Investitionen in allgemeines Humankapital seien dagegen unökonomisch und daher zu vermeiden. Wiederum zeigt sich aber, daß auch diese unrentablen - also unvernünftigen -

Weiterbildungsmaßnahmen von sehr vielen Unternehmen finanziert werden. Wie können sich diese Unternehmen irren, also gegen die ökonomische Vernunft handeln? Wir können gleich wieder erleichtert aufatmen. Tatsächlich ist es nicht unvernünftig, in allgemeines Humankapital zu investieren, denn wenn man es recht bedenkt: solche Investitionen sind nichts anderes als eine Versicherung. Wir dürfen gespannt sein, wie es weitergeht.

Vielleicht ist das alles aber gar nicht so spannend, sondern nur Ausdruck dessen, was man schon lange weiß, daß nämlich Ökonomen einen gewissen Hang zur Scholastik besitzen. Sie verwenden in ihren Wendungen nicht selten Argumentationsfiguren, die schon zu den Standardrequisiten von Thomas von Aquin gehörte und sich beispielsweise auch in reichlichem Maße im psychoanalytischen Schrifttum finden, d.h. auch im TAK-Ansatz steckt die fatale Neigung, Finten und Ausweichmanöver nachzuempfinden. Ein schönes Beispiel eines selbstreferentiellen Kopfstands findet man bei Chiles/McMackin 1986. Bekanntlich richtet sich das Hauptargument des TAK-Ansatzes auf das „economizing of transaction costs“ (Williamson). Aber was spricht eigentlich dagegen, auch die Erklärungsvariablen durch das zu erklären, was diese erklären sollen? Unterliegt nicht alles ökonomischen Kräften, also auch die Verhaltensdispositionen (also die Prämissen der TAK-Theorie) oder anders ausgedrückt: gibt es nicht auch ein „economizing of bounded rationality“ (Chiles/McMackin 1986, S. 90)? Methodisch ist das alles nur fragwürdig, inhaltlich eher unglücklich. Abbildung 1 zeigt dies an einem Beispiel, das ich die Hase und Igel-Argumentation nennen möchte (das Beispiel orientiert sich an den Ausführungen von Alewell/Hackert bzw. Feuer u.a.)

Ausgangspunkt ist die - aus Unternehmenssicht gegebene - Notwendigkeit, daß sich die Arbeitnehmer Kenntnisse im Umgang mit den unternehmensspezifischen Verrichtungen, Geschäftsprozessen usw. aneignen. Daran haben die Arbeitnehmer aber kein intrinsisches Interesse, denn die Aufwendungen, die sie erbringen sollen, nützen nur dem Arbeitgeber, nicht ihnen selbst. Also ist der Arbeitgeber gezwungen, Anreize zu setzen, die nun leider aber von den Arbeitnehmern selbstsüchtig ausgenutzt werden könnten, weshalb der Arbeitgeber zu zusätzlichen Sicherungsmaßnahmen greift, was wiederum ineffizientes Verhalten der Arbeitnehmer provozieren könnte usw. usf. Es entstehen in diesem Prozeß laufend (Transaktions-) Kosten, die durch weitere Maßnahmen gebändigt werden, die allerdings wieder neue (Transaktions-) Kosten entstehen lassen. Die Akteure (oder die Theoretiker?) befinden sich in einem ständigen Wettlauf um immer neue Winkelzüge (bzw. Argumente). Leider liefern die Theoretiker keine empirischen Belege für das unterstellte Streben nach immer neuen Varianten und Möglichkeiten, sich gegenseitig auszustechen.

Ist die Wirklichkeit wirklich so kompliziert, wie dies das Hase und Igel-Spiel suggeriert? Und vor allem: spielen Arbeitgeber und Arbeitnehmer tatsächlich dieses alberne Spiel? Ließe sich mit den Spielregeln des gegenseitigen Übertrumpfens und Überlistens überhaupt noch ein tragfähiges Arbeitsverhältnis sicherstellen? Selbst in der vereinfachten Welt der Spieltheorie schaffen die beschriebenen Verhaltensweisen die denkbar ungünstigsten Voraussetzungen für eine Kooperation, denn offenbar sind beide Partner an nichts anderem interessiert, als daran, alle sich anbietenden Gleichgewichtssituationen zu sabotieren.

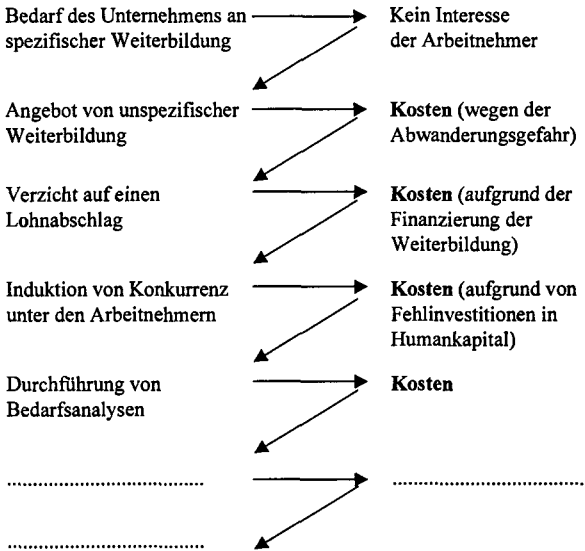


Abb. 1: Die Hase und Igel-Argumentation

Die Grundlagen der Argumentation: Psychologie oder Sozialverfassung?

Damit kommen wir zu den grundlegenden Annahmen der theoretischen Argumentation innerhalb des TAK-Ansatzes. Ein Hauptvorwurf an den TAK-Ansatz richtet sich auf seine maßlose Vereinfachung und Vereinseitigung der Motive menschlichen Handelns. Menschen handeln - anders als dies Williamson unterstellt - nicht ausschließlich eigennützig, und sie sind nicht ständig damit beschäftigt, ihre Mitmenschen zu hintergehen und zu betrügen. Diese Vorhaltung läßt Williamson völlig unbeeindruckt, er stimmt ihr uneingeschränkt zu:

„I submit that frailty of motive adequately describes day-to-day activity most of the time. People usally will do what they say (and some will

do more) without self-consciously asking whether the effort is justified by expected discounted net gain" (Williamson 1996, S. 49).

Weshalb kann Williamson dies zugeben, obwohl seine Verhaltensprämissen doch ganz explizit opportunistisches Verhalten unterstellen?

„Suppose ... we should ask another question: Which assumption better takes us into the *deep structure of economic organizations*?“ (ebenda, Hervorhebung im Original)

Offenbar geht es Williamson nicht um die Gesetze der Psychologie, sondern um die Gesetze des Wirtschaftens. Es geht ihm nicht um *tiefe psychologische Prozesse*, sondern um Belohnungsstrukturen, um die *ökonomischen Voraussetzungen* zweckgerichteten Verhaltens. Die Botschaft ist einleuchtend: in einer Welt voller Konflikte ist der Opportunismus die angemessene Verhaltensmaxime. Die Unterstellung des Opportunismus schärft den Blick für mögliche Gefahren der Übervorteilung. Sie ist eine hervorragende Heuristik für die Installation von Sicherungssystemen, die die Akteure vor dem Opportunismus der anderen schützen. Die von Williamson vorgenommene Problemverschiebung macht jede psychologische Kritik an seinen Verhaltensannahmen hinfällig. Der TAK-Ansatz braucht keine Psychologie, er begnügt sich mit einem Menschenbild. Genau besehen ist dies das Menschenbild des Kapitalismus (vgl. ähnlich Perrow 1986, S. 256).

Aber kann Williamson diese Position durchhalten? Bei seinen Analysen zur Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung scheinen sich - auch bei Williamson selbst - Zweifel einzustellen. Die Personalpolitik von Unternehmen läßt sich nicht erklären ohne die Berücksichtigung des Arbeitnehmerverhaltens, denn eine Personalpolitik kann nicht erfolgreich sein, wenn sie die „natürlichen“ Verhaltenstendenzen der Arbeitnehmer ignoriert. Werden diese Verhaltenstendenzen nun aber hinreichend durch die Annahme strikt eigensüchtigen Verhaltens beschrieben? Im Zentrum der Überlegungen des TAK-Ansatzes stehen Fragen wie die nach der Eingliederung von Produktionsstufen, Make or Buy-Entscheidungen, Divisionalisierung usw. Die Gestaltung der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Relation besitzt - damit verglichen - eine etwas komplexere Problematik. So lassen sich die abgeforderten Leistungen letztlich nicht von den Leistungsträgern trennen; die Arbeitnehmer sind nicht nur Transaktionspartner der Organisation, sie sind auch deren konstituierende Elemente, und schließlich: durch das Zusammenwirken der Akteure entstehen oft erst die sozialen Fakten, die eine isolierte Behandlung der Einzelhandlungen eigentlich voraussetzen müßte.

Worin besteht genau das Problem? Williamson ist sich sehr wohl bewußt, daß viele Tätigkeiten ein erhebliches Maß an Eigeninitiative von seiten der Arbeitnehmer erfordern. Selbst-induziertes Engagement entsteht aber nur dann, wenn sich die Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit oder gar mit ihrem

Arbeitgeber identifizieren. Dies betont Williamson selbst z.B. für den Fall des „relational teams“, eine Situation, in der die Arbeitstätigkeiten ein hohes Ausmaß an spezifischem Humankapital erfordern und in der sich das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer nicht eindeutig ermitteln läßt. Wie passen aber Opportunismus und Identifikation zusammen? Wenn man nicht an Wortverdrehungen interessiert ist: beide Dispositionen sind miteinander unverträglich. Wie löst sich Williamson aus diesem Dilemma? Er gesteht zu, daß sich für den Arbeitgeber durchaus eine schwierige Situation ergebe, sie sei aber nicht gänzlich hoffnungslos:

„The firm here will engage in considerable social conditioning, to help assure that employees understand and are dedicated to the purposes of the firm“ (Williamson 1981, S. 565).

Offenbar bleibt sich Williamson treu. Aber zu einem hohen Preis. Die prekäre Vermittlung zwischen Identifikation und Opportunismus erfolgt - nach Auffassung von Williamson - mit Hilfe von sozialer Konditionierung, also mit Hilfe einer gezielten Umlenkung der Arbeitnehmerinteressen. Den Arbeitnehmern wird ihr Opportunismus genommen. Die Arbeitgeber erweisen sich als überlegene Vollstrecker ökonomischer Vernunft. Zweifellos eine besondere Variante von List und Tücke. Arbeitgeber machen sich ihre Arbeitnehmer gefügig, weil sie über das raffiniertere Instrumentarium der Manipulation verfügen. Will man das ernstnehmen? Sind die Verhältnisse so, daß sie opportunistisches Verhalten provozieren und gleichzeitig im Zaum halten? Und was ist dann die Aufgabe einer allgemeinen Organisationstheorie: die Verhältnisse zu reproduzieren? In den Verhaltensannahmen von Williamson steckt die Unterstellung eines selbstverständlichen Antagonismus zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Einer (schlichten) materialistischen Position mag das einleuchten. Der Kapitalismus sucht sich seinen Weg, er gibt dem Kapitalisten vielfältige Mittel in die Hand, um seine Arbeitnehmer zu überwachen, zu disziplinieren und sie sich ihrer zu entfremden. Aber taugt diese (allgemeine?) Beobachtung als Grundlage einer allgemeinen Organisationstheorie - als Erklärung für die Personalpolitik? Die Frage stellen heißt sie verneinen. Wie kann man Verhältnisse verstehen, wenn man sie nicht „transzendiert“, wenn man Aussagen über natürliche Verhaltensdispositionen durch Aussagen über „kontingente“ Situationsaufforderungen ersetzt?

Empfehlungen

Auch Alewell/Hackert kritisieren die Verhaltensannahmen des TAK-Ansatzes. Sie machen zwei Verbesserungsvorschläge. Eine erste Möglichkeit sehen sie in der Anreicherung der TAK-Theorie durch verhaltenswissenschaftliche Beiträge. Letztere erhalten dann gewissermaßen eine „dienende“

Funktion. Ein Beispiel hierfür wäre die Berücksichtigung des Sozialisations-effektes der Weiterbildung und der dadurch verminderten Unsicherheit.

Der zweite Ansatzpunkt ist die Veränderung der Verhaltensprämissen des TAK-Ansatzes selbst. Es wäre also z.B. zu klären, unter welchen Umständen die Prämisse der Risikoneutralität aufgegeben werden kann. Grundsätzlich besteht hier ja kein Problem, in der entscheidungstheoretischen Verhandlungsforschung wird beispielsweise sehr häufig mit modifizierten Risikofunktionen gearbeitet. Ähnlich ließe sich fragen, unter welchen Umständen opportunistisches Verhalten zugunsten eines kooperativen Verhaltens aufgegeben wird und wie stabil die jeweiligen Verhaltenstendenzen sind. Schließlich drängt sich auch die Frage auf, wann die Prämisse der beschränkten Rationalität vielleicht doch nicht gilt und wenn sie gilt, welche Verhaltensregeln denn dann das Verhalten lenken. Aber sollte man sich darauf einlassen? Aus Sicht eines Ökonomen wohl lieber nicht, denn dann wäre die TAK-Theorie ja keine ökonomische, sondern eine verhaltenswissenschaftliche Theorie.

Fazit

Im Ergebnis stimme ich mit Alewell/Hackert, überein. Man sollte sich dem TAK-Ansatz gelassen zuwenden. Er birgt ein erhebliches heuristisches Potential. Er schärft den Blick für ökonomische und soziale Kontrolle und für den Einfluß ökonomischer Verhältnisse auf die Ausgestaltung von Sozialbeziehungen. Auch in praktischer Hinsicht bietet der TAK-Ansatz interessante Perspektiven, weil er genutzt werden kann, Bedingungen ökonomischer Stabilität zu identifizieren. Hierzu wäre es allerdings notwendig, dem Schatten, den die Zukunft auf gegenwärtige Transaktionen wirft (Axelrod 1984) mehr Aufmerksamkeit zu schenken, d.h. zu berücksichtigen, daß Transaktionen oft nur verstanden werden können, wenn man sie als Teil einer umfassenden Beziehung sieht. Insgesamt sei festgehalten, daß der TAK-Ansatz wichtige ökonomische Kräfte beschreibt, dabei aber nur eine sehr selektive Wahrnehmung vermittelt. Organisationen folgen nicht ausschließlich Gesichtspunkten der Ökonomie, versuchte man sie nur danach auszurichten, würden sie ebenso rasch zerfallen, als wenn man sie ignorierte.

Wolfgang Brandes/Manfred Kraft

Zur ökonomischen Erklärung der Personalpolitik im Rahmen eines evolutorischen Ansatzes*

1 Einführung

An und für sich brauchte es keine gesonderte ökonomische Theorie der Personalpolitik zu geben. Denn in der strikt normativen neoklassischen Hauptströmung der ökonomischen Theorie ist die Unternehmung eine vom Ziel der Profitmaximierung gesteuerte Einheit, deren personalpolitische Seite ausreichend im Rahmen der Marktformen- und Produktionstheorie beschrieben werden kann. Mit Hilfe des Konzeptes der Produktionsfunktion wird dabei technische Effizienz sichergestellt - eine Produktionsfunktion ordnet jedem Inputbündel die maximale Outputmenge zu -, während das Konzept der Kostenfunktion für ökonomische Effizienz im Sinne einzelwirtschaftlicher Kostenminimierung sorgt: Bei parametrisch variierenden Faktorpreisen ordnet sie jedem Outputniveau das kostenminimierende Faktoreinsatzbündel unter den technisch effizienten zu. Für die Personalpolitik ergibt sich daraus der Imperativ, gemäß dem Grenzproduktivitätssatz zu handeln, wobei die Marktform auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich zu beachten ist. Dies läuft darauf hinaus, daß sich die Unternehmung bei ihrer Arbeitsnachfrage einem unendlich elastischen oder einem weniger als unendlich elastischen Arbeitsangebot ausgesetzt sehen kann; im letzteren Falle ist zusätzliche Arbeitsnachfrage statt bei konstanten nur bei steigenden Lohnangeboten zu befriedigen.

Daß dieses simple Bild mit der realen Welt der Personalwirtschaft so gut wie nichts zu tun hat, belegt nicht zuletzt die Existenz des vorliegenden Bandes. Es ist auf eine „black box“ - Methodologie bei der Behandlung der Unternehmung zurückzuführen und kann allenfalls eine rudimentäre Beschreibung des Zusammenführens von Arbeitsplätzen und Arbeitskräften liefern. Wie dann aber der eigentliche Arbeitsprozeß vonstatten geht, wie Arbeitskräfte konkrete Arbeitsaufgaben erlernen und meistern, unter welchen Bedingungen sie ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten zusammen mit anderen Menschen tatsächlich einsetzen - all' dies und noch mehr kann mit dieser Methodologie nicht erfaßt werden.

Auf diese Tatsachen haben Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre einige jüngere Ökonomen in den USA mit einem neuen Forschungsprogramm reagiert: der Entwicklung von Segmentationstheorien des Arbeitsmarktes, in

* Für wertvolle Anregungen danken wir Peter Weise und den Herausgebern sehr herzlich.

denen „betriebsinterne Arbeitsmärkte“ eine herausragende Rolle spielten. Es sei hier erinnert an den neomarxistischen Ansatz von Reich, Gordon und Edwards (1973), der später ausgebaut und verfeinert wurde (z.B. Edwards 1979; Gordon, Edwards und Reich 1982), an den soziologisch-institutionalistischen Ansatz von Doeringer und Piore (1971) und an den neoinstitutionalistischen von Williamson (1975), der inzwischen auf der Grundlage einer Reihe weiterer Arbeiten dieses Autors als Transaktionskostentheorie große Prominenz gewonnen hat (vgl. auch Alewell/Hackert in diesem Band). Indem diese Arbeiten Licht in das Dunkel der black box zu bringen suchten, richteten sie in charakteristischer Weise ihre Aufmerksamkeit auf nicht-marktliche Organisationsmechanismen, nämlich auf Macht und Herrschaft, auf arbeitsbezogene Gebräuche und Gewohnheiten, auf Normen, Rollen, Positionen und Hierarchien. Es sind im wesentlichen diese drei Ansätze, die die ökonomische Theorie als, wenn man so will, Theorien der Personalwirtschaft hervorgebracht hat. Geht man einmal davon aus, Personalwirtschaft könne als „obtaining, organizing and motivating the human resources required by enterprise“ (Armstrong/Lorentzen 1982; hier zitiert nach Lazear 1995, S. 1) definiert werden, dann wird dies umfassend (fast) nur in den drei genannten Ansätzen theoretisch abgehandelt.

Auch die Orthodoxie hat inzwischen den Deckel auf der black box ein wenig gelüftet. Im Rückblick darf wohl festgestellt werden, daß viele der theoretischen Neuentwicklungen im weiten Feld der labor economics ohne diese Segmentationstheorien nicht oder erst später stattgefunden hätten. Gegenwärtig bestimmen die Principal-Agent-Theorie, die Effizienzlohntheorie und die Insider-Outsider-Theorie die mainstream-Diskussion, und sie sind in der Tat in der Lage, wenigstens Einzelaspekte aus der genannten Definition zu analysieren. So ist die Principal-Agent-Theorie relevant für die Fragen des „organizing“ und „motivating“, und die Effizienzlohntheorie hat ebenso wie die Insider-Outsider-Theorie Relevanz für „obtaining“ und „motivating“. Dennoch sind sie weit davon entfernt, als auch nur halbwegs umfassende Theorien der Personalwirtschaft gelten zu können, denn sie greifen jeweils nur Einzelaspekte heraus, die zudem unter den speziellen Annahmen der Neoklassik analysiert werden. Ins Positive gewendet, kann man aber konstatieren, daß Fragen der Arbeitsanreize und ihrer Wirksamkeit sowie Grenzen der Allokationsfunktion des Lohnes nunmehr auch Gegenstand der mainstream-Forschung sind. Ausdrücklich hinzuweisen ist darüber hinaus auf den bisher vielleicht ausgearbeitetsten Versuch, die Konzepte der Neoklassik zu einer zusammenfassenden Darstellung der Personalwirtschaft und damit neoklassischen Theorie der Personalpolitik zu verbinden; gemeint ist Edward Lazears „Personnel Economics“ (1995). Dieses Buch ist zu Recht definiert worden als „... the relentless application of simple economic principles (espe-

cially the Law of Demand) to every issue one could imagine arising in an internal labor market“ (Carmichael 1997, S. 170).

Wir wollen im folgenden mit Hilfe des spieltheoretischen Instrumentariums zeigen, daß es sinnvoll sein könnte, bestimmte methodologische Probleme, die die o.a. Segmentationstheorien *und* die Orthodoxie in der einen oder anderen Form enthalten, näher ins Auge zu fassen. Sie scheinen uns für die Analyse von Arbeitsbeziehungen und ihrer personalpolitischen Beeinflußbarkeit sehr wichtig zu sein. In Abschnitt 2 werden diese Probleme beispielhaft skizziert; Abschnitt 3 erläutert, konturiert und erweitert diese Skizzen mit Hilfe des spieltheoretischen Instrumentariums. In Abschnitt 4 ziehen wir aus unseren Befunden Konsequenzen für eine Fortentwicklung der ökonomischen Theorien, die für die Arbeit an einer Theorie der Personalpolitik von Interesse sein könnten. Abschnitt 5 liefert eine kurze Zusammenfassung.

2 Methodologische Probleme

Die im folgenden skizzierten methodologischen Probleme lassen sich als Probleme des ökonomischen Rationalitätsbegriffs, der unzureichenden Behandlung von Wechselwirkungen zwischen Präferenzen, Verhaltensregeln und Umgebungsbedingungen, der Überbetonung bestimmter Organisationsmechanismen in konkurrierenden Theorien sowie der weitgehenden Vernachlässigung dynamischer zugunsten statischer Analysen auffassen. In diesem Abschnitt werden methodologische Probleme am Beispiel der ökonomischen Rationalitätsauffassung erläutert; in den folgenden Abschnitten werden auch die weiteren thematisiert.

Aus motivationspsychologischer Sicht folgt die Neoklassik hinsichtlich des verwendeten Rationalitätsbegriffs dem „instrumental model“ (Hargreaves Heap 1994) der Motivation. Danach befolgt der homo oeconomicus eine „instrumentally rational“ Verhaltensweise bei der Erreichung gewisser Ziele, die ihm, bei gegebenen und unveränderlich stabilen Präferenzen, unterstellt werden: Nutzenmaximierung aus Einkommen und Freizeit bei Beachtung der „disutility“ von Arbeit und Vernachlässigung von relativen zugunsten absoluter Einkommensunterschiede. Damit scheidet Neid oder Stolz, der Vergleich von Einkommen, Positionen, Rollen und Kompetenzen, erworbene Bescheidenheit oder Anspruchsdenken sowie jede einkommensunabhängige Bewertung von Arbeitsvorgängen und Arbeitszusammenhängen sowie der Regeln, denen sie unterliegen, aus dem Rationalitätskalkül aus. Wir heben drei kritische Gesichtspunkte hervor:

2.1 ALLOKATION, VERTEILUNG UND LEISTUNGSMOTIVATION

Anders als vielleicht im Bereich von Güter- und Finanzmärkten kann im Bereich von Arbeitsmärkten die üblicherweise vorgenommene Trennung von

Allokations- und Verteilungsfragen nicht aufrecht erhalten werden, ohne daß schwerwiegende Fehleinschätzungen provoziert werden. Allokations- und Verteilungswirkungen treten zwar stets gemeinsam auf, auf Arbeitsmärkten, vor allem betrieblichen Arbeitsmärkten, also auf dem Gebiet der Personalpolitik, beeinflussen Verteilungsregeln aber systematisch die Allokation, nämlich hier die Allokation der gewünschten und erbrachten Arbeitsleistung. „The size of the pie and the division of the pie“ (Leibenstein 1987, S. viii) sind wechselseitig voneinander abhängig. Es läßt sich zeigen, daß nicht-marktliche Verteilungsregeln wie etwa die fairness-orientierte „golden rule“ (ebd., S. 48 ff.; vgl. auch unten Abschn. 3.1) zwischen Unternehmensleitung und abhängigen Arbeitnehmern eine bessere Übereinstimmung von erwünschter und erbrachter Arbeitsleistung und damit eine höhere Produktivität ermöglicht als eine am Lohnkonkurrenzmechanismus orientierte Personalpolitik. Diese höhere Produktivität kann als Kollektivgut betrachtet werden, das bei ausschließlich individueller Rationalität nicht erzielt wird; individuelle und kollektive Rationalität klaffen auseinander.

2.2 ARBEITSANREIZMECHANISMEN UND PFADABHÄNGIGKEIT

Die Wahl von „incentive mechanisms“, die bei gegebener Zielsetzung und Beschränkungen kostenminimierend erfolgt oder zumindest erfolgen kann, hat langfristige Effekte, die sich mit Begriffen wie „Lock-in“-Probleme, Hysterese und allgemein Pfadabhängigkeit beschreiben lassen. Einmal gewählte Anreizmechanismen haben motivationale Auswirkungen, die sich als Erfahrungen verfestigen und die sich, einmal eingeführt, nicht ohne schwerwiegende Folgen, darunter auch der Arbeitsleistung abträgliche, wieder ändern lassen. Man kann formulieren, „... habit formation is hysteresis in preferences“ (Isaac 1994, S. 197), und damit ausdrücken, daß bestimmte Anreizumgebungen Verhaltensweisen festigen, die Präferenzanpassungen hervorrufen. Man kann ebenso sagen, daß Handlungsalternativen der Personalpolitik, die vor der Entscheidung für einen bestimmten Anreizmechanismus noch erreichbar waren, es nach der einmal getroffenen Entscheidung nicht mehr sind. Dies bedeutet einen Verlust an Anpassungsflexibilität und liefert ein wichtiges Argument gegen die z.B. von Williamson vertretene These „effizienter“ Institutionen.

2.3 NICHT-ADDITIVITÄT VON INTRINSISCHER UND EXTRINSISCHER MOTIVATION

Einer der frühen Vertreter des Personalmanagements, McGregor, hat bekanntlich bereits 1960 in seiner Monographie „The human side of enterprise“ seine „Theorie X und Y“ vorgestellt. Sie beschreibt, wie sich unter dem Einfluß der Personalpolitik die Beschäftigten entweder desinteressiert, faul, Verantwortung scheuend und nur auf Druck und Strafandrohung leistungsbereit

verhalten (Theorie X) oder engagiert, fleißig, kooperativ und verantwortungsbereit sind, falls man Entsprechendes von ihnen erwartet und Vertrauen in sie setzt (Theorie Y). In dieser holzschnittartigen Form präsentiert, läuft McGregors Theorie auf nicht viel mehr als auf die Bestätigung der Volksweisheit hinaus: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“ Es verbirgt sich aber doch mehr dahinter, wie Forschungen über das Verhältnis von extrinsischer und intrinsischer Motivation belegen konnten (vgl. Deci 1980; Deci/Ryan 1985). Danach muß man davon ausgehen, daß Erwerbsarbeit auch unabhängig von extrinsischen Anreizen „motivierend“ sein kann, nämlich dann, wenn sie internalisierten Standards von Selbstentfaltung und durch sie ermöglichter Selbstwertschätzung genügt. Experten der Personalpolitik ist - im Gegensatz zu mainstream-Ökonomen - die Tatsache vertraut, daß - je nach der Berücksichtigung und Befestigung dieser Standards im Arbeitsverhältnis durch die Personalpolitik - extrinsisch konzipierte Anreizmechanismen die Leistungsbereitschaft nicht nur fördern, sondern auch einschränken können. Im Extremfall können Lohnerhöhungen einen Leistungsabfall bewirken, wenn sie diese Standards verletzen.

Diese drei Gesichtspunkte können vielleicht unter dem Stichwort von „zweispältigen Anreizstrukturen“ zusammengefaßt werden (Weise 1994b; Brandes/Weise 1995a). Es bringt zum Ausdruck, daß neben dem Lohnmechanismus, der das Verhalten der Arbeitnehmer im Arbeitsverhältnis stets mitbestimmt (schließlich dient das abhängige Arbeitsverhältnis der Einkommenserzielung), stets noch mindestens ein weiterer verhaltensbestimmender interner oder externer Organisationsmechanismus sich findet, sei es die Verteilungsregel, das Erfahrungsniveau aus bisherigen Arbeitsverhältnissen oder die Präferenz für Handlungen als solche, nicht nur für ihre Folgen.

Im Ergebnis zeigt sich, daß die übliche homo-oeconomicus-Annahme zu eng ist, weil weder Präferenzen noch Verhaltensregeln noch Koordinationsmechanismen (wie z.B. Lohnwettbewerb) stets als gegeben und unabhängig voneinander vorausgesetzt werden können, sondern daß sie vielmehr wechselseitig miteinander verbunden und veränderlich sind (vgl. auch Weise 1989). Aus spieltheoretischer Sicht kann man von Koordinationsdilemmata sprechen.

3 Koordinationsdilemmata: Spieltheoretische Präzisierungen

Versteht man das tatsächliche Organisationsverhalten als das von keiner Seite völlig kontrollierbare Ergebnis der Wahl der Aktionen durch die Organisationsteilnehmer (Martin 1996a., S. 41), begreift man also z.B. das Produktivitätsergebnis eines Unternehmens als „... result from the simultaneous interactions of policies chosen by management, and the options employees choose“ (Leibenstein 1987, S. 43, Hervorh. i. O.), so ist es naheliegend,

spieltheoretische Konzepte zur Strukturierung derartiger Interaktionszusammenhänge zwischen Individuen heranzuziehen. Dabei geht es hierbei darum, den Blick für bestimmte Dilemmasituationen zu schärfen und damit einige wesentliche Bausteine einer Theorie der Personalpolitik zu identifizieren.

Im folgenden werden Koordinationsdilemmata spieltheoretisch dargestellt und analysiert. Die Abfolge orientiert sich an den im 2. Abschnitt behandelten methodologischen Problemen. Als Beispiele typischer personalpolitischer Fragestellungen werden untersucht: erstens, der Produktivitäts- und Verteilungskonflikt zwischen Management und Personal, zweitens, langfristig bindende Wirkungen von a) der Wahl unternehmungsinterner Kommunikationssysteme und b) der Wahl von Kombinationen der Anreizmechanismen Kontrolle und Belohnung sowie, drittens, mögliche kontraproduktive Auswirkungen wettbewerbsorientierter Belohnungssysteme.

3.1 DAS PRISONER'S- ODER GEFANGENEN-DILEMMA-SPIEL

Gehen wir zunächst in Anlehnung an Leibenstein (1987, S. 49) davon aus, daß das Arbeitsergebnis in einem Unternehmen von den Anstrengungen aller Organisationsteilnehmer abhängt und unterscheiden wir zunächst aus Einfachheitsgründen nur zwei Gruppen, die Arbeiter und die Manager. Die Arbeiter haben die Möglichkeit, hart zu arbeiten, alle Möglichkeiten für das gemeinsame Ziel einzusetzen ('golden-rule standard'), oder aber zu bumeln, die eigenen Anstrengungen so weit wie eben möglich zu drosseln ('parametric-maximization standard'). Die Manager ihrerseits haben die Möglichkeit, eine fairness-orientierte Strategie der bestmöglichen Entlohnung und Schaffung von guten Rahmenbedingungen für die Arbeiter bei gegebenen Ressourcen ('golden-rule standard') oder aber nur die unbedingt notwendigen Mindeststandards einzuhalten ('parametric-maximization standard'). Das bei gleichzeitiger Wahl der Aktion 'golden-rule standard' erreichbare kooperative Ergebnis wird von beiden Personengruppen höher bewertet als das Ergebnis des beidseitigen individuellen Maximierens. Die Struktur der Situation läßt sich dann durch folgende Auszahlungsmatrix verdeutlichen:

		M	
		Golden rule (GR)	Param. Maximum (PM)
A	GR	3,3	1,4
	PM	4,1	2,2

Dabei ist die erste Zahl (zweite Zahl) die jeweilige ordinale Bewertung des Ergebnisses der gemeinsamen Strategiewahl durch die Arbeiter (Manager). Eine Analyse dieses strategischen Spiels, das man als Prisoner's Dilemma (PD) bezeichnet, ergibt:

- Jede Gruppe besitzt eine dominante Strategie, nämlich 'Parametric Maximization', d.h. unabhängig von der Strategiewahl des anderen Spielers läßt sich mit dieser Strategie die bestmögliche Auszahlung sichern.
- Die Wahl der dominanten Strategie führt zu dem einzigen stabilen Gleichgewicht des Spiels mit der Auszahlung (2,2), d.h. eine individuelle Abweichung von dieser Lösung ist für den abweichenden Spieler mit einem Auszahlungsverlust verbunden. Es besteht also für keinen Spieler ein individueller Anreiz, von der eingespielten Gleichgewichtslösung abzuweichen.
- Die individuell rationale Lösung ('free rider' - Lösung) führt zum einzigen nicht pareto-optimalen Ergebnis der Auszahlungsmatrix. Die kooperative Lösung mit Ergebnis (3,3) ist sogar pareto-superior, d.h. würde jeden Teilnehmer besser stellen. Individuelle und kollektive Rationalität fallen auseinander.

Betrachtet man nun Individuen, nicht Gruppen, als handelnde Akteure in Organisationen, so löst sich das skizzierte Problem keineswegs auf, sondern verschärft sich noch: PD-Strukturen existieren nicht nur bei Interaktionen von Personen aus verschiedenen Gruppen, sondern auch bei Interaktionen von Personen aus der jeweiligen gleichen Gruppe. Inwiefern ist nun das Vorfinden von kollektiv rationalen Lösungen in der Realität mit den Befunden der Spieltheorie in Einklang zu bringen? Die Theorie der iterativen Spiele und experimentelle Ergebnisse geben wichtige Hinweise. Danach sind kooperative Verhaltensweisen um so wahrscheinlicher

- je größer das wechselseitige Vertrauen ist,
- je kleiner die (internen oder externen) Alternativkosten der Wahl der kooperativen Strategie sind,
- je größer der externe Zwang zur Kooperation durch formale oder informale Regeln, durch Kontrollmechanismen usw. ist: So zeigt z.B. eine Übersicht über volkswirtschaftliche Unternehmungstheorien, daß in den verschiedenen Ansätzen stets der Kontrolleur/Manager sicherzustellen hat, daß die Beschäftigten die kooperative Strategie wählen, damit das Ergebnis (3,3) erreicht wird (vgl. Weise et al. 1993, S. 211-229). Da alle Beschäftigten diese Situation der Auszahlung (2,2) vorziehen, die sich ohne Kontrolleur ergeben würde, hat jeder Beschäftigte ein Interesse daran, daß ein solcher eingesetzt wird. Er ermöglicht, daß individuelle Rationalität des einzelnen Beschäftigten und kollektive Rationalität übereinstimmen.

Schließlich sind kooperative Verhaltensweisen um so wahrscheinlicher

- je häufiger die Akteure in ähnlichen Spielsituationen aufeinandertreffen, so daß wechselseitiges Vertrauen (Reputation) durch die Wahl transpa-

renter und nachvollziehbarer Strategien aufgebaut und gegenseitig belohnt werden kann.

- Je kleiner die zur Selbstverstärkung des kooperativen Verhaltens erforderliche ‘kritische Masse’ ist, desto leichter ist sie erreichbar und desto häufiger läßt sich kooperatives Verhalten initiieren und stabilisieren.

3.2 DAS KOORDINATIONSSPIEL

a) Zwei Abteilungsleiter eines Unternehmens präferieren bei der Einführung eines Office Systems unterschiedliche Lösungen S1 bzw. S2. Beide Abteilungsleiter präferieren aber die Einführung eines einheitlichen Systems gegenüber zwei unterschiedlichen Lösungen, wie sie auch jeweils aussehen mögen. Bezeichnen wir mit S1 (S2) die Aktion ‘Einführung des Systems S1 (S2)’, so ist mit der Entscheidungssituation die folgende (ordinale) Bewertung konsistent:

		A2	
		S1	S2
A1	S1	3,4	2,2
	S2	1,1	4,3

- Eine Analyse der Spielstruktur dieses Spieles, das als Koordinationsspiel bezeichnet wird, ergibt:
- Es gibt keine dominante Strategie.
- (S1,S1) und (S2,S2) sind zwei pareto-optimale Gleichgewichtspunkte.
- Die beiden Gleichgewichtspunkte führen zu unterschiedlichen ‘Auszahlungen’ für die beiden Spieler. Während ein Abteilungsleiter die Lösung (S1,S1) bevorzugt, präferiert der andere Abteilungsleiter die Lösung (S2,S2). Streben beide Spieler die jeweils meistpräferierte Lösung an, so resultiert der Zustand (S2,S1) mit der schlechtesten Auszahlung für jeden Spieler.
- Eine Lösung des Koordinationsdilemmas setzt symmetriebrechende (implizite oder explizite) Regeln, Kommunikation, bindende Absprachen, Normen voraus.

Insgesamt ist festzuhalten, daß eine einmal zustande gekommene Gleichgewichtslösung, sei es (S1,S1) oder (S2,S2), von einem Akteur nur unter Inkaufnahme eigener Verluste allein wieder verlassen werden kann. Ein langfristiger Verlust von Anpassungsflexibilität und „Lock-In“-Probleme können die Folge sein.

b) Dies wird bei der folgenden Analyse von Arbeitsbeziehungen noch deutlicher. Drago/Perlman (1989) sehen bei ihrer Diskussion der Leistungsanreizeffekte unterschiedlicher Mittel der Personalpolitik hohe Löhne einerseits und Überwachung/Kontrolle der Beschäftigten (‘Supervision’) anderer-

seits als konkurrierende Anreizmechanismen an. Nach Drago/Perlman wählt der Manager zwischen den Aktionen 'Hohe Löhne (high wages = HW)' und 'Niedrige Löhne (low wages = LW)' sowie zwischen 'Starke Kontrolle (high supervision = HS)' und 'Geringe Kontrolle (low supervision = LS)'. Der Beschäftigte hat zwei Strategien zur Auswahl: 'Fairer Ausgleich zwischen Lohn und Leistung ("fair wage/fair effort - hypothesis = RI)' oder 'Minimaler Aufwand bei gegebener Nutzenfunktion (RII)'. Unter Berücksichtigung der Kontrollkosten und von Überlegungen zum Aufbau von Vertrauen in längerfristigen Arbeitsbeziehungen kommen Drago/Perlman zu folgender Einschätzung:

- Beschäftigte ziehen LS immer HS vor.
- Im Falle der Wahl von LS durch die Manager präferieren Beschäftigte die Aktion RI, im Falle der Wahl von HS durch die Manager präferieren Beschäftigte die Aktion RII.
- Manager erzielen im Falle der Wahl von HW bei gleichzeitiger Wahl von LS bessere Ergebnisse als bei Wahl von HS; umgekehrt erzielen sie im Falle der Wahl von LW bei gleichzeitiger Wahl von HS bessere Ergebnisse als bei der Wahl von LS.
- Im Falle der Wahl von HW ergibt sich für die Manager ein besseres Resultat, wenn der Beschäftigte die Aktion RI wählt; im Falle der Wahl von LW ergibt sich für die Manager ein besseres Resultat, wenn der Beschäftigte RII wählt.

Die Struktur der Entscheidungssituation läßt sich dann durch folgende (ordinale) Auszahlungsmatrix repräsentieren:

	RI	RII
HW/LS	4,4	3,3
HW/HS	2,1	1,2
LW/LS	1,3	2,4
LW/HS	3,1	4,2

Offenbar liegt auch hier ein Koordinationsdilemma mit zwei Gleichgewichtspunkten (HW/LS,RI) und (LW/HS,RII) vor. Die symmetriebrechende Regel für das Koordinationsdilemma sehen Drago und Perlman durch die spezifischen Arbeitsaufgaben und Kontrollkosten gegeben, und sie werten dies als Beleg für das Bestehen von segmentierten Arbeitsmärkten ('primary' and 'secondary' sector jobs). Interpretiert man die Wahl der Strategien bezüglich der Löhne (W) und des Kontrollaufwands (S) seitens der Manager sequentiell, so wird deutlich, daß ein einmal gewählter Anreizmechanismus

Offensichtlich ist die Aktion ‘teilnehmen’ dominant. Sie wird also von allen Personen gewählt, weil der Erwartungswert positiv ist. Die Folge: 5 Gewinner (Teilnehmer, die befördert werden) und 15 stark frustrierte Mitarbeiter (Teilnehmer, die nur die Kosten der Weiterbildungsmaßnahme tragen, aber nicht befördert werden).

Im Falle b) erhält man:

$$U(n) = 4 \text{ für } n = 0,1,2$$

und

$$U(n) = (10-n)/n \text{ für } n = 3,\dots,20$$

und somit folgende Auszahlungsmatrix:

n	0	1	2	3	...	8	9	10	...	20
teiln.	-	4	4	2.3	...	0.25	0.1	0	...	-0.5
nicht teiln.	0	0	0	0.0	...	0.00	0.0	0	...	0.00

Versuchen alle Spieler, das schlechteste Ergebnis zu vermeiden (Maximin-Regel), so nimmt keiner an der Weiterbildungsmaßnahme teil. Ein Gleichgewichtspunkt des Spieles liegt vor, wenn 10 Personen an der Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen. Weder kann sich einer der 10 Teilnehmer durch Nicht-Teilnahme verbessern, noch kann einer der 10 Nicht-Teilnehmer sich durch Teilnahme verbessern. Bildet sich also ein ‘Kern’ von 10 Teilnehmern, so gibt es 2 Gewinner und 8 stark Frustrierte (Teilnehmer, die den Aufwand ohne Belohnung auf sich nehmen mußten) und 10 leicht Frustrierte (Nicht-Teilnehmer, die weder einen Gewinn noch einen Verlust zu tragen haben). Obgleich es also im Spiel b) weniger Gewinner als im Spiel a) gibt, ist hier die Zahl der stark Frustrierten geringer. *Eine stärker extrinsisch konzipierte Anreizstruktur führt zu einer geringeren Teilnahme.* Zum Erreichen des Gleichgewichtspunktes sind allerdings Absprachen, Kommunikation, Solidarität erforderlich.

4 Konsequenzen

4.1 DISKUSSION EINES SPEZIFISCHEN ANSATZES

Es hat sich gezeigt, daß zum einen das Verhalten individueller Aktoren in Abhängigkeit von Präferenzen, Verhaltensregeln und Umgebungsbeschränkungen beschrieben werden und daß dafür das Verhalten als ein Entscheiden zwischen Alternativen betrachtet werden muß (vgl. auch Weise 1994a). Zum anderen aber muß auch das Entstehen dieser Umgebungsbedingungen und

Verhaltensregeln, die auf das individuelle Verhalten zurückwirken, modelltheoretisch behandelt werden.

Dieses doppelte Erfordernis wird in dem Beitrag von Martin (1996a) ebenfalls klar erkannt und beschrieben, und es wird ein spezifischer Vorschlag gemacht, wie ihm entsprochen werden könnte. Auf der einen Seite solle am methodologischen Individualismus festgehalten werden, weil es möglich sei, „... organisationales Geschehen *im Prinzip* auf das Verhalten der Teilnehmer an diesem Geschehen zurück(zu)föhren ...“ (S. 41; Hervorhebung im Original). Auf der anderen Seite bildeten sich „[i]m Zuge der Organisationsgeschichte ... Institutionen, Normen und Regeln heraus, deren wesentliche Funktion darin besteht, das individuell ausgerichtete Handeln zu koordinieren“ (ebd.). Die entstehende Ordnung sei „... gewissermaßen die Kristallisierung von unzähligen Abstimmungshandlungen“ (ebd.). Und weiter: „Es bilden sich ‘Entscheidungsstrukturen’ heraus, die die Rahmenbedingungen für das Agieren der Organisationsteilnehmer festlegen. Sie bewirken eine erhebliche Handlungsentlastung, lassen andererseits aber auch individuelle Handlungsspielräume“ (ebd.).

Dieser Ansatz scheint uns in wesentlichen Aspekten richtig und weiterführend zu sein. Erstens wegen des Festhaltens am methodologischen Individualismus (wenn auch die hervorgehobene Einschränkung „im Prinzip“ noch zu präzisieren wäre), und zweitens wegen der Herleitung der entstehenden Ordnung aus individuellen Abstimmungshandlungen, die dann ihrerseits die Rahmenbedingungen für die individuellen Handlungen festlegen. Spezifisch ist der Ansatz insofern, als die Entstehung von Ordnung als eine Akkumulation von früheren Entscheidungen zu immer festeren, die Gegenwart einschränkenden Entscheidungen gedeutet wird, ein Ansatz, der u.a. durch Herbert Simons Begriff der „decision premises“ (Entscheidungsprämissen) (z.B. 1957, 1959) und Niklas Luhmanns Feststellung, daß sich Organisationen durch ihre „Entscheidungsgeschichte“ legitimierten (z.B. 1975, 1978) mit inspiriert worden sein dürfte. Irritierend wirkt auf uns allerdings die Verwendung des Begriffs „Funktion“ im Zusammenhang mit Institutionen, Normen und Regeln, ist doch dieser Begriff normalerweise untrüglisches Erkenntnissignal des methodologischen Holismus. Daß man einer Norm eine Funktion zuschreiben kann, ist bekanntlich keine zureichende Begründung für ihre Entstehung.

In der Tat scheint uns hier eine Lücke zu bestehen: Der akkumulative Prozeß, der von sequentiellen individuellen Entscheidungen zu bindenden „Entscheidungsstrukturen“ führt, ist weder in seiner Zeitdimension noch in seinem konkreten Mechanismus ausgeführt. Ist dieser Mechanismus die - in welchen Zeitperioden stattfindende (?) - Routinisierung? Aber diese beruht auf Lernen und Imitation, Verhaltensweisen, deren Art und Bedingungen zu

modellieren wären (vgl. Weise 1997, S. 70). Und: Auch wenn nicht bestritten werden soll, daß dieser Mechanismus in vielen Fällen andere dominieren kann, werden doch keineswegs alle Entscheidungen routinisiert. Im Gegenteil bleiben manche unbeachtet, andere führen zu Protesten und eiligen Rücknahmen oder Schiedsgerichtsverfahren, die ihrerseits unvorhergesehene Dilemmata zeitigen usw.

Dies läßt sich auch an einem sehr prominenten Beispiel illustrieren. Nach Williamson sind Institutionen (z.B. auch personalpolitische Routinen) transaktionskostensenkende Anpassungen an komplexe Vertragsbeziehungen unter der Voraussetzung bestimmter Verhaltensannahmen wie begrenzte Rationalität und „Opportunismus“. Dieser Autor ist auch explizit bezüglich des Mechanismus, der dies zuwege bringt; es ist der Wettbewerb. Auch hier ist nicht zu bestreiten, daß dieser Mechanismus in einer Vielzahl von Fällen dominant sein kann, allerdings wird die Vorabfestlegung auf diesen Mechanismus nicht zureichend begründet, und auch die Zeitdimension der postulierten Durchsetzung effizienter gegenüber nicht-effizienten Institutionen bleibt unklar.

4.2 GENERELLE SCHLUBFOLGERUNGEN: ZUR NOTWENDIGKEIT EINER EVOLUTORISCHEN ÖKONOMISCHEN THEORIE

Möchte man aus ökonomischer Sicht etwas zur theoretischen Fundierung der Personalpolitik beitragen, ist es nötig, daß die Theorie folgende Elemente enthält:

- Sie sollte individuelles Verhalten auf der Grundlage einer Präferenzfunktion, einer Entscheidungsregel und spezifizierten Handlungsbeschränkungen, also Handlungsalternativen, erklären können.
- Sie sollte auch die Entstehung, die Fortexistenz und das Vergehen von Institutionen oder Organisationsmechanismen (i.S. regelhaften Verhaltens von Kollektiven) erklären können.
- Sie muß die Brücke zwischen Individuum und Gruppen oder zwischen individuellem Verhalten und daraus erwachsenden Institutionen schlagen können. Dazu erscheint uns ein individualistischer Ansatz fruchtbarer als ein holistischer zu sein.
- Sie sollte die motivationale Enge des homo oeconomicus erweitern. Es gibt intrinsische Motivation, es gibt Moral. Es gibt nicht nur Präferenzen für Handlungsergebnisse, sondern auch Präferenzen für die Handlungen selber. Präferenzen sind auch nicht grundsätzlich gegeben und stabil, sondern sie entwickeln und verändern sich langfristig durch Erfahrungen.

Unsere Schlußfolgerungen aus diesen Erfordernissen lauten, daß es nötig ist, von den in der Ökonomik vorherrschenden statischen Konzepten auf dynamische Konzepte überzugehen und die Theorie der Personalpolitik in einen

evolutorischen Ansatz der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einzubetten. Auf einige zentrale Bausteine oder Begriffe eines solchen evolutorischen Verständnisses der ökonomischen Prozesse soll im folgenden hingewiesen werden (für eine ausführlichere Darstellung vgl. Weise 1997):

- Die statischen Konzepte der Präferenz- bzw. Produktionsfunktion werden in der evolutorischen Ökonomik ersetzt durch das dynamische Konzept der Übergangswahrscheinlichkeiten: Individuen wechseln von einer Alternative (Zustand) zu einer anderen Alternative mit bestimmten Übergangswahrscheinlichkeiten, die je nach Kontext gleich und konstant, ungleich und konstant oder ungleich und variabel sein können. Definiert man die Übergangswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Strategiewahl anderer Individuen (der gleichen und/oder anderer Gruppen), so lassen sich Selbstverstärkungs- und Diffusionsprozesse, Interdependenzen zwischen Individuen, das Entstehen und Vergehen von Ordnungsstrukturen, Verhaltensmustern und Normen modellieren. Im Gegensatz zum individuellen Ansatz lassen sich wechselseitige Zwänge der Individuen berücksichtigen; im Gegensatz zum holistischen Ansatz sind diese Zwänge nicht gesellschaftlich auferlegt, sondern durch das Verhalten der Individuen selbst erzeugt. Die evolutorische Ökonomik spricht deshalb auch folgerichtig von Ordnern, wenn sie Traditionen, Recht, Bräuche, Usancen, Standards u.ä. meint: das sind Größen, die durch das Verhalten der Individuen erzeugt werden und an denen die Individuen ihr Verhalten wiederum ausrichten.
- Wesentlich für die Modelle der evolutorischen Ökonomik ist die Unterscheidung in langsame und schnelle Variablen. Man unterstellt dabei, daß die schnelleren Variablen sich sofort an die jeweils langsameren Variablen anpassen und diese dabei relativ langsam verändern. Durch die Verwendung linearer und nicht-linearer Modellbausteine ist es möglich, eine Hierarchie von sich anpassenden und angepassten Variablen zu definieren und entsprechende 'Entscheidungsstrukturen' abzubilden. Über verschieden ausformulierte Rückkoppelungsmechanismen lassen sich dann komplexe Evolutionsprozesse wie Selbstorganisation (Strukturen erzeugen, stabilisieren und destabilisieren sich rückkoppelnd selbst), Variation (Veränderungen und Neuerungen) und Selektion (Auslese durch Konkurrenzdruck) von Verhaltensstrategien, wechselseitige Verstärkung von Interaktionen (positiver und negativer Feedback), Chaos (deterministische, nicht-regelmäßige Oszillationen und Sprünge), Bifurkationen (Verzweigungen des Entwicklungspfad, die zu unterschiedlichem qualitativen Systemverhalten führen), Multimodalitäten (verschiedene Entwicklungszustände gehören zur gleichen Parameterkonstellation), Divergenzen (kleine Änderungen in den Ausgangsbedingungen führen zu

großen Unterschieden in der späteren Systementwicklung), Hysteresen (Wirkung bleibt hinter der auslösenden Kraft zurück), Katastrophen (große Auswirkung einer kleinen Ursache) oder Phasenübergänge (stabile Systemzustände werden instabil) in so strukturierten Entscheidungsräumen abbilden. Die oben angeführten Ordner gehören dabei zu den vergleichsweise stabilen, wenig veränderlichen und somit sehr langsamen Variablen. Dies ist, auch im Lichte der in der aktuellen Diskussion so positiv bewerteten Kriterien Flexibilität und Effektivität, durchaus positiv zu sehen: „Da der Ordner individuelle Handlungen konserviert und quasi Musterhandlungen bereithält, senkt er in starkem Maße Lern-, Informations-, Entscheidungs- und Koordinationskosten...“ (Weise 1997, S. 75).

- Die evolutionäre Ökonomik begreift den beobachtbaren ökonomischen Prozeß als Ergebnis des Zusammenwirkens von vier Kräften: die Fluktuationkraft bewirkt durch Innovationen, Neuerungen und Variationen die Veränderung bestehender Strukturen und Strategien; die Selbstverstärkungskraft führt durch Interaktionen mit positivem Feedback zum Aufbau und zur Stabilisierung neuer Strukturen; die Hemmungskraft erzeugt durch Interaktionen mit negativem Feedback Entwicklungsbeschränkungen; die Bevorzugungskraft spiegelt die Präferenzen der Individuen wider.

Unseres Erachtens ist dieser evolutorische Ansatz, entsprechend angereichert durch substanzwissenschaftliche Befunde, ein aussichtsreicher Kandidat für den gesuchten Rahmen einer synthetischen Theorie der Personalpolitik.

4.3 ANWENDUNG DER EVOLUTORISCHEN ÖKONOMIK AUF DIE THEORIE DER PERSONALPOLITIK: ZWEI SKIZZEN

1. Greifen wir noch einmal das in 3.2.a) vorgestellte Beispiel des Konflikts zweier Abteilungsleiter über die Einführung eines Office Systems auf. Die dynamische Analyse der Entstehung, Durchsetzung und Stabilisierung von Normen und Regeln bei derartigen kontroversen Entscheidungssituationen ist im Rahmen der Theorie evolutionsstabiler Strategien zuerst von dem englischen Biologen Maynard Smith (1982; vgl. auch Hofbauer/Sigmund, 1984) thematisiert worden. In seinem Falken-Tauben-Spiel geht Smith von einer Population aus, in der zwei Handlungsalternativen in Konfliktfällen existieren: 'Falken' verfolgen eine aggressive Strategie des Durchsetzens der als für sich vorteilhaft erkannten Aktion; 'Tauben' wählen eine kooperative Strategie der Einigung durch eine Verhandlungslösung. Je nach den Strategien zweier aufeinandertreffender Populationsmitglieder kommt es zu unterschiedlichen Spielausgängen. Treffen zwei Falken aufeinander, so sind die

Kosten der Konfliktlösung hoch. Trifft ein Falke auf eine Taube, so realisiert der Falke den Gewinn, die Taube gibt ohne Kosten den Kampf verloren. Treffen zwei Tauben aufeinander, so teilen sie den Gewinn zu bestimmten Verhandlungskosten auf. Der Einsatz, um den es beim Aufeinandertreffen von zwei Mitgliedern dieser Population geht, soll auf einer beliebigen Punkteskala mit 10 festgelegt sein. Treffen zwei Falken aufeinander, so sei der Schaden für den Unterlegenen sehr hoch und mit -100 festgelegt. Treffen zwei Tauben aufeinander, so sind die Schäden weniger gravierend. Der Aufwand, der durch die Auseinandersetzung in Form von Verhandlungskosten entsteht, wird mit -1 bewertet. Wie wird sich in einer solchen Population die Verteilung der Falken und Tauben langfristig einpendeln?

Bezeichnet man mit E_1 die Falken- und mit E_2 die Taubenstrategie, so ergibt sich die folgende Auszahlungsmatrix in jedem Konfliktfall zwischen zwei Populationsmitgliedern P1 bzw. P2:

		P1	
		E_1	E_2
P2	E_1	10,-100	10,0
	E_2	0,10	9,-1

Auf lange Sicht gewinnt also eine Taube, die auf eine andere Taube trifft, durchschnittlich 4 ($=0.5 \times 9 - 0.5 \times 1$) Einheiten; ein Falke der auf einen Falken trifft, erhält eine durchschnittliche Auszahlung von -45 ($=0.5 \times 10 - 0.5 \times 100$) Einheiten. Die Auszahlungsmatrix für die Population hat dann die folgende Form:

		E_1	E_2
E_1		-45	10
E_2		0	4

Bezeichnet man mit p_1 den Anteil der Falken in der Population und entsprechend mit p_2 den Anteil der Tauben, so muß für die Gleichgewichtspopulation offensichtlich folgendes Gleichungssystem erfüllt sein:

$$\begin{aligned} -45p_1 + 10p_2 &= 0p_1 + 4p_2 \\ p_1 + p_2 &= 1. \end{aligned}$$

Daraus ergibt sich $p_1 = 6/51$ und $p_2 = 45/51$.

Die Analyse des Spieles zeigt:

- daß 'Falken' in einer Population nicht aussterben, sie sich aber auch nicht durchsetzen können. Da die Schäden mit dem Anteil der 'Falken' steigen, entsteht ein evolutionsstabiles Gleichgewicht zwischen Falken und Tauben (vgl. Hofbauer/Sigmund 1984, 163 f. oder Weise 1997, S. 80).
- daß der Anteil p_1 der Falken in der Population im Gleichgewicht umso niedriger sein wird, je höher die Kosten der Niederlage beim Aufeinandertreffen zweier Falken sind (vgl. Hofbauer/Sigmund 1984, S. 166). Verhandlungslösungen und kooperative Konfliktbewältigung sind also umso eher zu erwarten, je größer die Verluste für den Verlierer bei einer Konfliktlösung sein können. Tatsächlich beobachtet man in Tierpopulationen bei Raubtieren wirksame Tötungshemmungen, während scheinbar harmlose Tiere über keinerlei Tötungshemmungen im Umgang miteinander verfügen.

Personalpolitisch gewendet: Versteht man das Personal einer Organisation als Population, lassen sich zwei typische Konstellationen unterscheiden:

1. eine Population 1 mit geringer durchschnittlicher Betriebszugehörigkeitsdauer (DBZ), die durch geringe Abwanderungskosten aus dem Arbeitsvertrag charakterisiert ist, und 2. eine Population 2 mit hoher DBZ, die entsprechend durch hohe Abwanderungskosten aus dem Arbeitsvertrag gekennzeichnet ist. Bei der Population 1 kann - aufgrund der niedrigen Abwanderungskosten und der damit verbundenen niedrigen Kosten einer Niederlage beim Aufeinandertreffen zweier Falken - der Anteil der Falken relativ hoch sein, ohne daß damit Nachteile für die Arbeitsproduktivität verbunden sein müssen. Verändert sich aber im Zeitablauf die Population 1 zur Population 2, die durch hohe Abwanderungskosten gekennzeichnet ist, führt der hohe Anteil der Falken jetzt zur Destabilisierung der Organisation. Der unter den ursprünglichen Bedingungen evolutionsunschädliche hohe Anteil an Falken erweist sich jetzt als Bedrohung des Fortbestandes der Organisation. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß Phänomene wie Mobbing am Arbeitsplatz eher in Organisationen zu beobachten sind, die eine ständige Erneuerung des Personals versäumen.

2. Unter Verwendung der im Abschnitt 4.2. dargestellten dynamischen Konzepte (im folgenden durch *Kursivschrift* hervorgehoben) kann die Arbeitsleistung von Arbeitsgruppen und die Entstehung einer „Normalleistung“ als Ergebnis eines Prozesses der Selbstorganisation analysiert werden (vgl. ausführlich Brandes/Weise 1995b):

Grundsätzlich bestimmen drei Arten motivationaler Faktoren das Leistungsverhalten von Individuen: intrinsische Faktoren, extrinsische Faktoren (negative und positive Anreize) sowie Faktoren, die aus der sozialen Interdependenz erwachsen (z.B. Gruppenkohäsion). Sie lassen sich zu zwei Arten

von Kräften zusammenfassen: „exogene“ (*Bevorzugungskraft*) und „endogene“ Kräfte (*Selbstverstärkungs- und Hemmungskraft*). Die Bevorzugungskraft läßt sich als Summe aller exogenen motivationalen Faktoren auffassen und wirkt *linear*, die endogenen Kräfte resultieren aus der sozialen Interdependenz innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen Arbeitsgruppen. Die Intensität der sozialen Interdependenz bestimmt den Wert dieser *nicht-linearen* Variablen. Im Ergebnis bilden individuelle Verhaltensdispositionen, Leistungsanreizsysteme und die soziale Interdependenz im Prozeß der Zusammenarbeit der Arbeitsgruppenmitglieder eine Kräftekonstellation (*Ordnung*) aus, die jedes Mitglied als die für die Gruppe spezifische gültige Leistungsnorm erlebt. Mit anderen Worten: Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe bauen durch ihre Zusammenarbeit selbst eine spezifische Kräftekonstellation auf, die dann jedem einzelnen von ihnen als zu erfüllende, mit Sanktionen ausgestattete Leistungsnorm gegenübertritt, der sie sich anzupassen haben. Dabei ist hervorzuheben, daß trotz Verwendung vielfältiger planbarer Variablen im Rahmen von Leistungsanreizsystemen durch die Zusammenarbeit motivationale Kräftekonstellationen entstehen, die sich als solche der Planbarkeit entziehen. Weder der Verlauf des Prozesses des Aufbaus bzw. der Ausbildung einer Leistungsnorm noch sein Ergebnis sind exakt planbar; vielmehr kann gezeigt werden, daß abrupte Umschwünge, graduelle und sogar zyklische Wechsel der Leistungsnorm möglich sind. Ebenso kann eine gegebenenfalls dauerhaft etablierte stabile Leistungsnorm negativ oder positiv von einer wie immer definierten Referenz-„Normalleistung“ abweichen. Wird eine stabile Leistungsnorm aufgebaut, wird diese Norm selbst im Zeitablauf zum „Normalen“, das ihr entsprechende Leistungsverhalten wird zur „Normalleistung“. Nicht personalpolitische, tarifpolitische, arbeitswissenschaftliche oder rechtliche Definitionen sind ursächlich für ein Leistungsverhalten, das als Normalleistung angesehen werden kann, sondern diese wird vielmehr *selbstorganisatorisch* in einem Prozeß aufgebaut, in den derartige Definitionen lediglich als ein Element unter vielen, nämlich als positiver oder negativer Leistungsanreiz aus der Gruppe der externen Leistungsanreize, eingehen.

In dem genannten dynamischen Modell sind zwar die Parameter konstant, aber ihr Verhältnis zueinander und damit die Kräftekonstellation werden variiert. Jede Kräftekonstellation bringt spezifische Verhaltensweisen bezüglich des Leistungsniveaus der Gruppen hervor, die instabil oder stabil sein können. Die stabilen setzen sich langfristig durch und bestimmen das übliche, normale Leistungsniveau. Die jeweilige Kräftekonstellation erwächst selbstorganisatorisch allein aus dem Miteinander der Arbeiter, das resultierende Gleichgewicht wird von allen Beteiligten zusammen aufgebaut. Gleichzeitig stabilisiert es sich aber rückkoppelnd selbst; es wird von den

Beteiligten aufrecht erhalten, weil es ihnen als Standard, als Ordnung, als übliche oder Normalleistung gegenübertritt. Die individuelle Anpassung an ein gegebenes Leistungsniveau ist flexibler, ist eine *schneller veränderliche Variable* als die Veränderung einer gesamten Kräftekonstellation, eines Leistungsstandards (*langsame Variable*). Diese Tatsache ist sehr wichtig, wenn man bedenkt, daß Arbeitsbeziehungen stets einer gewissen Fluktuation unterliegen. Da die aufgrund einer bestimmten Kräftekonstellation entstandene Normalleistung jedem Neuen sozusagen eine akzeptierte „Musterleistung“ vorführt, senkt sie in starkem Maße *Lern-, Informations-, Entscheidungs- und Koordinationskosten* und macht das kollektive Bewahren der etablierten Normalleistung unabhängig von der Mitgliedschaft einzelner Personen in der Arbeitsgruppe. Der Neue paßt sich an -, allerdings kann dadurch das jeweilige Leistungsgleichgewicht nicht seinerseits stets sofort und optimal an die individuellen Handlungen und an die Umgebung angepaßt sein. So kann sich auch die langsame Variable ändern: Im Modell zeigt sich, wie etablierte Leistungsniveaus verschwinden und anderen Platz machen, vor allem dann, wenn die Bevorzugungskraft und die Konformitätskräfte in unterschiedliche Richtungen des Leistungsniveaus weisen, und allgemein dann, wenn kritische Schwellenwerte der jeweiligen Kräftekonstellation erreicht bzw. überschritten werden.

5 Zusammenfassung

In diesem Aufsatz wird zunächst der Stand der ökonomischen Theorie der Personalpolitik skizziert. Ausgehend von Defiziten, die sowohl die main-stream-Forschung als auch alternative Theorien kennzeichnen, werden mit Hilfe des spieltheoretischen Instrumentariums typische personalpolitische Problemsituationen strukturiert, die weder die orthodoxen noch die alternativen Theorien adäquat zu erfassen vermögen. Daraus wird die Konsequenz gezogen, daß die Entwicklung der Theorie der Personalpolitik von dem evolutorischen Ansatz der Ökonomik profitieren könnte. Diese Entwicklungschancen werden an einem synthetischen Ansatz betriebswirtschaftlicher Personalpolitik-Theorie erläutert, dann theoretisch verallgemeinert und schließlich anhand stilisierter Beispiele konkretisiert. Im Ergebnis zeigt sich, daß unter den Theorien der Personalpolitik der evolutorische Ansatz in der Ökonomik ein wichtiger Kandidat für die Fortentwicklung der Erklärung der Personalpolitik sein kann.

Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg

Personalpolitik und Spieltheorie

Brandes und Kraft (im folgenden: B/K) wollen mit ihrem Beitrag deutlich machen, daß man Bausteine der evolutorischen Ökonomik nutzbringend für die ökonomische Erklärung der Personalpolitik einsetzen kann. Dies ist eine wichtige Zielsetzung, die von den Autoren, wenn auch gelegentlich etwas (zu) skizzenhaft, im wesentlichen erfüllt wird. Wir beschränken uns deshalb im folgenden auf einige Anmerkungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge. Dabei gehen wir stets ohne nähere Begründung von unserem Verständnis von Personalökonomie aus, das wir an anderer Stelle in diesem Band dargestellt haben (vgl. Kräkel/ Schauenberg: Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren, in diesem Band).

In der *Einführung* werden weitgehend konventionelle Argumente zur Begründung der Notwendigkeit und der Möglichkeit von Personalökonomie vorgetragen. B/K greifen dabei allerdings allein auf Segmentationstheorien zurück. Das erscheint uns als deutlich zu eng. Informationsverteilungen, Anreize, Kontrolltechnologien, spezifische Humankapitalinvestitionen und andere Themen der modernen Personalökonomie lassen sich zwar alle auch im Rahmen von Segmentationstheorien diskutieren, gehen aber teilweise deutlich über deren Fragestellungen hinaus. Diese Bemerkung mag aber auch nur einen anderen Wahrnehmungsprozeß von Theoriegeschichte bzw. einen anderen individuellen Lernprozeß reflektieren. Ansonsten ist leider darauf zu verweisen, daß die Einführung wenig über den tatsächlichen Inhalt des Beitrags informiert und nicht auf den Titel eingeht.

Die in *Teil 2* diskutierten Probleme erscheinen uns methodischer, nicht methodologischer Natur zu sein, führen aber schnell, wie sich zeigen läßt, zu methodologischen Problemen. Im Vorspann wird deutlich, daß man, wie eigentlich immer, aufpassen muß, wenn man das neoklassische Forschungsprogramm fundamental kritisiert. Natürlich beruht es auf einem instrumentellen Rationalitätsbegriff. Aber dies schließt, wie etwa die Arbeiten von Stark (1987, 1990) und Kräkel (1997b) zeigen, eine Analyse von relativen Einkommensunterschieden nicht aus. Den Thesen über die Nicht-Separierbarkeit von Allokations- und Verteilungsproblemen bei personalökonomischen Fragestellungen (Punkt 2.1) können wir ohne Einschränkung folgen. Die Thesen zur Pfadabhängigkeit (Punkt 2.2) erscheinen uns im Kern zutreffend. Sie sind aber etwas zu streng formuliert: Auch in unserer Welt dürfte es noch verfestigte Handlungsweisen geben, die bei geringen Wechselkosten durch überlegene Handlungsweisen ersetzt werden können. Die Thesen zur Nicht-Additivität (Punkt 2.3) sind inhaltlich unstrittig: Zweifellos kann eine allein an extrinsischen Motiven orientierte Personalpolitik scheitern. Wie

B/K aber vermutlich besser als wir wissen, klärt das noch lange nicht, wann mit den von ihnen unterstellten Präferenzen zu rechnen ist und wie diese Präferenzen dann genau aussehen. Mit weitgehend offenen Präferenzannahmen aber werden auch B/K nicht arbeiten können. Im weiteren Verlauf des Beitrags tun sie das auch nicht.

Personalökonomische Analysen müssen, so lautet die These von *Teil 3*, auf das spieltheoretische Analyseinstrumentarium zurückgreifen. Dieser These können wir nur nachdrücklich zustimmen. Sie wird gut begründet und an einigen Beispielen anschaulich belegt. Problematisch erscheint uns allerdings der Begriff „Koordinationsdilemma“, der von B/K u.a. auf das Gefangenendilemma, also auf ein Kooperationsproblem, und auf Koordinationsspiele, also auf Koordinationsprobleme, bezogen wird. Das kann nur zu Mißverständnissen führen. Wir ziehen es vor, von Interaktionsdilemmata zu sprechen, und diese nach ihren Gleichgewichtssicherungsproblemen zu unterscheiden. Dann wird insbesondere deutlich, daß Kooperations- und Koordinationsprobleme aus der Sicht von Organisationsgestaltern zu völlig unterschiedlichen Konsequenzen führen (vgl. Schauenberg 1991; 1995; Föhr 1997). Die Darstellung des Gefangenendilemmas ist ohne Probleme. Die Diskussion erscheint uns im Hinblick auf die Theorie wiederholter Spiele und auf experimentelle Befunde viel zu knapp. Ganz ohne einen Hinweis auf den Einfluß der Anzahl der Wiederholungen, der Diskontparameter, von bedingten Strategien, des Folk Theorems usw. könnte der falsche Eindruck entstehen, daß kooperative Gleichgewichte bei Wiederholungen immer und ohne weiteres zu realisieren sind. Auch die Rolle des Organisationsgestalters (Kontrolleur/Manager bei B/K) sollte etwas vorsichtiger gefaßt werden. Strenggenommen gelten einige der Andeutungen von B/K nur bei Organisationskosten von Null. Für Personal- und Organisationsökonomien ist das sichtlich keine unproblematische Annahme. Die Darstellung der beiden Koordinationsspiele ist sehr gelungen. Auch hier erscheint uns die Interpretation gelegentlich etwas zu gewagt. Dies gilt vor allem (und wiederum) für die nicht aus Modellanalysen abgeleiteten Thesen zur Pfadabhängigkeit. Die Darstellung des Frustrationsspiels ist interessant und anregend. Die Interpretation ist allerdings wiederum heikel, weil die behaupteten Frustrationseffekte nicht aus einer Nutzenfunktion der Akteure abgeleitet werden.

Teil 4 ist (wohl notwendigerweise) etwas heterogen. Die Diskussion des Beitrags von A. Martin (Punkt 4.1) ist interessant. Sie paßt aber nicht so recht zum Rest des Beitrags. Die Darstellung der Grundlagen evolutiver Ökonomik (Punkt 4.2) ist, soweit wir sehen, kompetent, informativ und anregend. Unklar erscheint nur, ob man die Übergangswahrscheinlichkeiten allein in Abhängigkeit von der Strategiewahl anderer Akteure und damit nicht von den erzielten Ergebnissen bestimmen kann. Zumindest mittelbar muß wohl

ein Bezug zu den erzielten Ergebnissen hergestellt werden. Die Anwendungsskizzen (Punkt 4.3) sind wiederum anschaulich und anregend. Das Ergebnis (9, -1) der Strategiekombination (E_2, E_2) erschließt sich uns allerdings nicht. Zudem sehen wir Interpretations- bzw. Übertragungsprobleme. Die Erklärung der Verteilung von Verhaltensweisen in Tierpopulationen erscheint uns, ebenso wie B/K, als eine wichtige und durch die evolutorische Spieltheorie gut gelöste Fragestellung. Bei der Übertragung auf ökonomische Anwendungen aber fragen wir uns, ob es ohne Einschränkung sinnvoll sein kann, Akteure allein durch ihre dann festen und unveränderlichen Verhaltensdispositionen zu charakterisieren. Angesichts der bisherigen Ergebnisse der evolutionären Spieltheorie (zu einer knappen Skizze der hier angesprochenen Zusammenhänge vgl. Schauenberg 1995, S. 544-546) möchten wir zudem auf einige von B/K nicht angesprochene Komplikationen hinweisen. Letztlich ist anzumerken, daß wir eine Analyse der Wirkung von Wettbewerbsprozessen auf die von B/K betonten Selbstorganisationsprozesse vermissen.

Zum Schluß sei nochmals darauf verwiesen, daß wir das grundsätzliche Anliegen von B/K für vollkommen zutreffend erachten. Auch die Personalökonomie ist gut beraten, wenn sie die Ansätze der evolutorischen Ökonomik zur Analyse der Dynamik von Organisationsprozessen verstärkt aufgreift. In diesem Sinn möchten wir unsere Ausführungen eher als Anregungen, denn als Kritik verstehen.

Matthias Kräkel/Bernd Schauenberg

Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren*

1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag möchte deutlich machen, daß die Personalpolitik von Unternehmen durch einen Rückgriff auf ökonomische Theorien erklärt werden kann. Diese Zielsetzung ist sehr allgemein. Sie wird zunächst einmal dadurch eingengt, daß mit der betrieblichen Karrierepolitik nur ein Teilbereich der Personalpolitik betrachtet wird. Aber auch dies ist noch eine zu allgemeine Zielsetzung. Deshalb werden die Ausführungen zusätzlich auf diejenigen Probleme und Effekte eingegrenzt, die sich unter informationsökonomischen Gesichtspunkten bei langfristig angelegten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ergeben. Betrachtet werden verschiedene Phasen einer betrieblichen Arbeitnehmerkarriere. In diesen Phasen verändern sich die Informationsstände von bzw. Informationsverteilungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern einmal dadurch, daß laufend zusätzliche Informationen erzeugt und verarbeitet werden, sowie zum anderen dadurch, daß die Zusatzinformationen mit den Karriereanreizen interagieren. Die Personalpolitik läßt sich dann ökonomisch als direkte Antwort des Arbeitgebers auf diese Informationseffekte erklären, wobei 'Antwort' hier spieltheoretisch im Sinne von 'best response' gemeint ist. Methodisch findet im folgenden daher eine Orientierung an der Vorgehensweise der nicht-kooperativen Spieltheorie statt, mit deren Hilfe im Gegensatz zu reinen Optimierungsansätzen soziale Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern modelliert werden können (zu einer Gegenüberstellung des spieltheoretischen Gleichgewichtsbegriffs mit reinen Optimierungsansätzen vgl. Föhr 1997).

Der Beitrag greift auf Vorarbeiten der Verfasser zurück (Schauenberg/Schmidt 1983; Schauenberg 1993, 1995, 1996; Kräkel 1993, 1994, 1995, 1997a; Kräkel/Schauenberg 1994; Schauenberg/Föhr 1995). In diesen Vorarbeiten ist ein bestimmtes Verständnis von Personalökonomie als der ökonomischen Analyse der Personalpolitik von Unternehmen entwickelt worden. Eine (sehr) knappe Skizze dieser Vorarbeiten mag deshalb an dieser Stelle genügen. Personalökonomie ist für uns nicht ohne eine leistungsfähige Unternehmenstheorie, diese nicht ohne ein realistisches marktheoretisches Fundament möglich. Kennzeichnend für die moderne, die sog. institutionali-

* Wir danken Dorothea Alewell für ihr Koreferat sowie Markus Gmür, Rüdiger Klimecki, Wolfgang Scholl und Egbert Kahle für ihre Diskussionsbeiträge.

stische Theorie der Unternehmung ist ein konsequenter Marktbezug. Märkte funktionieren aber, wie die theoretische Diskussion deutlich gemacht hat, weder kostenlos (Coase 1937; Williamson 1975) noch fehlerfrei (Arrow 1969). Unternehmen handeln auf diesen Märkten. Sie kompensieren Marktfehler, nutzen diese und schaffen gegebenenfalls neue. Ihre Grenzen ergeben sich über das Verhältnis von externen Transaktionskosten (d.s. die Kosten der Nutzung des Marktes als Allokationsmechanismus) zu internen Transaktionskosten oder Organisationskosten (d.s. die Kosten der Nutzung der Organisation einer Unternehmung als Allokationsmechanismus). Die Unternehmung ist dann einmal in vielfältige vertraglich geregelte Marktbeziehungen eingebunden. Zum anderen schafft sie aber auch ein internes, auf notwendigerweise unvollständigen Arbeitsverträgen gestütztes Vertragssystem (zur These unvollständiger Verträge vgl. u.a. Hart 1989, 1991). Die Unternehmung kann dann „als eine auf Dauer angelegte kooperative Veranstaltung von Individuen mit nicht notwendigerweise identischen Interessen zur Sicherung von höchst prekären möglichen Vorteilen gemeinsamen und koordinierten Verhaltens“ (Schauenberg/Schmidt 1983, S. 249) verstanden werden. Ihre wesentlichen Probleme ergeben sich bei der Gestaltung der verschiedenen Vertragsbeziehungen aus der Dauer der Beziehungen, aus der Berücksichtigung der Interessen, der möglichen Handlungen und der Außenoptionen aller Beteiligten sowie aus den dabei zu beachtenden Informationsverteilungen. Unter der Unternehmenspolitik kann man alle Maßnahmen verstehen, die Eigentümer oder ihre Beauftragten einsetzen, um ihre Ziele zu realisieren. Die Personalpolitik einer Unternehmung hat die Aufgabe, diese Vorgaben im Personalbereich einer Unternehmung umzusetzen. Personalökonomie, verstanden als die ökonomische Analyse der Personalpolitik einer Unternehmung, kann auf ein reiches Angebot an arbeitsökonomischen Theorien zurückgreifen. Im Gegensatz zu vielen anderen Teilen der Betriebswirtschaftslehre kann sie sich oft zudem an den vielfältigen Ergebnissen der empirischen Forschung orientieren.

In Abschnitt 2 werden zunächst einmal die Beziehung zwischen Unternehmens-, Personal- und Karrierepolitik erläutert. Abschnitt 3 bildet den Kern des Beitrags. Er beschäftigt sich mit der aktiven Gestaltung betrieblicher Karrieremöglichkeiten durch die Unternehmensleitung als Träger der Personalpolitik. Hierbei werden in Unterabschnitt 3.1 drei Phasen in der betrieblichen Karriere eines Arbeitnehmers unterschieden, die Eintritts- und Karriereanfängsphase, die Aufstiegsphase sowie die Austrittsphase aus dem Unternehmen, in denen jeweils unterschiedliche Informationseffekte auftreten (Unterabschnitt 3.2). Diese Effekte werden wir aus didaktischen Gründen jeweils einzeln vorstellen und diskutieren. Interaktions- und vor allem Komplementaritätsprobleme werden deshalb nur gelegentlich angesprochen. Die

verschiedenen Informationseffekte erfordern unterschiedliche Konsequenzen auf Seiten der Personalpolitik, welche im Anschluß in Unterabschnitt 3.3 diskutiert werden. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

2 Unternehmens-, Personal- und Karrierepolitik

Unternehmens-, Personal- und Karrierepolitik haben wir oben schon allgemein charakterisiert (vgl. zur Definition und Abgrenzung von Unternehmens- und Personalpolitik Schauenberg 1996, S. 346-348). Dabei sollte deutlich geworden sein, daß im folgenden nicht die administrativen Probleme und Maßnahmen der Personalabteilung Gegenstand der Diskussion sind, sondern diejenigen Metaentscheidungen der Unternehmensleitung und des Kontrollorgans der Unternehmung, die der Personalabteilung und den Arbeitnehmern als Rahmen für ihre operativen Entscheidungen dienen.

Spieltheoretisch kann man sich hierzu ein zweistufiges Spiel vorstellen (Kräkel 1995, 1997a), wobei zur Vereinfachung die Unternehmensleitung und das Kontrollorgan unter der Bezeichnung 'Arbeitgeber' zusammengefaßt werden sollen (s. Abb. 1). Da auf der zweiten Stufe aus Vereinfachungsgründen weitestgehend nur die Arbeitnehmer betrachtet werden, wird im folgenden vom „Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiel“ gesprochen.

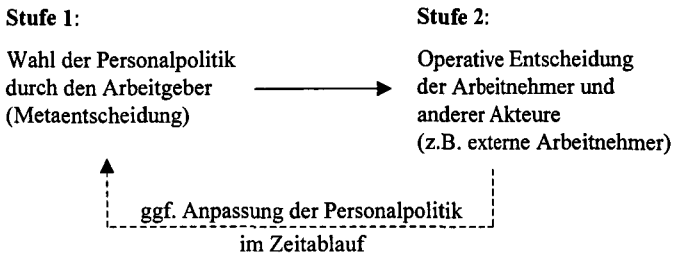


Abb. 1: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiel

Auf der *ersten Stufe* des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels trifft der Arbeitgeber seine Metaentscheidungen über die Regeln der Personalpolitik. Auf der *zweiten Stufe* fällen dann die Arbeitnehmer und andere Akteure (wie z.B. die Personalabteilung oder externe Arbeitnehmer) *bei gegebener Personalpolitik* ihre operativen Entscheidungen, erstere beispielsweise über die Höhe der Arbeitsintensität sowie über Art und Umfang von Wissenserwerb und -weitergabe.

Das zweistufige Spiel läßt sich für den Arbeitgeber im Prinzip mittels Rückwärtsinduktion lösen. Dies ist das bei einem endlichen, mehrstufigen Spiel übliche Lösungskonzept. Der Arbeitgeber versucht dann also, bereits

auf der ersten Stufe die möglichen Arbeitnehmerreaktionen auf verschiedene denkbare Personalpolitiken zu antizipieren, um letztlich hieraus die optimale Metaentscheidung auswählen zu können.

Folgt man dem üblichen entscheidungstheoretischen Politikbegriff, so läßt sich die Personalpolitik eines Unternehmens genauer durch die drei Bestandteile 'Ziele', 'Restriktionen' und 'Instrumente' definieren (Schauenberg 1996, S. 346 f.). Die *Ziele* der Personalpolitik können in das Allokations- und Matchingziel sowie das Anreizziel unterschieden werden (vgl. Kräkel 1997a, S. 104-131, analog zu den Zielen der betrieblichen Karrierepolitik). Mit dem Allokations- und Matchingziel ist gemeint, daß ein Arbeitgeber versucht, die *Leistungsfähigkeit* der Unternehmung langfristig zu sichern, indem optimale Arbeitgeber-Arbeitnehmer- sowie Arbeitnehmer-Stellen-Matches geschaffen werden. Zu ersterem gehört nicht nur die Suche nach geeigneten Mitarbeitern auf dem externen Arbeitsmarkt, sondern auch, einen potentiellen Wechsel außerordentlicher Talente zu anderen Arbeitgebern zu verhindern. Zu letzterem zählt, Arbeitnehmern geeignete Qualifikationen zu vermitteln und sie passenden Stellen im Unternehmen zuzuweisen. Mit dem Anreizziel ist gemeint, daß der Arbeitgeber versucht, die *Leistungsbereitschaft* der bereits beschäftigten Arbeitnehmer langfristig sicherzustellen. Wichtig ist sowohl für das Allokations- und Matching- als auch für das Anreizziel, daß der Arbeitgeber eine dauerhafte Perspektive verfolgt. Beispielsweise ist kurzfristig ein suboptimales Arbeitnehmer-Stellen-Match in Kauf zu nehmen, wenn dieses dem Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen durch den Arbeitnehmer dient und dadurch langfristig Effizienzvorteile erzielt werden (vgl. hierzu auch den Befund von Sicherman 1991). Die Zielkomponente der Personalpolitik ist jedoch nicht ganz unproblematisch. Zum einen sind zwischen dem Allokations- und Matching-Ziel und dem Anreizziel Zielkonflikte denkbar (z.B. Kräkel 1997a, S. 123-126), zum anderen kann nicht ausgeschlossen werden, daß die Unternehmensleitung und/oder das Kontrollorgan der Unternehmung gegen die genannten Ziele der Personalpolitik und damit gegen die Interessen der Anteilseigner der Unternehmung verstößt (z.B. Kräkel 1997a, S. 162-164). Auch ist vorstellbar, daß andere Akteure im Unternehmen aufgrund eigener Individualziele kurzfristig gegen die Ziele der Personalpolitik handeln (z.B. Kräkel 1997a, S. 136-160).

Die *Restriktionen* der Personalpolitik umfassen sämtliche Parameter, die den Entscheidungsspielraum des Arbeitgebers begrenzen, von diesem aber nur kaum oder gar nicht beeinflussbar sind. Beispiele hierfür sind gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen sowie die Knappheitsverhältnisse und die spezifischen Gegebenheiten derjenigen Arbeitsmarktsituation, in die der Arbeitgeber über den Standort der Unternehmung eingebunden ist (Kräkel 1997a, S. 23 ff.). Gerade der letzte Aspekt ist von nicht zu unterschätzender

Bedeutung. So weisen neuere theoretische wie auch empirische Studien darauf hin, daß nationale Arbeitsmarktsituationen durch ein spezifisches Geflecht von Institutionen geprägt sind. Zwischen diesen Institutionen bestehen starke Verbundeffekte, die eine isolierte Übertragung einzelner Institutionen in eine andere Arbeitsmarktsituation als wenig sinnvoll erscheinen lassen (Aoki 1994a, 1994b). Diese Art von Restriktion hat vor allem einen Einfluß auf die dritte Komponente der Personalpolitik, die Instrumentenkomponente. Es kann also davon ausgegangen werden, daß einem Arbeitgeber je nach Arbeitsmarktsituation ein unterschiedliches personalpolitisches Instrumentarium zur Verfügung steht.

Die *Instrumente* der Personalpolitik lassen sich anhand der personalpolitischen Ziele unterscheiden, die der Arbeitgeber anzustreben versucht. Das Allokations- und Matchingziel sucht der Arbeitgeber u.a. über die Auswahl geeigneter Einstellungs- und Screeningverfahren, über Qualifizierungsmaßnahmen sowie über Versetzungs-, Beförderungs- und Entlassungsregeln zu erreichen. Das Anreizziel hingegen wird mit Hilfe von (erfolgsabhängigen) Entgeltsystemen, der Wahl eines anreizkompatiblen Karrieresystems sowie gegebenenfalls über die Bereitstellung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen verfolgt. Da die Menge der verfügbaren Instrumente der Personalpolitik kaum einzugrenzen ist, kommt der obigen Aufzählung eher exemplarische Bedeutung zu. Diese Beispiele zeigen jedoch bereits, daß der Arbeitgeber bei der Zusammenstellung seines personalpolitischen Instrumentariums wichtige Komplementaritätseffekte zu beachten hat (Schauenberg 1996, zu einer weitergehenden Diskussion von Komplementaritätseffekten vgl. Milgrom/Roberts 1994).

3 Informationsprozesse und Karrieren

Betrachtet man die betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers, so lassen sich grob drei Phasen unterscheiden: die Eintritts- und Karriereanfangsphase, die Aufstiegsphase sowie die Austrittsphase aus der Unternehmung. Jede der Phasen ist durch eine spezifische Informationsverteilung über Arbeitnehmer- und Arbeitgebercharakteristika, spezifische Informationseffekte und entsprechende Konsequenzen für die Personalpolitik gekennzeichnet. Zunächst einmal sollen in Unterabschnitt 3.1 die drei Phasen, die den betrieblichen Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers beschreiben, kurz erläutert werden. Anschließend soll verdeutlicht werden, wie das in Abschnitt 2 eingeführte zweistufige Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiel hinsichtlich der information-ökonomischen Aspekte formuliert werden kann. Als erstes werden Informationseffekte betrachtet, in deren Mittelpunkt Eigenschaften bzw. Handlungen des Arbeitnehmers stehen und die damit auf der *zweiten Stufe* des Spiels relevant werden (Unterabschnitt 3.2). Danach wird auf die *erste Stufe* des Spiels

zurückgegangen, auf der der Arbeitgeber seine Metaentscheidungen über die Ausprägung der Personalpolitik zu treffen hat (Unterabschnitt 3.3).

3.1 BETRIEBLICHER KARRIERELEBENSZYKLUS EINES ARBEITNEHMERS

Die *Eintritts- und Karriereanfängsphase* beinhaltet die Auswahl eines externen Arbeitnehmers für eine vakante Stelle, die Probephase des Arbeitnehmers sowie die ersten Jahre seiner betrieblichen Karriere bis zur ersten Beförderung. Bei Eintritt in die Unternehmung besteht sowohl auf Seiten des Arbeitnehmers als auch auf Seiten des Arbeitgebers eine vergleichsweise hohe Unsicherheit. Es herrscht eine asymmetrische Informationsverteilung. Der Arbeitnehmer ist über einige seiner (Qualitäts-)Eigenschaften besser als der Arbeitgeber informiert. Hierunter fallen insbesondere feststehende extrafunktionale Merkmale des Arbeitnehmers (= Grundfähigkeiten) wie Beharrlichkeit, Intelligenz und Aufnahmefähigkeit. Der Arbeitgeber hingegen wird über karriererelevante Charakteristika des Unternehmens, wie z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, geplantes Unternehmenswachstum und Konkursgefahr, besser als der Arbeitnehmer informiert sein. Über die matchspezifische Qualität des Arbeitnehmers, d.h. inwiefern der Arbeitnehmer dauerhaft zum Unternehmen paßt, wird mutmaßlich auf beiden Seiten zu Beginn der Arbeitnehmerkarriere eine hohe Unsicherheit herrschen.

Hinsichtlich der Arbeitnehmer einer Eintrittskohorte, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums für vergleichbare Stellen eingestellt wurden, besteht aus Sicht der Personalpolitik statistisch gesehen eine doppelte Problematik (Kräkel 1997a, S. 197). Zum einen haben diese Arbeitnehmer die gleichen Einstellungs- und Testverfahren erfolgreich durchlaufen, so daß hier von einer gewissen Ex-ante-Homogenität oder Quasi-Homogenität gesprochen werden kann. Da der Arbeitgeber zu diesem Karrierezeitpunkt über bestimmte Qualitätseigenschaften der Arbeitnehmer noch unsicher ist, nimmt er für diese Qualitätseigenschaften bezüglich jedes Arbeitnehmers der Eintrittskohorte formal *eine einheitliche Wahrscheinlichkeitsverteilung* an. Zum anderen besteht für den Arbeitgeber eine sehr hohe Unsicherheit über diese Qualitätseigenschaften der Arbeitnehmer, was formal bedeutet, daß die einheitliche Wahrscheinlichkeitsverteilung *relativ flach* verläuft, d.h. durch eine hohe Varianz gekennzeichnet ist. Dies bedeutet, daß sich in dieser Phase für den Arbeitgeber aus dem Informationswertkalkül eine sehr hohe Informationsnachfrage über die unbekanntenen Eigenschaften der Arbeitnehmer ergibt (zum Informationswertkalkül vgl. Laux 1979; Schauenberg 1985): Bereits geringe Zusatzinformationen würden dazu führen, daß nicht mehr eine einheitliche, flache A-priori-Verteilung gilt, sondern (a) der Arbeitgeber unterschiedliche bedingte A-posteriori-Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die verschiedenen Arbeitnehmer erhält und (b) aufgrund einer bayesianischen

Wahrscheinlichkeitsrevision diese bedingten A-posteriori-Verteilungen weniger flach verlaufen als die ursprüngliche A-priori-Verteilung. Zusatzinformationen sind für den Arbeitgeber zu diesem Zeitpunkt also von hohem Wert. Als Motiv für die Informationsnachfrage des Arbeitgebers steht in dieser Karrierephase weniger das Anreizziel als vielmehr das Allokations- und Matchingziel im Vordergrund. Entscheidend für den Arbeitgeber ist, daß ineffiziente Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches entweder erst gar nicht zustande kommen oder aus Kostengründen zumindest vor Ablauf der Probezeit wieder aufgelöst werden. Zudem sollte für diejenigen Arbeitnehmer, für die ein hoher Matchingerfolg prognostiziert wird, eine bedingte Planung darüber erfolgen, welche Karrierepfade für sie im Unternehmen potentiell in Frage kommen.

Die *Aufstiegsphase* schließt unmittelbar an die erste Phase an und erstreckt sich von der ersten Beförderung bis zum Austritt des Arbeitnehmers aus der Unternehmung. Strenggenommen ist die Bezeichnung 'Aufstiegsphase' etwas mißverständlich, da in diesen zweiten Karriereabschnitt nicht nur Beförderungen, sondern auch mögliche Versetzungen und Degradierungen fallen (die Substitution vertikaler Aufstiegsmobilität durch horizontale Versetzungen ergibt sich teilweise nicht zuletzt vor dem Hintergrund flacher werdender Hierarchien; vgl. Schanz 1993, S. 403). Da für den Eintritt in die zweite Phase jedoch Voraussetzung ist, daß der betreffende Arbeitnehmer in der ersten Phase ein vergleichsweise hohes Erfolgspotential erkennen ließ, kann zumindest tendenziell von einer hierarchischen Aufwärtsbewegung gesprochen werden.

Informationsökonomisch läßt sich die Aufstiegsphase eines Arbeitnehmers als fortlaufender Informationsakkumulationsprozeß beschreiben (Kräkel 1997a, S. 107-109). Arbeitnehmer und Arbeitgeber erhalten aufgrund von Beobachtungen der Arbeitsergebnisse bzw. aufgrund der Reaktionen des Arbeitgebers auf die beobachteten Ergebnisse jeweils neue Zusatzinformationen über die allgemeine Matchqualität sowie spezifische Stärken und Schwächen des Arbeitnehmers. Auf diese Weise wird mit zunehmender Verweildauer des Arbeitnehmers die beiderseitige Unsicherheit immer mehr abgebaut. Formal bedeutet dies aus Sicht der Personalpolitik, daß es mit fortlaufender Karrieredauer immer seltener zu einer Revision der A-posteriori-Wahrscheinlichkeitsverteilung über die unsicheren Qualitätseigenschaften des Arbeitnehmers kommt. Gemäß der Kosten-Nutzen-Überlegungen des Informationswertkalküls lohnt sich am Ende der zweiten Phase für den Arbeitgeber immer weniger eine Nachfrage nach *Qualitäts*informationen über den Arbeitnehmer. Bezogen auf die beiden Ziele der Personalpolitik sind zu Beginn der Aufstiegsphase Zusatzinformationen über den Arbeitnehmer hinsichtlich des Allokations- und Matching-Ziels und im Hinblick auf das Anreizziel

gleichermaßen relevant, zum Ende der Aufstiegsphase hin erhält das Anreizziel informationsökonomisch jedoch ein deutlich stärkeres Gewicht.

Die informationsökonomische Bedeutung der Aufstiegsphase läßt sich auch anhand des Rank-order tournament-Ansatzes verdeutlichen. Dieser Ansatz geht auf die Arbeiten von Lazear/Rosen (1981) und Rosen (1986) zurück (zu einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des Ansatzes vgl. Kräkel 1997a, S. 262-288). Danach findet auf jeder Hierarchieebene eine Art Beförderungsturnier statt, indem Arbeitnehmer über einen relativen Leistungsvergleich um vakante Stellen auf der nächsthöheren Hierarchieebene miteinander konkurrieren. Die Vorstellung eines betrieblichen Karrieresystems als ein System aus hierarchisch gestaffelten Beförderungsturnieren führt zu zweierlei Konsequenzen (Rosen 1986). *Zum einen* werden durch den *relativen* Leistungsvergleich in jedem Turnier stochastische Störgrößen, die gleichermaßen auf die individuellen Arbeitsergebnisse der Arbeitnehmer einwirken, in dem Sinne herausgefiltert, daß die Rangordnung zwischen den Arbeitnehmern bei beliebig großem gemeinsamen Störeinfluß unverändert bleibt. *Zum anderen* wird durch die Selektionswirkung aufeinanderfolgender Beförderungsturniere entlang der Hierarchie bewirkt, daß leistungsschwächere Arbeitnehmer mit steigender Hierarchieebene kaum noch als Turnierteilnehmer auftreten, d.h. der Homogenitätsgrad unter den Turnierteilnehmern nimmt mit steigender Hierarchieebene zu. Damit wird die Ex-ante-Homogenität, die zu Beginn der ersten Karrierephase herrschte, zum Ende der zweiten Karrierephase durch eine Ex-post-Homogenität abgelöst, die sich im Gegensatz zum Ex-ante-Zeitpunkt durch eine sehr geringe Qualitätsunsicherheit unter den Arbeitnehmern auszeichnet.

Die dritte Phase innerhalb des betrieblichen Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers bildet die *Austrittsphase* aus der Unternehmung. Die möglichen Gründe für den Austritt eines Arbeitnehmers sind sehr vielfältig: Erreichen des Rentenalters, Kündigung durch den Arbeitnehmer, Entlassung durch den Arbeitgeber, Invalidität oder Tod usw. Informationsökonomisch kommt dieser Phase aus Sicht der Personalpolitik eine deutlich geringere Bedeutung zu als den beiden vorangegangenen Phasen. Von Interesse dürften für den Arbeitgeber lediglich mögliche Signalwirkungen sein, die der Austritt eines Arbeitnehmers auf den verbleibenden Rest der Belegschaft sowie auf potentielle zukünftige Beschäftigte auf dem externen Arbeitsmarkt hat (vgl. hierzu Kräkel 1997a, S. 333-361 sowie die dort verwendete Literatur). Beispielsweise ist vom Arbeitgeber zu überdenken, inwiefern die Entlassungen eines Arbeitnehmers von dritter Seite als Bruch impliziter Vereinbarungen durch einen opportunistisch handelnden Arbeitgeber gewertet werden. Die Folge könnten dann Anreizprobleme unter der verbleibenden Belegschaft

(z.B. Leistungszurückhaltung, verringerter Anreiz beim Humankapitalerwerb) sein sowie Reputationsverluste auf dem externen Arbeitsmarkt in Form zukünftiger Rekrutierungsprobleme (z.B. geringerer Bewerberpool, höhere Einstiegsgehälter). Das Ausmaß derartiger Probleme hängt letztlich von der Transparenz des internen und des externen Arbeitsmarktes ab.

3.2 INFORMATIONSEFFEKTE

In diesem Unterabschnitt werden weitestgehend Informationseffekte betrachtet, die auf der *zweiten Stufe* des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels angesiedelt sind, in deren Mittelpunkt also der Arbeitnehmer steht. Die folgende Diskussion erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es soll lediglich exemplarisch anhand der wichtigsten Informationseffekte in den drei Karrierephasen gezeigt werden, mit welchen informationsökonomischen Problemen die Personalpolitik konfrontiert wird. Auf zwei Punkte, die im Prinzip jede der drei Phasen betreffen, soll kurz vorab hingewiesen werden. Zum einen kommt dem Arbeitsmarkt unter den Restriktionen der Personalpolitik eine besondere Bedeutung zu. Je nach Transparenz des Arbeitsmarktes sind einige der folgenden Informationseffekte unterschiedlich stark ausgeprägt bzw. überhaupt erst möglich. Zum anderen ist grundsätzlich die Möglichkeit von Entscheidungsfehlern auf Seiten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers in die informationsökonomischen Überlegungen miteinzubeziehen, da durch diese die Güte der Ergebnisse von Informationsverarbeitungsprozessen wesentlich beeinflusst wird. Auf beide Punkte wird im folgenden an geeigneter Stelle hingewiesen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit beiden Punkten kann im Rahmen dieses Beitrags nicht erfolgen, da allein zu Entscheidungsfehlern eine kaum überschaubare Zahl an Aufsätzen und Monographien existiert (vgl. z.B. Eichenberger 1992 und Klose 1994, sowie die dort diskutierten Beiträge).

Im Rahmen der *Eintritts- und Karriereanfangsphase* sind zunächst einmal *Signalisierungseffekte* durch den Arbeitnehmer mittels beruflicher Zertifikate und Bildungsabschlüsse zu beachten. Die Möglichkeit der Signalisierung von Arbeitnehmerfähigkeiten über Berufszertifikate betrifft insbesondere das berufsfachliche Segment des deutschen Arbeitsmarktes (zum Konzept des dreigeteilten segmentierten Arbeitsmarktes vgl. Sengenberger 1978, 1987; Biehler et al. 1981). Ein externer Stellenbewerber kann einem Arbeitgeber bei der Einstellung z.B. mit Hilfe eines Gesellen- oder Gehilfenbriefes, eines Diploms oder eines Examens signalisieren, daß er über bestimmte, allgemein anerkannte berufliche Fähigkeiten verfügt, wodurch sich die Qualitätsunsicherheit für den Arbeitgeber verringert.

Die Idee *glaubhafter Signale* für den Arbeitsmarkt wurde zuerst von Spence (1973) eingeführt. Ausgangspunkt der Signaling-Idee von Spence ist

die Überlegung, daß Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Grundfähigkeiten auch unterschiedliche Kosten für den Erwerb eines Signals in Form eines (Bildungs-) Zertifikats aufwenden müssen. Ein Signal kann nur dann vom Arbeitgeber als glaubhaft eingestuft werden, wenn Arbeitnehmer mit hohen (niedrigen) Grundfähigkeiten niedrige (hohe) Signalisierungskosten aufweisen, so daß sich sehr fähige Arbeitnehmer für eine Signalisierung entscheiden, während weniger fähige Arbeitnehmer aufgrund prohibitiv hoher Signalisierungskosten davon absehen. Man spricht in diesem Fall auch von einem separierenden Gleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt, da sich die Arbeitnehmer über ihr Signalisierungsverhalten eindeutig unterscheiden und kein Arbeitnehmer mehr ein Interesse hat, individuell von seinem Verhalten abzuweichen. Z.B. kann der Erwerb eines Prädikatsexamens in einem Studiengang als glaubhaftes Signal über die Grundfähigkeiten eines Universitätsabsolventen angesehen werden, wenn die Opportunitätskosten der Zeit für die notwendigen Prüfungsvorbereitungen bei sehr fähigen Studenten vergleichsweise gering sind, bei weniger fähigen Studenten jedoch prohibitiv hoch. Interessanterweise wären in diesem Fall Universitätszertifikate selbst dann für den Arbeitsmarkt von großem Wert, wenn im betreffenden Studiengang überhaupt kein praxisrelevantes Wissen vermittelt wird, die Universitätsausbildung selbst also zu keiner Produktivitätserhöhung bei den Absolventen führen würde. Der Wert ergäbe sich allein aus der Signalwirkung über Grundfähigkeiten der Absolventen, die wiederum höchstgradig praxisrelevant sind. Hier würde ein Hochschulabsolvent durch seine Bildung also nicht in sein Humankapital, sondern in seine Reputation investieren.

Als weitere Informationseffekte in der Eintritts- oder Karriereanfangsphase wären *Frühstarteffekte* zu nennen (Kräkel 1994). Frühstarteffekte behaupten einen positiven Zusammenhang zwischen frühzeitigem Karriereanfangserfolg eines Arbeitnehmers und späterem Karriereerfolg. Sie lassen sich damit erklären, daß Frühstarts und andere erste Karriereergebnisse zu einer ersten Revision der A-priori-Wahrscheinlichkeiten des Arbeitgebers über die noch weitestgehend unbekanntesten Arbeitnehmerfähigkeiten führen. Da die A-priori-Verteilung über die Fähigkeiten eines Arbeitnehmers noch sehr flach verläuft, führen erste Zusatzinformationen in einer Arbeitnehmerkarriere zu einer erheblichen Umverteilung von Wahrscheinlichkeitsmassen. Frühstarteffekte lassen sich rational jedoch erst dadurch erklären, daß sehr fähige Arbeitnehmer nicht nur zu Beginn ihrer Karriere, sondern dauerhaft hohe Erfolge aufweisen und dadurch auch am Ende ihrer betrieblichen Karriere über eine sehr hohe hierarchische Position und ein sehr hohes Einkommen verfügen. Würde ein Arbeitgeber allein den ersten Karriereergebnissen Gewicht beimessen, liefe er Gefahr, dem sogenannten Konservatismuseffekt (Klose 1992) - einer speziellen Form von Entscheidungsfehler - zu unterliegen,

wodurch möglicherweise nicht die fähigsten Arbeitnehmer auf Führungspositionen aufsteigen.

Kombiniert man Signalisierungs- und Frühstarteffekte miteinander, so lassen sich darüber sogenannte *Rattenrennen* zwischen jungen Arbeitnehmern erklären, die erst seit kurzem in einer Unternehmung arbeiten (vgl. allgemein zum Phänomen des Rattenrennens Akerlof 1976; Holmström 1982; Milgrom/Roberts 1992, S. 372-374; Kräkel/Schauenberg 1994). Da diese Arbeitnehmer wissen, daß der Arbeitgeber noch nicht zwischen ihnen zu differenzieren vermag, kann es für den einzelnen rational sein, über einen sehr hohen Arbeitseinsatz ein hohes Karriereinteresse sowie hohe Grundfähigkeiten wie Ausdauer und Beharrlichkeit zu signalisieren. Wird solch ein Signalisierungsversuch eines Arbeitnehmers von den anderen Arbeitnehmern der Eintrittskohorte beobachtet, könnten sich diese dazu gezwungen sehen, ihren Arbeitseinsatz auch entsprechend zu steigern, um nicht im Karrierewettbewerb ins Hintertreffen zu geraten. Letztlich entsteht so ein Eskalationseffekt, bei dem die Arbeitnehmer eine ineffizient hohe Arbeitsintensität wählen, die zu einer Gefährdung ihrer Gesundheit führt und damit die zu erwartenden Fehlzeiten und Produktionsausfälle für den Arbeitgeber erhöht. Eine andere Form von Eskalation könnte in einer gegenseitigen Sabotage der miteinander konkurrierenden Arbeitnehmer bestehen (Lazear 1989), die vermutlich zu noch gravierenderen Folgen für den Arbeitgeber als eine Überanstrengung der Arbeitnehmer führen würde.

Ein Informationseffekt, der dem Frühstarteffekt sowie möglichen Rattenrennen entgegenwirkt, ist der *Ratchet effect* (Sperrklinkeneffekt; vgl. beispielsweise Baron/Besanko 1984; Freixas/Guesnerie/Tirole 1985; Laffont/Tirole 1988). Den Ausgangspunkt bildet hierbei die Überlegung, daß der Arbeitgeber Zwischeninformationen über Arbeitnehmerleistungen nicht nur für Allokationszwecke (z.B. zur Prognose des Arbeitnehmerpotentials für Beförderungen und Versetzungen), sondern auch für Anreizzwecke verwendet. Ein Arbeitnehmer muß davon ausgehen, daß der Arbeitgeber bei überaus guten Arbeitnehmerleistungen die Standards für den betreffenden Arbeitnehmer anhebt, wenn die erwarteten Leistungen (dauerhaft) übertroffen werden. Infolgedessen kann es für einen Arbeitnehmer rational sein, seine Leistung zurückzuhalten. Er verschlechtert damit zwar seine zukünftigen Beförderungschancen, verhindert auf der anderen Seite aber auch, daß er in Zukunft nur noch mit schwierigen Arbeitsaufgaben betraut wird, wodurch sein Arbeitsleid ansteigen würde. Eine Leistungszurückhaltung kann für den Arbeitnehmer daher durchaus nutzenerhöhend sein.

Die *Aufstiegsphase* beginnt mit der ersten Beförderung eines Arbeitnehmers. In dieser Phase besteht die Möglichkeit, daß aufgrund *systematischer*

Selektionsfehler die falschen Arbeitnehmer befördert werden. Diese Problematik wird von Chakravarty (1993) formal diskutiert. Chakravarty beschäftigt sich mit dem Fall, daß ein Arbeitgeber in einem vorläufigen Selektionsschritt aus einem internen Bewerberpool die *besten* x Prozent sowie die y Prozent an *guten* Nachwuchstalenten für Managerpositionen bestimmen will. Es gilt $y > x$, da die besten x Prozent der Bewerber zugleich auch in der Menge der y Prozent an guten Bewerbern enthalten sind. Chakravarty zeigt, daß unter bestimmten Bedingungen die Wahrscheinlichkeit, als Bewerber für eine Managerposition ausgewählt zu werden, obwohl man nicht zu den x Prozent der besten Bewerber zählt, größer sein kann als die Wahrscheinlichkeit, für einen guten Bewerber gehalten zu werden, obwohl man nicht zu den y Prozent der guten Bewerber gehört. Ein systematischer Selektionsfehler kann also bei diesem zweistufigen Selektionsprozeß auftreten. Dies gilt sogar dann, wenn der auswählende Arbeitgeber im Prinzip über gute Selektionsfähigkeiten verfügt, d.h. wenn er die besten Nachwuchskräfte mit einer vergleichsweise hohen Wahrscheinlichkeit als solche erkennt und wenn er Nicht-Spitzennachwuchskräfte mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit bei der Besetzung von Topmanagerpositionen aussondert (Chakravarty 1993, S. 296 f.).

Ein weiteres Problem der Aufstiegsphase stellen vergleichsweise eindeutige *Zwischeninformationen in Beförderungsturnieren* dar (McLaughlin 1988, S. 249; Prendergast/Topel 1993, S. 362). Arbeitnehmer, die um die gleichen vakanten Stellen konkurrieren, können oftmals die Leistungen ihrer jeweiligen Aufstiegskonkurrenten bzw. die Arbeitgeberreaktionen auf die Leistungen der Konkurrenten gut beobachten. Ein Arbeitnehmer könnte beispielsweise die Zwischeninformation erhalten, daß es sich bei seinen Konkurrenten mutmaßlich um Stellenbewerber mit sehr hohen Grundfähigkeiten handelt und/oder daß er selbst im Beförderungsturnier weit hinten liegt. Solch eine Zwischeninformation würde bewirken, daß der betreffende Arbeitnehmer die Wahrscheinlichkeit für einen Gesamtsieg im Beförderungsturnier auf einen Wert nahe Null revidiert und fortan nur noch mit minimaler Leistungsintensität arbeitet, um zumindest sein Arbeitsleid möglichst gering zu halten. Wird dieses wiederum von den Aufstiegskonkurrenten beobachtet, so reduzieren auch sie ihre Arbeitsanstrengungen, da für einen Turniersieg lediglich die relative Leistung im Vergleich zu den übrigen Stellenbewerbern ausschlaggebend ist. Eine Gegenreaktion des zurückliegenden Arbeitnehmers hätte vor allem dann wenig Aussicht auf Erfolg, wenn der (die) vorne liegende(n) Arbeitnehmer sofort reagieren kann (können). Im ungünstigsten Fall könnten sämtliche Leistungsanreize im Beförderungsturnier aufgrund der Zwischeninformation zusammenbrechen. Dieser Fall weist deutliche Parallelen zum

Rattenrennen auf. Hier kommt es allerdings zu einem genau umgekehrten Eskalationseffekt durch Zwischeninformationen..

Die folgenden Informationseffekte innerhalb der Aufstiegsphase ergeben sich nur dann, wenn man den Arbeitsmarkt als Kontextfaktor in die Diskussion miteinbezieht. Der erste dieser Informationseffekte beruht auf einer *Informationsübertragung infolge einer Beförderung* (vgl. z.B. Waldman 1984, 1990; Milgrom/Oster 1987; Ricart i Costa 1988; Bernhardt 1989, 1995). Wenn (a) die Fähigkeiten eines Arbeitnehmers vom Arbeitgeber gut beurteilbar sind, nicht jedoch vom Arbeitnehmer selbst und von anderen Arbeitgebern, und wenn (b) die Arbeitnehmerfähigkeiten nicht rein betriebspezifisch sind, dann ist es möglich, daß ein Arbeitnehmer mit hohen Fähigkeiten nicht befördert wird, auch wenn der Arbeitgeber dadurch gegen das Allokationsziel der Personalpolitik verstößt. Die Erklärung hierfür basiert auf der Tatsache, daß eine Beförderung in der geschilderten Situation gemäß Bedingung (a) die Information, daß der Arbeitnehmer über hohe Fähigkeiten verfügt, auf den betreffenden Arbeitnehmer sowie auf andere Arbeitgeber überträgt. Aufgrund der obigen Bedingung (b) kann der Arbeitnehmer nun infolge der Informationsübertragung unter Wettbewerbsbedingungen eine höhere Entlohnung beim Arbeitgeber durchsetzen, da der Arbeitnehmer ansonsten den Arbeitgeber wechseln würde, um auf diese Weise eine Lohnerhöhung zu realisieren. Letztlich hat der Arbeitgeber die Entscheidung, einen sehr fähigen Arbeitnehmer zu befördern oder nicht, anhand eines Kosten-Nutzen-Kalküls zu treffen: Die Beförderung eines sehr fähigen Arbeitnehmers auf eine vakante Stelle mit entsprechend hohen Anforderungen rechnet sich nur dann für den Arbeitgeber, wenn die durch die Beförderung verbesserte Allokationseffizienz die zu erwartenden Lohnkostensteigerungen übertrifft.

Die vorangegangene Argumentation enthält neben den Bedingungen asymmetrisch verteilter Qualitätsinformationen (Bedingung (a)) und nicht-betriebspezifischer Arbeitnehmerfähigkeiten (Bedingung (b)) noch die implizite Annahme eines funktionierenden Arbeitsmarktes, insbesondere die Annahme einer hinreichend großen Konkurrenz zwischen den anderen Arbeitgebern um den beförderten Arbeitnehmer. Gerade gegen die letzte Prämisse könnte jedoch die Überlegung sprechen, daß andere Arbeitgeber beim Versuch, den beförderten Arbeitnehmer abzuwerben, Gefahr laufen, dem *Winner's curse-Effekt* - einer weiteren speziellen Form von Entscheidungsfehler - zu unterliegen, und daher auf einen Abwerbersuch verzichten (der *Winner's curse* wurde ursprünglich als Problem von Auktionen diskutiert; vgl. zur Charakterisierung des *Winner's curse*-Phänomens sowie zu einem Überblick über empirische Befunde Kräkel 1992, S. 82-95; 1996. Zum *Winner's curse* auf dem Arbeitsmarkt vgl. Milgrom/Oster 1987; Prendergast

1992; Perri 1995). Zur Verdeutlichung kann man sich hierzu eine Art Bietprozeß zwischen dem bisherigen und einem anderen Arbeitgeber um einen Arbeitnehmer in einer frühen Karrierephase vorstellen (in der frühen Karrierephase könnten Arbeitnehmer von verschiedenen Arbeitgebern allein in Hinblick auf ihr unsicheres, absolutes Leistungspotential beurteilt werden. Unter dieser Voraussetzung lassen sich die auf dem Common value-Modell der Auktionstheorie beruhenden Überlegungen hier anwenden). Zunächst einmal wird dem beförderten Arbeitnehmer von einem außenstehenden Arbeitgeber eine relativ hohe Gehaltsofferte für den Fall eines Wechsels angeboten. Hierauf kann der bisherige Arbeitgeber mit einem Gegenangebot reagieren, um den Arbeitnehmer zu halten, oder aber auf ein entsprechendes Gegenangebot verzichten. Da der bisherige Arbeitgeber gemäß Bedingung (a) einen Informationsvorsprung über den Arbeitnehmer hat, ist von Seiten des außenstehenden Arbeitgebers davon auszugehen, daß sich der bisherige Arbeitgeber nur dann für ein Gegenangebot entscheidet, wenn das Abwerbeangebot die 'wahren' Fähigkeiten des Arbeitnehmers noch nicht vollständig reflektiert. Ein Gegenangebot wird hingegen nicht erfolgen, wenn das Abwerbeangebot aufgrund des Informationsdefizits des außenstehenden Arbeitgebers unangemessen hoch ist. Der außenstehende Arbeitgeber würde dann zwar den beförderten Arbeitnehmer erfolgreich abwerben, dabei jedoch dem Fluch des Gewinners (Winner's curse) unterliegen und einen Verlust realisieren. Antizipieren außenstehende Arbeitgeber nun die Gefahr eines solchen Winner's curse-Effektes, so ist nur mit einem verhältnismäßig geringen Wettbewerb um den beförderten Arbeitnehmer zu rechnen. Dieses impliziert wiederum, daß auch die Gefahr einer ineffizienten Karrierepolitik in Form eines Verzichts auf die Beförderung sehr fähiger Arbeitnehmer nur relativ gering ist. Hebt man die obige Bedingung (b) auf, so existiert noch eine weitere Möglichkeit, daß außenstehende Arbeitgeber Opfer des Winner's curse werden: Ein außenstehender Arbeitgeber, der nicht weiß, ob der Arbeitnehmer infolge hoher betriebsspezifischer oder hoher nicht-betriebsspezifischer Fähigkeiten befördert wurde, könnte fälschlicherweise von sehr hohen nicht-betriebsspezifischen Fähigkeiten beim Arbeitnehmer ausgehen und daraufhin ein zu hohes Abwerbeangebot wählen (vgl. Kräkel 1997a, S. 116-117).

Eine weitere Klasse von Informationseffekten innerhalb der Aufstiegsphase, die die Rolle des Arbeitsmarktes als Kontextfaktor betont, basiert auf der sogenannten *Career concerns-Debatte* (Borland 1992). Diese Debatte beschäftigt sich mit der Problematik, daß die Aussicht auf spätere betriebliche sowie überbetriebliche Karrierechancen nicht nur produktive, sondern auch kontraproduktive Wirkung auf Führungskräfte haben kann. Eine produktive Wirkung besteht dann, wenn Führungskräfte vor dem Hintergrund späterer Aufstiegsmöglichkeiten ihre Leistung erhöhen (vgl. Gibbons/Murphy 1992,

aber auch die mögliche Gefahr von Rattenrennen). Eine kontraproduktive Wirkung hingegen wird dann erzielt, wenn Führungskräfte unbeobachtbare Entscheidungen treffen, die zwar ihre individuellen Karrierechancen erhöhen, jedoch zu Lasten ihrer Arbeitgeber gehen (Hidden action-Problem), oder Informationen zurückhalten, die ihrer individuellen Karriere schaden könnten, jedoch für die Unternehmung von Wert wären (Hidden information-Problem). „Informationen zurückhalten“ ist hier weit im Sinne von „wahre Informationen unterdrücken“ zu interpretieren. Die Fälle, daß eine Führungskraft Informationen gezielt verfälscht oder aber fiktive (falsche) Informationen verbreitet, fallen beispielsweise auch hierunter. Ein Beispiel für ein Hidden action-Problem wird von Holmström (1982) diskutiert, wonach Manager bei der Wahl von Investitionsprojekten vorteilhafte, innovative Projekte ablehnen, um nicht durch einen möglichen Fehlschlag ihrer Reputation auf dem Managermarkt zu schaden. Mit einem anderen Hidden action-Problem beschäftigt sich Narayanan (1985a, 1985b). Hier wird die Möglichkeit diskutiert, daß Manager bevorzugt Investitionsprojekte wählen, die schnell zu finanziellen Rückflüssen und damit auch schnell zu positiven Signalen über die Qualität des Managers auf dem Managermarkt führen. Die gewählten Investitionsprojekte sind jedoch nicht zwingend diejenigen mit dem höchsten Kapitalwert. Kanodia/Bushman/Dickhaut (1989) betrachten hingegen ein Hidden information-Problem. Sie erklären die Beobachtung, daß Manager oftmals von einer einmal gewählten Technologie nicht zu einer anderen wechseln, obwohl neue Informationen des Managers für einen solchen Wechsel sprechen würden, damit, daß die betreffenden Manager ihren Karrierechancen auf dem Managermarkt nicht schaden wollen (eine alternative Erklärung wäre über den Sunk cost-Effekt (vgl. Thaler 1980), einer Entscheidungsanomalie, möglich; vgl. Kanodia/Bushman/Dickhaut 1989: 59-60). Im Vordergrund steht hier die Befürchtung der Manager, daß ihnen ein Wechsel der Technologie auf dem Managermarkt als Zeichen für Inkompetenz angerechnet wird. Ein zweites Beispiel für Hidden information-Probleme bieten die Modelle über Herdenverhalten von Managern bei Investitionsentscheidungen (Scharfstein/Stein 1990; Zwiebel 1995). Es ist vorstellbar, daß Manager private Informationen über innovative, vielversprechende Projekte bewußt ignorieren und diejenigen weniger innovativen Projekte wählen, die von der Mehrzahl ihrer Konkurrenten auf dem Managermarkt verfolgt werden. Neben dem üblichen Ergebnisrisiko, das darin besteht, daß auch ein guter Manager einmal Pech haben kann, wirkt dabei zusätzlich auch noch ein Fehlbewertungsrisiko, das darin besteht, daß der Managermarkt einen tatsächlich guten Manager schlecht bewerten kann (auf eine Teilklasse von Career concern-Problem – sogenannte Influence activities – wurde hier aus Platzgründen nicht eingegangen; vgl. dazu Milgram 1988; Milgram/Roberts

1988, 1990; sowie zu speziellen Influence activities Laffont 1988, 1990; Prendergast 1993; Kräkel 1995).

Die *Austrittsphase* beinhaltet die Beendigung der betrieblichen Karriere eines Arbeitnehmers. Neben exogenen Einflüssen auf das Karriereende ist im Prinzip möglich, daß der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber im Einverständnis zu einer beiderseitigen Aufhebung des Arbeitskontrakts gelangen oder aber daß eine der beiden Parteien einseitig das Beschäftigungsverhältnis kündigt. Informationseffekte ergeben sich in dieser Karrierephase insbesondere vor dem Hintergrund des Kontextfaktors 'Arbeitsmarkt': Bereits Hashimoto (1981) hat darauf hingewiesen, daß bei asymmetrisch verteilten Informationen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber *ineffiziente Trennungen* möglich sind (zu den nachfolgenden Ausführungen vgl. Hutchens 1989, S. 57-59). Betrachtet sei dazu beispielhaft ein Arbeitsvertrag, der sich über zwei Perioden erstreckt und für den Arbeitnehmer in Periode i ($i=1,2$) einen Lohn in Höhe von W_i ($i=1,2$) vorsieht. Weiterhin sei angenommen, daß zu Beginn von Periode 1 keine der beiden Parteien absehen kann, welche alternativen Lohnangebote W_A dem Arbeitnehmer zu Beginn von Periode 2 auf dem Arbeitsmarkt zur Auswahl stehen. Unbekannt sei beiden Parteien zu Beginn von Periode 1 ferner, welches Wertgrenzprodukt WGP der Arbeitnehmer zu Beginn von Periode 2 infolge betriebspezifischer Humankapitalinvestitionen aufweisen wird. Angenommen sei nun, daß zu Beginn von Periode 2 beide Parteien neue Informationen erhalten - der Arbeitnehmer erfährt W_A und der Arbeitgeber WGP, wodurch zu Beginn der zweiten Periode eine Situation mit asymmetrisch verteilten Informationen vorliegt. Jede der beiden Parteien kann nun zu Beginn von Periode 2 den Arbeitsvertrag einseitig aufkündigen. Der Arbeitnehmer wird diese Option wahrnehmen, wenn $W_A > W_2$ gilt, und der Arbeitgeber, sofern $W_2 > WGP$ erfüllt ist. Aus humankapitaltheoretischer Sicht wäre eine Trennung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber lediglich dann effizient, wenn $W_A > WGP$ gilt, d.h. wenn der Arbeitnehmer in einer alternativen Beschäftigung von höherem Wert wäre als in seinem bisherigen Beschäftigungsverhältnis. Genau diese Effizienzbedingung kann von den beiden Parteien jedoch aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung nicht überprüft werden. Nachverhandlungen des Arbeitsvertrages sind aus diesem Grund wenig erfolgversprechend. Vielmehr ist zu befürchten, daß der Arbeitgeber den Arbeitnehmer entläßt oder der Arbeitnehmer beim Arbeitgeber kündigt, obwohl die Effizienzbedingung erfüllt ist. Hierbei würde eine *ineffiziente Entlassung* bedeuten, daß $W_A < WGP < W_2$ gilt, während eine *ineffiziente Kündigung* eintritt, wenn die Bedingung $W_2 < W_A < WGP$ vorliegt.

Ein weiterer Informationseffekt in der Austrittsphase stellt der *Lemon-Effekt* dar, der von Gibbons/Katz (1991) nicht nur theoretisch hergeleitet, sondern auch empirisch nachgewiesen wird. Die beiden Autoren nehmen in

ihrem Modell an, daß ein bestimmter Arbeitgeber über die Fähigkeiten seiner Arbeitnehmer besser informiert ist als andere Arbeitgeber. Analog zum Fall der Informationsübertragung in der Aufstiegsphase können die anderen Arbeitgeber nun aus der Entlassung eines Arbeitnehmers durch den betrachteten Arbeitgeber auf die unbekanntenen Fähigkeiten des betreffenden Arbeitnehmers schließen. Eine Entlassung würde aus Sicht der anderen Arbeitgeber für geringe Fähigkeiten des Arbeitnehmers sprechen, was die externen Karrierechancen des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt entsprechend schmälern würde. Insbesondere würde eine solche Stigmatisierung des entlassenen Arbeitnehmers als 'Lemon' (zum Lemon-Begriff vgl. Akelof 1970) dazu führen, daß der Arbeitnehmer vergleichsweise lange auf eine Neubeschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber warten muß und im Falle einer Neubeschäftigung zudem eine relativ geringe Anfangsentlohnung zu akzeptieren hat. Gibbons/Katz (1991) testen ihr Modell über den Lemon-Effekt anhand von Daten aus der US-amerikanischen Arbeitslosenstatistik der Jahre 1984 und 1986. Hierbei vergleichen die beiden Autoren zwei Gruppen von ansonsten beobachtungsmäßig identischen Arbeitnehmern miteinander - zum einen *individuell entlassene* Arbeitnehmer, die infolge einer Negativstigmatisierung deutliche Nachteile erfahren müßten, und zum anderen *kollektiv entlassene* Arbeitnehmer, die aufgrund einer Betriebsschließung ihren Arbeitsplatz verloren haben und daher nicht vom Lemon-Effekt betroffen sein dürften. Die empirischen Ergebnisse von Gibbons und Katz führen zu einer Bestätigung ihres Modells und damit auch zu einem empirischen Nachweis des Lemon-Effekts: Die Daten belegen zum einen, daß individuell entlassene Arbeitnehmer eine um durchschnittlich 5,5 Prozentpunkte höhere Gehaltseinbuße als jene Arbeitnehmer aufweisen, die ihren Arbeitsplatz infolge einer Betriebschließung verloren haben. Zum anderen zeigen die Daten auch, daß individuell entlassene Arbeitnehmer eine um ungefähr 25% längere Erwerbslosigkeitsdauer aufweisen als die kollektiv entlassenen Arbeitnehmer.

3.3 PERSONALPOLITISCHE KONSEQUENZEN

Vor dem Hintergrund der Informationseffekte aus Unterabschnitt 3.2 läßt sich nun auf der *ersten Stufe* des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels überlegen, welche personalpolitischen Konsequenzen die Informationseffekte für den Arbeitgeber implizieren. Der Arbeitgeber hat hier seine Metaentscheidung zu treffen, aus welchen Informationseffekten ein Handlungsbedarf für ihn resultiert und welche personalpolitischen bzw. karrieropolitischen Regelungen zur Lenkung des Arbeitnehmerverhaltens geeignet sind. Personalpolitik läßt sich damit im Rahmen des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels als Antwort des Arbeitgebers auf unterschiedliche Informationseffekte deuten.

Glaubhafte Signalisierung der Arbeitnehmer im Sinne von Spence (1973) führt in der *Eintritts- und Karriereanfangsphase* nicht zu einem direkten Handlungsbedarf für den Arbeitgeber. Sofern die zwei Bedingungen für ein separierendes Gleichgewicht erfüllt sind, kann der Arbeitgeber die signalisierten Informationen für Einstellungsentscheidungen verwenden, ohne selbst aktiv zu werden. Ein aktiver Handlungsbedarf für den Arbeitgeber besteht hingegen bei relevanten Arbeitnehmersignalen, deren Glaubwürdigkeit für den Arbeitgeber nicht erwiesen ist, und bei verdeckten Charakteristika des Arbeitnehmers (z.B. geplante Verweildauer), die aus Arbeitgebersicht für die Einstellungsentscheidung von Relevanz sind. Für eine Aufdeckung verdeckter Charakteristika von Arbeitnehmern muß zunächst einmal als zentrale Prämisse erfüllt sein, daß der Arbeitgeber genau weiß, was für verdeckte Eigenschaften der Arbeitnehmer aufweist (Schauenberg/Föhr 1995, S. 192). Zum einen handelt es sich hier um Grundfähigkeiten von Arbeitnehmern. Zum anderen kann es sich aber auch um Eigenschaften handeln, die sich speziell auf das betrachtete Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match beziehen. Damit die zentrale Prämisse hier erfüllt ist, ergibt sich für den Arbeitgeber vorab die Notwendigkeit, die Stellenanforderungen den Bewerbern hinreichend genau zu vermitteln. Ist die zentrale Prämisse erfüllt, kann der Arbeitgeber verschiedene Screening- und Selbsteinordnungsverfahren zur Informationsaufdeckung einsetzen. Unter Screening ist ganz allgemein ein Testen oder Prüfen von Arbeitnehmern zu verstehen (Stiglitz 1975). Mit Selbsteinordnungsverfahren ist gemeint, daß der Arbeitgeber dem Stellenbewerber verschiedenartige Arbeitskontrakte anbietet (z.B. Salop/Salop 1976). Bei gezielter Ausgestaltung der Kontrakte kann der Arbeitgeber dann von der Auswahlhandlung des Arbeitnehmers auf bestimmte verdeckte Arbeitnehmercharakteristika schließen. In der informationsökonomischen Literatur sind bereits zahlreiche solcher Selbsteinordnungsverfahren diskutiert worden. U.a. beschäftigen sich Salop/Salop (1976) mit der Überlegung, daß Arbeitnehmer durch ein Angebot unterschiedlich steiler Lohnprofile zu einer Aufdeckung ihrer geplanten Verweildauer im Unternehmen veranlaßt werden können. Analoge Selbsteinordnungsverfahren, lassen sich auch im Hinblick auf die Produktivität oder die Risikoneigung von Arbeitnehmern konzipieren (vgl. z.B. Hallagan 1978; Guasch/Weiss 1980, 1981; Laux 1988; Kräkel 1993). Es lassen sich grob zwei Typen von Selbsteinordnungsverfahren unterscheiden - solche, die den Wettbewerb zwischen den Arbeitnehmern nutzen (z.B. die Vickrey-Regel; vgl. allgemein Vickrey 1961), und solche, bei denen Stellenbewerber isoliert betrachtet werden (vgl. zu dieser Einteilung Kräkel 1997a, S. 190-195). Die Probezeit, in der einem Arbeitnehmer zu vergleichsweise geringem Aufwand durch den Arbeitgeber gekündigt werden kann, ist für Zwecke der Informationsaufdeckung von besonderer Bedeutung (Guasch/

Weiss 1980, 1981). Zum einen kann der Arbeitgeber während dieser Zeit viele wichtige Leistungsinformationen über den Arbeitnehmer 'vor Ort' sammeln (Screening). Zum anderen kann über die Probezeit auch eine gewisse Selbsteinordnung induziert werden, da strenggenommen nur jene Arbeitnehmer ein Interesse an einer relativ niedrigen Entlohnung während der Probezeit haben, die aufgrund hoher Fähigkeiten eine Übernahme nach der Probezeit erwarten können.

Screening- und Selbsteinordnungsverfahren zur Informationsaufdeckung sind jedoch nicht frei von Problemen. Beispielsweise ist vom Arbeitgeber zu beachten, daß manche verdeckten Charakteristika von Arbeitnehmern nicht exogen gegeben sind, sondern möglicherweise endogenen Einflüssen unterliegen und sich zudem im Zeitablauf verändern. Z.B. ist die geplante Verweildauer eines Arbeitnehmers vom Verlauf der betrieblichen Karriere abhängig und wird bei den meisten Arbeitnehmern nicht zeitinvariant sein. Ein weiteres Problem stellt der Public good-Charakter von Informationsaufdeckungsverfahren dar (Stiglitz 1975, S. 286 f.): Es ist nicht auszuschließen, daß Arbeitnehmer ein gutes Screening-Ergebnis als Qualitätsbeleg verwenden, um sich erfolgreich bei einem anderen Arbeitgeber zu bewerben. Dieser Arbeitgeber könnte dem betreffenden Arbeitnehmer aufgrund der eingesparten Testkosten ein höheres Gehaltsangebot unterbreiten als der testende Arbeitgeber. Nicht ganz unproblematisch erscheint auch die Überlegung, daß theoretisch sämtliche Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt auf das gleiche Selbsteinordnungsverfahren zurückgreifen könnten, welches jeweils voraussetzt, daß für die ausgesonderten Bewerber mindestens ein alternatives Beschäftigungsangebot existiert (Salop/Salop 1976, S. 624; Alewell 1993, S. 153-155). Schließlich ist zu beachten, daß die Verwendung von Informationsaufdeckungsverfahren für den Arbeitgeber mit Kosten verbunden ist - mit Kosten für den administrativen und zeitlichen Aufwand sowie mit höheren Lohnkosten, da für viele Selbsteinordnungsverfahren erforderlich ist, daß sehr fähige Arbeitnehmer infolge der Informationsaufdeckung ein überdurchschnittlich hohes Gehalt realisieren.

Frühstarteffekte implizieren vor allem zweierlei personalpolitische Konsequenzen. Gerade weil frühen Karriereinformationen aufgrund der großen Anfangsunsicherheit über die Qualität der Arbeitnehmer ein sehr hohes Gewicht zukommt, empfiehlt sich für den Arbeitgeber eine genaue und selbstkritische Überprüfung dieser Informationen. Trotz des abnehmenden Informationswertes erscheint zudem eine völlige Ausblendung späterer Karriereinformationen aus Arbeitgebersicht nicht rational, da die Arbeitgebererwartungen über die Leistungspotentiale von Arbeitnehmern ansonsten auf zu konservativen Wahrscheinlichkeitsurteilen basieren.

Rattenrennen von Arbeitnehmern lassen sich möglicherweise dadurch verhindern, daß zu hohe Gehaltsdifferenzen zwischen den Hierarchieebenen im Unternehmen vermieden werden (Lazear 1989). Heikel erscheint bei dieser Maßnahme jedoch, daß der Arbeitgeber für eine optimale Festsetzung der Beförderungsturnierpreise nicht unerhebliche Informationsvoraussetzungen erfüllen muß, um nicht ineffizient niedrige Leistungsanreize zu induzieren. Zu diesen Informationsvoraussetzungen zählen beispielsweise auch weitreichende Kenntnisse über den Verlauf der Arbeitsleidfunktionen bei den Arbeitnehmern, die dem Arbeitgeber zu Beginn der betrieblichen Karriere gerade noch nicht bekannt sein dürften. Letztlich ist die Frage nach einem Handlungsbedarf zur Vermeidung von Rattenrennen auch dann nicht einfach zu beantworten, wenn Rattenrennen in Form eines separierenden paretoineffizienten Ergebnisses die Folge eines Beförderungsturniers sind, welches wiederum gezielt als Selektions- bzw. Selbsteinordnungsinstrument vom Arbeitgeber eingesetzt wird (Akerlof 1976, S. 603-606; Lazear/Rosen 1981, S. 860). In diesem Fall wäre der paretoineffiziente Arbeitseinsatz der Turnier Teilnehmer der 'Preis', den der Arbeitgeber für die Informationsaufdeckung zu zahlen hat.

Gegen den *Ratchet effect* werden von Ickes/Samuelson (1987) als personalpolitische Maßnahme häufige Versetzungen bzw. Job rotation vorgeschlagen. Wenn der Arbeitgeber aus der Leistung eines Arbeitnehmers in der einen Teiltätigkeit nur schlecht auf die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers in einer anderen Teiltätigkeit schließen kann, existieren für den Arbeitnehmer kaum Anreize, Leistung zurückzuhalten, um höhere Leistungsanforderungen in der Zukunft zu vermeiden. Häufige Versetzungen bieten sich auch dann an, wenn der Arbeitgeber keine verlässlichen Erwartungen über die Art der Aufgabenerfüllung und die notwendige Arbeitsintensität bilden kann. Dann allerdings wird er zudem Absprachen zwischen den Arbeitnehmern unterbinden müssen.

Der erste Informationseffekt in der *Aufstiegsphase* bezieht sich auf den von Chakravarty (1993) aufgezeigten systematischen Selektionsfehler. Modellimmanent ließe sich als Maßnahme zur Vermeidung des Selektionsfehlers zunächst einmal eine Modifikation des Selektionskalküls vorschlagen. Wenn der Arbeitgeber die Werte der Parameter x und y - d.h. die Anteile an Spitzennachwuchskräften und guten Nachwuchskräften in seinem Selektionskalkül - einander anzunähern vermag, ohne daß dadurch das von ihm gewünschte Selektionsziel zu sehr beeinträchtigt wird, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit des von Chakravarty hergeleiteten Selektionsfehlers. Ein Verzicht auf ein solch anfälliges Verfahren wäre außerdem zu erwägen. Außerhalb des von Chakravarty (1993) diskutierten Modells sind noch mehrere all

gemeine Möglichkeiten zur Vermeidung von Selektionsfehlern bei Beförderungseinscheidungen denkbar. Beispielsweise ist vorstellbar, daß Vorgesetzte und Mentoren gezielt als interne Talentsucher im Unternehmen eingesetzt werden und als Belohnung für erfolgreiche Beförderungsempfehlungen eine Prämie erhalten (Prendergast/Topel 1993, S. 360). Zur Generierung genauer Arbeitnehmerinformationen für Beförderungseinscheidungen ist auch ein Rückgriff auf Mehrfachbeurteilungen (z.B. in Kombination mit Job rotation) sowie die Wahl einer langsamen Beförderungsgeschwindigkeit denkbar. Vorstellbar ist auch ein zusätzliches Entscheidungstraining für Vorgesetzte, die Beförderungsempfehlungen abgeben, sowie die Verwendung genauerer Screeningmethoden, wobei beide Alternativen aus Arbeitgebersicht vor dem Hintergrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls zu bewerten sind. Schließlich ist aus der Tournament-Literatur bekannt, daß Beförderungsturniere allgemein zu einer Verringerung von Selektionsfehlern führen, da gemeinsame Störeinflüsse herausgefiltert werden (z.B. Lazear/Rosen 1981, S. 856 f.; Green/Stocky 1983), die Möglichkeit einer Fehlentscheidung aber nicht generell ausschließen. Dies impliziert allgemein für den Arbeitgeber, daß einmalige Turnierverlierer nicht prinzipiell von der Teilnahme an zukünftigen Beförderungsturnieren ausgeschlossen werden sollten, um die Revision möglicher Fehlentscheidungen zuzulassen.

Ein zweiter Informationseffekt in der Aufstiegsphase beschäftigt sich mit der Problematik von *Zwischeninformationen in Beförderungsturnieren*. Eine Verringerung von Leistungsanreizen infolge von Zwischeninformationen ist zum Teil vermeidbar, wenn der Arbeitgeber seine Informationen den Turnierteilnehmern vorenthält, Turniergewinner erst unmittelbar vor der Besetzung einer vakanten Stelle bekanntgibt und insgesamt eine vergleichsweise niedrige Beförderungsgeschwindigkeit wählt (vgl. auch zur späten Differenzierung zwischen japanischen Arbeitnehmern in der Karriereanfngsphase Itoh 1991, S. 368; Prendergast/Topel 1993, S. 362-363). Eine relativ niedrige Beförderungsgeschwindigkeit kann jedoch auch zusätzliche Probleme nach sich ziehen; vgl. dazu Itoh 1991, S. 368; Kräkel 1997a, S.228-243). Denkbar ist auch, daß der Arbeitgeber die Teiltätigkeiten der einzelnen Turnierteilnehmer so voneinander abzuschotten vermag, daß diese ihre Leistungen nicht gegenseitig beobachten können.

Ein dritter Informationseffekt in der Aufstiegsphase bildet die Problematik der *Informationsübertragung infolge einer Beförderung*. Zur Abschwächung dieses Problems könnte sich der Arbeitgeber allgemein für eine langsame Beförderungsgeschwindigkeit entscheiden. Hierdurch würden Qualitätssignale über die Arbeitnehmer erst relativ spät erzeugt werden. Sofern die Arbeitnehmer während dieser relativ langen Wartephase überwiegend

betriebsspezifisches Humankapital erwerben und sich die Beförderungsentcheidung des Arbeitgebers bekanntermaßen genau auf dieses Humankapital bezieht, sind Arbeitgeber vergleichsweise gut vor einer Abwerbung ihrer Nachwuchstalente geschützt. Einzuschränken ist allerdings, daß der schnelle Erwerb von betriebsspezifischem Humankapital wiederum Rückschlüsse auf hohe Grundfähigkeiten eines Arbeitnehmers erlaubt. Ein gewisser Schutz vor Abwerbeversuchen wird auch dadurch erzielt, daß auf eine Titelvergabe bei Beförderungen und Versetzungen verzichtet wird. In der Literatur wird als extreme Lösung sogar diskutiert, Beförderungsentscheidungen ausschließlich anhand des Senioritätskriteriums zu treffen (Waldman 1990). Arbeitnehmer würden dann 'automatisch' gemäß ihrer betrieblichen Verweildauer aufsteigen, wodurch keine Informationen über ihr Leistungspotential mehr auf andere Arbeitgeber übertragen werden.

Die Gefahr, Opfer des *Winner's curse* bei einem Abwerbeversuch zu werden, stellt kein Problem des *betrachteten* Arbeitgebers im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiel dar. Im Gegenteil, durch die bestehende *Winner's curse*-Gefahr wird dieser gegen Abwerbeversuche geschützt. Ein personalpolitischer Handlungsbedarf läßt sich hier vielmehr für die anderen Arbeitgeber ableiten: Für diese empfiehlt sich, geplante Abwerbeversuche sorgfältig zu überprüfen.

Die Ergebnisse der *Career concerns-Debatte* begründen wegen der Gefahr kontraproduktiver Karriereanreize einen personalpolitischen Handlungsbedarf. Aufgrund der vielfältigen Teilaspekte von *Career concerns* erscheint eine umfassende Diskussion von Einzelmaßnahmen jedoch nicht einfach. Nur als Beispiel sei hier der Fall zu konservativer Investitionsentscheidungen risikoaverser Manager betrachtet. Eine mögliche Lösung dieses Problems könnte darin bestehen, die Manager über eine Mindestentlohnung gegen einen Teil der Risiken eines fehlschlagenden Investitionsprojekts zu versichern und auf der anderen Seite über eine gezielte Budgetbeschränkung ein Überinvestitionsverhalten der Manager zu verhindern (vgl. zu einer genaueren Diskussion Holmström/Ricart i Costa 1986). Eine andere Lösungsmöglichkeit könnte darin bestehen, Investitionsvorschläge, Projektauswahl und Projektrealisierung zum Teil institutionell voneinander zu trennen (Milgrom/Roberts 1992, S. 431 f.), oder aber Investitionsentscheidungen einem Gremium aus mehreren Managern zuzuweisen, um insgesamt das (Reputations-)Risiko für fehlschlagende Projekte auf mehrere Manager zu verteilen (Borland 1992, S. 264).

In der *Austrittsphase* ist das Problem *ineffizienter Trennungen* angesiedelt, welches aus Arbeitgebersicht einen Handlungsbedarf erfordert. Carmichael (1983) schlägt zur Vermeidung ineffizienter Kündigungen durch Arbeitnehmer eine Lösung über senioritätsabhängige Beförderungen vor: Betrachtet sei

wiederum das 2-Perioden-Modell aus Unterabschnitt 3.2 (zur Darstellung vgl. wiederum Hutchens 1989). Carmichaels Lösung sieht die Modifikation vor, daß ein Arbeitnehmer zu Beginn der Periode 2 zunächst einmal den ursprünglichen Lohn W_2 erhält, im Laufe von Periode 2 jedoch auf eine Stelle befördert wird, auf der seine Entlohnung $W_2 + B$ (mit $B > 0$) beträgt. Der konkrete Beförderungszeitpunkt innerhalb der zweiten Periode hängt von seiner Betriebszugehörigkeitsdauer (Seniorität) und der Fluktuationsrate im Unternehmen ab. Es wird vorab vom Arbeitgeber eine bestimmte Anzahl an höher entlohnenden Aufstiegsstellen festgelegt, auf die im Falle einer Vakanz der Arbeitnehmer mit der höchsten Seniorität befördert wird. Angenommen sei ferner, daß der Arbeitgeber an eine (interne) Wiederbesetzung der vakanten Stellen und an die stellenbezogene Entlohnung fest gebunden ist. Die Bedeutung der Modellmodifikation durch Carmichael wird deutlich, wenn man die Bedingungen für ineffiziente Trennungen aus Unterabschnitt 3.2 betrachtet. Ineffiziente Entlassungen lagen im Falle von $W_A < WGP < W_2$ vor, ineffiziente Kündigungen im Falle von $W_2 < W_A < WGP$. Man sieht unmittelbar, daß durch die Einführung der senioritätsabhängigen Beförderungen die Entlohnung der Arbeitnehmer für Periode 2 steigt, wodurch wiederum die Wahrscheinlichkeit sinkt, daß der Alternativlohn W_A die Entlohnung, nicht jedoch das Wertgrenzprodukt für Periode 2, übersteigt, d.h. die Wahrscheinlichkeit für ineffiziente Kündigungen durch Arbeitnehmer sinkt. Nun ließe sich der Carmichael-Lösung entgegenhalten, daß dieselbe Wirkung über einen ex ante auf einen hohen Wert festgelegten Lohn W_2 erzielt werden könnte. Dieses hätte jedoch zur Folge, daß die Gefahr ineffizienter Entlassungen steigt, da nun die Bedingung $W_A < WGP < W_2$ eher erfüllt ist. Dieser negative Begleiteffekt wird durch die Carmichael-Lösung verhindert. Da sich der Arbeitgeber selbst gebunden hat, im Freiwerden einer mit $W_2 + B$ dotierten Stelle sofort den dienstältesten Arbeitnehmer als neuen Stelleninhaber nachrücken zu lassen, kann er durch die Entlassung eines Arbeitnehmers grundsätzlich nur Lohnkosten in Höhe von W_2 , nicht aber in Höhe von $W_2 + B$ einsparen. Dies bedeutet, daß der Arbeitgeber über die senioritätsabhängige Beförderung zwar die Bedingung für ineffiziente Kündigungen positiv beeinflusst - der Beförderungsbonus B ist für die Arbeitnehmer im Gegensatz zum Arbeitgeber höchstgradig entscheidungsrelevant -, im Gegenzug die Bedingung für ineffiziente Entlassungen jedoch nicht beeinflusst. Die große Bedeutung der Carmichael-Lösung besteht also darin, die Gefahr ineffizienter Kündigungen zu verringern, ohne daß hierfür der Preis in Form einer größeren Gefahr ineffizienter Entlassungen gezahlt werden muß. Kritisch ist allerdings anzumerken, daß für die Carmichael-Lösung zwar eine Selbstbindung des Arbeitgebers hinsichtlich der Wiederbesetzung vakanter, hoch dotierter

Stellen von zentraler Bedeutung ist, strenggenommen aber nicht das Senioritätskriterium zur Auswahl des neuen Stelleninhabers.

Der *Lemon-Effekt* führt zu keinen direkten personalpolitischen Konsequenzen für den entlassenden Arbeitgeber. Für diesen besteht kein ökonomisches Interesse, Maßnahmen gegen eine Negativstigmatisierung individuell entlassener Arbeitnehmer zu ergreifen. Hinsichtlich seiner personalpolitischen Ziele kann der Lemon-Effekt im Gegensatz sogar förderlich sein: Wenn Arbeitnehmer infolge einer Entlassung und der damit einhergehenden Stigmatisierung ökonomische Nachteile realisieren, wird eine Entlassungsandrohung als Antwort auf ein Arbeitnehmerfehlverhalten zu einem noch effektiveren Sanktionsinstrument. Ein Handlungsbedarf wäre lediglich dann gegeben, wenn für Außenstehende ein Rückschlußproblem bestehe, ob die Ursache für die Entlassung in einem Arbeitnehmerfehlverhalten, einem Mismatch oder in einem opportunistischen Verhalten des Arbeitgebers zu suchen ist (zur Diskussion dieser Rückschlußproblematik und möglicher Maßnahmen des Arbeitgebers vgl. Kräkel 1997a, S. 343-361). Mit opportunistischem Verhalten ist gemeint, daß der Arbeitgeber (impliziten) personalpolitischen Versprechungen nicht nachkommt, um eigene Vorteile zu Lasten der Arbeitnehmer zu realisieren (z.B. indem der Arbeitgeber zugesagten Gehaltserhöhungen nicht nachkommt). Im Falle eines Rückschlußproblems ist es für nicht-opportunistisch handelnde Arbeitgeber von großem Interesse, glaubhafte Maßnahmen zu ergreifen, die einen ungerechtfertigten Reputationsverlust verhindern. Eine extreme Maßnahme könnte darin bestehen, daß der Arbeitgeber sich selbst bindet, aufgeschobene Lohnbestandteile im Falle einer Entlassung nicht einzubehalten, sondern an eine dritte Partei zu überweisen (aufgeschobene Lohnbestandteile bilden z.B. den Kern der Pfandlösung von Lazear 1979, um Leistungsanreize bei Arbeitnehmern zu induzieren; zu Lösung über eine dritte Partei vgl. Carnichael 1989, S. 78; Dickens et al. 1989, S. 338f.; Knoll 1994, S. 191). Eine andere Lösung kann den Ergebnissen von Ritter/Taylor (1994) entnommen werden. Die beiden Autoren zeigen in ihrem Modell, daß sich opportunistisch und nicht-opportunistisch handelnde Arbeitgeber in der Wahl ihrer Personalpolitik für Außenstehende deutlich unterscheiden. Während zu Opportunismus neigende Arbeitgeber (Lohn-)Pfänder als Sanktionsinstrument präferieren, legen nichtopportunistische Arbeitgeber ein höheres Gewicht auf Effizienzlöhne als Sanktions- und Anreizinstrument (vgl. zu einem Überblick über die Effizienzlohntheorie Franz 1994, S. 296-305). Ein weiterer Lösungsansatz könnte möglicherweise darin bestehen, daß Arbeitgeber dem Betriebsrat freiwillig weitreichende Mitbestimmungsrechte bei Entlassungen von Arbeitnehmern einräumen. Geht man davon aus, daß sich der Betriebsrat primär an der Effizienz unternehmerischer Entscheidungen orientiert (vgl. hierzu die empirische Untersuchung von Höland 1985),

kommt es auch hierbei zu einer Separierung bzw. Selbsteinordnung von Arbeitgebern: Arbeitgeber mit opportunistischen Verhaltensvorsätzen werden von einem Zugestehen weitreichender Mitbestimmungsrechte absehen, nicht-opportunistische Arbeitgeber hingegen würden dem Betriebsrat freiwillig Mitbestimmungsrechte einräumen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß ausgehend von den Informationseffekten aus Unterabschnitt 3.2 insgesamt aus dreierlei Gründen personalpolitische Konsequenzen für die Metaentscheidung des Arbeitgebers auf der ersten Stufe des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels folgen. Zum einen zeigen die Informationseffekte, daß es für den Arbeitgeber notwendig ist, viele relevante Informationen über einen Arbeitnehmer während dessen betrieblicher Karriere zu sammeln. Zum anderen kann es für den Arbeitgeber zudem rational sein, Außenstehenden wie auch den Arbeitnehmern selbst diese Arbeitnehmerinformationen möglichst vorzuenthalten. Als dritte Implikation aus der Diskussion der Informationseffekte folgt, daß Arbeitgeber aufgrund der bestehenden Informationsdefizite ihre personalpolitischen Entscheidungen jeweils kritisch zu hinterfragen haben, um Fehlallokationen bzw. -selektionen im Rahmen von Einstellungen, Beförderungen, Versetzungen und Entlassungen zu vermeiden.

4 *Schlußbemerkungen*

Ausgehend von der institutionalistischen Theorie der Unternehmung und personalökonomischen Theorien läßt sich die Personalpolitik eines Arbeitgebers ökonomisch anhand des zweistufigen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Spiels aus Abschnitt 2 erklären: Der Arbeitgeber versucht, das Verhalten der Arbeitnehmer auf der zweiten Stufe des Spiels zu antizipieren, um auf der ersten Stufe als beste Antwort eine Personalpolitik zu wählen, die das Arbeitnehmerverhalten im Hinblick auf das Allokations- und Matchingziel sowie im Hinblick auf das Anreizziel steuert. Zur Gestaltung der Personalpolitik muß der Arbeitgeber daher zunächst gemäß des Prinzips der Rückwärtsinduktion das mögliche Arbeitnehmerverhalten analysieren. Der Versuch einer Ad-hoc-Optimierung personalpolitischer Regelungen durch den Arbeitgeber, die die denkbaren Arbeitnehmerreaktionen nicht miteinbezieht, dürfte hingegen zu kurz greifen.

Dorothea Alewell

Erklärung der betrieblichen Personalpolitik durch Informationseffekte?

Der von Kräkel und Schauenberg gewählte allgemeine Ansatz, die Personalpolitik als best response des Arbeitgebers auf erwartete Handlungen der Arbeitnehmer zu betrachten, d.h. eine ökonomisch-spieltheoretisch geprägte Vorgehensweise zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik zu verwenden, ist sinnvoll. Allerdings kann das für den Sammelband insgesamt bestehende Ziel, die empirisch beobachtbare Personalpolitik aus der Sichtweise verschiedener Theorieansätze zu erklären, trotz der grundsätzlichen Eignung des Ansatzes bisher nicht erreicht werden. Dies hat zwei verschiedene Ursachen:

Kräkel und Schauenberg betrachten nur einen bestimmten Ausschnitt von Effekten, die sich in dem gewählten Grundansatz abbilden lassen. Sie nehmen eine Eingrenzung auf Informationseffekte in der betrieblichen Karrierepolitik vor und schließen damit explizit bestimmte Bereiche der betrieblichen Personalpolitik aus ihrer Betrachtung aus. Die bisher noch nicht befriedigende Ausschöpfung des Erklärungspotentials des Grundansatzes hat aber auch mit der stets schwierigen Berücksichtigung von Verbundwirkungen zwischen den isoliert betrachteten informationsökonomischen Effekten einerseits und dem nicht berücksichtigten Zusammenhang zwischen Informationseffekten und anderen Phänomenen andererseits zu tun. Ich möchte im folgenden diese beiden Aspekte anhand einiger Beispiele erläutern:

Besonders deutlich werden diese Probleme anhand der Ausführungen zu den *Zwischeninformationen* über den erreichten Leistungsstand: Argumentiert wird, daß Bewerber, die Zwischeninformationen über ein eigenes schlechtes Zwischenergebnis im Beförderungsturnier erhalten, ihre Leistungen reduzieren, was den relativen Vergleichsmaßstab auch für die besseren Arbeitnehmer senke und damit zu einer nach unten gerichteten Leistungsspirale führen könne. Dieses Argument stellt an späterer Stelle eine wesentliche Begründung dafür dar, die Geheimhaltung karriererelevanter Informationen durch den Arbeitgeber als Teilbestandteil der betrieblichen Personalpolitik zu erklären. Hier läuft man jedoch in Probleme hinsichtlich des unterstellten Gleichgewichtskonzeptes hinein: Wenn die weniger leistungsfähigen Teilnehmer die Leistungszurückhaltung der leistungsfähigeren antizipieren, so kann es sich für sie lohnen, sich erneut zu engagieren. Wird dies wiederum von der anderen Gruppe antizipiert, werden sie erst gar keine Leistungszurückhaltung üben etc. Über Existenz, Eindeutigkeit und Gestalt eines Gleichgewichtes können nur unter sehr speziellen Annahmen über die Erwartungs-

bildung Aussagen getroffen werden. Auch die im Aufsatz getroffene Annahme, daß die besseren Teilnehmer die Leistungen der schlechteren Bewerber jederzeit *beobachten* können, und von daher auf ein höheres Engagement der weniger leistungsfähigen Teilnehmer mit höherer Anstrengung reagieren können, hilft nicht weiter, da damit implizit vollständige Information zwischen den Teilnehmern unterstellt wird und in diesem Rahmen die Funktion und Wirkung von Zwischeninformationen nicht mehr sinnvoll erörtert werden kann.

Zudem werden weitere, im Aufsatz nicht betrachtete Effekte in eine gegenläufige Richtung wirken, die zu einem ganz anderen Ergebnis führen könnten: Erstens ist die Frage der Lernchancen und Entwicklungsziele mit zu berücksichtigen. Zwischeninformationen können neben Aussagen zu der Rangfolge oder potentiellen Beförderungschancen sachliche Informationen über Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistungen enthalten. Diese Leistungen hängen nicht nur von der Anstrengung, sondern auch von der Qualifikation und deren Veränderung ab. Sofern also Zwischeninformationen nicht nur über die Anreizwirkung, sondern auch über die Qualifizierungswirkung einen Einfluß auf die Zielerreichung des Arbeitgebers haben, sind die Überlegungen zu ergänzen und zu modifizieren. Zweitens wird in Fußnote 22 bereits darauf hingewiesen, daß Zwischeninformations-Effekte und Rattenrennen genau umgekehrte Eskalationseffekte abbilden. Wann der Eskalationsprozess in welche Richtung laufen wird, wird nicht untersucht.

Dies Fragen sind allein schon deswegen wichtig, weil sich der Eindruck ergeben kann, daß bei entsprechender Argumentation beliebige Ergebnisse über informationsökonomische Argumentationen begründet werden können, die gerade dadurch in einem gewissen Maß beliebig werden. Will man jedoch - und das ist das Ziel des Aufsatzes - den Beitrag der Informationsökonomie zur Erklärung der betrieblichen Karriere- und Personalpolitik untersuchen bzw. demonstrieren, so muß man Aussagen zu den Bedingungen ableiten, unter denen die einzelnen Effekte auftreten werden.

Modifikationen des *Informationsübertragungseffektes* bei Beförderungen könnten aus zwei anderen Gebieten der Personalpolitik resultieren. Genannt wird bereits der sog. *Winners Curse Effekt*, der Abwerbungsgefahren durch andere Arbeitgeber mindern kann. Ob man einen „Common Value“ eines Arbeitnehmers für verschiedene Arbeitgeber unterstellen kann, hängt - das besagt bereits die Argumentation der Autoren - u.a. von der Struktur der Qualifikationen im Hinblick auf die generellen und spezifischen Anteile ab. Damit spielt aber die vom Arbeitgeber gewählte Qualifizierungspolitik ebenso wie die Ausgestaltung der Arbeitsanforderungen auf den Stellen eine Rolle für die Frage, ob der Informationsübertragungseffekt wirksam werden kann. Auch personalpolitische Bindungsinstrumente könnten die Arbeitnehmer

gegenüber Abwerbungsversuchen relativ unempfindlich machen, weil Abwanderungsentscheidungen mit erheblichen Kosten belastet werden. Auch solche personalpolitischen Maßnahmen, die nicht informationsökonomisch begründet sind, müßten daher in ihren Wechselwirkungen mit den betrachteten karrierpolitischen Maßnahmen berücksichtigt werden.

Hinsichtlich des Vorschlages, die *Beförderungsgeschwindigkeit* gezielt zu *steuern*, um Informationseffekte günstig zu beeinflussen, tritt das gleiche Problem auf: Zu vermuten ist nämlich, daß die gezielte Steuerung von Beförderungsgeschwindigkeiten Rückwirkungen auf den Aufbau des Leitungsgefüges haben wird. Im weiteren Zusammenhang mit diesem Thema der Gestaltung des betrieblichen Laufbahnsystems stellt sich auch die Frage nach der Verwertbarkeit von Informationen über Arbeitnehmer, die z.B. auf reinen Fachstellen gesammelt wurden, für den Bereich von Führungsstellen. Damit kann die Steuerung der betrieblichen Beförderungsgeschwindigkeit über den Umweg der Gestaltung der Stellenstruktur Rückwirkungen auf den Informationsstand der beteiligten Parteien haben. Insgesamt würde daher eine Verstärkung der Erklärungskraft erreicht werden, wenn ergänzend auch die Analyse der unterschiedlichen Ausgestaltung der Aufstiegsketten und der jeweiligen Anforderungsprofile durchgeführt würde.

Damit lautet mein Fazit, daß der Beitrag für die Erklärung der Personalpolitik wichtige, jedoch noch isolierte Einzelerkenntnisse enthält, die einen Teilerklärungswert für die betriebliche Personalpolitik haben. Dieser kann aber deutlich erhöht werden, wenn die (von Schauenberg an anderer Stelle zu recht eingeforderte) Analyse der Komplementär- und/oder Zusammenhangeffekte stringenter angewendet und die betrachteten Einzeleffekte in einen gemeinsamen Kontext gestellt würden. Das Ziel, mit dem vorgestellten Ansatz die Personal- oder Karrierepolitik des Arbeitgebers umfassend zu erklären, kann daher bisher nicht erreicht werden; der eingeschlagene generelle Weg hält aber noch einiges an nicht ausgeschöpftem Erklärungspotential bereit.

Teil 2

Verhaltenswissenschaftlich- entscheidungstheoretische und machtzentrierte Erklärungen

Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie

Welche Aussagen macht die Anreiz-Beitrags-Theorie über die Entstehung der Personalpolitik? Diese Frage kann nicht direkt beantwortet werden, da sich die Anreiz-Beitrags-Theorie nicht explizit mit der Personalpolitik beschäftigt. Dennoch sind die organisationstheoretischen Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie von erheblicher Relevanz für die Erklärung der Personalpolitik, denn die Anreiz-Beitrags-Theorie befaßt sich mit grundlegenden organisationalen Wirkkräften, die auch die Personalpolitik maßgeblich beeinflussen. Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist eine äußerst vielschichtige Theorie, die auf sehr unterschiedlichen Analyseebenen argumentiert. Unserer Analyse liegt der motivationstheoretische Teil der Anreiz-Beitrags-Theorie zugrunde. Aus dieser Perspektive betrachtet, steht der Arbeitgeber vor der Aufgabe, leistungsfähige und leistungsfördernde Anreizstrukturen zu schaffen. Die Anreizgestaltung ist dafür verantwortlich, ob die Arbeitnehmer die Leistungen erbringen, die zur Förderung des Wohlergehens der Organisation notwendig sind. Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht davon aus, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer ihr Verhalten rational kalkulieren. Die personalpolitische Grundorientierung eines Unternehmens kommt daher nicht zufällig zustande, sie ist vielmehr die „logische“ Antwort auf die spezifische personalpolitische Problemsituation einer Organisation. Der vorliegende Aufsatz stellt zwei Hauptdeterminanten der Personalpolitik heraus: die Anforderungen an die Arbeitnehmer, die sich aus den Erfordernissen der Leistungserbringung ergeben, und die soziale Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern.

1 Personalpolitik als Anreiz-Beitrags-Politik

Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist eine Theorie über das Verhalten von Personen in Organisationen (March/Simon kennzeichnen ihre Version der Anreiz-Beitrags-Theorie als „Motivationstheorie“, March/Simon 1958, S. 84). Sie ist aber auch eine Organisationstheorie. Im Kern ist sie eine Tauschtheorie, d.h. sie macht Aussagen über die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Teilnehmern (zur Behandlung der Anreiz-Beitrags-Theorie in der deutschsprachigen Literatur vgl. Reber o.J., Kirsch 1971, Kupsch/Marr 1991, S. 743 ff., Schanz 1993, S.269 ff., zu einer Betrachtung, die sich stark an der praktischen Verwertbarkeit orientiert, vgl. Bowen/Siehl 1997, zur theoretischen Würdigung vgl. Williamson 1990b). Die Anreiz-Beitrags-Theorie

bietet also ganz unterschiedliche Ansatzpunkte zur Erklärung organisationalen Geschehens - und damit auch zur Erklärung der Personalpolitik von Unternehmen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie hat - obwohl sie zu den meistzitierten Organisationstheorien gehört - nicht die Aufmerksamkeit gefunden, die sie verdient. Insbesondere wird sie in ihrer Logik (und damit auch in ihrem Erklärungspotential) häufig verkannt. Eine konsequente Weiterentwicklung wurde (auch von ihren Protagonisten, vgl. z.B. Cyert/March 1963, March 1988) bislang nicht konsequent verfolgt (vgl. zu einem solchen Versuch Martin/Bartscher 1999). Der vorliegende Aufsatz konzentriert sich auf die Theorie individuellen Verhaltens. Mit dieser Ausrichtung ist notwendigerweise eine spezifische Sicht der Personalpolitik verbunden. Untersucht wird die Personalpolitik als bewußte Gestaltung der Beziehung des Arbeitgebers zu den Arbeitnehmern. Politik wird im folgenden also im Sinne von „policy-making“ verstanden. Die Prozesse der Auseinandersetzung zwischen den Organisationsteilnehmern bzw. zwischen deren Repräsentanten (Politik im Sinne von „politics“) werden nicht explizit behandelt.

Die Grundaussage der Anreiz-Beitrags-Theorie lautet: Organisationen sind darauf angewiesen, potentiellen Teilnehmern in ausreichendem Maße Anreize bereitzustellen, damit diese die für das Weiterbestehen der Organisation notwendigen Beiträge erbringen. Störungen des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses führen zu dysfunktionalen Wirkungen und machen Anpassungsreaktionen von seiten der Organisation notwendig. Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist eine allgemeine Organisationstheorie. Gegenstand ihrer Betrachtung ist das Handeln aller denkbaren „Teilnehmer“ der Organisation. Hierzu gehören sehr unterschiedliche Akteure: Eigentümer ebenso wie Fremdkapitalgeber, Manager, Gewerkschaften, Kunden, Lieferanten, Subunternehmer, Arbeitnehmer usw. Im vorliegenden Aufsatz kann hierauf nicht im einzelnen eingegangen werden. Betrachtet wird ausschließlich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Außerdem wird eine weitere Einschränkung gemacht. Es geht im folgenden nicht um die Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (bzw. deren Repräsentanten), sondern um die Ausrichtung der Personalpolitik durch den Arbeitgeber.

Situative Besonderheiten erfordern vom Arbeitgeber ein jeweils unterschiedliches Handeln, und es ist zu erwarten, daß sich die Personalpolitik hieran orientiert. Ein wichtiger Einflußfaktor der Personalpolitik ist die Art des Leistungsprozesses. Er definiert die spezifischen Anforderungen an die Menschen, die die betrieblichen Leistungen erbringen sollen. Es ist beispielsweise notwendig, daß die zur Leistungserstellung notwendigen Fähigkeiten in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, die Arbeitnehmer müssen eine bestimmte Arbeitshaltung mitbringen, sie müssen in unterschiedlich

starkem Ausmaße belastbar sein usw. In einem Unternehmen, das als Anbieter von Beratungsleistungen auftritt, ergeben sich andere Anforderungen an die Arbeitnehmer als in einem Unternehmen, das i.w. standardisierte Produkte fertigt. Es ist die zentrale Aufgabe der Personalpolitik, dafür zu sorgen, daß die Arbeitnehmer die Leistungen in der gewünschten Weise erbringen. Es ist daher auch zu erwarten, daß die unternehmerische Personalpolitik sich an den jeweiligen betriebsspezifischen Besonderheiten ausrichtet.

Die hier eingenommene Perspektive stellt also auf ein spezielles Verständnis von Personalpolitik ab. Betrachtet werden die Strategien des Unternehmens, also die Politik des Arbeitgebers; die Prozesse der Willensbildung und Durchsetzung (Politik im Sinne von „politics“) werden nur auf einer relativ globalen Ebene betrachtet. Es wird aber in jedem Fall unterstellt, daß Personalpolitik grundsätzlich konfliktär ist. Die Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt, in welcher Weise Unternehmen mit diesem Tatbestand umgehen.

Im folgenden sind einige metatheoretische Ausführungen notwendig, um die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie zur Erklärung der Personalpolitik überhaupt abschätzen zu können. Es soll deutlich werden, welche Erklärungsleistung die Anreiz-Beitrags-Theorie überhaupt erbringen kann, welche Zusatzannahmen und weiterführenden Überlegungen notwendig sind. Im Abschnitt 1.1 wird gezeigt, daß die Personalpolitik aus der Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie die Aufgabe hat, die Beitragsleistung der Organisationsteilnehmer sicherzustellen. Welche personalpolitischen Maßnahmen erfolgversprechend sind, läßt sich nicht allgemein sagen, sondern hängt von den Charakteristika der Teilnehmer und der Art der Leistungserbringung ab. Im Abschnitt 1.2 wird kurz auf die zentralen theoretischen Konstrukte der Anreiz-Beitrags-Theorie eingegangen. Außerdem wird unsere Leitidee zur Erklärung der Personalpolitik herausgestellt. Sie besagt i.w. daß die Personalpolitik von der Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung bestimmt wird. Im Abschnitt 1.3 werden methodologische Fragen diskutiert. Es wird gezeigt, unter welchen Bedingungen aus der Anreiz-Beitrags-Theorie Aussagen über die Personalpolitik von Organisationen abgeleitet werden können.

1.1 ANFORDERUNGEN AN DIE ANREIZGESTALTUNG

Das Wesen der Personalpolitik besteht - aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie - in dem Bemühen, die Anreiz-Beitrags-Strukturen der Organisation zu gestalten. Die Qualität und die Quantität der notwendigen Anreize sind abhängig von der Qualität und der Quantität der notwendigen Beiträge. Wenn ein Organisationsteilnehmer eine genau spezifizizierte, quantifizierbare - evtl. sogar mit einem Marktpreis bewertbare - Leistung erbringen soll, dann empfiehlt sich eine andere Anreizgestaltung als bei der Erbringung nur wenig

spezifizierbarer, schwer quantifizierbarer und innovativer Leistungen. Anders ausgedrückt: spezifische Leistungen erfordern spezifische Anreize. So empfiehlt sich beispielsweise zur simultanen Förderung von Selbständigkeit und Pflichtbewußtsein die Einräumung von Autonomie und die Zuweisung von Verantwortlichkeit, zur Förderung von Loyalität die Beteiligung an der Aufgabendefinition. Die Gestaltung des Anreizsystems richtet sich also nach der Art der zu erbringenden Leistungen (Beiträge). Aber nicht nur die zu erbringenden Beiträge determinieren die Anreizgestaltung. Ebenso wichtig wie diese „sachliche“ Seite ist die „personenbezogene Seite“ der Leistungserstellung, d.h. die Anreizgestaltung sollte nicht allein auf die Art der Leistungserstellung abstellen, sie muß im selben Maße die Charakteristika der Arbeitnehmer berücksichtigen. Bekanntlich erwarten Angehörige von „Professionen“ andere Gegenleistungen für ihre Dienste als beispielsweise Aushilfskräfte (vgl. Abbildung 1).

Die Pfeile in Abbildung 1 bringen keine kausalen, sondern finale Beziehungen zum Ausdruck. Es geht um die Frage, wie die Anreize gestaltet werden sollen, damit die wünschenswerten Beiträge durch die Teilnehmer (die Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer) erbracht werden. Die Abbildung bringt zum Ausdruck, daß sowohl die Art der Beiträge als auch die Art der Organisationsteilnehmer unterschiedliche Anreize notwendig machen.

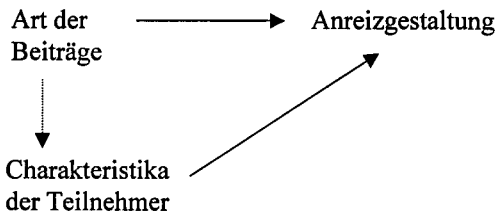


Abb. 1: Bestimmungsfaktoren der Anreizgestaltung

Die Anreiz-Beitrags-Theorie macht Aussagen darüber, unter welchen Umständen die Anreizgestaltung mit den gewünschten Beitragsleistungen korrespondiert. Die Anreiz-Beitrags-Theorie läßt aber offen, welches die zweckmäßigsten Anreize sind, d.h. welche inhaltlichen Merkmale ihnen Effektivität verleihen. Diese Unbestimmtheit wird in Abbildung 1 nicht aufgehoben, aber reduziert. Danach sind die Art der Beiträge und die Charakteristika der Teilnehmer wichtige Determinanten der Wirksamkeit der Anreizgestaltung (vgl. Abschnitt 2). Diese Determinanten sind jedoch - wie gesagt - nicht expliziter Gegenstand der Anreiz-Beitrags-Theorie, sie sind lediglich wichtige Antezedenz-Bedingungen, also Beschreibungen der konkreten

Realität, in der die Gesetzmäßigkeiten, um die es der Anreiz-Beitrags-Theorie geht, ihre Wirksamkeit entfalten. Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschreibt also nicht die Wirksamkeit bestimmter Anreize, sondern den Mechanismus der Anreiz-Beitrags-Transformation. Hierauf wird im Abschnitt 2 eingegangen.

1.2 GRUNDKONZEPTION DER ANREIZ-BEITRAGS-THEORIE

Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist eine Entscheidungstheorie, denn sie geht davon aus, daß das Handeln der Organisationsteilnehmer von deren Nutzenvorstellungen geleitet wird (vgl. zum Aufbau von Entscheidungstheorien Bartscher/Martin 1995). Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist außerdem eine Tauschtheorie. Danach werden in Organisationen Beitragsleistungen der Organisationsteilnehmer (Kapital, Arbeitskraft, Unterstützung usw.) gegen Anreize (Lohnzahlung, Kapitalzinsen, Arbeitsbedingungen usw.) getauscht, die durch das kooperative Zusammenwirken der Organisationsteilnehmer erwirtschaftet werden. Die Teilnehmer werden nur solange Beiträge an die Organisation leisten, solange sie hierfür die gewünschten Anreize erhalten und solange sie in keiner anderen Organisation ein besseres Anreiz-Beitrags-Verhältnis verwirklichen können. Die Anreiz-Beitrags-Theorie befaßt sich mit der Erklärung der Zufriedenheit der Arbeitnehmer und mit deren Leistungsverhalten. Entscheidende Bedeutung für die Zufriedenheit und die Leistung der Arbeitnehmer besitzt die Art der *Beziehung*, die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern besteht. Wichtige Beziehungsmerkmale sind die Attraktivität, der eingeräumte „Kredit“, die Abhängigkeit und die Gerechtigkeit. Hierauf wird im Abschnitt 2 näher eingegangen. Herausgestellt sei an dieser Stelle, daß nicht die einzelnen Merkmale der Beziehung, sondern die Konstellationen der Beziehungsmerkmale das Arbeitnehmerverhalten bestimmen.

1.3 DIE ANWENDUNG DER ANREIZ-BEITRAGS-THEORIE

Im vorliegenden Aufsatz geht es um die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. Bei einer Erklärung wird eine Theorie „angewendet“. Hierzu müssen die abstrakten Aussagen der Theorie mit den konkreten Aussagen über das zu erklärende empirische Phänomen verbunden werden. Dies ist nicht immer ganz einfach. Oft ist es notwendig, über die engere theoretische Argumentation hinaus, eine Reihe von Zusatzhypothesen zu verwenden. Dies gilt auch für unseren Anwendungsfall. In Abbildung 2 sind diese Zusammenhänge schematisch dargestellt. Die Zahlen in den Klammern verweisen auf die Aussagen, die im folgenden verwendet werden, um die Argumentation zu illustrieren.

Der zentrale Wirkungsmechanismus, der die Ausgestaltung der Personalpolitik erklären kann, ergibt sich aus den in der Anreiz-Beitrags-Theorie

unterstellten Gesetzmäßigkeiten des Arbeitnehmerverhaltens. Dieses Verhalten wird wesentlich determiniert durch die Art der Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern. Zur Beschreibung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung lassen sich eben die theoretischen Konzepte verwenden, die auch zur Beschreibung des Arbeitnehmerverhaltens herangezogen werden. Beziehung und Verhalten stehen also in einem engen theoretischen Zusammenhang, was sich auch in der einheitlichen Terminologie niederschlägt. Der Bezug zur Personalpolitik ist nicht ganz so eng. Dies sei an einem einfachen Beispiel erläutert.

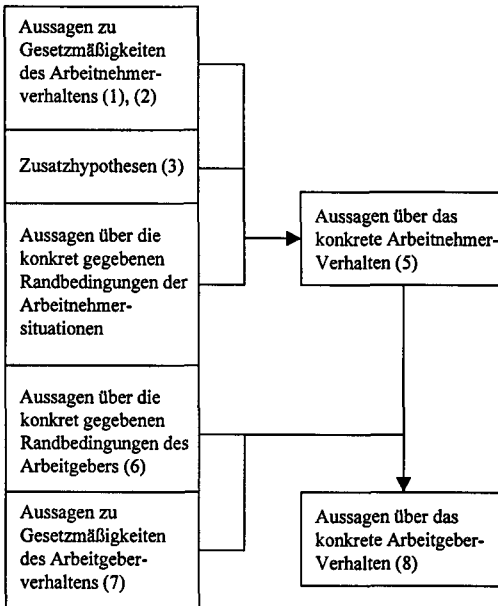


Abb. 2: Die Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie zur Erklärung der Personalpolitik

Zwei zentrale verhaltenstheoretische Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie lauten:

- (1) Erhält ein Arbeitnehmer Anreize, die über seinem Anspruchsniveau liegen, dann ist er zufrieden, ansonsten ist er unzufrieden.
- (2) Ein unzufriedener Arbeitnehmer sucht aktiv nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Aus diesen beiden Aussagen lassen sich noch keine konkreten Voraussagen über die Personalpolitik eines Unternehmens machen. Möglich wird dies erst durch eine nähere Kennzeichnung der Anforderungen an die Anreizgestaltung eines Unternehmens.

- (3) Arbeitnehmer, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, erwarten, daß ihre Arbeitsleistung geschätzt und entsprechend gewürdigt wird.

Aussage (3) formuliert einen spezifischen Anspruch (die Anerkennung der Leistung durch das Unternehmen) und konkretisiert damit die Variablen Anreiz und Zufriedenheit, die in den Aussagen (1) und (2) verwendet wurden. Aussage (3) ist eine Zusatzhypothese, die nicht zur Anreiz-Beitrags-Theorie gehört, die es aber erst möglich macht, daß die Theorie auf konkrete Fälle hin angewendet wird.

Um Voraussagen über die Personalpolitik machen zu können, sind schließlich die konkret vorliegenden Randbedingungen zu beschreiben:

- (4) In Unternehmen X ist das Identifikationsniveau der Arbeitnehmer sehr hoch.

Aus den Aussagen (1) bis (4) folgt, daß dann, wenn das Unternehmen die Beitragsleistungen seiner Mitarbeiter geringschätzt, die Gefahr der Abwanderung besteht (5). Es folgt nicht unmittelbar, daß das Unternehmen eine identifikationsfördernde Personalpolitik betreibt (8). Diese Voraussage läßt sich nur machen, wenn man annimmt, daß die Abwanderung von loyalen Mitarbeitern den Interessen des Unternehmens widerspricht (6) *und* daß die Arbeitgeber die Art von Politik betreiben, die ihren Interessen dient (7).

Letzteres wird im folgenden grundsätzlich angenommen. Es wird unterstellt, daß Unternehmen dem Nutzenkalkül folgen, also die Personalpolitik betreiben, die notwendig ist, um die erforderlichen Beitragsleistungen zu erhalten. Es wird nicht angenommen, daß sie über diese Notwendigkeit hinausgehen, daß sie also sehr viele Anreize bieten, wenn ein niedriges Anreizniveau ausreicht. Daneben wird eine Reihe von weiteren Vereinfachungen vorgenommen. Die wichtigste besteht in der Annahme einer homogenen Arbeitnehmerschaft. Diesbezüglich sind unterschiedliche Modellvarianten möglich. Läßt man die Annahme der Arbeitnehmerhomogenität fallen und geht man von einer hinreichend großen Organisation aus, dann sind auch Aussagen über die unterschiedliche personalpolitische Behandlung unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen in derselben Organisation möglich (s. Abschnitt 4.2).

Diese Annahme ist streng genommen immer falsch. Innerhalb einer Organisation sind weder die Mitarbeiter - noch deren Beiträge - homogen. Dennoch ist es nicht unplausibel, davon auszugehen, daß es in Unternehmen eine identifizierbare Kerngruppe der Arbeitnehmer gibt, die die unternehmensstrategisch zentralen Beitragsleistungen erbringt und an der sich die Personalpolitik ausrichtet.

Eine weitere Vereinfachung betrifft die Vernachlässigung struktureller Gegebenheiten. Die Personalpolitik hat aus dem Blickwinkel der Anreiz-Beitrags-Theorie nicht nur die Aufgabe, die „richtigen“ Anreize (d.h. die zur jeweiligen Situation passenden Anreize) in der notwendigen Höhe bereitzustellen, um die gewünschten Beitragsleistungen sicherzustellen. Die Personalpolitik richtet sich umfassender auf die Gestaltung von Anreiz- und Beitragsstrukturen, also z.B. auch auf die Verteilung der Beitragslasten auf die verschiedenen Teilnehmergruppen einer Organisation. Hierauf wird in diesem Aufsatz nicht eingegangen, da die Argumentation lediglich komplizierter würde, ohne daß sich allerdings grundsätzlich andere Aussagen ergeben dürften.

Zusammengefaßt: die Kern-Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie beziehen sich auf das Arbeitnehmer-Verhalten. Allein mit diesen Aussagen läßt sich die Personalpolitik einer Organisation nicht erklären. Sie müssen vielmehr angereichert werden mit Annahmen darüber, wie Unternehmen auf das Arbeitnehmergehalten reagieren.

2 Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie

Nachdem im vorliegenden Abschnitt auf die Argumentationslogik der Anreiz-Beitrags-Theorie eingegangen wurde, werden im folgenden zentrale inhaltliche Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie vorgestellt.

2.1 ARBEITNEHMERVERHALTEN: ENGAGEMENT UND ZUFRIEDENHEIT

Klassische Gegenstände der Organisationsforschung sind die Zufriedenheit und die Leistung der Organisationsmitglieder. Sie stehen auch im Zentrum der Anreiz-Beitrags-Theorie, die von Barnard (1938), Simon (1947) und March/ Simon (1958) entwickelt wurde. Die in diesen Quellen formulierten Versionen der Anreiz-Beitrags-Theorie verwenden an vielen Stellen nur sehr vage Formulierungen. Leider werden auch die verschiedenen Bestandteile dieser Theorie nicht systematisch miteinander in Beziehung gesetzt, und die Argumentationslogik wird nicht deutlich herausgearbeitet. Wir beziehen uns daher im folgenden auf eine von uns vorgenommene Reformulierung der Anreiz-Beitrags-Theorie, die deren Leistungsfähigkeit deutlich herausstellt (vgl. ausführlich Martin/Bartscher 1999). Auf eine Darlegung der Unterschiede zur March/Simon-Version wird an dieser Stelle verzichtet. Betrachtet wird

die Leistung in einer speziellen Variante, nämlich als arbeitsbezogenes „Engagement“. Damit soll dem Tatbestand Rechnung getragen werden, daß eine „passive“ Erfüllung von Leistungsvorgaben dem Kernziel organisationalen Handelns, der Kooperation, nur wenig dient. Kooperation erfordert Eigenständigkeit, nicht abwartendes, sondern proaktives Handeln, Erkennen von Handlungsbedarf und nicht reglementierte Vorausleistungen. Moderne Organisationsformen können nur funktionieren, wenn die Arbeitnehmer über das in formalen Stellenbeschreibungen geforderte Arbeitsverhalten hinausgehen, also nicht in Zuständigkeiten oder festen Positionsvorgaben verharren, sondern „Extra-Rollen-Verhalten“ zeigen, ihr Arbeitsengagement „aus freien Stücken“ (vgl. Müller/Bierhoff 1994) kommt, wenn sie sich mit ihrer Arbeit und der Organisation identifizieren (vgl. z.B. Bartscher 1995, S. 272 ff).

Arbeitszufriedenheit und Engagement repräsentieren die individuellen und die kollektiven Orientierungen des einzelnen Organisationsteilnehmers. Arbeitszufriedenheit ist Ausdruck individueller Zielerreichung, Engagement ist Ausdruck der Bereitschaft, Beiträge zum Wohle der Organisation zu leisten. Leistung und Zufriedenheit korrelieren bekanntermaßen nur wenig miteinander. Von wesentlich größerer Bedeutung als die Zufriedenheit ist für das Leistungsverhalten die „Selbstverpflichtung“, die hinter dem organisationalen Engagement steht.

Während Engagement die Übereinstimmung der individuellen mit den organisationalen Zielen betrifft, bezieht sich die Zufriedenheit ausschließlich auf die subjektiven Verhaltensstandards. Zufriedenheit entsteht durch Bedürfnisbefriedigung. Von seiten der Organisation besteht die Möglichkeit, die Bedürfnisbefriedigung und damit die Zufriedenheit durch Anreizgewährung zu fördern. Die Begriffe „Bedürfnis“ und „Anreiz“ sind in einem weiten Sinne zu verstehen. Bedürfnisse richten sich nicht nur auf die Aufhebung von Mangelzuständen, auf die Beseitigung von Defiziten, sie umfassen auch Wünsche (z.B. nach Sinnggebung), die Berücksichtigung von Werten (z.B. die Wahrung der Privatsphäre) und die Beachtung von Normen (z.B. das Gebot der Fairneß). Die Anreize umfassen nicht nur materielle Güter, mindestens ebenso wichtig sind immaterielle Güter, neben dem Lohn zählen in gleicher Weise Arbeitsmittel, Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsmöglichkeiten. Zu den Anreizen gehört daher auch das Anreiz-Beitrags-Verhältnis, das man selbst im Vergleich mit Personen ähnlichen Ranges, die ähnliche Aufgaben haben, erzielt. Unzufriedenheit entsteht, wenn es mit Hilfe der bereitgestellten Anreize nicht möglich ist, die jeweiligen Bedürfnisse zu befriedigen, bzw. genauer: wenn das Organisationsmitglied die unzureichende Anreizgewährung nicht rechtfertigen kann. („Rechtfertigungen“, „Erwartungen“ und ähnliche Konzepte müssen *innerhalb* der Anreiz-Beitrags-Theorie nicht ausdifferenziert werden. Die Anreiz-Beitrags-Theorie kann im Kern ohne

kognitive Konstrukte auskommen, diese erhalten - so sie für die Erklärung notwendig werden - den Status von Spezifikations-Variablen (vgl. Martin/Bartscher 1999)). Sie wird verstärkt, wenn andere Organisationen Anreize bieten, die die Bedürfnisbefriedigung versprechen. Unzufriedenheit hat eine verhaltensstimulierende Wirkung. Sie bewirkt Suchverhalten, veranlaßt also Aktivitäten zur Beseitigung der Unzufriedenheit. Daneben absorbiert Unzufriedenheit aber auch motivationale Energie, sie lenkt die Wahrnehmung, sie löst Fluchttendenzen aus, sie fördert Abwehrhaltungen usw. Auch wenn es keine unmittelbare Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung gibt, so ist doch davon auszugehen, daß anhaltende Unzufriedenheit die Leistungsbereitschaft in einem umfassenden Sinne erheblich mindert, da eine dauerhafte tiefe Unzufriedenheit das Identifikationsniveau sicher nicht unberührt läßt (im vorliegenden Aufsatz geht es um die Grundkonzepte der Anreiz-Beitrags-Theorie und um die hiermit gegebene Möglichkeit der Beschreibung der Beziehung zwischen der Organisation und ihren Organisationsmitgliedern. Die individuelle Verhaltensdynamik kann an dieser Stelle aus Platzgründen nicht näher beschrieben werden, vgl. hierzu Martin/Bartscher 1999). Im Rahmen des vorgestellten Konzepts läßt sich im übrigen die im statistischen Durchschnitt relativ geringe Korrelation zwischen Zufriedenheit und Leistung leicht erklären. Unzufriedenheit gibt lediglich einen unspezifischen Verhaltensimpuls, wie er sich im Leistungsverhalten umsetzt, ist von einer ganzen Reihe von weiteren Variablen abhängig (Fähigkeiten, Kontrollmöglichkeiten, sozialen Normen usw.). Um konkretes Leistungsverhalten erklären zu können, muß die Anreiz-Beitrags-Theorie daher - wie bei jeder ihrer Anwendungen (vgl. Abschnitt 1.3) - durch weitere inhaltliche Aussagen angereichert werden. Hierauf soll an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden. Es kann jedenfalls festgehalten werden, daß die Variable „Zufriedenheit“ sich - trotz aller Kritik an simplifizierenden Vorstellungen - als eine der zentralen Determinanten organisationalen Verhaltens erweist (vgl. u.a. Martin 1992, Organ 1995).

2.2 MERKMALE DER ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNG

Engagement und Zufriedenheit sind die „abhängigen Variablen“ der Anreiz-Beitrags-Theorie. Erklärt wird ihr Zustandekommen durch die Wirksamkeit von Beziehungsmerkmalen. Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird wiederum beschrieben mit Hilfe von zentralen verhaltens-theoretischen Konzepten. Hierzu gehören insbesondere drei Verhaltensmaßstäbe:

- das Anspruchsniveau,
- das Identifikationsniveau,
- der Gerechtigkeitsstandard.

Gemessen werden an diesen (subjektiven) Maßstäben die in der jeweiligen Organisation zu leistenden Beiträge und die hierfür erhaltenen Anreize. Außerdem werden vom Arbeitnehmer immer auch die in alternativen Beschäftigungsverhältnissen erreichbaren Anreize (und die dort zu erbringenden Beitragsleistungen) berücksichtigt. Aus der Kombination der genannten Merkmale ergibt sich eine Vielfalt von konkreten Beziehungskonstellationen (zu einer detaillierten Beschreibung vgl. Martin/Bartscher 1999).

Eine „attraktive“ Beziehung ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, daß die in der Organisation erzielten Ergebnisse (die erhaltenen Anreize) über dem individuellen Anspruchsniveau liegen. Unattraktiv ist die Beziehung, wenn die Ergebnisse das Anspruchsniveau nicht erreichen. In Abbildung 3 sind die Kernvariablen der Anreiz-Beitrags-Theorie zusammengestellt (die Gerechtigkeitsdimension ist in der Abbildung nicht berücksichtigt. Die wahrgenommene Gerechtigkeit ist eine weitere Kernvariable, auf die an dieser Stelle aus Vereinfachungsgründen nicht eingegangen wird, vgl. Martin/Bartscher 1999). Aufgeführt ist hierbei auch die Beitragsseite. Organisationsmitglieder achten nicht nur auf die Anreize, die ihre Organisation bereithält, sie berücksichtigen ebenso die Beiträge, die sie selbst erbringen (müssen) (eine analoge Funktion zum „comparison level for alternatives“ (den alternativen Anreizen) besitzen die Beiträge, die für alternative Organisationen (günstigstenfalls) zu erbringen wären). Als Maßstab zur Beurteilung der Beiträge dient das Identifikationsniveau. Es ist das Pendant des Anspruchsniveaus. Das Anspruchsniveau ist gänzlich egozentrischer Natur, es definiert gewissermaßen die Toleranzgrenze für die subjektive Bedürfnisbefriedigung. Ein Unterschreiten des Anspruchsniveaus führt konsequenterweise zu Unzufriedenheit. Das Identifikationsniveau richtet sich umgekehrt auf die soziale Seite der Beziehung: es definiert die Grenze für die Bereitschaft, Beiträge zugunsten des Beziehungspartners (der Organisation) zu erbringen. Solange die Beitragsleistungen das Identifikationsniveau nicht überschreiten, sind die Organisationsteilnehmer bereit, sich für die Belange der Organisation einzusetzen. Positiven (psychologischen) „Kredit“ erhält der Arbeitgeber, solange die geforderten Beitragsleistungen des Arbeitnehmers dessen Identifikationsniveau nicht überschreiten. Negativer Kredit entsteht im umgekehrten Fall. Ein weiteres wichtiges Beziehungsmerkmal ist die Abhängigkeit. Sie ist groß, wenn die bei einem anderen Arbeitgeber erzielbaren Anreize geringer ausfallen als die, die in der Organisation erreicht werden, dessen Mitglied der Arbeitnehmer bislang ist.

Sowohl das Anspruchsniveau als auch das Identifikationsniveau setzen „negative“ Grenzen. Ein Überschreiten des Anspruchsniveaus führt nicht notwendigerweise zu hoher Zufriedenheit, ein Unterschreiten des Anspruchsniveaus erzeugt dagegen notwendigerweise Unzufriedenheit. Ähnlich gilt: ein Überschreiten des Identifikationsniveaus durch ein hohes Maß geforderter Beiträge führt zu einer erheblichen Reduktion der Einsatzbereitschaft. Es stellt sich die Frage, warum jemand überhaupt bereit ist, Beitragsleistungen jenseits des Identifikationsniveaus zu erbringen. Grundsätzlich wird man wenig motiviert sein, es können aber doch verschiedene Gründe dafür sprechen, „überschüssige“ Beiträge zu erbringen. Beispiele sind Normen, sozialer Druck und Versprechen. Ein Unterschreiten des Identifikationsniveaus führt dagegen nicht notwendigerweise zu einem aktuell hohen Engagement, es schafft hierfür lediglich die Voraussetzungen.

Anreize der Organisation Anspruchsniveau	Beiträge für die Organisation Identifikationsniveau
Attraktivität	Kredit
Zufriedenheit	Engagement
Anreize der Organisation Anreize alternativer Organisationen	Beiträge für die Organisation Beiträge für alternative Organisationen
Abhängigkeit (anreizbezogen)	Abhängigkeit (beitragsbezogen)
Anreize alternativer Organisationen Anspruchsniveau Attraktivität der Alternative	Beiträge für alternativer Organisationen Identifikationsniveau Kredit der Alternative

Abb. 3: Anreize und Beiträge: Individuelle Wirkungen und Beziehungsmerkmale

Das Identifikationsniveau ist auf der Beitragsseite das Pendant zum Anspruchsniveau, das die Anreizseite beschränkt. Anreize, die unterhalb des Anspruchsniveaus liegen, sind unbefriedigend. Beiträge, die oberhalb des Identifikationsniveaus liegen, werden vermieden. Andererseits nimmt das Identifikationsniveau nicht nur eine negative Abgrenzung vor. Es definiert - positiv formuliert - den Kredit, den ein Organisationsteilnehmer der Organisation einräumt. Wird er „überzogen“ (werden also Beitragsleistungen jenseits des Identifikationsniveaus verlangt), dann gerät die Organisation „ins Obligo“, eine dauerhafte Überschreitung wird nicht geduldet, das Engagement für die Organisation geht jenseits des Identifikationsniveaus deutlich

zurück. Umgekehrt sind Beitragsleistungen unterhalb des Identifikationsniveaus prinzipiell ohne weiteres abrufbar. Sie werden im Bedarfsfall selbstverständlich und ohne besondere Absicherung erbracht.

Ebenso wie die Anreize werden auch die Beiträge alternativer Tauschbeziehungen bewertet. Entsprechend gibt es nicht nur eine Abhängigkeit, die sich auf die möglichen Anreize bezieht, sondern auch eine Abhängigkeit in bezug auf die Beitragsleistungen: wenn ein Organisationsteilnehmer erkennt, daß er in alternativen Beziehungen mehr Beitragsleistungen erbringen muß, dann wird er bereit sein, zusätzlichen Beitragsforderungen in der bisherigen Organisation nachzukommen, selbst wenn dies nicht seinen ursprünglichen Absichten entspricht.

Die getrennte Betrachtung von Anreizen und Beiträgen gestattet eine differenzierte Beschreibung einer Beziehung. Sie hat aber nicht nur diagnostische Vorteile. Sie ist auch theoretisch fruchtbar, da Zufriedenheit und Engagement einer unterschiedlichen Dynamik unterliegen und eine summarische Betrachtungsweise diese Unterschiede verdeckt. Es ist zu beachten, daß die angegebenen Beziehungsmerkmale begrifflich unabhängig sind. Zur Veranschaulichung sind in Abbildung 4 ausgewählte Beispiele von Bedingungskonstellationen aufgeführt, die relativ häufig auftreten dürften, gleichzeitig aber ganz unterschiedliche psychologische Situationen abbilden. Die Fälle (a) und (b) sind die positiven bzw. negativen Extremfälle (aus Sicht des Individuums). Fall (a) ist in jeder Hinsicht unerfreulich. Die Tätigkeit ist fordernd, unbefriedigend, und es gibt keine Ausweichmöglichkeit. Fall (b) ist dagegen attraktiv, der Organisation wird ein hoher Vertrauensvorschuß eingeräumt, gleichzeitig ist der Arbeitnehmer nicht äußerlich gebunden, sondern kann eine erhebliche Bewegungsfreiheit empfinden. Im Fall (c) liegt zwar ebenfalls eine relativ komfortable Situation vor, sie wird jedoch durch die Tatsache begrenzt, daß beim Wechsel der Organisation größere Beitragsleistungen zu erbringen sind als bislang.

	Fall (a)	Fall (b)	Fall (c)
Attraktivität	nicht attraktiv	attraktiv	attraktiv
Abhängigkeit, Anreize	abhängig	unabhängig	unabhängig
Kredit	negativ	positiv	positiv
Abhängigkeit, Beiträge	abhängig	unabhängig	abhängig

Abb. 4: Beispielfälle von Anreiz-Beitrags-Konstellationen

Die vorgestellten Überlegungen beziehen sich auf das individuelle Verhalten der Arbeitnehmer. Welche Bedeutung besitzen sie für die Analyse der

Personalpolitik von Organisationen? Aus dem Blickwinkel der Anreiz-Beitrags-Theorie muß sich die Personalpolitik am Verhalten der Arbeitnehmer ausrichten. Sie hat zur Aufgabe, die zum Wohlergehen der Organisation erforderlichen Beitragsleistungen zu stimulieren. Aus dieser Sicht ist es von erheblichem Interesse, welche Faktoren für die Motivation der Arbeitnehmer verantwortlich sind. Wenn sich beispielsweise herausstellt, daß die notwendigen Beitragsleistungen nur erbracht werden, wenn sich die Arbeitnehmer sehr stark mit ihrer Arbeit identifizieren, dann empfiehlt es sich für einen rationalen Arbeitgeber, Maßnahmen zu ergreifen, die die notwendige Identifikation gewährleisten. Wie oben beschrieben wurde, unterstellen wir ein derartiges Rationalverhalten der Arbeitgeber. Aus diesem Grund ist es auch möglich, die Personalpolitik einer Organisation vorauszusagen. Kennt man - um bei unserem Beispiel zu bleiben - die *Bedingungen*, unter denen eine hohe Identifikation mit der Arbeit notwendig ist (z.B. bei der Ausführung von Tätigkeiten von hoher Verantwortung), dann kann man daraus schließen, daß Organisationen, in denen diese Bedingungen gegeben sind (in denen also sehr verantwortungsvolle Tätigkeiten ausgeführt werden), eine identifikationsfördernde Personalpolitik betreiben.

Der folgende Abschnitt befaßt sich mit zwei grundlegenden Determinanten der Personalpolitik. Er folgt der skizzierten Argumentation. Die betrachteten Determinanten bestimmen maßgeblich die personalpolitische Problemsituation einer Organisation, und zwar in dem Sinne, daß sie die Anforderungen determinieren, die an die Beitragserbringung der Arbeitnehmer zu stellen sind. Die Anforderungen lassen sich in der Terminologie der Anreiz-Beitrags-Theorie formulieren. Sie richten sich nämlich auf das jeweils notwendige Ausmaß an Engagement und Identifikationsbereitschaft und auf die Frage, aus welchen Quellen - in der beschriebenen Situation - die Arbeitszufriedenheit gespeist wird. Mit welcher Art von Personalpolitik diese Anforderungen erfüllt werden können, wird im Abschnitt 4 gezeigt.

3 Determinanten der Personalpolitik

Welche empirischen Vorgänge sind dafür verantwortlich, daß sich eine bestimmte Form der Personalpolitik herausbildet? Wie jedes andere soziale Phänomen, so wird auch die Personalpolitik von einer Vielzahl von Einflußfaktoren determiniert. In einer Übersichtsdarstellung behandeln Tsui u.a. die Gesetzgebung, Arbeitsmarktbedingungen, die Unternehmensstrategie, Traditionen, Arbeitsbeziehungen und die Aufgabenstruktur (vgl. Tsui u.a. 1995). Empirische Studien befassen sich mit dem Einfluß der Technologie, der Organisationsgröße und -struktur, dem Lebenszyklus, dem Organisationsgrad der Arbeitnehmer, dem Wirtschaftszweig und der länderspezifischen Kultur auf die Ausgestaltung der Personalpolitik (vgl. Jackson/Schuler 1995). Die

Beurteilung derartiger Zusammenstellungen empirisch untersuchter Einflußgrößen muß zwiespältig ausfallen. Einerseits spiegeln die Determinanten-Kataloge die Komplexität der Prozesse wieder, die für das Entstehen der Personalpolitik verantwortlich sind, andererseits entsteht leicht der Eindruck der Beliebigkeit. Dazu kommt, daß sich die untersuchten Variablen oft auf einem sehr unterschiedlichen Analyseniveau befinden. Außerdem werden die empirisch ermittelten Zusammenhänge oft nur unzureichend begründet.

Im vorliegenden Aufsatz geht es um eine theoretische Analyse der Personalpolitik. Dies schließt von vornherein aus, daß alle möglichen Determinanten der Personalpolitik berücksichtigt werden. Angestrebt wird vielmehr eine Reduktion auf Bestimmungsgrößen, die einen engen Bezug zum grundlegenden Charakter von Organisationen haben. Wesentlich in diesem Sinne - und damit bedeutsam für das Zustandekommen der Personalpolitik - sind Einflußgrößen, die sich gewissermaßen aus der „Natur“ von Organisationen ergeben. Damit sind folgende Überlegungen gemeint. Organisationen sind Zweckgebilde, sie werden gegründet und am Leben erhalten, weil sie bestimmte Aufgaben erfüllen. Sie sollen diese Aufgaben möglichst angemessen erfüllen. Die Art und Weise, wie die Aufgaben erfüllt werden sollen, findet die besondere Aufmerksamkeit aller Interessenten an der Organisation. Sie ist aus diesem Grund auch eine der zentralen Determinanten der Personalpolitik. Organisationen sind aber nicht reine Zweckgebilde, sie sind auch Sozialgebilde. Die Teilnehmer und Mitglieder einer Organisation bestimmen das organisationale Geschehen, sie tun dies in einem ganz fundamentalen Sinne: ohne Kooperation der Organisationsteilnehmer gibt es keine Organisation. Für das Bestehen einer Organisation ist es daher wichtig, daß die Organisationsteilnehmer ein Interesse an der Organisation entwickeln. Dieses Interesse kann sehr unterschiedlicher Natur sein, es wird jedenfalls in erheblichem Maße die Personalpolitik prägen.

In unserer Erklärung der Personalpolitik werden die beiden genannten Grundmerkmale von Organisationen, d.h. ihr Zweck- und Sozialcharakter, besonders herausgestellt. Die Hauptdeterminanten der Personalpolitik sind für uns:

- die Art der Beitragsleistung als Ausdruck der Sachlogik, die Organisationen auszeichnet und
- die Charakteristika der Arbeitnehmer als Bestimmungsgründe der Soziallogik, der Organisationen genügen müssen.

3.1 DIE ART DER BEITRAGSLEISTUNGEN

Welche Beitragsleistungen müssen Arbeitnehmer erbringen? Die naheliegende Antwort ist, daß dies nicht allgemein gesagt werden kann, sondern ganz auf die Aufgaben ankommt, die zu erfüllen sind. Die Qualität der gefor-

derten Beiträge richtet sich außerdem nach den Zielen des Unternehmens. Liegt der Akzent der Unternehmensstrategie auf Rationalisierung und Kostenreduzierung, ist ein anderes Mitarbeiterverhalten gefragt als bei Betonung von Innovation oder von Kundenorientierung. Weitere Einflußgrößen sind Technologie, Kundenanforderungen, kulturbedingte Werthaltungen und das Berufsverständnis. Die Beispiele zeigen die Vielfalt möglicher Determinanten, die sich nur schwerlich einer einzelnen theoretischen Perspektive zuordnen lassen. Dies ist aber auch nicht notwendig. Wie weiter oben schon ausgeführt, erfolgt im vorliegenden Aufsatz eine Konzentration auf wenige Kernkategorien. Von allen genannten Determinanten der Beitragserbringung dürfte die Natur der Aufgaben die größte Bedeutung besitzen. Aufgaben wiederum unterscheiden sich in einer Vielzahl von Merkmalen. Beispiele hierfür sind die Aufgabenschwierigkeit, die Neuartigkeit, die Belastung, die mit der Aufgabe einhergeht, das Ansehen, das mit der Aufgabenerledigung verbunden ist, die Qualifikationen, die notwendig sind, um die Aufgabe zu bewältigen, und der Grad der Professionalisierung, der üblicherweise verlangt wird, damit man eine Aufgabe ausführen darf. Welches dieser Merkmale hat für die Beitragserstellung nun aber eine besondere Bedeutung? Auch diese Frage läßt sich nicht allgemein beantworten. Je nach Fragestellung sind andere Eigenschaften der Aufgabe relevant.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschäftigt sich auf einer sehr grundsätzlichen Ebene mit der Austauschbeziehung, also den Kooperationsvoraussetzungen zwischen Organisation und Organisationsteilnehmern. Aus dieser Perspektive ist von besonderem Interesse, in welchem Ausmaß sich die Kooperationsleistungen fixieren lassen, inwieweit also kontrolliert werden kann, ob die vereinbarten Leistungen auch eingehalten werden. Viele Aufgaben erfordern schon bei ihrer Definition eigenständige Leistungen der Arbeitnehmer. Ob sie dann auch in der möglichen und gewünschten Weise erfüllt wurden, ist „von außen“ oft alles andere als einfach zu beurteilen. Dies ist um so schwieriger, je weniger strukturiert die Aufgaben sind. Schlechtstrukturierte Aufgaben erfordern „Bestimmungsleistungen“, die Festlegung der Qualität der Aufgabenerfüllung geschieht gewissermaßen im Vollzug der Aufgabe. Es gibt keine eindeutig besten Lösungen und auch keinen eindeutig besten Lösungsweg. Die Leistungskriterien lassen sich nur aus der Situation heraus und eigentlich nur durch denjenigen festlegen, der die Leistung erbringt. Ähnliche Bestimmungsleistungen sind notwendig bei schwierigen Aufgaben und Aufgaben, die sich häufig und wenig berechenbar ändern. Es ist naheliegend, daß - verglichen mit dem komplementären Aufgabentyp - die Arbeitsleistung schwer definierbarer, schwieriger und dynamischer Aufgaben in besonderem Maße von der Qualifikation, der Initiative, der Ausdauer, der Anpassungsbereitschaft und der Identifikation des Arbeitnehmers abhängt.

Die genannten Aufgabenmerkmale fordern aber nicht nur die individuelle Motivation, sie wirken sich auch sehr stark auf die von den Organisationsteilnehmern gewünschten Koordinationsleistungen aus. Klare Aufgabenstrukturen erlauben eine einfache „unpersönliche“ Koordination durch Regeln und Verfahren. Je komplexer und dynamischer die Aufgabenstellungen der Organisation dagegen sind, desto mehr sind die Teilnehmer selbst gefordert - durch eigenständiges Handeln, wechselseitige Abstimmung und durch verantwortliche Bestimmungsleistungen -, die notwendige Koordination herbeizuführen.



Abb. 5: Merkmale der Aufgabe und Merkmale der Beitragsleistungen

Die Merkmale der Aufgaben, die von den Arbeitnehmern zu bewältigen sind, bestimmen also die Art der zu erbringenden Beitragsleistungen und die Möglichkeit, deren Qualität genau zu bestimmen und den Aktivitäten der Arbeitnehmer zuzuordnen. Die Anreizgestaltung muß so gestaltet werden, daß die notwendigen Beitragsleistungen von den einzelnen Arbeitnehmern in der erforderlichen Qualität auch erbracht werden.

In der Abbildung 5 sind je zwei wesentliche Merkmale der Beitragsleistung bzw. des Arbeitsverhaltens genannt. Es ließen sich weitere Merkmale anführen. Eine Ausdifferenzierung wichtiger Dimensionen des Arbeitsverhaltens ist für unsere Zwecke aber nicht sinnvoll, es wird im Gegenteil eine weitere Vereinfachung vorgenommen. Die beiden Merkmale werden zu einer Dimension, der „Komplexität“ der Beitragsleistungen zusammengefaßt.

Wie wirkt sich die geforderte Beitragsleistung nun auf die Personalpolitik von Unternehmen aus? Wie beschrieben, orientiert sich die Argumentation der Anreiz-Beitrags-Theorie vor allem an der Art der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Aus dieser Sicht interessiert vor allem die formale Seite der Beziehung, also die Frage, wie die Kooperation abgesichert wird. Sind die Beitragsleistungen einfach und eindeutig zu spezifizieren, dann ist zu erwarten, daß sie auch im Detail festgelegt werden. Hierdurch werden Mißverständnisse und Eigenmächtigkeiten vermieden, beide Parteien erhalten die größtmögliche Verhaltenssicherheit. Bei komplexen Aufgaben ist eine ex ante Fixierung dagegen nicht möglich, es ist daher auch nicht zu erwarten, daß sehr detaillierte Vereinbarungen über die zu erbringenden Einzelleistungen getroffen werden. Die Aufgabenbeschreibung ist eher pauschal, die Beurteilung der erbrachten Leistungen orientiert sich an eher globalen Kriterien, beurteilt wird nicht der Output, sondern eher der Input, wichtiger als einzelne Fertigkeiten ist hierbei das Potential der Arbeitnehmer, statt

quantitativer Ergebnisse zählen qualitative Ziele. Ganz generell läuft dies darauf hinaus, daß die Leistungserbringung in nur geringem Ausmaß formal festgeschrieben wird, es gibt weniger Regeln bezüglich der Leistungserstellung und der Leistungsbeurteilung. Die Regeln sind wenig rigide und lassen Interpretationsspielräume. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 1: Je komplexer die Beitragsleistungen der Arbeitnehmer sind, desto geringer ist das Ausmaß der Regulierung der Beitragsleistung.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie macht jedoch nicht nur Aussagen über die formale Seite der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Sie erlaubt daneben auch inhaltliche Aussagen über die Personalpolitik. Die geringe Spezifizierbarkeit der Arbeitsleistung bei komplexen Aufgaben erschwert nicht nur die Kontrolle, sie stellt auch besondere Anforderungen z.B. an eine leistungsgerechte Entlohnung. Wenn quantifizierbare Leistungsmaßstäbe nicht existieren, muß auf Ersatzkriterien ausgewichen werden. Diese stellen nicht ab auf die quantitative Arbeitsleistung, sondern auf Faktoren wie Einsatzbereitschaft, Loyalität und „Persönlichkeit“. Doch nicht nur die Belohnungskriterien verändern sich, auch die Belohnungen selbst müssen sich anpassen. Was veranlaßt einen Arbeitnehmer, die für die Erfüllung komplexer Aufgaben erforderlichen Leistungen zu erbringen? Die Antwort liegt auf der Hand. Die Arbeitnehmer müssen die Aufgaben als ihre eigene Sache begreifen. Die notwendige Identifikation mit der Aufgabe läßt sich aber nur schwer durch extrinsische Anreize allein bewirken. Entsprechend wichtig werden intrinsische Anreize. Umsicht, Kooperation, Engagement und Flexibilität werden sich nur einstellen, wenn die Arbeitnehmer sich als Mitarbeiter begreifen können, wenn sie die Möglichkeit erhalten, durch Partizipation das Geschehen im Unternehmen zu beeinflussen, wenn ihnen Aufstiegschancen geboten werden, wenn sie als Experten ihrer Arbeit akzeptiert werden, also z.B. von ihren Vorgesetzten als Partner behandelt werden usw. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 2: Je komplexer die Beitragsleistungen der Arbeitnehmer sind, desto größeres Gewicht erhalten immaterielle Anreizformen.

Die Natur der notwendigen Beitragsleistungen hat also erhebliche Bedeutung sowohl für die formale als auch für die inhaltliche Seite der Personalpolitik. Ähnliches gilt für die Charakteristika der Arbeitnehmer. Hierauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

3.2 CHARAKTERISTIKA DER ARBEITNEHMER

In der arbeitspsychologischen- und organisationalen Forschung werden zahlreiche z.T. sehr verschiedenartige Personeneigenschaften als bedeutsame Einflußfaktoren des Arbeitsverhaltens untersucht. Behandelt werden Persönlichkeitseigenschaften, motivationale Orientierungen, Einstellungen, generalisierte Erwartungen, Fähigkeiten und demographische Merkmale. Alle diese Eigenschaften können erhebliche Relevanz für das Arbeitsverhalten besitzen. Die Leistungsmotivation ist z.B. bei schwierigen und Ausdauer erfordernden Tätigkeiten von besonderer Relevanz, die Offenheit ist für Beratungstätigkeiten besonders wichtig usw. Der Anreiz-Beitrags-Theorie geht es jedoch nicht um derartig spezifische Fragen. Sie behandelt vielmehr - auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau - die Frage nach dem organisationsförderlichen Verhalten. Es ist für diesen Zweck sinnvoll, solche Personeneigenschaften zu betrachten, die mit der „Natur“ organisationalen Handelns eng verbunden sind. Organisationen entstehen, weil die kooperative Zusammenarbeit einen größeren Nutzen verspricht als sonstige Formen des (z.B. marktlichen) Zusammenwirkens. Organisation ist in einem fundamentalen Sinne Kooperation. Welche Charakteristika der Arbeitnehmer haben nun besondere Relevanz für die Kooperation mit dem Arbeitgeber? Wichtig sind diesbezüglich nicht so sehr Fähigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmale, sondern Einstellungen und Werthaltungen, die sich auf den sozialen Status, d.h. das soziale Selbstverständnis und die soziale Positionierung der Arbeitnehmer beziehen. Sozialer Status wird damit in einem umfassenden Sinn verstanden, es geht nicht um den relativen Rang auf Prestige- oder Einkommensleitern, sondern um die Einbettung der Arbeitnehmer in das gesellschaftliche Gefüge. Die Bedeutung des sozialen Status der Arbeitnehmer für die Beziehung zum Arbeitgeber ist offenkundig. Er definiert die psychologische und soziale Nähe zu den Institutionen der Gesellschaft und der Wirtschaft und damit auch zum jeweiligen Arbeitgeber. Da wir die *Beziehung* zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern betrachten, kommt es uns nicht so sehr auf den qualitativen Aspekt des sozialen Status an, sondern vielmehr auf die soziale *Distanz* (als relativer Größe), die die Arbeitnehmer von ihrem Arbeitgeber trennt. Wie bereits gesagt, bestimmt sich die soziale Distanz nicht allein nach „objektiven“ Klassengegensätzen, sondern auch durch das „subjektive“ Selbstverständnis der Arbeitnehmer (auf eine Diskussion verwandter theoretischer Konzepte (Simmel 1908, Sorokin 1927, Levine/Carter/Gorman 1976, S. 835 ff.) und empirischer Studien - etwa zum Arbeiterbewußtsein - sei an dieser Stelle verzichtet). Die soziale Distanz entsteht durch das Zusammenwirken sowohl von äußeren „soziologischen“ als auch inneren „psychologischen“ Größen. Von gleichermaßen großer Relevanz sind daher so unterschiedliche Größen wie die Klassenlage, das Klassenbewußtsein, das Berufsbild, die Identifikation

mit den Leistungen, die das Unternehmens erstellt, die Identifikation mit der ausgeführten Tätigkeit, die Einbindung in gesellschaftliche Aufstiegsmuster und die Einbindung in Arbeitnehmerorganisationen. Das Ausmaß der sozialen Distanz unterscheidet sich je nach betrachteter Arbeitnehmergruppe z.T. beträchtlich. Manager haben beispielsweise eine sehr geringe soziale Distanz zu ihrem Arbeitgeber. Dies ist wenig verwunderlich, da sie dessen Funktionen in erheblichem Maße selbst übernehmen, im Zuge ihrer Karriere arbeitgeberbezogene Wertmuster internalisieren, erheblichen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen haben und sich daher notwendigerweise mit der Perspektive des Unternehmens und des Unternehmers identifizieren. Arbeitnehmer in untergeordneten Positionen, die nur unselbständig und auf Anweisung hin agieren, werden dagegen nur im Ausnahmefall eine starke Identifikation mit dem Arbeitgeber entwickeln. Unterschiede in der sozialen Distanz finden sich jedoch nicht nur zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen. Die soziale Distanz dürfte sich z.B. unterscheiden hinsichtlich der regionalen Einbindung (städtischer vs. ländlicher Standort), je nach Branche (Bank vs. Industrie), im Hinblick auf das erstellte Produkt (Hochtechnologie vs. Massenprodukt) und je nach den in den Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern gesammelten Erfahrungen (Partner- oder Gegnerschaft). Hierauf kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Zusammengefaßt: die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern wird sehr stark von ihrer sozialen Distanz geprägt. Der Begriff der „sozialen Distanz“ bezeichnet den Unterschied im Selbstverständnis und in der sozialen Position der Arbeitspartner. Je geringer die soziale Distanz, desto mehr wird die Gestaltung der Unternehmensgeschichte als gemeinsame Aufgabe begriffen, desto größer ist die Übereinstimmung in den grundsätzlichen Vorstellungen über die Ziele und das Funktionieren von Unternehmen. Inwieweit hat die soziale Distanz der Arbeitnehmer Auswirkungen auf die Anreizgestaltung? Ebenso wie bei der Art der Beitragerbringung bietet es sich an, zwischen formalen und inhaltlichen Auswirkungen zu unterscheiden. Man wird davon ausgehen können, daß mit zunehmender Distanz eine stärker instrumentalistische Haltung einhergeht. Arbeit wird „geschäftsmäßiger“ betrachtet. Die Vor- und Nachteile personalpolitischer Gestaltungsmaßnahmen werden durchleuchtet, kalkuliert und ausgehandelt. Im Vordergrund steht die Absicherung erkämpfter Positionen, es kommt zu Verhandlungen, Normierung und Verrechtlichung, also ganz allgemein zu einer stärkeren Regulierung der Beziehungen.

Hypothese 3: Je größer die soziale Distanz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist, desto größer ist das Ausmaß der Regulierung der Beitragsleistungen.

Die soziale Distanz wirkt sich jedoch nicht nur prozedural, sondern auch inhaltlich aus. Wie beschrieben, impliziert eine große soziale Distanz eine instrumentalistische Orientierung. Organisationales Handeln wird vornehmlich als Zweckhandeln begriffen. Bedeutsam werden greifbare Resultate, Leistungen des Arbeitgebers, die unmittelbar erfahrbar sind, Verbesserungen der Entlohnung, der Arbeitsbedingungen und -belastung stehen im Vordergrund. Immateriellen Anreizen wird eher mit Mißtrauen begegnet, insbesondere werden Versuche des Arbeitgebers, die Arbeitnehmer mit solchen Anreizen an das Unternehmen zu binden, abgelehnt. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 4: Je größer die soziale Distanz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, desto größeres Gewicht erhalten materielle Anreizformen.

4 Die personalpolitische Orientierung von Unternehmen

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Wirkungsweise von zwei zentralen Determinanten der Personalpolitik beschrieben. Im folgenden Abschnitt werden die Hauptformen der Personalpolitik erläutert. Es wird gezeigt, daß die Personalpolitik als Antwort des Arbeitgebers gelten kann, als Reaktion auf die Probleme, die sich aus der jeweiligen Beziehung zwischen ihm und seinen Arbeitnehmern ergeben.

4.1 GRUNDFORMEN DER PERSONALPOLITIK

Die Hypothesen 1 bis 4 formulieren Zusammenhänge zwischen

- sachlichen und sozialen Voraussetzungen, die die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung prägen und
- prozeduralen und inhaltlichen Merkmalen der Personalpolitik.

Die Hypothesen beziehen sich auf zwei zentrale Determinanten der Personalpolitik. Zum einen auf die Art der Beitragsleistungen, zum anderen auf die Charakteristika der Arbeitnehmer. Im vorliegenden Abschnitt werden die Überlegungen zu den beiden Bestimmungsfaktoren der Personalpolitik zusammengeführt. Es wird dargestellt, wie die Wirksamkeit der unabhängigen Variablen die Herausbildung bestimmter Formen der Personalpolitik fördert. Es ist sinnvoll, von „Grundformen“ zu sprechen, weil lediglich Typen der Personalpolitik herausgestellt werden. Im Einzelfall werden diese Typen selten in Reinform zu beobachten sein, betriebsindividuell gibt es sicherlich zahlreiche Varianten und Modifikationen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß - in Abhängigkeit von der Ausprägung der unabhängigen Variablen - das unternehmerische Handeln in die bezeichnete Richtung gedrängt wird. Dabei ist allerdings zu bedenken, daß neben den unterstellten, weitere soziale Kräfte existieren, die die Personalpolitik beeinflussen. Beispiele sind das

Menschenbild der Unternehmensleiter, Traditionen und die Unternehmenskultur. Allerdings ist ihnen eine weniger überragende Bedeutung zuzumessen als den vom jeweiligen Eigeninteresse motivierten Verhaltensweisen, die die Anreiz-Beitrags-Theorie unterstellt (s. Abschnitt 1.3).

In Abbildung 6 sind die Grundformen der Personalpolitik dargestellt. Unter Personalpolitik wird ein typisches Beziehungsmuster zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern verstanden. Die Beziehungsmuster entwickeln sich in der Auseinandersetzung mit den Grundproblemen der Anreizgestaltung, die in Abschnitt 3 beschrieben wurden. *Im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie besteht die primäre personalpolitische Aufgabe des Arbeitgebers darin, in dem Umfang für Zufriedenheit und „Kredit“ bei den Arbeitnehmern zu sorgen, wie dies zur Sicherstellung der Beitragsleistungen durch die Arbeitnehmer notwendig ist.* Wenn die Beitragsleistungen beispielsweise selbst dann erbracht werden, wenn die Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber nur einen geringen „Kreditspielraum“ lassen, dann wird der Arbeitgeber auch nicht versuchen, diesen Kreditspielraum durch den Einsatz geeigneter personalpolitischer Instrumente zu erweitern.

Wie im Abschnitt 3 gezeigt wurde, empfiehlt sich je nach der Art der Beitragsleistungen und je nach den Charakteristika der Arbeitnehmer eine andere Personalpolitik. Im Lichte der Anreiz-Beitrags-Theorie folgt die Personalpolitik eines Unternehmens einem strategischen Kalkül. Sie ist der Versuch des Arbeitgebers, das Arbeitnehmerverhalten in seinem Sinne zu beeinflussen. Die Beeinflussungsversuche haben neben ihrer instrumentellen Seite erheblichen symbolischen Gehalt. Sie demonstrieren das eigene Selbstverständnis und die Art und Weise, wie man den arbeitspolitischen Partner sehen will. Der Einsatz personalpolitischer Maßnahmen ist daher nicht nur unmittelbares Zweckhandeln, er definiert gleichzeitig die Qualität der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern.

	Einfache Beitragsleistungen	Komplexe Beitragsleistungen
Große soziale Distanz	„Ökonomischer Austausch“: <i>Anreize, Kontrolle</i>	„Regulierung“: <i>Mitwirkung</i>
Geringe soziale Distanz	„Paternalismus“: <i>Klimapflege</i>	„Sozialer Austausch“: <i>Einbindung</i>

Abb. 6: Personalpolitische Beziehungsmuster

Ökonomischer Tausch: Anreize und Kontrolle

Besteht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine große soziale Distanz und sind die Beitragsleistungen einfacher Natur, dann entsteht eine Beziehung, die sich als strikt „ökonomische Austauschbeziehung“ kennzeichnen läßt. Wie läßt sich dies erklären? Die Antwort ergibt sich aus den Problemen, die sich dem Arbeitgeber in dieser Situation stellen. Eine große soziale Distanz bedeutet, daß sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer „fremd“ gegenüberstehen. Sie haben eine unterschiedliche Weltsicht, d.h. sie interpretieren wirtschaftliche und personalbezogene Vorgänge sehr unterschiedlich, und sie entwickeln wenig Verständnis für die Probleme des arbeitspolitischen Partners. Besonders beeinträchtigt wird die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern aber dadurch, daß mit zunehmender Distanz wenig Raum für Gemeinsamkeiten bleibt. Dies führt zwangsläufig dazu, daß sich die Beziehung auf selbstbezogenes Zweckhandeln reduziert. Diese Tendenz wird noch verstärkt, wenn die gewünschten Beitragsleistungen sehr einfacher Natur sind. Die Qualität einfacher Leistungen läßt sich eindeutig feststellen. Dies führt - wie oben beschrieben - zu einer genauen Spezifizierung der Konditionen für den Austausch von Leistungen und Gegenleistungen. Es werden also Regelungen angestrebt, die in der Lage sind, strittige Fälle möglichst von vornherein auszuschließen. Außerdem werden Kontrollverfahren eingesetzt, die die Aufgabe haben, die Einhaltung der Vereinbarungen zu beobachten und abzusichern.

Welche Probleme ergeben sich in dieser Situation aus Sicht des Arbeitgebers? Vordringlich zu nennen ist die instrumentalistische Arbeitshaltung der Arbeitnehmer. Die Arbeitnehmer entwickeln kein intrinsisches Interesse an der Organisation als sozialem Gebilde, sie stehen der Entwicklung einer gemeinschaftlichen Firmenideologie vielmehr skeptisch bis mißtrauisch gegenüber. Über die vertraglichen Vereinbarungen hinausgehende Leistungen werden abgelehnt bzw. müssen stets neu verhandelt werden.

Welche Form der Personalpolitik verspricht in dieser Situation die größten Vorteile? Aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie bemißt sich der Erfolg der Personalpolitik daran, ob die Arbeitnehmer dem Arbeitgeber in hinreichendem Maße „Kredit“ einräumen und danach, wie zufrieden die Arbeitnehmer sind. Im Fall der ökonomischen Beziehung braucht der Arbeitgeber keinen allzu großen „Kredit“ seiner Arbeitnehmer, die Aufgaben sind einfach strukturiert, ihre Ausführung kann leicht kontrolliert werden, nicht vertragsgemäße Leistungen werden zurückgewiesen, die Arbeitnehmer sind austauschbar und leistungsschwache Mitarbeiter werden daher leicht entlassen. Da sie nicht notwendig sind, werden auch keine besonderen Anstrengungen zur Sicherung des Kredits unternommen. Diese wären angesichts der Haltung der Arbeitnehmer auch wenig erfolgversprechend. Die Unterschreitung der

Leistungsbedingungen unterliegt strengen Kontrollen und wird hart sanktioniert.

Der Regelungsaspekt einer Politik des ökonomischen Austauschs entspricht also i.w. dem Marktmodell. Die Kooperation findet so weit statt, als sich beide Seiten Vorteile versprechen. Die vereinbarten Austauschbedingungen werden vertraglich abgesichert. Besondere Bedeutung erhalten darüber hinaus die einer Organisation zur Verfügung stehenden Überwachungs- und Sanktionsinstrumente zur Sicherstellung der Beitragsleistungen. Das Verfahren, das zur Regelung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern am stärksten in Anspruch genommen wird, und das gleichzeitig das Verhältnis zwischen den Arbeitspartnern am ehesten kennzeichnet, ist die harte Verhandlung zwischen gegnerischen Parteien.

Was die inhaltliche Seite der Personalpolitik anbetrifft, so stellt sich - nach der Anreiz-Beitrags-Theorie - die Frage, welche Art von personalpolitischen Maßnahmen Anwendung finden. Dominierend ist beim ökonomischen Tausch - wie der Name schon sagt - das ökonomische Interesse der Arbeitsparteien. Es ist aus diesem Grund auch zu erwarten, daß die Personalpolitik sich vornehmlich auf dem Gebiet der „harten“ personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder bewegen wird. Besondere Beachtung finden die Lohn- und Gehaltsfindung, die Ausgestaltung der Arbeitsvertragsmodalitäten und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Sozialer Austausch: Einbindung

Das Gegenmodell des ökonomischen ist der soziale Austausch. Dieses Beziehungsmuster wird sich immer dann entwickeln, wenn die Beitragsleistungen komplexer Natur sind und wenn die soziale Distanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sehr gering ist. Auch dieses Beziehungsmuster ist die strategische Antwort des Arbeitgebers auf die Problemkonstellation, die sich aus dem Zusammenwirken unserer beiden Hauptdeterminanten der Personalpolitik ergibt. Die Erstellung komplexer Leistungen erfordert ein hohes Eigeninteresse der Arbeitnehmer. Komplexe Aufgaben können nur bewältigt werden, wenn man bereit ist, sich den damit verbundenen Schwierigkeiten zu stellen und den unvermeidlich auftretenden Widerständen entgegenzusetzen, d.h. Personen, die komplexe Aufgaben bewältigen, brauchen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation. Außerdem müssen sie bereit sein, sich im Bedarfsfall über festgelegte Verhaltensroutinen und Verfahrensvorschriften hinwegzusetzen. Die Berufung auf Zuständigkeiten, Konfliktvermeidung und ein Weiterreichen von Problemen sind nicht dazu geeignet, komplexe Aufgaben zu bewältigen. Anders ausgedrückt: Personen, die komplexe Aufgaben erledigen sollen, müssen bereit sein, Extra-Rollen-Verhalten zu zeigen. Im Verhältnis des Individuums zur Organisation bedeuten diese

Verhaltensweise aber nichts anderes als die Gewährung von Kredit: anders als in ökonomischen Beziehungen wird für jede Leistung nicht gleich und unmittelbar eine Gegenleistung eingefordert. Man ist vielmehr durchaus bereit, Vorleistungen zu erbringen, im Vertrauen darauf, daß sie sich zumindest langfristig auch auszahlen.

Aus Sicht des Unternehmens stellt sich daher in der Konstellation, die den sozialen Austausch kennzeichnet, die folgende Aufgabe: es muß dafür gesorgt werden, daß die Arbeitnehmer die von ihnen geforderte intrinsische Motivation und das notwendige Extra-Rollen-Verhalten aufbringen. Zu bedenken ist, daß die Arbeitnehmer in der hier betrachteten Konstellation echte „Mitarbeiter“ sind, sie sind, was ihre soziale Position und ihr Selbstverständnis angeht, dem Unternehmen in enger Weise verbunden. Extrinsische Anreize verlieren in dieser Situation ihren Belohnungswert, sie können sogar kontraproduktiv wirken, z.B. dann, wenn die Arbeitnehmer den Eindruck gewinnen, sie sollten z.B. mit hohen Prämien „abgespeist“ werden (vgl. zu diesem Problemkreis z.B. Ryan/Mints/Koestner 1983). Zufrieden werden die Arbeitnehmer nur sein, wenn sie den Eindruck gewinnen können, daß sie aktiv in die Angelegenheiten der Organisation eingebunden sind. Auch die unvermeidlich auftretenden Konflikte sind einvernehmlich zu lösen. Das zentrale Mittel zur Regelung der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sind nicht harte Verhandlungen, sondern z.T. sehr aufwendige und ritualisierte Verfahren der Konsensbildung.

Inhaltlich verlagert sich der Schwerpunkt der Personalarbeit ebenfalls zu den eher weichen Formen der Verhaltensbeeinflussung. Im Vordergrund stehen Bemühungen um eine erfolgreiche Sozialisation und Karrieregestaltung, zu erwarten sind umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen, eine kooperative Mitarbeiterführung sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an Kapital und Erfolg. Alle diese Maßnahmen sind auf „Einbindung“ der Arbeitnehmer in die Organisation gerichtet. Sie fördern die Identifikation und geben den Mitarbeitern das Gefühl, am Geschehen maßgeblich mitzuwirken. Damit kommen sie einerseits der Motivationsstruktur der Arbeitnehmer entgegen, andererseits sichern sie dem Arbeitgeber ein erhebliches Ausmaß an sozialer Kontrolle.

Regulierung: Mitwirkung

Wie im letzten Abschnitt erläutert wurde, erfordert die Motivierung von komplexen Beitragsleistungen eine besondere Anreizgestaltung. Wenn die Arbeitnehmer nur eine geringe Distanz zu ihrem Arbeitgeber haben, empfiehlt sich bei komplexen Leistungsprozessen eine Einbindungs-Politik. Wie verändert sich die Situation, wenn die Arbeitnehmer eine große Distanz zu

ihrem Arbeitgeber aufweisen? Das Grundproblem komplexer Beitragsleistungen bleibt unverändert: die Stimulierung von intrinsischer Motivation und von Extra-Rollen-Verhalten. Diese Aufgabe gestaltet sich bei großer sozialer Distanz als wesentlich schwieriger als bei geringer sozialer Distanz, denn sie kann nicht auf eine gemeinsame Grundorientierung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern setzen. Aus diesem Grund dürften wiederum Prozesse des Aushandelns an Bedeutung gewinnen. Anders als beim ökonomischen Tausch richtet sich der Gegenstand der Verhandlungen jedoch nicht primär auf die exakte Festschreibung von Leistungen und Gegenleistungen, sondern vor allem auf die Sicherstellung langfristiger und stabiler Beziehungen. Hieran haben beide Seiten aus demselben Grund ein großes Interesse. Die Erbringung komplexer Beitragsleistungen erfordert nicht selten organisationsspezifische Qualifikationen, also Qualifikationen, die nicht ohne weiteres am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und die - aus Sicht der Arbeitnehmer - nicht ohne weiteres in anderen Organisationen verwertet werden können. Zur Vermittlung und zum Erwerb der erforderlichen Qualifikationen erbringen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer erhebliche Aufwendungen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind also immer dann, wenn der Prozeß der Leistungserstellung sehr komplex ist, in erheblich größerem Maße aufeinander angewiesen, als im Fall einfacher Leistungserstellungsprozesse und damit einfacher Beitragsleistungen der Arbeitnehmer (also u.U. sogar standardisiert und durch alternative Beitragsleistungen substituiert werden können).

Welche Personalpolitik empfiehlt sich in dieser Problemsituation? Der Arbeitgeber ist zur Bewältigung der komplexen Aufgaben auf die aktive Mitwirkung der Arbeitnehmer angewiesen. Aufgrund der sozialen Verankerung der Arbeitnehmer ergeben sich jedoch eher Gegensätze als Gemeinsamkeiten. Dennoch haben beide Seiten ein gemeinsames Interesse an der Stabilisierung der Beziehung. Dieses ist zunächst nur eine „abstrakte“ Gemeinsamkeit, die durch eine Konkretisierung gemeinsamer Ziele mit Inhalt gefüllt werden muß. Das gemeinsame Aktionsfeld, auf dem eine derartige Konkretisierung am stärksten notwendig ist, ist der Prozeß der unmittelbaren Leistungserstellung. Hierin liegt auch das zentrale Interesse der Arbeitnehmer, da sie ihre Stellung gegenüber dem Arbeitgeber eben der Bewältigung der komplexen Leistungsprozesse verdanken. Entsprechend werden sie sich - in mindestens demselben Ausmaß wie der Arbeitgeber - darum bemühen, den Prozeß der Leistungserstellung zu beherrschen und zu kontrollieren. Aus dieser Konstellation ergibt sich fast zwangsläufig, daß die Arbeitspartner versuchen werden, die möglichen Konflikte in den Bereichen Arbeitsorganisation und Personalplanung zu regulieren. Es wäre wenig hilfreich, wenn sich die Arbeitspartner auf diesen Prozeß ohne regulative Abstützung einließen, da

die hieraus resultierenden Ergebnisse leicht von den zufällig gerade aktuellen Problemkonstellationen bestimmt würden. Außerdem dürften sich die Abstimmungsprozesse wegen der gegebenen großen sozialen Distanz als sehr umständlich und langwierig erweisen. Um dies zu vermeiden, empfehlen sich institutionelle Regelungen zur reibungslosen Abstimmung der unterschiedlichen Interessen. Dies führt einerseits zur Etablierung besonderer Informations- und Entscheidungsgremien, andererseits zu einer hohen Regelungsdichte. Entsprechend empfiehlt sich zur Kennzeichnung dieses Typus von Personalpolitik die Bezeichnung „Regulierung“. Das dominierende Regelungsverfahren ist allerdings nicht die Verhandlung (obwohl in den verschiedenen Koordinationseinrichtungen natürlich vor allem verhandelt wird), sondern eher die „Problemlösung“. Gemeinsam ist beiden Partnern das Interesse an einer Versachlichung der Beziehungen (nicht zuletzt aus dem Bewußtsein heraus, aufeinander angewiesen zu sein). Die soziale Distanz wird damit gewissermaßen institutionell überbrückt. Dazu kommt, daß Grund-Konflikte, die über die unmittelbaren Arbeitsbeziehungen hinausgehen, externalisiert werden und in besonderen Verhandlungsarenen ausgetragen werden.

Die beschriebene Problemkonstellation führt - wie beschrieben - zu einer besonderen inhaltlichen Schwerpunktsetzung im Bereich der Arbeitsorganisation und -gestaltung. Wegen des Gewichtes, das die Sicherung stabiler Arbeitsbeziehungen besitzt, wird die Personalpolitik außerdem ganz generell durch Fragen der Arbeitsbeziehungen und der Unternehmensverfassung bestimmt. Daraus folgt eine starke Verrechtlichung und Formalisierung der Personalarbeit, aber auch eine stärkere Einbindung der Arbeitnehmervertreter in personalbezogene Entscheidungsprozesse. Daher gewinnen die Institutionen (Betriebsausschüsse, Kommissionen, Informationsmedien), in denen sich die Partizipation der Arbeitnehmer umsetzen kann, besondere Bedeutung. Schließlich ist zu erwarten, daß auch Fragen der Entgeltfindung besondere Aufmerksamkeit finden. Große soziale Distanz impliziert auch immer ein stärker ökonomisch orientiertes Interesse. Anders als beim sozialen Tausch treten jedoch Auseinandersetzungen über strittige Einzelfälle zurück. Wesentlich größere Bedeutung erhalten Verfahren zur Gewährleistung einer Lohnfindung, die allgemein als gerecht empfunden wird. Entsprechend wichtig werden lohnpolitische Fragen wie die nach einer anforderungsge-rechten Einstufung und einer objektiven Leistungsmessung.

Paternalismus: Klimapflege

Als vierter Typus verbleibt in unserer Klassifikation eine Form der Personalpolitik, die als paternalistische Personalführung bezeichnet werden soll. Sie ist die „Musterlösung“ für den Fall großer sozialer Nähe zwischen den

Arbeitspartnern, wenn gleichzeitig die Leistungsprozesse einfach, überschaubar und leicht beherrschbar sind. Das zuletzt genannte Merkmal gibt dem Arbeitgeber weitgehende Kontrollmöglichkeiten über die Leistungserstellung und die Sanktionierung ungenügender Beitragsleistungen. Wie bei der Analyse des ökonomischen Tausches beschrieben wurde, ist der Arbeitgeber in diesem Fall auf einen hohen Kredit bei seinen Arbeitnehmern nicht angewiesen. Im vorliegenden Fall gilt dies allerdings nicht. Die Gründe hierfür liegen jedoch nicht primär im ökonomischen, sondern vor allem im sozialen Bereich. Sozialsysteme, deren Akteure durch eine große Nähe verbunden sind, bilden „Gemeinschaften“. In Gemeinschaften tritt die reine Zweckrationalität zurück, die soziale Koordination und Integration geschieht vornehmlich über die Bindung an gemeinsame Werte. Die Mitglieder einer solchen Sozialordnung geben sich von vornherein hohen „Kredit“, weil sie sich als Teilmglieder einer sinnvollen Ordnung verstehen. Den Kredit verspielen, heißt die Sozialordnung zu verändern, oder in unserer Terminologie: eine Anreizpolitik durchsetzen, die auf den sozialen Kredit keine Rücksicht nimmt, vergrößert die soziale Distanz und bewegt sich in Richtung ökonomischer Tauschbeziehungen. Solange die Wertgemeinschaft jedoch funktioniert, ist damit zu rechnen, daß der Arbeitgeber auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer in besonderer Weise Rücksicht nimmt. Dessen ungeachtet ist davon auszugehen, daß der Arbeitgeber die zu seinen Gunsten bestehenden Status- und Machtasymmetrien nicht aufgibt. Seine Position ist daher nicht die des gleichrangigen Partners, sondern die des übergeordneten Führers. Die sich hieraus ergebende Personalpolitik läßt sich daher als i.w. paternalistisch bezeichnen. Die dominierenden Mittel zur Regelung der Beziehungen sind nicht Verhandlung, Regulierung oder Konsensfindung, sondern Information und symbolische Kommunikation.

Inhaltlich setzt die Personalpolitik keine besonderen Akzente im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Entlohnung. Größeres Gewicht erhält dagegen die (stark an sozialen Kriterien orientierte) Personalauswahl. Schwerpunktmäßig orientiert sich die Personalpolitik an der sozialen Integration der Mitarbeiter und damit an der Klimapflege. In paternalistischen Organisationen gewinnen daher Sozialleistungen eine besondere Bedeutung. Angestrebt wird die Entwicklung eines festen Mitarbeiterstammes, besonders belohnt werden Loyalität und Betriebstreue.

4.2 DIFFERENTIELLE PERSONALPOLITIK?

Unsere Typisierung stützt sich auf die Annahme, daß sich die Personalpolitik auf die Arbeitnehmergruppe ausrichtet, die die unternehmensstrategisch zentralen Beitragsleistungen erbringt. Dahinter steht die Vermutung, daß Organisationen eine einheitliche Personalpolitik anstreben. Selbst bei

einer sehr heterogenen Belegschaft ist nicht mit einer „Zersplitterung“ der personalpolitischen Grundorientierung zu rechnen (zur theoretischen Begründung und empirischen Belegen, vgl. Martin 1993). Dennoch ist natürlich nicht zu übersehen, daß die verschiedenen Mitarbeitergruppen einer Organisation z.T. sehr unterschiedliche Anreize erhalten. Wir betrachten dies aber lediglich als Ausdruck einer differentiellen *Personalarbeit*, nicht als Ergebnis einer differentiellen *Personalpolitik*. Zwar spiegelt sich die konkrete Umsetzung der Personalpolitik in der praktischen *Personalarbeit*. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine 1:1 Umsetzung. Die Personalpolitik ist gewissermaßen das Konzept, die *Personalarbeit* die Ausführung. Das Konzept definiert die Verhaltensarena, in die fließen immer noch zusätzliche situative Bedingungen (Persönlichkeit der organisationalen Akteure, Macht der Personalabteilung, Traditionen, hierarchische Strukturen usw.) aber auch Besonderheiten von Rollen und Positionen ein. Wie sich der grundlegende Typus der Personalpolitik für einzelne Positionsgruppen im Unternehmen umsetzt, ist eine interessante Frage, der Begriff der „Segmentierung“ der Arbeitnehmerschaft ist sicherlich zu grob, um die Binnendifferenzierung der Mitarbeitergruppen abzubilden. Auf die Literatur zu diesem Thema kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Die vorliegenden Studien liefern bezüglich der empirischen Bedeutung einer bewußten Segmentierungspolitik ein wenig klares Bild (vgl. Biehler/Brandes 1991, Köhler/Preisendörfer 1989, Szydlík 1990, Bellmann u.a. 1996, Hakim 1990, Kalleberg u.a. 1996). Eine Politik des ökonomischen Tausches beispielsweise ist „unteilbar“. Sie prägt die grundlegenden Beziehungen zu allen Mitarbeitergruppen, auch wenn die Akzentsetzung im einzelnen durchaus unterschiedlich ist (die „Spezialbehandlung“, die einzelne Randgruppen der Belegschaft erhalten (Leiharbeiter, Servicedienste, geringfügig Beschäftigte usw.), ist weniger Ausdruck einer unternehmensspezifischen Politik, als Ergebnis der allgemeinen arbeitsmarktpolitischen Stellung dieser Arbeitnehmer). Und es ist hierbei natürlich nicht erstaunlich, daß die von uns genannten Determinanten der Personalpolitik auch hierfür nicht irrelevant sind. Arbeitnehmergruppen, die komplexe Beitragsleistungen erbringen und nur eine sehr geringe soziale Distanz zum Arbeitgeber besitzen (Führungskräfte, Angehörige von Professionen und Spezialisten), werden stärker in das Unternehmen „eingebunden“ als Arbeitnehmergruppen, die nur einfache Leistungen erbringen und dem Arbeitgeber distanziert gegenüberstehen. Diese Binnendifferenzierung gibt es in jedem der von uns herausgestellten Beziehungstypen. Dennoch ist nicht zu erwarten, daß sich dadurch der Grundtypus der Personalpolitik verändert.

4.3 DIE BEDEUTUNG DER ABHÄNGIGKEIT

Im vorigen Abschnitt wurde das Zustandekommen der Personalpolitik aus dem Zusammenwirken der strukturellen Vorbedingungen erklärt. Als Charakteristikum der Mitarbeiter wurde deren soziale Distanz zum Unternehmen, als Kernmerkmal der geforderten Beitragsleistung deren Komplexität herausgestellt. Die Kategorien der Anreiz-Beitrags-Theorie kommen bei dieser Erklärung in einem „beschränkenden“ Sinne zur Geltung. Es wird angenommen, daß die organisationspezifische Personalpolitik darauf angewiesen ist, ein Minimum an Attraktivität und Kreditwürdigkeit sicherzustellen, damit die Arbeitnehmer die notwendigen Leistungsbeiträge erbringen und sich nicht zurückziehen. Was eine Organisation personalpolitisch tun muß, um die Attraktivität und Kreditwürdigkeit sicherzustellen, hängt - wie gezeigt - von den genannten strukturellen Voraussetzungen der Organisation ab. Im vorliegenden Abschnitt wird eine weitere Variable der Anreiz-Beitrags-Theorie berücksichtigt: die Abhängigkeit der Arbeitnehmer von der Organisation. Die übrigen Beziehungsmerkmale, die die Anreiz-Beitrags-Theorie herausstellt (vgl. Abschnitt 2), bleiben ausgeblendet.

Die Voraussagen in Abbildung 6 gehen von einer mittleren (beidseitigen) Abhängigkeit aus. Wie wird sich die Personalpolitik verändern, wenn sich die Abhängigkeit der Arbeitnehmer verstärkt? Es erfolgt eine „einseitige“ Betrachtung: Untersucht wird, wie eine veränderte Abhängigkeit der Arbeitnehmer die Personalpolitik verändert. In einer Beziehung sind immer beide Partner aufeinander angewiesen und damit voneinander abhängig. Die wechselseitigen Abhängigkeiten lassen sich streng genommen nicht gegeneinander verrechnen. Auf die sich hieraus ergebenden Komplikationen wird im folgenden nicht eingegangen. Sicherlich nicht zum Vorteil der Arbeitnehmer. Es ist vielmehr davon auszugehen, daß sich auch die Handlungsspielräume für Arbeitnehmer solcher Organisationen, die durch komplexe Beitragsleistungen gekennzeichnet sind, verengen werden. Die Abhängigkeit hat keinen unmittelbaren Einfluß auf die sachlichen Beitragsleistungen, sie schafft dem Arbeitgeber aber die Möglichkeit einer größeren sozialen Kontrolle. Zwar bleibt dem Arbeitgeber prinzipiell - insbesondere bei komplexen Tätigkeiten - der Zugriff auf die unmittelbare Arbeitsverrichtung verwehrt, die freie Verfügung über die Art und Menge der Arbeitsverrichtungen wird aber auch den Arbeitnehmern aus der Hand genommen.

Ein erster Mechanismus, der hierzu beiträgt, ist die wechselseitige Kontrolle, die die Arbeitnehmer untereinander ausüben. Wenn es dem Arbeitgeber gelingt - und dies wird mit steigender Abhängigkeit der Arbeitnehmer einfacher-, die Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern zu erhöhen, dann gerät der Arbeitgeber in die günstige Situation des „lachenden Dritten“, der

sich um die Beschaffung von Information über die Arbeitsleistung nicht sonderlich bemühen muß, da er sie unentgeltlich zur Verfügung gestellt bekommt. Eng mit dieser Entwicklung verbunden ist die zunehmende Akzeptanz indirekter Kontrollinstrumente. Arbeitgeber tendieren - ganz unabhängig von der Abhängigkeitsbeziehung - dazu, die weniger transparenten Vorgänge im Unternehmen einer Kontrolle zuzuführen. Wenn unmittelbare Kontrolle versagt (oder nicht akzeptiert wird), werden indirekte Kontrollmechanismen verwendet. Statt Budgetkontrolle betreibt man Management by Objectives, sind Leistungsvorgaben schwierig, wird das Instrument der Personalbeurteilung eingesetzt usw. Je größer die Abhängigkeit der Arbeitnehmer, desto weniger Widerstand werden sie dem Einsatz indirekter Kontrollinstrumente entgegenzusetzen. Ein weiterer sozialer Kontrollmechanismus, der mit wachsender Abhängigkeit der Arbeitnehmer zu Buche schlägt, ist die Umkehr der Beweislast. Ist unklar oder strittig, ob die vereinbarte Arbeitsleistung auch erbracht wurde, dann stellt sich die Frage, ob der Arbeitgeber verpflichtet ist, die Nichteinhaltung der Vereinbarungen nachzuweisen oder ob die Arbeitnehmer ihre Leistungen dokumentieren müssen. Mit zunehmender Abhängigkeit verschiebt sich die Beweislast auf die Arbeitnehmer.

Die Abhängigkeit entwertet gewissermaßen die Wertigkeit des Beitragspotentials der Arbeitnehmer. Die Personalpolitik verschiebt sich damit im Schema der Abbildung 6 nach links. Ökonomischer Tausch und Paternalismus sind gewissermaßen die „Schwundformen“ von Regulierung und sozialem Austausch. Die Tendenz zur Gleichberechtigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, die im sozialen Austausch zum Ausdruck kommt, wird bei großer Abhängigkeit durch eine Personalpolitik ersetzt, die vom Wohlwollen des Arbeitgebers lebt. Die erstrittene Gleichberechtigung der personalpolitischen Regulierung weicht Auseinandersetzungen über die ökonomische Basis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Umgekehrt sind die höherwertigen Formen der Personalpolitik gewissermaßen „Überschußformen“ in den Unternehmen, in denen wenig komplexe Tätigkeiten dominieren. Je weniger abhängig die Arbeitnehmer vom jeweiligen Beschäftigungsverhältnis sind, desto mehr sind die Arbeitgeber darauf angewiesen, sie als gleichberechtigte Vertragspartner zu akzeptieren. Allerdings ist davon auszugehen, daß die aus den Grundformen heraus entwickelten Überschlußformen relativ labil sind. Da sie eher erkämpft als entwickelt werden, fehlt ihnen die kulturelle Absicherung, die ihre Rückentwicklung bei geänderten Arbeitsmarktverhältnissen verzögert.

Schließlich kann es, vom Niveau des Paternalismus und des ökonomischen Austauschs ausgehend, nicht nur zu einer Höherentwicklung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung kommen. Bei steigender Abhängigkeit entwickeln sich vielmehr Degenerationsformen der Personalpolitik. Für den

Fall großer sozialer Distanz besteht die Gefahr, daß sich die Personalpolitik auf das ökonomische Diktat der Arbeitgeber reduziert. In diesem Fall vermindert sich die Anreizgewährung auf ein Minimum, das auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer wenig Rücksicht nimmt. Die Qualität der Beiträge muß deswegen nicht allzusehr leiden, da die Erstellung der Beitragsleistungen keine besonderen Fähigkeiten verlangt und Minderleistungen mit harten Sanktionen (z.B. mit Entlassung) geahndet werden. Wachsende Abhängigkeit beeinträchtigt auch die Beziehung der Arbeitnehmer mit geringer sozialer Distanz zum Unternehmen. Die paternalistische Personalpolitik verkommt zwar nicht zum ökonomischen Diktat, sie gerät aber zur Ausübung persönlicher Willkür. Es besteht die Gefahr, daß die Anreizgewährung in erster Linie vom Wohlverhalten der Arbeitnehmer abhängig gemacht wird.

5 Würdigung

Im vorliegenden Aufsatz wurde eine allgemeine Theorie auf ein spezielles Problem (die Gestaltung der Personalpolitik) angewendet. Die Anwendung einer Theorie macht Vereinfachung notwendig. Als Vereinfachungsstrategie wurde der Weg der Typisierung gewählt. Mit Hilfe von Kernkonzepten der Anreiz-Beitrags-Theorie wurden Voraussagen über die Herausbildung typischer „Grundformen“ der Personalpolitik abgeleitet. Die Notwendigkeit der Vereinfachung ergibt sich aus dem gewählten Analyseniveau. Es erfolgt keine Untersuchung von Mikroprozessen innerhalb der Organisation (dies wäre z.B. notwendig, wenn das Zustandekommen einer bestimmten Personalpolitik untersucht würde), der Gegenstand unserer Analyse ist von einem stärker makroskopischen Zuschnitt. Erklärt wird kein konkreter Einzelfall, sondern der typische Durchschnittsfall, es geht nicht um Detailbeschreibung, sondern um die Charakterisierung von Verhaltenstendenzen.

Inhaltlich sei nochmals der entscheidungstheoretische Charakter der Anreiz-Beitrags-Theorie herausgestellt. In der Weiterentwicklung der deskriptiven Entscheidungstheorie wurden zahlreiche Besonderheiten menschlichen Entscheidungsverhaltens erforscht, auf die in unserer Analyse nicht eingegangen wurde. Wir begnügen uns mit der Annahme intendiert rationalen Verhaltens des Arbeitgebers. Dies soll nicht heißen, daß eine Modifizierung der Verhaltensannahmen nicht zu weiterführenden Erkenntnissen führen kann. Für die hier gewählte makroskopische und typisierende Betrachtungsweise war eine differenzierte verhaltenstheoretische Analyse des Arbeitgeberverhaltens aber nicht notwendig, denn es ist sicherlich nicht wirklichkeitsfremd, dem Arbeitgeber zu unterstellen, daß er sich darum bemüht, seine Interessen unter Zuhilfenahme rationaler Erwägungen zu verwirklichen. Kritischer ist dagegen die Vernachlässigung der austauschtheoretischen Komponente der Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Martin/Bartscher 1999). Auf eine

entsprechende Auseinandersetzung wurde an dieser Stelle verzichtet, um eine Verkomplizierung der Überlegungen zu vermeiden.

In unserer Argumentation ist die Personalpolitik die Antwort des Arbeitgebers auf die Probleme, die sich aus der jeweiligen Beziehung zu den Arbeitnehmern ergeben. Die Qualität der Beziehung wird bestimmt von der Art der Beitragsleistungen und sozial bedeutsamen Merkmalen der Arbeitnehmer. Es zeigt sich, daß die theoretischen Konzepte der Anreiz-Beitrags-Theorie sich sehr gut dafür eignen, die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu beschreiben und die daraus folgenden Probleme zu charakterisieren. Sie definieren Standards des Arbeitnehmerverhaltens, an denen sich ein rationales Arbeitgeberverhalten ausrichten sollte.

Der vorliegende Aufsatz widmete sich einer theoretischen Analyse von Bestimmungsfaktoren der Personalpolitik. Die vorgestellten Aussagen sind Hypothesen. Ihr Wert bemißt sich letztlich in ihrer empirischen Bewährung. Leider können keine empirischen Belege vorgelegt werden, die sich unmittelbar auf die von uns abgeleiteten Voraussagen beziehen. Ein entsprechendes Forschungsprojekt ist jedoch in Arbeit. Ein wesentlicher Aspekt der geplanten empirischen Analyse bezieht sich auf den „Gestaltcharakter“ des personellen Geschehens in einer Organisation. Die konkret zu beobachtende Personalarbeit in einem Unternehmen ist keine zufällige Ansammlung von Maßnahmen, Verfahrensweisen und Instrumenten (dies zeigen u.a. Analysen von Ackermann 1987, Martin 1989b, Weber 1985, Pawlowsky/Bäumer 1996), sie entwickelt vielmehr typische Muster, die wiederum Ausdruck des personalpolitischen Agierens sind. Die konkreten Erscheinungsformen der Personalarbeit folgen - nach dieser Hypothese - also der Logik der ihnen zugrundeliegenden Personalpolitik. Die Personalpolitik folgt allgemeinen Gesetzmäßigkeiten. Dies ist jedenfalls die unseren Überlegungen zugrundeliegende Auffassung. Sie entwickelt sich „situationslogisch“ aus der Natur der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung.

Emil Walter-Busch

(Komplizierte) Motivationstheorien als theoretische Basis zur Erklärung der Personalpolitik?

Chester Barnard hat in seinen Lowell-Vorlesungen des Jahres 1937 als erster das Verhalten von Organisationsmitgliedern ansatzweise mit Grundbegriffen der Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt (Barnard 1938). Herbert A. Simon präziserte diese Erklärungsskizze in seiner Dissertation, die in enger Zusammenarbeit mit Barnard entstand (Simon 1947), und entwickelte sie zusammen mit James March in einem Buch, das zuhanden der Ford Foundation empirisch bewährte Gesetzeshypothesen der Organisationswissenschaften zusammenstellen sollte, weiter (March/Simon 1958). Einige Organisationswissenschaftler haben seitdem versucht, die teilweise „sehr vagen Formulierungen“ dieser Pioniere der Anreiz-Beitrags-Theorie zu präzisieren (Bartscher-Finzer und Martin (B.-F. & M.)). B.-F. & M. verstehen ihre Arbeit weniger als einen weiteren begriffsanalytischen Beitrag dieser Art (vgl. dazu z.B. Berger/Bernhard-Mehlich 1993). Sie möchten mit ihr vielmehr auf das (bislang unterschätzte) „Erklärungspotential“ der Anreiz-Beitrags-Theorie aufmerksam machen, indem sie diese auf das Grundproblem der Personalpolitik - die Gestaltung und Pflege „leistungsfähiger Anreizstrukturen“, die gewährleisten, „dass die Arbeitnehmer die Leistungen in der gewünschten Weise erbringen“ - anwenden.

B.-F. & M. demonstrieren die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie in vier Abschnitten: Zunächst arbeiten sie *erstens* deren „*Argumentationslogik*“, d.h. im wesentlichen die Sequenz von acht Schritten der Argumentation heraus, die es bei der Anwendung der Theorie auf das personalpolitische Grundproblem zu beachten gilt. Daran anschließend stellen sie *zweitens* die „*zentralen inhaltlichen Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie*“ dar. Abschliessend gelangen *drittens* wichtige *Determinanten* sowie *viertens Hauptformen der Personalpolitik*, wie sie im Anschluss an die Anreiz-Beitrags-Theorie unterschieden werden können, zur Darstellung. Da einige zum Verständnis des ersten Abschnitts wichtige Überlegungen erst im zweiten Abschnitt ausgeführt werden, seien die vier Abschnitte im folgenden je paarweise zusammengefasst erläutert.

1 Hauptaussagen und Argumentationslogik der Anreiz-Beitrags-Theorie

Der eigentlich sehr einfache, allgemeinverständliche Grundgedanke der Anreiz-Beitrags-Theorie besagt, dass Organisationen darauf angewiesen sind, „potentiellen Teilnehmern in ausreichendem Masse Anreize bereitzustellen,

damit diese die für das Weiterbestehen der Organisation notwendigen Beiträge erbringen“. Der „Mechanismus der Anreiz-Beitrags-Transformation“ als solcher ist allerdings ziemlich unterschiedlich modellierbar. Von der Art dieser Modellierung hängt ab, wie die Anreiz-Beitrags-Theorie personalpolitiktheoretisch appliziert wird. Besonders bedeutsam ist infolgedessen die Frage, wie sich B.-F. & M. die Funktionsweise des anreiz-beitragstheoretischen Kernmechanismus vorstellen.

Die diesbezüglichen Annahmen von B.-F. & M. zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie einen deutlichen Unterschied machen zwischen der *individuell-egozentrischen Zufriedenheit* mit den je nach *Anspruchsniveau* und *Anreizen* mehr oder weniger grossen *Attraktivität* einer Organisationsmitgliedschaft auf der einen, und dem *organisationsbezogenen Engagement* für die je nach *Identifikationsniveau* mehr oder weniger selbstverständlich abzufahrenen *Beiträge*, die Organisationsmitglieder zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten gewillt sind, auf der anderen Seite. B.-F. & M. halten diese Differenzierung für „theoretisch fruchtbar, da Zufriedenheit und Engagement einer unterschiedlichen Dynamik unterliegen“: „Arbeitszufriedenheit ist Ausdruck individueller Zielerreichung. Engagement ist Ausdruck der Bereitschaft, Beiträge zum Wohle der Organisation zu leisten.“ Da moderne Organisationen ihren Mitgliedern immer weniger bloss das passive Erfüllen formaler Leistungsvorgaben, sondern zunehmend „proaktives Handeln, Erkennen von Handlungsbedarf“ abverlangen, wird ihnen eine klar zwischen Zufriedenheit und Engagement, Anspruchs- und Identifikationsniveau differenzierende Betrachtungsweise besser gerecht als eine „summarische Betrachtungsweise“, die „diese Unterschiede verdeckt“.

Diese interessanten Differenzierungen arbeitszufriedenheitstheoretischer Grundbegriffe werfen m.E. vor allem die folgenden, teils eher nur theoriebautechnischen, teils inhaltlich-theoretischen Fragen auf:

a. *Wenn* zu den „Kernvariablen der Anreiz-Beitrags-Theorie“ nicht nur Anreize und deren „gänzlich egozentrischer“ Beurteilungsmassstab namens „Anspruchsniveau“, sondern auch die vom „Identifikationsniveau“ mitbeeinflussten Beiträge von Organisationsmitgliedern gehören - wie konsequent ist es dann, Aussagen über Identifikationspraktiken von Organisationsmitgliedern (d.h. über den dritten der acht Argumentationsschritte, die bei personalpolitischen Applikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie gemäss Abbildung 2 zu tun sind) als eine „Zusatzhypothese“ zu bezeichnen, die selber „nicht zur Anreiz-Beitrags-Theorie gehört, die es aber erst möglich macht, dass die Theorie auf konkrete Fälle hin angewendet wird“? Es scheint mir theoriebautechnisch nicht empfehlenswert zu sein, dem Kern der Anreiz-Beitrags-Theorie bloss die teils inhaltlich dürftigen, teils zu spezifischen (d.h. wenig verallgemeinerungsfähigen) Aussagen zuzurechnen: „(1) Erhält ein Arbeit-

nehmer¹ Anreize, die über seinem Anspruchsniveau liegen, dann ist er zufrieden, ansonsten ist er unzufrieden. [Und] (2) Ein unzufriedener Arbeitnehmer sucht aktiv nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten“. Die von B.-F. & M. zu Recht als wichtige Theoriebausteine eingestuft Aussagen über Identifikation und Engagement von Organisationsmitgliedern lägen so jenseits der Grenzen der Anreiz-Beitrags-Theorie. Zu deren bis heute überzeugenden Stärken gehört aber seit Barnard gerade, dass sie *alle möglichen* (inhaltlich im einzelnen unbestimmten) Arten von Anreizen *und Beiträgen* ins Auge fasst, um von deren *Summenverhältnis* auf das Verhalten und Wohlbefinden von Organisationsmitgliedern zurückzuschliessen (s. dazu unten, Punkt d). Sie lässt, wie B.-F. & M. selber feststellen, mit guten Gründen „offen, welches die zweckmässigsten Anreize sind, d.h. *welche inhaltlichen Merkmale* ihnen Effektivität verleihen ... Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschreibt ... nicht die Wirksamkeit bestimmter Anreize, sondern den Mechanismus der Anreiz-Beitrags-Transformation.“

Unterteilt man demgegenüber die Anreiz-Beitrags-Theorie, die pauschal mit Summenverhältnissen aggregierter Aufwand- und Ertragsgrössen zu rechnen wagt, so wie B.-F. & M., in kleine Theoriebruchstücke, so läuft man Gefahr, zwischen diesen *Argumentationslücken* oder *Widersprüche* zu erzeugen. Dies scheint mir im Theoriekonzept von B.-F. & M. vor allem bei ihrer Darstellung (b) des Identifikationsmechanismus und (c) der zwischen Anspruchs-, Identifikationsniveau und Abhängigkeit bestehenden Beziehungen sowie der Vergleichsprozesse der Fall zu sein, mit denen Organisationsmitglieder ihr persönliches zum Anreiz-Beitrags-Verhältnis relevanter Bezugsgruppen in Beziehung setzen.

b. B.-F. & M. bezeichnen als „*Identifikationsniveau*“ das Ausmass, in dem sich Arbeitnehmer in der Erwartung „mit dem Unternehmen identifizieren“, „dass ihre Arbeitsleistung geschätzt und entsprechend gewürdigt wird“. „*Kredit*“ räumen Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber ein, solange die Beitragsleistungen, die dieser fordert, die von ihrem Identifikationsniveau gesetzten Leistungsgrenzen nicht überschreiten. B.-F. & M. konzipieren das Identifi-

¹ An sich erklärt die Anreiz-Beitrags-Theorie organisationales Verhalten aller möglichen Arten von Organisationsmitgliedern (von Eigentümern, Kunden, Lieferanten usw. bis zu Arbeitnehmern). Da B.-F. & M. Personalpolitik als „bewusste Gestaltung der Beziehung des Arbeitgebers zu den Arbeitnehmern“ definieren, konzentriert sich ihr Aufsatz auf personalpolitisch relevante Verhaltensweisen von „Arbeitnehmern“. Sie gehen ausserdem von der vereinfachenden „Annahme einer homogenen Arbeitnehmerschaft“, bzw. des Gegebenseins einer „Kerngruppe“, von Arbeitnehmern aus, an der sich die Personalpolitik hauptsächlich ausrichtet.

kationsniveau also analog zum Anspruchsniveau auf der Anreizseite der psychologischen Kontraktbilanz: „Das Identifikationsniveau ist auf der Beitragsseite das Pendant zum Anspruchsniveau, das die Anreizseite beschränkt. Anreize, die unterhalb des Anspruchsniveaus liegen, sind unbefriedigend. Beiträge, die oberhalb des Identifikationsniveaus liegen, werden vermieden.“ Was beim Unter- oder Überschreiten dieser beiden Arten von Motivationschranken konkret je geschieht, beschreiben B.-F. & M. freilich nicht hinreichend unmissverständlich. Eine Theorie, die das Verhalten von Organisationsmitgliedern erklären möchte, sollte sich der Aufgabe, positiv Bestimmungsgünde sowohl von Arbeitszufriedenheit wie auch von Engagement aufzuzeigen, nicht entziehen. Diesbezüglich stellt die „gerechtigkeitstheoretische“ Fassung der Anreiz-Beitrags-Theorie von S. Adams eine Alternative zur Verfügung, die, wie unten Punkt d ausführen wird, wenn nicht hinsichtlich ihrer Erklärungskraft, so doch theoriebautechnisch eher besser zu überzeugen vermag.

c. Arbeitnehmer sind als Organisationsmitglieder stets zugleich mehr oder weniger zufrieden *und* mehr oder weniger engagiert - wie wirken sich die beiden Verhaltensdeterminanten *zusammen* aus? Die Antworten, die B.-F. & M. auf diese Frage geben, sind m.E. präzisierungsbedürftig: „Unzufriedenheit ... bewirkt Suchverhalten [und] ... absorbiert ... motivationale Energie, ... fördert Abwehrhaltungen usw. Auch wenn es häufig keine unmittelbare Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung gibt, so ist doch davon auszugehen, dass anhaltende Unzufriedenheit die Leistungsbereitschaft in einem umfassenden Sinne erheblich mindert“. Wie, unter welchen Umständen und inwieweit *genau* wirkt sich Unzufriedenheit leistungsmindernd aus, obwohl der Umkehrschluss - dass zufriedene Arbeitnehmer, weil sie zufrieden sind, mehr leisten - i.a. nicht zutrifft?

An anderer Stelle wird zwischen verschiedenen - nicht allen logisch möglichen - Fällen konsistent positiver, konsistent negativer und gemischt positiven und negativen Ausprägungen der Variablen „Attraktivität“, „Kredit“ und - in der Anreiz-Beitrags-Theorie sehr wichtig - „Abhängigkeit von Anreizen bzw. Beiträgen“ unterschieden. Die hiermit ins Spiel kommende Variable *Abhängigkeit* scheint mir ebenfalls präziser definierbar zu sein, als es bei B.-F. & M. geschieht: „Zu den Anreizen gehört ... auch das Anreiz-Beitrags-Verhältnis, das man selbst im Vergleich mit Personen ähnlichen Ranges, die ähnliche Aufgaben haben, erzielt. Unzufriedenheit entsteht, wenn es mit Hilfe der bereitgestellten Anreize nicht möglich ist, die jeweiligen Bedürfnisse zu befriedigen. Sie wird verstärkt, wenn andere Organisationen Anreize bieten, die die Bedürfnisbefriedigung versprechen.“ (analog ist die *Abhängigkeit* hinsichtlich Beiträgen zu verstehen). Inwieweit *genau* aber „gehören zu den Anreizen“ (bzw. „zu den Beiträgen“) auch die anderswo gemäss

eigener Einschätzung erreichbaren Anreize (bzw. geforderten Beitragsleistungen)? Die Argumentation scheint mir hier wie an anderen Stellen eher begriffsanalytisch als so wie angestrebt theoretisch stringent zu sein. B.-F. & M. erfüllen in ihrem Aufsatz eine Forderung von George C. Homans, die mit den Ansprüchen an sozialwissenschaftliche Theorien, die sie selber stellen, an sich gut übereinstimmt, bloss ansatzweise: „No proposition, no theory“, will sagen: Aus theoretischem Begriffskneten wird erst Theorie, wenn es empirisch testbare Voraussagen ermöglicht (Homans 1984, S.325; vgl. dazu Walter-Busch 1996, S.212).

d. Der Sozialpsychologe Stacey Adams hat in den 60er Jahren seine dissonanztheoretisch inspirierte Gerechtigkeitstheorie („Equity Theory“) auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern angewandt (vgl. u.a. Adams 1965, sowie zusammenfassend dazu Weinert 1981, S.280ff.). Adams' Modell scheint sich mir nach wie vor, wenn nicht als erklärungskräftige Theorie, so doch als ein Instrument zu bewähren, mit dem man sehr gut grundsätzliche Schwierigkeiten von Anreiz-Beitrags-Theorien - darunter auch die in der Version von B.-F. & M. - verdeutlichen kann.

Adams zufolge empfinden Organisationsmitglieder_x einzeln oder kollektiv die Summe der materiellen und immateriellen *Entschädigungen* bzw. *Anreize* A_{ix} , die sie für ihre *Leistungen für* bzw. für ihre *Beiträge* B_{ix} an die Organisation erhalten, als „angemessen“ bzw. „gerecht“, wenn deren Quotient q_x dem (natürlich ebenfalls nicht objektiv gegebenen, sondern subjektiv konstruierten) Quotienten q_p einer von ihnen als relevant empfundenen *Bezugsperson* oder *Bezugsgruppe*_p (die Angehörige der eigenen oder einer anderen Organisation sein können) ungefähr entspricht:

$$\frac{\sum B_{ix}}{\sum A_{ix}} \approx \frac{\sum B_{jp}}{\sum A_{jp}}$$

Unzufrieden machende Gefühle der *Benachteiligung* ($q_x > q_p$) einerseits, mit *Schuldgefühlen* verbundene Gefühle der *Überprivilegierung* ($q_x < q_p$) andererseits werden *dissonanzreduzierend* u.a. dadurch beseitigt, dass Organisationsmitglieder

- die eigenen Beiträge vermindern oder erhöhen,
- mehr oder weniger Anreize zur Entschädigung der eigenen oder der Beiträge relevanter Bezugsgruppen fordern oder
- ihre Wahrnehmungen der relevanten Anreiz-Beitrags-Balancen und/oder der Bezugsperson(en) verändern (vgl. dazu Adams 1965, S.283ff.).

Adams' Konzept unterscheidet sich von demjenigen, das B.-F. & M. vorschlagen, insoweit, als für es erstens der Beurteilungsmassstab „wahrgenommener Gerechtigkeit“, den B.-F. & M. aus ihren Überlegungen *vorläufig* ausklammern, von zentraler Bedeutung ist. Mit Mitteln der eher metaphorisch-gedankenexperimentell als exaktwissenschaftlich zu verstehenden, dissonanztheoretisch interpretierten Ungleichungen $q_x > q_p$ und $q_x < q_p$ gelingt Adams zweitens eine ebenso einfache wie klare Darstellung der Weise, wie Organisationsmitglieder ihr persönliches zum Anreiz-Beitrags-Verhältnis relevanter Bezugsgruppen in Beziehung setzen. Adams verzichtet ferner drittens konsequent darauf, die vielerlei möglichen Komponenten eines Anreiz-Beitrags-Quotienten inhaltlich zu spezifizieren. Engagement, das B.-F. & M. speziell hervorheben und auch anders, gleichsam leistungsnäher definieren, ist bei Adams nur *eine* unter vielen Beitragskomponenten. Diese reichen von der physischen Erscheinung, dem Status, Charakter, der Erfahrung, den qualitativ und quantitativ bewerteten Arbeitsleistungen eines Organisationsmitglieds usw. bis zu dessen Identifikation mit der Organisation. (Anreizseitig wären etwa die Arbeit als solche, deren Bezahlung, Qualifikations- und Karrierepotential, intangible Prestige- und symbolische Anreizwerte usw. zu nennen). Adams kann so ausgesprochen flexibel argumentieren - denkbar ist bei ihm beispielsweise ohne weiteres der von B.-F. & M. kaum geradlinig erklärbare Fall, dass ein Arbeitnehmer sich mit seiner Organisation zwar nicht mehr identifiziert (da er oder sie ihr infolge schwerwiegender Enttäuschungen „gerechtfertigter“ Ansprüche „innerlich gekündigt“ hat), aufgrund einer professionsethischen Motivation aber dennoch Höchstleistungen erbringt. Akzeptiert man - wofür einiges spricht - das Prinzip, wonach Anreiz-Beitrags-Theorien die Komponenten der Summenverhältnisse, mit denen sie rechnen, inhaltlich *nicht* spezifizieren sollten, so ist m. E. Adams' etwas voraussetzungsreicheres Theoriekonzept der voraussetzungsärmeren, vermutlich aber eben darum insgesamt komplizierter, inkonsistenter und unklarer argumentierenden Theorieskizze von B.-F. & M. nach wie vor vorzuziehen. Dies impliziert andererseits keineswegs, dass wir mit Adams' Gerechtigkeitstheorie bereits über eine zugleich allgemeingültige und erklärungskräftige Theorie, die u.a. auch gut auf das personalpolitische Grundproblem anwendbar wäre, verfügen. Vor allem aus Gründen der mangelnden Falsifizierbarkeit der sehr viele (zu viele?) Voraussagemöglichkeiten zulassenden Adams'schen Theorie trifft dies, wie deren Kritiker mit Recht öfters festgestellt haben, nicht zu (vgl. dazu Walter-Busch 1977, S.60ff., sowie zu methodischen Grenzen der Einlösbarkeit seines eigenen organisationstheoretischen Forschungsprogramms H.A. Simon 1991a, S.163f.). Hilft uns hier vielleicht - wie i.f. abschliessend erwogen werden soll - der Versuch von B.-F. & M.

weiter, Determinanten und Hauptformen der Personalpolitik theoriegeleitet zu klassifizieren?

2 Im Anschluss an die Anreiz-Beitrags-Theorie definierbare Voraussetzungen und Hauptformen der Personalpolitik

Nach B.-F. & M. besteht „im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie die primäre personalpolitische Aufgabe des Arbeitgebers ... darin, in dem Umfang für Zufriedenheit und 'Kredit' bei den Arbeitnehmern zu sorgen, wie dies zur Sicherstellung der Beitragsleistungen der Arbeitnehmer notwendig ist.“ Analog könnte man mit Begriffen des Adam'schen Konzeptes postulieren, dass die personalpolitische Hauptaufgabe der Arbeitgeber in der Verwirklichung von Anreiz-Beitrags-Balancen besteht, die es einerseits ermöglichen, die erforderlichen Beitragsleistungen der Arbeitnehmer zu erreichen, und die andererseits Gefühle der Benachteiligung oder der Überprivilegierung minimieren. Beide Formulierungen sind eher Zielformeln als Wegweiser, die angeben, unter welchen - durchaus variablen - Rahmenbedingungen die Personalpolitik konkret wie zu gestalten ist, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. B.-F. & M. kennzeichnen die „personalpolitische Problemsituation einer Organisation“ darum mit Hilfe zweier Variablen, welche die „Sach-“ und die „Soziallogik“ von Organisationen beschreiben: Es sind dies erstens die (u.a. von der Strukturiertheit und Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben abhängige) *Komplexität der Beitragsleistungen* von Arbeitnehmern, und zweitens die *soziale Distanz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*. B.-F. & M. nehmen an, dass sowohl mit *zunehmender Komplexität der Beitragsleistungen* der Arbeitnehmer als auch mit *abnehmender sozialer Distanz* zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern das *Ausmass der Regulierung der Beitragsleistung sinkt* und die *Bedeutung immaterieller Anreizformen steigt* (Hypothesen 1-4). Dichotomisiert man die beiden unabhängigen Variablen der vier Hypothesen, so kann man „Grundformen der Personalpolitik“ mit einer Vierfeldertabelle beschreiben, die *vier Regulierungstypen der Personalpolitik* unterscheidet: den *ökonomischen Austausch*, die *Mitwirkung*, *paternalistische Klimapflege* und den *sozialen Austausch* (s. Abbildung 6; sowie unten die linke Hälfte von Abbildung 1).

B.-F. & M. arbeiten an den vier Typen oder „Grundformen“ der Personalpolitik sehr anschaulich vor allem die Gegensätze zwischen den Extremtypen des im wesentlichen dem Marktmodell entsprechenden ökonomischen Austauschs und des sozialen Austauschs als eines Regulierungstypus hervor, der den Arbeitnehmer in die Organisation als Mitarbeiter einbindet. (Der Spielraum für mit informierter Willkür auswählbare, plausible Deskriptoren ist dagegen bei den Mischtypen „Mitwirkung“ und „paternalistische Klimapflege“, wie häufig bei solchen Typologien, um einiges grösser.) Sehr anregend

wirkt ferner der Gedanke, dass sich mit zunehmender Abhängigkeit der Arbeitnehmer (denen sich also anderswo immer weniger Alternativen zu den in ihrer Organisation gebotenen Anreiz-Beitragsbalancen eröffnen) die Personalpolitik in Richtung des ökonomischen Tauschs und des Paternalismus verschiebt. Vielleicht könnte man gerade an dieser Stelle die kurz erwähnten „weiteren sozialen Kräfte“ ins Spiel bringen, von denen die Personalpolitik - ausser von den besonders hervorgehobenen vier Regulierungstypen - auch abhängt: Unternehmungskulturelle Traditionen, Menschenbilder, wirtschaftsethische Grundsätze u.ä. könnten sich vor allem dann, wenn eine höher entwickelte Personalpolitik mit zunehmender Abhängigkeit der Arbeitnehmer unter Veränderungsdruck gerät, als bedeutsame Gegenkräfte erweisen.

Vorbedingungen verschiedener Typen von Personalpolitik nach ...

Bartscher-Finzer, Martin 1997:

Williamson 1981:

		Einfache Beitragsleistung	Komplexe Beitragsleistung	Individuelle Leistungszurechnung:	
				Leicht möglich	Schwierig
Große soziale Distanz	Investition in Humankapital: Nicht firmenspezifisch, tief	„Ökonomischer Austausch“: <i>Anreiz, Kontrolle</i>	„Regulierung“: <i>Mitwirkung</i>	Interner Arbeits-Spot-Markt	Einfache Team-Organisation (primitive team)
	Firmenspezifisch, hoch	„Paternalismus“: <i>Klimapflege</i>	„Sozialer Austausch“: <i>Einbindung</i>	Verpflichtender Arbeitsmarkt (obligational market)	Beziehungsorientierte Team-Organisation (relational team)

B.-F. & M. nehmen an, dass ihre „Voraussagen über die Herausbildung typischer 'Grundformen' der Personalpolitik“ aus den „Kernkonzepten der Anreiz-Beitrags-Theorie ... abgeleitet“ werden können. In ihren Erläuterungen zu den vier Grundtypen der Personalpolitik spielen tatsächlich Begriffe der Anreiz-Beitrags-Theorie - etwa „materielle vs. immaterielle Anreize“ oder „Beitragsleistungen“ - eine wichtige Rolle. Das Personalpolitiken klassifizierende Vierfelderschema von B.-F. & M. folgt andererseits - in gehöriger Distanz - mindestens ebenso sehr Überlegungen zur Regulierbarkeit menschlicher Beziehungen und deren „institutionellen Arrangements“, wie sie die Neue Institutionenökonomie, insbesondere die Transaktionskostentheorie, verbreitet hat. Vergleicht man O. Williamson's Schema organisationsinterner Koordinationsmechanismen (rechte Hälfte von Abbildung 1) mit dem Schema von B.-F. & M., so fallen weitgehende Übereinstimmungen insbesondere

in den Feldern links oben und rechts unten auf, welche die beiden Extremtypen rein marktorientierter vs. sozial vergemeinschaftender Beziehungen repräsentieren. Es wäre sicher ergiebig, die von B.-F. & M. vorgeschlagene Applikation der Anreiz-Beitrags-Theorie auf Grundprobleme der Personalpolitik mit transaktionskostentheoretischen Alternativen, die sie mit ihrem eigenen Vorschlag ergänzen oder ersetzen möchten, zu vergleichen. Dies kann hier leider nicht nur darum, weil die diesem Kommentar gesetzte Umfangbegrenzung dann vollends unziemlich übertreten würde, sondern auch wegen mangelnder wirtschaftswissenschaftlicher Kompetenzen des Autors nicht geschehen.- Was spricht andererseits mehr für eine sozialwissenschaftliche Publikation, als dass sie ihre Korreferenten trotz aufrichtiger Bemühungen, sich möglichst kurz zu fassen, zur Überschreitung des zugestandenen Kommentarumfangs verführt?

P.S.

B.-F. & M. bemerken am Ende ihres Beitrages, dass „leider noch keine empirischen Belege vorgelegt werden [können], die sich unmittelbar auf die von uns abgeleiteten Voraussagen beziehen. Ein entsprechendes Forschungsprojekt ist jedoch in Arbeit.“ Wenn ich von der Wahrheit *einer* sozialwissenschaftlichen Aussage überzeugt bin, dann von der, dass es den Autoren dieses Projektes nicht allzu schwer fallen wird, den Untersuchungskontext ausfindig zu machen, in dem ihre Theorie die Probe empirischer Falsifikationsversuche wird überzeugend bestehen können.

Albert Martin

Das Modell der Handlungsentlastung: Personalpolitik als Widerspiegelung von Entscheidungsstrukturen.

Im vorliegenden Beitrag wird das Modell der Handlungsentlastung vorgestellt. Dieses Modell basiert auf der Überlegung, daß sich die Personalpolitik zu einem erheblichen Anteil aus der Natur der Beziehung ergibt, die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern besteht. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern konkretisiert sich in den Entscheidungsstrukturen, die für die arbeitspolitische Entscheidungsfindung verantwortlich sind. Das Modell der Handlungsentlastung erklärt, warum sich bestimmte Entscheidungsstrukturen (oder Regulierungsformen) herausbilden. Zur Erklärung wird auf die Versuche von Arbeitgebern und Arbeitnehmern rekurriert, sinnstiftende und ökonomisch ergiebige Beziehungsmuster aufzubauen.

1 Grundgedanken

Der vorliegende Aufsatz skizziert die Grundgedanken eines Modells zur Erklärung der Personalpolitik. Dieses Modell basiert primär auf entscheidungstheoretischen Überlegungen, integriert aber auch wichtige Elemente anderer sozialwissenschaftlicher Ansätze. Besonders herausgestellt werden die strukturellen Aspekte der personalpolitischen Entscheidungsfindung. Die Analyse wird von folgenden Grundgedanken geleitet:

- (1) Die Erklärung der Personalpolitik sollte von fundierten Annahmen über das soziale Verhalten ausgehen.
- (2) Personalpolitik läßt sich nur verstehen, wenn man sie als Ausdruck der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern versteht.
- (3) Personalpolitik befaßt sich mit der Regulierung des sozialen Verhaltens.
- (4) Die Entscheidungsforschung betont den Prozeßcharakter des organisationalen Geschehens. Zur Erklärung der Personalpolitik ist es notwendig, diese Perspektive zu erweitern. Wichtiger als einzelne Entscheidungen sind grundlegende Entscheidungsstrukturen.

Die Entscheidungsforschung liefert keine geschlossene Theorie organisationalen Handelns. Doch selbst wenn eine ausgearbeitete Theorie kollektiver Entscheidungsprozesse existierte, wäre ihre Verwendung zum Zwecke der Erklärung organisationaler Phänomene alles andere als unproblematisch. Erklärungen sind *Anwendungen* von Theorien, sie sind nicht einfach logische *Ableitungen*. Um die mögliche Erklärungsleistung entscheidungstheoretischer Aussagen abschätzen zu können, müssen daher einige methodologische Überlegungen angestellt werden:

- (5) Die Anwendung von theoretischen Überlegungen auf eine konkrete Frage ist nur möglich mit Hilfe von Modellen.
- (6) Die Formulierung von Modellen ist keine Ableitungs-, sondern eine Konstruktionsaufgabe. Theoretische Überlegungen sind daher nicht das Fundament der Modellkonstruktion, sondern deren Elemente.
- (7) Die Konstruktion von Modellen sollte Willkür vermeiden, also bestimmten Regeln folgen.

2 Methodologische Überlegungen

Die deskriptive Entscheidungsforschung befaßt sich mit Regelmäßigkeiten des Entscheidungsverhaltens. Dominiert wird sie von vielen einzelnen empirischen Studien, mit sehr unterschiedlichem theoretischen Anspruch (auf diese Studien kann hier nicht näher eingegangen werden, zu Überblicken vgl. u.a. Witte/Hauschild/Grün 1988, Martin 1989, Weber u.a. 1994, Hickson 1995, Shapira 1997). Am weitesten fortgeschritten ist die Theorieentwicklung im Bereich des Individualverhaltens. Bezüglich kollektiver Entscheidungsprozesse findet man dagegen eher Theoriefragmente und einige prominente theoretische Modelle. Doch selbst wenn auf eine „geschlossene“ Theorie organisationalen Entscheidungshandelns zurückgegriffen werden könnte, eine unmittelbare Anwendung dieser Theorie auf unsere Fragestellung wäre damit nicht möglich. Diese Schwierigkeit ergibt sich aber weniger aus unserer speziellen Thematik, sie wurzelt in einem grundsätzlichen Problem. Theorien werden „verwendet“ (z.B. zur Erklärung), sie werden nicht einfach „angewendet“. Wissenschaftliche Theorien bestehen aus allgemeinen und abstrakten Aussagen. Die Anwendung (die Prüfung, die Prognose, die Erklärung, die technologische Verwendung) befaßt sich aber immer mit speziellen und konkreten Fällen. Die Personalpolitik eines Unternehmens läßt sich daher nicht unmittelbar theoretisch erklären. Eine theoretische Aussage verwendet die der jeweiligen Theorie zugehörigen Kategorien, diese passen aber nicht ohne weiteres zu den Kategorien, mit denen spezifische Phänomene beschrieben werden. Ein Beispiel für ein theoretisches Konstrukt ist die Spezifität von Humankapital. Ein Beispiel für ein empirisches Phänomen ist das Ausmaß, in dem Unternehmen systematisch Personalplanung betreiben. Ob und wie das Konstrukt der Humankapitalspezifität verwendet werden kann, um das Planungsverhalten eines Unternehmens zu erklären, kann nicht ohne weiteres gesagt werden.

Die Anwendung von Theorien, d.h. der Brückenschlag zwischen theoretischen Aussagen und speziellen Aussagen geschieht mit Hilfe von Modellen. Modelle sind „reichhaltiger“ als Theorien. Sie enthalten i.d.R. Elemente von mehreren Theorien, sie modifizieren die Konzepte der verwendeten Theorien,

sie enthalten modellspezifische Konstrukte, Annahmen über die Anwendungsvoraussetzungen, Brückenhypothesen, formale und semantische Regeln.

Durch die Vermittlung von Aussagen sehr unterschiedlichen Niveaus und Herkommens in einem Modell, entsteht etwas „Neues“. Aus diesem Grund spricht man - wie bereits herausgestellt - besser von der Verwendung als von der Anwendung von Theorien. Neu ist nicht nur das in der Modellformulierung zum Ausdruck kommende Aussagengebäude, in neuem Licht erscheinen auch die empirischen Phänomene selbst. So macht es beispielsweise einen erheblichen Unterschied, ob man eine paternalistische Personalpolitik aus einem personenbezogenen oder aus einem machttheoretischen Blickwinkel betrachtet. Im ersten Fall stehen das Menschenbild und die persönlichen Motive des Unternehmers im Vordergrund, im zweiten Fall wird die Sorge um die Mitarbeiter als Versuch verstanden, die Kontrolle über Arbeitskraft, Ansprüche und Loyalität der Arbeitnehmer zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.

3 Personalpolitik

„Personalpolitik“ ist kein wissenschaftlicher Begriff, also kein Begriff mit einer klaren theoretischen Bedeutung. Entsprechend schillernd ist das Spektrum an Bedeutungen, die seine Verwendung kennzeichnen. (Daneben gibt es eine ganze Reihe von anderen Begriffen mit einem verwandten Bedeutungsgehalt. Beispiele sind Beschäftigungspolitik, Arbeitsbeziehungen, Sozialverfassung, institutionelles Arrangement.) Wie uneinheitlich der Begriff gebraucht wird, zeigt sich schon allein an den sehr gegensätzlichen Merkmalen, die die verschiedenen Begriffe jeweils kennzeichnen. Personalpolitik wird verstanden

- normativ oder deskriptiv,
- voluntarisch oder deterministisch,
- akteurzentriert oder systembezogen,
- konfliktbehaftet oder harmonisierend,
- symmetrisch oder asymmetrisch,
- maßnahmen- oder philosophieorientiert.

Natürlich ist kein Begriff „richtig“. Welcher Begriff angemessen ist, ist eine Frage der Frage, die behandelt wird. Wenn erklärt werden soll, welche übergeordneten Ziele das Handeln der Unternehmensleitung (bzw. das Handeln des Betriebsrats) motivieren, ganz konkrete Maßnahmen zu ergreifen, dann ist eine akteurszentrierte, voluntaristische Betrachtung angemessen. Wenn es dagegen darum geht, die Segmentierung der Belegschaft zu erklären, ist eher eine systembezogene Betrachtungsweise sinnvoll.

In unserer eigenen Analyse befassen wir uns mit der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, es geht uns um die Form der Regulierung

personalbezogener Probleme. Dementsprechend befassen wir uns mit Mustern, die sich im Zuge der Auseinandersetzung zwischen den arbeitspolitischen Akteuren des Unternehmens herausgebildet haben. Personalpolitik wird also nicht verstanden als Ausdruck des Willens eines der Akteure, es geht uns nicht um die Durchsetzung von Einzelmaßnahmen, auch nicht um die Philosophie, die hinter den Strategien des Arbeitgebers steckt. Personalpolitik wird hier als Ergebnis von sozialen Prozessen verstanden, als Regulierungsform, als Beziehung, die die täglichen Auseinandersetzungen prägt und lenkt.

Betrachtet wird diese Beziehung aus einer entscheidungstheoretischen Perspektive. Allerdings werden nicht einzelne Entscheidungsprozesse betrachtet, untersucht wird vielmehr, welche Entscheidungsstrukturen sich herausbilden und in welcher Weise diese das personalpolitische Geschehen prägen. Diese Art und Weise, Personalpolitik zu beleuchten, ist nicht die einzig sinnvolle Vorgehensweise. Personalpolitik ist ein äußerst vielschichtiges Problem, entsprechend unterschiedlich können (und müssen) die Zugangsweisen zur Erschließung der damit verbundenen Problematik sein. Dabei ist zu beachten, daß auch eine konkrete Theorie kein monolithisches Aussagensystem darstellt, sondern sehr unterschiedliche Ansatzpunkte für die Analyse bietet. Dies gilt auch für die entscheidungstheoretische Untersuchungen der Personalpolitik. Beispiele für personalpolitische Probleme sind:

- Weshalb werden neue Technologien häufig „struktur-konservativ“ eingesetzt?
- Warum sind bestimmte Unternehmen daran interessiert, das Konzept des Lean Management durchzusetzen, andere dagegen nicht?
- Welche Form der Anpassung wählen Unternehmen, um dem steigenden personellen Kostendruck zu begegnen?
- Wodurch unterscheiden sich Unternehmen die sozialtechnologisch auf „Human Relations“ setzen von Unternehmen, die Kontrollstrategien einsetzen?

Diese Fragen sind sehr unterschiedlich, dennoch lassen sie sich alle gleichermaßen aus einem entscheidungstheoretischem Blickwinkel analysieren. Allerdings sind hierzu die verwendeten entscheidungstheoretischen Aussagen an das jeweilige Problem anzupassen. Anders ausgedrückt: es ist jeweils ein spezifisches Erklärungsmodell zu konstruieren. Der vorliegende Aufsatz argumentiert aus einer entscheidungsorientierten Perspektive. Sie stellt aber - anders als die üblichen entscheidungstheoretischen Ansätze - vor allem auf die strukturelle Verankerung der Personalpolitik ab. Untersucht wird die gegenseitige Abstimmungsleistung organisationaler Akteure, die sich in „Entscheidungsstrukturen“ niederschlägt. Deutlich werden soll, wie es zu einer Institutionalisierung von Entscheidungsstrukturen kommt und wie sich diese

in der inhaltlichen Personalpolitik niederschlagen. Zweifellos gibt es inhaltliche Fragen, die sich besser mit anderen Theorien, als mit Entscheidungstheorien beantworten lassen. Umgekehrt legt auch die entscheidungstheoretische Forschung bestimmte Schwerpunkte und kommt daher auch mit bestimmten Themen besser zurecht als mit anderen Themen. Grundsätzlich gilt das Primat der Problemorientierung: ausschlaggebend für die Auswahl der verwendeten Theorien ist die Frage, ob sie einen Beitrag dazu leisten, das jeweilige Erklärungsproblem zu lösen. Im vorliegenden Buch wird diese Perspektive allerdings auf den Kopf gestellt: es geht um die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Theorien bei der Klärung einer spezifischen Frage, nicht um die Lösung dieser Frage unter Zuhilfenahme aller brauchbaren Theorien. Anstelle der Problemorientierung wird bewußt auf Theorieorientierung abgestellt (zu diesem Begriffspaar vgl. Irle 1975, S. 36). Dies geschieht aus der Überlegung heraus, daß die Verwendung von grundlegenden Theorien oft fundamentale Dimensionen des in Frage stehenden Problems erschließt, die bei der Verwendung vermeintlich problemnäherer Theorien übersehen werden. Entsprechend ist der vorliegende Beitrag als Versuch zu werten, an einem Beispielfall die Leistungsfähigkeit der entscheidungstheoretischen Perspektive zu erproben.

4 Theoretische Grundlagen

Was folgt aus diesen Überlegungen für unser eigenes Vorgehen? Wir haben es i.w. mit drei Schwierigkeiten zu tun:

- Die Entscheidungsforschung liefert keine geschlossene Theorie, an die unmittelbar angeschlossen werden kann.
- Die Anwendung auf unsere Fragestellung erfordert eine Spezifizierung der Aussagen, sowohl im Hinblick auf die verwendeten theoretischen Aussagen als auch im Hinblick auf das Phänomen, das untersucht wird.
- Außerdem ist eine Präzisierung der „abhängigen Variablen“ vorzunehmen, es ist also zu klären, was überhaupt unter Personalpolitik verstanden werden soll.

Diese Probleme lassen sich nur durch die Entwicklung von Erklärungsmodellen lösen. Angesichts der Fülle der vorliegenden Untersuchungen zur deskriptiven Entscheidungsforschung stellt sich allerdings ein erhebliches Auswahlproblem, d.h. es muß entschieden werden, welche der doch sehr heterogenen Ansätze bei der Modellkonstruktion zu berücksichtigen sind. Außerdem sollte bei der Formulierung der Modellaussagen der Willkür nicht allzu viel Raum gegeben werden.

Es empfiehlt sich daher ein regelgeleitetes Vorgehen. Wir orientieren uns an folgenden Regeln:

Unser Ziel ist ein einfaches Modell. Es sollte grundlegende entscheidungs-theoretische Überlegungen enthalten, nur wenige, - dafür aber markante - Grundkategorien benutzen und sich an einem Ansatz orientieren, der sich explizit mit der Strukturthematik befaßt. Vor allem aber soll es die in der Einleitung angeführten Grundgedanken (1) bis (4) zum Ausdruck bringen. Auf sie sei im folgenden etwas näher eingegangen.

4.1 BEZIEHUNGEN UND BEZIEHUNGSSTRUKTUREN

Die Personalpolitik hat es mit den Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu tun. Politik ist Ausdruck von Machtverhältnissen. Macht ist eine soziale Relation. Personalpolitik ist daher das Ergebnis sozialer Verhältnisse, sie erklärt sich aus der relativen Stellung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die ökonomische Theorie behandelt das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern aus dem Blickwinkel von Tauschhandlungen. Die kleinste Analyseeinheit ist die „Transaktion“. Diese Sicht ist unangemessen. Man kann das Handeln von Arbeitgebern und Arbeitnehmern nur verstehen, wenn man die zugrundeliegenden Sozialbeziehungen versteht. Organisationen sind soziale Gebilde, die durch ihre Beziehungsmuster charakterisiert sind, sie sind keine idealisierten Märkte, auf denen isolierte Transaktionen stattfinden. Eine Analyse der Personalpolitik sollte sich daher nicht mit Transaktionen, sondern mit Beziehungen befassen.

4.2 DAS VERHALTEN DER AKTEURE

Die ökonomische Theorietradition versucht, möglichst viele Wirklichkeitsbereiche mit sehr einfachen theoretischen Konzepten analytisch zu erschließen. Sie ist aus diesem Grunde gezwungen, mit stark idealisierten Verhaltensannahmen zu arbeiten. Die den sozialen Akteuren unterstellten Verhaltensprämissen haben leider eine grundlegende Schwäche, sie sind in der Regel falsch und gründen auf einem unrealistischen Menschenbild. Gegen Einfachheit und Idealisierung ist nichts einzuwenden. Kontrafaktische Aussagen dagegen sollten vermieden werden. Eine wissenschaftliche Erklärung sollte sich um realistische Aussagen über menschliches Verhalten bemühen.

Ökonomische Theorien unterstellen normalerweise unverblümt ein Eigeninteresse der Akteure. So geht beispielsweise der Transaktionskostensatz von einem strikt opportunistischen Verhalten aus. Demnach versuchen Arbeitnehmer, wo immer es geht, ihren egoistischen Nutzen zu maximieren, sie betrügen, sie engagieren sich nur dann, wenn es sich auszahlt, ansonsten versuchen sie möglichst jede Anstrengung zu vermeiden. Theoretische Überlegungen, die auf einer derartig primitiven Psychologie basieren, produzieren reine Fiktion. Arbeitnehmer verfolgen durchaus ihre eigenen Ziele.

Aber sie entwickeln Interesse nicht nur am Austausch, sondern auch an der Beziehung (s.o.). Es ist sinnvoll, einen Unterschied zu machen zwischen „Teilnehmern“ und „Mitgliedern“ von Organisationen. Der theoretisch klare Begriff ist der des „Teilnehmers“. Er umfaßt alle Interessenten an einer dauerhaften Beziehung, also nicht nur die Arbeitnehmer, sondern z.B. auch Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften, Berater. Die „Mitgliedschaft“ ist ein eher juristischer Begriff, er impliziert ein klares Innen- und Außenverhältnis und unterstellt damit, die „Organisation“ sei ein selbständiger Akteur. Im entscheidungstheoretischen Ansatz ist die Organisation aber kein Akteur sondern eine Ordnung von Transaktionsbeziehungen. Die „Mitgliedschaft“ in einer Organisation ist zwar grundsätzlich auf Dauer angelegt, sie ist aber eine Mitgliedschaft auf Vorbehalt. Als Mitglied einer Organisation (bzw. genauer als „Teilnehmer“) ist man an Kooperation (also an gemeinsamer Zielerreichung) interessiert, dies aber auch nur begrenzt. Die Annahme des Transaktionskostenansatzes, die in diese Richtung weist, ist aber sicher falsch: Mißtrauen und Opportunismus ist nicht die grundlegende Verhaltensbasis, aus der heraus Personen miteinander interagieren. Diese Verhaltensannahme wird in unserem Modell daher auch ersetzt durch das Streben nach beschränkter Kooperation. Die dem Transaktionskostenansatz zugrundeliegende Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität ist dagegen als Fortschritt ökonomischer Theoriebildung zu betrachten. Gerade die schwache Kraft der individuellen Rationalität macht es ja notwendig, daß sich handlungsentlastende Institutionen („institutionelle Arrangements“) herausbilden. Sie erleichtern die Koorientierung der Organisationsteilnehmer und machen damit soziales Handeln erst möglich. Die vom Transaktionskosten-Ansatz unterstellte Risikoneutralität dagegen ist unrealistisch und auch unnötig. Die Unterstellung der Risikoneutralität bezieht sich bei Williamson tatsächlich auch nur auf das Arbeitgeberverhalten, den Arbeitnehmern wird dagegen Sicherheitsstreben unterstellt. Das entscheidungstheoretische Modell nimmt demgegenüber keine Gegenüberstellung von Arbeitgebern und (einzelnen) Arbeitnehmern vor. Es betrachtet die Auseinandersetzung der Koalitionen der Organisationen und wie sich diese im Entscheidungsverhalten niederschlägt. Allen Koalitionen wird das gleiche Risikoverhalten unterstellt: präferiert werden Lösungen, die zumindest mittelfristig eine gewisse Verhaltenssicherheit gewährleisten.

4.3 ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN

Die Natur der Personalpolitik zeigt sich in konkreten organisationalen Vorgängen, sie erschöpft sich aber nicht in Einzelhandlungen. Es hilft daher nur beschränkt weiter, wenn man - in bester entscheidungstheoretischer

Manier - das Zustandekommen von wichtigen (personalbezogenen) Unternehmensentscheidungen analysiert. Die prozeßbezogene Perspektive der Entscheidungsforschung muß ergänzt werden um eine Betrachtung der strukturellen Voraussetzungen der Entscheidungsfindung.

Maßgeblich für den Verlauf von Entscheidungsprozessen ist deren Einbettung in „Entscheidungsstrukturen“. Entscheidungsstrukturen bilden sich im Zuge der gemeinsamen Erfahrungen der organisationalen Akteure heraus. Es entstehen Institutionen, deren wesentliche Funktion darin besteht, das individuell ausgerichtete Handeln zu koordinieren. Die so entstehende Ordnung ist gewissermaßen die „Kristallisierung“ von unzähligen Abstimmungshandlungen. Sie koordiniert nicht nur das arbeitsteilige Handeln der Organisationsteilnehmer, sie reguliert auch die gemeinsame Entscheidungsfindung. Entscheidungsstrukturen legen also gewissermaßen Rahmenbedingungen für das Agieren der Organisationsteilnehmer fest.

Was sind Entscheidungsstrukturen der *Personalpolitik*? Es sind die institutionellen Arrangements, die das Zusammenwirken der arbeitspolitischen Akteure regulieren. Sie definieren auf einer operationalen Ebene das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, sie lenken die Entscheidungsfindung bei allen dieses Verhältnis betreffenden Angelegenheiten. Zur Entscheidungsstruktur (bzw. zum institutionellen Arrangement) gehören u.a. auch die Gremien, die von der Unternehmensverfassung zur Regulierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen vorgesehen sind. Allerdings sind diese Gremien nur soweit von Interesse, wie sie tatsächlich genutzt werden (oder aber ihre bloße Existenz ein bestimmtes Verhalten induziert). Die formale Seite rückt bei unserer Betrachtung in den Hintergrund, wichtig sind die Institutionen, die mit Leben erfüllt sind und dieses prägen. Neben Gremien gehören hierzu zahlreiche weitere Einrichtungen, Verfahren, Regelungen und Instrumente. Als institutionelles Arrangement bzw. als Entscheidungsstruktur können sie gelten, wenn sie eine inhaltliche Geschlossenheit aufweisen und als Gesamtheit geeignet sind, die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern insgesamt zu regulieren.

Eine zentrale „Systemleistung“ von Institutionen bzw. Entscheidungsstrukturen ist die Handlungsentlastung, die sie ermöglichen. Die Handlungsentlastung entsteht deswegen, weil die Bedingungen der Willensbildung nicht jedesmal neu ausgehandelt werden können und nicht jedesmal neu ausgehandelt werden müssen. Dennoch erlauben die jeweiligen Entscheidungsstrukturen „politisches“, also interessegeleitetes Verhalten, dieses wird aber selbst bei extremen Interessengegensätzen immer „gemäßigt“ durch die institutionellen Absicherungen, die einer Organisation innewohnen. Selbst wenn diese sich auflösen, dann tun sie dies immer nur „Schicht um Schicht“. Im Lichte dieser Betrachtungsweise wird die Unternehmenspolitik determi-

niert vom zentralen Regulierungsmechanismus der organisationalen Entscheidungsfindung. Die Personalpolitik ist ganz analog der „Reflex“ der Entscheidungsstrukturen in der arbeitspolitischen Verhaltensarena.

Zur Herausbildung einer konkreten, „eingespielten“ Entscheidungsstruktur tragen vielfältige idiosynkratische, situative, traditionsbezogene und auch persönliche Gegebenheiten innerhalb einer Organisation bei. Die entscheidungstheoretische Modellbetrachtung kann die jeweiligen unternehmensspezifischen Entwicklungen selbstverständlich nicht nachzeichnen. Jeder Einzelfall hat sein spezielles Gesicht. Die Modellbetrachtung kann sich nur mit grundlegenden Strukturen befassen. Sie konzentriert sich hierbei auf wirkungsmächtige Kräfte, denen das Entscheidungssystem ausgesetzt ist und die damit mehr oder weniger nachhaltig seine grundlegende Form bestimmen.

4.4 FORM UND INHALT

Unser Modell der Handlungsentlastung befaßt sich mit der Regulierung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie beschäftigt sich also eher mit der Form und weniger mit dem Inhalt der Personalpolitik. Letztlich lassen sich beide Aspekte jedoch nicht voneinander trennen. Grundsätzlich ist beispielsweise davon auszugehen, daß sich „höhere“ Regulierungsformen nur dort herausbilden, wo es auch „mehr“ zu regulieren gibt, wo also eine breitere Palette der Personalarbeit existiert. Außerdem sind die Auseinandersetzungen, die zur Herausbildung von Entscheidungsstrukturen führen, natürlich auch stark thematisch gefärbt. Es geht nicht nur um Mitbestimmung, Kompetenz und Verantwortlichkeit, sondern auch und vor allem um Löhne, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungssicherheit. Die Ergebnisse dieser Auseinandersetzungen setzen gewissermaßen Prämissen für den weiteren Umgang miteinander. Ist ein hoher „Ausbaustand“ personalwirtschaftlicher Leistungen erreicht, verändert sich auch die Form der Auseinandersetzung. Umgekehrt prägt die Qualität der Regulierung auch die Möglichkeiten der inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen. Ist die Konsensfindung schwierig, dann ist damit zu rechnen, daß auf Neuerungen eher verzichtet wird, alte Besitzstände dagegen verteidigt werden. Diese allgemeinen Hinweise mögen an dieser Stelle genügen.

5 *Das Modell der Handlungsentlastung*

Was folgt aus den bisherigen Überlegungen für das Verständnis von Personalpolitik? Personalpolitik ist Ausdruck der Regulierung der sozialen Beziehungen. Das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber wird zwar im Verlauf jedes Entscheidungsprozesses neu bestimmt, aber nicht grundlegend geändert. Verantwortlich hierfür sind Entscheidungsstrukturen, die den Abstimmungsleistungen Stabilität verleihen. Im folgenden geht es

darum, Entscheidungsstrukturen näher zu bestimmen. Außerdem ist zu klären, wie sie den Inhalt der Personalpolitik prägen. In einem ersten Schritt wird die Argumentationslogik des Modells der Handlungsentlastung erläutert. Anschließend werden die Bestandteile des Modells beschrieben. Verwiesen wird außerdem nochmals auf die Bedeutung der Verhaltensannahmen. Besondere Aufmerksamkeit wird der Darstellung der Wirkungsmechanismen gewidmet, die dafür verantwortlich sind, daß sich bestimmte Formen der Personalpolitik herausbilden.

5.1 ARGUMENTATIONSLOGIK

Das Modell der Handlungsentlastung befaßt sich mit dem Verhalten von Organisationen, es erklärt nicht einzelne Verhaltensweisen der organisationalen Akteure, sondern die Etablierung von Beziehungsstrukturen bzw. Institutionen.

Systemgleichgewicht

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die zentrale Frage der Organisations-theorie: warum gibt es überhaupt Organisationen, was hält sie am Leben, warum zerfallen sie nicht? Verantwortlich für die Stabilität von Organisationen ist die Wirksamkeit von Systemkräften, die das soziale System Organisation prägen. Um den Bestand von Organisationen zu gewährleisten, d.h. um ein organisationales Gleichgewicht zu erreichen, müssen die Teilnehmer der Organisation einen bestimmten Verhaltensstil entwickeln, der die latenten Systemkräfte unterstützt. Für die Personalpolitik bedeutet dies, daß die arbeitspolitischen Akteure Verhaltensweisen entwickeln, die eine wechselseitige Interessenberücksichtigung möglich machen. Organisationales Gleichgewicht bedeutet nicht Konfliktfreiheit, sondern Funktionstüchtigkeit. Das „Funktionieren“ der Beziehungen wird maßgeblich unterstützt von strukturellen Arrangements. Zwar existieren Organisationen letztlich nur aufgrund der Handlungen ihrer Mitglieder, diese kommen jedoch nicht zufällig und auch nicht „atomistisch“ zustande. Sie werden durch soziale Strukturen kanalisiert und aufeinander abgestimmt. Die sozialen Strukturen unterstützen (oder behindern) gewissermaßen die Lebensfähigkeit von sozialen Systemen.

Betont sei an dieser Stelle, daß es das *eine* Systemgleichgewicht nicht gibt. Es gibt durchaus unterschiedliche Systemgleichgewichte, d.h. - auf die Personalpolitik übertragen - sehr verschiedene Regulierungsformen, die alle gleichermaßen „funktionieren“ können. Hierauf wird im Abschnitt 5.6 näher eingegangen.

Regulierung

Das zentrale Problem von Organisationen besteht in der Entwicklung von Beziehungen. Ausgehend von dieser Prämisse ergibt sich ein anderes Erkenntnisobjekt als das der klassischen Ökonomie. Diese befaßt sich nämlich nicht mit Beziehungen, sondern mit Transaktionen. Organisationen sind jedoch keine Märkte, sie schaffen ihr eigenes soziales Feld, sie erzeugen Handlungsvoraussetzungen und sind nicht bloßes Ergebnis von Handlungen. Organisationen sind soziale „Ordnungssysteme“. Soziale Ordnung ist immer auch politische Ordnung. Da wir die Personalpolitik betrachten, wollen wir die Ordnung betrachten, die das Arbeitsverhältnis prägt. Ein grundlegendes Merkmal der Arbeitsverhältnisse in unserer Wirtschaft ist die Trennung von Arbeit und Kapital bzw. von Arbeit und Management. Aussagen über die Personalpolitik knüpfen daher sinnvollerweise an die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung an. Anders als materialistische Ansätze gehen wir jedoch nicht davon aus, daß es in kapitalistischen Systemen nur eine einzige Grundform der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen gibt. Um im Marktsystem überleben zu können, gibt es viele Möglichkeiten und entsprechend reichhaltig sind die Spielräume bei der Herausbildung der Personalpolitik.

Die Entscheidungsstruktur als Institution

Wie bereits oben ausgeführt schlägt sich die Personalpolitik zwar in konkreten Vorgängen nieder, sie ist aber mehr als die bloße Summe von Einzelhandlungen. Will man das Zustandekommen der Personalpolitik erklären, ist es daher nicht hinreichend, wenn man das Zustandekommen personalpolitischer Entscheidungen betrachtet. Wichtiger als einzelne Entscheidungsprozesse sind die Entscheidungsstrukturen, die der Entscheidungsfindung ihr Gesicht geben.

Entscheidungsstrukturen bilden sich im Zuge der gemeinsamen Erfahrungen der organisationalen Akteure heraus, d.h. sie sind das Ergebnis eines „Institutionalisierung-Prozesses“. Die vielfältigen während der Institutionalisierung ablaufenden Teilprozesse folgen im einzelnen sicher nicht einer einheitlichen Logik. Insgesamt verläuft die Institutionalisierung jedoch alles andere als zufällig. Damit es überhaupt zu einer Institutionalisierung kommt, müssen bestimmte Gleichgewichtsbedingungen erfüllt sein. Die zentrale Gleichgewichtsbedingung für die Institutionalisierung der arbeitspolitischen Entscheidungsstruktur ist die Handlungsentlastung.

Handlungsentlastung

Die bisherigen Überlegungen lassen sich wie folgt zusammenfassen. Die Personalpolitik ist Ausdruck der Beziehung zwischen Arbeitgebern und

Arbeitnehmern. Sie wird verstanden als Regulierungsform der Entscheidungsfindung bei allen die Arbeitsbeziehung betreffenden Angelegenheiten. Es sind nur solche Regulierungsformen stabil, die zum Erhalt des organisationalen Gleichgewichts beitragen. Es gibt unterschiedliche Gleichgewichtszustände. Jede Regulierungsform hat ihren eigenen Gleichgewichtszustand. Ob ein Gleichgewichtszustand vorliegt, wird bestimmt von der Handlungsentlastung, die eine spezifische Regulierungsform ermöglicht. Die Handlungsentlastung entsteht aus der Stabilisierung von Beziehungen, sie eröffnet Handlungsspielräume und erlaubt eine Optimierung des Verhaltens.

Wie Institutionen entstehen und in welcher Weise sie zur Handlungsentlastung beitragen, wird ausführlich weiter unten behandelt. An dieser Stelle mögen einige allgemeine Hinweise genügen. Die Bedeutsamkeit der Handlungsentlastung für soziale Systeme wird vor allem in der Kulturanthropologie, der Institutionenlehre und in der Rollentheorie herausgestellt. Nach Malinowski beispielsweise ist Kultur wesentlich „... ein instrumenteller Apparat, der den Menschen in die Lage versetzt, besser mit den konkreten und spezifischen Problemen fertig zu werden, die ihm in seiner Umwelt in Verfolgung der Befriedigung seiner Bedürfnisse begegnen“ (Malinowski 1975, S. 21 f.). Kultur ist also - was immer sie sonst auch sein mag - ein Instrument, es hilft den Menschen eines sozialen Verbandes bei der Orientierung, bei der Etablierung von Verhaltensmustern und bei der wechselseitigen Abstimmung. Das Wort „Instrument“ sollte aber nicht „oberflächlich“ mißverstanden werden. Institutionen entstehen nicht nur deswegen, weil sie helfen, das Zweckhandeln zu optimieren, also weil sie der Ökonomisierung dienen. Kritisch vermerkt hierzu Gehlen: „So wird man zuerst versuchen, sich Institutionen ... aus rationalem Zweckhandeln entstanden vorzustellen ... Diese Methode ist vollständig gescheitert, weil sie zu offensichtlich nur das erklärt, was sie vorausgesetzt hat“ (Gehlen 1964, S. 392). Nach Gehlen führt die reine ökonomische Argumentation also in eine Sackgasse. Aber auch der Versuch, die Entstehung von Institutionen schlichtweg auf geschichtliche Vorgänge zurückzuführen, wird abgelehnt. Entscheidend für die Herausbildung von Institutionen seien sekundär herauspringende objektive und übergreifende Zweckmäßigkeiten, d.h. ursprünglich keineswegs angestrebte, sondern unerwartete, aber überwältigende objektive Zweckmäßigkeiten führten dazu, daß Verhaltensweisen „rückwärts“ stabilisiert würden (vgl. Gehlen 1962, S. 399). Eine ganz entscheidende Rolle für die Herausbildung von Institutionen spielt für Gehlen die Handlungsentlastung, die durch Institutionalisierung möglich wird (s.u.).

Auch der Rollentheorie geht es um die strukturelle Handlungsstabilisierung. Rollen sind aber keine starren Handlungsvorschriften, sie wollen gespielt sein: „Jede Gesellschaft hat andere Rollenstrukturen und jede soziale

Situation ihre eigenen Charaktere ...“ (Dreitzel 1972, S. 106). Wenn wir die rollentheoretische Metapher auf unser Problem übertragen, dann legen Regulierungsformen nicht die einzelnen Rollen fest - wir haben es in Arbeitsbeziehungen mit „Gestaltungs“-Rollen zu tun - sie bestimmen aber den Charakter des gespielten Stückes. Den Akteuren ist immer klar, ob sie in einer Komödie mitspielen, in einem Melodram oder z.B. in einem Schurkenstück. Die Schauspieler spielen oft aus dem Stegreif, sie fallen auch aus der Rolle, aber sie verlassen nicht das Stück. Zurückgespiegelt auf unser Problem der Personalpolitik wäre natürlich zu fragen, wer oder was dafür verantwortlich ist, welches Stück zur Aufführung kommt.

Fazit

Personalpolitik entsteht aus dem Zusammenwirken der arbeitspolitischen Akteure im Unternehmen. Dieses Zusammenwirken findet seinen Ausdruck in der Etablierung von Entscheidungsstrukturen, die die Entscheidungsfindung in arbeitspolitischen Angelegenheiten regulieren. Die Institutionalisierung der Entscheidungsstrukturen geschieht nicht zufällig, sondern wird bestimmt von den Verhaltensweisen der Akteure, von den bestehenden Möglichkeiten, das Zusammenwirken zu organisieren und von Systemkräften, die die Stabilität von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen begrenzen. Dieser Argumentationslogik entsprechend besteht das Modell der Handlungsentlastung aus den in Abbildung 1 genannten Elementen.

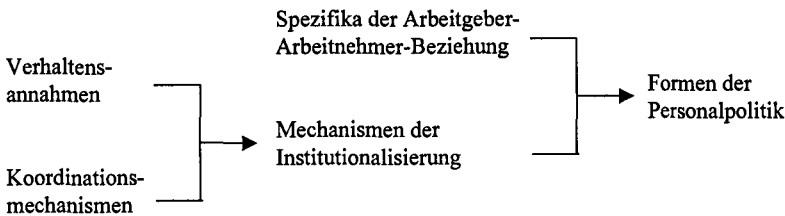


Abb. 1: Aufbau des Modells der Handlungsentlastung

Das Modell erklärt das Zustandekommen unterschiedlicher Formen der Personalpolitik. Verantwortlich für die Herausbildung der personalpolitischen Entscheidungsstrukturen (und damit auch der substantiellen Personalpolitik) sind grundlegende Merkmale der Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern. Diese Merkmale definieren gewissermaßen den Rahmen, innerhalb dessen sich stabile Entscheidungsstrukturen etablieren können. Ihre Bedeutung erhalten sie durch den Mechanismus, der für die Stabilisierung von Beziehungen verantwortlich ist: die Handlungsentlastung.

Ihre Wirkung verdankt die Handlungsentlastung den Beschränkungen menschlichen Entscheidungshandelns und der prekären Natur sozialer Abstimmungsleistungen. Im folgenden wird auf die einzelnen Bausteine dieses Modells näher eingegangen.

5.2 SPEZIFIKA DER ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNG

Als Ausgangspunkt unserer Modellbildung dienen Überlegungen, die der Erforschung des Entscheidungsverhaltens von Organisationen entstammen. In einem mittlerweile „klassischen“ Aufsatz befassen sich Thompson/Tuden mit der Frage nach der strukturellen Verankerung von Entscheidungen (vgl. Thompson/Tuden 1959, vgl. auch Thompson 1967, Martin 1996a) also der Frage, die auch in unserem Ansatz im Vordergrund steht. Thompson/Tuden unterscheiden nach der Natur der den Entscheidungen zugrundeliegenden Probleme vier Entscheidungstypen. Beschrieben werden die Entscheidungsprobleme mit Hilfe von zwei Merkmalen:

- dem Konsens im Hinblick auf die Ziele,
- dem Konsens im Hinblick auf die zweckmäßige Mittelverwendung.

Selbst wenn Einigkeit über die grundlegenden Ziele besteht, kann Uneinigkeit darüber bestehen, welche Mittel zweckdienlich sind. Eine Hauptursache hierfür liegt in divergierenden Vorstellungen über die in der Realität existierenden Kausalbeziehungen. Wenn Einigkeit über die Ziele besteht und wenn die „Technologie“ eindeutig ist (also keine unterschiedlichen Auffassungen über Zweck-Mittel-Beziehungen bestehen), dann werden - so Thompson/Tuden - Verfahren installiert, die Entscheidungen zu Routineangelegenheiten machen. Den passenden organisationalen Rahmen liefert die Bürokratie: die „dominierende Koalition“ (die Gruppe der mächtigen Entscheidungsträger) setzt die klar formulierten Ziele mit Hilfe einer straff organisierten Administration um. Analog werden für die drei übrigen Kombinationsmöglichkeiten der „unabhängigen Variablen“ andere Entscheidungsstrukturen abgeleitet.

Es ist demnach nicht zufällig, welche Regulierungsstruktur sich herausbildet. Es werden sich nur solche Strukturen herausbilden, die geeignet sind, mit den organisationstypischen Entscheidungsproblemen zurechtzukommen. Wir lehnen uns in unserem eigenen Modell an die Grundüberlegung von Thompson/Tuden an, wir modifizieren allerdings die von ihnen herausgestellten Merkmale von Entscheidungen (zur Begründung vgl. Martin 1996b, S. 45 ff). Statt von Zielen und Mitteln sprechen wir in unserer Modellbetrachtung von Interessen und Problemkomplexität. Außerdem interessiert uns weniger der Dissens und mehr die Macht. Wir betrachten allerdings nicht die Macht einzelner Akteure, statt dessen befassen wir uns mit dem in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung verankerten Machtpotential.

Dimensionen von Entscheidungsproblemen

Der Mittelkonsens bezieht sich bei Thompson/Tuden i.w. auf den Sachaspekt eines Problems. Wir wollen diesen Sachaspekt ebenfalls herausstellen, jedoch wesentlich weiter fassen. Da die Modellbildung möglichst sparsam mit den verwendeten Konstrukten umgehen sollte, ist eine „Verdopplung“ dieses Gedankens nicht wünschenswert. Ein verhaltensbestimmendes Merkmal der Sachaufgabe ist seine *Komplexität*. Je komplexer ein Problem ist, desto größere Anstrengungen sind notwendig im Hinblick auf Problemspezifizierung, Ressourceneinsatz, verwendete Methoden und soziale Abstimmung. Die Variable Problemkomplexität ist also wesentlich gehaltvoller als die von Thompson/Tuden verwendete Dimension des sozialen Konsenses über Zweck-Mittel-Beziehungen. Aber nicht nur die Mittel-, auch die Zieldimension bei Thompson/Tuden soll modifiziert werden. Statt des Begriffes des Zieldissens wollen wir den Begriff des *Interessengegensatzes* verwenden. Dieser Begriff stellt in stärkerem Maße den politischen Charakter organisationalen Geschehens heraus. Ziele setzt man sich, Interessen hat man. Die Begriffsbildung bei Thompson/Tuden gründet letztlich auf einer voluntaristischen Sicht (vgl. z.B. auch Thompson 1967, S. 101 f.). In der darin unterstellten Zweckorientierung ist die Mitgliedschaft in einer Organisation lediglich ein Mittel (zur Einkommenserzielung, zur Erreichung von Karrierezielen usw.). Dies würde aber bedeuten, daß Arbeitnehmer eine Organisation ohne großes Aufheben verlassen, wenn sich ihnen eine bessere Alternative bietet. Auch die Kapitalgeber ziehen danach ihr finanzielles Engagement sofort zurück, wenn sich eine einträglichere Anlagemöglichkeit bietet. Der Interessenbegriff verweist dagegen darauf, daß die Teilnahme an einer Organisation oft tief in der eigenen Lebenswelt verankert ist. Organisationsteilnehmer verstehen ihre Beziehung nicht nur instrumentell, sie gewinnt ein intrinsisches Eigengewicht. Die Auseinandersetzungen über eine grundlegende Entscheidung ist dann aber immer auch ein Ringen um das eigene Selbstverständnis, ein Kampf um ein Stück Kultur.

Die Dimension des Zieldissenses erfährt in der Dimension der Interessengegensätze also eine tiefere Verankerung. Sie wird außerdem ergänzt. Thompson/Tuden bleiben bei der Herausstellung des sozialen Dissenses nämlich auf halbem Wege stehen. Interessengegensätze sind sicher von erheblicher Bedeutung, durchschlagendes Gewicht erhalten sie aber nur im Zusammenhang mit den Machtverhältnissen. Wir ergänzen bei unserer eigenen Modellbetrachtung daher die modifizierten Thompson/Tuden-Dimensionen um das *Machtgefälle* zwischen den organisationalen Akteuren.

Beziehungen vs. Akteure

Aus dem Zusammenwirken der drei genannten Variablen entsteht die Entscheidungsstruktur. Die Variablen müssen, damit sie für unsere Fragestellung verwendbar sind, nun aber noch auf die arbeitspolitische Handlungsarena hin angepaßt werden. Die Variablen Interessengegensatz und Machtasymmetrie unterstellen das Auftreten von zwei klar voneinander abgrenzbaren Akteuren. Dies ist aber für Arbeitsbeziehungen völlig untypisch. Zum einen ergibt sich die Arbeitspolitik aus dem Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren (Betriebsrat, Ausschüsse, Gewerkschaften, Geschäftsführung, Personalleitung, Arbeitgeberverbände, staatliche Stellen usw.). Zum anderen läßt sich die Arbeitsbeziehung nicht dadurch charakterisieren, daß man die Beziehung zwischen den gerade amtierenden Interessenvertretern betrachtet.

Was die Machtverteilung angeht, so interessiert z.B. auf seiten der Arbeitnehmer nicht nur, wie „stark“ die Position des gewählten Betriebsratsvorsitzenden ist, sondern auch - und vor allem - in welchem Ausmaß die Belegschaft „mobilisierbar“ ist, ob sie mit einer Stimme spricht, zu welchen Sanktionen die Arbeitnehmer im Konfliktfall greifen können und welchen ökonomischen Rückhalt sie besitzen.

Die Gegenüberstellung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist also nicht akteursspezifisch zu verstehen. Beide Seiten stehen sich auch in ihren Rollen gewissermaßen als „fiktive“ Akteure gegenüber. Die Variablen unseres Modells beschreiben das grundsätzliche Verhältnis zwischen den von vornherein als gegensätzlich angenommenen Grundinteressen - die sich in der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation in unterschiedlicher Schärfe manifestieren. Die Machtvariable beschreibt also nicht das Kräfteverhältnis von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, sondern die Unterschiede in der Macht der durch diese repräsentierten sozialen Kräfte.

Interessen

Dementsprechend ist klar zu unterscheiden zwischen den Zielen der jeweils agierenden Interessenvertreter und den hier betrachteten Interessengegensätzen. Letztere stellen ab auf die Gegensätzlichkeiten, die sich aus der Unternehmenspolitik (sei diese nun geplant oder „emergent“, sei sie also bewußt verfolgt oder ergebe sie sich sozusagen naturwüchsig „hinter dem Rücken der Akteure.“ Vgl. zu dieser Unterscheidung Mintzberg 1995) einerseits und den Berufs- und Lebensplänen der Arbeitnehmer andererseits ergibt. Das Ausmaß der Interessengegensätze resultiert daher aus einer Vielzahl von Teilaspekten. Beispiele auf Unternehmensseite sind Investitionen, Umweltpolitik, Unternehmensverlagerungen, Rationalisierungsziele und Innovatio-

nen. Inwieweit hieraus Interessengegensätze entstehen, ergibt sich aber nicht aus diesen Faktoren allein, sondern nur im Zusammenspiel mit der Interessenlage der Arbeitnehmer. Diese hängt u.a. ab von den Qualifikationen der Arbeitnehmer, den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, der Kapitalintensität, der Substituierbarkeit von Arbeit und Kapital usw. Williamson spielt die Bedeutung von Machtbeziehungen herunter. Macht sei oft vage definiert und seine Erklärungskraft „tautologisch“. Entscheidend für die Herausbildung institutioneller Arrangements sei letztlich die ökonomische Effizienz (vgl. u.a. Williamson 1981, S. 572 f.). Der Tautologievorwurf läßt sich leicht umkehren und auch gegen Effizienzbehauptungen wenden. Man kann jedes Konstrukt tautologisch verwenden. Macht läßt sich dagegen überzeugend inhaltlich und gehaltvoll konkretisieren (s.o.) und ihre Bedeutung für Transaktionen und institutionelle Arrangement zu leugnen, verrät wenig Realismus.

Komplexität

Die Variable „Komplexität“ bezieht sich auf den Charakter der Transaktion zwischen den Organisationsteilnehmern. Es gibt sehr einfache Transaktionsbeziehungen. Ein Beispiel ist die unregelmäßige Beschäftigung einer Haushaltshilfe. Es gibt in dieser Beziehung nur relativ wenige Rechte und Pflichten, diese sind klar spezifiziert, sie können ohne große Schwierigkeiten durch einfache Absprache geändert werden. Ist eine der Parteien mit dem Beschäftigungsverhältnis unzufrieden, dann kann es ohne weiteres - und ohne daß hieraus weitreichende Folgen entstehen - aufgehoben werden. Wesentlich komplexer ist das Beschäftigungsverhältnis eines Generalmusikdirektors. Dessen Aufgaben lassen sich erheblich schwieriger fixieren (Kreativität in der Entfaltung der Aufgaben ist geradezu ein Merkmal dieser Position), für die Beurteilung der Qualität der Aufgabenerfüllung gibt es keine eindeutigen Maßstäbe und konkrete Leistungen sind daher oft umstritten. Zwar gibt es einen juristisch fixierten Arbeitgeber, das (Aufsichts-) Gremium, das u.a. für die Stellenbesetzung verantwortlich ist, besitzt aber häufig keinen homogenen Willen.

Ganz wesentlich bestimmt sich die Komplexität des Beschäftigungsverhältnisses also aus der Art der Aufgabe. Daneben gibt es eine Reihe weiterer wichtiger Faktoren. Ein Beispiel ist das Ausmaß der rechtlichen Regulierung. Wesentlich „einfacher“ als das Standardarbeitsverhältnis sind Beschäftigungsformen wie die Zeitarbeit und die Erbringung von Leistungen im Rahmen von Werkverträgen. Eine weitere wichtige Bestimmungsgröße für die Komplexität ist die Fristigkeit. Vereinbarungen über die Leistungserbringung in klar spezifizierten (überschaubaren) Zeiträumen sind wesentlich einfacher zu kontrollieren und zu beenden als prinzipiell unbefristete Arbeitsbeziehungen. Die Komplexität der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitneh-

mern wird aber nicht nur durch die Aufgabe, die rechtliche Fixierung und die Fristigkeit bestimmt. Ein wichtiger Bestimmungsgrund ergibt sich auch aus den Merkmalen der beteiligten Parteien. Besonders herauszustellen ist die Qualifikation der Arbeitnehmer. Je höher die Qualifikation, desto größer ist die Kompetenz bei der Beurteilung der Angemessenheit der Aufgabenerfüllung. Verhandlungen über die Art und Weise, wie die vereinbarte Aufgabe zu erledigen sind, werden damit - für den Arbeitgeber - schwieriger. Höhere Qualifikationen der Arbeitnehmer haben aber nicht nur Auswirkungen auf die Sachspäre der Aufgabenerfüllung, sie verändern auch die sozialen Voraussetzungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Je höher die Qualifikation der Arbeitnehmer, desto eher sind diese bereit und in der Lage, ihre Interessen zu vertreten. Sie treten als kompetente Verhandlungspartner auf, und erzwingen den Abschluß von verbindlichen Normen. Zusammengefaßt: die Komplexität der Arbeitsbeziehung läßt sich ebensowenig wie die anderen unabhängigen Variablen unseres Modell auf einen einzelnen Faktor zurückführen. Sie entsteht aus einem vielfach miteinander verbundenen Bedingungsgeflecht, das sich für jedes einzelne Unternehmen unterschiedlich darstellt.

5.3 VERHALTENSANNAHMEN

Im Abschnitt 4.2 wurde ausgeführt, daß menschliches Handeln einer dreifachen Beschränkung unterliegt. Menschliches Verhalten ist beschränkt rational, es ist beschränkt egoistisch, und es ist beschränkt riskant. Warum werden die Verhaltensmerkmale Rationalität, Eigeninteresse und Risikofreude herausgestellt, und warum wird beispielsweise das Gefühlsleben vernachlässigt? Der Grund hierfür liegt in der entscheidungstheoretischen Perspektive, die unserer Analyse zugrundeliegt. Menschliches Verhalten ist danach ein intendiert rationales Verhalten, Menschen handeln aufgrund einer Nutzenabschätzung der Verhaltenskonsequenzen. Wir wollen dieser Vorstellung folgen, weil sie das Verhalten kollektiver Akteure in zweckgerichteten Organisationen gut abbilden dürfte (vgl. auch den Beitrag von Martin/Bartscher in diesem Band). Allerdings machen wir die oben erwähnten Einschränkungen. Was folgt aus diesen Verhaltensannahmen? Es folgt, daß die organisationalen Akteure ein eigenständiges kooperatives Interesse haben. Die Kooperation erfolgt nicht aus rein „extrinsischen“ Gründen, sie besitzt vielmehr einen Eigenwert. Es folgt weiter, daß die Akteure versuchen, die Unsicherheiten, die aus der unvollkommenen Rationalität erwachsen, zu begrenzen. Anders ausgedrückt: die kooperativen Akteure entwickeln ein Interesse nicht nur an der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung, sie haben auch ein „abgeleitetes“ Interesse an Einrichtungen, Verfahren und Maßnahmen, die ihre Zielverfolgung „abstützen“. Institutionen dienen genau diesen Zweck. Sie haben daneben

aber auch einen „Selbstzweck“. Dies mag für eine rein instrumentelle ökonomische Sichtweise unplausibel sein, es folgt aber ebenfalls aus den genannten Verhaltensannahmen. „Begrenzte Rationalität“ wird oft als „begrenzte Voraussicht“ verstanden. Ein solches Begriffsverständnis geht davon aus, daß Personen die Struktur der Wirklichkeit durchschauen, ihre handlungsleitenden Theorien über die Welt also wahr sind. Die Begrenzung resultiert nicht aus einer beschränkten Verständnis der Zusammenhänge der Realität, sondern aus fehlenden Informationen über die relevanten Antezedenzbedingungen des Handelns. Diese Sicht der Dinge ist aber zu eng. Die beschränkte Rationalität ist nicht nur ein Problem fehlender Informationen, sondern auch ganz wesentlich ein Problem beschränkter Einsicht. Entscheidungen sind nicht nur deswegen begrenzt rational, weil sie getroffen werden, obwohl die Informationslage unvollständig ist, sondern auch deshalb, weil die Entscheider sich nicht auf wahre Theorien stützen können, sondern bei der Wahl ihrer Verhaltensweisen auf ihre subjektiven Theorien angewiesen sind. Dies gilt für alle Lebensbereiche und damit auch für die Gestaltung der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, denn die Kooperation zwischen den arbeitspolitischen Akteuren wird wesentlich bestimmt von ihren Vorstellungen über die grundlegende Natur der Beziehung. Sie geben den Interaktionen ihr spezielles Gesicht, sie bestimmen, welche Ziele man verfolgt, welche Verhaltenstaktiken erfolgversprechend scheinen und die Bemühungen zur Absicherung der getroffenen Vereinbarungen. Aus diesem Grund ist es unumgänglich, die Vorstellungen der arbeitspolitischen Akteure über ihre wechselseitige Beziehung in die Analyse mit einzubeziehen. Es ist allerdings davon auszugehen, daß sich diese Vorstellungen nicht „freischwebend“ entwickeln, sondern eng in der materiellen Basis der Beziehung und in den gegebenen Institutionen verankert sind. Hierauf wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen. Festgehalten sei an dieser Stelle, daß die begrenzte Rationalität nicht nur ein Informationsproblem, sondern auch ein Orientierungsproblem ist. Die ökonomischen Studien, die sich mit der Institutionalisierung von organisationalen Regelungssystemen befassen (vgl. u.a. Williamson 1996, North 1992, Hart 1995), stellen ausschließlich auf das Informationsproblem ab. Sie untersuchen, ob institutionelle Regelungen sicherstellen können, daß die Vertragsabsprachen eingehalten werden, auch wenn den Vertragspartnern direkte Kontrollmöglichkeiten nur in beschränktem Maße zur Verfügung stehen. Mindestens ebenso bedeutsam wie die Sicherungsfunktion ist die Orientierungsfunktion von Institutionen. *Orientierungsfunktion*

Zusammengefaßt: die Verhaltensannahmen sind nicht zufällig gewählt. Sie folgen aus der entscheidungstheoretischen Grundorientierung, und sie sind insoweit relevant, als sie für die Zusammenarbeit der organisationalen Akteure von Bedeutung sind. Die Beschränkungen in der Rationalität, im Ei-

gennutzstreben und im Risikoverhalten sind alle gleichermaßen relevant für das organisationale Zusammenwirken. Sie motivieren die Institutionalisierung von Sicherungssystemen, um die Gefährdungen, die aus diesen Begrenzungen entstehen, zu begrenzen.

Bei der *Sicherung der Kooperation*, die (gemäß unserer Verhaltensannahme von beiden Seiten gewollt ist) geht es z.B. darum, exzessives Eigennutzstreben der Partner zu verhindern, da dieses die Zusammenarbeit unvermeidlich zerstört. Es geht also um die Begrenzung der egoistischen Motive des „Konfliktpartners“. Hierzu stehen einerseits „materielle“ Absicherungen zur Verfügung. Ein wirksames Mittel für eine Absicherung der Kooperation ist z.B. die Bindung an gemeinsame Regeln, deren Einhaltung von einem mächtigen Dritten (z.B. den Staat) überwacht wird. Ein anderes Mittel ist der Aufbau von Machtpotentialen, die dazu benutzt werden können, einen eventuellen Vertragsbruch zu sanktionieren. Mindestens ebenso wichtig wie materielle sind mentale Absicherungen, die z.B. unkooperative Verhaltensweisen tabuisieren oder Kooperation „intrinsic“ belohnen. Innerhalb einer ökonomischen Argumentation dienen Orientierungssysteme (z.B. die Organisationskultur) z.B. der Information über drohende Sanktionen. Sie zeigen beispielsweise die langfristigen Folgen unkooperativen Verhaltens, sie verdeutlichen letztlich also, daß es rational sein kann, kooperativ zu handeln (vgl. zu einer solchen Betrachtungsweise Schauenberg 1991.) Wie wirksam solche mentalen Begrenzungen sein können, zeigt sich z.B. in der Wirtschaftsgeschichte. Anders als im Frühkapitalismus haben Arbeitgeber heutzutage - selbst bei erheblicher Machtfülle - üblicherweise kein Interesse an der bedingungslosen Ausbeutung ihrer Arbeitnehmer.

Bei der *Sicherstellung der Handlungsorientierung* spielen naturgemäß mentale Orientierungssysteme die zentrale Rolle. Beispiele für derartige Orientierungssysteme sind wissenschaftlich legitimierte Informationssysteme (z.B. die Kostenrechnung), nicht oder nur schwer hinterfragbare Überzeugungssysteme (z.B. über effiziente Formen der Unternehmensführung) und grundlegende Werthaltungen (z.B. über erstrebenswerte wirtschaftliche Ziele). In einem Orientierungssystem spiegeln sich die kulturtypischen mentalen Strukturen wider, die intersubjektiv geteilten Alltagstheorien, die das (soziale) Handeln der Angehörigen der Kultur lenken. Sie fungieren als „Sinnstrukturen“, die dem materiellen Streben der Menschen - so paradox das klingen mag - seine spirituelle Basis geben. Letztlich lassen sich die inhaltlichen Ziele der Akteure (Gewinnstreben, Streben nach Arbeitsplatzsicherheit usw.) gar nicht verstehen, wenn man nicht bestimmte „Weltdeutungen“ voraussetzt. Sinnstrukturen erbringen ihre Ordnungsleistung dadurch, daß sie die Verhaltensweisen der Akteure begrenzen, sie vorhersehbar machen, Interak-

tionsmuster verstetigen sowie das individuelle Denken und die kollektive Entscheidungsfindung tragen und entlasten.

Schließlich geht es um die *Begrenzung von Risiken*. Auch diesbezüglich nehmen wir eine „mittlere“ Position ein. Die arbeitspolitischen Akteure sind weder völlig risikoavers, noch sind sie ausgesprochen risikofreudig. Aus diesem Grund streben sie danach, Unsicherheiten zu vermeiden oder zumindest „berechenbar“ zu machen. Andererseits sehen sie aber auch in risikoreichen Handlungen Chancen, die es zu ergreifen gilt. Wettbewerbsvorteile lassen sich beispielsweise nur erzielen, wenn man versucht, „Chancen“ zu nutzen, die andere Wettbewerber scheuen. Außerdem erfordert wirtschaftliches Handeln „Entschlußfreude“, weil sich die Marktentwicklungen nicht vollständig vorhersehen lassen. Entschlußfreude ist aber gleichzeitig Risikofreude, sie ist gekennzeichnet durch das Vertrauen darauf, daß die sich im Zuge des Handelns entstehenden Probleme bewältigen lassen (vgl. March 1988, S. 89 ff.). Aber nicht nur im primär marktbezogenen Bereich gilt die Maxime begrenzter Risikofreude. Auch bei der Gestaltung der Beziehung zum arbeitspolitischen Partner ist eine übertriebene Risikovermeidungsstrategie nicht zu erwarten. Aus Arbeitgebersicht kann es sich als durchaus lukrativ erweisen, mit alternativen Beschäftigungsverhältnissen zu experimentieren. Bei Arbeitnehmern ist prinzipiell eine geringere Risikoneigung zu erwarten, da sie stärker auf die Verwertung ihrer Arbeitskraft angewiesen sind als der Arbeitgeber auf eine spezifische Form der Kapitalanlage. Andererseits ist auch die Beweglichkeit der Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt oft erheblich eingeschränkt, und zwar nicht nur wegen der Schwierigkeiten, bei einem Standortwechsel die materiellen Vermögenswerte gewinnbringend zu verwerten, sondern vor allem auch deswegen, weil Wirtschaftsunternehmen auf einen qualifizierten Arbeitnehmerstamm angewiesen sind, der bei einem Standortwechsel verlorengeht und am neuen Standort nicht ohne weiteres ersetzt werden kann.

Die eingeschränkte Risikoneigung bezieht sich aber nicht nur auf konkrete Verhaltensweisen und die Gestaltung von Beziehungen, sie ist außerdem eng verwoben mit den beiden anderen Verhaltensdimensionen, also mit dem Eigennutzstreben (bzw. der Kooperation) und der Rationalität. Gemeinsames Handeln wird im Keim erstickt, wenn die beteiligten Akteure eine perfekte Absicherung der Kooperation anstreben. Andererseits ist damit zu rechnen, daß ungeschützte Kooperation vom Transaktionspartner ausgenutzt wird. Das Risiko unbedingter Kooperationsbereitschaft wird daher begrenzt. Ähnliches gilt für die Rationalität. Entscheidungen sind immer riskant, weil die verfügbaren Informationen notwendigerweise unvollständig oder unzuverlässig sind. Dennoch werden Entscheidungen getroffen, Fehlentscheidungen also bewußt riskiert. Andererseits strebt man nach einer Begrenzung die-

ses Risikos, d.h. man überläßt sich nicht völlig kopflos unreflektierten Vermutungen. Auf das gemeinsame Orientierungssystem von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezogen bedeutet das, daß eine perfekte Übereinstimmung weder angestrebt wird, noch (aus Sicht der Akteure) wünschenswert ist. Andererseits liegt es (und zwar nicht nur aus taktischen Gründen) im Interesse der arbeitspolitischen Partner, auch diesbezüglich eine Risikobegrenzung herbeizuführen, d.h. um eine Harmonisierung der Sinnstrukturen zu ringen.

5.4 KOORDINATION

In der ökonomischen Theorietradition werden normalerweise nur zwei Koordinationsformen betrachtet, Tausch und Hierarchie. Hinter der damit verknüpften Aufteilung in zwei Welten (Markt und Organisation) steht eine theoretische Voreingenommenheit, die von der Vorstellung getragen ist, das wirtschaftliche Geschehen werde von gleichberechtigten und unabhängigen Akteuren bestimmt, die in der Interaktion mit anderen Akteuren als isolierte Interessenträger auftreten und selbst innerhalb sozialer Verbände primär danach streben, ihren jeweiligen individuellen Nutzen zu maximieren. In der Organisationstheorie wird dagegen eine Vielzahl von weiteren Koordinationsformen diskutiert. Beschrieben werden so unterschiedliche Maßnahmen, Einrichtungen und Phänomene wie Standardisierung, Planung, Formalisierung, Gremienbildung und Kultur (vgl. u.a. Krüger 1993, Kieser/Kubicek 1992, Mintzberg 1979). Wir wollen im folgenden eine Klassifikation betrachten, die hinreichend abstrakt sind, um daran verallgemeinerungsfähige Aussagen zu knüpfen. Außerdem knüpft sie an den quasi natürlichen Bestandteilen einer sozialen Beziehung an. Hierzu gehören die Kooperationspartner, die Regeln ihres Zusammenwirkens und externe Instanzen, soweit sie die Beziehung nachhaltig beeinflussen. Abbildung 2 zeigt die Bestandteile einer Beziehung und die sich hieraus ergebenden Hauptformen der Koordination. Die Kreise symbolisieren die beteiligten Akteure, das Rechteck das gemeinsame Orientierungssystem (s.u.) die Ellipse die Regeln, die die Beziehung kennzeichnen.

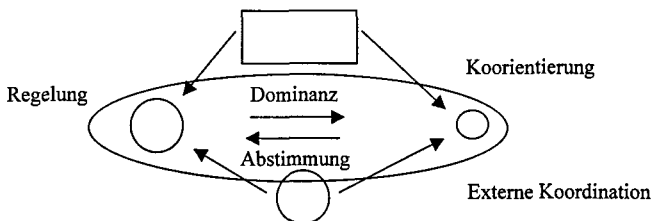


Abb. 2: Hauptformen der Koordination

Die ursprünglichste Form der Koordination ist die *Abstimmung* der Akteure untereinander. Im Extremfall wird anlässlich jeder Transaktion jeweils von neuem darüber verhandelt, welche Verhaltensweisen die Kooperationspartner zu erbringen haben. Sehr unmittelbar geschieht die Verhaltensabstimmung auch im Falle der *Dominanz*. Das primäre Koordinationsmittel ist hier aber nicht die Verhandlung, sondern die Anweisung oder neutral formuliert: einer der Partner übernimmt die Funktion des Koordinators und der andere die Funktion des Anpassers. Worauf die Dominanz beruht, kann zunächst offen bleiben. Allerdings ist davon auszugehen, daß die Ursache für das dominante Verhalten die Qualität der Beziehung nachhaltig beeinflussen dürfte. Koordinationsfunktionen werden allerdings nicht nur von den betroffenen Akteuren selbst übernommen. Insbesondere in Konfliktfällen kommen als Koordinatoren auch *externe Akteure* zum Zuge. Bei Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ist dies in der Regel der Staat. Dieser greift allerdings selten direkt in die Beziehungen ein, sondern wirkt i.w. als Regelsetzer. In manchen Fällen wird der externe Regulator von den Arbeitsmarkt-Parteien aber auch gemeinsam und freiwillig bestimmt (z.B. bei der Schlichtung von Tarifkonflikten). Die vierte ist eine vermittelte Form der Koordination. Die Abstimmung erfolgt nicht im Zuge unmittelbarer Interaktionen sondern durch vorherbestimmte Verhaltensvorschriften, durch *Regeln*. Ein Regelwerk setzt eine gedankliche Vorwegnahme möglicher Realitätszustände (eine Simulation der möglichen Verhaltensweisen der Kooperationspartner) voraus. Wäre das der Regulierung zugrundeliegende Realitätsmodell gültig und stimmig, dann gestatteten die Regeln auch ein friktionsfreie Kooperation. Ein perfektes Regelwerk ist allerdings unmöglich, weshalb neben der Koordination durch Regeln immer auch die anderen Koordinationsformen notwendig sind. Keine der Koordinationsformen kann isoliert und allein wirksam werden. Reine Dominanzbeziehungen beispielsweise sind langfristig instabil, die ausschließlich persönliche Abstimmung scheitert bereits am dadurch bedingten Koordinationsaufwand. Am flexibelsten ist die Koordination durch *Koorientierung*. Koorientierung erfolgt durch Normen, gemeinsame Werte (Verhaltensmaximen, moralische Standards usw.) und geteilte Einstellungen. Sie ist für die Koordination unverzichtbar, weil sie die Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Regelungen schafft. Regeln können letztlich ohne Koorientierung nicht bestehen, weil sie immer Ungewißheitszonen enthalten und nicht frei von Ungereimtheiten sein können. Die Koorientierung ermöglicht es, eine gemeinsame Interpretation zu entwickeln und damit Zweifelsfälle und Widersprüche auszuräumen. Koorientierung ist aber nicht nur für die Regelanwendung notwendig, sie erleichtert auch die wechselseitige Abstimmung, da sie den Aufwand von Verhandlungsprozessen reduziert.

Die Formen der Koordination stehen in einem engen Zusammenhang mit den übrigen Bestandteilen des Modells der Handlungsentlastung. Verwiesen sei an dieser Stelle nur auf die enge Verknüpfung der Koordinationsformen mit den Merkmalen einer Beziehung. Sind die Interessenunterschiede zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sehr groß, dann wird die Koorientierung als Koordinationsmechanismus deutlich in den Hintergrund treten; sind die Machtunterschiede sehr gering, verliert ein dominierendes Verhalten seine handlungsregulierende Bedeutung; sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sehr einfach, dann genügt zur Koordination ein einfaches Regelwerk oder die direkte Abstimmung. Allerdings ist zu beachten, daß im konkreten Einzelfall die generell bestehenden Affinitäten zwischen Beziehungsmerkmalen und Koordinationsformen nicht immer „durchschlagen“. Dies liegt zum einen daran, daß durch die Kombination der Beziehungsmerkmale jeweils eigene Konstellationen entstehen und zum auch anderen daran, daß die Beziehungsmerkmale nur „Stabilitätsbedingungen“ definieren, die zwar die Grenzen des Möglichen beschreiben, aber die konkrete Form der Regulierung nicht festlegen. Aus diesem Grund ist jede reale Situation durch die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Koordinationsmittel gekennzeichnet. Diese liefern gewissermaßen nur das Material für die Herausbildung von Regulierungsformen, worauf im folgenden eingegangen wird.

5.5 WIRKUNGSMECHANISMEN

Regulierungsstrukturen bilden sich in einem evolutionären Prozeß heraus. Um zu verstehen, welche Strukturen sich etablieren, ist es notwendig, das Auslesekriterium zu identifizieren, das dauerhafte Strukturen gegenüber instabilen Strukturen auszeichnet. Nach der ökonomischen Argumentation bilden sich solche Strukturen heraus, die Effizienzvorteile gegenüber anderen Strukturen besitzen. Im Wettbewerb der Regulierungsformen verdrängen die Strukturen mit der größten Effizienz alle weniger ökonomischen Strukturen. Gemäß dem Transaktions-Kosten-Ansatz überleben diejenigen institutionellen Arrangements, die (bei gegebener Leistungsfähigkeit) die geringsten Transaktionskosten verursachen.

Der Wirksamkeit ökonomischer Kräfte wird auch in unserem Modell der Handlungsentlastung Rechnung getragen. Neben dem ökonomischen wird allerdings ein zweites Ausleseprinzip herausgestellt, das jenem gleichberechtigt an die Seite tritt: die Korrespondenz von Institution und Sinnstruktur. Transaktionskostenminimierende Institutionen müssen sich nicht in jedem Fall durchsetzen, sie tun dies nur, wenn sie den etablierten Sinnstrukturen nicht widersprechen. Das Ökonomie- und das Sinnprinzip entfalten Kräfte, die unabhängig voneinander wirksam werden. Sie lassen sich letztlich jedoch nicht voneinander isolieren. Je mehr das Ökonomieprinzip verletzt wird, desto stärker wird sich seine Wirksamkeit bemerkbar machen: in Strukturspannungen, im institutionellen Wandel und auch in Auseinandersetzungen über die gegebenen Sinnstrukturen. Trotz dieser zweifellos wirksamen Einflußnahme der Ökonomie auf die Definition von Sinn ist es übertrieben zu behaupten, das Sein bestimme das Bewußtsein, denn die umgekehrte Einflußwirkung ist ebenso stark. Sinnstrukturen definieren gewissermaßen erst, was als „ökonomisch“ sinnvoll gilt. Das Ökonomieprinzip ist bekanntlich primär ein *formales* Prinzip, das auf das Nutzenstreben abstellt. Was aber nützlich ist, ergibt sich nicht primär aus der natürlichen Beschaffenheit des Menschen (z.B. aus seinen biologischen Bedürfnissen), sondern aus gesellschaftlich vermittelten Deutungsmustern über den Wert von Gütern und Leistungen, also aus etablierten Sinnstrukturen. Dennoch erschöpft sich das ökonomische Prinzip nicht in seiner Funktion, vorgegebene Ziele zu bedienen. Es wirkt durchaus auch als eigenständiges Verhaltensprinzip. Ökonomisch sinnvolle (transaktionskostenmindernde) Institutionen werden sich nicht zuletzt deshalb herausbilden, weil sie das Eigennutzstreben bedienen. Sie sorgen für eine materielle Handlungsentlastung, ähnlich wie sinnstiftende Institutionen - im übertragenen Sinne - eine mentale Handlungsentlastung herbeiführen.

Zusammengefaßt: ökonomische Kräfte beeinflussen, aber sie determinieren nicht das Bewußtsein und umgekehrt: das Bewußtsein kann die Wirk-

samkeit ökonomischer Kräfte nicht außer Kraft setzen, soweit sie ihnen erst ihren Sinn geben, bestimmen sie jedoch deren Richtung. Stabile Regulierungsformen sind institutionelle Lösungen, die ökonomische und sinnbildende Kräfte ins Gleichgewicht bringen. Die Gleichgewichtsbedingungen werden definiert durch das Handlungsfeld, in dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer agieren. Dieses definiert die Natur der überhaupt möglichen Beziehung und damit die sich herausbildenden Regulierungsformen.

Handlungsentlastung

Weshalb ist die Handlungsentlastung für das soziale Zusammenwirken derart zentral? Weil soziale Beziehungen „prekäre“ Beziehungen sind, weil die Handlungsdispositionen von Menschen nicht von Natur aus auf Kooperation angelegt sind und auch bei vorausgesetztem gutem Willen nicht notwendigerweise zu kooperativem Handeln führen. Dies hat einen sehr tiefgehenden psychologischen Grund. Menschen sind in ihrem Handeln nicht auf bestimmte Verhaltensweisen „festgelegt“. Sie werden nicht durch starre Verhaltensprogramme gelenkt, ihre Bedürfnisse sind oft nicht prägnant ausgebildet, und ein situationsgerechtes Verhalten erfordert oft mühsame und komplexe Problemlösungsbemühungen. Anders ausgedrückt, menschliches Verhalten ist nur selten spontanes, „kreatürliches Antwortverhalten“. Menschliches Handeln ist angewiesen auf Interpretationen und Deutungen, es verlangt Bestimmungsleistungen, die Erarbeitung einer Situationseinschätzung und die Entwicklung von Handlungsplänen. Ganz auf sich allein gestellt, wären Menschen davon überfordert, sich immer wieder neu auf die Vielfalt und Komplexität sich ständig ändernder Handlungssituationen einzustellen, sie wären im wörtlichen Sinn nicht handlungsfähig. Selbst in den einfachsten Gesellschaften und Sozialbeziehungen entwickeln sich daher Institutionen, die Handlungsorientierungen bieten und das zwischenmenschliche Verhalten regulieren. Sie wirken wie eine zweite Natur, sie kompensieren die fehlenden spezialisierten Instinkte des Menschen, geben seinen ungerichteten Antrieben ein Ziel, schließen seine „Weltoffenheit“ und stellen bewährte Verhaltensprogramme zur Verfügung. Mit Weltoffenheit ist gemeint, daß Menschen anders als andere Lebewesen nicht an ein bestimmtes Umweltmilieu gebunden sind. Sie sind physisch nicht spezialisiert und damit aber auch einerseits schlecht angepaßt. Andererseits besitzen sie vielfältige Fähigkeiten, sich in sehr unterschiedlichen Umwelten zu etablieren. Die Weltoffenheit wird mit einer erheblichen Belastung erkauf, mit der Konfrontation der ganzen Fülle unterschiedlichster Eindrücke, mit Überraschungen, Reizüberflutung und Orientierungslosigkeit (vgl. Gehlen 1962, S. 35f.). Die Hauptfunktion von Institutionen besteht daher in der Handlungsentlastung, sie ersparen es dem Menschen, Handlungsprobleme immer wieder neu zu erkunden, Handlungs-

programme immer wieder neu zu rekonstruieren und Handlungsweisen immer wieder neu zu erproben. Gehlen (1964) diskutiert eine ganze Reihe weiterer Funktionen von Institutionen: Neben der genannten Entlastungsfunktion von der „subjektiven Motivation und von dauernden Improvisationen“ geht er u.a. ein auf die Stabilisierung von Gegenseitigkeit, die Hintergrund-erfüllung von Bedürfnissen, die Außenstabilisierung, auf Legitimität, Versachlichung und Stablisierung von Spannungen.

Besonders herauszustellen ist angesichts unserer Fragestellung die soziale Bedeutung von Institutionen. Institutionen bieten nicht nur „kognitive“ Orientierungen für soziales Handeln, sie sind in mindestens demselben Maße „normativ“ wirksam, d.h. sie machen das Verhalten der Interaktionspartner berechenbar, sie mindern die Gefahr, daß soziale Beziehungen stillschweigend aufgekündigt und einseitig für egoistische Zwecke instrumentalisiert werden. Zusammengefaßt: Institutionen stabilisieren Verhaltensmuster und Beziehungen, sie „programmieren“ das Verhalten jedoch nicht, sie lassen Spielräume für das individuelle Streben der Akteure und machen sie damit überhaupt erst handlungsfähig.

Übertragen auf die Arbeitspolitik bedeutet dies, daß Institutionen die „Aufgabe“ übernehmen, die prinzipiell gefährdete Kooperation zwischen den arbeitspolitischen Akteuren sicherzustellen. Wären die Beteiligten gezwungen, ihre Beziehungen bei jedem Anlaß immer wieder neu und grundsätzlich auszuhandeln, wären sie weder handlungs- noch beziehungs-fähig. Institutionen sichern die Möglichkeit von „ongoing relationships“. Die institutionalisierten Entscheidungsstrukturen bilden gewissermaßen die „Arena“ der Auseinandersetzung. Sie legen das politische Handeln nicht fest, sie machen es überhaupt erst möglich.

stabil = vorteilhaft

Ökonomie und Sinn

Wann sind institutionellen Arrangements stabil? Die einfachste Antwort lautet: sie sind stabil, wenn sie „vorteilhaft“ sind. Zu dieser einfachen Antwort auch ein einfaches Beispiel: Sind zwei Personen bei ihrer Arbeit auf ein bestimmtes Instruments angewiesen, das nicht gleichzeitig genutzt werden kann, so gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Nutzung zu organisieren. Die unmittelbarste Lösung besteht darin, sich vor jedem Gebrauch abzusprechen. Diese Möglichkeit birgt etliche Nachteile. Sie kann z.B. dazu führen, daß eine der beteiligten Personen (z.B. wegen geringerer Durchsetzungsfähigkeiten) systematisch benachteiligt wird. Eine wesentlich effizientere Lösung als die wechselseitige Abstimmung ist daher in vielen Fällen die Planung. Durch die verbindliche Festlegung von Nutzungszeiten wird verhindert, daß jedesmal neue Auseinandersetzungen und Reibereien entstehen. Dadurch wird es auch dem „Schwächeren“ möglich, seine berechtigten Inter-

essen an der Nutzung zu wahren. Welche Koordinationsform im Einzelfall sich als stabiler erweist, hängt sicher auch von situativen Besonderheiten ab, die sich aber grundsätzlich benennen lassen (z.B. von der kooperativen Haltung der Beteiligten und von der Vorhersehbarkeit dringlicher Aufgaben).

Ähnliches gilt für die Institutionen zur Regulierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Institutionelle Regeln sind dann stabil, wenn sie die ökonomischen Interessen der Beteiligten bedienen. Sie werden ersetzt, wenn sich andere Institutionen als vorteilhafter erweisen. Das in Deutschland praktizierte System der Tarifautonomie beispielsweise hat sich als recht stabil erwiesen, weil es u.a. die Konfliktaustragung depolitisiert und aus dem Bereich der unmittelbaren Arbeitsbeziehungen heraushält. Um ein andersgerichtetes Beispiel zu nennen: das System der Flächentarifverträge ist erheblichem Veränderungsdruck ausgesetzt, weil die unternehmensübergreifenden Regelungen den unternehmenstypischen Problemen immer weniger gerecht werden.

Die institutionellen Arrangements auf der unmittelbaren Betriebsebene bestimmen sich nach der Transaktions-Kosten-Theorie danach, inwieweit sie geeignet sind, Transaktionskosten zu vermindern. Beispielsweise etablieren Unternehmen Kontrollsysteme, um die Gefahr zu vermindern, daß die vereinbarten Leistungen nicht erbracht werden. Die entsprechenden Maßnahmen und Einrichtungen verursachen Kosten. Da ihr Einsatz der Absicherung der Transaktionen gelten, werden sie Transaktionskosten genannt. Die Gesamtheit von Maßnahmen und Einrichtungen zur Absicherung der Transaktionsbeziehungen bildet das institutionelle Arrangement der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Es wird sich das institutionelle Arrangement herausbilden, das - relativ gesehen und bei gegebener Leistungsfähigkeit - die geringsten Transaktions-Kosten verursacht.

Die ökonomische Effizienz allein reicht aber nicht hin, um Institutionen zu stabilisieren. Institutionelle Arrangements zur Regulierung der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung werden nicht nur nach den von ihnen verursachten Transaktionskosten beurteilt. Um überlebensfähig zu sein, müssen sie auch Sinn vermitteln, zumindest müssen sie sich in die herrschenden Sinnstrukturen einfügen. Eine konsequente Weiterführung dieses Gedankens stößt auf die Schwierigkeit, dem Sinnkriterium einen konkreten Gehalt zu geben. Diesbezüglich erscheint die Argumentation mit Hilfe von Transaktionskosten wesentlich klarer: Kosten lassen sich (vermeintlich) eindeutig identifizieren, zuordnen und messen. Wie die Diskussion über die Vagheiten des Transaktionskosten-Konzepts zeigt, kann man diesbezüglich aber auch sehr skeptisch sein. Doch unabhängig von der Operationalisierungsproblematik, die Argumentation mit Hilfe von Kosten ermöglicht es, eine vieldimensionale Wirklichkeit mit einem einfachen Konzept abzubilden. Statt die

Sinn vom Institutionalisation

Das Modell der Handlungsentlastung

Identität / Legitimität 183
Lebenswelt

vielfältigen Wirkungsmuster komplexer Strukturen - d.h. das Arrangement aus Einrichtungen und Maßnahmen zur Anbahnung, zum Abschluß und Kontrolle von Vertragsvereinbarungen - zu betrachten, genügt es, die Höhe der Transaktionskosten zu berücksichtigen, sie allein entscheidet über die Vorteilhaftigkeit der alternativen institutionellen Arrangements. Eine derart elegante Behandlung des Institutionalisierungsprozesses scheint bezüglich des Sinnkriteriums nicht möglich. Sinnstrukturen werden üblicherweise als qualitative Phänomene begriffen, die sich der Reduzierung auf eine einheitliche Dimension entziehen. Demnach ließe sich lediglich entscheiden, ob Institutionen in eine Sinnwelt passen oder nicht, eine allgemeingültige Bestimmung relevanter Sinnwelten wäre nicht möglich, der Bezug auf konkrete Sinnwelten daher willkürlich oder zeitbedingt, wodurch das Konzept der Sinnstruktur seine analytische Kraft einbüßte. Diese Beschreibung ist jedoch nicht korrekt. In genau derselben Weise wie sich feststellen läßt, ob ein institutionelles Arrangement hohe oder geringe Transaktionskosten verursacht, läßt sich auch untersuchen, ob eine Institution mehr* oder weniger Sinn macht. Zur Beantwortung dieser Frage kann auf die Erkenntnisse einer Vielzahl von spekulativen und empirischen Studien zurückgegriffen werden, die sich mit Sinnfragen beschäftigen. Von besonderem Interesse ist natürlich, was Personen veranlaßt, Dingen einen Sinn zuzuschreiben oder abzusprechen. Hierauf kann im einzelnen nicht eingegangen werden (zu einer neueren organisationstheoretischen Behandlung der Sinnfindung vgl. Weick 1995). Als erfolgversprechende Kandidaten zur Konstruktion eines Meßkonzepts zur Erfassung der Sinnhaftigkeit von Institutionen erscheinen uns drei Merkmale: die Identität, die Legitimität und die Transzendenz. Besitzt eine Institution bezüglich aller dieser Merkmale hohe Werte, dann macht sie Sinn.

Lebenswelt

Mit Identität ist gemeint, in welchem Maße sich die Mitglieder eines sozialen System in ihren Institutionen wiederfinden. Menschen haben ein bestimmtes Selbstverständnis, das sich in ihren sozialen Einrichtungen ausdrücken soll. Die Legitimität hat einen weniger personhaften Bezug, sie kann sich aus unterschiedlichen Quellen speisen (Rechtsempfinden, Identifikation, Einsicht), meint aber auf jeden Fall eine innerliche Bejahung der Institution. Die Transzendenz stellt ab auf die Bedeutung von Institutionen für ein umfassendes Weltverständnis, auf die Frage, in welchem Ausmaß Institutionen über ihre bloße Funktionalität hinaus in ein umfassendes Denk- und Handlungsgefüge integriert sind.

Um die Wirksamkeit des Sinnkriteriums für die Herausbildung von Institutionen anschaulich zu machen, sei auf zwei einfache Beispiele eingegangen. Das erste knüpft an das oben skizzierte Problem der gemeinsamen Nutzung nicht-teilbarer Ressourcen an. Die Koordination durch wechselseitige persönliche Abstimmung ist oft problematisch. Häufig ist es ökonomischer,

auf Planung zu setzen. Planung ist aber - aus Sicht der Beteiligten - nicht immer „sinnvoll“. Angenommen, die beiden Kollegen seien befreundet und lehnten es ab, sich mit Hilfe formaler Verfahren abzustimmen, z.B. weil sie meinen, der Rückgriff auf unpersönliche Koordinationsmittel passe nicht zu einer Freundschaftsbeziehung. Anders ausgedrückt: das ökonomisch sinnvolle Verfahren paßt nicht zu ihrem Selbstverständnis. Sind die beiden Kollegen nicht nur befreundet, sondern außerdem Wissenschaftler, dann sträuben sie sich gegen die Anwendung von Planungsverfahren u.U. auch deswegen, weil diese sich mit dem Habitus des Forschers nicht vertragen: man weigert sich, die spontane Kreativität zu disziplinieren und sich darauf festzulegen, sich mit einer vorher zu spezifizierenden Tätigkeit zu einem vorher genau festgelegten Zeitpunkt zu befassen. Der Einsatz von Planungsverfahren paßt nicht in ihre Sinnwelt, er ist sogar geeignet, diese zu bedrohen und wird daher von Anfang an unterbunden. Ökonomische Nachteile treten in ihrer Bedeutung zurück, statt das „sinnfremde“ Koordinationsmittel zu benutzen, werden Verhandlungskosten in Kauf genommen, Reibereien über Prioritätsansprüche werden ertragen, die ineffiziente Kapazitätsnutzung wird bewußt ignoriert usw. Zusammengefaßt: eine Maßnahme (eine Einrichtung, ein Instrument, eine Institution), die in den gegebenen Sinnstrukturen keinen Platz findet, wird abgelehnt, d.h. sie hat kaum eine Chance, sich zu etablieren. Durchsetzen werden sich diejenigen Maßnahmen, Einrichtungen usw., die „sinnvoll“ sind, also Sinn vermitteln und nicht untergraben, unabhängig von der ökonomischen Vernunft.

Die Unabhängigkeit und gleichzeitige enge Verbundenheit von Ökonomie und Sinn läßt sich auch im Bereich der Arbeitsbeziehungen leicht nachweisen. Hierzu nur ein Beispiel: Kotthoff/Reindl identifizierten in ihren Studien u.a. die betriebliche Sozialordnung der „Marktgesellschaften“. Dieser Unternehmenstypus ist durch eine ausgeprägt instrumentalistische Haltung sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer gekennzeichnet. Die Unternehmung ist kein Lebensraum, sondern wird als bloßes Mittel zur Verfolgung ökonomischer Interessen gesehen. Entsprechend „kapitalistisch“ ist das von den Unternehmen eingesetzte personalwirtschaftliche Instrumentarium. Ein zentrales Thema ist die Ordnung im Betrieb, zentrales „Kampffeld“ die Bewertung von Lohn und Leistung (vgl. Kotthoff/Reindl 1990, S. 262 ff.). Zu einer solchen Sozialordnung paßt keine „integrative Personalpolitik“, wie sie etwa bei Bertelsmann praktiziert wird (vgl. Bundesmann-Jansen/Pekruhl 1992). Ginge ein Unternehmer in einer „Marktgesellschaft“ dazu über, die Arbeitsorganisation umzustellen, so stieße dies auf erhebliches Mißtrauen der Arbeitnehmer. Die Einführung von Teamstrukturen (und die Propagierung kontinuierlicher Verbesserung, „empowerment“ usw.) würde primär als Taktik interpretiert, von den damit verknüpften Rationalisierungsmaßnahmen ab-

zulenken und das eigentliche Profitinteresse zu verschleiern. Die etablierten Sinnstrukturen stützen das etablierte System der Beziehungen, selbst wenn es ökonomisch nicht sinnvoll sein sollte.

Beziehungsstrukturen und Regulierung

Ökonomie und Sinn sind Selektionskriterien. Institutionen, die unökonomisch oder sinnwidrig sind, sind instabil. Die beiden Selektionskriterien sind universell wirksam, sie bringen jedoch nicht immer die gleichen Wirkungen hervor. Dies liegt daran, daß sie in unterschiedlichen sozialen Welten wirksam werden. Die soziale Welt wird - in unserem Modell der Handlungsentlastung - definiert durch die Merkmale der Beziehung zwischen den arbeitspolitischen Akteuren. Je nach Art der Beziehung entwickeln sich also unterschiedliche institutionelle Arrangements. Die diesbezüglichen Zusammenhänge sind in Abbildung 3 wiedergegeben.

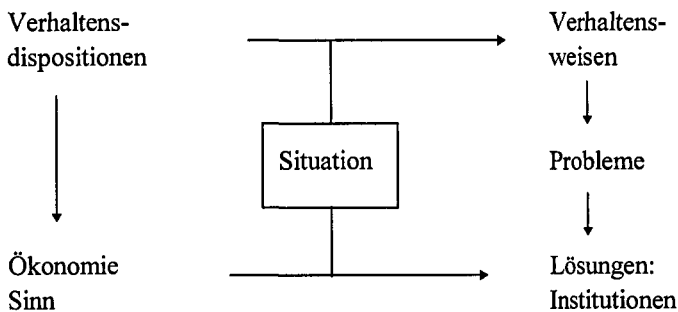


Abb. 3: Zusammenhänge zwischen den Modellbestandteilen

Institutionen sind „Problemlösungen“, sie dienen dazu, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten und zu stabilisieren. Sie entstehen im Zuge der gemeinsamen Erfahrungen der sozialen Akteure. Aus entscheidungstheoretischer Sicht versucht jeder der Akteure, seine Interessen zu verwirklichen. Die hieraus sich ergebenden Handlungsabsichten lassen sich aber nicht ohne weiteres umsetzen, da ja der Transaktionspartner ebenfalls seine jeweils eigenen Interessen verfolgt, und die Verhaltensweisen der Transaktionspartner nicht von selbst harmonieren, d.h. die naive Interessenverfolgung stößt u.U. auf erhebliche Widerstände, sie wird von der Macht der sozialen Verhältnisse begrenzt. Wenn die Kooperationsbeziehung nicht gänzlich abgebrochen werden soll, müssen die arbeitspolitischen Akteure Regelungen finden, die die Aufrechterhaltung arbeitsfähiger Beziehungen gewährleisten. Je nach den gegebenen Beziehungsstrukturen bieten sich andere Regulierungsformen an.

Besteht beispielsweise eine große Machtasymmetrie, dann werden sich Regeln etablieren, die auch eine ungleiche Verteilung des Kooperationsgewinns herbeiführen. Dem unterlegenen Partner werden allerdings nicht alle Kooperationsvorteile entzogen, da sich die Beziehung sonst auflösen würde. Die Versuchung, die eigene Macht grenzenlos auszunutzen, wird also durch die hieraus resultierenden negativen Konsequenzen (Verlust der Kooperationsvorteile durch Aufkündigung der Beziehung) abgebremst. Daneben wird die Art und Weise der Regulierung aber auch von den herrschenden Sinnstrukturen begrenzt. In Zeiten des Frühkapitalismus war eine extreme Form der Ausbeutung u.a. deswegen möglich, weil das Selbstverständnis der Akteure noch sehr stark durch feudalistische und nicht durch demokratische Vorstellungen über Bürgerrechte geprägt war. Es ist daher auch wenig verwunderlich, daß sich frühkapitalistische Praktiken, soweit sie heutzutage zum Einsatz kommen, vor allem auf Arbeitnehmergruppen richten, die nicht nur machtlos sind, sondern auch mental mit einem reduzierten Anspruch an ein Arbeitsverhältnis herangehen.

Je nach Art der Beziehung entwickeln sich andere Formen der Regulierung und damit andere Formen der Personalpolitik. Regulierungsformen sind Konglomerate der weiter oben behandelten Koordinationsformen. Im konkreten Einzelfall bestehen sie also aus einer Mischung von wechselseitiger Abstimmung, Dominanz, Koordination usw. Welche konkreten Maßnahmen, Instrumente und Einrichtungen sich etablieren, ist sehr stark zeit- und situationsbedingt. Ob eine partnerschaftliche Beziehung beispielsweise durch arbeitnehmerfreundliche Arbeitsbedingungen abgestützt wird oder ob dies mit Hilfe von Gewinnbeteiligungssystemen geschieht, erklärt sich nicht zuletzt aus der unternehmensspezifischen Geschichte. Daneben ist von Bedeutung, welche personalwirtschaftlichen Praktiken aktuell in der Öffentlichkeit und in den Fachkreisen diskutiert werden. Unternehmen und Unternehmensberater „erfinden“ ständig neue personalwirtschaftliche Instrumente und bereichern damit den verfügbaren „Pool“ von Praktiken, aus dem sich die Praxis bedient. Nur die wenigsten Innovationen entpuppen sich als dauerhafte Lösungen. Vielfach handelt es sich um Modeerscheinungen oder um vereinzelte Experimente. Die Etablierung der personalwirtschaftlichen Praktiken entscheidet sich primär nicht an der ihnen eigenen Qualität, sondern danach, ob sie zur Beziehungsstruktur der arbeitspolitischen Akteure passen. Die personalpolitische Praxis bildet sich also in einem evolutorischen Prozeß heraus. Verantwortlich für die inhaltliche Ausgestaltung der Personalpolitik sind die etablierten Entscheidungsstrukturen, die sich aus der Beziehung zwischen den arbeitspolitischen Akteuren ergeben. Diese Strukturen kommen nicht zufällig zustande, sie sind das Ergebnis der selektiven Wirkung sinnstiftender und ökonomischer Prozesse.

5.6 FORMEN DER PERSONALPOLITIK

Abschließend sei auf die aus unserem Modell folgenden Formen der Personalpolitik eingegangen. Dies geschieht in Form von Argumentationsskizzen. Auf eine detaillierte Ableitung wird aus Raumgründen verzichtet. In Abbildung 4 findet sich eine Übersicht.

	Machtgleichgewicht <i>Interessengegensätze</i>		Machtasymmetrie <i>Interessengegensätze</i>	
	Gering	Hoch	Gering	Hoch
Geringe Komplexität	Bürokratische Regulierung	Politische Regulierung	Laissez-faire Politik	Bürokratische Regulierung
Hohe Komplexität	Kollegiale Regulierung	Politische Arena	Symbolische Regulierung	

Abb. 4: Entscheidungskonstellation und Personalpolitik

Eine „*bürokratische Regulierung*“ findet sich in zwei Konstellationen, die durch eine geringe Komplexität der Beziehungen gekennzeichnet sind:

(1a) Bestehen nur geringe Interessengegensätze und sind die Machtbeziehungen ausgeglichen, dann wird ein Regulierungsmodus gesucht, der unnötige Störungen der Beziehungen vermeidet, konsensuale und eindeutige Entscheidungen möglich macht. Diese Anforderung wird am ehesten durch die Kodifizierung und Formalisierung erreicht. Aufgrund der geringen Komplexität der Beziehungen genügt ein einfaches Regelwerk, das auch in der Anwendung keine besonderen Schwierigkeiten macht.

(1b) Aber auch bei starken Interessengegensätzen kann die Bürokratisierung „effizient“ sein. Eine wirkliche Handlungsentlastung ist die bürokratische Regulierung jedoch nur dann, wenn die Arbeitgeberseite ein eindeutiges Machtübergewicht besitzt. Die formalen Regeln dienen in diesem Falle dazu, die Eskalation möglicher Streitpunkte zu verhindern und um sich juristisch abzusichern.

(2) Bei bestehendem Machtgleichgewicht wird sich eine einseitige formalistische Lösung jedoch nicht als tragfähig erweisen. In diesem Fall bietet sich eine Repräsentantenlösung an. Die Auseinandersetzung wird zwischen den Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern geführt. Diese Form der Regulierung ist hinreichend flexibel, um die prekären Beziehungen immer wieder neu einzupegeln. Sie kann außerdem leicht formalisiert werden, was sie besonders geeignet erscheinen läßt, wenn die Arbeitsbeziehungen einfacher Natur sind. Die beschriebene Lösung wird als *politische Regulierung* bezeichnet, weil hier das Politische durch das Agieren der Interessenvertreter sichtbar in Erscheinung tritt, die Form der Auseinandersetzung jedoch im

Rahmen einer durch Institutionen, Verfahrensvorschriften und inhaltliche Normen abgestützten Ordnung verläuft, die von allen Beteiligten gleichermaßen akzeptiert wird.

(3) Dies ist anders in „*politischen Arenen*“. Diese sind durch eine hohe Komplexität der Arbeitsbeziehungen gekennzeichnet. Eine hohe Komplexität erfordert eine ständig neu vorzunehmende Bestimmungsleistung. Sie läßt Unsicherheit entstehen und eröffnet die Möglichkeit für eigenwillige Interpretationen. Dadurch ergibt sich für die beteiligten Parteien die Notwendigkeit, die wechselseitigen Rechte und Pflichten immer wieder neu auszuhandeln und ihre Einhaltung zu überwachen. Die Auseinandersetzung ist daher durch hohe Aufmerksamkeit auf beiden Seiten gekennzeichnet, jeder „Spielzug“ des andern wird aufmerksam verfolgt. Insbesondere wird auf jedes Anzeichen einer Machtverschiebung sehr sensibel reagiert. In kritischen Situationen stehen dann auch die Spielregeln selbst zur Disposition.

(4) Ein Machtgleichgewicht muß aber nicht notwendigerweise zu einer Politisierung der Auseinandersetzung führen. Wenn die Interessengegensätze gering sind, ist eher eine Form *kollegialer Abstimmung* zu erwarten. Sind die Teilnehmer gleichberechtigt und besteht eine starke Interessenhomogenität, entschärft sich der Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Dies bedeutet nicht, daß damit alle Konflikte verschwinden. Organisationale Beziehungen sind prinzipiell konfliktthaltig. Ein „unhintergebar“ Grundkonflikt zwischen den Teilnehmern einer Organisation besteht beispielsweise in der Verteilung der Wertschöpfung. Kollegiale Regulierung ist also nicht identisch mit einem Verzicht auf Regulierung, sie findet nur in einer spezifischen Form statt. Man wird diese Form der Regulierung aber nur selten in größeren Organisationen antreffen.

(5) Dies gilt auch für die *Laisser-faire-Politik*, wenn auch aus anderen Gründen. Je größer ein Unternehmen, desto eher treten Interessenkonflikte zu Tage und um so eher entstehen Institutionen, die die Interessenvertretung wahrnehmen. Laisser-faire Politik bedeutet keinen Verzicht auf Personalpolitik, verzichtet wird lediglich auf eine Regulierung - und zwar aus Sicht des Arbeitgebers aus gutem Grund. Angesichts der geringen Interessengegensätze und aufgrund seines deutlichen Machtübergewichts ist ihm ein hohes Ausmaß an Willkür möglich, er besitzt also einen großen Verhaltensspielraum, den er nicht durch formale Verfahren beschneiden wird.

(6a,b) Schließlich gibt es noch eine Form der Regulierung, die sich immer dann einstellen wird, wenn die Arbeitsbeziehungen komplex und die Macht sehr ungleich verteilt ist. In diesem Fall ist die Interessenvertretung der Arbeitnehmer sehr erschwert, weshalb jede Form der institutionalisieren Interessenvertretung praktisch ausscheidet. Eine kollegiale Regulierung wird wegen der deutlichen Machtasymmetrie nicht zugelassen. Und schließlich

vereitelt die Komplexität des Arbeitsverhältnisses eine bürokratische Regulierung. Welche Möglichkeit bleibt, um die in dieser Situation in besonderem Maße notwendige Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu gewährleisten? Es bleibt die Möglichkeit, „Goodwill“ zu demonstrieren. Hierzu ist es nicht notwendig, Macht zu teilen und es ist nicht notwendig, sich durch bürokratische Regeln zu binden. Die Personalpolitik verlegt sich statt dessen auf die emotionale Einbindung der Arbeitnehmer, auf die Betonung der Gemeinsamkeiten, die Schaffung einer verbindenden Organisationskultur (*symbolische Regulierung*) z.B. durch großzügige Sozialleistungen, durch interne Beförderung, durch Beschäftigungsgarantien usw.

5.7 DIE INHALTLICHE BEDEUTUNG DER REGULIERUNGSFORMEN

Unsere Betrachtung richtet ihren Blick auf die Regulierung der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie befaßt sich also eher mit der Form und weniger mit dem Inhalt der Personalpolitik. Letztlich lassen sich beide Aspekte jedoch nicht voneinander trennen. Die symbolische Regulierung beispielsweise stützt sich auf ganz bestimmte Instrumente der Personalarbeit (s.o.) und gibt damit der Personalarbeit auch einen inhaltlichen Akzent. Die *Laisser faire*-Politik ist praktisch eine Minimalpolitik. Die bürokratische Regulierung bei starker Machtasymmetrie ist eine Minimalpolitik in einem anderen Sinne: der Arbeitgeber wird immer dort Zugeständnisse machen, wo sie zur Aufrechterhaltung arbeitsfähiger Beziehungen notwendig sind, darüber hinausgehende und andere Bereiche umgreifende Maßnahmen werden unterlassen.

Die bürokratische Regulierung bei geringen Interessengegensätzen und weitgehendem Machtgleichgewicht wird dagegen eher dazu führen, daß die Personalarbeit „auf der Höhe der Zeit“ ist, in diesem Segment dürften die Unternehmen angesiedelt sein, die als Träger einer fortschrittlichen Personalarbeit gelten. Ähnliches gilt für die Bereiche mit einer politischen Regulierung. Allerdings dürften in diesem Fall andere Schwerpunkte der Personalarbeit gesetzt werden. Während im ersten Fall eher „weiche“ Faktoren im Zentrum der Personalarbeit stehen (Sozialleistungen, Bildung, Führungsfragen), wird eine politische Regulierung sich vor allem auf „harte“ Faktoren (Lohn, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen) richten. Dies gilt in noch höherem Maße für die politische Arena. Etablieren werden sich hier vor allem auch Maßnahmen zur Kontrolle der jeweiligen Vereinbarungen. Die kollegiale Regulierung schließlich wird sich nicht in Detailfragen festbeißen, zur Debatte stehen eher Themen wie Gewinn- und Kapitalbeteiligung sowie Fragen der Vergütung und der betrieblichen Einbindung.

6 Fazit

Das vorgestellte Modell der Handlungsentlastung versteht Personalpolitik als Form der Regulierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Die Regulierungsformen und damit die Grundformen der Personalpolitik bilden sich in einem evolutionären Prozeß der Institutionalisierung von Koordinationsmechanismen heraus. Wesentlich bestimmt wird dieser Prozeß von der Natur der zwischen den arbeitspolitischen Akteuren bestehenden Beziehungen. Die Herausbildung stabiler institutioneller Arrangements ist ein Selektionsprozeß. Als Selektionsmechanismen wirken sowohl ökonomische als auch sinngebende Kräfte.

Abschließend sei kurz auf metatheoretische Aspekte eingegangen, die mit der entscheidungstheoretischen Fundierung des Modells der Handlungsentlastung zu tun haben. Zunächst ist festzustellen, das das vorgestellte Modell zwar auf entscheidungstheoretischen Grundlagen aufbaut, eine wesentliche Stärke aber vor allem aus seinem integrativen Charakter bezieht. Es vereint Grundgedanken systemtheoretischer, machttheoretischer, evolutionstheoretischer und ökonomischer Ansätze (vgl. hierzu genauer Martin 1996b). Ein weiterer seiner Vorzüge besteht in der Möglichkeit, das Modell weiter auszubauen und an situative Besonderheiten anzupassen. Dies sind Vorzüge, die entscheidungsorientierte Ansätze ganz allgemein auszeichnen. Sie besitzen eine hohe „Anschlußfähigkeit“, d.h. sie lassen sich relativ problemlos mit Theorien ganz unterschiedlichen Zuschnitts verbinden.

Die entscheidungstheoretische Argumentation ist eine „individualistische“ Argumentation. Sie gründet in der Vorstellung, soziales Verhalten lasse sich im Kern auf das Verhalten von Individuen zurückführen. Diese Position wird hier nicht verlassen, allerdings kommt systemisches Gedankengut zu seinem Recht. Es läßt sich aber ganz zwanglos mit einer individualistischen Perspektive verbinden und zwar einfach deswegen, weil die Entstehung von Institutionen (als unauflöslich soziale Einrichtungen) sich wiederum individualistisch erklären läßt. Der heftige metatheoretische Streit über die Existenz und die Wirksamkeit von Systemkräften ist damit hinfällig. Institutionen sind Handlungsregulatoren, die sich allerdings auflösen und ersetzt werden, wenn sie den Handlungsintentionen der Akteure nicht mehr gerecht werden.

Eine letzte Bemerkung betrifft die Vereinfachung auf zwei Akteure und die formale Modellierung. In einem strikten Sinne erfordert eine individualistische Perspektive die Berücksichtigung sämtlicher Akteure in einem Handlungsfeld, also beispielsweise die Berücksichtigung der Handlungsintentionen aller Arbeitnehmer eines Unternehmens, ihrer Interessenvertreter, der Eigentümer, der Manager usw. Unsere Gegenüberstellung von zwei Akteuren ist also eine erhebliche Vereinfachung. Sie läßt sich aber rechtferti-

gen, da die Disaggregation eines fiktiven kollektiven Akteurs auf die Ebene vieler individueller Akteure keinen essentiellen Erkenntnisgewinn erbringen dürfte. Anders ausgedrückt: die unterstellten Handlungsdispositionen der kollektiven Akteure sollten die Haupttriebkkräfte, die die Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern prägen, einigermaßen wirklichkeitsgetreu abbilden. Daneben ist es natürlich grundsätzlich möglich, das vorliegende Modell durch die Berücksichtigung weiterer kollektiver Akteure anzureichern. Aber auch hierdurch dürften sich allenfalls Modifikationen der Ergebnisse ergeben. Dies läßt sich am eindrucklichsten anhand eines formalisierten analytischen Modells zeigen. Das Anliegen des vorliegenden Aufsatzes bestand in der Darstellung der theoretischen Argumentation und der grundsätzlichen Modellogik, auf die Konstruktion eines solchen mathematischen Modells wurde daher verzichtet. Grundsätzlich steht einer solchen Modellierung aber nichts im Wege.

Walter A. Oechsler

Die Arbeitsverfassung als Nebenbedingung?

A. Martin verfolgt mit seinem Modell der Handlungsentlastung einen hohen Anspruch. Dieses Modell soll erklären, warum sich bestimmte Entscheidungsstrukturen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern für die arbeitspolitische Entscheidungsfindung herausbilden. Weil wirkungsträchtige Merkmale der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen unterschiedliche Gleichgewichtsbedingungen definieren, ergeben sich unterschiedliche Formen der Personalpolitik. Damit soll zum einen erklärt werden, welche Entscheidungsstrukturen sich entwickeln und zum andern, welche inhaltliche Optionen der Personalpolitik gewählt werden. Im folgenden wird deshalb auf diese Punkte abgestellt, inwieweit das Modell in der Lage ist, das Zustandekommen und die Inhalte von Personalpolitik zu erklären. Kann man, wenn man den Weg (nämlich Entscheidungsstrukturen) zum Ziel der Forschung macht, das Ziel (nämlich Personalpolitik) inhaltlich erklären?

1 Theorie organisationaler Entscheidungsprozesse

Das in den Punkten 1. - 4. entwickelte Modell orientiert sich an der Programmatik des entscheidungstheoretischen Ansatzes. Entscheidungstheoretische Aussagen befassen sich mit Merkmalen des Entscheidungsprozesses. Die Analyseeinheit ist die Entscheidungsfindung selbst, nämlich die Entscheidungsstrukturen, die sich herausbilden.

Das formale Modell wird dann mit folgendem Inhalt ausgefüllt: Verhaltensannahmen über die Teilnehmer an Entscheidungen sind z. B. deren Interessenorientierung, aber auch deren Streben nach beschränkter Kooperation. Daraus wird gefolgert, daß das entscheidungstheoretische Modell keine Gegenüberstellung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern vornimmt. Es betrachtet die Auseinandersetzung der Koalitionen der Organisationen und wie sich diese im Entscheidungsverhalten niederschlägt. Allen Koalitionen wird das gleiche Risikoverhalten unterstellt: Präferiert werden Lösungen, die zumindest mittelfristig eine gewisse Verhaltenssicherheit gewährleisten.

Mit diesen Annahmen wird von strukturellen Zusammenhängen abstrahiert und damit die Fähigkeit genommen, z. B. an das arbeitsrechtliche Regelungssystem anzudocken, obwohl Anschlußfähigkeit generell gefordert wird. Für das Arbeitsrecht ist nämlich gerade konstituierend, daß ein Interessengegensatz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern vorliegt. Selbst in unserem sozialpartnerschaftlichen System manifestiert sich dieser ganz konkret im Tarifvertragssystem über Arbeitskampfmaßnahmen und wird auf Unternehmens-/Betriebsbene über Regelungen zur Organisationsverfassung

kanalisiert. An diesem Punkt ist unverständlich, warum Regelungen zur Organisationsverfassung, die ja formal festlegen, wer (welche Interessengruppe) mit welcher Kompetenz an welchen Entscheidungen in einer Organisation teilhaben kann, nicht differenziert in das Modell Eingang finden, wenn es ja gerade Anspruch auf Realitätsnähe erhebt. Die systematische, ordnende Komponente der Organisationsverfassung als grundlegende Regelungsinstanz wird damit nicht adäquat berücksichtigt. Der „bias“ des methodologischen Individualismus führt zu anderen Schwerpunkten auf der Verhaltensebene, was sich bei der Erklärung der Personalpolitik auswirkt.

2 Das Modell zur Erklärung der Personalpolitik

Bei der Entwicklung des Modells zur Erklärung der Personalpolitik werden nämlich in einer Weiterentwicklung von Entscheidungstypen und Organisationsformen Entscheidungskonstellationen und typische Ausprägungen der Personalpolitik herausgearbeitet. Dabei werden Ergebnispräferenzen und Konsens bzw. Dissens über Kausalbeziehungen durch Machtgleichgewicht-Machtasymmetrie und geringe-hohe Komplexität des Entscheidungsproblems ersetzt, und dies - wie bemängelt - abgehoben von den rechtlich festgelegten Einflußstrukturen.

Das Ergebnis ist dann eine weiter ausdifferenzierte Ergebnismatrix im Sinne von „Wenn-Dann-Aussagen“. Diese lassen sich zwar plausibilitätsmäßig verdeutlichen, die Frage ist aber, ob sich damit Entsprechungszusammenhänge mit Entscheidungsstrukturen für die Personalpolitik postulieren lassen.

Hängt es wirklich von Interessenlagen, Machtkonstellationen und Problemkomplexität ab, ob sich Personalpolitik in ihrer Ausprägung bürokratisch, kollegial oder sonstwie regulieren läßt? Wie wird dabei berücksichtigt, daß Tarifparteien annähernd gleich komplexe Problembereiche, wie z. B. Entgelt und Arbeitszeit unterschiedlich regeln (bürokratisch und politisch) und damit die Entscheidungskorridore für Betriebsvereinbarungen vorbestimmen, so daß es dort auf die Machtverteilung der Partner nicht mehr ankommt. Hängt es weiterhin nicht vor allem davon ab, welchen Interaktionsstil die spezifischen Akteure pflegen und wie bedeutend der zu regelnde Sachverhalt gerade hinsichtlich ihrer momentanen politischen Agenda ist.

Der allgemeine Mangel matrizenmäßiger Zuordnung besteht darin, daß in der Regel nur zwei Ausprägungen Berücksichtigung finden, wobei es im vorliegenden Modell erreicht wurde, mit Macht und Interessen die Komplexität der einen Ausprägung zu verdoppeln. Weitere wichtige Einflüsse, wie die hier im Vordergrund stehende Organisationsverfassung und tatsächlich praktizierte Interaktionsstrukturen, müssen dabei auf der Strecke bleiben. Verhalten bzw. Interaktionsstrukturen differieren auch je nach

Regelungsebene der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen. So dürfte es einen Unterschied machen, ob beim Abschluß eines Firmentarifvertrags ein Arbeitskampf möglich ist oder ob beim Aushandeln einer Betriebsvereinbarung Friedenspflicht gilt. Auch macht es auf Betriebsebene hinsichtlich der Interaktionsstrukturen einen Unterschied, ob einmal lang bis zur Einigung verhandelt wird, oder ob viele kurze Sitzungen stattfinden, was dann fast regelmäßig zur Einigungsstelle führt (vgl. Oechsler/Schönfeld 1988).

Daran wird deutlich, daß die Vielfalt von Entscheidungsstrukturen nicht auf vier, sechs, acht oder wieviel Typen zurückgeführt werden kann, was zudem von deren dynamischen Entwicklung abstrahiert.

Hängt die Interaktionsstruktur darüber hinaus nicht vor allem von Akto-rentypen und Sozialmuster (etwa nach Kotthoff 1981) ab und wie ist deren Vielfalt im gleichgearteten rechtlichen Regelungsrahmen und vor allem deren Wandel zu erklären? (Vgl. den Wandel der Betriebsratstypen bei Kotthoff, 1992 und 1994). Als Fazit läßt sich feststellen, daß rudimentäre Verhaltensannahmen nicht geeignet sind, die komplexe Realität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen zu erklären.

Das Modell gefällt hinsichtlich der Form aber nicht hinsichtlich des Inhalts, weil auch keine Aussage darüber gemacht wird, welche Motive hinter bestimmten bürokratischen, kollegialen oder sonstwie gearteten Regelungen stehen. Die eigentlich interessanten inhaltsträchtigen Vermutungen sind nebenbei nicht empirisch belegt (Abschnitt 5.2). Jetzt wäre interessant gewesen, welche Inhalte mit bürokratischen etc. Regelungen korrespondieren. Kurz vor den Inhalten wird abgebrochen bzw. vage vermutet. Hier wäre auf jeden Fall ein empirisches Prüfmuster zu entwickeln. Das Modell hat heuristischen Wert. Es belebt die Diskussion, welche Faktoren im vernetzten Ursache-Wirkungsgefüge der Entstehung einer Personalpolitik wie zu berücksichtigen wären.

Schließlich frage ich mich auch, ob der Anspruch der Modellbildung hinsichtlich der Erklärung und dann auch Voraussage des Entscheidungsverhaltens eingelöst werden kann, wenn die Komplexität von Entscheidungs- und Interaktionsstrukturen nicht adäquat erfaßt wird. Die bescheidene Rekonstruktion situativer Muster oder Regelmäßigkeiten im Sinne konstruktivistischer Vorgehensweise würde hier vielleicht weiterführen (vgl. Oechsler 1982).

Wolfgang Scholl

Personalpolitik als Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse

Mit dem Titel dieses Beitrags wird der Kern der vorgelegten Konzeption insofern umrissen, als die konkreten, in der Praxis vorfindbaren Ausprägungen der Personalpolitik erklärt werden sollen durch Entscheidungsprozesse, die am treffendsten und häufigsten als politische Prozesse zu charakterisieren sind. Des weiteren deutet der Titel einen engen Zusammenhang zwischen 'policy' und 'politics' an, wobei policy das Ergebnis des Prozesses in Form konkreter Personalpolitik und politics den Prozeß selber als politisch und konflikthaft charakterisiert (vgl. dazu Scholl 1992a). Unter Personalpolitik werden daher die das Personal betreffenden fundamentalen Prozesse, Entscheidungen und Ergebnisse einer Organisation verstanden. Bei den Prozessen stehen meist divergierende Interessen auf dem Spiel, was sie zu politischen Prozessen (politics) macht; diese kulminieren in Entscheidungen oder aber man versucht, sie aus dem organisatorischen Entscheidungsprozeß herauszuhalten (non-decisions, vgl. Bachrach/Baratz 1963). In jedem Fall kommen dadurch die Grundtatbestände des Personalbereichs zustande (policy bzw. policies), z. B. der Anteil an Auszubildenden, die Rate der Höhergruppierungen und Abgruppierungen, der Umfang und die Verteilung innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Fortbildungsmaßnahmen, der Inhalt und die Umsetzung von Führungsrichtlinien, der Stellenwert und Ausbaustand der Personalplanung, das Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretern usw. Die Personalpolitik als Ergebnis (policy) ist ständigen Veränderungen durch Personalpolitik als Prozeß (politics) unterworfen, und da Ergebnisse selbst oft nur eine Zwischenetappe oder sogar ein Instrument in der politischen Auseinandersetzung sind, wird Personalpolitik hier umfassend als das Wechselspiel von politischen Prozessen (politics) und Ergebnissen (policies) im Personalbereich verstanden.

Dieser allgemeine Ansatz ist nicht auf den Bereich Personal beschränkt, sondern könnte genauso für die strategische Planung oder die Investitionspolitik oder für andere zentrale Entscheidungsbereiche in Unternehmen und öffentlichen Organisationen gelten. Aus diesem Grunde müssen zur Erklärung der Personalpolitik neben solchen allgemeinen Faktoren, die in den unterschiedlichsten Bereichen Geltung beanspruchen, auch spezielle Faktoren zur Erklärung herangezogen werden, die für den Personalbereich spezifisch sind. Während die allgemeinen Aspekte des Zusammenhangs von policy und politics im 1. Punkt vorbereitet werden durch einen knappen Überblick über relevante organisationstheoretische Traditionen und dann im 2. Punkt durch

einen integrativen entscheidungstheoretischen Ansatz ausgearbeitet werden, kommen die speziellen Faktoren aus dem Personalbereich vor allem im 2. und 3. Punkt zum Tragen, wo Beispiele für Erklärungen der Personalpolitik gegeben werden.

Beim Überblick über die wichtigsten relevanten organisationstheoretischen Traditionen wird deutlich, daß jeder Ansatz seine Vorzüge und seine Schwächen hat, so daß ein integrativer Bezugsrahmen wünschenswert ist, selbst wenn die Integration nicht so einfach und wahrscheinlich auch nicht voll befriedigend zustande zu bringen ist. Inwieweit dies gelungen ist und inwieweit damit besonders gute Erklärungen der Personalpolitik zu erreichen sind, wird vor allem im Lichte der anderen, in diesem Band vorgelegten Ansätze zu beurteilen sein. Die vorgelegten Beispiele aus der empirischen Forschung, die z. T. zur Unterstützung der theoretischen Argumentation im 2. Punkt und als exemplarische Umsetzung im 3. Punkt gebracht werden, stützen sich dabei vorwiegend auf ein älteres Forschungsprojekt zur Mitbestimmung (vgl. besonders Kirsch/Scholl/Paul, 1984) und ein jüngeres Forschungsprojekt zu betrieblichen Innovationsprozessen (vgl. besonders Scholl/Hoffmann/Gierschner 1993, sowie Scholl, in Vorb.).

1 Relevante organisationstheoretische Traditionen

Der Titel dieses 1. Punktes beinhaltet die Annahme, daß Erklärungen der Personalpolitik ebenso wie Erklärungen anderer Unternehmens- oder Organisationspolitiken ihre grundlagenwissenschaftliche Fundierung in der Organisationstheorie erhalten. Die Organisationstheorie oder besser: die Organisationstheorien repräsentieren disziplinäre und interdisziplinäre Ansätze aus der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie und der Psychologie, die jeweils zum Ziel haben, die Determinanten und Konsequenzen zentraler Entscheidungen in Unternehmen und/oder öffentlichen Organisationen zu erklären. Die relevanten Organisationstheorien selbst greifen dabei oft noch grundlegendere Annahmen und Theorien aus den genannten Mutterdisziplinen auf, so daß angenommen werden kann, daß der Rückgriff auf die organisationstheoretische Debatte zur Erklärung von Personalpolitik sowohl notwendig als auch hinreichend ist.

Folgende organisationstheoretische Traditionen wurden als besonders relevant zur Erörterung ausgewählt: In 1.1 wird auf den entscheidungsorientierten Ansatz zurückgegriffen, der vor allem durch die Veröffentlichungen von March/Simon (1958/1976) und ihrer Nachfolger (z. B. Kirsch 1977) gekennzeichnet ist. In 1.2 wird dann der politische Ansatz kurz umrissen, der im Kern auf Burns (1961) zurückgeht, aber vor allem bei Pfeffer (1981) und Mintzberg (1983) eine breite Ausarbeitung erfahren hat. In 1.3 wird der Transaktionskostenansatz vorgestellt, der seit der Veröffentlichung von

Williamson (1975) viel Interesse gefunden hat, vor allem bei denen, die für die Betriebswirtschaftslehre eine möglichst enge Anbindung an die Volkswirtschaftslehre suchen. Die spezifische Kritik an Williamson wird dann zu einer grundlegenden Kritik und Ergänzung der Standardannahmen der Volkswirtschaftslehre auf der Basis einer interdisziplinären Austauschtheorie erweitert. Schließlich werden in 1.4 evolutionäre Ansätze vorgestellt, die sowohl in der Variante des Population-Ecology-Ansatzes (Hannan/Freeman 1977; McKelvey/Aldrich 1983) als auch in ihrer historischen Variante (Kieser 1987, 1989) neue Gesichtspunkte in die Organisationstheorie eingeführt haben. Als wichtige Ergänzung soll des weiteren auf den mikroevolutionären Ansatz von Weick (1979/1985) eingegangen werden.

Bei jedem der genannten Ansätze dienen die folgenden Ausführungen nicht primär dazu, sie im Detail vorzustellen; sie werden vielmehr als mehr oder minder bekannt vorausgesetzt und auf wenige Kernannahmen kondensiert. Entscheidend ist jeweils, was von diesen Ansätzen als wichtige und weiterführende Erkenntnis betrachtet wird und wo Kritik und Verbesserungsvorschläge anzusetzen hätten. Auf dieser Reflexion der Stärken und Schwächen der vier vorgestellten Ansätze soll dann im 2. Punkt der vorgestellte integrative Ansatz beruhen.

1.1 DER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTE ANSATZ

Kernpunkte des entscheidungsorientierten Ansatzes von March & Simon (1958) und ihren Nachfolgern sind zum einen die Anreiz-Beitrags-Theorie, zum anderen das in eine Fülle von Einzelhypothesen umgesetzte Modell der beschränkten Rationalität. In der Anreiz-Beitrags-Theorie wird als Grundproblem bzw. Überlebensproblem einer Organisation, speziell einer Unternehmung, die Einbindung der Organisation in unterschiedliche Märkte angesehen, deren Bedingungen miteinander in Einklang gebracht werden müssen. So ist eine Unternehmung nicht nur in den Arbeitsmarkt einbezogen, wenn sie auf der Suche nach Arbeitskräften mit passender Qualifikation und möglichst geringen Kosten ist, sondern zugleich auch in den privaten oder öffentlich zugänglichen Kapital- und Kreditmarkt, in verschiedene sonstige Beschaffungsmärkte und schließlich in die relevanten Absatzmärkte für Güter oder Dienstleistungen. Um die nötigen Beiträge aus diesen verschiedenen Märkten zu bekommen, müssen entsprechende Anreize gegeben werden, und eine Unternehmung bleibt solange „solvent“, solange die Beiträge aus den jeweiligen Märkten so kombiniert werden können, daß daraus ausreichende Anreize für andere Märkte produziert werden, mit denen dort wieder die nötigen Beiträge zu mobilisieren sind.

Eine erste Schwäche des Ansatzes besteht darin, daß die relevanten Personen auf allen Märkten gleichermaßen als Teilnehmer der Organisation angesprochen werden, während es sinnvoller ist, zwischen Mitgliedern, die eine formale Rolle in der Organisation inne haben, und externen Teilnehmern zu unterscheiden. Eine Stärke dieses Ansatzes ist die Verbindung dieses Marktmodells mit dem Gedanken der beschränkten Rationalität der verschiedenen Entscheider. Die Entscheidung, als Mitglied oder Teilnehmer einer Organisation tätig zu werden, kann demnach nicht auf den Postulaten vollkommener Rationalität beruhen und entsprechend daraus abgeleitet werden, sondern die Teilnehmer geben sich mit einem Verhältnis von Anreizen und Beiträgen zufrieden, das ihr Anspruchsniveau überschreitet und suchen dann nicht weiter nach besseren Alternativen (Satisficing-Modell). Das Anspruchsniveau wird dabei gespeist aus früheren eigenen Erfahrungen und aus den Erfahrungen vergleichbarer anderer Bezugspersonen bzw. Bezugsgruppen. Unterschreitet das Anreiz-Beitrags-Verhältnis das jeweilige Anspruchsniveau, dann beginnt ein Suchprozeß nach besseren Alternativen. Wird eine Alternative gefunden, die auch bei Berücksichtigung der Kosten eines Wechsels noch besser erscheint, dann wechselt das Mitglied oder der Teilnehmer die Organisation; wird keine bessere Alternative gefunden, dann bleiben Mitglieder bzw. Teilnehmer notgedrungen bei der Organisation und senken mit der Zeit ihr Anspruchsniveau. Diese Überlegungen von March/Simon sind durch grundlegende psychologische Theorien auch empirisch gut gestützt.

Allerdings setzt dort die Kritik wieder ein, wo March/Simon (1958) vom organisationalen und vom individuellen Gleichgewicht sprechen, wobei diesem Gleichgewicht ein normativer Beigeschmack beiwohnt oder von den Kritikern gesehen wurde: Gleichgewicht würde dann heißen gerechte Verhältnisse. Aufgrund der individualistischen Anlage des entscheidungsorientierten Ansatzes bei March & Simon wird dieser normative Beigeschmack genährt. Demgegenüber bedarf es nur einer leichten Korrektur, um gesellschaftliche Machtverhältnisse und ihre Auswirkungen auf die verschiedenen Märkte einzubeziehen, um dann daraus abzuleiten, daß individuelles und organisationales Gleichgewicht in keiner Weise intersubjektiven Vorstellungen von Gerechtigkeit entsprechen muß, sondern daß es gerade für Arbeitnehmer immer wieder eine Kombination von schlechten Arbeitsbedingungen und drohender Arbeitslosigkeit gibt, die ihnen nichts anderes ermöglicht, als eine Senkung des Anspruchsniveaus soweit, daß sie am besten mit dem psychologischen Modell der erlernten Hilflosigkeit (Abramson/Seligman/Teasdale 1978; Frese/Mohr 1978) beschrieben werden kann.

Das Grundproblem jeglicher Organisationen, solvent zu bleiben, kann nach March/Simon (1958) nun nicht als Gesamtproblem überblickt und in

einem „rationalen“ Ansatz gelöst werden. Vielmehr muß das Problem in Teilprobleme immer weiter zerlegt werden, die dann von mehr oder minder fest gefügten organisatorischen Einheiten bearbeitet und miteinander kombiniert werden. Die dekomponierten Teilprobleme werden somit zu Anforderungen an einzelne Positionsinhaber in einer organisatorischen Struktur. Jedes Teilproblem muß soweit dekomponiert werden, daß es von einzelnen mit ihrer Qualifikation einigermaßen überblickt und gelöst werden kann, wobei auch hier die Problemlösungen nur dem Modell der begrenzten Rationalität entsprechen können. Prozeduren und Programme, d. h. Regeln im Sinne von Max Weber helfen dabei, die vielfältigen Detailprobleme so zu klassifizieren, daß sie in Problemklassen eingeordnet und meist ohne großen Problemlösungsaufwand gehandhabt werden können. Die Anpassung des arbeitsteiligen Prozesses an neue Anforderungen geschieht dann wieder durch spezialisierte Subeinheiten der Organisation, in der das Problem einer Neustrukturierung oder das Problem der Veränderung eines Programms im Sinne eines überschaubaren Teilproblems angegangen und gelöst wird. Es ist der große Vorzug des entscheidungstheoretischen Ansatzes von March/Simon (1958), daß sie so konsequent wie wenige andere den Gedanken betonen und umsetzen, daß kein Mensch in der Lage ist, auch nur größere Portionen des organisatorischen Gesamtproblems ausreichend zu überblicken und optimal zu handhaben. Aufgrund der menschlichen Fähigkeit, mit den eigenen Unvollkommenheiten rationalisierend umzugehen (Greenwald 1980), bedarf es meistens eklatanter Mißerfolge und gravierender Teilprobleme, bevor Initiativen zur Änderung des Status quo ergriffen werden. Auch dies ist eine äußerst realistische Vorstellung, die sich in vielen späteren empirischen Untersuchungen immer wieder bestätigt hat (z. B. Brockner et al. 1986).

Eine Stärke und eine Schwäche zugleich sind die unzähligen Einzelhypothesen im Rahmen der Teilnahme- und Beitragsentscheidung, mit denen die Autoren ausgiebig das Wissen ihrer Zeit integriert haben, und die zugleich die Lektüre oft schwierig und langweilig machen. Die Stärke liegt darin zu demonstrieren, wie detaillierte Hypothesen in das Gesamtkonzept eingebettet werden können, so daß neuere Erkenntnisse mit entsprechenden neuen Hypothesen jederzeit integriert werden könnten. Gerade für die konkrete personalpolitische Arbeit und für die Ableitung von Konsequenzen bestimmter personalpolitischer Maßnahmen sind solche Hypothesen hilfreich. Die Schwäche liegt in der beinahe beliebigen Fülle dieser Hypothesen, die nicht in zentrale und periphere unterschieden werden. Außerdem gibt es aufgrund der linearen Darstellung im Buch keine Verbindung zwischen der Teilnahme- und der Beitragsentscheidung, obwohl doch offensichtlich vielfache Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Entscheidungstypen bestehen: Kann etwa bei Unzufriedenheit mit den derzeitigen Verhältnissen, die

unter dem Anspruchsniveau liegen, die Teilnahmeentscheidung nicht revidiert werden mangels besserer Alternativen, dann wird die Beitragsentscheidung sicherlich in Richtung verringerter Motivation ausfallen. Weiterführend und integrierbar ist hier das erweiterte Modell von Abwanderung und Widerspruch (Hirschman 1974) durch Rusbult et al. (1988) und Wehling (1993).

Eine letzte relevante Schwäche des Ansatzes von March & Simon (1958) ist die völlig separate Behandlung von organisatorischen Konflikten, so als ob diese nichts mit den anderen Problemlösungen zu tun hätten. An dieser Stelle setzt der Politik-Ansatz an, der solchen Interessenkonflikten eine zentrale Funktion für organisationales Handeln zuspricht.

1.2 DER POLITIK-ANSATZ

Es ist ein großes Verdienst des entscheidungsorientierten Ansatzes von March & Simon, die empirische Beobachtung und Erforschung einzelner Entscheidungsprozesse angeregt zu haben. Im Verlaufe der Beobachtung solcher organisationaler Entscheidungsprozesse wurde immer deutlicher, wie viele manifeste und latente Konflikte in Organisationen bestehen und gehandhabt werden müssen. Dabei ist es das Charakteristische an diesen Konflikten, daß sie oft eng mit speziellen organisatorischen Problemlöseprozessen verbunden sind. Während bei March/Simon organisatorische Entscheidungen über die Verteilung von Anreizen und Beiträgen scheinbar losgelöst von den Entscheidungen über konkrete organisatorische Probleme sind (auch hier sind Beitrags- und Teilnahmeentscheidungen nicht miteinander verknüpft), sieht die immer wieder beobachtete Realität so aus, daß bei fast allen, scheinbar sachlichen Entscheidungen der Organisation die Beteiligten immer wieder auch über ihre eigenen Anreize und/oder Beiträge mitentscheiden. D. h., bei organisatorischen Entscheidungen mischen sich Eigeninteressen und organisatorische Belange in schwer überschaubarer und oft noch schwerer zu trennender Weise. Dabei können die verschiedenen beteiligten Entscheider oft bei anderen nicht genau ausmachen, inwieweit bei deren Argumenten Eigeninteressen eine Rolle spielen, und auch bei sich selbst können sie das Eigeninteresse oft nicht von den organisatorischen Interessen trennen, weil sie sich im Laufe ihrer organisatorischen Sozialisation solche Argumente angeeignet haben, die Fachkenntnisse nach den Eigeninteressen selektiv auswählen und gewichten, so daß letztere nicht unmittelbar erkennbar sind. Bei Entscheidungsproblemen geht es also nicht nur oder nicht einmal vorrangig um die bestmögliche Lösung eines gegebenen Problems, sondern meist auch um die Frage, wer von einer bestimmten Problemlösung Vorteile hat und wer Nachteile. Dementsprechend wird häufig Macht eingesetzt, um die eigenen Interessen über eine bestimmte Art der Problemlösung besser durchzusetzen (Pettigrew 1973; Pfeffer 1981).

Während die Machtausübung häufig zum Definitionsbestandteil politischer Entscheidungsprozesse gemacht wurde, erscheint diese Gleichsetzung von Politik und Machtausübung deswegen nicht zweckmäßig, weil (a) die inhaltlichen Probleme zu sehr hinter der Art der Auseinandersetzung um ihre Lösung verschwinden würden, obwohl sie doch erst den Anlaß dazu geben, und (b) weil Machtausübung nicht mehr ein besonderer, von anderen Formen unterscheidbarer Modus der Politikausübung wäre, so daß man entweder auf den Begriff der Politik oder den der Macht verzichten könnte. Gerade das Beispiel der internationalen Politik lehrt jedoch, daß die Unterscheidung sehr sinnvoll ist, weil kluge Politik oft darin besteht, auf wechselseitige Machtausübung, vor allem in kriegerischer Form, zu verzichten, indem man in zähen Verhandlungen zu wechselseitig akzeptablen Übereinkünften kommt (siehe auch Scholl 1992a).

Mit Scharpf (1973) wird der Kern des Politischen darin gesehen, für ein soziales System, sei es ein Staat oder eine Organisation, zu bindenden Entscheidungen bei nicht voraussetzendem Konsens zu kommen. Latenter und/oder manifester Konflikt ist daher eine konstitutive Komponente des Politischen. Bewährte Formen der Konfliktbehandlung und Politikausübung werden in Verfassungen festgeschrieben, die vor allem die Besetzung der Spitzenpositionen und die Formen der Entscheidungsfindung für ein soziales Gebilde verbindlich regeln; dies geschieht in staatlichen Verfassungen ebenso wie in Unternehmens- oder Organisationsverfassungen. Diese Regelungen, die durch weitere, spezifischere Regelungen ergänzt werden, die von den entscheidungsberechtigten Personen und Gremien beschlossen werden, können das aktuelle politische Geschehen freilich nur in groben Zügen ordnen und in bestimmte Bahnen kanalisieren. Ein beträchtlicher Teil der politischen Auseinandersetzung entzieht sich solchen generellen Regelungen; es werden immer neue Möglichkeiten und Formen gefunden, die eigenen Ansichten und Interessen über die verbindlichen Entscheidungen für das soziale Gebilde durchzusetzen bzw. sie in ihnen zu verankern. Für die Personalpolitik heißt dies, daß die verbindlichen personalpolitischen Entscheidungen und Regelungen immer auch die Interessen derjenigen widerspiegeln, die es mit den oder gegen die Regelungen geschafft haben, ihren Interessen Vorrang zu verschaffen.

Es ist die Stärke des politischen Ansatzes in der Organisationstheorie, daß die empirische Beobachtung von Entscheidungsprozessen das konfliktäre Element und die verschiedenen Formen der Konfliktbehandlung von offener und versteckter Machtausübung über Kompromißbildungen bis hin zu konsensualen Verhandlungen immer wieder bestätigt. In der Betonung dieses Elements geht aber oft unter, daß die Ergebnisse politischen Handelns sich an der Realität bewähren müssen. Eine Konsensentscheidung kann sich für die

Organisation als genauso vorteilhaft oder fatal erweisen wie eine Entscheidung, die mit raffinierten Machtmitteln, womöglich gegen sämtliche organisatorischen Regelungen durchgesetzt wurde. Zu klären ist also, welche Form der politischen Auseinandersetzung mit größerer Wahrscheinlichkeit positive Ergebnisse zeitigt für die Organisation. Die bis auf Burns (1961) zurückgehenden Beobachtungen, daß Machtausübung in konfliktären Auseinandersetzungen oft notwendig ist für den fälligen organisatorischen Wandel, reichen nicht aus, um die Politikaspekte mit den zu lösenden Sachaspekten in ausreichendem Maße zu verknüpfen. Eine weitere Kritik am Politikansatz besteht darin, daß der verwendete Machtbegriff oft zu weit ist, so daß andere Formen der Konfliktaustragung daneben kaum recht vorstellbar sind.

1.3 DER TRANSAKTIONSKOSTENANSATZ

Der Transaktionskostenansatz (Williamson 1975) ist fast der einzige Ansatz, der grundlegende ökonomische Konzepte zu einer differenzierten organisationstheoretischen Erklärung zu verbinden vermag. Demgegenüber haben der Principal-Agent-Ansatz und der Property-Rights-Ansatz begrenztere Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten und sollen hier nicht schwerpunktmäßig behandelt werden. Unter den ökonomischen Ansätzen ragt der Transaktionskostenansatz insofern heraus, weil er die begrenzte Rationalität des Menschen als Kernkonzept einbezieht. Allerdings hält er - entgegen empirischer Evidenz - am Konzept der Eigennutzmaximierung fest, die unter der Bedingung asymmetrischer Situationen automatisch zum Opportunismus führt. Von der Ergebnisseite ist der Transaktionskostenansatz auch der einzige Ansatz, der die Verlagerung ökonomischer Aktivitäten von Märkten in Organisationen und umgekehrt zu erklären versucht. Die Grundidee ist einfach und einleuchtend: Werte werden produziert durch die Kombination von Ressourcen, und dieser Kombinationsprozeß kann entweder innerhalb einer Organisation durch bindende Entscheidungen stattfinden (Williamson 1975, verwendet hierfür den Begriff der Hierarchie) oder durch Tausch auf Märkten. Die Ein-Personen-Organisation ist dabei der eine Pol eines Kontinuums, wo alle relevanten Güter und Dienstleistungen im marktlichen Austausch bezogen werden und von der Einzelperson zu einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung kombiniert werden, während der andere Pol der vertikal integrierte Konzern ist, der den größtmöglichen Teil aller Vorprodukte selber produziert, wie das bei den staatlichen Kombinatn im Ostblock der Fall war. Wo auf diesem Kontinuum von Markt und Hierarchie die effizienteste und sich daher durchsetzende (!?) Form der Ressourcenkombination stattfindet, hängt nun *ceteris paribus* primär von den Transaktionskosten ab, d. h. all den Kosten, die der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und nachträglichen Anpassung der jeweils nötigen Kontrakte dienen. Unter den Verhaltensan-

nahmen von beschränkter Rationalität und Opportunismus werden die Transaktionskosten im marktlichen Tausch um so höher, je mehrdeutiger die Transaktionssituation und je unsicherer die Umwelt ist, so daß im gleichen Maße die vertikale Integration günstiger wird, wobei mit zunehmender Häufigkeit gleicher Transaktionen sich die Kosten der internen Organisation verringern (Picot 1982). Der entscheidende Punkt dabei ist, daß die begrenzte Rationalität des Menschen nicht ausreicht, um alle Eventualitäten vorherzusehen, was die vertragliche Regelung eines Markttausches unter den angegebenen Bedingungen besonders kompliziert macht, während die interne Organisation kostengünstigere, flexible Anpassungen an neue Informationen erlaubt.

Als mögliche Kritik ist schon hier zu fragen, ob die gleiche begrenzte Rationalität des Menschen nicht auch den innerorganisatorischen Kombinationsprozeß außerordentlich erschwert, so daß effiziente Lösungen weniger über perfekte Regelungen und Kontrollen zu erreichen sind, sondern eher über die Schaffung wechselseitigen Vertrauens. Es gibt eine große Zahl von Indizien, daß sowohl marktliche Verträge als auch innerorganisatorische Regelungen sich erheblich vereinfachen lassen, d. h. weit geringere Transaktionskosten aufweisen, wenn nicht Opportunismus die Basis des Austausches ist, sondern wechselseitiges Vertrauen. Diese Möglichkeit, neben Opportunismus auch kooperativere Motivationsformen anzuregen und sozial abzuschern, kommt bei Williamson allerdings nicht vor. Im gewissen Umfang wurde sie jedoch einbezogen bei Ouchi (1980), der neben Märkten und Hierarchien die Clan-Form als drittes Gebilde einführt, die durch andere Austauschformen gekennzeichnet ist.

Als zweite wesentliche organisationstheoretische Einsicht führt Williamson (1975) den Gedanken ein, daß die beschriebenen Vorteile der Organisation bzw. der Hierarchie bei wachsender Größe nicht mehr ausreichen, um die wachsenden Nachteile zu kompensieren. Je größer Organisationen werden, um so weniger reicht die Fähigkeit zum Überblick aufgrund der begrenzten Rationalität des Menschen aus, um eine sinnvolle inhaltliche Steuerung solcher großen Gebilde zu ermöglichen. Daher entstehen Zwischenformen wie z. B. die divisionale Form oder das Konglomerat oder Joint-Ventures, die sich alle dadurch auszeichnen, daß die gebildeten kleineren Einheiten inhaltlich weitgehend selbständig operieren können und nur noch einer Ergebniskontrolle unterworfen werden, die wesentlich geringere Anforderungen an die kognitive Kapazität und Rationalität des Kontrollgremiums stellen.

Drei zentrale Kritikpunkte sind gegenüber dem Transaktionskostenansatz zu nennen: Zum einen sind, wie bereits erwähnt, Menschen nicht immer und nicht nur egoistisch bzw. opportunistisch motiviert, sondern eine kooperative Motivation kommt auch in nennenswertem Ausmaß vor, daneben aber auch

eine Konkurrenzmotivation, die nicht für sich selbst das maximale Ergebnis anstrebt, sondern die Maximierung der Differenz zwischen dem anderen und sich selbst. Dabei kommt es neben der Persönlichkeitsdisposition auch auf die situativen Bedingungen an, die entweder eine kooperative oder eine egoistische oder eine kompetitive Motivation in denselben Menschen anregen können. Insoweit steht das Transaktionskostenkonzept nicht im Einklang mit den Ergebnissen der experimentellen austauschtheoretischen Forschung (Grzelak 1990). Aber auch bei egoistischer Motivation kann Kooperation statt Ausbeutung auf vielerlei Arten entstehen, sei es durch tit-for-tat-Strategien oder durch die Schaffung von Vertrauen oder durch besonders hohe Kooperationsanreize. Statt der fixen Opportunismus-Annahme sollte daher eine Miteinander-Gegeneinander-Variable theoretisch zugrundegelegt werden.

Zum zweiten monieren viele Kritiker zu recht, daß das Machtkonzept explizit als irrelevant gegenüber ökonomischer Rationalität ausgeklammert wird (z. B. Francis 1983). Dies wird jedoch nicht nur dem unmittelbaren Augenschein nicht gerecht, wie er gerade im Politik-Ansatz immer wieder empirisch gefunden wurde; hier kann man ja noch einwenden, wie Williamson es auch tut, daß Lösungen, die mit Macht gegen ökonomische Rationalität durchgesetzt werden, auf Dauer keinen Bestand haben werden und vom Markt verschwinden. Dies läßt sich jedoch empirisch widerlegen und beruht implizit auf einem Konzept vollkommener anstelle begrenzter Rationalität: Im marktlichen Wettbewerb verschwinden unvollkommene, mit Macht gegen Rationalität durchgesetzte Lösungen nur dann, wenn es andere Anbieter gibt, die in nennenswertem Maße weniger Macht einsetzen und dabei zu kostengünstigeren Lösungen kommen; beides läßt sich a priori nicht sicherstellen. Ein gutes Gegenbeispiel gegenüber Williamsons (1975) Argumentation sind teilautonome Gruppen, die entgegen seiner Bevorzugung von hierarchischer Kontrolle gegenüber Teamarbeit sich in empirischen Studien immer wieder als effizienter erwiesen haben. Die ökonomische Pointe liegt nun darin, daß trotz nachgewiesener ökonomischer Vorzüge teilautonome Gruppen sich nicht auf breiter Front durchsetzen, weil sie offensichtlich den Interessen am Machterhalt des mittleren Managements widersprechen. So sind immer wieder gerade erfolgreich verlaufende Experimente mit teilautonomen Gruppen auf Druck des Managements abgebrochen worden (Ulich 1994). D. h., Machtausübung setzte sich auf breiter Front gegen ökonomische Rationalität durch, und dies geschieht zumindest mittelfristig ohne ökonomische Nachteile für die betreffenden Unternehmen, weil ihre Konkurrenten es auch nicht besser machen. Die begrenzte Rationalität des Menschen reicht aber nicht aus, um die Ergebnisse vorurteilsfrei zu prüfen, sie zu einer entsprechenden Einsicht zu verdichten und diese über die eigenen Machtinteressen zu stellen.

Die Ausklammerung der Macht ist um so verwunderlicher, als das Konzept der Hierarchie im Unterschied zum Markt per definitionem über die Weisungsbefugnis ein Machtgefälle beinhaltet und Hierarchie als überlegene Macht gegenüber der Macht durch Informationsasymetrien eingeführt wird. Eine genauere Analyse von Machtprozessen würde auch die Verbindungsmöglichkeiten mit dem Politik-Ansatz verdeutlichen und verbessern. Rang- und Machtunterschiede sind darüber hinaus ein Grundmerkmal aller sozial lebender Tierarten, besonders auch der Primaten, einschließlich der Menschen. Daran kann letztlich keine grundlegende Verhaltenstheorie vorbeikommen.

Der dritte Kritikpunkt betrifft das Transaktionskostenkonzept selbst: Es ist ziemlich schwammig, und die Abgrenzung von Transaktionskosten und Nicht-Transaktionskosten ist äußerst vage und läßt sich nach Bedarf verschieben. Vermutlich wäre es sinnvoll, zusätzlich besser abgrenzbare Teilkonzepte zu formulieren und organisatorische Regelungen danach zu überprüfen, inwieweit sie in bezug auf solche spezifischeren Kosten Vor- oder Nachteile beinhalten. Die Berücksichtigung von Transaktionskosten ist ein kaum verzichtbarer Aspekt für die organisationstheoretische Fundierung personalpolitischer Konzepte.

1.4 EVOLUTIONÄRE ANSÄTZE

Kernpunkt evolutionärer Ansätze ist der Gedanke, daß Organisationen als soziale Systeme - ähnlich wie biologische Systeme - sich in einer veränderlichen Umwelt behaupten müssen. Solange ihre Adaptationsfähigkeit ausreicht, auf Wandlungen der Umwelt angemessen zu reagieren, ist ihre Überlebensfähigkeit im Prinzip gesichert. Gelingt diese Adaptation nicht, dann können sich bestimmte Organisationstypen ebenso wenig halten wie Organismen in einer für sie feindlichen Umwelt. Im Population-Ecology-Ansatz (Hannan/Freeman 1977, 1989) geht man davon aus, daß ganze Populationen von Organisationsformen zu bestimmten Zeiten günstige Umweltbedingungen finden, so daß die Zahl solcher Organisationen oder Organisationsformen wächst bis zu einem Grade, indem sie sich so viel Konkurrenz um die knappen Umweltressourcen machen, daß ein weiteres Wachstum der Population nicht mehr möglich ist. Auf bestimmte Umweltänderungen können dann diese Organisationen nicht mehr ausreichend reagieren, so daß ihre Zahl abnimmt und sie ggf. ganz verschwinden (wie z. B. die Ostblock-Kombinate in einer kapitalistischen Umwelt), oder aber sie passen bestimmte relevante Organisationsmerkmale und -formen so an die veränderte Umwelt an, daß sich die Überlebenschancen entscheidend verbessern (wie z. B. kleinere Lebensmittel-Läden, die sich einer großen Handelskette wie SPAR oder EDEKA unter Preisgabe eines beträchtlichen Teils ihrer Autonomie anschließen).

McKelvey/Aldrich (1983) vertreten eine dem typischen organisationalen Wandel besser angepaßte Variante des Population-Ecology-Ansatzes: Für sie sind es organisationale Fähigkeitsbündel, competences bzw. kurz comps genannt, die der sozialen Evolution unterliegen und nicht die ganze Organisation. So kann die Entwicklung oder Übernahme von Personalplanungssystemen, die in den 60er und 70er Jahren in den größeren deutschen Unternehmen große Verbreitung fanden (vgl. z.B. Maase/Schultz-Wild 1980), auch als Evolution von Kompetenzen begriffen und untersucht werden.

Empirische Untersuchungen zum Population-Ecology-Ansatz sind sehr schwierig durchzuführen, weil man dazu Daten über lange Zeitperioden benötigt und dabei meist nur auf sehr oberflächliche statistische Angaben mit wenig Information zurückgreifen kann. Es gibt auch noch wenig gehaltvolle inhaltliche Hypothesen, mit denen etwa unterschiedliche Formen der Personalpolitik erklärbar wären. Dem Augenschein nach ist das sehr strenge Überlebenskonzept zu grundsätzlich und zu wenig differenziert. So existieren über längere Perioden erkennbar unterschiedliche personalpolitische Konzepte nebeneinander, ohne daß die meisten von ihnen wegen schlechter Umweltpassung zunehmend verschwinden. Dies kann zweierlei Gründe haben: Zum einen kann der Umweltdruck so unspezifisch sein, daß verschiedene Formen der Personalpolitik oder verschiedene organisatorische Regelungen gleichermaßen gut oder schlecht an die Umwelt angepaßt sind, d. h. daß die Umwelt nicht hochselektiv ist. Zum zweiten kann es sein, daß es bei der Fülle von organisatorischen Regelungen und Formen immer welche gibt, die relativ gut angepaßt sind, so daß sie Mängel in der Anpassung in anderen Regelungen wieder ausgleichen können; auch unter diesen Bedingungen wirkt der Selektionsdruck eher unspezifisch, und selbst ungünstige Regelungen können über lange Perioden beibehalten werden.

Konkreter wird der evolutionäre Ansatz in seiner historisch-soziologischen Variante, wie er etwa von Kieser in verschiedenen Studien (1987, 1989) vertreten wird. Durch historische Studien läßt sich hier der Wandel der Institutionen detailliert beschreiben, es lassen sich Kernelemente herausarbeiten, die den Institutionen zunächst auch im Wandel der Zeit eine gewisse Stabilität und Gleichförmigkeit verleihen, die dann aber bei weiter veränderten Umweltbedingungen allmählich aufgegeben werden oder verschwinden, während sich neue Kernelemente herausbilden. Der historisch-soziologisch orientierte evolutionäre Ansatz kann sehr gut und detailliert historische Stabilität und Veränderungen aufzeigen, kann sie aber nicht prognostizieren und erklären.

Einen interessanten mikro-evolutionären Ansatz vertritt Weick (1985, S. 189 ff.), der Organisieren als Prozeß natürlicher Auslese konzipiert. Innerhalb der Erlebensströme in Organisationen treten immer wieder Veränderun-

gen oder Diskontinuitäten auf, deren Bedeutung unklar ist, die aber tentative Reaktionen und Gestaltungsmaßnahmen hervorrufen, d. h. Variation. Diese Kombinationen von Wandel und Reaktion werden gedeutet, es werden kognitive Interpretationsschemata darauf angewendet, und die hilfreichen, sich bewährenden Interpretationsschemata werden ausgewählt (Selektion), gespeichert und weiterverbreitet (Retention). Organisationales Wissen entsteht durch solche Prozesse der Interpretation von Mehrdeutigkeit, Selektion und Retention des Gedeuteten nach dem Motto: „Wie kann ich wissen, was ich denke, fühle oder will (Retention), bevor ich sehe oder höre (Selektion), was ich sage oder tue (Variation).“ Organisationale Gestaltung wird durch solche Sinngangsprozesse angeleitet und Organisationen etablieren und verändern sich damit als Sinnwelten. Der evolutionäre Ansatz von Weick liefert als einziger eine grundlegende Antwort auf die Frage, wie Organisationen mit der Mehrdeutigkeit der Welt umgehen, durch eine evolutionäre Fassung von Grundannahmen des Symbolischen Interaktionismus (vgl. z. B. Mead 1975; McCall/Simmons 1974). Andererseits fehlen bei ihm jegliche Hypothesen zu Erfolg oder Mißerfolg organisationaler Entscheidungen und Handlungen, und auch sonst verbinden sich mit diesem Ansatz zu wenig definitive organisationstheoretische Aussagen, ähnlich wie bei anderen interpretativen Ansätzen.

So einleuchtend das evolutionäre Programm zunächst ist, es bleibt entweder sehr unspezifisch wie im mikro-evolutionären Ansatz von Weick oder im makro-evolutionären Population-Ecology-Ansatz, oder es taugt nicht für Erklärungen wie im historisch-soziologischen Ansatz. Eine Stärke des evolutionären Ansatzes ist es, daß er offensichtlich ebenso auf wirtschaftliche wie auf gesellschaftliche Prozesse anwendbar ist, wie die entsprechenden ökonomischen (Nelson/Winter 1982) und soziologischen (Lenski 1970; Giesen 1980) Ausarbeitungen bezeugen. Dabei wird er jedoch immer wieder in unterschiedlichen Analogien aus der Biologie übertragen, es herrscht noch keine Einigkeit darüber, wie das abstrakte Grundkonzept der Evolution aussieht, das dann in entsprechenden Konkretisierungen auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse anwendbar ist. Eine weitere Schwäche der evolutionären Ansätze in der bisherigen Form besteht darin, daß sie zum Teil auf ganze Organisationen, zum Teil auf bestimmte organisatorische Formen und Regelungen innerorganisatorischer Art angewendet werden, ohne daß die relevanten Systemebenen genau spezifiziert und auseinandergehalten werden. Des weiteren ist nicht einzusehen, warum evolutionäres Denken nicht auf weitere Systemebenen wie individuelle und Gruppenprozesse anwendbar sein soll.

Nach diesem Überblick über Stärken und Schwächen verschiedener organisationstheoretischer Ansätze soll nun im folgenden versucht werden, die Stärken der jeweiligen Ansätze zu kombinieren und ihre Schwächen zu vermeiden.

2 Politische Entscheidungsprozesse - ein integrativer organisationstheoretischer Ansatz

Betrachtet man die vier organisationstheoretischen Ansätze, die im 1. Punkt kurz dargestellt wurden, dann ist die Reihenfolge ihrer Darbietung zugleich eine Rangfolge, die vom Konkreten zum Abstrakten geht. Was die Fülle der Details und Hypothesen angeht, ist sicherlich der Ansatz von March/Simon (1958) und ihren Nachfolgern der konkreteste und detaillierteste. Auf einem ähnlich konkreten Niveau, wenngleich nicht so detailliert ausgearbeitet, ist der Politik-Ansatz anzusiedeln. Deutlich abstrakter ist demgegenüber der Transaktionskostenansatz, bei dem gerade die Konkretisierung des Kernbegriffs der Transaktionskosten so viele Probleme bereitet. Und noch etwas abstrakter ist der evolutionäre Ansatz, zumindest in den systematischen Varianten des Population-Ecology-Ansatzes und des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes von Weick. Der Versuch einer Integration soll bewußt an die Konkretheit der ersten beiden Ansätze anknüpfen, deswegen werden die Begriffe des Politischen und der Entscheidungsprozesse zur Kennzeichnung verwendet. Diese beiden Ansätze lassen sich auch leichter integrieren als es mit einem oder gar beiden abstrakteren Ansätzen möglich wäre.

In gewisser Hinsicht befinden sie sich auch nicht auf der gleichen Ebene. Besonders wenn man den evolutionären Ansatz betrachtet, dann liegt es nahe, aus der Biologie die Unterscheidung von proximate und ultimate Ursachen zu übernehmen. Proximate, d. h. naheliegende Ursachen, sind solche, die aus der unmittelbaren Beobachtung des Wachstums und Überlebens bestimmter Organismen in ihrer Umwelt gewonnen werden können, also aus dem Bereich der Ontogenese. Ultimate, d. h. letztliche und damit dahinter liegende Ursachen sind solche, die aus dem Vergleich verschiedener organismischer Arten und ihrer Anpassung an unterschiedliche Umweltbedingungen im Rückgriff auf Vorläuferarten gewonnen werden, also aus der Phylogenese. Evolutionäre Ansätze beziehen immer die phylogenetische Entwicklung mit ein, auch bei den organisationstheoretischen Ansätzen, während entscheidungs- und politikorientierte Ansätze immer sich auf das Hier und Jetzt der Beobachtung beziehen, also proximate Erklärungen liefern. Der Transaktionskostenansatz ähnelt in dieser Hinsicht eher den evolutionären Ansätzen, d. h., daß beide ultimate Erklärungen bieten.

Diese Unterscheidung von proximat und ultimaten Erklärungen zeigt zum einen, daß Erklärungen beider Ansätze, die ganz unterschiedlich klingen, sich keineswegs widersprechen müssen, sondern durchaus vereinbar sein können, aber eben auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Zum anderen wird damit deutlich, daß eine unmittelbare Integration aller vier Ansätze über mehrere Ebenen nicht so einfach möglich ist. Unter Anerkennung dieser Tatsache soll im folgenden versucht werden, diese vier Ansätze schrittweise so gut wie möglich zu verbinden und die Kernpunkte dieser Integration und Verknüpfung zu erläutern; der jeweilige Hauptgesichtspunkt der Integration wird dabei durch die Überschriften verdeutlicht.

2.1 INTEGRATIVE BASISVARIABLE: ÜBEREINSTIMMUNG, MACHT UND WISSEN

Jegliche empirisch gehaltvolle theoretische Erklärung beruht darauf, daß ganz bestimmte Zusammenhänge zwischen zwei oder mehreren Variablen postuliert werden, die dadurch bestimmte Ergebnisse erklären können, alternative Ergebnisse aber ausschließen. Beispiele für solche Basisvariablen sind Anreize, Beiträge und das Anspruchsniveau bei March/Simon (1958), Macht und Interessen im politischen Ansatz von Pfeffer (1981), Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Transaktionskosten bei Williamson (1975) oder Ambiguität und Sinngebung bei Weick (1985). Für den hier zu skizzierenden integrativen Theorieansatz sind Übereinstimmung, Macht und Wissen die Basisvariablen, die sich alle durch ihre soziale bzw. interaktive Qualität für die Untersuchung von Organisationen und anderen sozialen Prozessen besonders eignen. Darüber hinaus erfüllen sie eine Reihe weiterer Anforderungen, von denen hier die Universalität und die interdisziplinäre Integrationsfähigkeit hervorgehoben werden sollen (vgl. ausführlicher dazu Scholl 1991a, mit entsprechenden Nachweisen).

Die Universalität dieser Variablen läßt sich aus der biologisch-psychologischen Fundierung ableiten. Die emotionale Ausstattung des Menschen hat in Weiterführung entsprechender Anlagen bei den höheren Säugetieren zu einem nonverbalen Signalsystem in Mimik, Gestik, Lautgebung und Körperhaltung geführt, das jedem potentiellen Gegenüber die interaktionsbezogenen Handlungstendenzen signalisiert und dadurch soziale Kommunikation, Interaktion und Koordination ermöglicht oder zumindest erheblich erleichtert. Die drei Dimensionen dieses Signalsystems sind Sympathie - Antipathie bzw. affektive (Nicht-)Übereinstimmung (emotional: Freude, Akzeptanz versus Trauer, Abscheu), Dominanz - Submission bzw. die relative (Ohn-)Macht (emotional: Ärger versus Furcht) sowie deren momentane Aktivierung als Zeichen der Handlungswahrscheinlichkeit (emotional: Erregung versus Ruhe). Diese drei Dimensionen sind nicht nur universell bzw. kulturinvariant im

nonverbalen Ausdruck zu finden, sondern auch im affektiven Bedeutungsgehalt aller Sprachen. Die beiden Inhaltsdimensionen, Übereinstimmung und Macht, sind schließlich auch - wie könnte es noch anders sein - die Basisdimensionen der Personenwahrnehmung (Lonner 1980; Kiesler 1983). Diese beiden universellen biologisch-psychologischen Dimensionen müssen die fundamentalsten Interaktionsdimensionen - d. h. die mit dem höchsten Überlebenswert - widerspiegeln, wenn sie sich als Signalsystem evolutionär herausgebildet haben. Von ähnlich fundamentaler Bedeutung ist schließlich das Wissen, d. h. die Güte der expliziten (= Erkenntnis) und impliziten Abbildung der Welt (= Erfahrung), das dank Sprache und Überlieferung eine gesellschaftlich-geschichtliche soziale Evolution durchläuft. Wissen muß zwar immer wieder individuell (re-) konstruiert werden, aber trotzdem ist es primär ein sozialer Tatbestand, der von den Individuen nicht folgenlos ignoriert werden kann.

Die interdisziplinäre Integrationsfähigkeit dieser drei Variablen, Übereinstimmung, Macht und Wissen, zeigt sich zum einen darin, daß - unabhängig von der hier skizzierten biologisch-psychologischen Argumentation - diese drei Variablen die zentrale Rolle in Etzionis Versuch der Integration soziologischer und politikwissenschaftlicher Ansätze in seinem Buch „The active society“ (1968/1975) spielen und daß Kirsch (1976) sie für die organisationstheoretische Synthese als besonders tauglich herausgestellt hat. Zum anderen ist der Grad der Übereinstimmung zentral für jede Analyse von Interessenkonflikten und natürlich in allen spieltheoretischen und austauschtheoretischen Analysen impliziert. Macht ist ebenfalls zentral für spiel- und austauschtheoretische Analysen, besonders auch in bezug auf die Informationsasymmetrien, die das Fundament der institutionenökonomischen Ansätze einschließlich der Transaktionskostentheorie bilden. Daß Übereinstimmung und Macht für Entscheidungsprozesse in Organisationen zentrale Bedeutung haben, liegt ebenso auf der Hand wie ihre zentrale Stellung im Politikansatz. Wissenszuwachs ist schließlich ein Beiprodukt jeglicher Interaktion, das gerade bei der Annahme beschränkter Rationalität des Menschen in konkreten Entscheidungsprozessen von sehr unterschiedlicher Qualität sein kann. Während Wissen implizit bei March/Simon (1958) eine zentrale Rolle in ihrem Problemlösungsansatz einnimmt, wurde es im Politikansatz eher vernachlässigt, im Transaktionskostenansatz statisch behandelt und in den evolutionären Ansätzen eher als nicht-intelligibles Produkt der Evolution unterschätzt.

Mit der Fokussierung auf diese drei Variablen wird folgendes angenommen: In einem Entscheidungsprozeß spielt zunächst das Ausmaß der wechselseitigen Übereinstimmung eine zentrale Rolle und zwar sowohl der kognitiven Übereinstimmung, d. h. des Ausmaßes von Konsens bzw. Dissens zwischen den Akteuren, wie der affektiven Übereinstimmung, d. h. des Grades

der Sympathie oder der Antipathie zwischen den Akteuren, der konativen Übereinstimmung, d. h. des Grades der wechselseitigen Kompatibilität oder Konkurrenz der Ziele der Akteure, und der normativen Übereinstimmung, d. h. des Grades der allseitigen Akzeptanz und Beachtung übergreifender Normen. Die dahinterstehenden Hypothesen liegen auf der Hand: Es ist um so leichter, zu einem Entscheidungsergebnis zu kommen, je größer der kognitive Konsens, die affektive Sympathie, die konative Zielvereinbarkeit und die normative Übereinstimmung sind. Darüber hinaus läßt sich aus den kognitiven und konativen Ausgangspositionen das jeweilige Entscheidungsergebnis relativ gut auch inhaltlich vorhersagen. Als weiterer Faktor muß dazu die relative Macht berücksichtigt werden, die im Entscheidungsprozeß mobilisiert wird: Je größer die relative Macht, um so näher wird das Entscheidungsergebnis an den Vorstellungen des jeweiligen Machtausübenden liegen. Die Betrachtung des jeweiligen Wissens ist schließlich notwendig, um die Effektivität bzw. das resultierende Ergebnis aus einer Entscheidung vorherzusagen, denn je mehr relevantes Wissen in einen Entscheidungsprozeß einfließt, um so eher wird die Entscheidung das gewünschte Ergebnis haben. Mit diesen drei Konzepten von Macht, Wissen und Übereinstimmung sowie weiterer, damit zusammenhängender Variablen lassen sich erklärungskräftige Hypothesen formulieren, was in Punkt 3 anhand der beispielhaften Erklärungen genauer aufgezeigt werden soll.

2.2 ENTSCHEIDUNGSPROZESSE UND STRUKTUREN

Ein Manko des entscheidungsorientierten Ansatzes von March & Simon und ihren Nachfolgern war es, daß gesellschaftliche Strukturen und Machtverhältnisse keine oder nur eine unbedeutende Rolle spielten. Dies liegt ganz einfach daran, daß man bei der Betrachtung von Entscheidungsprozessen meist nur einige wenige Personen im Blick hat, die in bestimmte Entscheidungsprozesse involviert sind, so daß die dahinter liegenden gesellschaftlichen Strukturen leicht aus dem Blick geraten. Dieses Problem läßt sich jedoch relativ einfach dadurch lösen, daß drei Ebenen der Betrachtung unterschieden und miteinander verknüpft werden: In Entscheidungsprozessen sind zunächst konkrete Handlungen von einzelnen Akteuren zu beobachten, und das Entscheidungsergebnis läßt sich dann zurückführen auf die Ziele und Interessen der Beteiligten, auf ihr Wissen und ihren Einfluß sowie auf das konkrete Ineinandergreifen der einzelnen Handlungen. Damit wird jedoch nicht recht deutlich, was den einzelnen Akteuren möglich gewesen wäre und inwieweit sie ihre Möglichkeiten genutzt haben. Handlungen sind jedoch erst dann richtig verständlich und erklärbar, wenn sie im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten betrachtet werden.

Deswegen liegt es nahe, als dahinter liegende Ebene der Betrachtung Potentiale einzuführen, die den einzelnen Akteuren jeweils zur Verfügung standen oder nicht. Entsprechend den Basisvariablen gibt es Übereinstimmungs-, Macht- und Wissenspotentiale, die in vorausliegenden Handlungs- und Entscheidungsphasen aufgebaut werden können. Wenn z. B. ein Arbeitnehmervertreter, wie es vom früheren Betriebsratsvorsitzenden Golda bei BMW erzählt wird, jederzeit unbeschränkten Zugang zum Vorstandsvorsitzenden hat und dort mit seinen Anliegen sehr oft Gehör findet, dann liegt das daran, daß dieser Golda in der Zeit der großen Nachkriegskrise bei BMW, als das Kleinwagenprogramm nicht mehr das Überleben garantierte, einen notwendigen Beitrag zum Überleben von BMW geliefert hatte, weil allein ihm und den von ihm mobilisierten Arbeitnehmern es gelungen war, die notwendigen Überbrückungskredite vom Bayerischen Staat nach Vorlage des Kompaktwagenprogramms loszueisen. Durch diese Aktion hatte er sich ein Einflußpotential gesichert, das weit höher war, als das seiner Kollegen in vergleichbaren Unternehmen. Die Beobachtung konkreter Handlungen in Entscheidungsprozessen, die auf kurze Zeitperioden abgestellt ist, läßt sich also sinnvoll ergänzen durch eine mittelfristige Perspektive, die verdeutlicht, wie die jeweiligen Akteure Potentiale aufgebaut oder verbraucht haben, die ihnen dann für den Einsatz in konkreten Entscheidungsphasen zur Verfügung stehen oder eben nicht. (Die Unterscheidung von Entscheidungspotentialen und Entscheidungsphasen geht auf Kirsch/Kutschker 1978 zurück.)

Mit dem Aufbau von Potentialen hat man allerdings noch nicht jene ultimale Ebene erreicht, die für viele zu erklärende Tatbestände mindestens ebenso aufschlußreich ist wie Erklärungen durch Potentiale und Entscheidungsphasen. Akteure leben in ganz unterschiedlichen Systemverhältnissen und -bedingungen, die wiederum den Aufbau von Potentialen erleichtern oder erschweren. Zu solchen Systembedingungen gehören z. B. die deutschen Mitbestimmungsgesetze, die Arbeitnehmervertretern in den meisten anderen Ländern nicht oder nicht in diesem Ausmaß zur Verfügung stehen, die aber auch je nach Mitbestimmungsgesetz in deutschen Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen. Zu solchen Systembedingungen gehört auch das duale System der beruflichen Ausbildung, was wiederum der Personalpolitik in deutschen Unternehmen ganz andere Möglichkeiten, aber auch Probleme beschert, als sonst vergleichbaren Unternehmen im Ausland. Solche Systembedingungen werden in der Regel nicht die einzelnen Entscheidungsphasen unmittelbar beeinflussen, sondern sie kommen eher vermittelt über die mittelfristig veränderbaren Potentiale zur Geltung. Was z. B. ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender oder ein Personalvorstand eines Unternehmens, das dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegt, bei einem Konflikt über das Ausmaß der Überstunden bewirken können, hängt nicht nur von den gesetz-

lich festgeschriebenen Möglichkeiten beider Seiten ab, sondern in erheblichem Maße auch von den Potentialen, die sie sich durch geschickte Politik in den vorausliegenden Jahren aufgebaut haben. Systembedingungen unterliegen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Evolution, wie z. B. Welchowski (1981) anhand der Betriebsverfassungsgesetze gezeigt hat. Transaktionskosten spielen bei solchen Veränderungen von Systembedingungen, z. T. aber auch beim Auf- und Abbau von Potentialen eine zentrale Rolle. Entscheidungsprozesse und Politik in Unternehmen lassen sich also durch die Analyse von Potentialen und Systembedingungen in systematischer Weise mit evolutionärem Denken und Transaktionskostenüberlegungen verbinden.

Zur Konkretisierung dieser dreistufigen Analyse von Systembedingungen, Potentialen und Entscheidungsepisoden ist es nun nötig, die zentralen Variablen heranzuziehen, die im vorigen Unterpunkt eingeführt und dort zunächst auf Entscheidungsepisoden angewandt wurden. Akteure greifen in konkreten Entscheidungsepisoden auf Machtpotentiale, Wissenspotentiale und Übereinstimmungspotentiale zurück, die in früheren, meist ganz anderen Konstellationen aufgebaut wurden. So ist die gewerkschaftliche Politik in Unternehmen daran orientiert, die Machtpotentiale der Arbeitnehmervertretung durch einen hohen Organisationsgrad und ein gut funktionierendes Vertrauensleutesystem zu stabilisieren und zu stärken; umgekehrt versuchen Personalverantwortliche durch eine moderne, kooperative Personalpolitik den Wunsch der Beschäftigten nach einer starken Arbeitnehmervertretung, der meist aus konkreten Enttäuschungen erwächst, gar nicht erst aufkommen zu lassen. Dies spielt z. B. in amerikanischen Unternehmen eine besonders große Rolle, weil es damit oft gelingt, ein Unternehmen gewerkschaftsfrei zu halten, denn dort müssen 50 % der Beschäftigten der Zulassung einer Gewerkschaft zustimmen. Aber auch in deutschen Unternehmen führt eine entsprechende langfristige Politik dazu, die Durchschlagskraft von Arbeitnehmervertretern zu schwächen, wie das Beispiel des Unternehmens Siemens mit seinem relativ geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad deutlich zeigt.

Der Aufbau von Wissenspotentialen kann in Unternehmen durch den Aufbau geeigneter Stäbe, durch entsprechende Schulungen und Fortbildungen, durch das Heranziehen von hochkarätigen Unternehmensberatern, durch die Einstellung qualifizierter Leute, durch die Installation geeigneter Informationssysteme u. ä. geschehen. Auch den Arbeitnehmervertretern stehen solche Möglichkeiten der eigenen Fortbildung und Schulung, der Heranziehung von besser geschulten Gewerkschaftsvertretern, der Mobilisierung gewerkschaftlicher Stäbe oder des guten Kontakts zu entsprechenden Fachleuten im eigenen Unternehmen zur Verfügung. Eine interessante Variante die-

ses Aufbaus von Wissenspotentialen gibt es in einigen deutschen Automobilunternehmen, wo das Unternehmen dem Gesamtbetriebsrat nicht nur die laufenden Kosten und die gesetzlichen zustehenden Freistellungskosten der Gesamtbetriebsratsmitglieder finanziert, sondern zusätzliche Fachleute für bestimmte komplexere ingenieurwissenschaftliche Bereiche, um Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat, der dort in der Regel sehr stark ist, in produktive Bahnen zu lenken. Der Aufbau von Übereinstimmungspotentialen ist ebenso durch vielerlei Maßnahmen möglich; eine besondere Rolle dürften hier die viel diskutierten Konzepte des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur spielen.

Systembedingungen wirken nun auf diese Potentiale und ihre Mobilisierung in konkreten Entscheidungsphasen ein. So macht es das Montan-Mitbestimmungsgesetz den Arbeitnehmervertretern leichter, große Machtpotentiale aufzubauen, als das Mitbestimmungsgesetz von 1976 mit seiner Quasi-Parität im Aufsichtsrat oder gar das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 bzw. 1952, das den Arbeitnehmervertretern nur 1/3 der Sitze im Aufsichtsrat zugesteht. Bei den Wissenspotentialen ist es sicherlich ein Unterschied, ob der Großteil der Beschäftigten eine relativ geringe Qualifikation hat, wie das in vielen mittleren Baubetrieben der Fall ist, oder ob es, wie in den Banken und Versicherungen, eine große Zahl hochqualifizierter Beschäftigter und Sachverständiger gibt. Für Standortentscheidungen ist dies oft ein wesentlicher Gedanke: wo findet man genügend qualifizierte Arbeitskräfte, um bestimmte Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen. Oft scheiden weniger entwickelte Länder trotz ihrer sehr viel geringeren Arbeitskosten aus der näheren Betrachtung aus, weil die Systembedingungen so sind, daß auch mittelfristig kein ausreichendes Potential qualifizierter Arbeitskräfte bzw. kein ausreichendes Wissenspotential aufzubauen ist. Für die Gewerkschaften in Deutschland verschlechtern sich in dieser Hinsicht die Systembedingungen vermutlich langsam, aber unaufhaltsam: Gab es etwa nach dem 2. Weltkrieg noch sehr viele hochintelligente Arbeitnehmer, die nur eine Volksschulbildung und eine anschließende Lehre absolviert hatten, so werden die Begabungsreserven durch das weiter ausgebaute und differenziertere Schulsystem mehr und mehr so ausgeschöpft, daß die Intelligenteren auch zu entsprechenden höherwertigen Abschlüssen und Berufen kommen und damit für die Gewerkschaften und die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen weniger zugänglich werden.

Die Bedeutung der Unterscheidung von Systembedingungen, Potentialen und Entscheidungsphasen soll an einem abschließenden Beispiel aus der eigenen Forschung verdeutlicht werden: Obwohl die Betriebsratsrechte für alle größeren Unternehmungen gleich sind, zeigte sich in unserer Untersuchung, daß die Betriebsräte aus dem Bereich des Montan-Mitbestimmungs-

gesetzes im Durchschnitt signifikant höheren Einfluß hatten, als die aus dem Bereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 und die aus dem Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes. Offensichtlich wirkte die Stärke der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat rückenstärkend für den Einfluß des Betriebsrates, so daß die unterschiedlichen Systembedingungen, die für die einzelnen Akteure auch mittelfristig nicht änderbar sind, sich in entsprechend unterschiedlichen Einflußpotentialen niedergeschlagen haben (vgl. Kirsch/Scholl/Paul 1984, Kap. 4.4-5). Natürlich gibt es weitere Faktoren, die das Einflußpotential von Arbeitnehmervertretern bestimmen, wie z. B. der gewerkschaftliche Organisationsgrad oder die Qualifikation der Arbeitnehmervertreter. Diese Einflußfaktoren können auch Systembedingungen sein, wie der branchenbedingte gewerkschaftliche Organisationsgrad, es können aber auch andere Potentiale sein, wie z. B. das Wissenspotential, was durch Weiterbildung aufgebaut wird. In jedem Fall haben solche Potentiale Konsequenzen für konkrete Entscheidungsepisoden. So konnten wir zeigen, daß das Ausmaß der Planänderungen am Personalbedarfs- und am Bedarfsdeckungsplan positiv mit dem Einfluß des Betriebsrates korreliert (Kirsch et al. 1984, Kap. 7.24); die gleiche Feststellung konnten wir für eine Reihe personeller Einzelmaßnahmen treffen (vgl. Kirsch et al. 1984, Kap. 7+8).

2.3 ADAPTIV-PROBLEMLÖSEND UND POLITISCH

Ein weiteres Manko des entscheidungsorientierten Ansatzes nach March/Simon (1958) und ihren Nachfolgern war es, daß den Formen der Konflikt-handhabung und der Machtausübung in ihrer Verwobenheit mit konkreten Sachproblemen zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Für die Integration des entscheidungs- und des politikorientierten Ansatzes ist es daher wichtig, den Vorgang des adaptiven Problemlösens im Sinne von March/Simon mit den verschiedenen Formen der Politikausübung im Sinne von Pfeffer (1981) und anderen Autoren zu verbinden (vgl. auch die konzeptionelle Weiterentwicklung von Kirsch 1977, zu Kirsch 1990). Dies soll auf zwei Ebenen geschehen: Zum einen soll die relative Bedeutung der beiden Ansätze aus der konkreten Analyse von Entscheidungsprozessen aufgezeigt werden. Zum anderen soll anhand der zentralen Variablen Macht, Wissen und Übereinstimmung aufgezeigt werden, wie eine solche Integration aussehen kann.

Die relative Bedeutung des entscheidungstheoretischen und des politikorientierten Ansatzes läßt sich aus einer Untersuchung zu ge- und mißlungenen Produkt- und Verfahrensinnovationen recht gut ablesen (vgl. Scholl/Hoffmann/ Gierschner 1993; Scholl in Vorb.). Zu 41 Innovationen wurden Interviews mit den Hauptbeteiligten geführt und ausführliche Fallstudien angefertigt, die den Verlauf der jeweiligen Innovation und die Hand-

lungen der wichtigsten Akteure dokumentieren. Für die hier interessierende Analyse wurden - in Anlehnung an Pfeffer (1981) - aus der Literatur die folgenden fünf organisationstheoretischen Konzepte in bezug auf ihre impliziten oder expliziten Vorstellungen von Entscheidungsprozessen in Organisationen charakterisiert: Das rationale Modell der neoklassischen Ökonomie, das Bürokratiemodell von Max Weber (1972), das Modell des adaptiven Problemlösens von March/Simon (1958), das Politik-Modell von Pfeffer (1981) u. a. sowie das Modell der organisierten Anarchie von Cohen, March/Olsen (1972). Die Fallstudien, von denen 2 noch einmal unterteilt werden mußten, so daß insgesamt 43 Fälle zur Verfügung standen, wurden nun danach eingestuft, inwieweit sie den Vorstellungen der jeweiligen organisationstheoretischen Ansätze entsprechen. Dabei wurde es schon als Entsprechung gewertet, wenn der einzustufende Innovationsfall überwiegend den Vorstellungen eines Ansatzes entsprach; da es zwischen den ausgewählten Ansätzen partielle Übereinstimmungen gab, war es möglich, daß ein Fall überwiegend den Vorstellungen von zwei organisationstheoretischen Ansätzen entsprach, so daß auch Kombinationen möglich waren (vgl. detaillierter dazu Scholl, in Vorb.). Die Abbildung 1 zeigt das Resultat der Einstufungen der Fälle und zugleich die Verteilung auf den Erfolg oder Mißerfolg der jeweiligen Innovationen.

Ordnet man die Ansätze nach der implizierten Rationalität, dann läßt sich zunächst folgende Rangordnung feststellen, die in der Abbildung von links nach rechts durchgeführt wurde: Perfekte Rationalität wird vom rationalen Modell angenommen, eine relativ hohe Rationalität auch im Bürokratiemodell von Max Weber, eine weiter verringerte, aber immerhin beschränkte Rationalität vom Modell des adaptiven Problemlösens, eine noch geringere organisatorische Rationalität vom Politikmodell (Rationalität wird hier eher den einzelnen Akteuren bei der Verfolgung ihrer unterschiedlichen Interessen zugeschrieben, die sich aber nicht zu einer Gesamtrationalität fügen), und die geringste Rationalität wird im Modell der organisierten Anarchie angenommen. Als erstes Ergebnis ist festzuhalten, daß es eine ganze Anzahl von Fällen gab, die nicht genau einem organisationstheoretischen Ansatz entsprachen, sondern einer Kombination zweier Ansätze. Interessant ist, daß die Kombinationsfälle mit einer Ausnahme immer aus benachbarten Rationalitätsgraden entstehen: So gibt es Kombinationen von Bürokratiemodell und adaptivem Problemlösen oder von adaptivem Problemlösen und Politik oder von Politik und organisierter Anarchie. Die einzige Ausnahme war ein Fall, in dem adaptives Problemlösen mit organisierter Anarchie kombiniert war (vgl. in Abbildung 1, ganz rechts); da in diesem Fall die organisierte Anarchie über die Phasen des adaptiven Problemlösens dominierte, ähnelt diese Innovation in ihrer Wirkung eher den reinen Fällen der organisierten Anarchie.

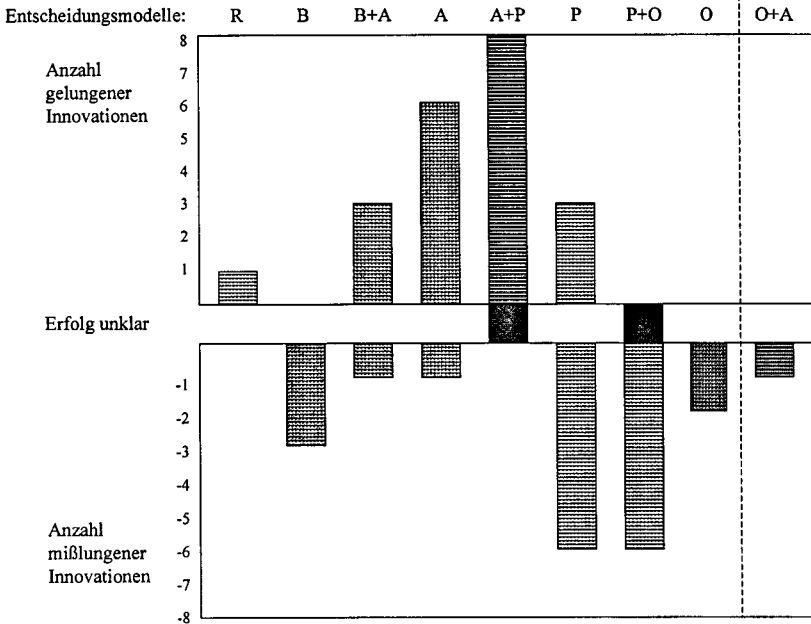


Abb. 1: Frequenz und Erfolg verschiedener Entscheidungsmodelle (R = Rationalität/ B = Bürokratie/ A = Adaptives Problemlösen/ P = Politik/ O = Organisierte Anarchie) bei 43 Innovationsfällen

Das erste wichtige Ergebnis für unsere Betrachtung hier besteht nun darin, daß der Politikansatz mit seinen Kombinationsvarianten am häufigsten aufgetreten ist, nämlich in 25 von 43 Fällen (58 %). Am zweithäufigsten war das Modell des adaptiven Problemlösens anzutreffen, in 21 von 43 Fällen (49 %). Deutlich geringer waren alle anderen theoretischen Vorstellungen in der Realität anzutreffen, angeführt vom Modell der organisierten Anarchie mit immer noch 10 von 43 Fällen (23 %), über das Bürokratiemodell mit 7 von 43 Fällen (16 %), bis hin zum einsamen Fall, der dem rationalen Modell ähnelte (2 %). Bei dieser Auswertung ist zu berücksichtigen, daß sich die Prozentsätze auf mehr als 100 % addieren, da die Kombinationsfälle als Mehrfachnennungen behandelt und bei jedem der darin enthaltenen Modelle mitgezählt wurden. Das Ergebnis zeigt, daß es sinnvoll ist, sich für die Untersuchung konkreter Entscheidungsprozesse auf die Vorstellungen des entscheidungsorientierten und des politikorientierten Ansatzes zu stützen, denn es gab nur 7 von 43 Fällen (16 %), in denen keiner dieser beiden Ansätze vorkam. Des weiteren zeigt sich auch, daß diese beiden Modelle gut miteinander kombinierbar sind, weil die Kombination von adaptiven Problemlösungen

und Politik mit am häufigsten vorgekommen ist (9 Fälle) und weil diese Kombination auch besonders erfolgversprechend ist.

Der Vergleich der Realität von Innovationsprozessen mit organisations-theoretischen Vorstellungen favorisiert zunächst den Politikansatz noch etwas stärker als den entscheidungsorientierten Ansatz, weil der politische Aspekt insgesamt am häufigsten vorkam. Der entscheidungsorientierte Ansatz bzw. das Modell des adaptiven Problemlösens hat aber darin einen Vorzug, daß es - auch in seinen Kombinationen mit anderen organisationstheoretischen Vorstellungen - jeweils überwiegend erfolgreiche Innovationsprozesse charakterisiert, während das Politikmodell eher die weniger erfolgreichen Fälle umfaßt, mit Ausnahme der Kombination von adaptivem Problemlösen und Politik. Warum gerade diese Kombination des Politikmodells so erfolgreich ist im Unterschied zu der Kombination des Politikmodells mit organisierter Anarchie und dem reinen Politikmodell wird im nächsten Unterpunkt noch genauer zu behandeln sein.

Für den hier vorgestellten integrativen entscheidungstheoretischen Ansatz entsteht aber doch noch die Frage, inwieweit es ausreicht, den entscheidungsorientierten und den politikorientierten Ansatz zu kombinieren bzw. was dann mit den immerhin aufgetretenen Fällen von rationalem Modell, Bürokratiemodell und organisierter Anarchie geschehen sollte. Die Antwort darauf ist nicht sehr schwierig. Der Fall des rationalen Modells läßt sich sehr gut auch als einfacher Fall adaptiven Problemlösens interpretieren, wo die Beschränktheit der beschränkten Rationalität eben eine geringere Rolle gespielt hat. Auch das Bürokratiemodell läßt sich prinzipiell unter das Modell des adaptiven Problemlösens subsumieren, weil schon March/Simon (1958) darauf hingewiesen haben, daß es zweckmäßigerweise organisatorische Strukturen, Programme und Prozeduren gibt, mit denen das Gesamtproblem in Teilprobleme zerlegt wird und in relativ standardisierter Weise behandelt wird, weil dies der beschränkten Rationalität des Menschen am besten entgegenkommt. (Interessanterweise hatte Pfeffer (1981) das Bürokratiemodell von Max Weber und den Ansatz von March/Simon als ein und dasselbe Modell behandelt.) Der Ansatz der organisierten Anarchie schließlich läßt sich auch recht gut als Extremfall des Politikmodells interpretieren, und es gibt auch einige Autoren, die hier von einem gemeinsamen Modell ausgehen. Bei der Untersuchung von strategischen Entscheidungsprozessen in privaten und öffentlichen Organisationen sind Hickson et al. (1986) - mit völlig anderen Methoden - zu einem vergleichbaren Ergebnis gekommen: Die untersuchten Entscheidungsprozesse ließen sich mit zwei Dimensionen gut beschreiben, nämlich mit der Komplexität des Problems und der Politisierung der Interessen, d. h. mit einer Kombination der Modelle des adaptiven Problemlösens und der Politik.

Die Integration des entscheidungsorientierten und des politikorientierten Ansatzes läßt sich recht gut auch über die oben vorgestellten Kernvariablen nachvollziehen. Das Modell des adaptiven Problemlösens konzentriert sich vorwiegend darauf, wie Organisationen arbeitsteilig ausreichendes Wissen für die anstehenden Probleme mobilisieren können. Die Frage, inwieweit dazu auch immer wieder Übereinstimmung unter den Beteiligten hergestellt werden muß und inwieweit dabei Machtausübung eine Rolle spielt, wird demgegenüber vernachlässigt, spielt aber umgekehrt im Politikansatz die zentrale Rolle, während dort die Aspekte des Problemlösens und der Wissensproduktion unterbelichtet bleiben. Erst die Kombination dieser Aspekte ergibt ein relativ vollständiges Bild, und es lassen sich die unterschiedlichsten Verhältnisse in der Praxis durch die verschiedenen Ausprägungen und Kombinationen dieser drei Variablen charakterisieren.

2.4 MACHTAUSÜBUNG ODER SUCHE NACH ÜBEREINSTIMMUNG?

Im Politikmodell wird in der Regel nur gefragt, wie konkrete Entscheidungen in Organisationen zustande kommen, wobei die generelle Antwort darin besteht, daß der sich durchsetzt, der die meiste Macht hat. Diese Betrachtungsweise ist in zweierlei Hinsicht nicht zufriedenstellend: Zum einen entsteht mit dieser Gleichsetzung von Politik mit Machtausübung fast eine Tautologie, denn das Ausmaß der Macht eines Akteurs wird meist dadurch bestimmt, wie stark er sich bzw. seine Vorstellungen durchsetzen kann, und dieses Ergebnis wird dann als Beleg dafür genommen, daß Machtausübung eine entscheidende Rolle spielt. Um diese Tautologie aufzulösen, bedarf es eines weiteren Konzepts bzw. einer Möglichkeit, zu Entscheidungen zu kommen, die nicht durch Machtausübung charakterisiert ist. Zum zweiten wird in dem Politikansatz fast nie die Analyse bis zu den Konsequenzen konkreter Entscheidungsergebnisse weitergeführt, obwohl die zentrale organisationstheoretische Frage ja darin besteht, welche Art von Entscheidungsprozeß zu eher positiven oder eher negativen Konsequenzen führt.

Diese Kritik am Politikansatz läßt sich wiederum mit Hilfe der drei Basisvariablen Macht, Übereinstimmung und Wissen auflösen. Im Rahmen dieses Konzepts wird Macht von Einfluß definitorisch dadurch unterschieden, daß nicht jegliche soziale Einwirkung als Machtausübung charakterisiert wird, wie das vielfach in der Literatur geschieht, sondern daß Machtausübung auf jene Fälle beschränkt wird, in denen eine Einwirkung auf andere *gegen* deren Interessen geschieht; demgegenüber werden unter Einfluß jene Fälle sozialer Einwirkung subsumiert, die im Einklang mit den Interessen des anderen stehen (vgl. Scholl 1991; Buschmeier 1995). Für Entscheidungsprozesse hat das folgende Konsequenz: Es gibt Entscheidungen, die primär durch Machtausübung zustande kommen, weil sich einer oder eine Gruppe

mit ihren Machtmitteln gegen die Interessen der anderen durchsetzt und damit das Entscheidungsergebnis determiniert; es gibt aber auch Entscheidungen, die primär durch Prozesse der Übereinstimmung und ggf. der zusätzlichen Wissensproduktion zustande kommen, in denen man sich wechselseitig beeinflusst durch die vorgebrachten Argumente und dann zu einer Lösung kommt, die die Interessen aller Beteiligten im wesentlichen wahrt; besonders häufig sind vielleicht jene Mischfälle, in denen sich Phasen offener Diskussion und gemeinsamen Problemlösens mit Phasen gegenseitiger Machtausübung abwechseln. (Es ist vielleicht auch sinnvoll, noch anzumerken, daß nur bei einer solchen engeren Fassung des Machtbegriffes Machtausübung sich definitorisch von Konsensbildung abgrenzen läßt.)

Geht man davon aus, daß es in Organisationen unterschiedliche und oft inkompatible Interessen gibt, daß einerseits verbindliche Entscheidungen für alle in Organisationen notwendig sind, damit diese abgestimmt und zielgerichtet handeln können, daß aber andererseits ein Konsens nicht unbedingt vorauszusetzen ist, dann müssen manifeste und latente Konflikte und die Formen der Konflikthandhabung besondere Beachtung finden. Orientiert man sich an Politologen wie Easton (1965) oder Scharpf (1973), dann machen gerade solche Prozesse der Konflikthandhabung den Kern des Politischen aus. Greift man auf die entsprechende Literatur zur Konflikthandhabung zurück (z.B. Thomas 1976; Pruitt/Rubin 1986), dann lassen sich die möglichen Formen der Konflikthandhabung am besten mit einem zweidimensionalen Modell darstellen, wo auf der Abszisse das Ausmaß der Durchsetzung der eigenen Interessen und auf der Ordinate das Ausmaß der Berücksichtigung der Interessen des anderen abgetragen werden. Machtausübung in unserem Sinne läßt sich dann charakterisieren als eine Form der Konflikthandhabung, bei der die eigenen Interessen weitgehend durchgesetzt werden sollen, die Interessen des anderen aber nicht berücksichtigt werden, während es auch eine Konflikthandhabung durch Konsensbildung und wechselseitigen Einfluß gibt, bei der die Interessen des jeweils anderen berücksichtigt werden, und in einem gemeinsamen Problemlösungsprozeß solange nach Alternativen und Möglichkeiten des Interessenausgleichs gesucht wird, bis die Interessen beider Seiten ausreichend gewahrt bleiben.

Es ist nun interessant festzustellen, daß genau diese Unterschiede in der Konflikthandhabung den unterschiedlichen Erfolg des Politikmodells bei unseren Innovationsfällen (vgl. Abbildung 1) erklären: Die erfolgreichen Fälle der Kombination von adaptivem Problemlösen und Politik waren viel mehr durch kooperative Konflikthandhabung ohne Machtausübung geprägt, als die Fälle des reinen Politikmodells oder der Kombination von Politik und organisierter Anarchie; umgekehrt waren diese weniger erfolgreichen Politikvarianten durch mehr Machtausübung, also durch eine einseitige Form der Kon-

flikthandhabung gekennzeichnet, als das Modell des adaptiven Problemlösens kombiniert mit Politik. Diese überaus erfolgreiche Kombination in unserer Innovationsuntersuchung ist also nicht nur gekennzeichnet durch ein adaptives Problemlösen, das der beschränkten Rationalität Rechnung trägt, sondern auch durch eine adaptive Konflikthandhabung, die die Interessen der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen berücksichtigt. Das Modell des adaptiven Problemlösens von March & Simon kann also sehr einfach dahingehend erweitert werden, daß dort, wo Interessen durch mögliche Problemlösungen berührt und gefährdet werden, es prinzipiell zwei Varianten gibt: Man kann Problemlösungen anstreben, die auch den beteiligten Interessen weitgehend gerecht werden oder solche Problemlösungen, die primär die Interessen der Mächtigeren widerspiegeln, weil sie von ihnen einseitig durchgesetzt werden. Beide Varianten zeigen die unauflösliche Verbindung von sachlichem Problemlösen unter beschränkter Rationalität einerseits und politischer Auseinandersetzung um betroffene Interessen andererseits, so daß hier die Kombination beider Ansätze bruchlos möglich wird. Das dritte Kernkonzept, das Ausmaß des relevanten Wissens, spielt dabei eine zentrale Rolle. Es läßt sich nämlich zeigen, daß eine kooperative Problemlösung im wechselseitigen Austausch der Argumente und in der Suche nach Lösungen, bei denen alle Interessen berücksichtigt werden, mehr Wissen produziert und mobilisiert, so daß genau aus diesem Grund eine kooperative Konflikthandhabung auch organisatorisch effektiver ist. In unserem Innovationsprojekt ließ sich das damit zeigen, daß durch Machtausübung mehr Informationspathologien produziert wurden als durch kooperative Konflikthandhabung und daß diese größere Anzahl von Informationspathologien, die die Produktion relevanten Wissen behinderten, zu einem schlechteren Ergebnis, d. h. häufiger zum Mißlingen der Innovation führte (Scholl, in Vorb.).

An dieser Stelle ist auch die Einbeziehung des Transaktionskostenansatzes aufschlußreich. Während beschränkte Rationalität bzw. der Vorgang des adaptiven Problemlösens im Transaktionskostenansatz ein integraler Bestandteil ist, wird die Möglichkeit der Machtausübung für irrelevant erachtet (es sei denn, in der nicht problematisierten Form hierarchischer Machtausübung), und das Konzept des Opportunismus läßt kooperativen Formen der Konflikthandhabung keinen rechten Spielraum. Damit befindet sich der Transaktionskostenansatz aber nicht im Einklang mit grundlegenden austauschtheoretischen Erkenntnissen, auf denen die ökonomische Argumentation doch beruhen sollte. In vielerlei Experimenten konnte gezeigt werden (Grzelak 1990), daß es eine ganze Reihe von Bedingungen gibt, die kooperative Lösungen fördern, gerade auch im Gefangenendilemma, dessen opportunistische Lösung nicht zur Kooperation und damit zu schlechteren Ergebnissen führt. Zu den Bedingungen, die Kooperation fördern, gehört zum einen

die wiederholte Transaktion, die auch opportunistische Akteure über Tit-for-Tat-Strategien zur Kooperation bringt, was noch einigermaßen mit dem Transaktionskostenansatz vereinbar ist. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, daß schon die schlichte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in erheblichem Maße kooperatives Verhalten fördert, weil dadurch offensichtlich Vertrauen entsteht, ein Konzept, das man im Transaktionskostenansatz vergeblich sucht. Schließlich konnte auch gezeigt werden, daß es schon von der Motivation her unterschiedliche Typen gibt, nicht nur Opportunisten, sondern auch kooperativ motivierte, aber auch wettbewerbsorientierte (Deutsch 1973), was Kelley (1979) dazu führte, in die Spiel-Austauschtheorie das Konzept der kooperativen und/oder wettbewerbsorientierten Transformation der gegebenen Matrix in die effektive Matrix einzuführen. Damit läßt sich eine Situation modellieren, die der Transaktionskostenansatz außer acht läßt, nämlich den Willen zur Kooperation, der durch eine entsprechende kooperative Motivation oder durch wechselseitiges Vertrauen entsteht.

Nimmt man diese Möglichkeiten, Kooperation bzw. kooperative Einstellungen zu erreichen, in den organisationstheoretischen Ansatz auf, dann lassen sich die grundlegenden Vorstellungen des Politikansatzes und die des Transaktionskostenansatzes über eine austauschtheoretische Fundierung miteinander verbinden: Bei diesen drei Theorietraditionen geht man zunächst davon aus, daß Menschen primär im Sinne ihrer Eigeninteressen handeln. Im Politikansatz geht man weiter davon aus, daß es aus diesem Grund häufig zu Konflikten kommt, während man im Transaktionskostenansatz davon ausgeht, daß sich auf Dauer jene Formen der Konflikthandhabung durchsetzen, die die Transaktionskosten minimieren und damit das Ergebnis für alle maximieren. Die oben dargestellten Ergebnisse unseres Innovationsprojektes zeigen nun einerseits auf, daß die Vorstellungen des Politikansatzes grundsätzlich berechtigt sind, weil Konflikte sehr häufig auftreten, und sie zeigen auch auf, daß es - wie im Transaktionskostenansatz angezielt - darauf ankommt, solche Formen der Konflikthandhabung zu finden, die das Ergebnis für alle positiv ausfallen läßt. Die Form, durch die das erreicht wird, entspricht allerdings in keiner Weise den Vorstellungen des Transaktionskostenansatzes; hier spielen viel mehr kooperative Vorgehensweisen die entscheidende Rolle, die den Opportunismus eindämmen und vor allem den opportunistischen Machtgebrauch - gerade der hierarchisch Höheren - einschränken. Opportunismus ist also keine Konstante, sondern eine Variable, die durch kooperative Einstellung ersetzt werden kann und deren Bedingungen genauer zu erforschen sind. Zum anderen kann es in einem ökonomischen Ansatz sinnvollerweise nicht nur um Kostenminimierung gehen, sondern um die Maximierung der Nutzen-Kosten-Differenz, d. h. auch hohe Transaktionskosten können vorteilhaft sein, wenn sie noch höhere Nutzen abwerfen. Genau

dies scheint bei kooperativer Konflikt-handhabung gegenüber hierarchischer oder machtbetonter Konflikt-handhabung der Fall zu sein: Kooperative Konflikt-handhabung dauert meist länger und involviert die verschiedenen Beteiligten stärker, bringt also insofern höhere Kosten mit sich als einseitige und erfolgreiche Machtausübung. Allerdings gibt es genügend Fälle, in denen einseitige Machtausübung nicht sogleich erfolgreich ist, sondern von Gegenmacht gefolgt wird, so daß langwierige Machtkämpfe ausbrechen, deren Transaktionskosten u. U. noch höher sind als die einer kooperativen Konflikt-handhabung. Aber selbst wenn die kooperative Konflikt-handhabung höhere Transaktionskosten aufweist, dann wird dadurch zugleich mehr Wissen mobilisiert und produziert, so daß am Ende effektivere Lösungen bzw. ein so viel höherer Nutzen entsteht, daß trotz höherer Transaktionskosten das Ergebnis für alle besser ist als bei machtbetonter Konflikt-handhabung.

2.5 EVOLUTIONÄRE WISSENSPRODUKTION AUF ALLEN SYSTEMEBENEN

Die oben besprochenen evolutionären Ansätze waren einerseits alle einleuchtend, andererseits aber doch nur beschränkt brauchbar, weil sich kaum konkrete Hypothesen ableiten und keine detaillierten Voraussagen machen ließen. Diese Probleme können unter Rückgriff auf Campbell's evolutionäre Epistemologie (1974) behoben werden. Auch Campbell knüpft an das Darwin'sche Prinzip der selektiven Auslese an und zeigt, daß im Laufe der immer differenzierteren Adaptation von Organismen an ihre Umwelt immer differenziertere und hochwertigere Mechanismen der Wissensproduktion entstehen. So führt schon der Übergang vom unbeweglichen Einzeller zum beweglichen Einzeller, der sich mit einem schwanzartigen Auswuchs im Wasser fortbewegen kann, zu einer besseren Orientierung und Adaptation an die Umwelt; denn nun können Regionen mit geringer Nahrungskonzentration und anderen ungünstigen Bedingungen aktiv verlassen werden durch eine ungezielte Fortbewegung, bis schließlich eine günstigere Region für das Überleben erreicht ist. Bei den verschiedenen Tierarten wachsen die Möglichkeiten differenzierter Fortbewegung ganz erheblich, wobei als weitere Orientierungshilfen zusätzliche Sinnesorgane in der Evolution entstehen, die ein Abtasten der Umwelt durch Sehen und Hören ermöglichen, so daß die Fortbewegung nicht mehr ziellos erfolgen muß, sondern zielsicher weg von Gefährdungen und hin zu vielversprechenden Regionen erfolgen kann. Mit der Ausdifferenzierung des Nervensystems und des Gehirns kann die Umwelt immer besser repräsentiert werden, so daß Erfahrungen gespeichert und kumuliert werden und auch gänzlich neue Situationen in Analogie zu bisherigen besser eingeordnet und verarbeitet werden können. In diesem Sinne steckt nach Campbell in jeder verbesserten Anpassung eines lebenden Systems an seine Umwelt ein besseres Wissen über günstige und ungünstige eigene Zu-

stände und Umweltbedingungen. In seiner Gesamtheit ist der evolutionäre Prozeß also nicht nur ein Prozeß der Anpassung an sich verändernde Umwelten, sondern zugleich ein Prozeß zunehmender Wissensproduktion.

Dieser Prozeß der evolutionären Adaptation und Wissensgewinnung erfolgt grundsätzlich immer nach dem gleichen Grundprinzip von tentativer (nach Campbell: blinder) Variation, Selektion und Retention. Am Beispiel von Mutationen im Erbmaterial kann das verdeutlicht werden: Eine Mutation erfolgt nie gezielt hin auf einen besseren Überlebenswert, sondern die Mutationen sind zufällige Variationen, und erst im Prozeß der Selektion durch die Umweltbedingungen erhöhen die günstigen Mutationen den Überlebenswert und bleiben dadurch erhalten, während die ungünstigen Mutationen den Überlebenserfolg verschlechtern und von der Selektion ausgeschieden werden, sich also nicht halten können. Im Prozeß der Retention wird die erfolgreiche Auslese beibehalten, d. h. am Beispiel der genetischen Mutation, daß das darin enthaltene „Wissen“ über eine verbesserte Anpassung an die Umwelt im genetischen Code gespeichert und weitergegeben wird, so daß dieses Wissen, das in einer Generation erworben wurde, nicht verloren geht. Es läßt sich nun zeigen, daß nicht nur die biologischen, sondern auch alle psychischen und sozialen Prozesse der Wissensgewinnung beim Menschen nach dem gleichen Prinzip der tentativen Variation, Selektion und Retention erfolgen. Der einfachste Prozeß dabei dürfte dabei das Versuchs-und-Irrtum-Lernen sein, so wie es die Behavioristen mit den Prinzipien des operanten bzw. instrumentellen Konditionierens beschrieben haben (vgl. Foppa 1965): Tiere und Menschen führen spontan alle möglichen Handlungen aus, die vor allem im Kindesalter oft noch völlig ungeplant und ungezielt sind, die jedoch der Neugierde und der Bewegungslust entspringen. Führen solche spontanen Handlungen zu Belohnungen, werden sie immer häufiger ausgeführt, sind sie dagegen mit Bestrafungen gekoppelt, werden sie immer seltener ausgeführt. Aus spontanen, ungeplanten, tentativen Handlungen werden so allmählich zielgerichtete Handlungen, die dem Erwerb von Belohnungen und der Vermeidung von Strafen dienen, wobei die belohnende oder bestrafende Umwelt die Selektion der Handlungsvariationen übernimmt. Die Belohnungs- oder Bestrafungs-Kontingenzen werden im Nervensystem gespeichert und führen zu sogenannten Gewohnheitshierarchien, d. h. die belohnendsten Handlungen werden am häufigsten ausgeführt, am besten gelernt und in neuen Situationen am ehesten wieder angewendet, sie werden zur Gewohnheit. Diese Gewohnheitshierarchien sichern die Retention, die Beibehaltung des Gelernten und führen damit zur Kumulation des Wissens. Hinter all diesen Beispielen steckt folgende evolutionäre Logik: Jeglicher Erwerb neuen Wissens steht vor dem grundsätzlichen Problem, daß sich auf der Basis des bisherigen, älteren, schlechteren Wissens nicht genau vorhersagen läßt, wie und wo das bessere

Wissen zu finden oder zu erwerben ist; das neue Wissen kann logisch nicht aus dem alten abgeleitet werden. Daher ist zunächst ein Prozeß der tentativen Variation nötig, mit der versuchsweise neue Handlungen ausgeführt, neue Ideen erdacht oder neue Hypothesen formuliert werden. Erst wenn mehrere Varianten vorliegen, kann die Selektion wirken und das Bessere, Angepaßtere, Richtigere vom Schlechteren, weniger Angepaßten und Falscherem trennen. Und erst auf der Basis der Selektion kann der Prozeß der Retention wirksam werden und das ausgewählte Bessere beibehalten und weiter verbreiten. Es läßt sich nun eine Systemhierarchie menschlicher Wissensprozesse aufstellen, die in je eigenen Hypothesen und Theorien erforscht und beschrieben werden, in denen jedoch dasselbe Prinzip tentativer Variation und selektiver Retention steckt (vgl. Campbell 1974; Scholl 1991a, in Vorb.): Als solche Prozesse der Wissensproduktion lassen sich mindestens die folgenden unterscheiden (in Klammern sind die wichtigsten Forscher genannt, die Theorien zum jeweiligen Mechanismus der Wissensproduktion entwickelt haben):

1. Versuch-und-Irrtums-Lernen (operantes Konditionieren/Skinner)
2. Beobachtungs- bzw. Imitationslernen (sozial-kognitive Lerntheorie/Bandura)
3. Kreativität (divergentes Denken/Wertheimer, Simonton)
4. Kategorisierung und Sinngebung (Orientierungslernen/Mead; Weick)
5. Lernen durch Kommunikation (Scholl, 1992a)
6. Lernen durch Führung (Idiosynkrasiekreditmodell/Hollander)
7. Organisatorisches Lernen (Williamson; Scholl et al., 1993)
8. Wirtschaftliches Lernen (Hayek; Nelson & Winter)
9. Politisches Lernen (Parteienkonkurrenz/Schumpeter; Downs)
10. Gesellschaftliches Lernen (Lanski)
11. Wissenschaftlicher Fortschritt (evolutionäre Erkenntnis/Popper, Campbell)
12. Globales Lernen (Die Überlebensfrage der Menschheit¹)

Mit diesem differenzierten Ansatz der evolutionären Epistemologie nach Campbell (1974), versehen mit einigen Erweiterungen in Anlehnung an andere evolutionäre Ansätze, ist eine konkrete und detaillierte hypothesengeleitete Beschreibung der Entstehung des Neuen möglich. Die Verknüpfung mit unserem integrativen entscheidungstheoretischen Ansatz ist zunächst über die Variable des Wissens bzw. die Mechanismen der Produktion neuen Wissens möglich, die immer zugleich evolutionäre Prozesse sind, wie gezeigt wurde.

¹ Der Mensch hat es als erstes Lebewesen im Rahmen der Evolution des Lebendigen in der Hand, sowohl seine natürlichen Lebensgrundlagen als auch alle Mitglieder seiner Art zu vernichten

Für alle diese Mechanismen der Wissensproduktion gilt jedoch auch eine zentrale Hypothese, die oben bereits skizziert wurde, nämlich daß Machtausübung die Produktion neuen, besseren Wissens behindert (vgl. auch Scholl, 1992a; 1996; in Vorb.). Dies läßt sich zunächst ganz allgemein damit begründen, daß Machtausübung immer dazu tendiert, die tentative Variation zu begrenzen, zu behindern oder ganz auszuschalten. Wird die Variation jedoch stark eingeschränkt, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß unter den verbleibenden Varianten (eventuell nur die eine einzige des Machthabers) tatsächlich überlegene, selektionswürdige Varianten dabei sind. Wird die Variation ausgeschaltet, greift die Selektion sozusagen ins Leere. Darüber hinaus beeinträchtigt Machtausübung meist auch den Prozeß der Selektion, die ja immer nach bestimmten Kriterien zustande kommt, die per Machtausübung abgeändert oder verfälscht werden können. Und in etlichen Fällen kann auch die Retention des neuen Wissens bzw. der besseren Anpassung behindert oder ausgeschaltet werden durch Machtausübung, indem die Retentionsmechanismen gestört werden.

Am Beispiel der Planwirtschaft des Ostblocks können diese Wirkungen von Machtausübung besonders einfach und eindrucksvoll aufgezeigt werden. Im wirtschaftlichen Sektor gab es keine Konkurrenz zwischen verschiedenen Anbietern, also keine Variation, so daß die Konsumenten nicht die besseren Produkte auswählen und damit Selektionsdruck auf die Anbieter ausüben konnten. Die Leiter der volkswirtschaftlichen Betriebe und Kombinate wurden nicht primär nach ihrem wirtschaftlichen Erfolg, sondern zu einem beträchtlichen Maße nach ihrer Parteikonformität ausgewählt, was die Selektionskriterien in den Betrieben durch Konformitätsforderungen, d.h. durch Machtausübung verzerrte. Und die Retention der Erfolge und Mißerfolge wurde grundsätzlich dadurch verzerrt und behindert, daß Mißerfolge nicht zulässig waren und umgedeutet und geschönt werden mußten. Diese wirtschaftliche Machtausübung wurde durch gesellschaftliche Machtausübung abgesichert. Es gab nur eine Einheitspartei und den sozialistischen Zentralismus, der grundlegend andere Meinungen über die beste Art des Wirtschaftens nicht aufkommen ließ, und es gab keine Variation für die Bürger in Form einer Parteienkonkurrenz nach dem Muster westlicher Demokratien. Auch die Selektion der politischen Elite war stark durch zentralistische Machtausübung und entsprechende Konformitätsanforderungen verzerrt. Und die Retention wurde dadurch behindert, daß Informationen über die Dysfunktionen des Systems und über Vorteile anderer Systeme systematisch ausgefiltert und ausgeschaltet wurden. Die gleichen negativen Auswirkungen der Machtausübung auf den Prozeß der Wissensgewinnung lassen sich, wenn auch noch nicht vollständig, an allen anderen aufgeführten Mechanismen der evolutionären Wissensproduktion aufweisen.

Der hier vorgestellte evolutionäre Ansatz greift also zum einen die Ansätze aus der Literatur auf, die sich mit evolutionären Prinzipien in Wirtschaft und Gesellschaft und auf der mikrosozialen Ebene mit der Bedeutungszuweisung (Weick) befassen; dabei wird der Ansatz der Transaktionskostentheorie als implizit evolutionärer Ansatz der Organisation wirtschaftlicher Tätigkeiten mit einbezogen. Ergänzt werden diese Ebenen durch weitere individuelle, interaktive und kollektive Mechanismen der Wissensproduktion und der Adaptation an die relevanten Umwelten. Zum anderen wird mit dieser Übernahme der evolutionären Epistemologie nach Campbell eine direkte Verknüpfung mit zwei Kernkonzepten unseres Ansatzes, nämlich mit der Produktion von *Wissen* und ihrer Behinderung durch *Machtausübung* möglich. Für die Erklärung der Personalpolitik hat dieses Konzept in zweifacher Hinsicht Bedeutung: Zum einen lassen sich personalpolitische Entscheidungsprozesse daraufhin untersuchen, inwieweit sie mehr durch Machtausübung oder mehr durch den Verzicht auf sie und eine erhöhte Wissensgewinnung charakterisiert sind, um aus solchen Beobachtungen Prognosen über die Entscheidungsgüte abzuleiten. Zum anderen gehört es auch zum Aufgabenbereich der Personalpolitik, Prozesse der Wissensgewinnung zu organisieren, so daß sich Empfehlungen aus den theoretischen Überlegungen ableiten lassen, wie dies am besten geschehen sollte; dies ist besonders deswegen wichtig, weil sich die Effizienz solcher Prozesse oft nur sehr schwer evaluieren und nachweisen läßt.

Vergleicht man den Transaktionskostenansatz mit diesen Überlegungen, dann zeigt sich, daß dort eher ein mechanistisches Konzept vertreten wird und kognitive, informationsverarbeitende und wissensgewinnende Prozesse keine adäquate Beachtung finden. Das Konzept der beschränkten Rationalität wird aber nur dann wirklich ernst genommen, wenn die vielerlei Möglichkeiten erforscht werden, mit dieser Beschränktheit, die in der Evolution ja durchaus ihren Anpassungswert bewiesen hat, möglichst produktiv umzugehen und die sozialen Mechanismen produktiv zu nutzen, die sich im Laufe der geschichtlichen Evolution des Menschen herausgebildet haben. Durch geschickte Kombination der beschränkten Rationalität einzelner Menschen können Organisationen zu einer größeren Rationalität vorstoßen, ohne freilich je perfekte Rationalität im Sinne der Neoklassik zu erreichen. Andererseits bietet der Transaktionskostenansatz aber detailliertere Konzepte und Überlegungen für die Evolution wirtschaftlicher Organisationsformen an, als der explizit evolutionäre Population-Ecology-Ansatz und wurde deswegen beim organisatorischen Lernen (siehe die Liste oben) mit angeführt.

Damit ist der hier vorzustellende Ansatz politischer Entscheidungsprozesse, in dem versucht wird, zentrale organisationstheoretische Einsichten zu integrieren, in seinen Umrissen dargestellt. Viele weitere Konkretisierungen

und vor allem die Verknüpfung mit einer Reihe weiterer detaillierter Hypothesen sind in diesem Rahmen nicht möglich. Die Fruchtbarkeit dieses integrativen Modells soll jedoch im abschließenden 3. Punkt an einigen Beispielen verdeutlicht werden.

3 Beispielhafte Erklärungen der Personalpolitik

Die folgenden Beispiele aus eigenen empirischen Untersuchungen sollen die relativ abstrakten Ausführungen des 2. Punktes veranschaulichen und die empirische Fruchtbarkeit der angestellten theoretischen Überlegungen demonstrieren. Dabei sind zwei Einschränkungen zu machen. Zum einen kann jede empirische Untersuchung immer nur Teilaspekte eines größeren Theorierahmens umsetzen und testen, so daß das Gesamtkonzept nie mit einzelnen Untersuchungen ausreichend zu verdeutlichen ist. Zum anderen war der hier entwickelte integrative Ansatz zum Zeitpunkt der berichteten Untersuchungen noch nicht voll entwickelt, bei den Untersuchungen aus dem Mitbestimmungsprojekt waren manche theoretischen Überlegungen noch gar nicht vorhanden. Trotz dieser Unvollkommenheiten dürften die folgenden Beispiele doch recht nützlich und anregend sein.

3.1 DIE BEDEUTUNG DER PARTIZIPATION FÜR VERFAHRENSINNOVATIONEN IN ORGANISATIONEN

Verfahrensinnovationen haben gegenüber Produktinnovationen eine erhöhte personalpolitische Relevanz, denn Änderungen in den organisatorischen Abläufen führen grundsätzlich dazu, daß eine Reihe von personalpolitischen Einzelmaßnahmen anfallen, wie veränderte Arbeitsanforderungen, Umsetzungen, Beförderungen und/oder Abgruppierungen, Neueinstellungen und/oder Kündigungen sowie - meist in erheblichem Umfang - Qualifizierungsmaßnahmen. Inwieweit das Personalressort in die Konzeption und Durchführung solcher Verfahrensinnovationen eingeschaltet wird, zeigt meist schon recht deutlich den Stellenwert der Personalpolitik im Rahmen der Gesamtpolitik des Unternehmens. Wird das Personalressort eingeschaltet, dann ist die Frage offen, mit welcher Konzeption es sich an dem Innovationsprozeß beteiligt und wie erfolgreich es ist bei der Umsetzung seiner Konzeption. An zwei Beispielen aus unserem Innovationsprojekt soll aufgezeigt werden, welche Chancen sich der Personalpolitik eröffnen, wenn sie einen partizipativen Ansatz vorschlägt und umsetzt.

In dem Innovationsprojekt gab es je einen gelungenen und einen mißlungenen Fall der Einführung eines Produktions-Planungs-Systems (PPS). Der mißlungene Fall wurde im Stil eines Expertenkonzepts durchgeführt. Der beauftragte Fachpromotor (vgl. Witte 1973) aus der Organisations- und EDV-Abteilung war auf seinen eigenen Vorschlag hin beauftragt worden, ein Pro-

jekt zur Verkürzung der Durchlaufzeiten und zur flexibleren Anpassung der Produktion an die Nachfrage mit Hilfe eines neu zu erstellenden Softwarepakets durchzuführen. Während der Vertrieb von der Zentrale aus gesteuert wurde, fand die Produktion in Werken an anderen Standorten statt. Die Idee einer stärkeren Abstimmung zwischen Produktion und Vertrieb fand zunächst Zustimmung in den Produktionsstätten, aber die Ablehnung wuchs zunehmend, als deutlich wurde, daß der Fachpromotor und Projektmanager sehr starr seine Konzeption vertrat und auf die zum Teil entgegenstehenden Bedürfnisse und Interessen in der Produktion nicht eingehen wollte. So wurden beispielsweise die Produktionsleiter weiterhin an der Höhe des Ausstoßes gemessen, was am ehesten mit großen Produktionslosen und geringen Umstellungen zu bewerkstelligen war, während das PPS-Projekt gerade daraufhin abzielte, die Produktion zu flexibilisieren und stärker auf Schwankungen in der Kundennachfrage abzustellen. Die gesamte Durchführung des Projekts weckte zunehmend die Erwartung, daß die Produktion einen großen Teil ihrer Selbständigkeit verlieren sollte, die Abhängigkeit von der Zentrale wachsen sollte und die gewünschten Ergebnisse immer schwerer zu liefern waren. Daraufhin verringerte sich in der Produktion zunehmend die Bereitschaft, bei der Umstellung mitzumachen, die Durchführung der Innovation stieß auf immer mehr Widerstand, und der Prototyp des PPS-Projekts funktionierte schließlich so schlecht, daß die Innovation gekippt wurde. Für den Projektverantwortlichen lag das ausschließlich an der Obstruktion der Produktionsleute, während diese den Projektverantwortlichen entgegenhielten, daß sie zu wenig von der Materie verstünden (wobei beide Seiten sicherlich partiell recht hatten).

Bei der gelungenen PPS-Einführung verlief der Prozeß ganz anders: Das Projektteam wurde von einem erfahrenen Manager geleitet, der einerseits engen Kontakt zur Unternehmensleitung hielt und jederzeit ihrer Unterstützung sicher war, andererseits aber einen durchgängig partizipativen Ansatz verfolgte. Das begann damit, daß der Zweck der Innovation über die Werkszeitung allen bekannt gemacht wurde und alle Interessierten eingeladen wurden, sich über Details der geplanten Innovation zu informieren. Damit war das Interesse aller potentiell Betroffenen geweckt, und der Andrang zu der ganztägigen Informationsveranstaltung war so groß, daß die Stadthalle gemietet werden mußte. Bei dieser Informationsveranstaltung wurden, soweit irgend möglich, Ziele und Mittel der PPS-Einführung im Detail geschildert, und es wurde zugleich versichert, daß bei allen notwendigen organisatorischen Änderungen und den daraus resultierenden personellen Einzelmaßnahmen die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt würden, daß sie Gelegenheit hätten, die persönlichen Konsequenzen im Detail mit den Mitgliedern des Projektteams durchzusprechen sowie ihre Interessen und Bedenken anzumelden,

und daß die notwendigen Maßnahmen nur im Einverständnis mit ihnen durchgeführt würden. Da die Durchführung des Innovationsprozesses sehr aufwendig war, wurden vier verschiedene Projektteams gebildet, die von einem Leitungsteam gesteuert wurden. Die organisatorischen Änderungen waren gravierend: bis in die obersten Managementränge wurden Positionen umgestaltet, verändert, abgeschafft oder neu geschaffen, so daß in dem gesamten Prozeß eine erhebliche personalpolitische Brisanz steckte. Wie angekündigt, wurden jedoch die Änderungen im Detail mit den Betroffenen durchgesprochen, und wenn sich ein persönlicher Nachteil ergab, wurden Möglichkeiten des Interessenausgleichs gefunden, so daß die Zustimmung der Betroffenen gesichert werden konnte. Sehr häufig betrafen die Bedenken auch Änderungen im Arbeitsprozeß, wo die betroffenen Beschäftigten darauf hinwiesen, daß vieles so nicht funktionieren würde, wie es geplant und in das zentrale Softwaresystem eingebaut worden war. Daraufhin wurde in Absprache mit den Betroffenen die zentrale Software so modifiziert und ergänzt, daß den Bedenken und Einsichten der Betroffenen Rechnung getragen werden konnte. Insgesamt mußte der fünffache Betrag der ursprünglichen Kosten des Softwaresystems für diese Modifikationen und Ergänzungen aufgewendet werden. Dabei zeigte sich immer wieder, daß die Bedenken der Beschäftigten nicht etwa nur der Abwendung persönlicher Nachteile dienen, sondern daß dadurch auch viele sinnvolle Verbesserungen in das System eingebaut werden konnten, weil die Beschäftigten über wertvolles lokales Wissen aus ihrer Arbeit verfügten, das sonst nicht berücksichtigt worden wäre. Trotz der aufwendigen Prozedur und der hohen zusätzlichen Kosten der Softwaremodifikation war die Umstellung auf das neue PPS ein voller Erfolg, und in der Folgezeit konnten erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden.

Im ersten Fall versuchte der Projektverantwortliche, sein Konzept durchzuziehen und wählte dabei die Macht der Unternehmensleitung, die ihn beauftragt hatte, auf seiner Seite. Er scheiterte jedoch an der Gegenmacht der Betroffenen, deren Interessen nicht berücksichtigt worden waren, und da diese Gegenmacht eher verdeckt ausgeübt wurde, nützte ihm die prinzipielle Unterstützung der Unternehmensleitung wenig. Die Transaktionskosten wuchsen durch diese wechselseitige Machtausübung, die anfängliche Übereinstimmung wich zunehmend einem wechselseitigen Dissens, einer damit einhergehenden Antipathie und einer drastischen Abnahme der Kooperationsbereitschaft. Die Gewinnung des notwendigen Wissens für eine abgestimmte Einführung des neuen Systems blieb auf der Strecke und den hohen Transaktionskosten stand kein Nutzen in Form eines funktionierenden Systems gegenüber. Genau das Gegenteil war der Fall bei der erfolgreichen PPS-Einführung. Und diese beiden ausgewählten Fälle sind typisch für Verfahrensinnovationen generell: Von den untersuchten Verfahrensinnovationen

endeten die nicht-partizipativen Vorgehensweisen mit einer Ausnahme im Mißerfolg, während alle partizipativen Innovationen erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Besonders instruktiv war auch ein Fall, wo Nicht-Partizipation zunächst ins Chaos führte, aus dem man dann nur durch zunehmende Partizipation herauskam. In all diesen Fällen war zu sehen, daß einseitige Machtausübung anstelle von Partizipation den Widerstand der Betroffenen weckt, und daß ihr in langjähriger Arbeit erworbenes Detailwissen nicht in den organisatorischen Prozeß einfließen kann, weil es weder von oben abgerufen noch von unten freiwillig eingebracht wird; dies entspricht der Vorhersage des evolutionären Modells. Der partizipative Prozeß ist hingegen durch einen Prozeß der Konsensbildung gekennzeichnet, der weitgehend ohne Machtausübung stattfindet und daher positiv verläuft, keine besonderen Antipathien hervorruft und die Kooperation der Betroffenen sichert, wodurch gleichzeitig ihr lokales Wissen in den Prozeß produktiv einfließen kann. Eine positive Personalpolitik, die das Porzellan nicht zerschlägt, ist bei der Durchführung solcher Verfahrensinnovationen und Reorganisationen nur zu sichern, wenn ein partizipativer Ansatz verfolgt wird.

3.2 MACHTAUSÜBUNG, WISSENSPRODUKTION UND EFFEKTIVITÄT

Um die dargestellten Konzepte und Zusammenhänge empirisch weiter abzusichern, wurden in einem Projekt zum Vergleich von Macht- und Einflußepisoden Beschäftigte in Organisationen gebeten, vier konkrete Fälle aus ihrem Arbeitsalltag frei zu beschreiben und dann auf Zusatzfragen zu antworten (zusammenfassend dargestellt in Buschmeier 1995). Diese vier Fälle aus ihrem Arbeitsalltag betrafen zwei Fälle von Machtausübung, d. h. eine Einwirkung gegen die Interessen des jeweils anderen, und zwei Fälle von Einflußnahme, d.h. eine Einwirkung im Einklang mit den Interessen des jeweils anderen. Dabei war je ein Fall von eigener Machtausübung und eigener Einflußnahme auf einen anderen zu schildern und je ein Fall von fremder Machtausübung und fremder Einflußnahme auf den Befragten als Betroffenen. Mit dieser zweiten Variation konnten perspektivische Verzerrungen aus Akteursicht bzw. Betroffenenicht entdeckt und neutralisiert werden. Relevant in unserem Zusammenhang waren dann Zusatzfragen zum Wissenserwerb unter diesen Bedingungen, z. B. zur Gewinnung neuer Ideen, zur Gewinnung neuer Einsichten und zum Lernen neuer Aspekte. Weitere Fragen bezogen sich auf die Effektivität der geschilderten Prozesse, die zum einen durch den Nutzen für die verschiedenen Beteiligten und Betroffenen und die Organisation insgesamt gemessen wurden, zum anderen durch das Ausmaß der Zielerreichung und des Gelingens des jeweiligen Prozesses. Über alle Maße hinweg bestätigten sich die folgenden Hypothesen durchgängig: Machtausübung führte zu einem geringeren Wissenszuwachs als Einfluß-

nahme, und zwar sowohl aus Sicht der Einwirkenden als auch der Betroffenen. Darüber hinaus war die Effektivität bei Einflußnahme höher als bei Machtausübung, und zwar sowohl gemessen an den betrieblichen Zielen als auch an der Interessenverwirklichung bei allen Beteiligten (vgl. Buschmeier 1995).

Die geschilderten und untersuchten Episoden kamen aus allen Unternehmensbereichen, ebenso wie die Befragten selbst. Nur einige wenige kamen aus dem Personalbereich. Unabhängig davon hat dieses Ergebnis Konsequenzen für die Personalpolitik und kann zur Erklärung des Ablaufs und des Erfolgs personalpolitischer Maßnahmen herangezogen werden; einige Beispiele dazu wurden bereits im 2. Punkt gegeben. Von genereller Bedeutung für die Personalpolitik ist dabei zusätzlich, daß alle Maßnahmen, die im Rahmen der Organisationsentwicklung propagiert und trainiert werden, auf diesen Zusammenhängen beruhen: Abbau von Machtausübung, statt dessen ausführliche Konsensbildung und wechselseitige Einflußnahme durch Argumentation unter Wahrung der persönlichen Interessen sowie Produktion neuen und besseren Wissens durch die wechselseitige Argumentation. Durch angemessene Partizipation auf allen Ebenen wird dies ebenso erreicht wie durch kooperative Führungsstile und Konflikt-handhabungsmuster, durch Kreativitäts- und Planungstechniken wie Brainstorming oder Metaplan, durch Formen ganzheitlicher Arbeitsgestaltung mit mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Arbeitnehmer sowie durch die intendierten Konsequenzen flacherer Hierarchien.

3.3 DETERMINANTEN DER QUALITÄT DES ARBEITSLEBENS

Die Ergebnisse der Personalpolitik eines Unternehmens lassen sich global an mindestens zwei ganz unterschiedlichen Kriterien messen: Zum einen besteht die Frage, was die Personalpolitik beiträgt zur Sicherung und Effektivität des Unternehmens, zum anderen ist zu fragen, welche Auswirkungen sie auf die Interessen der Arbeitnehmer hat. Personalpolitik bewegt sich vor allem anderen in diesem Spannungsfeld, sowohl den wirtschaftlichen Unternehmenszielen zu dienen als auch den Arbeitnehmerinteressen soweit wie möglich gerecht zu werden. In unserem Mitbestimmungsprojekt haben wir uns auf die zweite Frage konzentriert, da es in der früheren Mitbestimmungsliteratur keine ausreichende Antwort auf die Frage gab, ob Mitbestimmung den Arbeitnehmern wirklich nützt. Dabei haben wir natürlich auch einbezogen, inwieweit die Personalpolitik von sich aus etwas positives zur Befriedigung von Arbeitnehmerinteressen beiträgt. Um diese Fragestellung empirisch zu untersuchen, haben wir zunächst einmal in jedem untersuchten Betrieb die Befriedigung verschiedener Arbeitnehmerinteressen untersucht und sie zu einem Gesamtindex der Qualität des Arbeitslebens zusammengefaßt (vgl.

Kirsch et al. 1984, Kap. 10; Scholl 1986). Zu den einbezogenen Arbeitnehmerinteressen gehörte zunächst das Beschäftigungsrisiko, gemessen als Prozentsatz betriebsbedingter Kündigungen, das in standardisierter Form negativ in den Gesamtindex einging. Als zweitwichtigstes Arbeitnehmerinteresse wurde das Lohnniveau erfaßt als Durchschnitt aus drei standardisierten Tarifgruppen. Als drittes wurden Umgruppierungen erfaßt als Prozentsatz der Höhergruppierungen minus der Abgruppierungen. Als viertes wurde die Berücksichtigung von Humanisierungsaspekten bei Investitionsentscheidungen auf einer Skala erfaßt. Als fünftes wurden Existenz und Qualität von Sozialeinrichtungen für Arbeitnehmer erfragt. Schließlich kamen noch zwei Generalindikatoren hinzu, die das Ausmaß der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen recht gut widerspiegeln, nämlich die Fehlzeitenrate und die Abwanderungsquote, gemessen in freiwilligen Arbeitnehmerkündigungen. Der aus diesen Indikatoren gebildete Gesamtindex zur Qualität des Arbeitslebens korrelierte sehr hoch (+.74) mit je zwei subjektiven Einschätzungen der Arbeitsqualität von Management- und Betriebsratsseite, die zusammengefaßt waren; dies zeigt eine relativ hohe Gültigkeit beider Maße an.

Die Kernfrage unserer Untersuchung lautete nun, in welchem Ausmaß die Qualität des Arbeitslebens auf die Partizipation der Arbeitnehmervertreter zurückzuführen ist oder auf das Personal-Marketing der Führungskräfte des Unternehmens, wobei Marketing hier im Sinne von Kotler (1972) als umfassende Form der Bedürfnisberücksichtigung verstanden wird, die das Sammeln von Informationen über die Bedürfnisse der Betroffenen ebenso einschließt wie entsprechende Angebote und die positive Darstellung der eigenen Bemühungen der Bedürfnisberücksichtigung. Im Unterschied zur Partizipation als direkter Beteiligung an den Entscheidungen ist Marketing eine Form, in der die Betroffenen nicht an den Entscheidungen beteiligt sind, aber trotzdem in ihren Bedürfnissen soweit berücksichtigt werden, daß sie möglichst weiterhin die gewünschten Beiträge leisten. Da eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens zunächst einmal Kosten verursacht, wurde als ökonomische Determinante auch die Gewinnsituation des Unternehmens mit zur Vorhersage herangezogen. Die drei Prädiktoren (vgl. Abbildung 2) waren statistisch weitgehend voneinander unabhängig, die höchste Korrelation bestand mit -.19 zwischen Partizipation und Marketing. Die multiple Regression der Qualität des Arbeitslebens auf diese Prädiktoren zeigte, daß die Partizipation der Arbeitnehmervertreter die größte Bedeutung hat, während die Gewinnsituation des Unternehmens und das Personal-Marketing der Führungskräfte geringere, aber ebenfalls signifikante Prädiktoren sind. Die multiple Korrelation beträgt +.62, d.h. es ergibt sich eine für empirische Untersuchungen relativ gute Erklärungskraft des Modells.

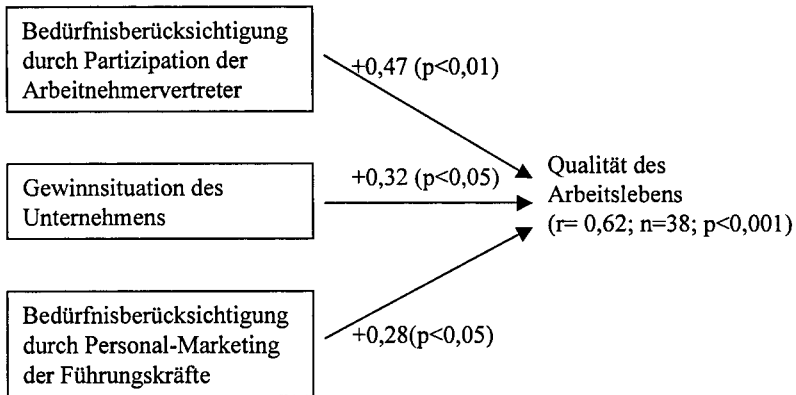


Abb. 2: Determinanten der Qualität des Arbeitslebens (partielle standardisierte Regressionskoeffizienten und multiple Korrelation r .)

Die in Abbildung 2 dargestellte Basisanalyse zu den Determinanten der Qualität des Arbeitslebens ist im Blick auf ökonomische Theorien sehr interessant (vgl. Scholl, 1986). Zwar läßt sich aus dem Transaktionskostenansatz nichts Direktes zum Thema der Mitbestimmung ableiten, aber es wird oft die Meinung vertreten, daß die Kosten des Mitbestimmungssystems sehr hoch seien und seinen Nutzen nicht rechtfertigen würden. Von dem neoklassischen Ansatz ebenso wie von dem Property-Rights-Ansatz wird darüber hinaus explizit die Meinung vertreten, daß unter dem Druck des Arbeitsmarktes das Management von sich aus das Bestmögliche für die Arbeitnehmer tue bzw. tun müsse, um sich deren Leistungsbereitschaft und Motivation zu sichern und um gute Leute zu gewinnen und zu halten. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter könne im günstigsten Fall daran nichts verbessern, im ungünstigen Fall dagegen die Rationalität der Unternehmenspolitik beeinträchtigen und so den Arbeitnehmern eher schaden. All diese Ableitungen werden empirisch nicht bestätigt, denn die Korrelation von Partizipation der Arbeitnehmervertreter mit der Gewinnsituation des Unternehmens ist $-0,07$, d. h. nicht-signifikant und praktisch Null. Da eine intensivere Partizipation der Arbeitnehmervertreter vermutlich mit höheren Transaktionskosten behaftet ist als eine geringe, folgt daraus, daß aus einer stärkeren Partizipation der Arbeitnehmervertreter nicht nur keine Nachteile erwachsen, sondern eher noch ökonomische Vorteile, die die höheren Kosten ausgleichen. Diese Argumentation wird verstärkt durch den Befund, daß die Partizipation der Arbeitnehmervertreter die Hauptdeterminante der Qualität des Arbeitslebens ist, deren Steigerung noch höhere Produktionskosten verursacht als die reinen Transaktionskosten der Mitbestimmung. In dem Maße, wie eine intensive Partizipation der Arbeitnehmervertreter die Qualität des Arbeitslebens er-

hört, muß auch sie betriebswirtschaftliche Vorteile nach sich ziehen, die dann als Nutzen ausreichen, um die Kosten der Qualitätssteigerung des Arbeitslebens auszugleichen; nur unter dieser Bedingung kann die Korrelation zur Gewinnsituation des Unternehmens Null sein. Die ökonomischen Vorbehalte gegenüber der Mitbestimmung beruhen also auf unausgereiften Theorien und z. T. wohl auch auf einseitiger Auslegung. Während nämlich der Sockelbetrag der Transaktionskosten des Mitbestimmungssystems aus dem betrieblichen Rechnungswesen leicht zu entnehmen ist, ist völlig unklar, welche Transaktionskosten entstehen, wenn die Beschäftigten einzeln und in kleinen Gruppen, verstreut über verschiedene Abteilungen, jeweils versuchen, ihre Interessen anzumelden oder, was vermutlich noch viel gravierender ist, verdeckt ihre Nutzen-Kosten-Bilanz aufzubessern.

In unserer Mitbestimmungsuntersuchung hatten wir noch nicht definitiv zwischen Macht und Einfluß unterschieden. Wenn wir subjektive Einschätzungen beider Seiten zum Einfluß verschiedener Gruppen im Unternehmen erhoben haben, dann haben wir nach der hier vertretenen Terminologie generelle Einwirkungspotentiale gemessen, die die Macht- und Einflußchancen zusammenfassen. Nach dem Politikansatz ist daher zu erwarten, daß eine intensive Partizipation der Arbeitnehmervertreter nur dann möglich ist, wenn sie entsprechende Einwirkungspotentiale besitzen. Tatsächlich korreliert das Einwirkungspotential des Betriebsrats sehr hoch (+0,64) mit der Bedürfnisberücksichtigung durch Partizipation der Arbeitnehmervertreter, was die Grundidee des Politikansatzes voll bestätigt. Eine indirekte Trennung zwischen Macht und Einfluß im oben dargelegten Sinne ergibt sich aus der Messung der Konflikt-handhabungsstile: Während der machtbetonte Stil des Druckausübens nicht signifikant mit der Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung korreliert, ergibt sich eine hohe signifikante Korrelation von +0,50 zwischen dem einflußbetonten Stil der Kooperation und der Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung.

Daß schließlich auch die Wissensgewinnung eine positive Rolle spielt, läßt sich aus der Bedeutung der vorauslaufenden Bedürfnisermittlung für die Bedürfnisberücksichtigung in konkreten Entscheidungsepisoden ablesen. Das Ausmaß der Ermittlung der akuten Arbeitnehmerbedürfnisse durch Betriebsräte und ihre Kontakte zu Arbeitnehmern und Vertrauensleuten korreliert mit +0,42 hochsignifikant mit der Bedürfnisberücksichtigung durch Partizipation der Arbeitnehmervertreter; noch höher ist mit +0,55 die Korrelation zwischen der Bedürfnisermittlung durch Führungskräfte über Befragungen der Beschäftigten, Personalbeurteilungsgespräche etc. (also alles, was vom Personalressort organisiert wird) und der Bedürfnisberücksichtigung durch Personal-Marketing. Diese höhere Korrelation heißt jedoch nur, daß das Personal-Marketing stärker auf die eigenständige Bedürfnisermittlung angewie-

sen ist, um wirksam werden zu können. In der Praxis hat nicht nur die Mitbestimmung größere Bedeutung für die Arbeitsqualität als das Personal-Marketing, sondern auch die Bedürfnisermittlung durch Arbeitnehmervertreter ist bedeutsamer als die durch Führungskräfte: Auf einer Skala von 0 - 6 erhält erstere einen Durchschnittswert von 4.1, letztere einen von 2.9. Daraus kann man auch schließen, daß viele Unternehmensleitungen die Wissensermittlung über Arbeitnehmerbedürfnisse weitgehend den Arbeitnehmervertretern überlassen; vermutlich wollen sie sich die zusätzlichen Transaktionskosten eines eigenen Ermittlungssystems so gut wie möglich ersparen, gerade wenn sie schon die Transaktionskosten der Mitbestimmung tragen müssen. Umgekehrt heißt dies aber auch, daß den Transaktionskosten der Mitbestimmung Nutzen gegenüberstehen, die in ökonomischen Analysen oft vergessen werden (vgl. jedoch Freeman & Medoff, 1984).

Auch dieses Beispiel zeigt, wie sich zentrale Fragen der Personalpolitik mit Hilfe der Konzepte des integrativen Ansatzes klären lassen. Andere Beispiele wären noch aus unseren Untersuchungen möglich, zu weiteren Beispielen müßten entsprechende Untersuchungen durchgeführt werden, die aus dem vorgelegten Ansatz - hoffentlich - viele Anregungen gewinnen könnten.

Egbert Kahle

Erfolgreiches Handeln in Organisationen durch Übereinstimmung, Wissen oder Macht?

Der vorliegende Beitrag liefert eine umfassende Fundierung für die Beurteilung von Unternehmensentscheidungen auf allen Ebenen, darunter auch für die Personalpolitik. Das ist zugleich eine Stärke und Schwäche dieses Ansatzes: Die Stärke liegt in der Allgemeingültigkeit der abgeleiteten Aussagen über Wissensproduktion und Konflikthandhabung, die zentrale Aspekte der Unternehmenspolitik ansprechen. Weniger deutlich wird die Abgrenzung der Personalpolitik von der Unternehmenspolitik; sie erscheint in diesem Beitrag als ein Teil der Unternehmenspolitik, der für die exemplarische Darstellung der abgeleiteten Thesen genutzt werden kann. Es bleibt dabei offen, ob der entwickelte integrative Ansatz eine solche inhaltliche Abgrenzung der Personalpolitik von der Unternehmenspolitik nicht zu leisten vermag oder ob diese Abgrenzung hier nur nicht für sinnvoll oder erforderlich gehalten wurde.

Mit der Darstellung der vier relevanten organisationstheoretischen Grundansätze, die dann zu dem eigenen integrativen Ansatz verknüpft werden, gelingt Scholl sicherlich ein guter Überblick; die Konzentration auf die jeweils ursprünglichen Vertreter der Ansätze läßt aber außer acht, daß Weiterentwicklungen stattgefunden haben, die sich in den integrativen Ansatz nicht so einfach einfügen lassen wie die Grundversionen. Exemplarisch sei dafür aufgeführt der entscheidungstheoretische Ansatz, der über die Phänomene der Emergenz und Autopoiesis zu Erklärungen der Selbstorganisation führt, die unter den integrativen Ansatz mit den Basisvariablen Übereinstimmung, Wissen und Macht nicht zu subsumieren sind.

Die Unterscheidung der drei genannten Basisvariablen und die dreistufige Analyse auf den Ebenen der Systembedingungen, der Potentiale und der Entscheidungsepisoden ermöglicht eine Differenzierung der unternehmenspolitischen Prozesse und zugleich eine dynamische Verkettung zwischen den Variablen auf verschiedenen Ebenen. So ließen sich Beziehungen zwischen Teilprozessen der Herstellung von Übereinstimmung, der Entstehung und der Weitergabe von Wissen und der Schaffung von Machtbasen und der Einsatzbedingungen von Macht auf jeder Ebene und über die Ebenen hinweg näher untersuchen, was die Existenz bestimmter Handlungsweisen erklären könnte und Ansätze für die strategische Gestaltung dieser Prozesse bzw. der Ausgestaltung der Variablen böte. Das soll nicht so verstanden werden, daß ohne eine solche dynamische Analyse die bisher vorgelegten Aussagen nicht tragfähig wären; die Beispiele belegen ja sehr deutlich, daß Kompetenz und

Übereinstimmung mehr zu Problemlösungen beitragen als Konflikt und Machteinsatz. Es wäre aber vor allem für die Beurteilung und Strukturierung der aufgeführten Theorien zur Wissensproduktion ein weitergehender Ansatz möglich, bei dem sich verschiedene Typen organisationalen Lernens unterscheiden ließen (vgl. Kahle 1997).

Die im dritten Teil aufgeführten Beispiele geben zwar einen guten Einblick in die Wirkungsmechanismen der Basisvariablen in verschiedenen Einzelzusammenhängen, vor allem bezüglich der Mitarbeiterpartizipation und ihren Wirkungen auf verschiedene Parameter. Die Erklärungswirkungen bezüglich einer Personalpolitik im Sinne einer abgrenzbaren, relativ geschlossenen Menge von Handlungen, Strukturdaten und Strategien wird aber nicht deutlich genug.

Werner Nienhüser

Macht bestimmt die Personalpolitik!

Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive

1 Einleitung

In diesem Beitrag geht es darum, auf der Grundlage eines macht- und austauschtheoretischen Ansatzes einen Ausschnitt der betrieblichen Personalpolitik zu erklären. Speziell soll die Frage beantwortet werden, warum sich von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, insbesondere unterschiedliche Muster der Interaktion und des Austausches zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung herausbilden. So stellt Kotthoff (1981; 1994) fest, daß in einem Teil der von ihm untersuchten Betriebe gegen die betriebsverfassungsrechtliche Norm der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ verstoßen wird, während in anderen Betrieben durchaus kooperative Beziehungen zu beobachten sind. Zur Erklärung des Zustandekommens solcher Unterschiede wird - anders als bei Kotthoff - auf ein macht- und austauschtheoretisches Konzept zurückgegriffen, insb. auf die Arbeiten von Coleman (1990; 1991; 1992), Emerson (1962) und Pfeffer/Salancik (1978). Ausgehend von dieser theoretischen Perspektive lautet die zentrale Hypothese: Eine kooperative Beziehung ist um so häufiger und intensiver, je mehr zwischen zwei Akteuren ein Machtgleichgewicht auf hohem Niveau besteht. Ein durch Kooperation geprägtes Austauschmuster zwischen Betriebsrat und Management ist also das Resultat einer Machtrelation, in der der Betriebsrat sein strukturell bedingtes Machtdefizit wenigstens zum Teil durch Kontrolle über Ressourcen reduzieren kann und in der beide Parteien wechselseitig voneinander abhängig sind. Personalpolitik wird als Ergebnis eines Austauschprozesses vor dem Hintergrund einer je spezifischen Ressourcen- und Machtverteilung verstanden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 DIE NOTWENDIGKEIT UND MÖGLICHKEIT EINER MACHTTHEORETISCHEN ANALYSE

Im folgenden wird ein machttheoretischer Ansatz dargestellt und angewendet, der Macht vor allem als Ressourcenkontrolle in einer Tauschbeziehung versteht. Im Gegensatz zu Williamson gehe ich davon aus, daß Erklärungen aus der Machtperspektive nicht unbedingt „diffus“ (Williamson

1995, S. 235) sein müssen. Vielmehr wird Macht in diesem Beitrag im weitesten Sinne ökonomisch interpretiert - als Ergebnis der wechselseitigen Abhängigkeit von und Kontrolle über Ressourcen. Warum kann man sich dann nicht ausschließlich auf eine Effizienzbetrachtung beschränken und mit einer ökonomischen Theorie ohne Einbeziehung der Variable „Macht“ arbeiten? Dies läßt sich meines Erachtens an einem Beispiel und Gedankenexperiment verdeutlichen: Williamson (1985) nimmt an, daß nicht nur die Besitzer von kalifornischen Orangenplantagen ein Interesse daran haben, mit den Orangenpflückern nur sehr kurzfristige „Tagelöhner“-Arbeitsverträge abzuschließen; er unterstellt, daß auch die Arbeitskräfte ein solches Tagelöhner-Arbeitsverhältnis bevorzugen, weil sie dann ihr unspezifisches Humankapital jederzeit zu günstigeren Bedingungen vermarkten können: „Neither workers nor firms have an efficiency interest in maintaining the association“ (Williamson 1985, S. 245). Das institutionelle Arrangement „Tagelöhner-Arbeitsverhältnis“ wird als das Ergebnis zweiseitiger Effizienzüberlegungen betrachtet; beiden Akteuren wird unterstellt, sie wollten das Arrangement. Offenbar schließt Williamson (unzulässigerweise) vom Handlungsergebnis auf die Interessen und läßt die Ausgangsverteilung an Ressourcen außer acht. Eine solche „Erklärung“ läuft Gefahr, die Realität zu verschleiern. Machen wir zur weiteren Erläuterung dieser Kritik ein Gedankenexperiment: Der Tagelöhner möchte vom Plantagenbesitzer ein dem Beamtenstatus ähnliches Arbeitsverhältnis, so daß nur der Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis auflösen kann, während der Arbeitgeber verpflichtet ist, den Arbeitnehmer so lange zu beschäftigen, wie dieser es wünscht. Warum kommt ein solches Arrangement wohl kaum zustande? Weil der Plantagenbesitzer schlicht und einfach die Plantage besitzt - der Arbeitnehmer hat kaum Alternativen zur Verwertung seiner Arbeitskraft, während der Plantagenbesitzer die Plantage *und* seine Arbeitskraft verkaufen kann; zudem kann der Arbeitgeber meist unter mehreren Arbeitnehmern wählen, während der Arbeitnehmer (immer nur bezogen auf dieses Beispiel) sehr viel weniger auswählen kann zwischen alternativen Arbeitgebern (s. ähnlich Müller-Jentsch 1986, S. 26-28). Kurz: Der Arbeitgeber hat in der Austauschbeziehung mit dem Arbeitnehmer einen Machtvorteil. Dieses Beispiel sollte verdeutlichen, daß Macht einerseits in ökonomischen Kategorien formuliert werden kann, andererseits aber auch für eine sinnvolle Erklärung einbezogen werden muß. Nicht jedes Entscheidungsergebnis beruht auf einem Interessenausgleich, die Anfangsausstattung mit Ressourcen kann nicht ausgeblendet werden.

Es liegt nahe, machttheoretische Überlegungen, die auf Ressourcenkontrolle aufbauen, auf das Erklärungsobjekt „Personalwirtschaft“ bzw. „Personalpolitik“ anzuwenden. Das „Personal“ - genauer: sein Arbeitsvermögen und seine Arbeitsleistung - bildet eine Ressource, gleichzeitig

kontrolliert es diese Ressourcen. Es müßte daher z.B. einem Arbeitnehmer um so eher gelingen, seine Interessen (auch gegen die des Arbeitgebers) durchzusetzen, je wichtiger seine Qualifikationen für den Arbeitgeber sind und je weniger der Arbeitgeber die Möglichkeit hat, diese Qualifikationen von anderen Personen zu bekommen. Auf der anderen Seite können der Arbeitsplatz, das Einkommen usw. für die Arbeitnehmer mehr oder weniger wichtig sein, und ihnen können unterschiedlich viele Möglichkeiten zur Verwertung ihrer Ressource Qualifikation offenstehen. Nach der gegenseitigen Abhängigkeit bestimmt sich, wem es gelingt, seine Interessen mehr oder weniger durchzusetzen. Diese Frage ist m.E. von zentraler Bedeutung zur Erklärung der Unterschiede in der Personalpolitik.

Zur Erklärung wird auf ein im weitesten Sinne ökonomisches, austauschtheoretisches Konzept zurückgegriffen, das die relationale, auf Ressourcenkontrolle basierende Macht und Austauschprozesse in den Vordergrund stellt. Verwendet wird das *Modell rationalen Handelns von Coleman* (1990; 1991; 1992), das um einige Aspekte aus der Macht-Abhängigkeits-Theorie von Emerson (1962; 1972a; b) ergänzt wird, sowie der Resource Dependence-Ansatz von Pfeffer/Salancik (1978), der eine konkrete Übertragung des Austauschgedankens auf kollektive Akteure darstellt.

2.2 GRUNDANNAHMEN

Der nachfolgend skizzierte Ansatz, der dem *strukturell-individualistischen Paradigma* zuzurechnen ist (vgl. stellvertretend Coleman 1990; Esser 1993), geht von folgenden Grundannahmen aus (vgl. zusammenfassend auch Nienhüser 1996): (1) Individuen versuchen ihre Eigeninteressen zu realisieren; ein großer Teil der Handlungen ist das Resultat von bewußten Entscheidungen; die Handlungsergebnisse sind das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Handlungen und insofern keineswegs immer intendiert. (2) Eigeninteressen können oftmals nur im Austausch mit anderen Akteuren realisiert werden: In Organisationen sind die Akteure aufeinander angewiesen, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, d.h. jeder verfügt über bestimmte Ressourcenmengen, an denen andere Akteure ein mehr oder weniger großes Interesse haben. Da Tausch auch bei einer unterschiedlichen Ressourcenausstattung stattfinden kann, ist die relative Macht der Akteure mit zu betrachten. (3) Austauschverhältnisse können sich unter bestimmten Bedingungen zu (u.U. komplexen) Strukturen stabilisieren; diese Strukturen und die Verteilung von Ressourcen wirken auf die Austauschverhältnisse zurück. (4) Akteure können sowohl Individuen als auch kollektive Akteure (wie Organisationen) sein.

2.3 TAUSCHTHEORIE

Die Theorie von Coleman (1990; 1991; 1992) baut auf Annahmen über rationales Verhalten auf: Individuen wählen diejenige Handlungsalternative mit dem höchsten Erwartungswert. Um ihren Nutzen zu realisieren, müssen die Akteure in der Regel mit anderen in Tauschprozesse eintreten. Coleman formuliert auf dieser Basis einige Aussagen über einfache soziale (Austausch-) Systeme: „Die Elemente (einer solchen Theorie sozialer Systeme, W.N.) sind Akteure und Dinge, über die sie Kontrolle ausüben und an denen sie irgendein Interesse haben. Ich nenne diese Dinge, je nach ihrem Wesen, *Ressourcen* oder Ereignisse. Die Beziehungen zwischen Akteuren und Ressourcen sind, wie bereits impliziert, Kontrolle und Interesse“ (Coleman 1991, S. 34). „Eine einfache strukturelle Tatsache bewirkt nun, daß man es nicht nur mit einer Menge von Individuen zu tun hat, die zur Wahrung ihrer Interessen unabhängig voneinander Kontrolle über bestimmte Aktivitäten ausüben, sondern daß ein soziales System entsteht. Akteure kontrollieren die Aktivitäten, die ihre Interessen befriedigen können, nicht völlig, sondern müssen erleben, daß einige dieser Aktivitäten teilweise oder vollständig von anderen Akteuren kontrolliert werden. Somit erfordert das Verfolgen von Interessen in einer solchen Struktur, daß man *Transaktionen* irgendeiner Art mit anderen Akteuren eingeht“ (Coleman 1991, S. 35f.; Hervorhebungen W.N.). Die Akteure eines (hier zunächst minimalen, aus zwei Akteuren bestehenden) sozialen Systems tauschen solange, bis ein soziales Gleichgewicht erreicht ist. Dieses Gleichgewicht ist vor dem Hintergrund der Ausgangsressourcenverteilung zu sehen (Coleman 1991, S. 48), d.h. *Gleichgewicht meint keineswegs Gleichverteilung*. Der Begriff des Gleichgewichts bedeutet also auch nicht, daß die Akteure nach dem Tausch einen pareto-optimalen Zustand erreichen. Selbst bei einem freiwilligen Tausch kann u.U. kein bzw. nicht nur ein einziger pareto-optimaler Zustand erreicht werden (Coleman 1991, S. 48). Coleman (1991, S. 169) weist ausdrücklich darauf hin, daß der Tausch vor dem Hintergrund der *Ausgangsverteilung* der Kontrolle über die Ressourcen unter den Akteuren gesehen werden muß. Die Ausgangsverteilung ist ganz wesentlich für die Macht und die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur seine bevorzugten Handlungsalternativen (auch gegen den Willen anderer Akteure) durchsetzen kann: Die *Macht* eines Akteurs A in einem sozialen System ist damit abhängig von seiner Kontrolle über wertvolle Ereignisse, wobei der Wert eines Ereignisses um so größer ist, je mehr sich mächtige (also selbst wieder für A wichtige Ereignisse kontrollierende) Akteure B, C usw. für dieses Ereignis interessieren (Coleman 1991, S. 170).

Die *Macht-Abhängigkeits-Theorie* von Emerson (1962; 1972a; b; 1976; s.a. Cook 1987b) beinhaltet identische Aussagen, deren Kern aus den

folgenden Sätzen besteht. Die erste Aussage ist eine Definition: (1) Je größer die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B, desto geringer ist die Macht von A über B. Bei der zweiten Aussage handelt es sich um eine Hypothese: (2) Die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist um so größer, (i) je wichtiger A bestimmte Objekte sind, die B kontrolliert, und (ii) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Objekte außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. Das gleiche gilt entsprechend für B. (3) Je mehr A von B abhängig ist, desto mehr ist B in der Lage, seine Forderungen durchzusetzen, d.h. den potentiellen Widerstand des A zu überwinden (Emerson 1962, S. 32). Dieser Ansatz ist im übrigen - so Emerson (1962) selbst - im Grunde keine eigene Theorie, sondern eine Anwendung einer ökonomischen bzw. später (Emerson 1972a; b) behavioristischen Verhaltenstheorie auf das Problem der Erklärung von Machtphänomenen und sozialen Strukturen.

Eine wesentliche Verhaltensannahme besteht - basierend auf der Hypothese, daß die Alternative mit dem höchsten Nettonutzen bevorzugt wird - darin, daß Akteure ihre Abhängigkeit reduzieren (also ihre Macht vergrößern) wollen. Sie nehmen daher *Balancierungsoperationen* vor, wie Emerson (1962) es nennt: Um seine Abhängigkeit zu reduzieren, kann Akteur A erstens sein Streben nach den Ressourcen reduzieren, die B kontrolliert. Zweitens kann A sich alternative Quellen für die Ressourcen erschließen. Die Abhängigkeit von A reduziert sich weiterhin, wenn die Ressourcen, über die er verfügt, für B wichtiger werden, und/oder wenn alternative Ressourcenquellen für B versiegen (vgl. zur Kritik an Emerson auch Sandner 1990, S. 26ff.).

Die zentralen Variablen für eine machttheoretische Analyse sind damit klar: die (auf Werten und Erwartungen basierenden) *Interessen* der Akteure, die *Kontrolle* der Akteure über bestimmte Ereignisse bzw. *Ressourcen*, die Menge der den Akteuren jeweils zur Verfügung stehenden *alternativen Ressourcenquellen* sowie die *Tauschbeziehungen* (*Transaktionen*). *Macht* ist eine Funktion der Interessen, der Kontrolle und alternativer Ressourcenquellen; *Machtungleichgewichte* führen zu *Balancierungsoperationen*, die in neuen Gleichgewichten (keineswegs zwangsläufig in Gleichverteilungen oder gar als gerecht empfundenen Verteilungen) münden. Durch die Balancierungsoperationen ändert sich die soziale Struktur. Allerdings sind nicht alle Operationen in jeder Situation möglich; z.B. kann die Schaffung alternativer Ressourcenquellen begrenzt sein.

2.4 DIE RESOURCE DEPENDENCE-THEORIE VON PFEFFER/SALANCIK (1978)

Die Resource Dependence-Theorie zielt auf die Erklärung des Verhaltens von Organisationen und organisationalen Subsystemen (vgl. auch die Darstellung in Schreyögg 1996). Zwar gibt es eine ganze Reihe von Organisationsforschern, die das Verhalten von Organisationen unter Rückgriff auf

machtorientierte Austauschtheorien erklären wollen (z.B. Levine/White 1961; Thompson 1967; Jacobs 1974; White 1974; Aldrich 1975; im Überblick Nord 1980), verbreitet worden ist dieser Ansatz jedoch vor allem durch das Buch von Jeffrey Pfeffer und Gerald Salancik „The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective“ (1978) (s.a. Aldrich/Pfeffer 1976; vgl. zur Verbreitung Üsdiken/Pasadeos 1995). Sie gehen explizit von den Annahmen von Emerson (1962) aus und betrachten Austauschbeziehungen zwischen Organisationen, aber auch zwischen Subsystemen in einer Organisation. Die Resource Dependence-Theorie postuliert als zentrale These, daß die Abhängigkeit von „kritischen“, wichtigen Ressourcen das Handeln von Organisationen beeinflusst und sich daher Entscheidungen und Handlungen von Organisationen aus der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklären lassen. „... in general, organizations will tend to be influenced by those who control the resources they require“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 44). Wer also Ressourcen kontrolliert, hat Macht über die Akteure, die diese Ressourcen benötigen. Diese ressourcenbedingte Macht erzeugt Unsicherheit (s.a. Crozier/Friedberg 1979): Je abhängiger ein Akteur ist, desto schwieriger ist es für ihn, auszusagen, ob die von ihm benötigten Ressourcen beschafft werden können. Solche Unsicherheit wollen die Akteure reduzieren.

Die mächtigen externen und internen Anspruchsgruppen beeinflussen also die Entscheidungsergebnisse zu ihren Gunsten. Die Entscheidungen führen zu Ergebnissen (z.B. Organisationsstrukturen), die die Macht-, aber auch die Effizienzinteressen der dominanten Koalition (der Kerngruppe) befriedigen. Die Effizienz der Organisation ist jedoch (nur) Mittel zum Zweck - zum Zweck der Machterhaltung.

Anders als in vielen austauschtheoretischen Konzepten wird bei Pfeffer/Salancik (1978) *begrenzte Rationalität* (vgl. March 1978) unterstellt. Folgerichtig weisen sie auch Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgängen eine größere Bedeutung zu. Wahrnehmungsprozesse, so wird angenommen, leiten Entscheidungen und Handlungen: Das Management muß zum einen die Umwelt interpretieren, zum anderen kann es auch Macht ausüben, indem es Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse derjenigen, die wichtige Ressourcen kontrollieren, beeinflusst.

Das Spektrum der *Beeinflussung der Machtrelation* (d.h. das Spektrum der Balancierungsoperationen) ist in der Resource Dependence-Theorie wesentlich breiter als bei den oben genannten Ansätzen von Emerson und Coleman, in denen Wahrnehmung keine Rolle spielt: Neben der Forderungserfüllung, der Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit, der Dominierung der Ressourcenkontrolleure ist es auch möglich, Forderungen bzw. Beeinflussungsversuche durch - die Wahrnehmung beeinflussende - Informati-

onspolitik zu vermeiden oder zu reduzieren (vgl. zu solchen Strategien Pfeffer 1981b; Edelman 1990).

Die Resource Dependence-Theorie verdeutlicht, daß die Austauschidee keineswegs - wie es möglicherweise auf den ersten Blick scheinen mag - nur auf dyadische Beziehungen zwischen Individuen anwendbar ist. In den nachfolgenden Ausführungen soll versucht werden, das Macht- und Tauschkonzept auf das Problem der Erklärung unterschiedlicher Ausformungen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen anzuwenden. Vorher muß aber noch wenigstens ein kurzer Blick auf die Bewährung, aber auch die Grenzen dieses Ansatzes geworfen werden.

2.5 EMPIRISCHE BEWÄHRUNG UND GRENZEN DER THEORIEPERSPEKTIVE

Die einfachen Verhaltensannahmen der Tauschtheorie sind umstritten (vgl. zusammenfassend Zey 1992; Ekeh 1974; s.a. die Beiträge in Nida-Rümelin 1994). Eine Diskussion soll hier nicht erfolgen. Wichtiger sind die konkreteren machttheoretischen Ableitungen. Eine der zentralen Aussagen lautet (verkürzt): Je mehr ein Akteur in einer Austauschbeziehung wertvolle (oder wie Pfeffer/Salancik sagen: kritische) Ressourcen kontrolliert, desto mehr ist er in der Lage, das Verhalten der von ihm Abhängigen zu beeinflussen. Diese Hypothese ist in vielen experimentellen Analysen (z.B. Molm 1987; 1990; s.a. Cook 1987a) und feldempirischen Untersuchungen (z.B. Pfeffer 1972; Salancik 1979; Provan/Beyer/Kruytbosch 1980; Hambrick 1981; Pfeffer/Davis-Blake 1987; Provan/Skinner 1989; Ingram/Simons 1995; Kloyer 1995; Schreyögg/Papenheim-Tockhorn 1995; Armstrong-Doherty 1996; s.a. Hinings u.a. 1974) bestätigt worden. Es spricht also einiges dafür, daß die macht- und tauschtheoretische Perspektive erfolgreich ist (siehe zur Kritik der Resource Dependence-Theorie jedoch Donaldson 1995).

Wenn im folgenden die oben skizzierte Theorieperspektive zur Erklärung genutzt wird, ist es wichtig, ihre *Begrenzungen* mit zu bedenken. Erstens wird ein sehr reduzierter Machtbegriff verwendet. Im Mittelpunkt steht die wechselseitige Kontrolle über Ressourcen. Damit werden wichtige sozio-emotionale Momente von Macht vernachlässigt; z.B. wird Identifikationsmacht ausgeblendet. Dies wird hier in Kauf genommen: Es soll in einem ersten Schritt versucht werden, mit einer „materialistischen“ Konzeption von Macht zu arbeiten. In weiteren Schritten (die hier nicht mehr vollzogen werden) ist es möglich und sinnvoll, das Modell zu erweitern. Zweitens werden im folgenden auch die bei Pfeffer/Salancik wichtigen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse zurückgestellt. Dies ist der Vereinfachung der Argumentation (und der Seitenbegrenzung dieses Aufsatzes) geschuldet. Eine Erweiterung ist ebenfalls möglich und sinnvoll. Hier wird also die Methode der

abnehmenden Abstraktion angewandt, d.h. es wird mit einem sehr einfachen Modell begonnen (vgl. Lindenberg 1992; s.a. Nienhüser 1996).

3 Die Erklärung des Zustandekommens und des Wandels betrieblicher Arbeitsbeziehungen

3.1 PRÄZISIERUNG DER UNTERSUCHUNGSFRAGE

Im folgenden werden Erklärungen für einen Teilbereich der Personalpolitik entwickelt - für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Dabei soll die *Austauschbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (Management)* im Mittelpunkt der Analyse stehen (allerdings kann man sich bei einer Erklärung, wie wir sehen werden, nicht auf die Analyse eines bilateralen Tausches beschränken). Unter Personalpolitik sollen hier die grundsätzlichen Entscheidungen der Unternehmens- oder Betriebsleitung über die Gestaltung des Tausches mit den Arbeitnehmern verstanden werden (s.a. Macharzina 1992, S. 1781). Die Entscheidungen betreffen die Tauschinhalte ebenso wie den Tauschprozeß und die Gestaltung der Tauschbeziehung selbst. Nun resultieren aus solchen Entscheidungen des Managements allein noch nicht die betrieblichen Arbeitsbeziehungen: Auch der Betriebsrat trifft grundsätzliche, strategische Entscheidungen über den Tausch. Allerdings konstituieren nicht nur strategische Entscheidungen, sondern auch die alltäglichen Tauschhandlungen, etwa in informellen Gesprächen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung, das Austauschmuster. Festzuhalten bleibt aber, daß eine wichtige Entscheidungsvoraussetzung und ein wichtiges Entscheidungsergebnis der Personalpolitik

- die „Gestalt“ der Arbeitsbeziehungen - erst aus dem Zusammenspiel beider Akteure resultiert.

Die Frage lautet also: *Warum gibt es - innerhalb des Rahmens des Betriebsverfassungsgesetzes - unterschiedliche Formen der Interaktion und Konfliktverarbeitung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung?* Es werden daher nur solche Betriebe betrachtet, in denen ein Betriebsrat gewählt worden ist. Von Interesse ist, wie innerhalb des rechtlichen Rahmens des Betriebsverfassungsgesetzes Mitbestimmung praktiziert wird. Denn hier gibt es ganz unterschiedliche Formen, die von Verstößen gegen das Gesetz über eine buchstabengetreue Nutzung bis hin zu einer weit über das Gesetz hinausgehenden Mitbestimmung reichen.

Da es hier um die Möglichkeiten und Grenzen der Leistungsfähigkeit einer machttheoretischen Erklärung geht, ist es sinnvoll, die theoretischen Aussagen mit empirischem Material zu konfrontieren und die Erklärungen im Vergleich mit anderen Ansätzen zu betrachten. Als empirisches Material

werden hier vor allem zwei Arbeiten von Kotthoff (1981; 1994) und ergänzend weitere empirische Untersuchungen zur Beziehung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung (z.B. Kirsch/Scholl/Paul 1984; Osterloh 1993) herangezogen.

3.2 EMPIRISCHE BEFUNDE ZUR KONFLIKTHANDHABUNG ZWISCHEN BETRIEBSRAT UND BETRIEBSLEITUNG

Kotthoff (1981) hat in den Jahren 1974/75 die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung in 63 Betrieben unterschiedlicher Größen aus 6 Wirtschaftszweigen untersucht. Er stellte ein sehr breites Spektrum an Konflikt-handhabungsformen fest und identifizierte *6 unterschiedliche Typen von Beziehungen zwischen den beiden Akteuren Betriebsrat und Betriebsleitung*. Kotthoff (1981) spricht zwar von Betriebsratstypen, weist aber darauf hin, daß es sich um Interaktions- oder Partizipationsmuster handele. Typ I bezeichnet er als „ignorierten“; Typ II als „isolierten Betriebsrat“, Typ III belegt er mit dem Begriff „der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“, Typ IV ist der „zwiespältige“, Typ V der „respektierte standfeste Betriebsrat“, und Typ VI nennt er „kooperative Gegenmacht“. Von I bis zu VI nimmt der Grad der symmetrischen Partizipation - wie Kotthoff es nennt - zu. Man kann diese Typen deshalb auch als eine Art grobe Skala der Partizipation und Kooperation auffassen. So werden beispielsweise die Betriebsräte bei den Typen I und II vom Management ignoriert bzw. von der Belegschaft isoliert, Partizipation und Kooperation sind gering. Bei Typ V und VI - auf dem anderen Ende der Skala angesiedelt - ist eine eher kooperative Beziehung vorhanden, die allerdings Konflikte nicht ausschließt. Erwartet hatte Kotthoff (1981) auch einen wenig kooperativen Typ, den er als „klassenkämpferischen Betriebsrat“ bezeichnet. Empirisch kam dieser Typus in den Betrieben nicht vor. Erst in der Nachuntersuchung konnte Kotthoff (1994) auch Fälle identifizieren, in denen Betriebsräte zu „Klassenkämpfern“ geworden waren. Insgesamt kann man rund ein Drittel der vorgefundenen Typen als „vertretungswirksam“ (Kotthoff 1981; 1994) bezeichnen, d.h. hier gelingt dem Betriebsrat wenigstens zum Teil eine Durchsetzung seiner Interessen und eine Umsetzung der ihm per Gesetz zustehenden Rechte. Zwei Drittel sind dagegen „vertretungsdefizient“; hier kann der Betriebsrat seine Rechte kaum geltend machen.

Nach Kotthoff (1981, insb. S. 253) sind es vor allem zwei Variablen, die die Interaktionsform bewirken: erstens der „persönliche Einfluß des Haupteigentümers“ und zweitens die gewerkschaftliche Präsenz. Wo der *Eigentümer sehr starken Einfluß nimmt* (also besonders in kleineren Betrieben), sind eher restriktive Autoritätsmuster zu erwarten, die wiederum zu asymmetrischen,

nicht-kooperativen Interaktionsformen und einer defizienten Interessenvertretung führen. Die zweite Variable ist die *gewerkschaftliche Präsenz* in Form eines hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Beschäftigten und einer starken Vertrauensleute-Organisation. Bei geringer gewerkschaftlicher Präsenz ist eine hinsichtlich ihrer Einflußchancen weniger symmetrische Beziehung wahrscheinlich (s. ähnlich Kirsch/Scholl/Paul 1984, S. 172f.). Es kommen also unter diesen Bedingungen häufiger die ignorierten, isolierten oder instrumentalisierten Betriebsräte vor, während die standfesten, als Ordnungs- oder Gegenmacht agierenden Typen seltener sind.

In der Untersuchung von Osterloh (1993) in 30 Unternehmen zeigten sich recht ähnliche Typen und Befunde: Auch hier kamen die Typen Isolation des Betriebsrates bzw. Dominanz der Betriebsleitung über den Betriebsrat eher bei den kleineren Betrieben vor. In den größeren Betrieben fanden sich dagegen häufiger kooperative und konfliktäre Austauschbeziehungen. Osterloh interpretiert diesen Zusammenhang zwischen Größe und Austausch- bzw. Konfliktmuster inhaltlich aber etwas anders als Kotthoff: Sie hebt auf die Machtmittel des Betriebsrates ab. Die Machtmittel sind um so größer, wenn in dem Unternehmen ein *mitbestimmter Aufsichtsrat* vorhanden ist (s.a. Kirsch/Scholl/ Paul 1984) und/oder *je mehr Betriebsräte* freigestellt sind. *Der Einfluß des Betriebsleiters* auf die sozialen Beziehungen *spielt hier keine Rolle*.

Kotthoff hat 55 Betriebe aus seiner ersten Erhebung (1975) 15 Jahre später erneut untersucht. In der Nachuntersuchung stellte Kotthoff (1994) fest, daß es mittlerweile nicht mehr in zwei Drittel der Betriebe „vertretungsdefiziente“ Mitbestimmungspraktiken gibt, sondern nur noch etwa in einem Drittel. Wie erklärt Kotthoff den Wandel? Er zieht - anders als bei seiner ersten Untersuchung - weniger relativ „harte“, empirisch leicht feststellbare Größen heran wie den gewerkschaftlichen Organisationsgrad, sondern er stellt die Bedeutung von Einzelpersonen, von symbolischen, d.h. Ungerechtigkeiten verdeutlichenden Einzelereignissen und der jeweiligen Ausprägung der betrieblichen Sozialordnung (z.B. patriarchalische versus instrumentell-repressive Sozialordnung) in den Mittelpunkt seiner Erklärung. Offen bleibt jedoch - sowohl bei Kotthoff als auch bei Osterloh - die Frage, wie man die beobachteten Zusammenhänge *systematisch* erklären kann, d.h. durch eine Subsumierung unter eine allgemeine Theorie oder allgemeinere Hypothesen. Andernfalls bleiben auch die einzelnen Variablen wie z.B. Organisationsgrad, Vorhandensein eines Aufsichtsrates oder integrative Sozialordnung ohne inneren Zusammenhang. Kotthoff gibt - wie auch Osterloh - selbst an mehreren Stellen Hinweise für eine machtorientierte Interpretation, obwohl er derartige, tausch- und aushandlungsorientierte Erklärungsansätze ablehnt. Er spricht von einer „Verschiebung der Machtrelation“ (Kotthoff 1994, S.

121); er nennt ressourcenverschiebende Ereignisse als Ursache des Wandels, wie z.B. Reorganisationsprozesse nach Konkursen oder einem Eigentümerwechsel (S. 160; S. 193); er thematisiert die Beziehung zwischen Betriebsrat und der Belegschaft als Austauschbeziehung: „Weil er (der Betriebsrat, W.N.) oben nichts mitbeeinflusste, hatte er auf die Dauer auch unten nichts zu bieten“ (S. 191); es finden sich auch eine Vielzahl von Stellen zum Austauschprozeß zwischen Betriebsrat und Werksleitung (z.B. S. 208). Das Material von Kotthoff läßt also eine machtabhängigkeits- oder tauschtheoretische Interpretation zu, die im folgenden versucht werden soll. Während Kott-hoff das Zustandekommen und die Veränderung von Konflikt-handhabungs-mustern aus einer phänomenologisch-interaktionistischen Perspektive erklärt und konkrete Einzelpersonen sowie die betriebliche Sozialordnung in den Mittelpunkt seiner Interpretationen rückt, hebt die hier verwendete Macht-perspektive im Gegensatz dazu „objektive“, „materielle“ Bestimmungsgründe hervor: Macht, die aus Ressourcenkontrolle resultiert. Speziell im Kon-trast zur stark subjektivistischen Erklärung von Kotthoff sollte sich die Eig-nung der Machtperspektive (vgl. zu einer solchen Perspektive auch Schei-necker 1989; Schmidt/Trinczek 1989) erweisen. (Nicht vergessen werden darf: Hätte Kotthoff auf macht- und tauschtheoretischen Erklärungen - oder eine andere durchgängige Erklärung auf der Grundlage einer *allgemeinen* Theorie - zurückgegriffen, würden wir möglicherweise keine so schöne, dichte und informative Beschreibung realer Fälle lesen können!)

3.3 PRÄZISIERUNG DER ABHÄNGIGEN VARIABLE „ANTAGONISTISCHE KOOPERATION“ UND HYPOTHESEN

Es wird im folgenden in zwei Schritten vorgegangen: Zuerst werden die zentralen, auf den theoretischen Überlegungen basierenden Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen sind noch recht abstrakt. Im zweiten Schritt werden die Vermutungen daher konkret auf die hier interessierende Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat angewendet. Die theoretischen Begriffe werden also auf empirische Sachverhalte bezogen (vgl. zum methodologischen Hintergrund einer solchen Vorgehensweise auch Nienhü-ser 1996).

Zunächst ist der *Begriff der Kooperation* auf der Grundlage der Theorie zu präzisieren. Kooperation meint ein Interaktionsmuster, in dem mindestens zwei Akteure so handeln, daß die Interessen (Forderungen) der jeweils anderen Partei (u.U. auch auf Kosten der eigenen Interessen) berücksichtigt werden. Allerdings wird ein Akteur, der seine Eigeninteressen verfolgt, nur dann bereit sein, die Interessen der anderen Partei zu berücksichtigen, wenn die Nachteile, die ihm zunächst einmal entstehen, langfristig bzw. durch Synergieeffekte wieder ausgeglichen werden. Zumindest im Bereich der Arbeitsbe-

ziehungen ist Kooperation identisch mit antagonistischer Kooperation, ein Begriff, der ein spezifisches Spannungsverhältnis zum Ausdruck bringen soll: „Vorteile des Austausches führen die Menschen zusammen, und Anreize, sich die Tauschvorteile einseitig anzueignen, treiben sie tendenziell auseinander. Dies sind die beiden Grundkräfte menschlicher Vergesellschaftung...“ (Kliemt 1986, S. 16f.; vgl. auch Esser 1993, S. 355f.). Man kann auf der Grundlage einer Reihe von Untersuchungen über betriebliche Arbeitsbeziehungen vereinfacht folgende, grundlegende Muster der Interaktion zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber unterscheiden (Nienhüser 1989b): *Ausgrenzung*, *Assimilierung*, *Polarisierung* und *antagonistische Kooperation* (vgl. zum zweiten und dritten Begriff Brigl-Matthiaß 1926, zum vierten Vilmar 1975, S. 21; Esser 1993, S. 355f.). *Ausgrenzung* ist dadurch charakterisiert, daß Forderungen (in der Regel die Forderungen des Betriebsrats und weniger die Forderungen des Arbeitgebers) soweit wie möglich ignoriert werden; Konflikte werden durch Kommunikationsvermeidung und massiven Machteinsatz zu unterdrücken versucht. Die *Assimilierungsstrategie* hat mit der ersten gemeinsam, daß ebenfalls versucht wird, Konflikte zu vermeiden, die aus möglichen Forderungen der Akteure der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen resultieren. Sie unterscheidet sich jedoch von der ersten Strategie dadurch, daß die Forderungen durch Gewähren tatsächlicher oder meist symbolischer Vorteile an den Betriebsrat und weniger an die Arbeitnehmerschaft insgesamt abgewehrt werden. Bei der *Polarisierungsstrategie* nimmt man offene Konflikte in Kauf, versucht aber ebenfalls, die Forderungen möglichst nicht zu erfüllen. Die Strategie der *antagonistischen Kooperation* beinhaltet wie die dritte Strategie die Akzeptanz offener Konflikte, sie ist aber durch Kompromißbereitschaft geprägt. Es wird nicht versucht, Forderungen durch Kommunikationsvermeidung oder selektive Belohnungen zu unterdrücken oder umzuleiten. Die Akteure gehen zwar davon aus, daß grundsätzliche Interessengegensätze vorhanden sind, die auch evtl. nicht aufgelöst werden können, sie nehmen aber an, daß die Interessengemeinsamkeiten groß genug sind, um eine dauerhafte Kooperation zu gewährleisten (vgl. auch Weltz 1977a; 1977b; Weinert 1987); letztlich nehmen sie an, daß die Vorteile der Kooperation die Nachteile überwiegen. Um die Diskussion zu vereinfachen, wird über weite Strecken der folgenden Ausführungen zwischen zwei Interaktionsmustern unterschieden: antagonistische Kooperation und Nicht-Kooperation, wobei letztere die drei anderen Strategien *Ausgrenzung*, *Assimilierung* und *Polarisierung* umfaßt. Wenn im folgenden von Kooperation die Rede ist, ist (sofern nicht ausdrücklich etwas anderes gesagt wird) immer antagonistische Kooperation gemeint. Zudem sollen bei diesem Begriff von Kooperation kognitiv-affektiven Dimensionen (und damit

Aspekte wie die Einstellung gegenüber dem „Gegner“ oder „Sozialpartner“, auch Vertrauen usw.) außer acht gelassen werden.

Die *zentrale Hypothese* lautet nun: *Kooperation ist um so häufiger und intensiver, je mehr zwischen Akteuren ein Machtgleichgewicht auf hohem Niveau besteht.* Die Begründung für diese Hypothese ergibt sich aus den o.a. theoretischen Überlegungen: Ein Machtgleichgewicht heißt definitionsgemäß, daß die Akteure voneinander abhängig sind. Das bedeutet, sie interessieren sich jeweils für die Ressourcen, die der andere kontrolliert, und sie haben wenig Möglichkeiten, die Ressourcen außerhalb der Tauschbeziehung zu bekommen. Ein *hohes Niveau eines Machtgleichgewichts* meint, daß sich (im Idealfall eines Machtgleichgewichts) nicht nur zwei *gleich* abhängige Partner gegenüberstehen, sondern auch noch zwei jeweils *stark* abhängige. In dieser Situation haben beide ein starkes Interesse, beide kontrollieren wechselseitig wichtige Ressourcen, beide haben keine Alternativen zu einem Tausch außerhalb der Beziehung.

Aus dieser zentralen Hypothese folgt auch: Wenn sich das Interesse an Ressourcen, die Kontrolle oder die Ressourcenalternativen ändern, dann verändert sich auch das Machtgleichgewicht. Durch die Balancierungsoperationen wandelt sich auch die Austauschbeziehung, d.h. die Intensität und die Häufigkeit der Kooperation.

Diese Vermutungen müssen nun auf die konkrete Situation der betrieblichen Arbeitsbeziehungen übertragen werden. Ein wichtiger Punkt, der bei der Übertragung zu beachten ist, besteht in der Annahme, daß der Arbeitgeber einen Machtvorteil gegenüber dem Betriebsrat hat. Ein Zustand in Richtung auf ein Machtgleichgewicht und damit eine kooperative Interaktion stellt sich also ein, wenn der Machtvorteil reduziert würde, d.h. der Arbeitgeber weniger mächtig (abhängiger) würde und/oder der Betriebsrat mächtiger (weniger abhängig). Die *situationsbezogene Hypothese* lautet deshalb: *Kooperation ist um so häufiger und intensiver, (a) je geringer das Interesse des Betriebsrates an Ressourcen des Arbeitgebers ist, je größer die Kontrolle des Betriebsrats über vom Arbeitgeber benötigte Ressourcen ist, und je mehr Ressourcenquellen dem Betriebsrat zur Verfügung stehen; und/oder (b) je stärker das Interesse des Arbeitgebers an Ressourcen des Betriebsrates ist, je geringer die Kontrolle des Arbeitgebers über vom Betriebsrat benötigte Ressourcen ist, und je weniger Ressourcenquellen dem Arbeitgeber zur Verfügung stehen.* Im nächsten Schritt müssen wir nun empirische Größen mit den theoretischen Variablen in Verbindung bringen. Abbildung 1 faßt die situationsbezogene Hypothese und die empirischen Größen schematisch zusammen. Anschließend werden diese Aussagen näher erläutert; gleichzeitig werden erste Interpretationen/Erklärungen empirischer Befunde vorgenommen.

Die <i>Unabhängigkeit</i> (Macht) des Betriebsrates wird gefördert durch ...	
Theoretische Variablen	Empirische Variablen
Geringes Interesse	Geringes Interesse an Wiederwahl, an Leistungen des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer, an Informationen.
Starke Kontrolle	Starke Kontrolle über vom Arbeitgeber benötigte Ressourcen (Humankapital und Sozialkapital); sie ist um so stärker, je höher der gewerkschaftliche Organisationsgrad, die Vertrauensleute „dichte“ und die Homogenität der Arbeitnehmerinteressen sind.
Viele alternative Ressourcenquellen	Alternativen zur Wiederwahl und zu Leistungen des Arbeitgebers; insb. ein mitbestimmter Aufsichtsrat bietet Alternativen zur Beschaffung von wichtigen Informationen.

↓
Machtgleichgewicht
↑

Die <i>Abhängigkeit</i> des Arbeitgebers wird gefördert durch ...	
Theoretische Variablen	Empirische Variablen
Starkes Interesse	Starkes Interesse an Human- und Sozialkapital (Qualifikation, Flexibilitäts- und Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer); dieses Interesse ist besonders stark bei hoher Prozeß- und Produktkomplexität und häufigen organisatorisch-technischen Umstellungen.
Geringe Kontrolle	Geringe Kontrolle über die vom Betriebsrat benötigten Ressourcen (Wiederwahl, Leistungen an Arbeitnehmer, Informationen). Die Kontrolle ist gering, wenn wenige „arbeitgeberfreundliche“ in Konkurrenz zu konfliktorientierten Betriebsratslisten kandidieren, wenn Leistungen an die Arbeitnehmer weitgehend und auf hohem Niveau tariflich reguliert sind, und Informationen nicht „exklusiv“ über den Arbeitgeber zu bekommen sind.
Wenig alternative Ressourcenquellen	Wenig Alternativen , Human- und Sozialkapital außerhalb der Tauschbeziehung Betriebsrat - Arbeitgeber zu erlangen. Dies ist der Fall, wenn der Betrieb zu groß ist, um mit jedem Arbeitnehmer einzeln zu verhandeln.

Abb. 1: Theoretische bzw. empirische Determinanten des Machtgleichgewichts

3.4 ENTWICKLUNG UND ERSTE ANWENDUNGEN DES ERKLÄRUNGSMODELLS

Betrachten wir zunächst die Seite des Betriebsrates: seine Interessen, seine Kontroll- und Ressourcenbeschaffungsmöglichkeiten. (Im folgenden werden die Begriffe Arbeitgeber (im Sinne von Betriebsleitung) mit AG, Arbeitnehmer mit AN und Betriebsrat mit BR abgekürzt.)

3.4.1 Interessen, Kontrollmöglichkeiten und Ressourcen des Betriebsrates

Die *erste Variable* ist das *Interesse* des BR an Ressourcen des AG. Das Interesse des BR besteht - sehr vereinfacht gesagt - in der Verwertung des Humankapitals - und zwar seines eigenen Humankapitals (es handelt sich um eine zwar vereinfachende, aber widerlegbare Annahme): Das bedeutet auch, daß er ein Interesse an der Wiederwahl als BR hat. Die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ist, wenn schon nicht das eigentliche Ziel des BR, so doch ein Mittel. Darüber hinaus wird angenommen, daß der BR ein starkes Interesse an Informationen hat (dies läßt sich indirekt aus den häufigen und massiven Konflikten um die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Informationsrechte des BR schließen, vgl. Staehle/Osterloh 1985; s.a. Böhle 1988).

Die Frage ist nun zum einen, *wie eng die Wiederwahl mit den Leistungen des AG an die Arbeitnehmer verknüpft* ist. Wenn die Wiederwahl sehr stark von den Leistungen abhängt, die der AG - vermittelt über den BR - an die Beschäftigten gibt, dann hat der BR ein großes Interesse an den AG-Leistungen, z.B. an übertariflicher Vergütung, günstigen Arbeitszeitregelungen u.ä. Der BR ist dann stärker von den AG-Leistungen abhängig. Der BR hat zudem Interesse daran, öffentlich darzustellen, daß er für die Leistungen mitverantwortlich ist. Nach den Fallstudien-Befunden von Weltz (1977a; b) ist es sogar eine „Leistung“ des AG, daß der BR die Gelegenheit zu einer solchen symbolischen Politik erhält.

Man kann eine weitere Vermutung formulieren: Dort, wo der BR *quasi automatisch wiedergewählt* wird, weil es sich z.B. um einen gewerkschaftlich orientierten BR handelt, die Arbeitnehmer auch größtenteils organisiert sind und keine alternativen BR-Listen auftauchen, dort ist der BR weniger von den Leistungen des AG abhängig (vgl. hierzu die historischen Fallstudien von Balsen/Nakielski/Rössel 1995). Der BR kann in dieser Situation öfters Kompromisse eingehen, die gelegentlich auch zu Lasten der Arbeitnehmer gehen können. Die Arbeitnehmer vertrauen hier ihrer Interessenvertretung, daß es ihr gelingt, die Nachteile langfristig wieder auszugleichen. Im Verhältnis zum AG bedeutet dies, daß ein solcher starker BR eher kompromiß- und verhandlungsfähig ist. Das heißt, bei starken BR ist tendenziell eine der Bedingungen für Kooperation gegeben.

Damit kommen wir zur *zweiten Variablen, der Kontrolle der vom AG benötigten Ressourcen durch den BR*. Generell kann man sagen: Der BR kann die Ressourcen der Arbeitnehmer um so besser kontrollieren, je mehr individuelles Verhandeln an ihm vorbei ausgeschlossen ist. Individuelles Verhandeln zwischen einzelnen Arbeitnehmern oder spezifischen Gruppen von Arbeitnehmern und AG ist um so weniger wahrscheinlich, je mehr zwischen Arbeitnehmern und BR eine *Koorientierung* existiert, in der Regel durch eine starke *gewerkschaftliche Orientierung*. Dort, wo der Organisationsgrad hoch und der BR gewerkschaftlich organisiert ist, können die Arbeitnehmer eher darauf vertrauen, daß eine Nutzung der kollektiven Interessenvertretung für sie von Vorteil ist. Sie treten daher die Verfügung über ihre Ressourcen an den BR ab (vgl. Coleman 1991). Förderlich ist auch eine *homogene Arbeitnehmerschaft*, weil dann eine Aggregation der Interessen für den BR einfacher ist und damit die Wahrscheinlichkeit der Interessendurchsetzung steigt (vgl. ähnlich Fürstenberg 1995, S. 82ff.). Gewerkschaftliche *Vertrauensleute* sind darüber hinaus ein Mittel, um diese Interessenaggregation und Rückvermittlung von Verhandlungsergebnissen an die Arbeitnehmer zu fördern (vgl. zu solchen Machtgrundlagen ähnlich die Befunde von Witte 1980; Kirsch/Scholl/Paul 1984).

Nun zur *dritten Variablen, den Zugangsmöglichkeiten des BR zu den von ihm benötigten Ressourcen außerhalb der BR-AG-Beziehung*. Es sind nicht nur die über den BR vermittelten Leistungen des AG an die AN, die der BR zur Erreichung seiner Wiederwahl-Interessen realisieren will. Er benötigt insb. Informationen, um bei Entscheidungen die Interessen der Beschäftigten effektiv vertreten zu können. Zu dieser Ressource hat der BR um so eher Zugang, je mehr er eben nicht auf den AG angewiesen ist, d.h. je mehr er diese Informationen von *AN-Vertretern im Aufsichtsrat* bekommen kann. Die Ressource Information ist dagegen „exklusiv“ vom AG zu bekommen, wenn kein mitbestimmter Aufsichtsrat vorhanden ist.

3.4.2 Interessen, Kontrollmöglichkeiten und Ressourcen des Arbeitgebers

Für den AG unterstelle ich folgende *Interessen* (auch hier handelt es sich um eine Annahme): Erstens ist für ihn ein bestimmtes Maß an Humankapitalverausgabung der Arbeitnehmer wichtig, zweitens ein bestimmtes Maß an Bereitschaft, in spezifisches Humankapital zu investieren, drittens eine bestimmte Quantität an Zusammenarbeitsbereitschaft und Flexibilität (kurz: Sozialkapital; vgl. zu diesem Begriff Coleman 1991; ähnlich Sadowski 1991), d.h. auch die Bereitschaft, kurzfristig Nachteile in Kauf zu nehmen, mit dem Vertrauen darauf, daß der Arbeitgeber diese Nachteile langfristig wieder ausgleicht (vgl. ähnlich Lutz 1987). Das Interesse an diesen Ressourcen ist nicht in jedem Unternehmen und in jeder Situation gleich. Wo

komplexe Tätigkeiten und Arbeitsprozesse zu erfüllen sind, ist eher mehr und häufiger spezifisches Humankapital erforderlich. Wo häufig Umstellungen von Arbeitsprozessen und Produkten notwendig sind, benötigt man in erhöhtem Maße eine Flexibilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer. Bei Kotthoff finden sich durchaus Hinweise auf den Einfluß des Bedarfs an Human- und Sozialkapital: So kommt die Ausgrenzung von BR häufiger bei einfacher Massenproduktion vor (1994, S. 136). Bei komplexeren Produktionsprozessen und Produkten ist jedoch eine Kooperation mit den Arbeitnehmern funktional, denn diese kontrollieren direkt die für den AG interessanten Ressourcen. Für eine Kooperation mit dem BR sind dies allerdings nur notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen. Eine Kooperation mit dem BR wird nur dann gefördert, wenn der BR die Ressourcen der Arbeitnehmer kontrolliert, d.h. der AG nicht direkt mit den Arbeitnehmer verhandeln und kooperieren kann. Hiermit ist schon die nächste Variable angesprochen: die *alternativen Zugangsmöglichkeiten* des AG zu den von ihm benötigten Ressourcen. Wenn der BR den Zugang zum Humankapital und Sozialkapital durch eine hochorganisierte, dem BR folgende Arbeitnehmerschaft kontrolliert und der AG gleichzeitig diese Ressourcen benötigt, dann sind nicht-kooperative Interaktionsformen von Seiten des AG, die mit Ignoranz des BR oder Isolation einhergehen, dysfunktional. Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: die Transaktionskosten, hier *die Kosten kollektiver Verhandlungen versus individueller Verhandlungen*. Der Zugang zu den Ressourcen am BR vorbei ist für den AG um so ineffizienter, je mehr Arbeitnehmer vorhanden sind, also in *großen Betrieben*. Oder anders gesagt: Bei einer großen Zahl von Arbeitnehmern ist es für den AG verhandlungskosten sparend, wenn er auf den BR zurückgreift und Verhandlungen standardisiert - dies ist ein Argument, das z.B. von Williamson/Wachter/Harris (1975) angeführt wird. (Man sollte auf die Variablen der Transaktionskostentheorie nicht verzichten, selbst wenn man den Transaktionskostenansatz nicht verwendet.) In kleineren Unternehmen dagegen kennen sich Arbeitnehmer und AG oft persönlich, der Unternehmer arbeitet häufig noch im Betrieb mit. In einer solchen Situation ist direktes Verhandeln relativ einfach, und es fallen relativ wenig Transaktionskosten an.

Als *dritte Variable* ist die *Kontrolle des AG über die den BR interessierenden Ressourcen* zu betrachten. Die Wiederwahl kann der Arbeitgeber zwar nicht direkt kontrollieren, allerdings werden Fälle berichtet, in denen der AG bestimmte, „*gemäßigte Betriebsratslisten*“ bei den Betriebsratswahlen unterstützt, z.B. durch PR-Aktionen u.ä. (vgl. dazu die Fallstudien in Balsen u.a. 1987). Gelingt es dem AG nicht, einem konfliktorientierten BR Konkurrenz zu verschaffen, kann er die Ressource „Wiederwahl“ kaum kontrollieren. Ein weiterer Aspekt mag wichtiger sein: Die Leistungen des AG an

die Arbeitnehmer stellen eine wesentliche, den BR interessierende Ressource dar. Wenn eine Situation gegeben ist, in der sehr viele Leistungen per Tarifvertrag und auf einem hohen Niveau geregelt sind, dann sind (unter der Voraussetzung der Tarifbindung des AG) die Handlungsspielräume für den AG geringer, d.h. die Ressourcenkontrolle ist erschwert. In einer Situation, in der *vielen noch per Betriebsvereinbarung geregelt werden kann*, kontrolliert der AG wichtige Ressourcen in sehr viel höherem Maße. Und schließlich sind noch die bereits bei der Variablen „alternative Ressourcenquellen des BR“ angesprochenen Informationen zu nennen. Je weniger der AG in der Lage ist, die Informationen, die der BR wünscht, „exklusiv“ zu halten, desto geringer ist seine Macht. Hier zeigt sich im übrigen als ein Problem des Ansatzes, daß die Variablen Kontrolle und alternative Ressourcenquellen nicht ganz überschneidungsfrei sind, wenn sich bestimmte Ressourcen nicht eindeutig der Sphäre eines Akteurs zuordnen lassen: Je mehr zum Beispiel der BR das Humankapital kontrolliert, desto weniger Möglichkeiten hat der AG, das Humankapital außerhalb der BR-AG-Beziehung zu erhalten. (Allerdings kann er immer noch Arbeit durch Kapital substituieren.)

Wir können ein *Zwischenfazit* ziehen: Situationsvariablen, wie sie zum Teil bei Kotthoff (1981; 1994), Kirsch/Scholl/Paul (1984) und Osterloh (1993) angesprochen werden, lassen sich vor dem Hintergrund der Macht- und Austauschtheorie sinnvoll und systematisch interpretieren. Darüber hinaus lassen sich weitere relevante Einflußgrößen identifizieren. Eine antagonistische Kooperation ist also weniger zu erwarten in Betrieben, die folgende Merkmale aufweisen: Der persönliche Einfluß des Haupteigentümers ist stark (vor allem in kleinen Betrieben); die gewerkschaftliche Präsenz ist gering, d.h. der Organisationsgrad ist niedrig, und es gibt wenig Vertrauensleute; die Arbeitnehmerschaft ist sehr heterogen in ihren Interessen; im Unternehmen ist kein mitbestimmter Aufsichtsrat vorhanden; der AG hat nur geringen Bedarf an spezifischem Humankapital, er benötigt kaum Sozialkapital, dies ist insbesondere bei einfachen Produkten und wenig komplexen Produktionsprozessen zu erwarten; es gelingt dem AG, einen „eigenen“ BR zu etablieren bzw. als Konkurrenz bei Wahlen aufzustellen; er kann viele Leistungen über Betriebsvereinbarungen regeln, d.h. in Tarifverträgen ist relativ wenig festgeschrieben bzw. der AG ist nicht tarifgebunden. (Zu analysieren wäre das Zusammenwirken dieser Variablen; man kann vermuten, daß eher eine Konfiguration wirksam wird, d.h., daß die Variablen nur in bestimmten Kombinationen einen Einfluß haben.)

Erklärungen können nicht direkt bei empirischen Variablen wie Größe, Vorhandensein eines mitbestimmten Aufsichtsrates etc. ansetzen. Es wäre beispielsweise keine theoretisch sinnvolle Erklärung, zu sagen: Je kleiner der Betrieb, desto weniger kommt eine antagonistische Kooperation zustande

bzw. desto eher kommen Ausgrenzung, Assimilierung oder Polarisierung vor, denn genau dies wäre wieder zu erklären, andernfalls bliebe die Frage nach den Mechanismen, die es erlauben, den Zusammenhang kausal zu interpretieren, unbeantwortet. Sinnvoller ist es, die empirischen Variablen vor dem Hintergrund einer allgemeineren Theorie, hier macht- und austauschtheoretisch, zu interpretieren. Unterstellen wir einmal gegebene Interessen der Akteure, dann können wir an „materiellen“ Größen ansetzen - am jeweiligen Bedarf an Ressourcen, an der Substituierbarkeit von Ressourcen und an der Ressourcenkontrolle. Dies ermöglicht einfache und gehaltvolle Erklärungen.

Zum Schluß soll auf einen relativ komplexen Fall eingegangen werden. An seinem Beispiel soll erneut die Leistungsfähigkeit der Machttheorie verdeutlicht werden, indem der bei Kotthoff (1994) berichtete Wandel der Arbeitsbeziehungen in einem Betrieb über einen Zeitraum von 15 Jahren zu erklären versucht wird. Gleichzeitig sollte deutlich werden, daß man häufig nicht nur Austauschbeziehungen zwischen zwei Akteuren betrachten muß, sondern komplexere Interaktionsmuster zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmern, Betriebsrat und Gewerkschaft.

3.5 INTERPRETATION EINES KOMPLEXEN TAUSCHMUSTERS - DER FALL SEVERIN

Wie läßt sich nun der Wandel von Austauschmustern erklären? Der folgende, bei Kotthoff (1994: 205-226) dokumentierte Fall bietet sicher nicht alle benötigten Informationen, da er aus einer anderen Theorieperspektive erhoben wurde; gleichwohl finden sich einzelne Ansatzpunkte, und wir können versuchen, diesen Fall als ein Beispiel für einen Wandlungsprozeß zu deuten und als Alternative zu der personalistischen Erklärung von Kotthoff eine „materialistische“ Erklärung für den Wandel und die Stabilität von Austauschmustern anzubieten.

Es handelt sich um einen Metallbetrieb, Severin genannt, mit rund 1000 Beschäftigten. Der Betrieb ist Teil eines großen Mischkonzerns. Der Fall ist insofern sehr gut geeignet, weil sich hier ein Wandel hin zu einem vertretungswirksameren Betriebsrat, d.h. weg von der Assimilierung hin zur antagonistischen Kooperation, vollzog, obwohl einer der Hauptakteure, der Betriebsratsvorsitzende Göttle, bereits 1975 (zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung) dieses Amt innehatte und sich auch die integrative Sozialordnung kaum änderte. Dies sind jedoch die beiden Hauptvariablen, mit denen Kotthoff prinzipiell den Wandel erklären will. Meiner Ansicht nach sind es vielmehr ganz „harte“ Variablen, vor allem der Bedarf an und die Kontrolle über Ressourcen sowie das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis, die eine Rolle spielen. Wenn meine Erklärung zutreffend sein sollte, müßten wir neben der Veränderung der Austauschbeziehung in Richtung auf Kooperation einen

mächtigeren Betriebsrat vorfinden. Dieser Machtzuwachs kann darauf beruhen, daß der Betriebsrat weniger oder der Arbeitgeber stärker abhängig geworden ist von bestimmten Ressourcen. Was also hat sich gewandelt? Zunächst die Austauschbeziehung: „Während der Betriebsrat damals ein relativ ‘pflegeleichter’ Ordnungsfaktor war, ist er heute eine veritable Ordnungsmacht. Struktur und Ergebnis der Interessenvertretung ... ist heute derjenigen in den montan-mitbestimmten Betrieben recht ähnlich“ (Kotthoff 1994, S. 203, Hervorhebungen im Original). Als Ordnungsfaktor ist der Betriebsrat inkorporiert, also assimiliert, sein Einfluß ist relativ gering; als Ordnungsmacht ist sein Einfluß sehr viel größer, er ist Co-Manager (S. 204; vgl. zum Co-Management auch von Eckardstein u.a. 1998). Um den Wandel zu verstehen, müssen wir die Austauschbeziehungen zwischen BR und Werksleitung, BR und Gewerkschaft sowie BR und Belegschaft betrachten. Eine zentrale Person ist Erich Göttle, der Betriebsratsvorsitzende. 1975 war er bereits siebzehn Jahre Betriebsrat und zehn Jahre Vorsitzender; 1990 hatte er dieses Amt immer noch inne. Der Werksleiter hat dagegen mehrmals gewechselt, 1990 leitete Herr Phillip das Werk. Göttle empfand früher den Einfluß des BR insbesondere auf das wirtschaftliche Geschehen als zu gering; er fühlte sich „benutzt“. Heute dagegen schätzt er die Macht und den Einfluß des BR als sehr viel höher ein. Beschreiben und interpretieren wir zunächst (1) die *Austauschbeziehung zwischen Werksleitung und Betriebsrat*, der durch die Person des Vorsitzenden dominiert wird. (Wir vereinfachen also, indem wir die Austauschbeziehungen zwischen Göttle und den anderen BR-Mitgliedern ausklammern.) Über welche Ressourcen verfügt Göttle, welche Ressourcen kontrolliert er auf welche Art und Weise? Göttle hat - wie erwähnt - eine sehr lange Erfahrung als Betriebsratsmitglied und -vorsitzender; er hat in der Firma eine Lehre absolviert und ist zum Meister aufgestiegen. Er engagiert sich schon lange in der Gewerkschaft; er war bereits 1975 Gemeinderatsmitglied in dem kleinen Ort, in dem Severin angesiedelt ist, er ist Mitglied im Kreistag, in der Tarifkommission und im Bezirksvorstand der IG Metall; 1990 hat er darüber hinaus „ein wichtiges Mandat in der Gewerkschaftszentrale“ inne und ist Mitglied des Aufsichtsrates des Konzerns, zu dem Severin gehört (S. 206). Fast mehr als der Werksleiter vertritt Göttle das Werk nach außen: „Er nutzt seine Kontakte zur Politik und zu den Behörden, wenn es um die aktuell zahlreichen baulichen Genehmigungsverfahren für betriebliche Vorhaben geht. Er repräsentiert den Betrieb gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit. Das Managen der Verbindung des Werkes mit seiner relevanten Umwelt - Aufsichtsrat, Gewerkschaft, Politik, Behörden, Medien und Öffentlichkeit - ist ein bedeutsamer Aspekt seiner Rolle als Co-Manager“ (S. 215f.). Er kontrolliert damit wichtige Ressourcen für das Unternehmen. Der Betriebsleiter sagt selber: „Der Herr Göttle, der hat ein unheimliches Paket an Erfahrung,

das bringe ich nicht mit in diesem Bereich“ (S. 213). Damit ist aber der Wandel hin zu einem mächtigeren BR noch nicht erklärt. Schließlich verfügte Göttle auch schon früher über einen großen Teil dieser Ressourcen. Meiner Meinung nach ist der *entscheidende*, wenn auch nicht ausschließliche *Faktor die massive Veränderung in der Eigentümer-, Produkt- und Produktionsstruktur* des Betriebs. Diese Veränderung hat zu einem erhöhten *Bedarf* an den von Göttle kontrollierten Ressourcen geführt. Nach einem Eigentümerwechsel kam es zu einer erheblichen Personalreduktion und gleichzeitig einer technischen Modernisierung mit sehr großem Qualifikationsbedarf. Göttle kontrolliert hier die wichtigen Ressourcen Humankapital, aber auch Sozialkapital - oder wie der Werksleiter es formuliert: „Der Betriebsratsvorsitzende erfüllt eine Koalitionsaufgabe nach der anderen Seite. Wenn er nicht da wäre, ... könnten gewisse Unruhen in den Betrieb hineingetragen werden, wobei es zunächst einmal gären würde, ohne daß ich als Werksleiter es wissen würde. ... Der Betriebsratsvorsitzende hat in solchen Fällen immer die Gelegenheit wahrgenommen, ... die Dinge in Ordnung zu bringen“ (Kotthoff 1994, S. 207, im Original teilweise Hervorhebungen). Was „bietet“ nun der Werksleiter dem Betriebsratsvorsitzenden? Zum einen bekommt Göttle sehr viel Einfluß, betriebsbedingte Kündigungen, gegen die er sein Veto einlegt, werden vom Werksleiter zurückgezogen (S. 221). Zum anderen: „Der Werksleiter schenkte Erich Göttle quasi einen closed shop dadurch, daß bei Neueinstellung die gewerkschaftliche Organisation von den Führungskräften kräftig unterstützt wurde. Durch den closed shop wurde Göttle auch in der Gewerkschaft eine Größe“ (Kotthoff 1994, S. 208). Hiermit ist bereits (2) *die Beziehung zwischen BR und Gewerkschaft* angesprochen; auch hier kontrolliert Göttle kritische Ressourcen und erhält dadurch Macht. Dies reicht aber ebenfalls noch nicht aus für eine Erklärung: Wie bereits als Hypothese formuliert wurde, muß der BR die kritischen Ressourcen, das Human- und Sozialkapital der Arbeitnehmer, ebenfalls kontrollieren, andernfalls könnte der Werksleiter selbst mit den Beschäftigten verhandeln. Diese Fähigkeit zur Kontrolle ist hier offenbar gegeben: Die Arbeitnehmer sind zu rund 90 Prozent gewerkschaftlich organisiert (was zum Teil auch auf das Verhalten der Werksleitung bei Neueinstellung zurückzuführen ist). Zudem ist der Betrieb relativ groß, so daß die Transaktionskosten für direktes Verhandeln nicht unerheblich wären. Betrachten wir nun (3) *die Austauschbeziehung zwischen BR und den Arbeitnehmern*. Auch für die Beschäftigten ist der BR wichtig, auch mit ihnen kann er „tauschen“. Göttle sicherte den sozialen Besitzstand, als Severin an einen anderen Konzern verkauft wurde; Göttle kann sogar - so Kotthoff (1994, S. 219) - Bauwilligen einen Bauplatz besorgen und Karrieren im Vereins- und Gemeindeleben eröffnen. Was haben die Beschäftigten in

diesem Tausch zu bieten? Sie sind stark gewerkschaftlich organisiert, bei Wahlen bekommt Göttle regelmäßig um 90 Prozent der Stimmen.

Fassen wir zusammen: Für die macht- und tauschtheoretisch fundierte Hypothese läßt sich eine Reihe von Bestätigungen anführen, d.h., es zeigt sich weitgehend das vorausgesagte Muster: Die technologische Umstellung erhöht den Bedarf an Ressourcen (Human- und Sozialkapital). Damit steigt die Macht des BR; hinzu kommt, daß der BR, speziell Göttle, weitere Ressourcen

kontrolliert: in der Beziehung zur Werksleitung Informationen, für die Gewerkschaft den „closed shop“ und für die Beschäftigten i.w.S. Besitzstands-sicherung. Alternative Ressourcenquellen stehen den Akteuren kaum zur Verfügung. Gleichzeitig haben alle Akteure dem BR (Göttle) etwas zu bieten, was dieser selbst als wichtig wahrnimmt; insbesondere gewährt die Werksleitung dem BR massiven Einfluß. Daher läßt sich macht- und austauschtheoretisch der Wandel hin zu einem Betriebsrat als Ordnungsmacht - ein Typ, der dem Austauschmuster der antagonistischen Kooperation recht nahekommt - erklären.

4. FAZIT UND (OFFENE) PROBLEME

In den oben stehenden Ausführungen sind einige Argumente dafür entwickelt worden, daß sich die zwischenbetrieblichen Unterschiede in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung durch unterschiedliche Machtrelationen erklären lassen. Auch der *Wandel* der Arbeitsbeziehungen in einem Betrieb läßt sich plausibel mit Hilfe des macht- und tauschtheoretischen Ansatzes interpretieren.

Gleichwohl bleiben einige Probleme ungelöst: (1) Zwar bestätigt eine Reihe von empirischen Untersuchungen die Hypothesen der Macht- und Tauschtheorie; damit ist aber noch nicht gesagt, daß diese Theorie auch Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen überzeugend erklären kann. Zudem kann eine Reinterpretation vorliegender Untersuchungen eine empirische Prüfung nicht ersetzen. Bei der Reinterpretation wurde notwendigerweise selektiv vorgegangen; nur diejenigen „Fälle“, die auch genügend Informationen boten, konnten interpretiert werden. (2) Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse wurden hier ausdrücklich ausgeklammert. Es ist z.B. plausibel, daß nicht alle Akteure immer ihren „objektiven“ Machtvorteil erkennen und ihr Einflußpotential daher nicht nutzen. Auch der Bereich der symbolischen Politik, d.h. der Manipulation der Wahrnehmung des Verhandlungsgegners, dem in der Realität Bedeutung zukommt, ist hier nicht berücksichtigt worden. Vermutlich kann man diesen Bereich nicht ohne Verzicht auf Erklärungskraft ignorieren. Die Macht- und Tauschperspektive ist hier jedoch anschlussfähig; die Resource Dependence-Theorie bietet bereits wichtige

Orientierungshypothesen (wenn auch Pfeffer und Salancik in ihren eigenen empirischen Analysen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse zumindest für die Erklärung organisationalen Verhaltens weitgehend in die black box verweisen). Es ist daher sinnvoll, die einfache, „materialistische“ Variante eines Erklärungsmodells, wie es hier entwickelt wurde, und die erweiterte, Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse einbeziehende Modellvariante vergleichend zu prüfen. (3) In inhaltlich-personalpolitischer Sicht beinhaltet die hier skizzierte Erklärung Ausgangspunkte für ein Gestaltungsmodell. Man könnte durchaus versuchen, eine Konstellation, in der zwar Betriebsrat und Betriebsleitung stark voneinander abhängig sind, in der aber das strukturell bedingte Machtungleichgewicht zugunsten des Betriebsrates reduziert ist, herbeizuführen und damit eine eher kooperative (nicht konfliktlose) Beziehung zu fördern (auch das gegenteilige Ziel, eine nicht-kooperative Beziehung, könnte man auf dieser Basis zu erreichen versuchen). Die Frage, wie diese oder jene Interaktionsform auf die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Betriebes wirkt, ist damit jedoch noch offen.

Diether Gebert

Fragen zur empirischen Basis einer materialistischen Machttheorie

Nienhüser geht von der von Kotthoff (1981, 1994) geschilderten Empirie aus, wonach sich die Arbeitgeber-Betriebsratsbeziehung, im Querschnitt betrachtet, trotz gleicher Rahmengesetzgebung von Unternehmen zu Unternehmen erheblich unterscheidet und zugleich, im Längsschnitt betrachtet, dem zeitlichen Wandel unterliegt. Die Erklärung zielt aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive im wesentlichen darauf ab, daß der zumindest in kleineren Unternehmen im Prinzip in der schwächeren Position befindliche Betriebsrat an Gegenmacht gewinnt, sofern er Ressourcen kontrolliert (z.B. das Human- und Sozialkapital in der Belegschaft), die von der Unternehmensleitung aufgrund steigender Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen stärker nachgefragt werden und sofern zugleich gilt, daß die Unternehmensleitung unabhängig vom Betriebsrat bzw. außerhalb der Beziehung zum Betriebsrat die nachgefragten Ressourcen nicht (bzw. weniger gut) nutzen kann. Als Folge der steigenden Abhängigkeit der Unternehmensleitung werde die Unternehmensleitung entsprechend auf feindselige Ausgrenzungsstrategien verzichten, womit das Muster der Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung wahrscheinlicher wird.

Wenngleich die Erklärungen, die Kotthoff selber für die geschilderte Befundlage liefert, von dem Verfasser nur am Rande vermerkt werden, entsteht doch insgesamt der Eindruck, daß mit dem vorgelegten Erklärungsansatz ein Fortschritt insofern gegeben ist, als der macht- und austauschtheoretische Ansatz als sparsamer und eleganter, zugleich auch als systematischer erscheint.

In der Absicht, zum Ausbau der Tragfähigkeit dieses Ansatzes beizutragen, dem ich im Prinzip selber zuneige, werden nachstehend zwei Fragenkreise angesprochen:

1 Das Problem der Überprüfbarkeit der Modellannahmen

Spezifisch formuliert der Verfasser die These, daß eine „kooperative Beziehung“ umso häufiger und intensiver sei, je mehr zwischen zwei Akteuren ein „Machtgleichgewicht“ auf hohem Niveau besteht. Obwohl das Anliegen des Beitrags nicht darin besteht, das Problem der Überprüfbarkeit derartiger Hypothesen näher zu untersuchen, sei aber immerhin darauf hingewiesen, daß aus forschungsstrategischer Sicht Schwierigkeiten insofern zu erwarten sind, als es Probleme bereitet, saubere Definitionskriterien für das Substantiv

„Machtgleichgewicht“ (bzw. „Abhängigkeitsgleichgewicht“) herauszuarbeiten. Das Problem wird vom Verfasser angesprochen, aber nicht weiter vertieft. Auf jeden Fall müßte vermieden werden, das Gleichgewichtskriterium am Ausbleiben aggressiver Ausgrenzungen oder (allgemeiner) am wechselseitigen Verzicht auf feindselige Aktionen festzumachen, denn dann würde das Machtgleichgewicht durch das definiert, was es seinerseits erklären soll.

Auch ex post-Erklärungen sind gefährlich (dies sieht der Verfasser ähnlich), da inhaltlich nicht ex ante fixiert ist, was eigentlich unter „Ressource“ zu verstehen ist:

Da sich im nachhinein natürlich immer irgendwelche Ressourcen bzw. Ressourcenverschiebungen auffinden lassen werden, sind die zentralen Hypothesen ex post immer bestätigungsfähig, sodaß die Hypothesen gegen eine Falsifikation immunisiert wären.

2 Die Relevanz von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen

Der Umstand, daß in dem Beitrag Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse bewußt ausgeklammert wurden, wird vom Verfasser selbst als problematisch bezeichnet. Ich möchte diese Problematisierung noch etwas unterstreichen:

Nienhüser erklärt die Kotthoffsche Empirie in Abgrenzung zu Kotthof gerade nicht phänomenologisch-interaktionistisch, sondern hebt auf „objektive, materielle“ Bestimmungsgründe der Macht ab. Insofern wäre es hilfreich, wenn man die Kriterien „objektiv“ und „materiell“ präzisiert, damit der Unterschied zur Kotthoffschen Erklärungsweise deutlicher wird.

Vor allem meine ich, daß über diese (vom Verfasser beabsichtigte) etwas asketische Ausklammerung subjektiver Prozesse das Phänomen Macht seiner eigentlichen Farbe beraubt wird:

Reduziert man in objektivistischer Intention die These der Abhängigkeit darauf, daß ein Akteur A von einem Akteur B dann abhängig sei, wenn B Ressourcen anbietet, die A nachfragt und A außerhalb der Beziehung zu B nicht erreichen kann, so ist dies eine reichlich abstrakte Betrachtung, die darüberhinaus in der Gefahr steht, alles mögliche erklären zu können (also private Liebesverhältnisse genauso wie das politische Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat), so daß der formale Ansatz zu einer Leerformel bzw. Trivialität degenerieren könnte. Zwar zeigen die Ausführungen des Verfassers, daß dies nicht der Fall sein muß und daß trotz des hohen Abstraktionsniveaus spezifische Phänomene der Betriebsrat-Unternehmensleitung-Beziehung in plastischer und lebendiger Weise zur Sprache kommen können. Dennoch wäre zu fragen, ob nicht durch das Ausblenden

der Wahrnehmungs- u. Interpretationsprozesse eine entscheidende Dimension vernachlässigt wird:

Erlebte Abhängigkeitsgrade leben von Zuschreibungen (und nur diese sind es, die das Verhalten der Akteure bestimmen), und diese Zuschreibungen wiederum reflektieren komplexe in die Interaktion eingelagerte, Machtpotentiale verschlüsselnde und entschlüsselnde Interpretationsprozesse. Möglicherweise lebt Macht im Sinne des Latenz-Prinzips wesentlich davon, daß diese wechselseitigen Macht/Abhängigkeitszuschreibungen unverifizierbar sind, womit dann aber „objektive“ Charakterisierungen des Tauschprozesses möglicherweise nur die weniger relevante Seite der Medaille abbilden würden.

Darüberhinaus dürfte die Gefahr bestehen, daß man bei Ausblendung der subjektiven Seite der sozialen Interaktion ein vergleichsweise statisches Bild der Macht entwirft. Vielleicht liegt das wesentliche der Betriebsrat-Unternehmensleitung-Beziehung aber gerade in ihrem unkalkulierbaren (dynamischen) Fluß-Charakter, und genau dies kommt nach meinem Empfinden dann nicht hinreichend in den Blick, wenn man im wesentlichen in „materialistischer“ Konzeptionierung des Machtphänomens von Kräfte-Relationen, also Machtstrukturen, ausgeht.

Insgesamt habe ich den Eindruck, daß der gewählte Erklärungsansatz für das angegebene Feld tragfähig ist, zugleich aber präzisiert und dynamisiert werden könnte.

Teil 3

Institutionalistische, kultur- und gesellschaftstheoretisch orientierte Erklärungen

Peter Walgenbach

Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes

Organisationen sind - so ein Kernargument des Institutionalistischen Ansatzes - darauf angewiesen, daß sie von unterschiedlichsten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen Legitimität zugesprochen bekommen. Legitimität erhalten Organisationen nur dann, wenn sie den Anforderungen und Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppe genügen. Konsequenterweise wird deshalb die konkrete Ausgestaltung der modernen Personalpolitik im Institutionalistischen Ansatz nicht in erster Linie mit Argumenten erklärt, die auf eine technische Effizienz abzielen, sondern sie wird vor allem als Ergebnis der Bemühungen von Organisationen betrachtet, den Vorstellungen von moderner und effizienter Personalwirtschaft in der Umwelt zu genügen. Durch diesen Perspektivenwechsel eröffnet der Institutionalistische Ansatz einen weiteren Blick auf die betriebliche Personalpolitik.

Im vorliegenden Beitrag wird die betriebliche Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes beleuchtet. Nach einer kurzen Einleitung werden die zentralen Argumentationsfiguren der Theorie dargelegt. Anschließend werden vorliegende Ergebnisse empirischer Studien präsentiert, in denen einzelne Hypothesen des Institutionalistischen Ansatzes überprüft wurden. Den Abschluß bildet ein Ausblick auf mögliche Forschungsfelder.

1 Hinführung zum Thema

Wie und wodurch erfährt betriebliche Personalpolitik ihre spezifische Ausprägung? Wer Antworten auf diese Frage in der personalwirtschaftlichen Literatur sucht, bekommt häufig keine unmittelbare Antwort. Der Begriff „Personalpolitik“ findet sich in einigen Lehrbüchern der Personalwirtschaft noch nicht einmal im Stichwortverzeichnis. Wird Personalpolitik jedoch thematisiert, betrachtet man sie regelmäßig als einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenspolitik (Eckardstein/Schnellinger 1978; Oechsler 1997), was die Überlegung nahelegt, daß ein so bedeutender Themenbereich auch in Büchern, in denen der Terminus keine Verwendung findet, nicht ausgeblendet werden kann, sondern lediglich unter anderen Begriffen diskutiert wird. Daraus läßt sich die folgende Strategie ableiten: Wenn man also in jenen Büchern weiterhin nach Antworten auf die oben gestellte Frage suchen möchte, muß man zuerst in anderen, die den Begriff verwenden, klären, was unter Personalpolitik verstanden wird. Bei diesem Klärungsversuch zeigt

sich, daß der Begriff Personalpolitik sehr unterschiedliche inhaltliche Füllungen erfährt. Dennoch weisen die unterschiedlichen Definitionen einen gemeinsamen Kern auf: *Das grundsätzliche Ziel der Personalpolitik ist - das wird durchgängig betont -, die in den verschiedenen Abteilungen der Organisation benötigten Mitarbeiter bereitzustellen, die durch den Einsatz personalpolitischer Instrumente veranlaßt werden sollen, einen Beitrag zur Zielerreichung der Organisation zu leisten.* Personalpolitik wird insofern als Mittel zur effizienten Erreichung der Organisationsziele verstanden. Durch Personalpolitik, und d.h. durch den Einsatz der „richtigen“ personalwirtschaftlichen Instrumente, soll die technische Effizienz der Organisation erhöht werden.

Wer nun, mit diesen Begriffsbestimmungen ausgestattet, sich abermals der personalwirtschaftlichen Literatur zuwendet, um die anfangs aufgeworfene Frage zu beantworten, entdeckt dort die folgenden Tendenzen:

- In einem Teil der Veröffentlichungen werden das Vorhandensein und die Ausgestaltung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums in erster Linie als Ergebnis rationaler, lediglich auf Effizienzerwägungen basierender Entscheidungen des Topmanagements bzw. der Leitung der Personalabteilung konzeptualisiert. Personalpolitik wird als die Konkretisierung des Willens des Topmanagements dargestellt.
- Im Gegensatz dazu wird in vielen anderen Beiträgen betont, daß insbesondere die Sichtweise der Arbeitnehmervertretung und deren Strategie für die konkrete Ausgestaltung der Personalpolitik von Organisationen von erheblicher Bedeutung sind (Eckardstein/Schnellinger 1978; Weber/Mayrhofer/Nienhüser 1993).
- Zudem wird in einigen Veröffentlichungen darauf hingewiesen, daß es nicht allein die Arbeitnehmerinteressen sind, die neben den i.d.R. durch das Management vermittelten Interessen der Eigentümer die Personalpolitik von Organisationen bestimmen. Die Ausgestaltung der Personalpolitik würde darüber hinaus auch durch eine Vielzahl weiterer Kontextfaktoren beeinflusst. Wesentlich seien bspw. die Erwartungen von Bezugsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgebern sowie allgemeine gesellschaftliche Erwartungen oder auch die bestehenden Gesetze. So sieht Hentze (1991) die Personalpolitik sowohl durch innerbetriebliche als auch durch vielfältige Verknüpfungen mit dem Um- und Zwischensystem der Organisation gekennzeichnet. Umsystem umfaßt dabei das technologische, das rechtlich-politische, das sozio-kulturelle, das ökonomische und das ökologische Umfeld. Mit Zwischensystem meint Hentze konkrete Akteure wie Arbeitgeberverbände, Unternehmensberater, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern usw. (ähnlich auch Macharzina 1992; Gaugler 1992).

Problematisch an der erstgenannten Betrachtungsweise erscheint vor allem, daß Interessen und Versuche der Einflußnahme auf die Ausgestaltung der Personalpolitik, die den Zielsetzungen des Topmanagements entgegenstehen können, ausgeblendet werden. Man kehrt damit zurück zu der vereinfachenden Vorstellung, daß Organisationen von einem einzigen „Willenszentrum“ gesteuert werden (vgl. zum Konzept der Willenszentren Gutenberg 1971). Dies sieht auch Wächter (1992) so. Er weist darauf hin, daß bspw. Scholz (1994) wie auch Drumm (1989) in ihren Lehrbüchern dazu neigen, die Rolle des Betriebsrats im Hinblick auf die Ausgestaltung der Personalpolitik zu marginalisieren. Problematisch an der zweiten Betrachtungsweise ist, daß zwar die Interessen der Arbeitnehmerseite besonders thematisiert werden, andere Faktoren jedoch in den Hintergrund gedrängt werden. Bei der dritten Sichtweise zeigt sich, daß es in den meisten Veröffentlichungen nur selten über die Nennung der Kontextfaktoren der Personalpolitik hinausgeht. Die aufgeworfene Frage wird also nicht wirklich beantwortet, die konkrete Ausgestaltung betrieblicher Personalpolitik wird nicht erklärt. Untergründig schwingt aber in den Konzepten von Vertretern der dritten Betrachtungsweise, - deren Argumentation zumeist in der Tradition des Situativen Ansatzes (Kieser/Kubicek 1992) steht - die Annahme mit, daß das, was innerhalb des von den jeweils genannten Kontextfaktoren vorgegeben Rahmens in der betrieblichen Personalpolitik geschieht, zur effizienten Zielerreichung der Organisation beitrage.

Diese implizite Annahme erscheint insofern problematisch, weil die Anforderungen, die aus den unterschiedlichen Feldern der Umwelt auf die Organisationen einwirken, dem Effizienzstreben des Topmanagements bzw. der Personalleitung entgegenstehen können. Der Aspekt des möglichen Konflikts zwischen dem Ziel einer aus Sicht des Topmanagements effizienten Ausgestaltung der Personalpolitik und den z.T. auch widersprüchlichen Anforderungen aus den unterschiedlichsten Umweltsegmenten der Organisation wurde in der Personalwirtschaftslehre nämlich bisher nur im Hinblick auf die zum Topmanagement teilweise konträren Interessen der Arbeitnehmer tiefergehend thematisiert. Zwar wurde gesehen, daß sich die Personalpolitik in einem Spannungsfeld einer Vielzahl von Einflußfaktoren befindet, diese anderen Faktoren des Umfelds einer Organisation wurden jedoch in ihrer Wirkungsweise allenfalls als handlungs- bzw. entscheidungsbegrenzend und nicht als entscheidungs(mit)bestimmend konzipiert. Diese Faktoren in der Umwelt der Organisation waren und sind bis heute in der Personalwirtschaftslehre konzeptionell als externe Begrenzungen oder als Bezugsrahmen der Entscheidungen des Topmanagements gefaßt. In diesem Rahmen werden jedoch - i.d.R. implizit - rationale Entscheidungen des Topmanagements bzw.

der Personalverantwortlichen als möglich erachtet. Zudem werden die Faktoren als grundsätzlich durch das Topmanagement beeinflussbar dargestellt. Auch diese Sichtweise erscheint äußerst problematisch. Die Faktoren sind mehr als externe Begrenzungen oder Bezugsrahmen der Personalpolitik. Anforderungen, die von eindeutig auszumachenden Akteuren wie dem Gesetzgeber, politischen Vereinigungen oder den Berufsverbänden ausgehen, sowie Anforderungen, die wie die „öffentliche Meinung“ eher diffus die Organisation umgeben, wirken nicht nur als zu beachtende Rahmendaten auf die personalpolitischen Entscheidungen ein. Die entscheidungsbeeinflussenden Faktoren stehen nämlich oftmals nicht nur den Interessen des Topmanagements entgegen, sondern häufig auch in konfliktärer Beziehung zueinander.

Vor dem hier skizzierten Hintergrund lassen sich einige Forschungsfragen ableiten, die in dieser Form in der Personalwirtschaftslehre bisher noch keine Beachtung gefunden haben:

- Wie entstehen Erwartungen oder Forderungen an die Personalpolitik in unterschiedlichen Umweltsegmenten von Organisationen, die dem Effizienzstreben der einzelnen Organisation entgegenstehen können? Und wie verbreiten sich solche Vorstellungen?
- Warum finden die in den Umweltsegmenten der Organisation geforderten personalwirtschaftlichen Instrumente Eingang in die betriebliche Personalpolitik, auch wenn sie dem Effizienzstreben der Organisation entgegenstehen?
- Wie gehen Organisationen mit dem Problem um, daß einzelne Forderungen an die Personalpolitik aus der Umwelt den wirtschaftlichen Zielen der Organisation entgegenstehen? Wie wird das Problem gelöst, das entsteht, wenn Anforderungen an die Personalpolitik aus unterschiedlichen Umweltbereichen zueinander in Widerspruch stehen?

Mit diesen Fragen ist angedeutet, was im folgenden geleistet werden soll. Es geht darum, einen theoretischen Ansatz vorzustellen, der dazu genutzt werden kann, sich an die Beantwortung der oben aufgeworfenen Fragen zu begeben, der also dazu dient, einen Teil der Bedingungen näher zu untersuchen, unter denen Personalpolitik in Organisationen ihre spezifische Ausprägung erfährt. Ziel des Ansatzes ist Erklärung. Es geht nicht darum, einen Forderungskatalog aufzustellen, wie moderne Personalpolitik aussehen sollte. Das heißt aber nicht, daß sich aus dem Institutionalistischen Ansatz keine Handlungsempfehlungen für die personalwirtschaftliche Praxis ableiten lassen. Sie stehen jedoch in der Theorie wie auch in diesem Beitrag, in dem das Erklärungspotential des Ansatzes aufgezeigt werden soll, nicht im Vordergrund. Im Anschluß an die Darstellung des Ansatzes werden vorliegende Ergebnisse empirischer Studien über die Personalpolitik von Organisationen präsentiert, in denen explizit einige Hypothesen des Institutionalistischen

Ansatzes überprüft wurden. Die Betonung liegt dabei auf „einige“, denn eine umfassende empirische Überprüfung der Argumentationsstränge der Vertreter des Institutionalistischen Ansatzes steht bisher noch aus. Den Abschluß des vorliegenden Beitrags bildet - quasi als Konsequenz der nur äußerst unvollständigen empirischen Überprüfung der Theorie - ein kurzer Ausblick auf Forschungsfelder im Bereich der Personalpolitik, in denen der Institutionalistische Ansatz fruchtbringend eingesetzt werden könnte.

2 Darstellung des Institutionalistischen Ansatzes

Beim Institutionalistischen Ansatz, handelt es sich um einen Ansatz, der bisher vor allem in der US-amerikanischen Organisationsforschung Anwendung gefunden hat (zusammenfassend Scott 1987a, 1995; Zucker 1987; Walgenbach 1995). Dort ist dieser Ansatz auf dem besten Wege, sich selbst zu einer Institution zu entwickeln (Tolbert/Zucker 1996). Es findet sich kaum noch ein bedeutendes Journal im Bereich der Organisations- und Managementforschung, in dem nicht in jeder Ausgabe in mindestens einem Beitrag auf die wichtigsten Veröffentlichungen der Vertreter des Institutionalistischen Ansatzes verwiesen wird. Jedoch nicht nur in den USA, sondern auch in Frankreich und in den skandinavischen Ländern findet der Institutionalistische Ansatz zunehmend Eingang in die organisationswissenschaftliche Forschung. In Deutschland hingegen hat er bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gefunden, obwohl er sich nicht nur für organisationswissenschaftliche, sondern in besonderem Maße auch für die Erklärung personalwirtschaftlicher Fragestellungen zu eignen scheint. Trotzdem: Noch ist die Herkunft des Ansatzes aus der Organisationstheorie deutlich spürbar, was sich auch in den folgenden Ausführungen zeigen wird. Bei der Darstellung des Ansatzes ist - dies sei vorab angemerkt - weitgehend auf Kritik verzichtet worden (siehe hierzu zusammenfassend Walgenbach 1995; und mit Hang zur Destruktivität Donaldson 1995).

2.1 ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Den einfachsten Zugang zu einer Theorie erhält man häufig durch ihre Entstehungsgeschichte: Im Rahmen des Forschungsprogramms „Environment for Teaching“, das in den frühen 70er Jahren am Stanford Center for Research and Development in Teaching durchgeführt wurde, waren einige der Forscher, die heute zu den bedeutendsten Vertretern des Institutionalistischen Ansatzes¹ zählen, in ihren empirischen Studien von dem auch in der

¹ Sehr häufig wird in der im folgenden zusammengefaßten Literatur auch vom „neuen“ Institutionalismus oder vom „Neo-Institutionalistischen“ Ansatz gesprochen. Viele der wesentlichen Erkenntnisinteressen und Grundüberlegungen der Vertreter des sogenannten

Personalwirtschaftslehre bedeutendem Paradigma des Situativen Ansatzes ausgegangen, daß die verwendete Technologie einen Einfluß auf die Struktur der Organisation hat. Die Forschergruppe fand jedoch nur einen äußerst schwachen Zusammenhang zwischen der verwendeten Technologie und der formalen Organisation (Meyer/Rowan 1978; Meyer/Scott 1992b). Die formale Struktur spiegelte statt der Anforderungen, die aus den Aktivitäten der Organisation und der Komplexität der internen und externen Beziehungsgeflechte resultieren, die Vorstellungen rationaler organisationaler Gestaltung in der Umwelt der Organisationen wider (Meyer/Rowan 1977; Scott 1992). Daraus folgerten die InstitutionalistInnen, daß Organisationen ihre Strukturen entsprechend den Anforderungen und Erwartungen in der Umwelt gestalten. Strukturelle Elemente - und dazu gehören auch formalisierte personalwirtschaftliche Instrumente, wie bspw. Stellenbeschreibungen, Assessment Center, festgeschriebene Karrieresysteme und Personalbeurteilungssysteme - werden adoptiert, um der Organisation Legitimität zu verschaffen.

Für die InstitutionalistInnen sind formale Strukturen weniger technisch-rational gestaltete Werkzeuge zur Koordination der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt - und zur Umwelt der Organisation gehören auch die Mitarbeiter - sowie zur Steuerung der Aktivitäten in der Organisation, sondern die Elemente der formalen Organisation sind vielmehr Manifestationen von Regeln und Erwartungen, die für Organisationen einen verbindlichen Charakter entfalten (Meyer/Rowan 1977). In einer Gesellschaft bestehen Vorstellungen, Regeln und Annahmen, wie effektive und effiziente Organisationen auszusehen haben. Eine gängige Vorstellung, die normativen Charakter aufweist, ist bspw., daß Organisationen mit einer fortschrittlichen Personalpolitik systematisch ausgearbeitete Karrierepläne für hochqualifiziertes Personal vorweisen können - und dazu gehört nicht nur ein Trainee-Programm, sondern auch eine weitreichende Perspektive, die auch Auslandsaufenthalte umfassen sollte. Eine Organisation, die solchen Erwartungen

„Neo-Institutionalismus“ unterscheiden sich jedoch nicht wesentlich von denen der „alten“ InstitutionalistInnen. Auch Selznick (1996), aus der Sicht der „Neo-InstitutionalistInnen“ ein Vertreter des „alten“ Institutionalismus, kann keine scharfen Trennlinien zwischen „altem“ und „neuem“ Institutionalismus erkennen. „Neu“ im „Neo-Institutionalistischen Ansatz“ ist vor allem - dies sei vorab bemerkt - die Betonung von Legitimität als einem Imperativ, dem Organisationen Folge leisten müssen, die Rekonzeptualisierung von formaler Struktur als „thickly“ institutionalisiert (Selznick 1992, S. 235) sowie die Prononcierung der kognitiven Dimensionen der Institutionalisierung. Dennoch stellt der „Neo-Institutionalistische Ansatz“ eher eine Weiterentwicklung des „alten“ Ansatzes dar, der jedoch - das ist von Weiterentwicklungen zu erwarten - mit neuen Erkenntnissen aufwarten kann (siehe hierzu Selznick 1996).

nicht entspricht, erscheint unmodern, nicht mehr zeitgemäß, wenig rational. Die Annahmen, wie moderne Organisationen gestaltet sein sollen, beschränken sich aber nicht auf einzelne Techniken oder Instrumente. Die InstitutionalistInnen gehen davon aus, daß Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen, die in einer Gesellschaft bestehen, generell festlegen, wie Unternehmen, Schulen oder Krankenhäuser gestaltet sein sollen, warum sie nützlich sind, welche Aufgaben ihnen zukommen und welche nicht (Scott/Meyer 1994a). Konkret heißt das: Viele der in Organisationen vorzufindenden Stellen, Abteilungen, Verfahrensweisen oder Programme werden aufgrund der öffentlichen Meinung und der Sichtweisen wichtiger Kunden erforderlich oder durch Gesetze erzwungen, sie werden adoptiert, und zwar unabhängig von ihren Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis.

Als Reaktion auf Ansätze, in denen formale Organisation als ein technisch-rationales Instrument betrachtet wurde, betonen die InstitutionalistInnen, daß Organisationen auch - und zunehmend - durch die gesellschaftliche Umwelt, d.h. durch institutionalisierte Erwartungen konstruiert werden (Scott/Meyer 1991; Meyer/Scott 1992a; DiMaggio/Powell 1991a).

2.2 INSTITUTIONALISIERUNG

Ein zentraler Begriff im Institutionalistischen Ansatz ist „Institutionalisierung“. Mit Institutionalisierung meinen die InstitutionalistInnen sowohl einen Prozeß als auch einen Zustand. Institutionalisierung als kognitiver Prozeß bezieht sich auf den Vorgang, durch den sich soziale Beziehungen und Handlungen zu nicht mehr zu hinterfragenden entwickeln, d.h. zu einem Bestandteil einer Situation werden, die als „objektiv gegeben“ betrachtet wird. Prozeß meint auch das Moment der Vermittlung, in dem Akteure an andere Akteure weitergeben, was sozial als „wirklich“ definiert wird. Institutionalisierung als Zustand bezieht sich auf Situationen, in denen die von einer Gesellschaft geteilte gedankliche Struktur der „Wirklichkeit“ bestimmt, was Bedeutung besitzt und welche Handlungen möglich sind (Zucker 1983; DiMaggio/Powell 1991b).

Institutionalisierung heißt, daß die von den Mitgliedern einer Gesellschaft geteilten Deutungssysteme, obwohl durch Interaktion zwischen menschlichen Wesen geschaffen, von den Mitgliedern dieser Gesellschaft als objektive und externe, d.h. als außerhalb des Individuums liegende, historisch vor ihnen bestehende Strukturen betrachtet werden, die die gesellschaftliche „Wirklichkeit“ bestimmen (Berger/Luckmann 1966; Berger/Berger/Kellner 1973). Diese Deutungssysteme gehen als „Fakten“ in das soziale Leben ein. Sie beziehen sich auf soziale Ordnung oder soziale Muster, die für die Akteure einen sicheren und gewissen Status oder eine sichere und gewisse Eigenschaft erreicht haben. Sie werden als außerhalb des Individuums liegend erfahren und

als gegeben betrachtet. Dennoch: Die institutionelle Umwelt ist nicht nur „draußen“, sondern vor allem „in den Köpfen“ der Organisationsmitglieder (Scott 1994).

Die InstitutionalistInnen gehen davon aus, daß nicht nur Elemente wie Verfahren, Programme sowie bestimmte Abteilungen und Stellen der Organisation institutionalisiert sind, sondern daß selbst Akteure und Interessen als durch institutionalisierte Regeln konstituiert zu betrachten sind (Jepperson 1991; Zucker 1991; Meyer/Boli/Thomas 1994). Der kulturelle Rahmen - die Begriffe Kultur und kultureller Rahmen stehen als Synonyme für institutionalisierte Regeln - ist es, der erwünschte Ergebnisse und zulässige Mittel definiert und dazu führt, daß Geschäftsleute Gewinne anstreben, Staatsbeamte ihr Budget zu erhöhen versuchen und Wissenschaftler bemüht sind, zu publizieren.

Totale Institutionalisierung bedeutet die vollständige Abwesenheit der reflexiven und intentionalen Dimensionen des Handelns. Unter dieser Bedingung sind die ausgeführten Handlungen und die verfolgten Interessen vollständig bestimmt, wird keine dieser Handlungen hinterfragt, wird jede dieser Handlungen als richtig und jedes angewandte Verfahren als angemessen betrachtet. Aber auch bei unvollständiger Institutionalisierung werden die sonst üblichen Konnotationen des Begriffs „Handeln“, nämlich reflektiert und intentional, von den InstitutionalistInnen zurückgedrängt, statt dessen wird der unreflektierte und routinehafte Teil des menschlichen Verhaltens hervorgehoben. Der Institutionalistische Ansatz verschiebt insofern Autorität und Organisationskompetenz weg von lokalen Eliten, in Organisationen also vom Topmanagement, hin zu einer Makroebene, d.h. zu den institutionalisierten Regeln, die in einer Gesellschaft existieren (DiMaggio/Powell 1991a, b). Diese Makroebene ist aus als gesichert geltenden Annahmebündeln und Regeln zusammengesetzt, die als Schablonen des Organisierens dienen und auf die das Topmanagement lediglich zugreift.

Einige zentrale Elemente des Institutionalistischen Ansatzes, die sich in mehr oder minder ausgeprägter Form und mehr oder minder starken Abweichungen in den Veröffentlichungen einzelner Vertreter dieser Theorie zeigen, lassen sich damit schon jetzt zusammenfassen: (1) die Ablehnung des Modells des rational handelnden Akteurs, (2) das Interesse an institutionalisierten Regeln als unabhängigen Variablen, aus dem sich - wie in den folgenden Abschnitten dargestellt werden wird - (3) ein Interesse an den Eigenschaften und Wirkungsweisen dieser überindividuellen Einheiten ableitet und (4) eine Orientierung hin zu kognitiven und kulturellen Erklärungen der Elemente der Organisationsstruktur (DiMaggio/Powell 1991b).

2.3 REKONZEPTUALISIERUNG DER UMWELT VON ORGANISATIONEN

Die Umwelt einer Organisation ist im Institutionalistischen Ansatz anders als in anderen Organisationstheorien mehr als nur „task environment“, „stock of resources“ oder „energy flows“, sie besteht aus Kultursystemen, durch die organisationale Strukturen definiert und legitimiert werden und die so zu deren Schaffung und Aufrechterhaltung beitragen. Moderne (Industrie-) Gesellschaften weisen zudem eine größere Anzahl von Bereichen, Kultursystemen oder Umweltsegmenten mit spezifischen Vorstellungen von „Rationalität“ auf als weniger modernisierte Gesellschaften. Weiterhin sind die Vorstellungen über das, was „rational“ ist, in den einzelnen Bereichen ausgedehnter, d.h. die Vorstellungen umfassen nicht nur ein Element, sondern sehr viele Elemente. So wird z.B. heute von Unternehmen Rechenschaft in Bereichen gefordert, die früher ausgespart blieben. Umweltschutz und Verbraucherschutz sind Beispiele dafür. Die institutionalisierten Regeln und Erwartungen, mit denen sich Organisationen hier konfrontiert sehen, werden zudem zunehmend erweitert, es werden immer neue Anforderungen hinzugefügt, denen Organisationen genügen müssen (Meyer/Rowan 1977; Meyer 1992, 1994). Was in einzelnen Umwelten als rational erachtet wird, kann sich jedoch erheblich unterscheiden. Zum Teil sind die Rationalitätsvorstellungen unterschiedlicher Akteure wie Banken, Arbeitgebervereinigungen, Gewerkschaften, staatliche Verwaltungen, politische Parteien, Umweltschutzverbände, Verbraucherschutzverbände, Konkurrenten und Lieferanten auch widersprüchlich. Mit dieser Argumentation greifen die Institutionalistinnen einen Gedankengang von Max Weber auf, den dieser in seinem Werk „Die protestantische Ethik“ in besonderer Weise hervorgehoben hatte:

„Man kann eben - dieser einfache Satz, der oft vergessen wird, sollte an der Spitze jeder Studie stehen, die sich mit Rationalismus befaßt - das Leben unter höchst verschiedenen letzten Gesichtspunkten und nach sehr verschiedenen Richtungen hin *rationalisieren*“ (Weber 1991, S. 65).

Wegen der zunehmenden Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften wird Rationalität - wenn Rationalität erst einmal als allgemeine Norm institutionalisiert ist - zu einem Mythos mit einem gewaltigen Organisationspotential (Meyer/Rowan 1977). „Therefore, the typical large organization is better understood as a coalition, governed by multiple rationalities and negotiated authority, than as a unified system of coordination“ (Selznick 1996, S. 275). Die Unterschiedlichkeit von dem, was in einzelnen Bereichen als rational betrachtet wird, spiegelt sich auch in dem Begriff „Rationalitätsmythen“ wider, den Meyer und Rowan (1977) verwenden. Rationalitätsmythen sind für die Institutionalistinnen Regeln und Annahmegefüge, die rational in dem Sinne sind, daß sie plausible soziale Ziele bestimmen und in sinnvoll er-

scheinender Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind. Sie sind Mythen in dem Sinne, daß ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt, sie also nicht einer „objektiven“, d.h. empirischen Prüfung unterzogen werden bzw. werden können (Scott 1987b, 1992a). Die Verwendung des Plurals - Mythen - weist darauf hin, daß Rationalität differenziert, d.h. in unterschiedlichen Formen, in einzelnen Bereichen der Umwelt von Organisationen auftreten kann.

Das Streben nach effizienter organisatorischer Gestaltung von Arbeitsprozessen und von ökonomischem Austausch wird von den Institutionalisten nicht gelehnt. Nur wird die Entstehung und Weiterentwicklung von formaler Organisationsstruktur, die auch formalisierte personalwirtschaftliche Instrumente umfaßt, umfassender betrachtet. Um das Problem der beiden doch sehr unterschiedlichen Gründe für die Entstehung und Weiterentwicklung von formaler Organisation analytisch besser in den Griff zu bekommen, unterscheiden die Institutionalisten zwischen zwei Arten von Umwelten (Scott/Meyer 1991): (1) technische Umwelten, in denen Produkte und Dienste am Markt getauscht und Organisationen aufgrund der effektiven und effizienten Koordination und Steuerung der Arbeitsprozesse entlohnt werden, und (2) institutionelle Umwelten, in denen Organisationen Konformität mit institutionalisierten Regeln zeigen müssen, um aus ihren Umwelten Unterstützung zu erhalten und Legitimität zugesprochen zu bekommen. Der Forschungsschwerpunkt der Institutionalisten liegt jedoch in der Analyse der Auswirkungen der institutionellen Umwelten auf die formale Organisation.

2.4 DER EINFLUSS INSTITUTIONELLER UMWELTEN AUF ORGANISATIONEN

Die Anforderung, daß Organisationen den institutionalisierten Regeln und Erwartungen in ihren Umwelten entsprechen, hat einige kritische Folgen: Organisationen adoptieren strukturelle Elemente, weil sie extern legitimiert sind und weniger wegen deren Effizienz, und sie benutzen externe und nicht eigene Bewertungskriterien, um den Wert struktureller Elemente zu bestimmen (Zucker 1987; Tolbert/Zucker 1983). Organisationen werden insofern zu „dramatischen Inszenierungen“ der Rationalitätsmythen, die moderne Gesellschaften durchziehen (Meyer/Rowan 1977). Oftmals mit drastischen Folgen:

„... a small company, that made, expensive chemical instruments which are sold by mail order at prices well below its competitors' ... doubled its revenues and profits every six months for a dozen years, eventually attaining a net worth of \$ 40 million (in 1981 dollars). This success attracted the attention of several large firms, one of which bought the company. The new owners were horrified to discover that their subsidiary had only rudimentary paper-work procedures, no cost

accounting system, and no sales staff. No modern firm could operate in this fashion! They installed paper procedures and cost accounting, and they hired sales staff. Costs rose, so prices were raised. Demand fell, revenue fell, and profits became losses“ (Starbuck and Nystrom zitiert in Abrahamson 1996, S. 122).

Auf der anderen Seite: Institutionalisierte Regeln definieren neue Organisationssituationen, redefinieren bestehende und bestimmen zugleich die Mittel, um diese „rational“ zu handhaben. Damit machen sie es einfacher, formale Organisation (und auch personalpolitische Instrumente) zu schaffen (Powell 1991; Meyer 1992). Es bedarf nur geringer unternehmerischer Energie, um die Bausteine, die institutionalisierten Regeln, in der Struktur einer Organisation (oder der Personalpolitik) zusammenzufassen. Dabei werden die Entscheidungsträger in Organisationen zugleich vor kritischen Fragen bewahrt, ob die eingesetzten Strukturen, Verfahren und Arbeitsmittel tatsächlich zur effizienten Bewältigung der proklamierten Zwecke taugen. Durch die Gestaltung der formalen Organisation nach den vorherrschenden „Rationalitätsmythen“ signalisieren neue und bestehende Organisationen nämlich, daß sie in sorgfältiger und angemessener Weise die Werte und Ziele der externen Anspruchsgruppen verfolgen.

Insgesamt der wichtigste, d.h. der von den Institutionalistern am stärksten betonte Aspekt ist, daß eine Organisation, die institutionalisierte Elemente in ihre Struktur aufnimmt, ihre Legitimität erhöht (Meyer/Rowan 1977; Zucker 1987; DiMaggio/Powell 1991a). Durch die Adoption institutionalisierter Elemente demonstriert die Organisation, daß sie ein Bestandteil der Gesellschaft ist und nicht ein unabhängiges System, das autonom in der Gesellschaft zu agieren versucht. Legitimität meint dabei nicht nur den Aspekt, daß die Ziele und Werte der Organisation mit den Werten in der Gesellschaft übereinstimmen müssen. Die Institutionalistern betonen vielmehr kognitive Elemente der Legitimation (Bergér/Berger/Kellner 1973; Scott 1991). D.h., Legitimation betrifft das Problem der Erklärung oder Rechtfertigung einer bestimmten sozialen Ordnung auf eine Art und Weise, die institutionalisierte Elemente subjektiv plausibel macht. Legitimität meint also das Ausmaß, in dem die Menge der kulturell bedingten Betrachtungsweisen sinnvolle Erklärungen für die Existenz, die Funktionsweise oder den Zuständigkeitsbereich der Organisation bietet. Der Idealtypus ist insofern die vollständig legitimierte Organisation, die in keiner Weise in Frage gestellt wird. Keines ihrer Ziele kann hinterfragt werden, und alle Ziele sind bedeutsam und wichtig. Alle verwendeten Mittel, Prozeduren und Techniken sind angemessen, und es bestehen - aus Sicht des Betrachters - keinerlei Alternativen zu diesen (Meyer/Scott 1992c).

Im Extremfall erhalten Organisationen, die in stark ausgebildeten institutionellen Umwelten existieren und sich diesen Umwelten vollkommen angeglichen haben, unabhängig von ihrer produktiven Leistung die notwendige Legitimität und die erforderlichen Ressourcen, um zu überleben. Organisationaler Erfolg hängt also nach Auffassung der Institutionalistinnen auch von anderen Faktoren als der effizienten Steuerung und Koordination der Arbeitsaktivitäten und Tauschbeziehungen ab (siehe Abb. 1).

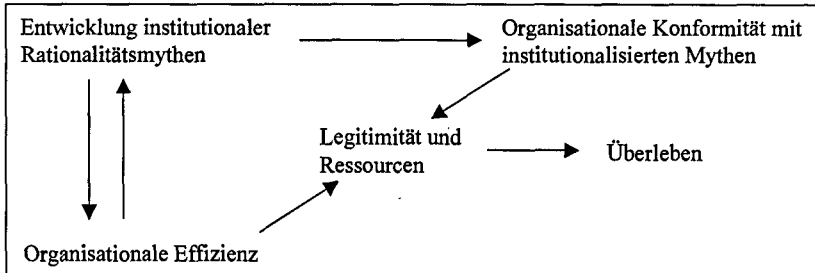


Abb. 1: Überleben von Organisationen (entnommen aus Meyer/Rowan 1977, S. 353)

Die Betonung der Ineffizienz und auch Ineffektivität der Adoption institutionalisierter struktureller Elemente, wie sie sich in den älteren Veröffentlichungen der Institutionalistinnen häufig findet und die auch in den obigen Ausführungen durchschimmert, wird in den neueren Beiträgen deutlich zurückgenommen (Powell 1991), weil sich natürlich die Frage aufdrängt, wie und warum die Übernahme von Praktiken, die die Überlebenswahrscheinlichkeit der Organisation erhöhen, ineffektiv und ineffizient sein kann. Die Argumente des Institutionalistischen Ansatzes zielen - dies wird nun, gleichsam als Versuch, entstandene Eindrücke durch ältere Veröffentlichungen zu korrigieren, betont - weder auf die Herausarbeitung der Ineffizienz organisationaler Praktiken noch auf die Zelebrierung der Nichtoptimalität institutionalisierter Arrangements ab. Es wird nun anerkannt, daß die Adoption eines institutionalisierten Elements durchaus mit einem ökonomischen Gewinn für die Organisation verbunden sein kann. Man weicht damit von der früheren Position, lediglich die Kostenseite der Ausübung zeremonieller Aktivitäten zu betrachten, ab und bezieht nun auch die einkommenswirksamen Effekte der Legitimität in die Rechnung ein (DiMaggio/Powell 1991b).

2.5 INSTITUTIONELLER ISOMORPHISMUS

Die Institutionalistinnen gehen davon aus, daß Organisationen, die in einem gemeinsamen Feld (bspw. einer Branche oder einem Sektor) operieren, einander immer ähnlicher werden. Die institutionalisierten Elemente, die dort

auf Organisationen einwirken, begrenzen nämlich die Richtung und die Inhalte von Änderungen und bedingen zugleich, daß in dieser Branche oder diesem Sektor ein Schub in Richtung Homogenisierung einsetzt (DiMaggio/Powell 1991a).

Das theoretische Konzept, mit dem der Prozeß der Homogenisierung gefaßt wird, ist das des Isomorphismus. Isomorphismus meint den Prozeß, der eine Einheit in einer Population dazu bewegt, sich anderen Einheiten anzugleichen, die mit den gleichen Umweltbedingungen konfrontiert sind. DiMaggio und Powell (1991a) identifizieren drei analytisch trennbare, empirisch jedoch nur schwer abgrenzbare Mechanismen, die einen institutionell bedingten Wandel von Organisationen in Richtung Isomorphie zur Folge haben: (1) Isomorphismus durch Zwang: Isomorphismus durch Zwang resultiert aus dem Druck, den andere Organisationen auf eine Organisation ausüben, oder durch kulturell bedingte Erwartungen in einer Gesellschaft. Der Staat beeinflusst bspw. in vielerlei Hinsicht das Verhalten und die Struktur von Organisationen. Die rechtliche Umwelt - Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht oder auch Aktienrecht, um nur einige Aspekte zu nennen - formt Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse in ähnlicher Weise und begrenzt so zugleich die Unterschiede zwischen Organisationen. (2) Isomorphismus durch mimetische Prozesse: Imitation ist ein weiterer Mechanismus, aus dem Isomorphie folgt. Organisationen orientieren sich in der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse an anderen Organisationen. Sie kopieren die Organisationen, die innerhalb ihrer Branche oder des von ihnen beobachteten Umfeldes eine zentrale Stellung besitzen. Unsicherheit ist ein wesentlicher Einflußfaktor, der Imitation fördert: Je weniger die Technologien der Organisation verstanden werden, d.h., je unsicherer die Beziehungen zwischen Zwecken und Mitteln sind, je uneindeutiger die Ziele der Organisation sind und je mehr Unsicherheit von der Umwelt ausgeht, um so stärker ist das Ausmaß, in dem Organisationen ihre Strukturen und Prozesse nach dem Vorbild solcher Organisationen gestalten, die als erfolgreich wahrgenommen werden. (3) Isomorphismus durch normativen Druck: Eine dritte Quelle des Wandels von Organisationen in Richtung Isomorphie ist normativer Art und entspringt in erster Linie der zunehmenden Professionalisierung. Professionalisierung meint die kollektiven Bemühungen einer Berufsgruppe, die Konditionen und Methoden ihrer Arbeit zu definieren, um die „Produktion der Produzenten“ bestimmter Arbeitsleistungen zu steuern und um eine gemeinschaftliche Denkhaltung sowie die Rechtfertigung einer beruflichen Autonomie zu schaffen. Universitäten, andere berufsbezogene Ausbildungsinstitute, Fachkongresse, Berufs- und Wirtschaftsverbände u.ä. sind wichtig für die Entwicklung und Verbreitung organisationaler Normvorstellungen. Hier wird die Basis für eine gemeinsame Denkhaltung gelegt, hier werden Normen und

Modelle des Organisierens vermittelt (siehe mit Blick auf den Personalbereich Wächter 1987; Wächter/Metz 1995).

DiMaggio und Powell (1991a) gehen davon aus, daß jeder der drei genannten Mechanismen, die zur Strukturgleichheit von Organisationen führen, auch ohne unmittelbaren Beleg für die Erhöhung der internen organisationalen Effizienz auftritt. Das Ausmaß, in dem durch die Angleichung das Ergebnis der Organisation verbessert wird, ist oft ein Ergebnis des Effekts, daß diese Organisation für ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen in einer Branche oder einem Sektor belohnt wird. Ähnlichkeit erleichtert es, mit anderen Organisationen in Transaktionsbeziehungen einzutreten, karriere- und leistungsorientiertes Personal anzuwerben, als legitim angesehen zu werden, einen guten Ruf zu erlangen sowie den Kategorien eines als gut angesehenen Managements zu entsprechen, die die Organisation öffentlicher Mittelzuwendungen und privater Verträge würdig erscheinen lassen.

2.6 INKONSISTENZEN ZWISCHEN EINZELNEN INSTITUTIONALISIERTEN ELEMENTEN, INSTITUTIONALISIERTEN ELEMENTEN UND DEN ANFORDERUNGEN EINER EFFIZIENTEN PRODUKTION UND DIE LÖSUNG DER DARAUS RESULTIERENDEN PROBLEME

Das oben skizzierte Phänomen des Isomorphismus findet jedoch selbst unter den Institutionalisten keine einheitliche Interpretation. So weisen Meyer und Rowan (1977) darauf hin, daß eine Organisation im allgemeinen mit zwei Problemen konfrontiert ist, wenn ihr Erfolg in hohem Maß von der Adoption institutionalisierter Regeln abhängt: (1) Die aufgabenbedingten Anforderungen und die Effizienzerfordernisse, denen die Organisation entsprechen muß, konfliktieren u. U. mit den Bemühungen der Organisation, den institutionalisierten Regeln zu entsprechen. Eine weitere Schwierigkeit liegt darin begründet, daß institutionalisierte Regeln zumeist allgemein gehalten sind, während die aufgabenbezogenen Aktivitäten mit den spezifischen, teilweise einzigartigen Bedingungen der Organisation variieren. Die generalisierenden Regeln der institutionellen Umwelten können sich als unpassend erweisen, wenn sie mit den aufgabenbedingten Variationen und Anomalien einzelner Organisationen konfrontiert werden. (2) Die institutionalisierten Regeln bzw. Rationalitätsmythen können in unterschiedlichen Umwelten der Organisation entstanden sein und so zueinander in konfliktärer Beziehung stehen. Die Folge ist, daß Organisationen, die in Umwelten operieren, die ein hohes Maß an institutionalisierten Elementen aufweisen, alle möglichen Arten von teilweise völlig inkompatiblen strukturellen Elementen adoptieren (müssen). Die daraus resultierenden Inkonsistenzen erschweren die Bemühungen um eine effiziente Produktion und machen eine enge Steuerung und Koordination der (Kern-)Aktivitäten der Organisation durch Elemente der

formalen Struktur problematisch. Der Konflikt zwischen institutionalisierten Regeln und Effizienz läßt sich nach Meyer und Rowan (1977) jedoch durch zwei miteinander verknüpfte Kunstgriffe lösen: Entkopplung und Logik des Vertrauens.

Die strukturellen Elemente werden untereinander und von den Aktivitäten der Organisation entkoppelt. Dies ermöglicht es der Organisation, legitimierte formale Strukturen aufrechtzuerhalten bzw. aufzubauen, während die tatsächlichen Aktivitäten als Reaktion auf aktuelle und praktische Erfordernisse variieren. Ein Vorteil der Entkopplung ist, daß die Annahme, daß die formalen Strukturelemente arbeitsfähige Lösungen darstellen, vor den Inkonsistenzen und Anomalien, die aus der Verknüpfung mit den aufgabenbezogenen Aktivitäten resultieren, geschützt wird. Ein anderer Vorteil ist, daß - weil die Integration inkonsistenter institutionalisierter Regeln vermieden wird - mögliche Konflikte umgangen werden. Die Organisation erhält also weiterhin Unterstützung aus einem weiten Kreis von internen und externen Akteuren.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Verwendung des richtigen Vokabulars. Vokabeln der Struktur zu verwenden, d.h., Lippenbekenntnisse abzugeben, daß bspw. die Personalpolitik oder auch die Struktur der Organisation insgesamt den institutionalisierten Regeln entspricht, führt dazu, daß die Organisation einwandfrei und rational wirkt. Interne und externe Akteure wie Arbeiter, Manager, potentielle Bewerber, Kapitalgeber und auch Regierungsstellen neigen dazu, den „Werbungspraktiken“ von Organisationen zu vertrauen. Sie sind deshalb gewillt, bspw. Arbeitsleistungen oder Kapital zur Verfügung zu stellen. Die Übernahme von extern legitimierten formalen Strukturen erhöht zudem das Gefühl der Verpflichtung und Bindung bei Organisationsmitgliedern und Auftraggebern, signalisiert Verantwortungsbewußtsein und reduziert die Gefahr möglicher Ansprüche Dritter wegen Fahrlässigkeit (Meyer/Rowan 1977).

Bei einem Vergleich der beiden Argumentationen zeigt sich, daß DiMaggio und Powell (1991a) zwar die Möglichkeit der nur zeremoniellen Übernahme institutionalisierter Elemente nicht grundsätzlich ausschließen, jedoch tendenziell davon ausgehen, daß mit der Adoption bestimmter struktureller Elemente auch interne Veränderungen verbunden sind. Der Prozeß der Institutionalisierung, der sich in Organisationen in einem Feld auswirkt, führt so dazu, daß Variationen in diesem Feld reduziert werden. Die Organisationen werden also einander ähnlicher (DiMaggio/Powell 1991b). Meyer und Rowan (1977; Scott/Meyer 1991) hingegen argumentieren, daß zwar die formalen Strukturen von Organisationen in einem organisationalen Feld sehr ähnlich sind, weil sie die gemeinsamen institutionellen Ursprünge ihrer Struktur widerspiegeln, die Organisationen aber dennoch erhebliche Unter-

schiede in ihrer tatsächlichen Praxis aufweisen können. Zwischen den extern legitimierte Strukturen und den internen Aktivitäten besteht nur eine lose Kopplung. Damit lösen sich diese Autoren hier von einer Grundannahme des Institutionalistischen Ansatzes und gestehen der „organisationalen Elite“, dem Topmanagement, doch einiges an Reflexionsmächtigkeit und Handlungsfähigkeit zu (Oliver 1991).

3 Vorliegende empirische Studien zur Institutionalisierung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums

Im deutschsprachigen Raum steht - wie bereits ausgeführt - die Auseinandersetzung mit Institutionalistischen Theorien in der Betriebswirtschaftslehre allgemein weitgehend und in bezug auf die Personalwirtschaft und insbesondere die Personalpolitik auf konzeptioneller sowie empirischer Ebene noch vollständig aus. Anders in den USA: Dort hat bereits Mitte der 80er Jahre ein zunehmendes Interesse an den Auswirkungen gegenwärtiger Beschäftigungssysteme zugleich auch theoretische Debatten über die Hintergründe der Entstehung moderner Praktiken der Personalpolitik ausgelöst. Neben Erklärungsansätzen, die in erster Linie technische Effizienz oder Kontrolle als gewichtigste Faktoren anführen, finden sich auch solche, die vor allem Argumente des Institutionalistischen Ansatzes nennen. Zudem finden sich bereits einige empirische Studien, in die Argumentationsfiguren des Institutionalistischen Ansatzes eingeflossen sind (siehe u.a. Abzug/Mezias 1993; Baron/Davis-Blake/Bielby 1986; Baron/Dobbin/Jennings 1986; Baron/Dobbin/Jennings 1988a; Dobbin 1992; Dobbin/Edelman/Meyer/Scott/Swidler 1988; Dobbin/Sutton/Meyer/Scott 1994; Edelman 1990, 1992; Edelman/Abraham/Erlanger 1992; Kalleberg/Knoke/Marsden/Spaeth 1996; Meyer/Brown 1977; Monahan/Meyer/Scott 1994; Scott/Meyer 1994b; Sutton/Dobbin/Meyer/Scott 1994). Einige wichtige Befunde aus diesen Studien werden im folgenden vorgestellt. Dabei wird auf die umfassende Darstellung der jeweils gängigen Argumente für den Einsatz eines bestimmten personalpolitischen Instrumentes, in denen typischerweise eine Zweck-Mittel-Beziehung oder eine instrumentelle Beziehung und insofern eine technische Rationalität in den Vordergrund geschoben wird, verzichtet. Die empirischen Studien lassen sich - wenn auch nicht ganz überschneidungsfrei - nach den folgenden thematischen Schwerpunkten einordnen: interne Arbeitsmärkte, Arbeitnehmerrechte und Sozialleistungen.

3.1 INTERNE ARBEITSMÄRKTE

Mit Datensätzen des National Industrial Conference Board (NICB) aus den Jahren 1927 bis 1946, in denen die Daten von 2452 (1935) und 3498 (1946) vorwiegend großen Unternehmen enthalten sind und mit denen bspw. 1936

ca. 15,5% der amerikanischen Arbeitskräfte erfaßt wurden, untersuchten Baron, Dobbin und Jennings (1986; siehe auch Baron/Dobbin/Jennings 1988a) die Verbreitung von Zeit- und Bewegungsstudien, Stellenanalysen, Kodifizierung von Stellenanforderungen und Stellenbeschreibungen und formal festgelegten Schulungen einerseits sowie die Diffusion solcher Praktiken der Personalpolitik, die sich auf ein langfristiges Arbeitsverhältnis und die Schaffung interner Arbeitsmärkte förderlich auswirken, andererseits. Zu diesen Praktiken gehören Zentralisierung und Regulierung der personalwirtschaftlichen Funktionen Anwerbung, Beförderung und Entlassung des Personals, Befragungen von ausscheidenden Mitarbeitern, systematische Erfassung von Kündigungsraten, Erstellen von Gehaltsklassifikationen, Einstellungstests, Personalbeurteilungssysteme, Einführung und Ausbau von Karriereleitern und Provisionen auf Basis der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, daß die weitgehende Durchdringung der US-amerikanischen Industrie mit auf eine langfristige Beschäftigung der Mitarbeiter ausgelegten personalwirtschaftlichen Instrumenten, ja selbst die Einrichtung von Personalabteilungen in Unternehmen nicht in erster Linie auf Effizienzerwägungen in den Unternehmen oder den Versuch einer Kontrolle der Arbeiterschaft zurückzuführen sind. Viele Hypothesen konkurrierender Erklärungsansätze konnten insofern zumindest partiell zurückgewiesen werden (siehe zur Methode der Studie kritisch Denk 1988 und zur Replik auf diese Kritik Baron/Dobbin/Jennings 1988b). So verringert sich bspw. die Erklärungskraft des im Situativen Ansatz so bedeutenden Faktors „Größe der Unternehmung“ im Hinblick auf die Einrichtung bzw. die Existenz einer spezialisierten Abteilung „Personal“ zwischen 1935 und 1946 erheblich; und gegen die Argumentation neo-marxistischer Autoren (siehe bspw. Edwards 1979; Burawoy 1979) spricht bspw., daß die Instrumente nicht - wie von diesen Autoren angenommen - als weniger offensichtliche Kontrolltechniken die Methoden des Scientific Management in der Massenfertigung substituieren sollten. Die Adoption der angeführten Instrumente war auch nicht immer als Lösung des Interessenkonflikts zwischen Arbeiterschaft und Unternehmern gedacht. Insofern waren die Gewerkschaften auch nicht die Ursache bei der Verbreitung des Konzeptes interner Arbeitsmärkte (Jacoby 1984, 1985). Zwar finden sich Indikatoren, daß Effizienz- und Kontrollaspekte sowie auch ein Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bei der Adoption und Beibehaltung der neuen Praktiken eine gewisse Rolle gespielt haben. So waren bspw. die oben genannten Praktiken wie Zentralisierung der personalwirtschaftlichen Funktionen, Stellenbeschreibungen, Gehaltssysteme und auch Karriereleitern 1935 im Dienstleistungsbereich, d.h. in Banken, Versicherungs- und Handelsunternehmen, bereits relativ weit verbreitet. In diesen Branchen war die Loyalität der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Die

Praktiken fanden auch in einigen großen produzierenden Unternehmen (wie bspw. in der Automobilindustrie), deren Produktionskonzepte an Taylors „Wissenschaftlicher Betriebsführung“ ausgerichtet waren und die hohe Fluktuationsraten aufwiesen, als Ergänzung tayloristischer Methoden Anwendung (Baron/Dobbin/Jennings 1988a). Und einige der eingeführten personalwirtschaftlichen Instrumente wurden nach 1946 auf Druck der Gewerkschaft beibehalten.

Insgesamt aber ist die Voraussagekraft dieser in erster Linie auf Effizienz oder Kontrolle abstellenden Erklärungen bezüglich des Einsatzes dieser Instrumente in bestimmten Branchen eher als gering zu veranschlagen. Die wesentlichen Erklärungsfaktoren für die weitgehende Durchdringung der US-amerikanischen Wirtschaft mit den neuen Praktiken des Personalmanagements bis 1946 sind vor allem direkte Interventionen und Kampagnen der US-amerikanischen Regierung. So spielte einerseits die Legalisierung und Förderung der Industriegewerkschaften durch den „Wagner Act“ (1935) eine wesentliche Rolle, andererseits waren es verschiedene Kommissionen, die während des zweiten Weltkriegs die Verbreitung dieser Instrumente förderten. Man versuchte seitens der Regierung durch Planvorgaben, Reglementierungen und diverse Publikationen die extrem hohen Fluktuationsraten in der US-amerikanischen Industrie, die bspw. 1943 im Schiffbau die Marke von monatlich 10% überschritt, zu reduzieren und die maximale Nutzung der Humanressourcen sicherzustellen, um die Kriegswirtschaft zu optimieren. Die Anwendung der Instrumente blieb jedoch schon während des Krieges nicht auf solche Industrien beschränkt, die für die Kriegsführung von Bedeutung waren. Und nach dem Weltkrieg wurde der Einsatz der Praktiken in den Unternehmen entgegen anfänglich bestehender Erwartungen nicht wieder zurückgenommen. D.h., trotz einer nun völlig veränderten Umwelt, also einer Umwelt mit einer reduzierten Güternachfrage auf der einen Seite und einem erhöhten Angebot an Arbeitskräften auf der anderen, kamen diese Instrumente weiterhin zum Einsatz. Viele Praktiken verbreiteten sich sogar - nicht zuletzt aufgrund der Professionalisierungsbemühungen der Personalmanager - weiterhin (Harris 1982).

Die Entstehung und Verbreitung interner Arbeitsmärkte stand auch im Zentrum einer Studie von Dobbin, Sutton, Meyer und Scott (1994). Die Autoren versuchten die Frage zu beantworten, unter welchen Bedingungen Organisationen Praktiken adoptieren, die die Besetzung offener Positionen mit vorhandenem Personal fördern. Mit der Technik der Ereignisanalyse wurde die Adoption der personalwirtschaftlichen Instrumente, Stellenbeschreibungen, Leistungsbewertungen, Gehaltsklassifikationssysteme, Karriereleitern sowie Einstellungs- und Beförderungstests, in 279 öffentlichen, „non profit“

und erwerbswirtschaftlichen Organisationen mit mindestens 50 Mitarbeitern im Zeitraum von 1955-1985 untersucht.

Der Einsatz dieser Instrumente wird häufig - so die Kritik der Autoren - ausschließlich mit Argumenten, die auf eine technische Effizienz abstellen, erklärt. Dobbin und Kollegen stellten die konkurrierende Hypothese auf, daß es vor allem zwei wesentliche Veränderungen in der institutionellen Umwelt waren, die die Popularität von Instrumenten eines internen Arbeitsmarktes erhöhten. Erstens der „Civil Rights Act“ (1964), der die Arbeitgeber veranlaßte, mit unterschiedlichen Ansätzen der Nichtdiskriminierung zu experimentieren (siehe auch Kochan/Cappelli 1984). Zu diesen Ansätzen gehörten die Anwendung formalisierter Einstellungs- und Beförderungsprozeduren, die Befassung mit anspruchsvollen Einstellungs- und Beförderungstests, um objektive Selektionskriterien zu entwickeln, und die Festlegung von Quoten für bisher benachteiligte Personengruppen. Der „Civil Rights Act“ hatte nämlich zur Folge, daß die Diskriminierung aufgrund der Rasse, Hautfarbe, Religionszugehörigkeit, des Geschlechts oder der Nationalität für Arbeitgeber mit mehr als 15 Arbeitnehmern unrechtmäßig wurde. Zweitens forderten Gesetzesänderungen, neue staatliche Richtlinien und Gerichtsentscheidungen in den frühen 70er Jahren, insbesondere in den Jahren 1971 und 1972, daß die Arbeitgeber einer möglichen Diskriminierung eine erhöhte Aufmerksamkeit entgegenzubringen haben. Dabei wurde deutlich, daß der Gesetzgeber und die Gerichte Quotenlösungen und umfassende Tests für weniger angemessen hielten. Sie förderten mit ihren Entscheidungen das Konzept des internen Arbeitsmarktes.

Diese beiden Veränderungen in der institutionellen Umwelt der Organisationen waren von einer Reihe weiterer Maßnahmen seitens der Regierung begleitet, wie z.B. der Forderung, daß Unternehmen, die mit der öffentlichen Hand unmittelbar oder mittelbar Verträge in einer gewissen Höhe abschließen, zwingend zusichern bzw. konkrete Pläne vorlegen mußten, daß Maßnahmen eingeleitet wurden, um Ungleichbehandlungen einzelner Arbeitnehmergruppen abzubauen bzw. auszuschließen.

Ein weiterer Mechanismus, der die Diffusion der Instrumente des internen Arbeitsmarktes beförderte, war die öffentliche Diskussion der professionellen Personalmanager. Von Mitte der 60er bis Mitte der 70er Jahre wurden in personalwirtschaftlichen Journalen und Managerzeitschriften die drei personalpolitischen Strategien - Quoten, Tests und formalisierte Einstellungs- und Beförderungsprozeduren - intensiv diskutiert. Anfang der 70er Jahre läßt sich eine deutliche Hinwendung der Praktikerzeitschriften auf eine spezifische Auswahl der Praktiken des internen Arbeitsmarktes, d.h. konkret: Gehaltsklassifikationssysteme, Stellenbeschreibungen und formale Leistungsbewertungen, feststellen, die 1974 in einem Beitrag des Harvard Business Review

„Make Your Equal Opportunity Program Court-Proof“ gipfelte (Chayes 1974). Mit dieser recht eindeutigen Reaktion auf die Signale von Gesetzgebung und Gerichtsbarkeit ging auch einher, daß das Instrument der formalisierten Karriereleiter, dem die Personalmanager bis Anfang der 70er Jahre eher ablehnend gegenüberstanden hatten, nun wieder intensiver diskutiert wurde, weil auch dieses Instrument durch die Ausrichtung des „Equal Employment Law“-Programms der US-amerikanischen Regierung in den frühen 70er Jahren gefördert wurde.

Die Entwicklungen in den Umwelten der Organisationen spiegelten sich in deren formaler Struktur wider. Während 1955 nur wenige Organisationen Leistungsbewertungen, Stellenbewertungen und Gehaltsklassifikationen nutzten, wurden diese Instrumente 1985 von der Mehrheit der Organisationen genutzt. Den stärksten Aufschwung erfuhren diese Instrumente dabei im Zeitraum zwischen 1974 und 1985. Der Einsatz von Einstellungstests, der anfänglich am häufigsten zu beobachten war, nahm nicht im gleichen Umfang zu, wie die drei oben genannten Instrumente. Der Einsatz von Beförderungstests und Karriereleitern nahm nur sehr zögerlich zu, wobei die Karriereleitern jedoch ab 1974 etwas häufiger zum Einsatz kamen. Neben diesen Befunden zeigte sich in der Studie u.a. auch, daß

- die Größe der Unternehmung nur in zwei Fällen signifikante Auswirkungen auf den Einsatz eines personalpolitischen Instrumentes hatte, nämlich bei Stellenbeschreibungen und Leistungsbewertungen,
- sich für Argumente der Konflikttheorie keine empirische Unterstützung finden läßt,
- öffentliche und „non profit“ Organisationen eine größere Neigung zeigten, die genannten Praktiken zu adoptieren,
- Gesetzesänderungen und neue Richtlinien starke Effekte zeigten. D.h., daß die Adoption der Instrumente über alle Organisationen hinweg betrachtet in drastischen Sprüngen und nicht gleichmäßig erfolgte,
- vertragliche Beziehungen mit dem Staat hingegen keinen signifikanten Effekt hatten.

In einer anderen Studie untersuchten Baron, Davis-Blake und Bielby (1986) die Verbreitung und die Unterschiedlichkeit von Karrieresystemen in unterschiedlichen Organisationen. Die Analyse der vom US-Employment Service in der Zeit von 1965 bis 1979 erhobenen Daten von 1883 Stellen ergab u.a., daß die Ausgestaltung des Karrieresystems in nicht unerheblichem Ausmaß durch politische und institutionelle Faktoren bestimmt worden war, die innerhalb und außerhalb von Organisationen wirkten. Bedeutende Faktoren waren hierbei bspw. die Präsenz professioneller Gruppen oder der Gewerkschaften, aber auch andere Faktoren in der institutionellen Umwelt. So war bspw. die Wahrscheinlichkeit, daß eine Stelle in ein internes Karrieresy-

stem eingebunden wurde, in staatlichen sowie vollständig oder teilweise durch öffentliche Mittel getragenen Organisationen höher, weil so diese Organisationen ein konsistentes und „rationales“ Karrieresystem vorweisen konnten, durch das sie die notwendige Legitimität zugesprochen erhielten.

3.2 ARBEITNEHMERRECHTE

In einer Reihe weiterer Studien wurde die Entstehung und Implementierung von bestimmten Arbeitnehmerrechten, wie bspw. formalisierte Beschwerdeverfahren und Anhörung der Arbeitnehmer vor Verhängung von disziplinarischen Maßnahmen, untersucht (Dobbin/Edelman/Meyer/Scott/Swidler 1988; Edelman 1990; Sutton/Dobbin/Meyer/Scott 1994). Für die untersuchten Organisationen bestand dabei keine direkte Verpflichtung, die entsprechenden Verfahren zu adoptieren. Es zeigte sich, daß der (indirekte) Druck des Staates, der allein schon durch die Verabschiedung eines Gesetzes entsteht, und der Druck der Professionen auf Organisationen in bezug auf die Einführung, Verankerung und Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten nicht zu gering zu veranschlagen ist. Eine wesentliche, wenn nicht gar die wesentliche Rolle spielten aber - das ist ein wichtiges Ergebnis der Studien - allgemeine Erwartungen in der Gesellschaft, durch die neue Gesetze entstehen bzw. die durch neue Gesetze entstehen. So fand Edelman (1990) in ihrer Studie, daß wenn der allgemeine gesellschaftliche Druck auf Organisationen so groß wurde, daß sich die Kosten-Nutzen-Abwägungen der Arbeitgeber änderten, eine Veränderung im Umgang mit den Arbeitnehmerrechten am Arbeitsplatz festzustellen war. Auch zeigte sich in den Studien, daß - sobald der (indirekte) Druck des Staates auf Organisationen nachließ, bestimmte Praktiken anzuwenden -, sich die Geschwindigkeit, mit der sich diese Praktiken verbreiteten, reduzierte. Andererseits aber - das ist ein weiteres wesentliches Ergebnis der Studien - können einmal zu Institutionen avancierte Gesetze und Richtlinien des Staates der Öffentlichkeit eine Basis bieten, um das Verhalten von Organisationen zu kritisieren. Durch diese Kritik kann unabhängig von möglichen Sanktionen des Staates und u.U. selbst bei Rücknahme der Anforderungen des Gesetzgebers ein enormer Druck auf Organisationen ausgehen, den normativen Erwartungen in der Gesellschaft zu entsprechen und bestimmte Strukturelemente oder Praktiken zu adoptieren (Edelman 1992).

Abzug und Mezas (1993) setzten sich in ihrer Untersuchung mit institutionalistischen Erklärungen für die Verbreitung der Praktik der Nichtdiskriminierung von Frauen und Minoritäten in Organisationen auseinander. Im Fokus ihrer Betrachtung standen die Bemühungen, für Arbeiten, die von Farbigen und Frauen ausgeführt werden, den gleichen Lohn durchzusetzen, den weiße männliche Arbeiter für vergleichbare Arbeiten erhielten. Abzug und

Mezias kamen dabei zu dem Ergebnis, daß in der vorausgegangen Studie von Edelman (1990) ein verzerrter bzw. einseitiger Eindruck über die Rolle des Staates in Institutionalisierungsprozessen vermittelt wurde, weil dieser dort als ein einheitlich auftretender Akteur betrachtet wurde. Vor dem Hintergrund der Befunde ihrer Untersuchung, nämlich daß die Praxis „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ sich im Untersuchungszeitraum nur sehr zögerlich und mit vielen Rückschlägen verbreitet hatte, folgerten sie, daß, wenn Legislative und Judikative jeweils uneinheitlich und unentschlossen handeln, der Prozeß der Institutionalisierung einer neuen Praxis nur sehr schleppend und mit großen Unsicherheiten behaftet vorangeht.

3.3 BETRIEBLICHE SOZIALLEISTUNGEN

In einer von Dobbin (1992) durchgeführten Studie wurde die Entstehung und Verbreitung von Sozialleistungen der Unternehmen für ihre Mitglieder, wie z.B. Krankenversicherung und Pensionszahlungen, untersucht. Wichtige Befunde der Studie von Dobbin sind dabei u.a., daß sich bspw. Kranken- und Unfallversicherungen durch den Arbeitgeber anfänglich insbesondere in solchen Industrien fanden, die mit besonderen Gefahren für die Arbeitnehmer verbunden waren. Als typisches Beispiel für eine solche Industrie läßt sich der Bergbau anführen. Das Motiv der Arbeitgeber, die Loyalität der Mitarbeiter zu erhöhen, spielte in anderen Branchen eine wichtige Rolle. American Express hatte bspw. schon 1875 ein Pensionssystem eingeführt. Dobbin zeigt nun in seiner Studie, daß Sozialleistungen in Form von Versicherungen anfänglich von nur wenigen Unternehmen genutzt wurden. Das Konzept erwies sich aber im Hinblick auf die Vermeidung der Einrichtung und Etablierung von Gewerkschaften in den Unternehmen als erfolgreich und wurde deshalb in der Literatur für Manager entsprechend propagiert. Mitte der 40er Jahre war bereits ein großer Teil der US-amerikanischen Industrie von solchen Sozialleistungsprogrammen der Arbeitgeber durchzogen. Interessanterweise fand das Konzept einer privaten, d.h. nicht staatlichen sozialen Absicherung aber auch die grundsätzliche Unterstützung der American Federation of Labor (AFL), dem größten Verband der amerikanischen Gewerkschaften. Man ging in diesem Verband bis in die frühen 30er Jahre davon aus, daß das Engagement für Sozialleistungen durch gewerkschaftliche Wohltätigkeitsgesellschaften die Loyalität der Gewerkschaftsmitglieder gegenüber den Gewerkschaften erhöhen würde. Später setzte man sich für eine private Versicherung der Arbeitnehmer durch die Unternehmen ein. Eine wichtige Rolle bei der Etablierung eines Versicherungssystems auf privater Basis spielte aber auch die Versicherungsindustrie, die ein Interesse daran hatte, daß soziale Absicherung durch ein System privater (Gruppen-)Versicherungen und nicht durch den Staat getragen werden sollte, und die dieses Interesse durch

Lobbyismus durchzusetzen versuchte. Wichtige Einflußfaktoren für die Verbreitung der privaten Sozialversicherung waren aber auch staatliche Maßnahmen wie steuerliche Begünstigungen von Versicherungen durch Unternehmen und der Versuch, die Praxis der unabgesicherten Wohlfahrtspläne der Unternehmen zurückzudrängen. Im Ergebnis der Studie zeigt sich, daß schon Mitte der 40er Jahre ein Zusammenhang zwischen der Adoption von Pensionszusicherungen sowie Krankenversicherungen und solchen Faktoren wie Branchenzugehörigkeit oder Höhe der Fluktuationsrate in einer Branche nicht mehr zu erkennen ist.

4 Forschungsfelder

Der Institutionalistische Ansatz ist - dies dürfte in den obigen Ausführungen und im Kontext des vorliegenden Sammelbandes deutlich geworden sein - kein Erklärungsansatz, mit dem sich das weite Feld der Personalpolitik umfassend ausleuchten läßt, dennoch finden sich in ihm viele Überlegungen, die zumindest einige Bereiche des Problemfeldes erhellen können. Dies wird auch in den vorgestellten empirischen Studien deutlich. Allerdings sind die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen, die auf Basis des Institutionalistischen Ansatzes im Bereich des Personalmanagements erfolgt sind, vorwiegend in den USA durchgeführt worden. Deshalb ist es - trotz aller Plausibilität der Argumente dieser Theorie - eine offene Frage, ob die Erklärungsschemata in Deutschland ebenso greifen wie in den USA, auch wenn Überlegungen, wie sie sich im Institutionalistischen Ansatz finden, in einigen in deutschsprachigen Raum durchgeführten Studien - zumindest in impliziter Form - erkennbar sind.

Interessant und vielversprechend erscheint neben der Untersuchung der Entstehung und Verbreitung einzelner personalpolitischer Instrumente aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes auch die Untersuchung der tatsächlichen Anwendung dieser Instrumente. Die Autoren der hier präsentierten Studien (siehe explizit bspw. Baron/Dobbin/Jennings 1986; Edelman 1990) sind sich nämlich durchaus bewußt, daß die Tatsache, daß die Personalbeauftragten der Unternehmen über das Vorhandensein einer bestimmten Praxis berichten, noch nichts über das Ausmaß und die konkrete Ausgestaltung dieser Praxis besagt. Bisher liegen jedoch weder aus dem anglo-amerikanischen noch aus dem deutschen Sprachraum systematisch durchgeführte empirische Studien vor, in denen die Argumentationsketten der Institutionalistischen bezüglich der Entkopplung der Elemente der formalen Struktur untereinander und von Arbeitsprozessen im Hinblick auf die Personalpolitik überprüft wurden. Interessant wären solche Studien auch deshalb, weil sich an vielen Stellen in der eher konzeptionell ausgerichteten personalwirtschaftlichen Literatur und auch in einigen Studien (siehe bspw. Edelman

1992) andeutet, daß viele der personalpolitischen Instrumente nur entkoppelt von den tatsächlichen Arbeitsprozessen und damit quasi als Legitimationsfassade zum Einsatz kommen. Deutlich in diese Richtung und im Hinblick auf Strategisches Personalmanagement äußern sich bspw. Scholz und Djarrahzadeh (1995: V): „Obwohl oder gerade weil die strategische Orientierung und die Ausrichtung am Mitarbeiter häufig nur ein Lippenbekenntnis bleiben, fanden die bisherigen USW-Seminare ... großen Anklang.“ Und Oechsler (1994) merkt an, daß in vielen personalpolitischen Grundsätzen und Zielen der unternehmerischen Praxis festzustellen sei, daß Anforderungen an die Mitarbeiter im Hinblick auf eine effiziente Abwicklung der Arbeitsprozesse in Form von Einzelregelungen zu Aufgaben, Informationen u.ä. relativ präzise und standardisiert formuliert sind. Hingegen seien solche Regelungsbereiche, die Anforderungen aus den institutionellen Umwelten der Organisation widerspiegeln, relativ allgemein und unverbindlich gehalten. So enthalten die personalpolitischen Grundsätze von Organisationen i.d.R. nur wenig konkrete Aussagen zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Oechsler betrachtet die handlungsleitende Wirkung formulierter personalwirtschaftlicher Aussagen jedoch als abhängig vom Operationalisierungsgrad der verwendeten Begriffe. Und auch in einigen - wenn auch mit einem anderen Fokus durchgeführten - empirischen Studien deutet sich die Möglichkeit an, daß es sich bei einzelnen der in der Praktikerliteratur unter dem Schlagwort Human Resource Management thematisierten Entwicklungen in der Personalwirtschaftspraxis nur um bloße Lippenbekenntnisse handeln könnte (siehe bspw. Legge 1995a, b; Blyton/Turnbull 1992).

Wolfgang Mayrhofer

Umwelt – welche Umwelt?

„Der Institutionalistische Ansatz ist ... kein Erklärungsansatz, mit dem sich das weite Feld der Personalpolitik umfassend ausleuchten läßt ...“ - manch' Leser wäre vielleicht versucht, hier mit einem lakonischen 'Spät kommt die Einsicht, aber sie kommt.' abzurechnen. Geschähe dies, würde man sowohl dem ausgezeichneten Beitrag von Peter Walgenbach als auch dem theoretischen Konzept und seiner Anwendung auf die Erklärung der Personalpolitik nicht gerecht. Walgenbach weist überzeugend auf das Potential des von ihm gewählten Erklärungszugangs hin, verhehlt aber auch nicht die bisher zu beobachtenden Limitationen wie etwa kulturbezogener Bias, Fehlen entsprechender empirischer Studien im deutschsprachigen Raum, Beschränkung der Untersuchung auf die bloße Existenz und nicht die Art des Einsatzes bestimmter personalpolitischer Instrumente oder den äußerst beschränkte Begriff von Personalpolitik. Dem ist nichts hinzuzufügen außer meiner skeptischen Neugier auf die Art und Schlüssigkeit solcher noch zu entwickelnden Forschungsdesigns.

Zwei Punkte allerdings möchte ich aufgreifen, die Walgenbach nur kurz anspricht. Die erste Anmerkung bezieht sich auf eine m.E. zu eingeschränkte Sichtweise von Umwelt im Sinne externer Umwelt. Die zweite Anmerkung thematisiert die Entzifferung institutionalistischer Anmutungen aus der Umwelt für die Organisation.

Für die InstitutionalistInnen zeigen sich in formalen Strukturen die jeweils für die Organisation verbindlichen Regeln und Erwartungen, welche 'die' Gesellschaft an sie heranträgt (ähnlich, wenngleich aus anderer Perspektive auch Karpik 1978). Entsprechende Bedeutung haben dann auch die institutionellen Umwelten, welche Organisationen Konformität mit ihren Regeln abverlangen. Regeln, Normen, Kulturelemente etc. aus 'der' Gesellschaft sind daher zentral für die organisationale Anpassung. So weit, so gut. Interessant ist aber, daß Walgenbach eine m.E. folgenschwere Unterscheidung im Hinblick auf die Umwelt zwar kurz aufblitzen läßt, aber nicht weiter aufgreift: die Unterscheidung: auch die Mitarbeiter gehören zur Umwelt. Diese Sichtweise hat ja mittlerweile (wieder?) Konjunktur, wird aber in anderen Ansätzen deutlich stärker ausgearbeitet (vgl. z.B. Luhmann 1987). In der Argumentation von Walgenbach ist es stets 'die' Gesellschaft, die relevante, soll heißen externe Umwelt wie Politik, Medien, Öffentlichkeit, Gesetzgeber, Sozialpartner oder Gerichte, welche institutionalisierte Regeln und Erwartungen an die Organisation heranträgt.

Wo aber bleiben die Rolle der Organisationsmitglieder in ihrer Eigenschaft als Teil der internen Umwelt? Es wäre doch anzunehmen, daß gerade

die Organisationsmitglieder als buchstäblich fleischgewordener Teil der Gesellschaft ganz wesentlich die Anforderungen zumindest mit definieren, die im Hinblick auf Aufrechterhaltung von Legitimität für die Organisation von Relevanz sind (in diesem Sinne sind wohl auch March/Simon 1958 zu lesen). Walgenbach schweigt in dieser Angelegenheit. Das kann verschiedene Gründe haben, z.B. die Auffassung, daß Organisationsmitglieder nicht in der Lage sind, konsistente und für die Organisation relevante Anforderungen zu formulieren oder daß sie das zwar tun, im Vergleich zur externen Umwelt aber über zu geringe Einflußmöglichkeiten verfügen, um ihren Anforderungen auch Gehör zu verschaffen. In jedem Fall scheint mir das ein Punkt zu sein, in dem eine institutionalistische Analyse gerade bezüglich Überlegungen zur Personalpolitik ihren Blickwinkel erweitern müßte. Wenn ich etwa an den Bereich betrieblicher Personalentwicklungs- und Bildungsentscheidungen denke, dann scheint es mir offensichtlich, daß Art und Einsatz der dort verwendeten Instrumente nicht 'nur' von der externen Umwelt bestimmt wird, sondern auch zur Legitimation gegenüber Organisationsmitglieder verwendet werden. Damit aber tauchen neue Fragen auf, etwa hinsichtlich der Funktion solcher personalpolitischer Instrumente als Legitimationsfassaden, da es hier dann beispielsweise zu klären gilt, inwieweit sich Organisationsmitglieder in einer 'besseren' Position hinsichtlich der Hinterfragung solcher Fassaden befinden, was organisationale Reaktionen darauf sind u.ä.

Die zweite Anmerkung bezieht sich auf die Ambivalenz hinsichtlich der Erfassung der Anforderungen und Erwartungen durch die Umwelt. Zwar weist Walgenbach explizit auf die Relevanz konstruktivistischer Überlegungen im Sinne eines sozialkonstruktivistischen Zugangs a la Berger/Luckmann bei der Entstehung gemeinschaftlich geteilter Deutungssysteme hin (zur Unterscheidung unterschiedlicher Spielarten des Konstruktivismus vgl. z.B. Bardmann 1994). Allerdings greift ein Stehenbleiben bei dieser vorsichtigen Form der Relativierung 'unmittelbarer' Möglichkeiten der Erkenntnisgewinnung über die Umwelt zu kurz. Die Kernfrage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, scheint mir folgende zu sein: Wie werden sich Organisationen darüber sicher, was die relevanten Anforderungen und Erwartungen der Umwelt an sie sind?

Walgenbach legt nahe, daß diese gesellschaftlichen Legitimitätsanforderungen recht eindeutig zu erfassen, wenngleich widersprüchlich, konfliktär, nicht einfach auszubalancieren etc. sind. Ersteres bezweifle ich grundsätzlich. Allerdings ist die Debatte über die Entstehung von Informationen in sozialen Systemen wie Organisationen vor dem Hintergrund einer sog. 'radikal-konstruktivistischen' Sichtweise an dieser Stelle wohl nicht zu führen, da sie eher eine Meta-Diskussion über grundsätzliche epistemologische Positionen darstellt. Zweiteres ist nochmals zu betonen. Vor dem Hintergrund gesell-

schaftlicher Entwicklungen, die mit Schlagworten wie z.B. Fragmentierung von Interessen und Entsolidarisierung, Postmoderne oder Individualisierung beschrieben werden, scheint es nicht mehr einfach zu sein (wenn es denn je war), von 'der' Gesellschaft, 'den' Anforderungen etc. zu sprechen. Damit aber rückt der Prozeß des Aushandelns von unterschiedlichen Interpretationen relevanter Umweltaforderungen in den Mittelpunkt. Ohne eine stärkere Beleuchtung dieses Aspekts greift die Erklärung unterschiedlicher Formen der Personalpolitik alleine aus der Analyse externer Anforderungen eher zu kurz. Daß eine (radikal-)konstruktivistische Sichtweise hier in Verbindung mit macht- oder ressourcentheoretischen Überlegungen möglicherweise helfen könnte, sei nur der Vollständigkeit halber angemerkt.

Emil Walter-Busch

Historische Beschreibung und Reflexion der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken

Im Herbst des Jahres 1928 liess sich E.S. Bloom, der Präsident der Firma Western Electric, einer Tochtergesellschaft der American Telephone and Telegraph Company (AT&T), über den Stand der Untersuchungen informieren, den die später Hawthorne-Experimente genannten Personalforschungen seiner Firma inzwischen erreicht hatten. Diese Untersuchungen waren 1924 extern von der Elektroindustrie und von Dozenten des Massachusetts Institute of Technology mit dem Ziel initiiert worden, die wirtschaftlich und menschlich wohltätigen Wirkungen besserer Techniken der Arbeitsplatzbeleuchtung nachzuweisen. Die mit der Durchführung der „Beleuchtungsexperimente“ (1924-1927) in ihrer Firma betrauten Spezialisten von Western Electric hatten allerdings frühzeitig bezweifelt, ob sich ein derart einfacher Kausalzusammenhang werde eindeutig belegen lassen - sie hielten andere, namentlich „psychologische“ Faktoren wie die Intensität und Art der Führung von Mitarbeitern für mindestens ebenso bedeutsam. Als die Beleuchtungsexperimente 1927 beendet wurden, ohne die von der Glühlampenbranche erwünschten Ergebnisse erbracht zu haben, setzte die Firmenleitung der Western Electric ihre Untersuchungen auf eigene Verantwortung und Kosten fort - zunächst, vom Mai 1927 an, mit 6 Relays-Montagearbeiterinnen im sog. Relay Assembly Testraum (RATR), ab September 1928 sodann im Rahmen einer grossangelegten Mitarbeiterbefragung, die von 1928 bis 1931 insgesamt über 20 000 Angestellte und Arbeiter der Hawthorne-Werke erfasste. Das Ziel dieses sog. Interview-Programms war es, Materialien für Vorgesetztenkurse zu liefern, die das damals zunehmend als problematisch empfundene Führungsverhalten von Vorarbeitern und Meistern verbessern sollten.

Der Stand der firmeneigenen Personalforschung, über den höhere Vorgesetzte der Hawthorne-Werke, an erster Stelle George A. Pennock, ihren Präsidenten und einige andere Topmanager der AT&T im Herbst 1928 informierten, wirkte offenbar überzeugend. 1929/30 bewilligten die Leitungsgremien von AT&T und Western Electric noch erheblich mehr Mittel als bisher zur Fortführung der Studien. Pennock machte dem wichtigsten externen Berater der Untersuchungen, dem Sozialwissenschaftler Elton Mayo, der an der renommierten Harvard Business School eine Forschungsprofessur für sozialwissenschaftliche Industrieforschung („Industrial Research“) innehatte, ein attraktives Angebot zur Intensivierung seiner Zusammenarbeit mit Western

Electric. Der Personaldirektor der AT&T, F.W. Willard, unterstützte Pennock in diesen Bestrebungen, indem er ihm schriftlich bestätigte, dass die Hawthorne-Experimente für den AT&T-Konzern als ganzen sehr bedeutungsvoll seien:

„Die Arbeit, die Sie machen, ... ist für das Problem der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in jeder Hinsicht von grundlegender Bedeutung. Ihr wird, wie ich glaube, eine neue Managementtechnik entspringen.“ (Willard an Pennock, 2. Nov. 1928) „Ich glaube, dass dies nur mittels sorgfältiger, kontrollierter Experimente der Art, wie Sie sie durchgeführt haben, erreicht werden kann. Diesen Experimenten können, wie ich annehme, die meisten der wichtigsten Daten entnommen werden, die wir zur Durchführung unserer Personalpolitik (employee relations policies) benötigen.“ (Willard an Pennock, 28. Feb. 1929, zit. von Gillespie 1991, S.122)

Die zitierten Auszüge aus Briefen von Willard verweisen auf bedenkenwerte Zusammenhänge, die zwischen den *Reden* und *Taten* von *Managementpraktikern* auf der einen, von eher „theoretisch“ orientierten *Industrieforschern* (z.B. Arbeitswissenschaftlern, Organisationspsychologen und -soziologen, Wirtschaftswissenschaftlern) auf der anderen Seite bestehen. Während Theoretiker wie Elton Mayo und dessen Kollegen an der Universität Harvard, wie Chester Barnard zu sagen pflegte, der Spezies der in „*Wolken von Abstraktionen*“ lebenden „*Abstraktoren*“ angehören, leben Praktiker „in *Ereigniswolken*“ („clouds of events“; s. Walter-Busch 1989, S.135). Praktiker bedienen sich, wenn sie als Praktiker sprechen *oder handeln*, *praktischer Diskurse* (des dem Common Sense nahestehenden „practical discourse“), Theoretiker *wissenschaftlicher Fachsprachen* (d.h. des „scientific discourse“ nach Barnard). Der Umstieg vom einen zum anderen Diskursniveau („level of discourse“) fällt nicht immer leicht - anfänglich gestanden beispielweise einige der Personalfachleute von AT&T, dass ihnen Mayos betriebspsychologische Reflexionen unverständlich waren (Gillespie 1991, S.120f., 136). Nachdem Mayo konkret auf Fragen der Interpretation der RATR-Befunde und der Methodik der Mitarbeiterbefragung bei Western Electric einzugehen begann, schwanden diese Bedenken. Die an den Hawthorne-Experimenten beteiligten Personalfachleute eigneten sich Mayos gelehrte Interpretationen dessen, was sie mit ihren Versuchen eigentlich gemeint und erreicht hatten, umso lieber an, als Mayo ihnen seit dem Herbst des Jahres 1928 wiederholt bescheinigte, dass ihre Experimente versprachen, einer *neuen Ära besserer Beziehungen* zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum Durchbruch zu verhelfen. Willard's ermutigender Mitteilung an Pennock, dass allein „sorgfältige, kontrollierte Experimente“ des im RATR realisierten Typs eine „grundlegend ... neue Managementtechnik und Personalpolitik“, der die Zukunft gehöre, begründen könnten, lag nicht zuletzt

Mayos Überzeugung von der *umwälzend revolutionären Bedeutung* der Hawthorne-Experimente zugrunde (Walter-Busch 1989, S. 90f.).

Von diesem frühen Beispiel für eine offenbar erfolgreiche, praktisch jedenfalls überaus folgenreiche *Kooperation von Theoretikern und Praktikern praxisorientierter Personalforschung* ausgehend, skizziert der vorliegende Beitrag Antworten auf die folgenden vier Fragen:

- (1) Joint ventures zwischen einer sich verwissenschaftlichenden Personalführungspraxis und praxisorientierter Personalforschung, wie sie von den Hawthorne-Experimenten in grossem Stil realisiert wurden, setzen einen bestimmten Entwicklungsstand der Professionalisierung der Managementpraxis und der diese wissenschaftlich instrumentierenden Hochschulforschung voraus. Welches waren typische Motive der Pioniere der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken? (Abschnitt 1)
- (2) Wie können die verschiedenen Ansätze der bisherigen Personalpolitikhistorie sinnvoll miteinander verbunden und weiterentwickelt werden? (Abschnitt 2)
- (3) Welche Komponenten und Massstäbe zur Beurteilung der „Fortschritte“ personalpolitischer Reden und Taten, Theorien und Praktiken gibt es? (Abschnitt 3)
- (4) Inwieweit verhilft uns die Sozial- und Ideengeschichte zu einem besseren Verständnis aktueller Entwicklungsprobleme personalpolitischer Diskurse? (Abschnitt 4)

1 Pioniermotive der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken, 1870-1925

Ein alter, traditionsreicher Topos der Menschenbehandlung besagt, dass der arbeitende Mensch, da er eben „kein Ochse oder Esel“ sei, „den man bloss um's Futter an seinen Wagen spannen kann“, in seine Arbeitswelt stets „ein Stück Herz und Gemüt“ mitbringe, „das je nach seiner Behandlung entweder eine heitere oder eine finstere ... Stimmung annimmt“. (Die zitierte Variante dieses Topos aus dem Jahre 1872 stammt von J.C. Brunner, einem sozialliberalen Schweizer Unternehmer; s. Walter-Busch 1977, S.243). Viele Theoriefreunde unter den Praktikern der Betriebsführung setzten sich für eine methodische Systematisierung bzw. „Verwissenschaftlichung“ ihrer Berufspraxis im vollen Bewusstsein der grossen Bedeutung ein, die neben den technischen und den kaufmännischen Aufgaben ihres Berufs der „Faktor Mensch“ beanspruchte. Der französische Ingenieur E. Cheysson beispielsweise forderte bereits im Jahre 1885, dass der auf der Höhe der wissenschaftlichen Zivilisation operierende Betriebsleiter sich nicht nur zum akademisch gebildeten Ingenieur und Kaufmann, sondern auch zum *Sozialingenieur* ausbilden müsse, der über gründliche *sozialwissenschaftliche*

Kenntnisse verfüge. Denn industrielle Unternehmungen litten mehr denn je nicht nur unter mangelhaften technischen oder kaufmännischen, sondern auch unter ungenügenden sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte:

„Früher gab es für einen Unternehmer zwei Möglichkeiten, sich mit Sicherheit zugrunde zu richten: ... ein schlechter Kaufmann oder ein schlechter Industrieller zu sein. Heute und in Zukunft noch mehr gibt es dazu eine dritte Möglichkeit: sein Personal nicht zu behandeln wissen, ein schlechter Menschenführer (*conducteur d'hommes*) zu sein, ... dem die Sozialwissenschaften fremd sind, und der in der Hauptsache auf die Technik beschränkt bleibt ... So muss der Betriebsleiter, indem er ein technischer Ingenieur und ein Kaufmann bleibt, sich zu einem Sozialingenieur verdoppeln, d.h. seine Kenntnisse derart erweitern, dass er die vom Werkmeister oft nicht befriedigend wahrgenommenen Funktionen der Einstellung und Entlassung, Arbeitsplatzverteilung usw., kurz, alles was die Arbeits- und Lohnverhältnisse angeht, mit Sachkenntnis zu besorgen vermag.“ (Cheysson 1885, zitiert von Geck 1953, S.32f.; Hervorhebungen im Text von E.W.-B.)

An der Entstehung der von Cheysson noch eher vage als präzise postulierten „*science sociale*“ für Sozialingenieure wirkten in der Folge - in den diversen Industriestaaten Europas und Amerikas je landesspezifisch verschieden - mehrere Fachwissenschaften mit: die Arbeitsmedizin und -physiologie, die Arbeitswissenschaft, Arbeits- und Mentalhygiene (bzw. Arbeitspsychiatrie) ebenso wie Teile der angewandten Psychologie (vor allem die arbeits- und selektionspsychologisch verfahrenende „Psychotechnik“), die Sozialstatistik (inkl. Sozialenquêtes) ebenso wie die Theorie und Praxis der Fabrikfürsorge und des (auch ihr entsprungenen) Personalwesens¹ (s. Walter-

¹ Fachleute des Personalwesens sind vor allem in der *Personalarbeit* aktiv, d.h. sie beschäftigen sich mit der Gewinnung, Auswahl, Entschädigung, Führung und Entwicklung, Freisetzung usw. von Personal. Als *personalpolitische* Probleme im weiteren Sinne bezeichnet man oft einfach *Grundsätze der Personalarbeit*. Die Darstellung von Veränderungen der Personalpolitik in diesem weiten Sinne ist insoweit weitgehend mit derjenigen des Wandels der Personalarbeit und der diese explizit oder implizit anleitenden „Grundsätze“ identisch.- Im (hier i.f. *nicht* gemeinten und vorausgesetzten) *engeren Sinne* meint Personalpolitik den sich auf die *eigenen Mitarbeiter* beziehenden *Teil der Unternehmungspolitik* - wobei man diese mit H. Ulrich beispielsweise als „die Gesamtheit grundlegender Entscheidungen, welche das Unternehmungsgeschehen in die Zukunft hinein auf längere Frist in den wesentlichen Grundlinien bestimmen sollen“, definieren kann (Ulrich 1978, S.11; vgl. *ibid.* S.146ff.). Während es Fabrikordnungen, die hauptsächlich Arbeits(zeit)ordnungen waren, schon sehr lange gibt, entwickelte sich Bedarf nach expliziten Personalpolitiken in Ulrichs Sinne erst in fortgeschrittenen Stadien der Professionalisierung und Verwissenschaftlichung des Managements.

Busch 1996, S.127ff.). Dabei ist in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, dass so gut wie alle herausragenden Pioniere einer anwendungsorientierten Managementtheorie, von Taylor über Fayol bis Follett, den verhaltensbezogenen Aufgabenbereich der Managementpraxis für sehr wichtig hielten, und ihm in ihren Modellen einen bedeutenden, teilweise sogar von Anfang an den relativ bedeutendsten Stellenwert einräumten (ibid. Kap. 6). Die vom Erkenntnisfortschrittsschema motivierte, weitverbreitete Vorstellung, dass die ersten Management- und Organisationskonzepte eindimensional technizistisch oder ökonomistisch gewesen seien, bevor sie u.a. durch die „Entdeckungen“ der Human Relations-Bewegung eines bessern belehrt und zu Modellen mit einer sozialen Dimension erweitert wurden, wird der wirklichen, wesentlich komplizierteren Ideengeschichte dieses Praxisfeldes nicht gerecht.

Typisch für die *Pionierphase der Verwissenschaftlichung* personalpolitischer Praktiken waren bestimmte Veränderungen des Sprachgebrauchs, die mit der Verbreitung neuer, „wissenschaftlicher“ Untersuchungs- und Entscheidungsinstrumente der Personalselektion, Arbeitsanalyse usw. einhergingen. So verglich etwa der Experimentalpsychologe Hugo Münsterberg die ältere, gemeinverständlich-, „subjektive“ mit der wissenschaftlich-, „objektiven“ Eignungsdiagnose arbeitender Menschen im Jahre 1912 in den folgenden Worten:

„Überall hiess es, dass sie [die von ihm befragten Firmenleiter] sich eigentlich um die psychischen Eigenschaften der Angestellten niemals mit Bewusstsein gekümmert hatten. Sie hätten natürlich wohl darauf geachtet, ob sie *fleissige* und *ehrliche* und *kluge* und *geschickte* und *friedfertige* Leute in ihrem Betrieb hatten, aber gerade alles das hatte ich in meinem Rundschreiben vorweggenommen und betont, dass es sich um solche Gesichtspunkte nicht handele, sondern um die besondere Beschaffenheit der *Aufmerksamkeit*, des *Gedächtnisses*, des *Vorstellungens*, der *Phantasie*, des *Gefühls*, des *Willens*, der *Übungsfähigkeit*, der *Suggestibilität*, des *Raumsinnes*, des *Zeitsinnes* ... usw. Kurz, ich betonte so energisch wie möglich den ... Gegensatz der objektiven und der subjektiven seelischen Betrachtungen.“ (Münsterberg 1912, S.74; Hervorhebungen im Text von E.W.-B.).

Da man anfänglich naturgemäss nur über wenige Erfahrungen im Umgang mit psychotechnischen Instrumenten zur „objektiven“ Analyse der menschlichen Psyche verfügte, setzten manche ihrer Autoren oder Befürworter überschwängliche Hoffnungen in sie. Einer der Pioniere der deutschen Psychotechnik und Arbeitswissenschaft, F. Giese, behauptete beispielsweise noch im Jahre 1925, dass der selektionspsychologische Fachmann „in rund 90% der Fälle ... bei der Eignungsauslese Recht behält ... Bei 100 Menschen irrt sich der Psychologe [inklusive allerdings an dieser Stelle hiermit?] höchstens zehnmal“ (s. Walter-Busch 1977, S.251).

Unter den Pionieren der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Praktiken waren es insbesondere F. Taylor und seine Gefolgsleute, etwa das Ehepaar Gilbreth, die ihre Erkenntnisse und Handlungsmaximen als einschneidende, ja revolutionäre Neuerungen darstellten. Die empirischen Untersuchungen, mit denen Taylor den Wissenschaftlichkeitsanspruch seines Scientific Management zu begründen versuchte, haben sich im Lichte genauer wissenschaftsgeschichtlicher Rekonstruktionen allerdings als weitgehend unwissenschaftliche Veranstaltungen, teilweise sogar als frei erfundene, fiktive Geschichten erwiesen (Wrege, Perroni 1974). Taylor handhabte zweifellos, wie nach ihm E. Mayo, der damit dem Quasiparadigma der Human Relations zum Durchbruch verhalf, die *Paradigmenwechselrhetorik* sehr geschickt. Seine ingenieurwissenschaftlichen Kollegen in der „American Society of Mechanical Engineers“ hatten aber gute Gründe dafür, Taylor die verbandsoffizielle Bescheinigung der Wissenschaftlichkeit seiner Beiträge zur Managementtheorie und -praxis, um die er sie ersucht hatte, nicht zu gewähren (s. Walter-Busch 1996, S.125f.).

Wer, wie beispielsweise Hugo Münsterberg, Kurt Lewin oder Mary Parker Follett, den Langfristtrend der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken klar erfasste, konnte mit ihm als Richtschnur andererseits Zukunftsbilder entwerfen, die bis heute nichts von ihrer Gültigkeit eingebüsst haben. Um wiederum Münsterberg zu zitieren:

„In Amerika werden die geübteren Vertreter der wissenschaftlichen Betriebsführung von den grossen Fabriken für ein paar Monate berufen, um die Einzelheiten des Betriebes unter dem Gesichtspunkte der neuen technischen Lehre zu beobachten und dann ... die gesamte Organisation umzugestalten. Eine ähnliche Position sollte auch für psychologische Spezialisten geschaffen werden. Solche 'konsultierenden Psychologen', die gewissermassen eine neue Gruppe von Ingenieuren in der Welt darstellen würden, könnten dann vermutlich selbst sehr bald sich weiter spezialisieren. Der eine würde sich mit den Fragen der Berufswahl und der Anstellung und der andere mit dem ganzen Gebiet des Werbewesens und der Propaganda, der dritte mit den Fragen der Ermüdung, der Arbeitsleistung, der Erholung, der vierte mit den psychophysischen Forderungen der Maschinen und ähnlichem befassen, *und jeder Tag wird da neue Aufgaben entstehen lassen.*“ (Münsterberg 1912, S.178f.; Hervorhebung im Text von E.W.-B.)

Der fortschreitende Wandel, den die grossen Fortschrittmächte des Industriezeitalters, dessen Wirtschaft, Wissenschaft und Technik, unaufhörlich erzeugen, stellt Experten für personalpolitische Probleme in der Tat auch heute noch immer wieder vor echt neue Aufgaben. Im Dienste dieser rechtzeitig erfassten Gestaltungschancen bildeten die Pioniere der diversen Fachrichtungen, die Beiträge zur wissenschaftlichen Fundierung praktisch bedeutsamer

Grundsätze und Instrumente der Personalarbeit leisteten, national und international mittels Kongressen, Fachzeitschriften, Kooperation in Institutionen der Forschungsförderung, wissenschaftlicher Korrespondenz usw. *eigentliche Netzwerke*. Diese förderten den Langfristtrend der Verwissenschaftlichung und Professionalisierung verhaltensorientierten Managementwissens indirekt selbst dort noch, wo einzelne Experten sich, anstatt zusammenzuarbeiten, verdeckt oder offen bekämpften (vgl. Walter-Busch 1996, S.158, Anm. 7).

Eine detaillierte, gedruckte *und* ungedruckte Quellen verarbeitende Ideen- und Professionsgeschichte dieser Netzwerke, die deren durchaus spannende Funktionsweise näher beschreiben würde, steht aus Gründen, die im folgenden kurz erwogen werden sollen, leider noch nicht zur Verfügung (vgl. als erste Ansätze dazu Baritz 1960, Gillespie 1991, Hinrichs 1981, Hinrichs, Peter 1976, Jaun 1986, Noble 1977 und Walter-Busch 1989, 1996).

2 Anmerkungen zum gegenwärtigen Stand der Personalpolitikhistorie

Die Kriterien, anhand derer man verschiedene Traditionen der historischen Erforschung verhaltensorientierten Managementwissens voneinander unterscheiden kann (Walter-Busch 1991, S.363ff.), lassen sich gut auch im Feld personalpolitischer Theorien und Praktiken anwenden. Wichtig ist vor allem die Differenzierung zwischen (a.) *wissenschafts- und ideengeschichtlichen Studien* zur Entwicklung personalpolitischer *Reden und Theorien*, und (b.) professionell *geschichtswissenschaftlich* erforschten *Reden und Taten personalpolitisch relevanter Akteure* (s. Abbildung 1).

Personalpolitikhistorisch relevante Forschungstraditionen:

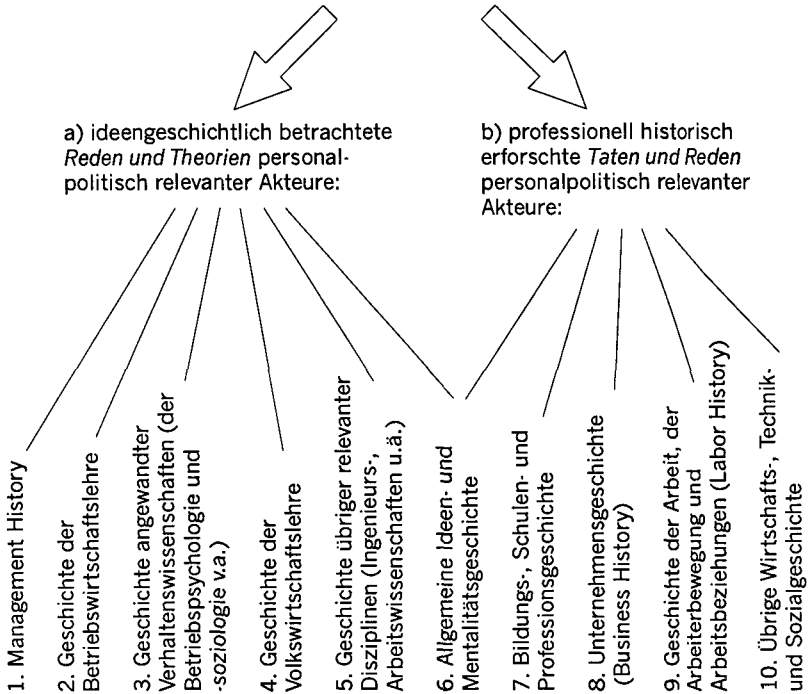


Abb. 1: Forschungstraditionen

a. Die Geschichte der *Reden und Theorien* personalpolitischer Theoretiker und Praktiker wird herkömmlicherweise vor allem von sachkundigen *Liebhabern der Geschichte des Personalwesens*, die keine professionellen Historiker sind, erforscht (vgl. dazu typisch v.a. v. Eckardstein 1978, Geck 1953, Krell 1991, 1994, Wren 1994). Wegen ihrer spät erfolgten Etablierung als selbständiges Hochschulfach ist in diesem Gebiet die sonst nützliche Differenzierung zwischen Managementgeschichte (der „Management History“ im amerikanischen Sinn, als Geschichte der von der Managementpraxis angeblich oder tatsächlich für bedeutsam gehaltenen *Theorien*) einerseits und der Geschichte der akademischen (deutschen)² Betriebswirtschaftslehre und ihrer

² Nationale Traditionen spielen insbesondere in den Entwicklungsgeschichten der Hochschulfächer „commercial science“ (sciences commerciales) bzw. „business administration“, „Betriebswirtschaftslehre“ usw. eine bedeutende, bisher entschieden zu wenig beachtete Rolle. Davon, dass, wie man immer wieder lesen kann, E. Gutenberg der Be-

verschiedenen Teildisziplinen andererseits nicht sehr sinnvoll. Spezialisten der Personalpolitikhistorie kommunizieren indessen ebenso wie die meisten Experten der Managementgeschichte oder der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre kaum mit Geschichtswissenschaftlern, die wirtschafts-, unternehmens- oder arbeitergeschichtliche Themen bearbeiten.

b. Probleme der Personalpolitik im weiteren Sinne wurden in der *professionell geschichtswissenschaftlichen*, d.h. gedruckte und ungedruckte Primärquellen verarbeitenden Wirtschafts-, Sozial- und Ideengeschichte bisher, wenn überhaupt, nur entweder im Rahmen der *Geschichte der Arbeit, der Arbeiterbewegung und der Arbeitsbeziehungen (Labor History)*; typische Vertreter: D. Montgomery, E.P. Thompson) oder der modernen *Unternehmensgeschichte (Business History)*; Hauptvertreter: A. Chandler, J. Kocka) behandelt. Diese beiden Fachrichtungen, die sich früher wegen ihrer politischen Divergenzen (pro und contra Management und Unternehmertum auf der einen, antikapitalistische Arbeiterbewegungen auf der anderen Seite) weitgehend ignorierten, bemühen sich seit einiger Zeit um eine beiderseitig fruchtbare Kooperation (vgl. dazu programmatisch Tedlow/John 1986, S.XXII, Jaun 1986 und Noble 1986, sowie als Pionierarbeiten auch in dieser Beziehung Baritz 1960, Bendix 1960, Kocka 1969, 1975 und Pollard 1968).

Was sich so zwischen Arbeiterbewegungs- und Unternehmenshistorikern anbahnt, könnte mit guten, innovativen Folgen auch zwischen Experten der Personalpolitikhistorie einerseits, professionell geschichtswissenschaftlich forschenden Unternehmens- und Arbeiterbewegungshistorikern andererseits in Gang kommen. Das hierbei zu überwindende Hindernis ist zwar unscheinbarer als es die ideologischen Gegensätze waren, welche die Zusammenarbeit von Spezialisten der Labor und Business History bis vor kurzem erschwerten. Es ist aber ein mindestens ebenso wirksames Hindernis: das nämlich der je nachdem kompetenter oder weniger kompetent beherrschten *Fachsprache*, deren *Texte* es zu verstehen und deren *Kontexte* es historisch zu rekonstruieren gilt.

etriebswirtschaftslehre als erster ein „Paradigma“ beschert habe, kann nur schon darum nicht gut die Rede sein, weil sich Gutenbergs Theorieperspektive nicht über die Grenzen deutschsprachiger Länder hinaus verbreitete (anders als etwa die wegweisenden Leistungen der Psychologie- und Soziologie-Pioniere Freud, Wundt, Weber bzw. (mutatis mutandis) Binet, Durkheim, James usw.). Für die „diskursivitätsbegründenden“ Schriften der anerkannten Klassiker humanwissenschaftlicher Hochschulfächer, die im Sinne Kuhns gleichwohl *nicht* paradigmengeleiteter Erkenntnisfortschritte fähig sind, bietet sich nach wie vor am ehesten der Begriff des „Quasiparadigmas“ an. Binet, Durkheim, Freud, Gutenberg, James, Wundt etc. begründeten in diesem Sinne alle nicht Paradigmen, sondern „bloss“ *Quasiparadigmen* der Forschung.

Dem *geschichtswissenschaftlichen Defizit traditioneller Personalpolitik-historie* (die auf die Freuden und Leiden professioneller Archivarbeit i.a. verzichtet und die Ergebnisse der geschichtswissenschaftlichen Fachrichtungen Business und Labor History weitgehend ignoriert) entsprechen auf der Seite professioneller Vertreter der Business und Labor History nicht weniger gravierende *managementtheoriehistorische Defizite*: Historiker vom Fach erstellen aufgrund gedruckter wie ungedruckter Primärquellen von Bibliotheken, Firmen-, Verbandsarchiven usw. zwar eindrücklich dichte Beschreibungen der Reden und, *vor allem*, der *Taten* von unternehmens- oder arbeiterbewegungsgeschichtlich bedeutsamen Personen, deren Gefolgschaft und den in deren Handlungsmustern erkennbaren „Strukturen“. Da Historiker aber die mehr oder weniger gelehrten Fachsprachen der Managementtheorie, der allgemeinen und speziellen Betriebswirtschaftslehre, angewandter Sozialwissenschaften wie der Betriebspsychologie usw. nicht beherrschen - sie verfügen hier allenfalls über Mithörkompetenzen (vgl. dazu typisch z.B. Waring 1991) -, überlassen sie i.a. die Aufgabe, die Entwicklung dieser Fachgebiete und deren Anwendungen in der Praxis zu schildern, diesbezüglich besser vorgebildeten Kollegen, die zwar keine Historiker, dafür fachkundige Liebhaber der Geschichte *ihrer* Disziplin(en) sind.

Das Resultat dieser geschichtswissenschaftlichen Defizite der traditionellen Personalpolitikhistorie und der managementtheoriehistorischen Defizite der geschichtswissenschaftlichen Business und Labor History sind in mancher Hinsicht unnötig *einseitige* bzw. unnötig *unvollständige* Rekonstruktionen der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken. „Unnötig“ einseitig bzw. unvollständig sind diese Rekonstruktionen, weil sie nur schon von einer Beseitigung der Kommunikationsbarrieren, welche die *bestehende* Business und Labor History von der *bestehenden* Personalpolitikhistorie isolieren, erheblich profitieren könnten. Die im Rahmen herkömmlicher Ansätze der Sozial- und Geistesgeschichte interdisziplinär offener und systematischer als bisher betriebene Personalpolitikhistorie würde sich anders (wesentlich farbiger und differenzierter) präsentieren als sie es heute noch tut - falls Arbeiterbewegungs-, Firmen- und Sozialhistoriker vom Fach sich vermehrt mit älteren und neueren, ja neusten Entwicklungen der Managementtheorie und -praxis auseinandersetzen, und falls umgekehrt Personalpolitikhistoriker die von A. Chandler, J. Kocka, D. Montgomery, E.P. Thompson u.a. erhobenen Materialien zu Realitäten der Management- und Organisationspraxis aufgreifen und in ihren ideenhistorischen Rekonstruktionen vermehrt berücksichtigen würden.

Völlig anders als soeben gefordert könnte und müsste man die Personalpolitikhistorie allerdings gestalten, wenn für das „starke Programm“ der neuen Wissenschaftsforschung (d.h. der neuen Geschichte, Soziologie und

Wissenschaftstheorie der Wissenschaften, vornehmlich Naturwissenschaften) wirklich gute Gründe sprächen. Die traditionelle Soziologie der Wissenschaften stellte das Selbstverständnis und die Argumentationsweise einer Disziplin, auch wenn sie Zusammenhänge zwischen deren internen Ideen- und externen Professionsgeschichte untersuchte, um so weniger in Frage, je naturwissenschaftsähnlicher, d.h. je „strenger wissenschaftlich“ ihr die betreffende Disziplin erschien. Von der postempiristischen Wissenschaftstheorie P. Feyerabends, T. Kuhns u.a. ermutigt, betrachtet die neue, radikal (de)konstruktivistische Wissenschaftsforschung demgegenüber auch und gerade naturwissenschaftliches Fachwissen als *sozial konstruiertes* Wissen, dessen *lokal kontingente Fabrikationsweise* vollkommen derjenigen anderer, selbst banaler Alltagswissensarten entspricht. Dies empirisch im einzelnen nachgewiesen zu haben, beanspruchen insbesondere ethnographisch forschende Soziologen, die real existierende (nicht die ideal imaginierten) Forschungspraktiken naturwissenschaftlicher Laborforscher monatelang studierten, als ob es Praktiken eines exotischen Stammes wären (Knorr-Cetina 1984, Latour/Woolgar 1988, Latour 1995; vgl. zusammenfassend Felt/Nowotny/Taschwer 1995, S.114ff.). Dass ihnen die Fachsprache der eingehend beobachteten Naturforscher vollkommen unverständlich war, hielten sie dabei ausdrücklich nicht für einen Mangel, sondern für eine unentbehrliche Voraussetzung des neuen Blicks auf sog. exaktwissenschaftliche Forschung, den sie entwickelten (Knorr-Cetina 1984, S.12, Latour/ Woolgar 1988, S.14f., 25).

Im Gegensatz zu diesem zur Tugend erklärten „Kannitverstan-Prinzip“ wird hier am natur- wie humanwissenschaftlich bewährten Grundsatz festgehalten, dass Versuche einer kritischen Re- oder Dekonstruktion einer Fachsprache ohne gründliche Fachsprachenkenntnisse zum Scheitern verurteilt sind. „Unkritisch“ brauchen die Resultate historischer Rekonstruktionen, die detaillierte Kenntnisse der von ihnen rekonstruierten Wissensbestände voraussetzen, deswegen keineswegs zu sein - wie die von den nachfolgenden Abschnitten 3 und 4 erläuterten Grundsätze einer (weder szientifischen noch antiszientifischen, sondern gemässigt „nichtsziehtifischen“; s. dazu Walter-Busch 1977, S.278ff.) Sozial- oder Diskursgeschichte personalpolitischer Theorien und Praktiken belegen sollen.

3 Entwicklungskomponenten und Massstäbe zur Beurteilung des Wandels personalpolitischer Theorien und Praktiken

Wallace Donham, der von 1919 bis 1942 als Dekan der Harvard Business School Elton Mayo jene Industrieforschung ermöglichte, die schliesslich zum Volltreffer der weltberühmten Hawthorne-Experimente führte, war bereits während seiner Berufspraxis in der Bankenbranche zur Überzeugung gelangt,

dass der Faktor Mensch managementpraktisch von überragender Bedeutung sei. Donham vermittelte seinen Studenten diese Lehre in den 20er Jahren jeweils am Ende des obligatorischen Integrationskurses „Business Policy“, am 17. April 1925 beispielsweise, indem er (einer stenographischen Nachschrift seiner Vorlesungen zufolge) sagte:

„Die Wissenschaften und die Technik schreiten rascher voran, als die Fähigkeit des Menschen, Ordnung in seine zwischenmenschlichen Beziehungen zu bringen, sich entwickelt. Sie, meine Herren, gehören zu jenen, die sich mit diesem Problem an erster Stelle werden auseinandersetzen müssen. Ich bin fest davon überzeugt, dass diese Schule, wenn sie Ihnen bloss die sachlichen Funktionsprobleme von Wirtschaftsunternehmen nahegebracht hätte, ohne Sie zugleich davon zu überzeugen, dass Sie in Ihrer Berufspraxis die menschlichen Beziehungen in der Industrie ungleich viel umfassender werden studieren und berücksichtigen müssen, als Sie es hier je tun konnten - ich glaube also wirklich, dass die Kurse dieser Schule vielen von Ihnen dann nicht genützt, sondern geschadet hätten.“ (zit. in Walter-Busch 1989, S.53).

Donham befriedigte allerdings seine eigenen Versuche, den Studenten mittels Erfahrungsberichten aus der Praxis die entscheidende Bedeutung des Schlüsselfaktors Mensch vor Augen zu führen, zunehmend weniger. Er versuchte, wie er später rückblickend einmal sagte, den Studenten aufzuzeigen, wie er als Führungskraft und Personalfachmann auf problematische Situationen reagiert hatte - aber er fand, dass weder er selber noch die psychotechnischen Theoretiker, die das Feld der anwendungsorientierten Betriebspsychologie in den 20er Jahren dominierten, über eine adäquate Sprache zur genauen Benennung dieser Probleme verfügten:

„Ich fand, dass mir die Sprache fehlte („*I had no language available ...*“), mit der ich mein intuitives Situationsverständnis, das mir in der Praxis tatsächlich zur Verfügung gestanden hatte, hätte ausdrücken können ... Ich fand, dass es da etwas anderes, Unwägbares, gab, das mir sehr schwer fassbar („*elusive*“) erschien.“ (zit. *ibid.* S.53).

Donhams Aussage bezeichnet genau ein *relativ gleichbleibendes Grundproblem von sich verwissenschaftlichenden Theorien und Praktiken der Personalpolitik*. Es ist die im permanenten Wandel industriegesellschaftlicher Verhältnisse - den Fortschritten von Naturwissenschaften und Technik, wirtschaftlichen Neuerungen und dem Verhaltens- und Wertewandel der Menschen - sich stets neu reproduzierende, d.h. *relativ konstant erhaltende Differenz* zwischen *traditionellen, veraltenden* und *aktuell-zeitgemässen* Weisen personalpolitisch relevanten Sprechens und Handelns. Den Theoretikern oder, nach Barnard, „Abstraktoren“ obliegt es *einerseits*, die der personalpolitischen Praxis bisher oder künftig empfehlenswerterweise zugrundeliegenden *Regeln und Gründe ihres Handelns wissenschaftlich elaboriert*

(d.h. vor allem *umfassender, gründlicher, präziser* oder *kreativer* als Praktiker es selber tun könnten) zu *reformulieren*. Wissenschaftlich aktive Abstraktoren der Personalpolitik müssen *andererseits* versuchen, den bisherigen Stand personalpolitischer *Forschung und Lehre produktiv weiterzuentwickeln*, indem sie Theorien und Untersuchungsbefunde, die den Zenith ihrer Überzeugungskraft überschritten haben, durch neue, „*besser passende*“ ersetzen.

Wer sich in der komplizierten Topographie dieser Verhältnisse zurechtfinden möchte, mag die Unterscheidung der folgenden *drei Entwicklungskomponenten personalpolitischer Theorien und Praktiken* nützlich finden: 1. *linear fortschrittsorientierte Langfristtrends* der Modernisierung, 2. *historisch einmalige* Erscheinungen des „*Zeitgeistes*“ sowie 3. *relativ konstante, unregelmäßig oder periodisch wiederkehrende Denkmotive* (*Topoi*) personalpolitisch relevanter Rede- und Handlungsweisen (vgl. Abbildung 2).

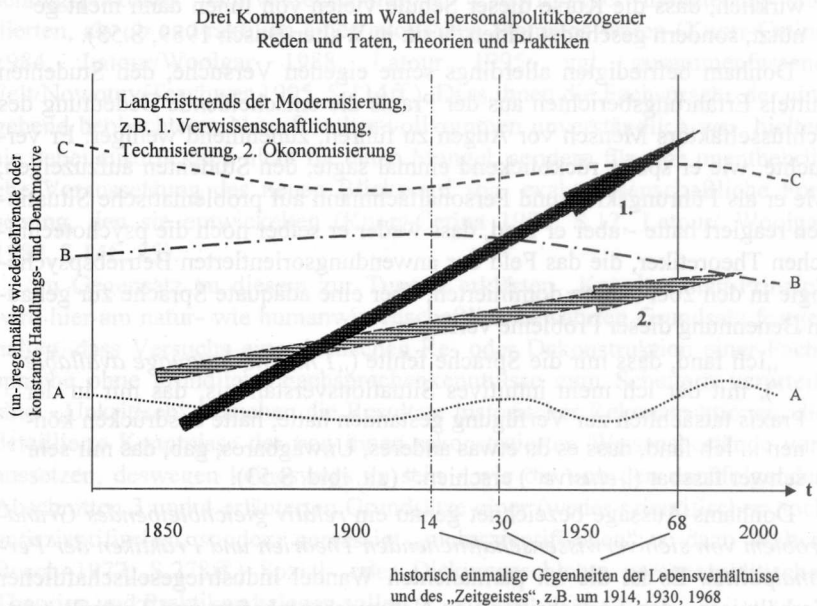


Abb. 2: Drei Komponenten im Wandel personalpolitikbezogener Reden und Taten, Theorien und Praktiken

1. Die Entwicklung moderner Gesellschaften wird wesentlich von *unumkehrbaren Langfristtrends der Modernisierung* vorangetrieben. Dazu gehören vor allem die Verwissenschaftlichung, Technisierung und Professionalisierung, die Ökonomisierung, die Dynamisierung, Urbanisierung, Säkulari-

sierung und Demokratisierung. Vergleicht man zum Beispiel das von den modernen Kommunikationstechnologien und der PC-Revolution ermöglichte Handeln von Managern mit demjenigen vor einem, zwei bis sieben oder noch mehr Jahrzehnten, so springen die informationstechnologisch verursachten Unterschiede ins Auge. Ähnlich einschneidend, wenngleich weniger spektakulär wirken ferner jene Veränderungen im Betrieb sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Organisations- und Managementwissenschaften, die schlicht auf das annähernd exponentielle Wachstum der beteiligten Wissenschaftler zurückzuführen sind: Kongresse zu Spezialthemen der Organisationsgestaltung mobilisieren heute weltweit ebensoviele Fachleute wie in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts Weltkongresse ganzer Fachrichtungen, z.B. der Psychologie, Soziologie, der Wissenschaftlichen Betriebsführung usw.

Einige der aufgezählten Langfristrends, etwa die „Demokratisierung“ und die „Säkularisierung“, ferner (in N. Elias' Sinne) die „Zivilisierung“ bzw. „Disziplinierung“ menschlichen Verhaltens, sind vieldeutiger und weltanschaulich umstrittener als andere. Es fällt bei ihnen schwer, das ihnen zugrundeliegende Entwicklungsprinzip empirisch präzise zu fassen. Für den Langfristtrend der Verwissenschaftlichung und Technisierung stehen andererseits allgemein anerkannte, *lineare Fortschrittsmassstäbe*, die ihn gut operationalisierbar machen, zur Verfügung. Fortschritte exakter naturwissenschaftlicher Forschung lassen sich in der Regel ziemlich eindeutig danach bestimmen, inwieweit es ihnen gelingt, die beiden folgenden Devisen zu realisieren: 1. „Miss, was messbar ist, und mache messbar, was noch nicht messbar ist“; sowie 2. „Erkläre mittels allgemeingültiger Theorien, was erklärbar ist, und mache erklärbar, was noch nicht erklärbar ist.“ Leistungssteigerungen technischer Systeme, etwa der Wirkungsgrad von Elektromotoren oder die Maximalgeschwindigkeit von Transportmaschinen, machen sich noch weit augenfälliger geltend. Das moderne Industriezeitalter ist tiefgreifend von der Erfahrung der *grenzenlosen Fortschrittsfähigkeit naturwissenschaftlich-technischer Erkenntnis* geprägt. Einzig naturgesetzlich feststehende Grenzen der Leistungsfähigkeit von etwas - so etwa die höchstmögliche Geschwindigkeit eines Massenkörpers - werden anerkannt (wegen der prinzipiellen Fallibilität allen realwissenschaftlichen Wissens freilich immer nur bis auf weiteres). Die Frage, als wie menschenfreundlich oder natur-schädigend man die an sich unbestrittenen Fortschritte der Wissenschaften und Technik unter sozialen, ökologischen oder anderen Wertgesichtspunkten *bewerten* möchte, ist dabei natürlich eine andere, grundsätzlich anders zu beantwortende Frage.

Überzeugende *Erklärungen* der Kräfte oder Antriebsmechanismen, welche die Modernisierung so merkwürdig unwiderstehlich vorantreiben, gibt es

bis heute (trotz anspruchsvollen Versuchen in dieser Richtung, z.B. von T. Parsons oder N. Luhmann) kaum - vorläufig müssen wir uns mit Beschreibungen der Entwicklungstendenzen als solchen begnügen. Die eine oder andere von ihnen mag zuweilen auf innere oder äussere Grenzen des Wachstums stossen, in ihrer Sinnhaftigkeit bezweifelt und zunehmend negativ bewertet werden - dass sie sich dadurch andauernd aufhalten oder gar umkehren liesse, ist sehr unwahrscheinlich.

2. Ausser auf Folgen langfristig irreversibler Entwicklungen, z.B. auf solche informationstechnologischer Fortschritte, stösst man im Feld personalpolitisch relevanten Handelns und Denkens überall auch auf Spuren *historisch einmaliger, zeittypischer Gegebenheiten*. Personalpolitikbezogene Äusserungen des Jahres 1914 (oder 1933, 1968 usw.) sind beispielsweise unverkennbar - zumal in der historischen Rückschau - vom „Geist von 1914“ (oder von 1933, 1945, der 50er Jahre, 1968 usw.) geprägt. Der „Zeitgeist“ durchdringt personalpolitische Theorien und Praktiken selbst dort noch, wo er schwach ausgeprägt oder unübersichtlich in Erscheinung tritt. Der nicht unproblematische Begriff „Zeitgeist“ suggeriert dabei allerdings bloss, dass es eine allgemein konsensfähige Methode, ihn auszulegen und zu verstehen, gebe - aller Erfahrung nach sind zeitdiagnostische Fragen unter Bedingungen der Moderne schlechterdings nur kontrovers behandelbar.

3. In vielen personalpolitisch relevanten Argumentations- oder Handlungsweisen können schliesslich *relativ konstante, unregelmässig oder periodisch wiederkehrende Motive des Handelns und Denkens (Topoi)* identifiziert werden. Deren Wandel stellt man sich gewöhnlich als *periodische Wiederkehr des Gleichen* vor. Die Kreisläufe der Natur, etwa der Lebensweg von Tieren und Menschen - deren Geburt, Wachstum, Verfall und Tod - liefern das „biomorphe“ Anschauungsmaterial, von dem ausgehend man metaphorisch von *Lebenszyklen* soziokultureller Erscheinungen sprechen kann. Menschen durchleben die Entwicklungsphasen der Kindheit, der Jugend, des Erwachsenseins und des Alters. Analog kann man Lebenszyklen ganzen Gesellschaften und Staaten, ja selbst den Künsten zuschreiben, insoweit diese gemäss einer traditionsreichen Vorstellung in ihrer jugendlichen Wachstumsphase das Notwendige, in ihrer Reifezeit das reichausgebildete Schöne und in ihrer Verfallszeit überflüssigen Luxus zu produzieren pflegen (Gombrich 1987, S.37ff.).

Die Aufgabe, im Rahmen einer Sozialgeschichte personalpolitischer Theorien und Praktiken deren mehr oder weniger periodisch wiederkehrenden *Denkfiguren (Topoi)* zu identifizieren, ist besonders reizvoll. Sie ist im *Reifestadium der Verwissenschaftlichung* von Organisations- und Managementpraktiken, das wir inzwischen erreicht haben, auch besonders ergiebig.

Reifestadium der Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis soll dabei nicht etwa im Sinne von A. Gehlen ein epigonaler Zustand heißen, in dem "alle wesentlichen" Denkmöglichkeiten schon gedacht und gleichsam auskristallisiert sind. Der Begriff "Reifestadium" meint hier schlicht das sich-Einpendeln eines neuen Gleichgewichts zwischen einem wirtschafts- und sozialwissenschaftserfahrenen Praxisbereich einerseits und Fachwissenschaften andererseits, die Praktikerwissen nicht mehr so wie noch in der Pionier- und Ausbauphase der Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis überschichten und (relativ) zurückdrängen bzw. verdrängen können (vgl. dazu Abbildung 3 sowie Walter-Busch 1996, S.33ff., 266ff.).

Es gehört zu den typischen Eigenarten des so verstandenen Reifestadiums der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken, dass in ihm die Generierung neuen Wissens zunehmend *modeförmig* erfolgt. Das von den Treibsätzen der *Verkehrung, Vermehrung und interdisziplinären Öffnung wissenschaftlicher Perspektiven* angetriebene Novitätenkarrussell der Management- und Organisationstheorien dreht sich, mit wachsenden Anteilen "alter neuer" Ideen, immer schneller, ohne so wie beansprucht viel wirklich Neues zu bieten. Das Auf- und Abtauchen organisationswissenschaftlicher und managementpraktischer Neuerungen gleicht zunehmend Modezyklen und der von diesen betriebenen "ewigen Wiederkehr des Neuen" (wie W. Benjamin die Mode sehr treffend definiert hat; vgl. dazu Eccles/Nohria 1992, Kieser 1996, 1997, Walter-Busch 1991).

Drei Phasen in der Verwissenschaftlichung der Personalwesenspraxis

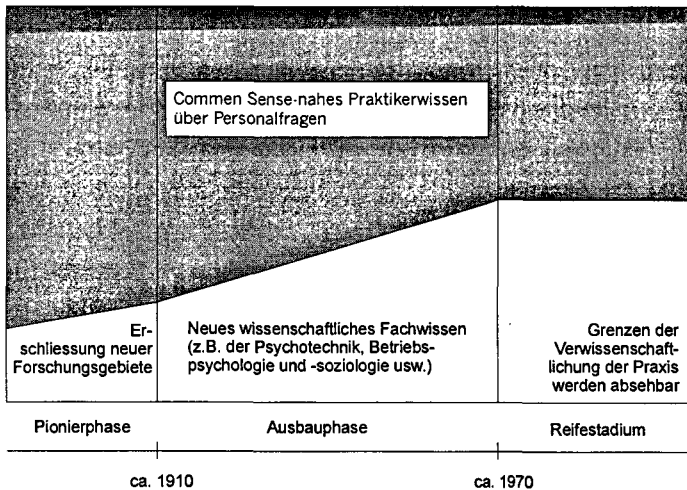


Abb. 3: Drei Phasen in der Verwissenschaftlichung der Personalwesenspraxis

4 Exempla historiae docent oder: von der historischen Beschreibung zur Reflexion personalpolitischer Diskurse

Das wichtigste Ziel der Forschungsprofessur, die für den unkonventionellen Sozialwissenschaftler Elton Mayo 1926 an der Harvard Business School, von einer der Rockefeller-Stiftungen finanziert, geschaffen wurde, war es, die Dean Donham noch nicht zur Verfügung stehende Sprache zur treffenden Benennung personalpolitischer Probleme („I had no language available“ - s. oben Abschnitt 3) zu schaffen. Mayo erfüllte diesen Auftrag, indem er sich *einerseits* als erfolgreichster externer Berater und Interpret der Hawthorne-Experimente etablierte. Mayo bescheinigte den Praktikern, die diese Experimente leiteten, dass man auf der Grundlage ihrer *praktischen Personalforschung* die bisher sehr problematischen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern völlig neu werden gestalten können. Die der Harvard Business School insgesamt zur Verfügung stehenden 1,52 Mio. Dollar aus Rockefeller-Stiftungen dienten Donham und Mayo *andererseits* dazu, ein *interdisziplinäres Grundlagenforschungsprojekt* zu finanzieren, das der praxisnahen Personalforschung der Firma Western Electric eine wissenschaftlich elaborierte Begründungsbasis verschaffen sollte. Zur ersten und zweiten Generation von Persönlichkeiten, die an diesem Forschungsprojekt beteiligt waren, gehörten neben Donham und Mayo die Naturwissenschaftler L.J. Henderson und D. Dill, der sowohl als Praktiker wie als „Abstraktor“ hervorragende C. Barnard, der Ingenieur T.N. Whitehead, der Ethnologe L. Warner, der Soziologe G.C. Homans und der Human Relations-Spezialist F. Roethlisberger, Mayos Nachfolger auf dem Lehrstuhl für „Human Relations“ bzw. (nachdem dieser Begriff unzeitgemäss geworden war) „Organizational Behavior“ (s. Abbildung 4). Enge Beziehungen zum Harvard-Kreis von Human Relations-Forschern unterhielten aber auch der Soziologe T. Parsons und H.A. Simon, dessen Dissertation in Zusammenarbeit mit C. Barnard entstand. Parsons' Theorien haben bekanntlich N. Luhmann tiefgreifend beeinflusst, und H.A. Simon begründete in den 50er Jahren an der Graduate School of Industrial Administration des Carnegie Tech zusammen mit B. Cooper, D. Cyert, J. March u.a. eine der seltenen „heissen Gruppen“ innovativer Organisationsforschung (vgl. Leavitt 1996). Donhams grosses Projekt, das akademisch elaborierte Industrieforschung über menschliche Aspekte der Organisationsgestaltung lancierte, war so gesehen völlig unabhängig von der wissenschaftlichen Solidität der Human Relations-Theorie Mayos sehr erfolgreich. Sozialwissenschaftliche Organisations- und Personalforschung funktioniert heute routinemässig in weitaus grösseren Dimensionen, als sich ihre Pioniere je vorstellen konnten. Sie besteht hauptsächlich aus der Anwendung bekannter Theorien oder Forschungstechniken auf mehr oder weni-

ger innovativ definierte Fragestellungen. Immer wieder aber tauchen auch neue Ansätze auf, von denen sich an die Spitze drängende „heisse Gruppen“ von Nachwuchsforschern entscheidende Durchbrüche der Erkenntnis versprechen. Könnte der früh verstorbene Initiant des Administrative Science Quarterly, J. Thompson, noch erleben, was 1996 aus seiner Zeitschrift 40 Jahre nach ihrer Gründung geworden ist, so würden ihn wohl tatsächlich, wie M. Zald vermutet hat, die „intellektuelle Dichte und methodische Strenge“ heutiger Durchschnittspublikationen, ja ganz allgemein der inzwischen erreichte „Stand der Forschung“ als „grosser Fortschritt“ („great advance“) sehr beeindruckend (Zald 1996, S.251).

Der Havard-Kreis von Human Relations-Forschern

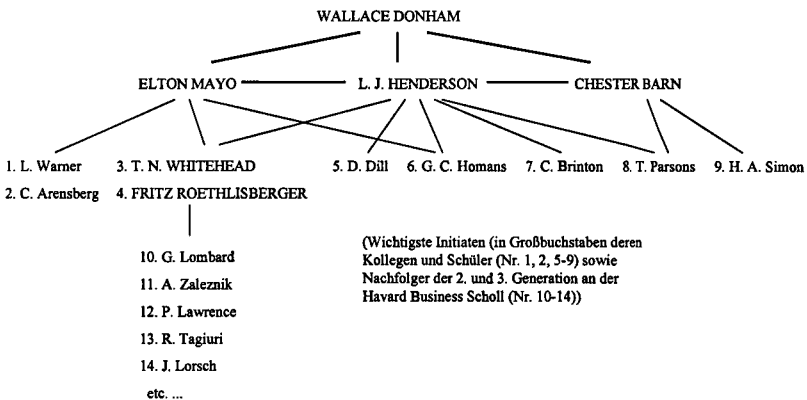


Abb. 4: Der Harvard-Kreis von Human Relations-Forschern

Thompson würde andererseits sicher die hochgradige *Fragmentierung* der vielen verschiedenen Ansätze und das *Fehlen* eines allgemein anerkannten *Paradigmas* der Forschung ähnlich wie L. Donaldson, J. Pfeffer und viele andere, eher positivistisch orientierte Organisationsforscher bedauern (ibid. S.252). In welchem Sinne *genau* kann man also, wenn man den Entwicklungsgang personalpolitisch relevanter Organisationsforschung zu überschauen versucht, von deren „Fortschritten“ sprechen?

Weil die Fortschritte der Naturwissenschaften und Technik sowie der Wandel der übrigen Lebensverhältnisse permanent neue Herausforderungen schaffen, unterstehen personalpolitische Theorien und Praktiken einem starken Innovations- und Anpassungszwang. Personalpolitisch relevante Akteure befinden sich gleichsam, wenn sie über „keine geeignete Sprache (mehr)“ zur adäquaten Erfassung und Beeinflussung der auf sie zukommenden Probleme

der Zukunft verfügen, immer wieder neu in der Situation Dean Donham's. Nichts ist für sie so beständig wie der Wandel. Wo sich „Traditionen des Neuen“, d.h. der fortlaufenden Ablösung des veraltenden Alten durch Neues bilden, braucht man Gütemassstäbe, die es ermöglichen, das schlechtere vom besseren Alten, das scheinbare vom echt Neuen zu unterscheiden. Personalpolitische Theorien und Praktiken entwickeln solche Massstäbe *einerseits*, indem sie sich Teile des strengen Erkenntnisfortschrittsschemas der modernen Naturwissenschaften - der fortschrittsfähigen Wissenschaften par excellence also - aneignen. Dabei fiel und fällt ihnen aber offenbar die Realisierung solcher Fortschritte nicht leicht. Bereits Taylors Anspruch, mit seinen arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen die „Gesetze“ einer funktional optimalen Arbeitsteilung empirisch exakt bestimmt zu haben, erwies sich, wie oben Abschnitt 1 andeutete, als weitgehend uneingelöst, ja uneinlösbar (s. Wrege/ Perroni 1974, Noble 1977). Ebenso hält Mayo's angeblich wissenschaftlicher Nachweis des berühmten Hawthorne-Effektes einer näheren Überprüfung nicht stand - der Hawthorne-Effekt sollte, genauer betrachtet, eher Mayo-Effekt heißen, da er ganz und gar das Produkt einer geschickt vorgetragenen, aufgrund günstiger äusserer Umstände erstaunlich erfolgreichen Paradigmenwechselrhetorik war (Walter-Busch 1989, S.93ff.).

Ideologie-, theorie- und methodenkritische Einwände dieser Art lassen sich grundsätzlich gegen *alle*, selbst die aktuell fortgeschrittensten Ansätze der modernen Organisationswissenschaften erheben. Dies ist der wichtigste Grund dafür, dass diese sich, wie neuerdings einmal mehr ein Befürworter naturwissenschaftsähnlicher Forschung, J. Pfeffer, *kritisch*, und ein Vertreter qualitativ-geisteswissenschaftlicher Ansätze, J. Van Maanen, *apologetisch* hervorgehoben haben, im *vorparadigmatischen* Zustand eines höchst *unübersichtlichen Theorien- und Methodenpluralismus* befinden (Pfeffer 1993, 1995, Van Maanen 1995a, 1995b). Selbst nach Jahrzehnten intensiver Bemühungen, in ihnen bestimmte Forschungsprogramme als Paradigmen zu etablieren (beispielsweise kontingenztheoretische oder populationsökologische Theorien, Parsons und Luhmanns „grand theory“ usw.), hat sich keiner dieser Ansätze auch nur annähernd als ein allgemein akzeptiertes Paradigma durchsetzen können. Wahrscheinlich wird an diesem Zustand selbst die neue Institutionenökonomie, der gegenwärtig ernsthafteste Paradigmakandidat³,

³ Mit ihm droht J. Pfeffer, um die überwiegend (noch?) sozial-, nicht wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Organisationsforscher zu strikterer Theorie- und Methoden- disziplin anzuhalten: „Ohne dass wir uns endlich wieder mit einer beschränkten Anzahl von Grundfragen der Forschung begnügen - die wir auf verschiedenen Wegen beantworten mögen -, und ohne dass wir uns auf einen festen Bestand an Prozeduren und Regeln einigen, mit denen wir unsere theoretischen Streitfragen ... lösen können, wird das Gebiet or-

nichts Grundsätzliches ändern: Die personalpolitisch relevanten Wissenschaften wandeln offenbar auf anderen Pfaden als auf denen kumulativen Erkenntnisfortschritts (vgl. dazu u.a. Martin 1988, 1989a und Walter-Busch 1977). Es gibt in ihnen nach Wittgenstein eben (im engeren und im weiteren Sinne) „experimentelle Methoden und Begriffsverwirrung“: „Das Bestehen der experimentellen Methode lässt uns glauben, wir hätten das Mittel, die Probleme, die uns beunruhigen, loszuwerden; obgleich Problem und Methode windschief aneinander vorbeilaufen.“ (Wittgensteins Philosophische Untersuchungen, Teil II, XIV).

Wenn naturwissenschaftsähnliche, zumal quantifizierende Forschungsverfahren die personalpolitisch eigentlich relevanten Fragen nicht direkt, sondern bloss mittelbar („windschief“) beantworten können - gemäss welchen Kriterien wird dann zwischen den Geltungsansprüchen konkurrierender älterer und neuerer, sei es mehr praxis- oder mehr grundlagenforschungsorientierter Ansätze entschieden? M. Zald weist in seinem Aufsatz über „Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise“ sehr zu Recht darauf hin, dass die Frage, wie die Organisationswissenschaften das „positivistische Programm kumulativ fortschrittsfähiger Erkenntnisse der Theorie und Empirie mit dem perspektivenerweiternden Potential der Geisteswissenschaften kombinieren“, ein „grosses, schwer zu lösendes Problem“ sei (Zald 1993, S.516f.). Es gibt bis heute erst wenige Ansätze der Humanwissenschaftstheorie, die dieses Problem erkannt und Wege zu seiner Lösung aufgezeigt haben.⁴

ganisationswissenschaftlicher Forschung reif für eine feindliche Übernahme, sei es eine von innen oder von aussen her [d.h. durch die neuen politischen Ökonomen und Institutionentheoretiker, die bereits grosse Territorien der Politologie erobert haben, E.W.-B.]. In beiden Fällen wird viel von dem, wodurch sich die Organisationswissenschaften bisher auszeichneten, und auch viel vom hochgelobtem Pluralismus ihrer Ansätze und Methoden, verloren gehen.“ (Pfeffer 1993, S.618)

⁴ Dazu gehört sicherlich eine Unterscheidung des Naturwissenschaftlers L.J. Henderson (vgl. Abbildung 4), der, obwohl selber mathematisch arbeitender Laborforscher, schon lange vor seiner Bekanntschaft mit Mayo und Donham die klinischen Diagnose- und Therapiekünste praktizierender Ärzte bewunderte, und sie zu verstehen versuchte. Nach dem Vorbild exakter Naturwissenschaften unter theoretisch und / oder empirisch streng kontrollierten Bedingungen Daten und Modelle gemäss der Devise „*simple facts, complex logics*“ möglichst präzise zu bestimmen, schien Henderson nicht der Weg der Forschung schlechthin, sondern nur - zumal in den Humanwissenschaften, die in der Regel komplexvieldeutige Sachverhalte auszulegen haben - ein möglicher Weg der Forschung zu sein. Möchten Sozialwissenschaftler ihre Forschungen praktisch anwenden, so ist Henderson zufolge die Fähigkeit, in Begriffen streng wissenschaftlicher, komplexer Modelle zu denken,

So, wie man das Erkenntnisfortschrittsschema meistens verwendet, legt es in der Tat höchst irreführende Vorstellungen von der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken nahe. Diejenigen Anteile an ihnen, die aus der Praxis oder vom „Zeitgeist“, der Humanwissenschaftlern die Feder führt, stammen, werden arg unterschätzt. Älteren Theorien unterstellt man im Vergleich mit neueren von vorneherein, dass sie „einseitiger“, „weniger komplex“, „weniger umfassend“ usw. als neuere Ansätze seien. Zu wesentlich realistischeren Auffassungen gelangt man, wenn man solche Erkenntnisfortschrittssillusionen preisgibt, und stattdessen - nicht generell, jedoch *auf Theorien und Praktiken der Personalpolitik* - das einfache, aber konsequenzenreiche *Prinzip der Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens* anwendet. Danach stellen *im Feld personalpolitisch relevanter Theorien und Praktiken* Laien-, Praktiker- und akademisches Gelehrtenwissen verschiedenartige und unterschiedlich leistungsfähige, aber grundsätzlich *gleichwertige* Wissensarten dar, zwischen denen je *wechselseitige Lernprozesse* möglich und sinnvoll sind - nicht nur, wie das Erkenntnisfortschrittsschema annimmt, die Aufklärung und Verdrängung des weniger hoch entwickelten durch elaborierteres Wissen.

Das - wenn man will, „dialogische“ - Gleichwertigkeitsprinzip bewährt sich auch in der Zeitdimension, d.h. in seiner Anwendung auf die Abfolge verschiedener *Generationen* des Wissens. Ältere Erkenntnisse der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sollten gemäss diesem Prinzip also, vergleicht man sie mit neueren und neuesten Forschungsergebnissen, als *anders*, gegebenenfalls auch als *vorläufig nicht mehr aktuell*, jedoch *nicht als vom Erkenntnisfortschritt überholt*, sondern als *grundsätzlich gleichwertig* gelten. Die Evolution sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Forschung stellt sich so gesehen nicht als Aufstieg zu immer höher stehenden, weiter und tiefer blickenden Erkenntnissen dar, sondern als ein *komplexer Wandlungsprozess*, der neben „Fortschritten“ stets auch Rückschritte erzeugt, und der jederzeit

i.a. eher unwichtig. Viel relevanter ist für anwendungsorientierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften die nach der Devise „*complex facts, simple logics*“ verfahrenende *Kunst klinisch kompetenten Beobachtens und Entscheidens*. Sozialwissenschaftler, die meinen, dass sie versozialwissenschaftliche Praxisfelder den technologisch transformierten Erkenntnissen ihrer abstrakten Theorien entsprechend gestalten könnten (vgl. dazu Nienhüser 1989), sind für Henderson Abstraktoren im schlechten, nämlich praktisch erfahrungslosen Sinne. Sie verkennen, dass sie im Normalfall den Grundsatz „*complex facts, simple logics*“, nicht: „*simple facts, complex logics*“ befolgen sollten (Walter-Busch 1989, S.129ff.; vgl. dazu auch analoge Überlegungen, die J.M. Keynes an seine mit Recht berühmte Definition der Nationalökonomie als der „*science of thinking in terms of models joined to the art of choosing models relevant to the contemporary world*“ angeknüpft hat: Walter-Busch 1995).

auch mit Gewinn begehare Wege zurück zu den Klassikern einer Fachrichtung eröffnet. *Das Prinzip „Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens“ führt zu einem besseren Verständnis der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken als das Erkenntnisfortschrittschema.*

Man sollte sich den fortschreitenden Wandel personalpolitisch relevanter Forschung nicht so vorstellen, als ob deren praxisnahen Bereiche oder gar die Praxis selber sich nach den erkenntnisfortschrittsfähigen Ergebnissen der anwendungsferneren Grundlagenforschung, der hiermit eine Leitfunktion zukäme, ausrichten würden. Im Rahmen überaus unübersichtlicher, noch sehr wenig erhellter Verständigungsprozesse zwischen Praktikern, Praxisberatern, Publizisten und mehr oder weniger anwendungsorientierten Forschern werden vielmehr fortlaufend neue *Kernprobleme, Schlüsselfaktoren* und *Instrumente* der vom Modernisierungsprozess ausdifferenzierten Praxisdomänen *identifiziert, benannt, analysiert* und *empirisch oder praktisch erprobt*. Einigen wenigen der konkurrierenden Theoriesprachen gelingt es dabei von Zeit zu Zeit, die Position eines dominierenden Quasiparadigmas zu erringen. Zur Begründung eines solchen Quasiparadigmas verweist man gerne auf „diskursivitätsbegründende“ Grossereignisse der Forschung - im Falle der Human Relations-Bewegung etwa auf die Hawthorne-Experimente. Genauer besehen, sind diese freilich regelmässig „nur“ in *rhetorischer* Hinsicht erfolgreich. Sie verwenden *dieselben* Prinzipien der Rhetorik, von denen A. Kieser einige, die den Erfolg von Management-Bestsellern und - seltener - den ihrer gelehrten Kritiker begründen, identifiziert hat (Kieser 1996, 1997).

Der heutigen Personalpolitikhistorie sind damit vor allem die beiden folgenden Aufgaben gestellt: *Erstens* sollte sie von den verschlungenen Wegen, auf denen sich personalpolitische Praktiken, Theorien und deren Rahmenbedingungen entwickeln, endlich ein detailscharfes Gesamtbild entwerfen. Sie sollte dabei *zweitens* die Methoden herausarbeiten, mit denen sich früher wie heute neue von älteren Ansätzen erfolgreich abzuheben versuchen. Eine Personalpolitikhistorie, die exemplarische Fälle der Forschung und Praxis in diesem Sinne aktualisiert, trägt auch dazu bei, den gegenwärtigen Wandel personalpolitischer Diskurse besser zu verstehen.

Wolfgang Scholl

Entwicklung des Wissen und des Erkenntnisfortschritts

Die Grundidee des Beitrags von Walter-Busch im Kontext verschiedener Ansätze zu einer Erklärung der Personalpolitik liegt darin, etwas Abstand von konkreten Erklärungsversuchen zu nehmen und durch eine historische Reflexion zu gewinnen. Reflektiert werden sollen

- (1) die Motive zu einer solchen Erklärung im Rahmen der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken,
- (2) das adäquate Vorgehen für eine solche historische Reflexion,
- (3) die Komponenten und Maßstäbe zur Beurteilung eines etwaigen wissenschaftlichen Fortschritts im Zuge der in (1) angesprochenen Verwissenschaftlichung, und
- (4) der mögliche Verständniserfolg aus einer solchen historischen Betrachtung für aktuelle personalpolitische Diskurse in Wissenschaft und Praxis.

Insgesamt scheint mir die Anregung zur Reflexion gelungen, aber die selbstgestellten Fragen bleiben weitgehend unbeantwortet, und für die ange-deuteten Antworten fehlen meist die Belege aus dem Bereich personalpoliti-scher Diskussion. Schließlich könnte die historische Reflexion auch von einer theoretischen Reflexion der relevanten Fachgebiete profitieren. Dies soll im einzelnen kurz ausgeführt und mit einigen weitergehenden Überlegungen vertieft werden.

ad (1) Als Motiv der Verwissenschaftlichung personalpolitischer Theorien und Praktiken wird das ungenügende Wissen über menschliches Verhalten genannt und anhand historischer Äußerungen belegt. Gleichzeitig werden darüber hinausgehende Aspekte angesprochen, die nicht direkt auf dieses Motiv bezogen sind: Mehrere Wissenschaften beteiligten sich am Theoretisieren, die Verwissenschaftlichung ging mit einer Veränderung des Sprachgebrauchs einher, die Pioniere der Verwissenschaftlichung gaben weit übertriebene Einschätzungen ihrer Leistungsfähigkeit und der Neuartigkeit ihrer Erkenntnisse von sich, und es wurde von einigen klar gesehen, daß sich mit der Verwissenschaftlichung viele neue Arbeitsfelder ergaben. Aber welche Motive stehen hinter diesen zusätzlichen Aspekten?

Hier liegt eine systematische Antwort aus der Arbeits- und Berufssoziologie (vgl. Beck/ Brater 1978; Beck/ Brater/ Daheim 1980) nahe, zu der die aufgeführten historischen Aspekte gut passen: Die Verwissenschaftlichung wird vorangetrieben vom Motiv der bestmöglichen Verwertung der eigenen Arbeitskraft und der sich bietenden Chance auf neue gehobene - weil mit der Aura der Wissenschaftlichkeit versehene - Berufe im Wissenschafts- und im

Managementbereich (vgl. auch Scholl 1983). Diese Möglichkeit wird von Personen aus verschiedenen Mutterdisziplinen erkannt und zu gestalten versucht. Die Berufsschneidung, d.h. die Bündelung bestimmter Qualifikationen in Berufen und der Ausschluß anderer Fertigkeiten ist nicht nur durch die Art der Probleme bedingt, sondern auch durch sozio-ökonomische Chancen der Verwertung bereits vorhandener Qualifikationen, Ressourcen und Privilegien. So war das Personalwesen in Deutschland nacheinander eine Domäne von Offizieren, Juristen und Betriebswirten, während in den USA auch Psychologen und Soziologen einen beträchtlichen Anteil auf diesem Facharbeitsmarkt ergattert haben. Parallel dazu und in Wechselwirkung damit hat sich die Forschungs- und Ausbildungsszene an den Hochschulen länderspezifisch entwickelt. „Der Antrieb zur Entstehung und Konstruktion von Berufen liegt weniger im ebenfalls gegebenen Bemühen um verbesserte Problemlösung, sondern *primär* im Interesse an Konkurrenzvermeidung und Sicherung von Erwerbsgelegenheiten (die mit verbesserter Problemlösung zusammenfallen kann, aber nicht muß).“ (Beck/Brater/Daheim 1980, S.41) Ein zentrales Motiv der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken wäre somit das berufliche Verwertungsinteresse und die damit gegebenen Einkommens- und Statusmöglichkeiten, d.h. es bietet sich eine austausch- bzw. nutzentheoretische Erklärung auf sozialhistorischer Basis an.

Doch was wird von diesen neu entstehenden Berufen als Tauschwert angeboten? Daß das Wissen über ein bestimmtes Problemgebiet ungenügend ist, kann noch nicht als ausreichendes Motiv angesehen werden; ungenügend ist das Wissen fast überall. Als zentrales menschliches Motiv kann das Kontrollbedürfnis angesehen werden, das in zwei Grundformen in Erscheinung tritt (vgl. Flammer 1990): Das *primäre* Kontrollbedürfnis besteht darin, das für einen selbst relevante Geschehen so weitgehend wie möglich steuern zu können; damit lassen sich viele anderen Bedürfnisse besser befriedigen. Organisationen haben aufgrund der Zusammenlegung und einheitlichen Disposition von Ressourcen ein Herrschafts- und ein Verteilungsproblem (Vanberg 1982), und Management als Aufgabe bedeutet, diese Probleme zu handhaben. Für das Management als Personengruppe wird so organisationale Herrschaft zum Beruf (Scholl 1983), so daß Einsatz und Entwicklung von Techniken zur Befriedigung des primären Kontrollbedürfnisses im Zentrum des individuellen und des Gruppeninteresse stehen. Ist eine direkte Steuerung des relevanten Geschehens nicht möglich, was gerade auch für das Management von Organisationen oft der Fall ist, dann kommt das *sekundäre* Kontrollbedürfnis zum Zug: Man möchte wissen, was in relevanten Bereichen passiert und warum dies passiert, um sich so gut wie möglich darauf einstellen zu können. Die Entwicklung von besseren Steuerungstechniken dient einerseits dem

primären Kontrollbedürfnis und ist andererseits auf passendes Wissen angewiesen, so daß für das Management als Personengruppe gerade auch das sekundäre Kontrollbedürfnis einen sehr hohen Stellenwert erlangt. Daher hat jeder halbwegs plausible neue theoretische Gedanke zur Auswahl und Fundierung von Steuerungstechniken gute Chancen, als Tauschwert akzeptiert zu werden, und zwar um so eher, je besser er an vorhandenes, zeitbedingtes Wissen anschließt und bereits undeutlich Geahntes und Gefühltes auf den Begriff bringen kann. Hier finden Wissenschaftler ihre beruflichen Verwertungschancen, wobei ein intensiver Ideenaustausch mit den Managementpraktikern z.T. schnelleren und größeren Erfolg verheißt als die langwierige Entwicklung und Prüfung grundlegender Theorien. Aufgrund unterschiedlicher beruflicher Sozialisation ist der Ideenaustausch von Wissenschaftlern und Managementpraktikern allerdings immer wieder schwierig, so daß ein neuer, vermittelnder Beruf zunehmend größere Verwertungschancen findet, nämlich der des Unternehmensberaters. In Situationen historischen Wandels werden das primäre und das sekundäre Kontrollbedürfnis des Managements besonders stark (vgl. auch dazu den Beginn des 3. Abschnitts von Walter-Busch) und der Tauschwert von beratenden und „wissenschaftlichen“ Steuerungsvorschlägen und Erklärungsangeboten steigt.

ad (2) Das Argument, daß Fachwissenschaftler und Fachhistoriker bei der Erforschung personalpolitischer Theorien und Praktiken zusammenarbeiten sollten, ist überzeugend. Schön wäre natürlich eine beispielhafte Anwendung dieses Gedankens gewesen. Außerdem wäre es vorteilhaft, wenn Fachwissenschaftler sich nicht nur mit historischer Forschung, sondern auch mit allgemeinen Erklärungsangeboten an diesem Dialog beteiligen, wie das hier auch beispielhaft versucht wird.

ad (3) Als Entwicklungskomponenten werden linear fortschrittsorientierte Langfristtrends, historisch einmalige Erscheinungen des Zeitgeistes und immer wiederkehrende Denkmuster unterschieden. Aus dem Titel des Abschnitts ist zu entnehmen, daß diese Entwicklungsverläufe offensichtlich auch als Maßstäbe des wissenschaftlichen Fortschritts dienen sollen. Die drei Entwicklungsverläufe werden zwar an Beispielen expliziert, aber personalpolitische Theorien und Praktiken werden weder beispielhaft noch systematisch auf das Vorliegen solcher Verläufe untersucht; diese Aufgabe wird als Desiderat im Sinne des in Abschnitt (2) vorgeschlagenen Vorgehens bezeichnet. Dabei könnte man aus einer systematischen Betrachtung des Personalwesens zumindest einige Hypothesen wagen, die allerdings dann durch historische Forschung zu bestätigen oder zu widerlegen wären.

So könnte man als Langfristtrends nicht nur global die Verwissenschaftlichung, Technisierung und Professionalisierung nennen, sondern ganz spezifisch einen stetig wachsenden Arbeitsanteil an Informationsverarbeitung und

Kommunikation konstatieren. Nicht erst seit dem Übergang zur Informationsgesellschaft, in der mehr als 50% des Bruttosozialprodukts mit solchen Aktivitäten erwirtschaftet werden, sind Informationsverarbeitung und Kommunikation Wissen schaffende und verteilende Aktivitäten. Ihre Bedeutung dürfte sich von der Entwicklung menschlicher Sprache über die Erfindung der Schrift in den alten Hochkulturen bis hin zu den modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften verstärkt haben. Der zentrale Grund für die gegenüber Boden, Kapital und Umwelt wachsende Bedeutung der Ressource Wissen dürfte darin liegen, daß sie als einzige bei der Nutzung nicht verbraucht und bei der Weitergabe an andere dem Geber nicht verloren geht, d.h. sie ist in ganz anderer Weise (ver)teilbar. Unter den Bedingungen moderner Organisation und Arbeitsteilung gewinnt nun ein altes Problem durch den wachsenden Arbeitsanteil an Informationsverarbeitung und Kommunikation ein besonderes Gewicht. Wie bereits March und Simon (1958) konstatierten, ergibt sich beim Tausch von Arbeit gegen Geld ein besonderes Verfügungs- und Kontrollproblem: Mit dem Erwerb von Arbeitskraft verfügt der Erwerbende nur über eine Zusage, aber noch nicht über die Arbeitsleistung selbst, denn diese bleibt immer noch in der Disposition des Arbeitnehmers. Ein großer Teil der Probleme der Personal- und Organisationsentwicklung, z.B. der Motivation und Führung, der Beurteilung und Selektion, der Bezahlung und Beförderung sowie der Arbeitsgestaltung, hängt mit dieser Eigentümlichkeit von Dienstverträgen zusammen. Dabei unterscheiden sich Hand- und Kopfarbeit grundlegend, denn Handarbeit kann man - wie es der Taylorismus versuchte - ziemlich genau festlegen und kontrollieren, während dies bei Kopfarbeit sehr viel weniger geht und zudem eher kontraproduktiv ist (vgl. Scholl, in diesem Band). Je bedeutsamer - historisch gesehen - Kopfarbeit wird, um so mehr müssen neue Formen der Personalarbeit gesucht und ausprobiert werden. Die zunehmende Abkehr von tayloristischen Praktiken und auf bloßer Anweisung fußenden Koordinationsformen dürfte darin begründet sein. Es wäre also interessant, die Geschichte personalpolitischer Theorien und Praktiken im Lichte dieses Langfristrends zu analysieren. Daß viele Äußerungen und Praktiken im Personalbereich und seiner wissenschaftlichen Aufarbeitung immer wieder vom Zeitgeist durchdrungen sind, ist sicher unvermeidlich, und herausragende Zeitereignisse werden sich besonders deutlich niederschlagen. Die Betonung der Betriebsgemeinschaft zugleich mit der Übernahme des Führerprinzips während des 3. Reiches wäre ein solches Beispiel. Gut vorstellbar ist auch die Identifizierung immer wiederkehrender Denkmuster - sofern man von ihrer zeitbedingten Fassung abstrahieren kann. So wird vermutlich das bereits oben angesprochene Motivations- und Kontrollproblem immer wieder auftauchen, weil alle praktizierten Lösungen das

Grundproblem nicht beseitigen können und als zeitbedingte Varianten auch immer wieder überholungsbedürftig sind.

Fraglich erscheint jedoch die Behauptung, daß inzwischen das „Reifestadium der Verwissenschaftlichung von Organisations- und Managementpraktiken“ erreicht ist, d.h. daß das Praktikerwissen nicht mehr zurückgedrängt werden kann und die Grenzen der Verwissenschaftlichung erreicht sind. Gründe oder gar Belege für diese Behauptung fehlen; möglicherweise steht bei dem Autor eine pessimistische Einschätzung der Fortschrittmöglichkeiten in Psychologie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften hinter dieser Behauptung, die sicher von vielen nicht geteilt wird. In jedem Fall steht eine solche Behauptung auf schwachen Füßen, solange man die Zukunft als offen ansieht. Die weitere Behauptung (oder schon geprüfte Tatsache?), daß das „Novitätenkarrussell der Management- und Organisationstheorien“ sich immer schneller dreht, „ohne so wie beansprucht viel wirklich Neues zu bieten“, die mit dem Reifestadium in Zusammenhang gebracht wird, könnte genau so gut mit dem weiter oben vom Autor konstatierten Anwachsen der Zahl der Wissenschaftler und besonders der Berater zu tun haben, die einerseits eine Vermittlungsfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis einnehmen und zum anderen sich und ihr Wissen in stärkerer Weise vermarkten müssen. Nach meiner Beobachtung werden solche „Novitäten“ bzw. Patentrezepte vor allem von Unternehmensberatern in Umlauf gebracht und dann erst von Wissenschaftlern aufgegriffen.

ad (4) Was lehren uns nun die historischen Beispiele, wie es in der Überschrift zu diesem Abschnitt heißt? Angeführt werden als Beispiel die Hawthorne-Untersuchungen, die nach Walter-Busch nicht wegen ihrer wissenschaftlichen Qualität, sondern wegen der umfangreichen Finanzbeschaffung und der daraus folgenden Quantität der beteiligten Forscher erfolgreich waren, unter denen sich - wenn man ihre Schüler hinzunimmt - viele später sehr erfolgreiche Wissenschaftler befanden. Insgesamt wird einerseits konzediert, daß es immer mal wieder wirklich innovative Organisationsforschung gibt und daß sich die heutige Forschung gegenüber der früheren durch eine beeindruckende „intellektuelle Dichte und methodische Strenge“ auszeichnet. Andererseits wird die hochgradige Fragmentierung in viele verschiedene Ansätze und das Fehlen eines allgemein anerkannten Paradigmas der Forschung beklagt. Walter-Busch sieht den mit J. Pfeffer und J. van Maanen konstatierten Zustand „eines höchst unübersichtlichen Theorien- und Methodenpluralismus“ offensichtlich als den letztlich nicht zu überwindenden Zustand der Organisations- und Personalforschung an und entscheidet sich somit für eine skeptische Auslegung der Forschungsgeschichte, trotz der durchaus eingeräumten positiven Aspekte: „Die personalpolitisch relevanten

Wissenschaften wandeln offenbar auf anderen Pfaden als auf denen des kumulativen Erkenntnisfortschritts“.

Daher schlägt er vor, Laien-, Praktiker- und akademisches Gelehrtenwissen als „grundsätzlich *gleichwertige* Wissensarten“ anzusehen, „zwischen denen je *wechselseitige Lernprozesse* möglich und sinnvoll sind“. Zumindest für Praktiker- und Gelehrtenwissen stimme ich dem gerne zu, da beide Gruppen eine intensive, aber unterschiedliche Basis für den Wissensgewinn haben, die man als Erfahrung (knowing how) und Erkenntnis (knowing that) bezeichnen könnte (englische Terminologie von Gilbert Ryle). Diese Überlegung ist aber nicht unbedingt als Alternative zur Idee des wissenschaftlichen Fortschritts anzusehen, sondern ist mit ihr ohne weiteres vereinbar. Denn durch die Rezeption des wissenschaftlichen Fortschritts in seinen Grundzügen wird auch dem Praktiker ein größerer Erfahrungsgewinn möglich, und er wird zu einem wertvolleren Gesprächspartner und umgekehrt! Auch dem Plädoyer, die Erkenntnisse der Klassiker einer Fachrichtung nicht gering zu schätzen, kann ich nur zustimmen, da sich so der Sinn für wirkliche Fortschritte in der Forschung schärfen läßt gegenüber der bloßen Konstatierung von „Novitäten“, d.h. auch dies ist mit der Idee des Wissensfortschritts gut vereinbar.

Der Abschluß des Beitrags von Walter-Busch hinterläßt einen sehr zwiespältigen Eindruck. Einerseits wird auch zum Ende noch einmal deutlich, daß Personalpolitikhistorie in dem von ihm gemeinten Sinne erst noch zu leisten ist. Andererseits scheint das Ergebnis bereits festzustehen: „*Das Prinzip der Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens führt zu einem besseren Verständnis der Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken als das Erkenntnisfortschrittsthema.*“ Denn die von Zeit zu Zeit dominierenden Quasiparadigmen und 'diskursivitätsbegründenden' Großereignisse der Forschung wie etwa die Hawthorne-Experimente sind „regelmäßig 'nur' in *rhetorischer* Hinsicht erfolgreich“. Doch einzelne Beispiele reichen für diese generelle These nicht aus. Zum einen scheint es mir Gegenbeispiele zu geben, etwa auf dem Gebiet der Arbeitswirkungen, wo hinsichtlich Belastung, Ermüdung, Monotonie, Gesundheitsgefährdung, Burnout, Streß und Persönlichkeitsentwicklung große Erkenntnisfortschritte zu verzeichnen sind (vgl. z.B. Ulich 1994). Diese Erkenntnisse haben wiederum die Diskussion über Formen der Arbeitsgestaltung auf ein relativ solides Fundament gestellt (vgl. ebenfalls Ulich 1994), so daß der Praxistrend hin zu vollständigeren, Hand und Kopf beanspruchenden Aufgabenschneidungen und Organisationsformen (job enrichment, teilautonome Gruppen, Qualitätszirkel usw.) wissenschaftlich gestützt und unterstützt wird. Zum anderen ist ein induktiver Schluß von historischen Beispielen auf die zukünftige Entwicklung unzulässig, weil es keine entsprechende induktive Logik gibt und weil wir

zukünftiges Wissen schon aus logischen Gründen nicht vorhersagen können (vgl. etwa Popper 1965). Hätte man etwa vom vorparadigmatischen Stadium der Alchemie, der immerhin etliche Entdeckungen gelungen sind, auf die Unmöglichkeit eines wissenschaftlichen Fortschritts in der Chemie schließen sollen?

Aus heutiger Sicht ist es sicherlich schwer zu entscheiden, in welchem Umfang bereits wegweisende Erkenntnisse aus den für personalpolitische Theorien und Praktiken relevanten Wissenschaften vorliegen; jeder wird dies anders sehen und die wissenschaftshistorische Forschung, die Domäne von Walter-Busch, wird dies nur mit gebührendem Abstand retrospektiv - vielleicht in 50 oder 100 Jahren - beurteilen können, aber niemals prospektiv. Wissenschaftshistorische Analysen und Reflexionen wie die von Walter-Busch vorgelegten und zitierten können uns jedoch anregen, genauer und kritischer gegenüber Wissenschafts- und Praxisnovitäten zu werden und bessere Theorien zu entwickeln.

Zur Widersprüchlichkeit und Instabilität personalpolitischer Handlungsmuster im Betrieb - Managementversagen, Panne oder Weisheit?

Ausgehend von der These, daß auch im Personalbereich Handlungsmuster nicht widerspruchsfrei und stabil, sondern widersprüchlich und instabil sind, wird im nachstehenden Beitrag zum einen zu präzisieren versucht, in welchem Sinne die personalpolitischen Handlungsmuster als gegensätzlich betrachtet werden können. Unter Bezugnahme auf das dilemmatische (nicht dialektische) Verhältnis zwischen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft im Sinne von Karl Popper wird darüber hinaus nach einer Erklärung für die Widersprüchlichkeit und Instabilität personalpolitischer Handlungsmuster gesucht. Zugleich wird zu begründen versucht, inwiefern konträre Handlungsmuster im Sinne eines parallelen Öffnens und Schließens keine Panne darstellen, sondern sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen funktional sind. Eine Auflösung der skizzierten Widersprüche wäre daher weder wünschenswert noch realistisch.

1 Einführung

Wir kennen ein intelligentes, größeres mittelständisches Unternehmen, das sich im Hinblick auf seine Überlegungen und Praktiken im Bereich des Personalwesens an einigen großen Firmen orientiert und als ersten Schritt ein Unternehmensleitbild formuliert hat. Der Leitbildausarbeitung folgte die Ausarbeitung von Führungsgrundsätzen („Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit“). Diese Führungsgrundsätze wurden in einem dritten Schritt in Form entsprechender Instrumente, des Mitarbeitergesprächs und einer bestimmten Variante der Leistungsbeurteilung im Sinne der Führung durch Zielvereinbarung, zu konkretisieren versucht. In Ergänzung hierzu wird unter Bezugnahme auf das Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze derzeit an Richtlinien für die Durchführung von Qualitätszirkeln und der Projektgruppenarbeit gearbeitet.

Ein derartiges Vorgehen legt die Hypothese nahe, der gesamte Bereich des Personalwesens sei einschließlich seiner verschiedenen Realisierungsformen und instrumentellen Abstützungen stimmig und weitgehend widerspruchsfrei aus einem Kern von Grundvorstellungen bzw. Zielsetzungen abgeleitet. In Übereinstimmung mit Martin (1996a) und Neuberger (1983) wird diesem Eindruck nachstehend die These gegenübergestellt, daß zumindest die auf der beobachtbaren Ebene erkennbaren personalpolitischen Handlungsmuster z. B. im Bereich der Führung und Zusammenarbeit mitnichten als

stimmig und widerspruchsfrei, sondern im Gegenteil als unstimmig und widersprüchlich zu charakterisieren sind.

In dieser allgemeinen Weise formuliert, ist die Widersprüchlichkeitsthese nicht neu (Udy 1990; Tsui 1990; Aram 1976). Das spezifische Anliegen dieses Beitrags liegt darin, zum einen inhaltlich zu präzisieren, inwiefern hier von Widersprüchlichkeiten auf der Ebene betrieblicher Handlungsmuster gesprochen werden kann. In welchem Sinne stehen bestimmte Handlungsmuster mit anderen in einem widersprüchlichen Verhältnis?

Zum zweiten wird in diesem Beitrag versucht, die Erklärung der beobachtbaren Widersprüchlichkeiten zu präzisieren. Sowohl die inhaltliche Präzisierung der Widersprüchlichkeiten selbst als auch die Erklärung dieser Widersprüchlichkeiten erfolgen dabei in einem einheitlichen theoretischen Bezugsrahmen. Konkret geht es um die von uns schon an verschiedenen anderen Stellen dargestellte (vgl. Gebert/Boerner 1997), auf Karl Popper (1980) zurückgehende Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Gesellschaft, die die Basis der nachstehenden Überlegungen darstellt.

Es soll versucht werden, den Begründungszusammenhang für den Tatbestand widersprüchlicher Handlungsmuster so explizit zu machen, daß er nicht nur besser hinterfragbar wird, sondern ggf. auch mit anderen konkurrierenden Erklärungsansätzen zur Erklärung ähnlicher Phänomene verglichen werden kann. Zur Veranschaulichung sei die These der Parallelität widersprüchlicher Handlungsmuster an dieser Stelle wie folgt illustriert:

Die neuen Schlagworte der flexiblen dezentralisierten Organisation, die unter anderem gekennzeichnet ist durch eine verringerte Anzahl hierarchischer Ebenen, die Betonung lateraler Kooperation, organisationalen Lernens und offener Grenzen, aber auch ganz andere Maßnahmen wie z.B. das Auflegen von Frauenförderprogrammen können als Annäherung an das Muster der „offenen Gesellschaft“ interpretiert werden. Eine derartige Öffnung wird gerade heute von unterschiedlichen Autoren mit unterschiedlicher Begründung für wichtig erachtet (Sydow 1992a; Daft/Lewin 1993).

Zeitparallel finden sich heute jedoch auch Handlungsmuster, die eher dem entgegengesetzten geschlossenen Muster zuarbeiten: Es handelt sich um Bemühungen um die corporate identity und um die Organisationskultur, also um Bemühungen um eine geistige Standortbestimmung, da die Orientierung schwieriger geworden zu sein scheint. In der Führungsforschung hat in den letzten Jahren ebenfalls mit tendenziell geschlossener Ausrichtung die visionär-charismatische bzw. transformationale Führung (Bass/Avolio 1990) für besondere Aufmerksamkeit gesorgt, aber auch der Übergang von der Organisationsentwicklung (Organization Development, OD; vgl. Gebert 1997) zum Business Reengineering (Organization Transformation, OT) sowie die in manchen Firmen wieder auftauchende Freude an Uniformen und ähnliches

mehr deuten *parallel* zu den obigen Öffnungsprozessen auf eine zunehmende Attraktivität des geschlossenen Musters. Wir finden also in Betrieben heute zur gleichen Zeit Handlungsmuster vor, die in erster Annäherung insofern als widersprüchlich bezeichnet werden können, als sie *entgegengerichteten* Grundmustern sozialer Ordnung (der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft) zuarbeiten.

Da diese Muster der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft unterschiedliche *politische* Grundmuster bzw. Wertordnungen reflektieren, sprechen wir auch von *personalpolitischen* Handlungsmustern. Das *personalpolitische* Moment ist darin zu sehen, daß die zu besprechenden Handlungsmuster - auch die, die traditionell hier als „organisational“ ausgerichtet bezeichnet werden - zentral die Strukturierung sozialer Interaktionen, also die Beziehungsstruktur zwischen *Personen* betreffen.

Wieder anknüpfend an das mittelständische Unternehmen fällt noch ein zweiter Sachverhalt auf: Wenn das Unternehmen ein Leitbild formuliert und gleichsam im Sinne einer Politik Grundsätze zu verankern versucht, assoziiert man mit einem solchen Vorgehen auch Stabilität.

Aber auch diese Assoziation muß deutlich relativiert werden: Die *personalpolitischen* Handlungsmuster erweisen sich z. B. im konkreten Kontext der *Führung* und *Zusammenarbeit* als instabil und vorübergehend.

Unter etwas anderem Blickwinkel hat in der jüngeren Zeit Kieser (1996) unter dem Stichwort der Moden auf diesen Aspekt Bezug genommen. Im Unterschied zu Kieser, der die Frage aufwirft, inwieweit es sich bei diesen Veränderungen lediglich um Veränderungen auf der rhetorischen Ebene handelt, gehen wir davon aus, daß verschiedene Veränderungen, wie sie etwa in der Studie von Kotthoff (1994) beschrieben werden, nicht nur rhetorischen Charakter haben, sondern objektivierbare Veränderungen implizieren. Abbildbar wiederum in den Kategorien der offenen und geschlossenen Gesellschaft waren im Sinne einer ersten Illustration der zeitlichen Instabilität betrieblicher Handlungsmuster als Antwort auf verkrustete Strukturen in der 68er Phase nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern auch innerbetrieblich Öffnungsprozesse beobachtbar, die sich damals um Begriffe wie mehr Konfliktaustragung, Organisationsentwicklung, Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter und Gewährung von mehr Selbstentfaltungsmöglichkeiten zentrierten. Erst später, nämlich in den 80er Jahren, kamen die neuen Stichworte in die Debatte, die oben zitiert wurden und die eher die Attraktivität des geschlossenen Musters betonen (visionär-charismatische Führung usw.). Auch in bezug auf diese Veränderungen nehmen wir an, daß sie nicht nur rhetorischer Art sind und werten dies entsprechend als eine Veranschaulichung der These, daß *personalpolitische* Handlungsmuster im Fluß sind.

Im Hinblick auf das Konstrukt „Personalpolitik“ ergibt sich insofern folgendes: Personalpolitik reflektiert ein im Fluß befindliches Mischungsverhältnis aus Anteilen entgegengerichteter politischer Grundordnungen (der offenen und geschlossenen Gesellschaft). Die zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene (und beschreibbare) *Konfiguration* einzelner personalpolitischer Handlungsmuster stellt die operationale Ebene des Konstrukts „Personalpolitik“ dar. Eine strikte Trennung personaler und organisationaler Handlungsmuster erscheint dabei weder als möglich noch als sinnvoll.

2 Der allgemeine Bezugsrahmen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft

Typologisch stellen wir zwei Denkmuster gegenüber, die in Anlehnung an Popper (1980) als offene bzw. geschlossene Gesellschaft bezeichnet werden (s. Abb. 1).

Wenn diese Typologie hier zum Ausgangspunkt der Überlegungen gemacht wird, so sei darauf hingewiesen, daß dies nicht in der Absicht geschieht, die bis heute andauernde, vorwiegend ideologisch geführte Auseinandersetzung um Poppers Konzeption weiterzuführen. Während die historische Debatte sich insbesondere daran entzündete, daß Poppers Anliegen in einer Verteidigung der offenen Gesellschaft bestand und insofern einseitig blieb, liegt der Kerngedanke dieses Beitrags gerade in der These, daß beide Muster spezifische Vor- und Nachteile aufweisen (Gebert/Boerner 1995).

Eine grundlegende Unterscheidung zwischen dem Denken der offenen und der geschlossenen Gesellschaft besteht darin, ob die soziale Realität im wesentlichen als Menschenwerk wahrgenommen wird und daher als veränderbar gilt (voluntaristisches Prinzip) oder als unveränderliches Ergebnis des Wirkens irgendwelcher höheren Mächte (der Vorsehung, des Schicksals etc.) interpretiert wird, die der Mensch nicht beeinflussen kann. Ein weiteres Kennzeichen der offenen Gesellschaft ist die Annahme, daß Menschen unterschiedliche Interessen verfolgen und daß die Menschen in ihrer Ungleichartigkeit dennoch gleichwertig und gleichberechtigt sind, während die geschlossene Gesellschaft eine prinzipielle Homogenität der Interessen unterstellt und Menschen zwar (auch) als ungleichartig betrachtet, jedoch mit der Konsequenz, sie als ungleichwertig zu behandeln und mit ungleichen Rechten auszustatten. In der offenen Gesellschaft ist der Referenzpunkt allen Denkens und Handelns das Individuum, so daß nach Bedingungen gesucht wird, die Freiheit des einzelnen zu schützen, um seiner Individualität gerecht zu werden. In der geschlossenen Gesellschaft dominiert dagegen das kollektivistische Muster, in dem sich der einzelne den Interessen des Ganzen unterzuordnen hat, was wiederum zu anderen spezifischen Wertmustern und Praktiken führt. In bezug auf menschliches Wissen lebt die offene Gesellschaft

wesentlich von der Annahme, daß menschliches Wissen immer irrtumsbehaftet ist und daher stets nur vorläufig sein kann, während in der geschlossenen Gesellschaft gilt, daß irrtumsfreies endgültiges Wissen verfügbar ist. In diesem Sinne stellt die Abb. 1 dar, auf welche unterschiedlichen grundlegenden Annahmen (Schein 1987) die beiden Pole der offenen und geschlossenen Gesellschaft zurückgeführt werden können. Dabei ist der übersummativ Charakter sowohl des offenen als auch des geschlossenen Pols zu betonen; es handelt sich in beiden Fällen um ein pattern, wobei zwischen den jeweiligen Teilaspekten Wechselwirkungen bestehen (Rawls 1971).

geschlossene Gesellschaft

offene Gesellschaft

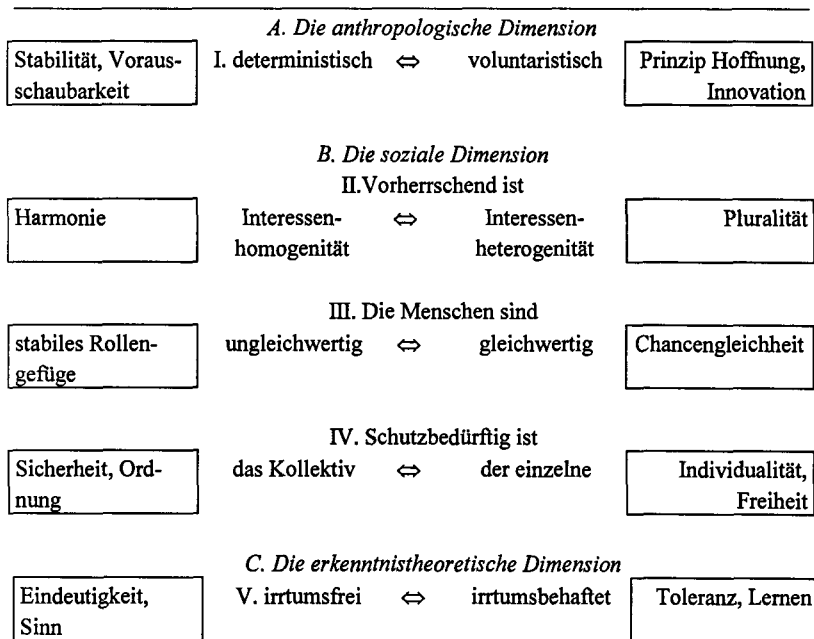


Abb. 1: Wertemuster und Bewußtseinsdimensionen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft

Eine *erste zentrale These* lautet, daß wir die offene Gesellschaft nicht umsonst bekommen, sondern hierfür Preise zu bezahlen haben, und zwar sowohl auf der individuellen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen Ebene. Die für die weiteren Ausführungen zentralen Annahmen sind der Abb. 2 zu entnehmen, in der versucht wird zu systematisieren, worin die jeweilige

Attraktivität, aber auch die spezifische Mühsal des offenen und des geschlossenen Musters besteht. Unter dem „Plus“-Zeichen finden sich auf der rechten Seite der Abbildung die denkbaren Vorzüge der offenen Gesellschaft, so wie sie z.B. auch in der Bundesrepublik Deutschland im Grundgesetz programmatisch angelegt ist.

geschlossene Gesellschaft		offene Gesellschaft	
+	-	+	-
a.) statisch: Stabilität Vorausschaubarkeit/ Orientierung	Rigidität Erstarrung	I Prinzip Hoffnung Innovation Flexibilität	Instabilität/Chaos Verantwortung Scheitern Opportu- nismen
b.) dynamisch: Aufgehen in einer Bewegung, Ge- borgenheit	Gleichschaltung, Verlassenheit	Aufklärung/ Bil- dung	Machergläubigkeit, Unzufriedenheit
Harmonie, Bestä- tigung, Vertrauen	Stillstand, Infanti- lisierung, Manipu- lierbarkeit, Ab- schottung	II Pluralität, Ent- wicklungspo- tential, schöpferi- sche Spannung	Streit/Konflikte, Transaktions- kosten, Mißtrauen
Differenzierung	Diskriminierung, Herr und Knecht, Hierarchie	III Chancengleichheit, Gleichbehandlung	Nivellierung
Äußere Sicherheit/ Ordnung	Zwang, Ter- ror/Totalitarismus	IV Individualität, Freiheit/ Autono- mie	Egoismen, Ein- samkeit, Anarchie
Eindeutigkeit/ Gewißheit, Sinn	Dogmatik, Ideo- logie	V kritische Rationa- liät, Toleranz, Lernfähigkeit	Beliebigkeit, Ori- entierungslosigkeit Vorläufigkeit

Abb. 2: Die Attraktivität und Mühsal der geschlossenen und der offenen Gesellschaft

Das Zulassen von Pluralität (u. a. als Ausdruck eines spezifischen Toleranzverständnisses) und der Versuch, Pluralität und Interessenvielfalt in vernünftiger Form (nämlich rechtsstaatlich gestützt auf demokratischem Wege) abzuarbeiten, erweisen sich nicht nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext, sondern auch im betrieblichen Alltag als außerordentlich mühselig und mit hohen Transaktionskosten belastet. Individualität und Freiheit können im

gesamtgemeinschaftlichen Kontext schnell in Egoismus und Anarchie, Toleranz in Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit, Chancengleichheit in Nivellierung usw. umschlagen, so daß den Vorteilen des offenen Musters offenbar spezifische Nachteile parallel laufen. Allgemeiner formuliert scheint zu gelten: Mit zunehmender Praktizierung des offenen Musters steigen die „Kosten“ dieses Musters. Da diese Kosten (z. B. Egoismus und Anarchie) inhaltlich im wesentlichen in dem Verlust der Güter des geschlossenen Musters (z. B. Sicherheit und Ordnung) bestehen, steigt insofern auch - dies ist unsere *zweite zentrale These* - mit zunehmender Praktizierung des offenen Musters und dem Erleben seiner impliziten Kosten die Attraktivität des geschlossenen Musters.

Während die offene Gesellschaft als ein Versuch interpretiert werden kann, sich aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit zu befreien (Kant 1912), läßt sich die geschlossene Gesellschaft als ein Modell deuten, das an dieser Unmündigkeit festhält, aber ebenfalls (oder: gerade deswegen) in hohem Maße attraktiv ist. Daß letzteres der Fall ist, läßt sich gut am Beispiel der Sekte illustrieren, und an diesem Beispiel wird auch die grundlegende *Dynamik* deutlich, die wir nachstehend zur Diskussion stellen wollen:

Speziell in westlichen Gesellschaften wird seit einiger Zeit das Problem zunehmender Orientierungslosigkeit lebhaft diskutiert (Bellah et al. 1985). Ist diese Orientierungslosigkeit u. a. eine systematische Kehrseite bestimmter Merkmale der offenen Gesellschaft (ihrer Liberalität, ihres Wandels usw.), so ist nicht auszuschließen, daß mit zunehmender Praktizierung der offenen Gesellschaft die Attraktivität von Sekten zunehmen wird. Sekten bieten das, was die offene Gesellschaft nur schwer vermitteln kann: Die Sekte bietet zunächst einmal Orientierung und Sinn. Sie bietet darüber hinaus innerhalb der Sektengemeinschaft Harmonie, Bestätigung und Vertrauen. Sie bietet dem Sektemitglied die Chance aufzuschauen (zum Guru); sie überwindet die Enge unseres Alltags dadurch, daß sie (häufig) im überregionalen Sinne aktiv ist und auf der zeitlichen Dimension nicht in den engen Horizonten von Wochen und Monaten, sondern in Äonen denkt. Sie nimmt alle diejenigen Qualitäten an, die von Hannah Arendt (1955) als Charakteristik einer „Bewegung“ herausgestellt worden sind.

Am Beispiel der Sekte zeigt sich jedoch zugleich, daß auch die geschlossene Gesellschaft janusköpfig ist: Die Plus-Zeichen drohen, in Minus-Zeichen umzuschlagen. Denn mit zunehmender Praktizierung der geschlossenen Gesellschaft (hier z. B. der Sekte) offenbaren sich auch ihre Schattenseiten, die mitunter in sehr drastischer Weise sichtbar werden: kollektiver Selbstmord, kollektive Giftanschläge, ökonomische und sexuelle Ausbeutung, der Verkauf der Seele - alles dies sind bekannte Formen, die illustrieren, daß auch im geschlossenen Muster sein negativer Pol mit angelegt ist.

Eindeutigkeit schlägt in Dogmatik um, Gewißheit in Ideologie, Harmonie und Vertrauen in Infantilisierung und Manipulierung, Differenzierung in neue Formen der alten Herr-Knecht-Beziehung usw.

In der Folgerung heißt dies: Sowohl die offene Gesellschaft als auch die geschlossene Gesellschaft ist in hohem Maße attraktiv und gefährlich. Es gilt also mit anderen Worten, daß wir sowohl die Güter der offenen als auch die Güter der geschlossenen Gesellschaft nachfragen (also Harmonie und Vertrauen, aber auch schöpferische Pluralität und Spannung; Sicherheit und Ordnung, aber auch Freiheit und Autonomie; Eindeutigkeit und Orientierung, aber auch Offenheit und kritisches Hinterfragen; Führung, aber auch kollegiale Partnerschaft). Aus diesem Umstand folgt die *dritte zentrale These*: Wir werden in sozialen System *gleichzeitig* Anteile des offenen und Anteile des geschlossenen Musters vorfinden, also parallel als widersprüchlich Erscheinendes vorfinden.

Während die Doppelnachfrage nach offenen und geschlossenen Mustern die Parallelität von widersprüchlich Erscheinendem erklärt, vermittelt sich über den Umstand, daß sich die Vorzüge des offenen Musters und die Vorzüge des geschlossenen Musters auf der Ebene ihrer Realisierung zumindest tendenziell gegenseitig ausschließen, eine spezifische Dynamik (s. das obige Sektensbeispiel), die sich auf zweierlei Weise erklären läßt.

Auf der subjektiven Ebene liegt eine Erklärungsmöglichkeit darin, daß in Wahrnehmung des einzelnen die jeweils genossenen Vorteile des einen Musters an Anreizwert verlieren und daher (analog zum volkswirtschaftlichen Modell des abnehmenden Grenznutzens; vgl. Blau 1964) aus subjektiver Sicht zunehmend weniger nachgefragt werden, während gleichzeitig unerfüllte Bedürfnisse (hier: die Vorzüge des alternativen Musters) aktiviert werden. Anders ausgedrückt: Was man hat, verliert an Wert, und was man nicht mehr oder noch nicht hat, gewinnt an Wert; die Struktur der Nachfrage verschiebt sich insofern im Zeitablauf.

Auf der objektiven Ebene läßt sich ergänzen, daß sich die Nachteile des jeweiligen Musters erst im Zuge der Praktizierung dieses Musters entwickeln und daher auch erst mit zeitlicher Verzögerung als solche wahrgenommen werden können. Erfüllt man das Bedürfnis nach Freiheit (vgl. Abb. 2), so wird mit der Zeit sichtbar, daß dies z. B. mit der Gefahr von Egoismus und Anarchie verbunden ist; tendenziell steigt damit der Bedarf nach Sicherheit und Ordnung. Wird dieser Nachfrage entsprochen, so erhöht sich die Gefahr von Zwängen und Einengungen, die wiederum den Bedarf nach Freiheit reaktivieren usw.

Die *vierte zentrale These* lautet entsprechend, daß das Mischungsverhältnis aus Öffnungen- und Schließungen innerhalb einer Gesellschaft immer *als in Fluß befindlich* gekennzeichnet werden muß.

Zur Erläuterung dieser These sei ergänzt, daß die Beziehung zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster nicht im engeren Sinne als eine dialektische zu betrachten ist. Wir gehen also nicht davon aus, daß aus These und Antithese die Synthese folgt. Dieser u.a. auf die Hegelsche Philosophie zurückgehende Denkansatz würde eine Illusion aufbauen, die nur auf der Ebene der Mythen eingelöst werden kann (Bischof, 1996). Auf dieser Ebene der Sehnsüchte und Träume hebt sich der Widerspruch zwischen Offen und Geschlossen auf; dies gilt aber nicht im realen Leben. Gäbe es auch in der Realität eine solche Synthese, wäre die oben beschriebene Dynamik bzw. Bewegung am Ende. Dies ist aber nicht der Fall. Es dürfte insofern realistisch sein, wenn man nicht von einer Aufhebung der dilemmatischen Ausgangsstruktur in Form einer Synthese ausgeht, sondern sich damit abfindet, daß das Ausbalancieren der dilemmatischen Ausgangsstruktur im wesentlichen in Form von Mischungen und Kompromissen erfolgt, weshalb auch das Spannungsverhältnis zwischen Offenheit und Geschlossenheit im Kern unaufgehoben verbleibt (Boerner/ Gebert 1997).

Bevor wir diese vier Thesen zur Erklärung widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster in einem sozialen System näher entfalten, sollen im nächsten Schritt zunächst die personalpolitischen Handlungsmuster selbst präzisiert werden, die dem offenen bzw. dem geschlossenen Pol zuzuordnen sind, um so die Frage genauer zu beantworten, inwiefern in Betrieben von widersprüchlichen Handlungsmustern gesprochen werden kann.

3 Die Zuordnung personalpolitischer Handlungsmuster zur offenen und geschlossenen Struktur - Aufweis der Widersprüchlichkeit

Es lassen sich Handlungsmuster präzisieren, die einerseits Ausdruck, andererseits aber auch Bedingung derjenigen grundlegenden Überzeugungen (Schein 1987) sind, die wir in der Abb. 1 spezifiziert haben. Derartige Handlungsmuster, die damit über die Beeinflussung der Grundannahmen letztlich dem offenen oder geschlossenen Muster zuarbeiten, finden sich in der Abb. 3.

Hypothetisch sind dabei die verschiedenen Handlungsmuster den in der Abb. 1 unterschiedenen Grundannahmen zugeordnet. Die Zuordnung sei an einem Beispiel veranschaulicht: Die Politik moderner Frauenförderungsprogramme unterstreicht die Dimension der Gleichwertigkeit der Menschen; die Etablierung rangspezifischer Casinos betont dagegen die These ihrer Ungleichwertigkeit.

Bewußtseinsdimensionen: (vgl. Abb. 1.)		Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die offene Gesellschaft	Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die geschlossene Gesellschaft
voluntaristisch/ deterministisch	I	Verfahrensinnovationen, Organisationsentwicklung (OE), Teamentwicklung, Rollenverhandlung	Betonung von Sachzwängen (technologischer, ökonomischer, biologisch-anthropologischer Art)
Interessenheterogenität/ -homogenität	II	Betonung des BetrVG, Konfliktoffenlegung, „interne“ Märkte, Wettbewerb	Pflege der Human Relations, Symbolische Führung, Weihnachtsfeiern
gleichwertig/ ungleichwertig	III	Hierarchieverflachung, Ausländerintegration, Frauenförderung, laterale Kooperation	rangspezifische Casinos, koffertragende und folienauflegende Assistenten
einzelner/ Kollektiv	IV	Einräumen von Widerspruchsrecht, Gewährung von Freiräumen, entrepreneurship, Selbstorganisation, fraktale Fabrik, Entstandardisierung	Uniformen, Abzeichen, Corporate Identity, Belohnung von Betriebstreue, Ganzheitsplanung, Grenzschließungen
irrtumsbehaftet/ irrtumsfrei	V	Beurteilung nach oben, Fehlertoleranz, organizational learning, tolerance of ambiguity	Expertokratie, visionäre Führung, transformational leadership, Wertdefinitionen von „oben“, Reengineering, organizational transformation (OT),

Abb. 3: Offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsmuster in Betrieben

Da Frauenförderungsprogramme einerseits und rangspezifische Casinos andererseits auf entgegengerichtete Wertmuster zielen, sind sie insofern als widersprüchliche personalpolitische Handlungsmuster zu bezeichnen.

Für die Entscheidung, ob bestimmte betriebliche Handlungsmuster in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, ist von Bedeutung, wie

eindeutig die Zuordnung von Handlungsmustern zu dem offenen bzw. geschlossenen Pol gelingt.

Nun sind die Zuordnungen spezifischer Handlungsmuster zu den fünf unterschiedenen Grundannahmen nicht immer eindeutig; auch die Zuordnung einer einzelnen Handlung zum offenen oder geschlossenen Pol ist mitunter problematisch. Von daher sind Differenzierungen erforderlich, die wir am Beispiel der visionär-charismatischen Führung demonstrieren:

Betrachtet man die beiden entscheidenden Teilaspekte der visionär-charismatischen Führung zunächst einmal getrennt, läßt sich die tendenzielle Zuordnung dieses Führungsprinzips zur geschlossenen Gesellschaft wie folgt begründen (Boerner 1994):

Visionen sind u.a. dadurch definiert, daß sie in relativ abstrakter, vager Form formuliert sind und zugleich einen Zeitbezug haben, der in der weiten Zukunft liegt. Dieses unterscheidet sie systematisch von sogenannten Zielen bzw. Objectives, und jeder Visionär, der diesen Unterschied nicht verstanden hat, würde sein Handwerk schlecht betreiben! Daß Visionen, in kluger Weise formuliert, dabei durchaus Orientierung stiften und motivational stimulierend wirken können, da sie über eine instrumentelle Motivation hinausgehend eine inhaltliche Sinnggebung ermöglichen, liegt auf der Hand (Burns 1979; Bass/Avolio 1990). Daß eine Vision aber nicht ganz frei von der Gefahr ist, in die Nähe einer Verführung zu geraten, also gegebenenfalls auch Illusionen aufzubauen, kann ebenfalls kaum geleugnet werden.

In der etwa von Bass/Avolio (1990) propagierten transformational leadership kommt es zusätzlich darauf an, diese Vision durch einen charismatisch Begabten in die Belegschaft hineinzutragen. Wiederum gilt, daß dies insofern Chancen aufweist, als charismatisch begabte Persönlichkeiten gerade auch in grundlegenden Umbruchphasen erhebliche Innovationspotentiale freisetzen können. Unterstützt durch die Analysen von Max Weber (1980) zur charismatischen Führung und von Schelsky zur Struktur der Priesterherrschaft (Schelsky 1975) ist aber gleichzeitig offensichtlich, daß auch die charismatische Führung in die Nähe von Verführungskünsten geraten kann, da sie wesentlich von einer emotionalen Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten getragen wird. Die Geführten werden letztlich nicht mehr durch das Argument, sondern durch die Persönlichkeit des Führenden überzeugt und handeln nicht aus Einsicht, sondern im Glauben an den Charismatiker. In dieser Konstellation hat weder der charismatisch Führende (im klassischen Sinne verstanden) ein Interesse daran, sich selbst zu hinterfragen, noch sind die Geführten motiviert, den charismatisch Führenden zu hinterfragen, womit die Grundpfeiler einer offenen Führungsbeziehung unterhöhlt werden: Eine Interaktion im Sinne der offenen Gesellschaft lebt dagegen

gerade durch die prinzipielle Unaufhebbarkeit wechselseitiger Irrtumspotentiale. Kritik an diesen und verwandten Formen der Führung sind inzwischen von vielen Autoren formuliert worden. Insgesamt haben wir die visionär-charismatische Führung als eine geschlossene Praxis eingeordnet. Der Leser könnte einwenden, daß in einigen Fällen (Mahatma Gandhi, Martin Luther King) charismatische Führer in ihrer Zielsetzung letztlich insofern für die offene Gesellschaft gewirkt haben, als sie für Gleichberechtigung, Toleranz und Abbau von Unterdrückung eingetreten sind, so daß die visionär-charismatische Führung doch dem offenen Pol zugeordnet werden müßte. An diesem Punkt sei knapp eine wichtige Differenzierung eingeführt:

Grundsätzlich ist jede Handlung nicht nur durch ihr Handlungsziel (Intention), sondern auch durch die eingesetzten Mittel bzw. den eingesetzten Weg beschreibbar. Sowohl bei dem schon zitierten Gandhi als auch z. B. bei Adolf Hitler bestand eine stark emotionale Beziehung zwischen dem Führenden und den Geführten; in beiden Fällen galt, daß die Überzeugungskraft vor allem in ihrer Persönlichkeit und nicht ausschließlich in der Qualität ihres Arguments lag, so daß in diesem Sinne beide Führungsweisen (Mittel) durch geschlossene Aspekte gekennzeichnet waren. Der entscheidende Unterschied lag in der Zielsetzung: Während Hitler im Sinne der Ungleichwertigkeit für die Vorherrschaft der „germanischen Herrenrasse“ eintrat, warb Gandhi für die Gleichwertigkeit von Hindus und Moslems und damit für Toleranz. Dieses Beispiel macht deutlich, daß eine Handlung nicht binär als offen oder geschlossen gekennzeichnet werden kann; wir unterscheiden vielmehr Grade von Offenheit und Geschlossenheit und sprechen von einem höheren Grad, wenn Mittel *und* Ziel in die gleiche Richtung weisen. Weisen zwei Handlungsmuster sowohl in bezug auf die eingesetzten Mittel als auch in bezug auf das jeweilige Ziel in entgegengerichtete Richtungen, so handelt es sich um einen höheren Grad an Widersprüchlichkeit dieser beiden Handlungsmuster.

Bezieht man diese Unterscheidung zwischen Handlungsweg und Handlungsziel auf jede der in Abb. 1 unterschiedenen Grunddimensionen, so ist dieselbe Handlung (z. B. die visionär-charismatische Führung) - über die Dimensionen gesehen - durch ein Profil beschreibbar, das ihre Lage zwischen dem offenen und dem geschlossenen Pol kennzeichnet. Höhere Ausprägungen von Offenheit bzw. Geschlossenheit liegen also dann vor, wenn eine Handlung parallel auf mehreren Dimensionen zum gleichen Pol tendiert. So wie komplexe soziale Systeme in der Realität meist Mischungen aus offenen und geschlossenen Anteilen darstellen, sind nach unserer Sicht auch personalpolitische Handlungen nicht binär als offen oder geschlossen zu kennzeichnen; sie (z. B. die visionär-charismatische Führung) stellen häufig viel

mehr Kombinationen von offenen und geschlossenen Aspekten dar, die nur per saldo überwiegend zum offenen oder geschlossenen Pol tendieren.

Die Widersprüchlichkeit personalpolitischer Handlungsmuster ist damit bezüglich ihrer theoretischen Lokalisierung im Rahmen dieser Modellannahmen einerseits präzisiert, zum anderen aber auch relativiert. Handlungen der spezifizierten Art sind mehr oder weniger widersprüchlich zueinander.

4 Die Erklärung der Widersprüchlichkeit personalpolitischer Handlungsmuster

4.1 WIDERSPRÜCHLICHE HANDLUNGSMUSTER ALS ERGEBNIS EINER DOPPELNACHFRAGE - DIE INHALTLICHE PRÄZISIERUNG DER DOPPELNACHFRAGE

Um die Substanz des Dilemmas nicht nur auf der Handlungs-, sondern auch auf der Zielebene zu präzisieren, ist es nützlich zu prüfen, welche Ziele im Betrieb von wem nachgefragt werden.

Bezugnehmend auf die Abb. 1 gehen wir davon aus, daß die Organisation heute vor allem die Zielkriterien Innovativität und Wandlungsfähigkeit einerseits, andererseits aber auch die Zielkriterien der Stabilität und Handlungsfähigkeit nachfragt. In diesem Sinne meldet die Organisation also eine Doppelnachfrage an und entwickelt insofern ein Interesse nach offener und geschlossener Struktur. Das einzelne Individuum hat in analoger Weise einerseits ein Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie und andererseits ein Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung. Auch das einzelne Individuum fragt also die offene *und* geschlossene Struktur nach.

Insofern läßt sich die Hypothese formulieren, daß in Organisationen einerseits der offenen Organisationskultur zuarbeitende Handlungsmuster beobachtet werden können, da die Organisation Innovativität und Wandlungsfähigkeit und die Person Freiheit nachfragt; andererseits werden gleichzeitig der geschlossenen Organisationskultur zuarbeitende Handlungsmuster beobachtbar sein, da die Organisation parallel Stabilität und Handlungsfähigkeit und die Person Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung nachfragt.

Diesen Zusammenhang beschreibt noch einmal anhand einiger zusätzlicher Beispiele die Abb. 4.

Betriebliche Handlungsmuster	Dezentralisierung Entfaltung des Einzelnen kritisches Bewußtsein Lernen	Bürokratische Kontrolle Unterordnung in das Kollektiv Konsensappelle, „alle-in-einem-Boot“-Philosophie Überwachung und Kontrolle
Grundmuster	Offener Betrieb	Geschlossener Betrieb
organisationale Ziele	Innovativität, Wandlungsfähigkeit, Kreativität	Stabilität, Koordiniertheit, Handlungsfähigkeit, Zuverlässigkeit
individuelle Ziele	Freiheit, Selbstbestimmung	Sicherheit, Orientierung

Abb. 4: Widersprüchliche Handlungsmuster als Widerspiegelung einer organisationalen und individuellen Doppelnachfrage

In Organisationen finden sich widersprüchliche Handlungsmuster, da die Organisation und die Individuen Zielkriterien verfolgen, deren Einlösung untereinander (mehr oder weniger) widersprüchliche Handlungsmuster voraussetzen. Bei dieser Doppelnachfrage handelt es sich aber nicht um den klassischen Zielkonflikt zwischen den ökonomischen Zielsetzungen des Betriebs und den Bedürfnissen der Person. Das klassische Argument des Widerspruchs zwischen emanzipatorischer Humanisierung einerseits und ökonomischer Rationalität andererseits dürfte in seiner Brisanz für die Erklärung widersprüchlicher Handlungsmuster im Betrieb zumindest rückläufig sein:

Wenn heute in der Kernbelegschaft die Aufgabenkomplexität angereichert ist und die Mitarbeiter nach dem Prinzip der Selbstregulation geführt werden, so stellt dies zumindest eine deutliche Entschärfung des klassischen Konfliktes insofern dar, als damit viele derjenigen Kriterien, die in den 70er Jahren unter dem Stichwort der Humanisierung der Arbeitswelt (Ulich, 1994; Greif 1983; Gaugler/Martin 1979; Fricke/Fricke 1980) in der Bundesrepublik eingeklagt wurden, erfüllt sind. Die historische Besonderheit scheint heute vielmehr die zu sein, daß die Forderung nach humaner Arbeitsgestaltung, wie sie etwa aus der Soziologie (Fricke 1975) und Psychologie (v. Rosenstiel/Weinkamm 1980) vorgetragen wurde, inzwischen sowohl von Ingenieuren als vernünftig erachtet (vgl. Warnecke 1992) als auch von Ökonomen als kostengünstig interpretiert wird (vgl. Wildemann 1992).

In dem Umfang, in dem Organisationen im Zuge der Globalisation und im Zuge der virtuellen Organisation (Scholz 1996) bzw. der grenzenlosen Unternehmung (Picot et al. 1996) zu Innovativität und Wandlungsfähigkeit gezwungen sind, entsteht ein massiver Druck in Richtung auf eine Öffnung der Organisationskultur. In diesem Sinne konnten wir in einer eigenen Studie

zeigen, daß offenere Unternehmen (definiert über die hier vorgetragenen Offenheitskategorien) in der Tat innovationsgeneigter sind, und es ergab sich zugleich, daß diejenigen Unternehmen, die in einem schärferen Wettbewerb stehen, diejenigen sind, die auch eine offenere Organisationskultur aufweisen (Gebert et al., im Druck). Öffnungsprozesse werden also durch verschärften Wettbewerb ausgelöst und durch steigende Innovativität, also steigende Wettbewerbsfähigkeit, verstärkt.

Da die betrieblichen Handlungsmuster, die dem offenen Pol zuarbeiten, nach üblichem Verständnis einer Humanisierung der Arbeit entsprechen, wie sie oben charakterisiert wurde, kann insofern (zuspitzend) die These formuliert werden, daß mit zunehmendem Öffnungsdruck das alte Dilemma zwischen Ökonomie und Humanisierung an Schärfe verliert, während das neue Dilemma zwischen Innovativität und Stabilität an Brisanz gewinnt; worin dieses Dilemma inhaltlich besteht, wird im einzelnen noch zu zeigen sein.

Um Mißverständnisse auszuschließen sei ergänzt, daß andere aktuelle Prozesse in Betrieben, die im weitesten Sinne auch als eine Öffnung interpretiert werden können, wie z. B. eine zunehmende Rationalisierung, natürlich nicht dazu geeignet sind, im Sinne der oben skizzierten Humanisierung zu wirken, weshalb das alte Dilemma nicht als gänzlich aufgehoben betrachtet werden kann.

Unter der Perspektive der Erklärung widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster sei festgehalten: *Eine* Erklärung hierfür liegt darin, daß heute eine Doppelnachfrage nach Innovativität *und* Stabilität besteht, so daß im Interesse der Stabilität geschlossene Strukturen und im Interesse der Innovativität (entgegengerichtete) offene Strukturen nachgefragt werden.

Hiervon ist eine zweite Erklärung zu unterscheiden, die nachstehend behandelt wird.

4.2. WIDERSPRÜCHLICHE HANDLUNGSMUSTER ALS ERGEBNIS EINES ZIELDILEMMAS - DAS GESTALTUNGSPARADOX

Bezugnehmend auf die Abb. 4 wird das Gestaltungsparadox nachstehend am Beispiel der Dezentralisierungspolitik veranschaulicht:

Vergleichsweise unstrittig ist die These, daß eine Dezentralisierungspolitik und die Förderung der Autonomie der Mitarbeiter die Innovativität des Unternehmens und die Kreativität und Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter eher begünstigt (Gebert 1987a). Genauso unstrittig scheint zu sein, daß dieser Dezentralisierungspolitik Autonomiekosten parallel laufen (Frese 1993), die z. B. in der Gefahr abnehmender Koordiniertheit der Aktionen verschiedener Handlungsträger beschreibbar sind. Ähnlich wird von Volberda (1996) argumentiert,

der betont, daß ein Mehr an innovationsförderlicher Freiheit durch koordinierende Maßnahmen abgedeckt werden müsse, da sonst unkoordiniertes Chaos drohe (s. unsere Abb. 2). Insofern bedingt ein höheres Maß an innovationsförderlicher Autonomie ein die Stabilität und Handlungsfähigkeit abstützendes Gegenmoment (vgl. auch Stacey 1992). Ein solches Gegenmoment kann im Mechanismus der bürokratischen Kontrolle (Formalisierung und Standardisierung) gesehen werden, der u.a. die Zuverlässigkeit und Koordinierung der Abläufe fördert. Die letztere Strategie *alleine* praktiziert, würde jedoch zu einer bürokratischen Erstarrung führen, die im Hinblick auf die Bewältigung der heutigen Wandlungsanforderungen (z. B. Globalisation) dysfunktional ist.

Daher läßt sich im Hinblick auf die in der Abb. 2 aufgeführten Ziele begründen, daß wir auf der organisationalen Ebene im Sinne der Ausbalancierung dieser beiden Grundmuster die Nachfrage nach der offenen *und* geschlossenen Struktur zu bedenken haben.

Insofern ergibt sich das Paradox, daß die Förderung des jeweiligen Zielkriteriums seine parallele Begrenzung voraussetzt (Gestaltungsparadox).

Damit ist auch das zweite Argument zur Erklärung der Widersprüchlichkeit innerbetrieblicher Handlungsmuster herausgearbeitet: Selbst dann, wenn *keine* Doppelnachfrage vorläge, die Organisation also nicht parallel das Zielkriterium der Stabilität und Handlungsfähigkeit verfolgen würde, würde die Verfolgung des Zielkriteriums der Innovativität aufgrund der durch die innovationsförderlichen Handlungsmuster freigesetzten Sekundäreffekte die Begrenzung der Innovativität durch die Förderung des entgegengerichteten Zielkriteriums der Handlungsfähigkeit erforderlich machen.

Vor diesem Hintergrund sei an den klassischen Befund der Aston-Gruppe erinnert (Child 1973), der auch von anderen Autoren bestätigt wird (vgl. die Übersicht bei Gebert 1978; Kieser/Kubicek 1992), daß eine positive Korrelation zwischen dem Grad der Dezentralisierung einerseits und dem Grad der Standardisierung/Formalisierung (bürokratische Kontrolle) andererseits besteht. Man beachte die Dynamik des Befundes; der Tatbestand der positiven Korrelation besagt: Je mehr dezentralisiert wird, desto mehr wird bürokratisch kontrolliert. Natürlich sind verschiedene Interpretationen dieses Befundes denkbar. In dieser je mehr - desto - Beziehung könnte sich aber *auch* - in unserem Sinne - genau die Gestaltungsparadoxie abbilden, die oben herausgearbeitet worden ist. Mit anderen Worten: Je mehr Freiheit aufgebaut wird, desto mehr wird dieser Strategie gleichzeitig Freiheitsentzug entgegengestellt. Keines der beiden Handlungsmuster ist alleine geeignet, Innovativität oder Stabilität zu fördern. Erst ihre Kombination sorgt für diejenige Austarierung, die im Hinblick auf das jeweilige Ziel unabdingbar ist (Volberda 1996). Die Erklärung der Widersprüchlichkeit betrieblicher Handlungsmuster

betonte im ersten Argument die Doppelnachfrage: Organisationen fragen Innovativität *und* Stabilität nach und benötigen damit offene *und* geschlossene Strukturen, die, zumindest von ihrer Intentionalität her, widersprüchlich zueinander sind. Widersprüchlichkeiten wären damit vielleicht ein Ärgernis, das aber nicht vermeidbar ist. Die zweite Erklärung der Widersprüchlichkeit besagt, daß die Förderung des immer dominierender werdenden Ziels der Innovativität die parallele Begrenzung der Innovativität durch die Förderung des entgegengerichteten Ziels der Handlungsfähigkeit erforderlich macht. Die Widersprüchlichkeit ist unter dieser Perspektive nicht nur ein Ärgernis, sondern stellt vielmehr, positiv gewendet, im Sinne der Austarierung eine Problemlösung dar.

Und genau an diesem Punkt ist auch der Begriff des Dilemmas wohl angebracht: Das Dilemma besteht darin, daß die Verfolgung des einen Ziels die Berücksichtigung des mit diesem Ziel inkompatiblen Gegenzieles verlangt.

Vor diesem theoretischen Hintergrund sei noch knapp auf die weiteren Beispiele der Abbildung 4 eingegangen. Vereinfacht lautet die zentrale These: Betriebe sind zum einen aufgrund der Doppelnachfrage und zum anderen aufgrund des Gestaltungsparadox nicht offen *oder* geschlossen, sondern - natürlich mit je unterschiedlicher Schwerpunktsetzung - offen *und* geschlossen. Im Sinne einer Illustration dieser These wird noch einmal auf die schon zitierte Studie (Gebert et al., im Druck) bezug genommen.

Die in dieser Untersuchung befragten Personen (N = 361) sollten in standardisierter Form kennzeichnen, in welchen Hinsichten sie ihre Abteilung (bzw. Sparte oder Niederlassung) als eher offen bzw. als eher geschlossen einstufen. Dabei ergaben sich Hinweise, die man im Sinne der These des Erfordernisses parallelen Öffnens und Schließens interpretieren kann:

Die Befragten kennzeichnen ihr jeweils eingestuftes soziales System einerseits insofern als tendenziell offen, als der einzelne durchaus Entfaltungschancen habe und auch „Außenseiter“ (z. B. Mitarbeiter mit einer anderen Nationalität und politischen Überzeugung) Karrierechancen haben. Dasselbe soziale System wird von den Befragten *zugleich* aber als eines gekennzeichnet, das in der geschlossenen Richtung Unterordnung in das Kollektiv verlangt (Zurückstellen persönlicher Ziele zugunsten des Ganzen). Mit anderen Worten: Entfaltung: ja; aber mit gleichzeitiger Begrenzung dieser Entfaltung (bzw. umgekehrt).

Ein anderes Beispiel: Die Befragten charakterisieren ihr soziales System als eines, in dem kritisches Bewußtsein durchaus erwünscht ist bzw. das Gegenteil, also eine eher kritiklose Verehrung von Führungskräften, eher als verpönt gilt. Dasselbe soziale System wird aber zugleich als eines beschrieben, in dem in der geschlossenen Richtung deutliche Konsensappelle („Wir

sitzen alle in einem Boot“) zu vernehmen sind. Ähnlich charakterisieren die Befragten die fokussierte Abteilung (bzw. Sparte oder Niederlassung) einerseits dahingehend, daß Lernen stattfindet und auch notwendig sei; gleichzeitig wird aber dasselbe soziale System als eines charakterisiert, das in der geschlossenen Richtung eher - lernbehindernd - durch Überwachung und Kontrolle gekennzeichnet ist (Gerade im Hinblick auf das organisationale Lernen besteht nach Shapira (1997b) die fatale Tendenz, daß als Ausdruck hoher Risikoaversion und absichernder Strategien im Sinne der geschlossenen Strukturen nur das Eintreten von Fehlern, aber nicht die Nicht-Ausschöpfung vorhandener Chancen beachtet wird; wir belohnen also nicht Risikofreude, sondern Risikomeidung - und dies stützt nicht „Lernen“).

Die genannten Beispiele der Abb. 4 vermitteln zusammenfassend den Eindruck, daß die Betriebe nicht schematisiert auf einer Skala von 1 bis 5 dargestellt - in allen Aspekten den Kompromißwert „3“ ansteuern, sondern sich vielmehr um *paralleles* Öffnen und Schließen insofern bemühen, als in demselben Subsystem bezüglich bestimmter Aspekte die eher offene Seite mit der Ausprägung „2“ und bezüglich anderer Aspekte eher die geschlossene Seite mit der Ausprägung „4“ gelebt wird. Entfaltung, kritisches Bewußtsein und Lernen: ja; dieses alles aber nur in der Begrenzung durch die parallele Forcierung der Unterordnung in die Gemeinschaft usw.

5 Zur Instabilität widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster

Widersprüchliche Handlungsmuster sind zum einen instabil, da die Organisation auch auf Veränderungen in der Umwelt reagiert. Steigt z. B. der Wettbewerbsdruck, so werden sich die Mischungsverhältnisse aus offenen und geschlossenen Strukturen im Sinne einer Intensivierung der Öffnungsprozesse verschieben. Derartige Neumischungen sind in der Bundesrepublik Deutschland im Rahmen der Deregulierungspolitik z. B. bei der Deutschen Bahn AG bzw. bei der Telekom und der Deutschen Post AG zu beobachten.

Umweltbedingt können sich auch neue Formen betrieblicher Öffnungsprozesse entwickeln. Im Zuge wiederum der wettbewerbsbedingten Notwendigkeit, die Betriebszeiten den Nachfragezeiten der Kunden anzupassen, kommt es etwa im Dienstleistungsbereich zu spezifischen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung. Da damit dem einzelnen ein Mehr an Zeitsouveränität ermöglicht wird und die Arbeitszeit damit auch stärker individualisiert werden kann, können Arbeitszeitflexibilisierungsprogramme als Öffnungsstrategie bezeichnet werden. In dem Maße, wie mit derartigen Liberalisierungen aber andererseits Einschränkungen persönlicher Freiheit verbunden sind (indem z. B. eine Erfassung und Kontrolle der flexibilisierten Arbeitszeiten eingeführt wird), finden wiederum Schließungsprozesse statt.

Wettbewerbsbedingt kommen insofern auch neue, bisher nicht bekannte Formen betrieblicher Öffnungsstrategien hinzu, denen ebenso neue Schließungsbewegungen folgen; auch im qualitativen Sinne sind insofern die widersprüchlichen Handlungsmuster instabil.

Völlig unabhängig von Veränderungen in der Umwelt, also selbst dann, wenn sich in der Umwelt nichts verändert, reagiert die Organisation aber auch auf Veränderungen in sich selbst, womit dieser Denkansatz an die Theorie der Selbstregulation anschlussfähig wird (Kirsch 1992). Hier liegt der zweite Erklärungsansatz für die Instabilität widersprüchlicher betrieblicher Handlungsmuster:

Aus organisationaler Sicht entfalten Dezentralisierungsprozesse objektiv eine eigene Dynamik in dem Sinne, daß im Verlaufe der Zeit z.B. Koordinationseinbußen beobachtbar werden. Werden die inhärenten, aber erst allmählich deutlicher werdenden diffusen Kräfte einer Dezentralisierungspolitik manifest, so beginnt bereits die Oszillation in die Gegenrichtung, nämlich die Neubelebung zentralistischer Strukturen. Der Rezentralisierungsprozeß stellt damit keine Antwort auf Umweltbedingungen, sondern eine Antwort auf Veränderungen dar, die auf der betriebsinternen Ebene liegen und auch vom Betrieb selbst verursacht sind.

Die als Folge der stärkeren Zentralisierung zu erwartenden Erstarrungsprozesse unterliegen ebenfalls einer Art von Latenzperiode bzw. Inkubationszeit, werden also nicht sofort sichtbar. Erst wenn der Problemdruck eine bestimmte Intensität erreicht hat, werden die objektiv bereits seit längerer Zeit ablaufenden Entwicklungen auch subjektiv von den verantwortlichen Entscheidern wahrgenommen, worauf dann wiederum Flexibilisierungsprogramme eingeleitet werden und der Kreislauf in veränderten qualitativen Ausprägungen von neuem beginnt.

Da Öffnungsprozesse im Verlaufe der Zeit Nachteile erzeugen (Abb. 2), die als Verlust der Güter der geschlossenen Strukturen zu interpretieren sind, ist mit einer Intensivierung von Öffnungsprozessen - im Längsschnitt betrachtet - das spätere Einsetzen einer verstärkten Nachfrage nach geschlossenen Strukturen bereits mehr oder weniger vorgezeichnet. Die zweite (selbstregulatorische) Erklärung der Instabilität widersprüchlicher Handlungsmuster ergibt sich damit aus dem dilemmatischen Spannungsverhältnis, in dem offene und geschlossene Muster zueinander stehen.

6 Zusammenfassung und offene Fragen

a. Im ersten Schritt wurden Grundannahmen und Ziele inhaltlich spezifiziert, die für das Muster der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft kennzeichnend sind (Abb. 1). Vor diesem Hintergrund wurden im zweiten Schritt personalpolitische Handlungsmuster dann als „widersprüchlich“ qualifiziert,

wenn sie von ihrer Intention und/oder von den eingesetzten Mitteln her gesehen zeitgleich das offene und geschlossene Muster repräsentieren bzw. zeitgleich dem offenen und dem geschlossenen Muster (also entgegengerichteten politischen Ordnungen) zuarbeiten (Abb.3).

b. Zur Erklärung der (mehr oder weniger) widersprüchlich zueinander stehenden Handlungsmuster wird zum einen auf eine *organisationsseitige* Doppelnachfrage (Abb. 4) verwiesen. Organisationen fragen Innovativität und Stabilität bzw. Wandlungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit und damit offene und geschlossene Strukturen nach. Als Erklärung widersprüchlicher Handlungsmuster ergibt sich unabhängig von der organisationalen Doppelnachfrage darüber hinaus das Gestaltungsparadox: Aufgrund der sich entfaltenden Negativeffekte von Öffnungsprozessen (Abb. 2) bedingt die Öffnung zum Zwecke der Förderung der Innovativität die gleichzeitige Aktivierung des mit diesem Muster inkompatiblen Gegenmusters. Zur Erklärung wird darüber hinaus auf eine *personenseitige* Doppelnachfrage Bezug genommen; die Person fragt Sicherheit/ Geborgenheit und Freiheit/Autonomie nach.

c. Die Instabilität widersprüchlicher betrieblicher Handlungsmuster wird zum einen durch Reaktionen der Organisation auf die Umwelt erklärt. Zum zweiten sind die betrieblichen Handlungsmuster im Fluß, da die Organisation immer wieder auf die von ihr selbst gesetzten Fakten reagiert und in diesem Sinne das dilemmatische Spannungsverhältnis zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster (selbstregulativ) abarbeitet. Verschiebungen des Verhältnisses der jeweiligen positiven zu den negativen Effekten bedingen Verschiebungen in der Nachfrage nach offenen und geschlossenen Strukturen und damit auch Verschiebungen der sichtbaren Konfiguration der Personalpolitik.

d. Unter der Perspektive der Funktionalität widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster wurde zum einen herausgestellt, daß die Widersprüchlichkeit in Form parallelen Öffnens und Schließens (als Reaktion auf das Gestaltungsparadox) einerseits von herausragender Bedeutung für die Innovativität ist, die heute wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet. Zum anderen ist die Strategie des parallelen Öffnens und Schließens für das Zielkriterium der Stabilität und Handlungsfähigkeit des Betriebes bedeutsam, da auf diesem Wege Balanceakte eingeleitet bzw. Gegenpuffer aufgebaut werden, um dysfunktionalen Pendelschlägen und Eskalierungseffekten entgegenzuwirken. Diese Argumentation hat ihre Parallele auf der individuellen Ebene, da das Anbieten von Freiheitsgraden ohne Sicherheitsnetze bedrohlich und das Anbieten von Sicherheit ohne Emanzipationspotentiale als lähmend erlebt werden kann.

Im Fazit bedeutet dies, daß sich die hier diskutierten Widersprüchlichkeiten personalpolitischer Handlungsmuster sowohl auf der organisationalen

als auch auf der individuellen Ebene als tendenziell funktional erweisen. Eben deswegen sind sie auch, wie in einigen Beispielen illustriert wurde (Abb. 4), in der Realität beobachtbar.

e. Es versteht sich von selbst, daß im Hinblick auf den hier vorgetragenen Gedankengang verschiedene Fragen offen bleiben. Vor allem ist die Frage interessant, welche alternativen Erklärungsansätze für die beschriebenen Widersprüchlichkeiten denkbar sind. Vielleicht ließe sich eine spezifische Form der Balance zwischen offenen und geschlossenen Mustern bzw. eine bestimmte Form der Widersprüchlichkeit zwischen diesen beiden Mustern etwa auch aus machttheoretischer Sicht begründen. Spezifische Mischungsverhältnisse bzw. Ausprägungen widersprüchlicher Handlungsmuster könnten als eingefrorene Kompromisse (früherer) politischer Verhandlungsprozesse interpretiert werden, wobei die beteiligten Akteure jeweils über spezifische Machtpotentiale verfügten. Ein derartiger machttheoretischer Ansatz wäre allerdings allein nicht hinreichend, da er nur den Tatbestand des Kompromisses, aber nicht die inhaltliche Substanz des jeweiligen Kompromisses zu erklären imstande wäre.

Des weiteren könnte man zur Erklärung von Widersprüchlichkeiten in einem sozialen System auch auf die früheren situationstheoretischen Ansätze zurückgreifen. Auch hier wurde bereits die Parallelität bürokratischer und liberaler Strukturen in ein und demselben Unternehmen beschrieben und zu erklären versucht. Wesentliche Unterschiede des situationstheoretischen Denkmusters zu unserer Argumentationsfigur liegen aber zum einen darin, daß in situationstheoretischen Ansätzen vergleichsweise enger lediglich auf spezifische Aspekte der Führung und Organisation abgehoben wird, und zum anderen darin, daß die diesbezügliche Variabilität in ein und demselben Unternehmen einseitig als Reaktion auf Umweltbedingungen erklärt wird, während wir ergänzend und vor allem den Aspekt der Selbstregulation betont haben.

Es ist also nicht auszuschließen, daß es alternative Erklärungsansätze für zumindest ähnlich definierte Phänomene gibt. Nach unserem Eindruck liegt der spezifische Vorzug des hier vorgetragenen Denkansatzes jedoch u.a. darin, daß er im Prinzip offen ist, gesellschaftliche, betriebliche und individuelle Prozesse miteinander in einem gemeinsamen Bezugsrahmen abzubilden. Genau dies könnte aber auch in wissenschaftlicher Hinsicht die Schwäche dieser Denkfigur ausmachen, da die Verzahnung individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Prozesse eine in den Wirkungsmechanismen forschungsstrategisch kaum noch bewältigungsfähige Komplexität aufbaut, worunter der Erklärungs- und Vorhersagewert dieses Ansatzes leiden könnte.

Albert Martin

Die offene Gesellschaft als Fiktion

Popper und Hegel vereint? Die offene Gesellschaft untrennbar verkettet mit ihrer dunklen Zwillingschwester, der „geschlossenen“ Gesellschaft? Der Beitrag von Gebert/Boerner behandelt die Einheit im Widerspruch und hinterläßt hierbei einen durchaus zwiespältigen Eindruck. Methodisch ist die Konzeption von Gebert/Boerner überzeugend, im Ergebnis und in der Argumentationsführung weniger. Unstimmigkeiten in einem doppelten Sinn.

Zum ersten: Gebert/Boerner zeigen, daß Organisationen unvermeidlich von widersprüchlichen Kräften durchwirkt sind. Diese Tatsache wird in der organisationstheoretischen Forschung sträflich vernachlässigt, und es muß als Verdienst gelten, die Implikationen dieser Einsicht näher zu bedenken. Die Schlußfolgerung von Gebert/Boerner, Organisationen seien unentrinnbar zwischen Skylla und Charibdis, zwischen offener und geschlossener Gesellschaft, eingemauert, ist dagegen fragwürdig. Sie verdankt diese Fragwürdigkeit dem harmonisierenden Rekurs auf Elemente der deutschen Sozialphilosophie, die gegensätzlicher sich kaum denken lassen. Damit wären wir bei der zweiten Unvereinbarkeit: der widersprüchlichen Verwendung hegelianischer und popperscher Überlegungen.

Inwiefern folgen Gebert/Boerner hegelschem Gedankengut? Nun, einschränkend ist zuzugeben, sie tun es, und sie tun es nicht. Sie tun es insofern, als sie den Widerspruch zum Prinzip erheben. Sie tun es nicht, weil sie die Widersprüchlichkeiten organisationalen Geschehens nicht als dialektische, sondern als dilemmatische Widersprüche begreifen. Die ist aus einer gewissen Perspektive bedauerlich, zumindest ist die Diagnose ernüchternd. Denn schön an dialektischen Spannungen ist ihr Verlangen nach Fortschritt, nach Höherentwicklung, nach mehr Vernunft. Dilemmata vermitteln dagegen wenig Optimismus, sie verbreiten die Tristesse der Unausweichlichkeit, sie sorgen zwar wie die Dialektik auch für Spannung, die ausgelöste Bewegung ist aber allenfalls eine Bewegung im Leerlauf.

Es gibt noch ein zweites hegelianisches Element in den Ausführungen von Gebert/Boerner: ihr unvermischter Idealismus oder genauer: ihr Psychologismus. Bei der Beschreibung der offenen Gesellschaft verwenden die Verfasser ausschließlich psychologische Begriffe: Werte, Annahmen, Denken und Wahrnehmung. Es prägt aber das Bewußtsein das Sein weniger, als umgekehrt das Sein das Bewußtsein - eine marx'sche Einsicht, die man nicht ignorieren sollte. Ein wenig mehr Materialismus wäre den Überlegungen von Gebert/Boerner auf jeden Fall zu wünschen. Damit sind wir bei Popper, dessen Buch über die „offene Gesellschaft“ die Überlegungen von Gebert/Boerner inspiriert haben, und der sich in dem zuletzt angesprochenen

Punkt offen auf die Seite der Marxisten schlägt. Was Gesellschaften trägt und verändert sind nicht die emotionalen und geistigen Befindlichkeiten ihrer Angehörigen, sondern die Verhältnisse, in denen sie leben (vgl. Popper 1966b, S. 89 ff.). Doch – was für unser Thema noch viel wichtiger ist – die „offene Gesellschaft“ ist für Popper ganz offenbar etwas anderes als für Gebert/Boerner. Geradezu unerträglich dürfte für Popper die Vorstellung sein, aus der Gefangenschaft der geschlossenen Gesellschaft gebe es kein Entrinnen. Empirisch erscheint ihm dies ohnehin unplausibel: „There is no return to a harmonious state of nature. If we turn back, then we must go the whole way – we must return to the beasts But if we wish to remain human, there is only one way, the way into the open society.“ (Popper 1966a, S. 200 f.) Die geschlossene Gesellschaft ist die Stammesgesellschaft. In ihr gibt es keinen Unterschied zwischen geschaffenen und naturgegebenen Regeln des Zusammenlebens: alles was geschieht, geht seinen natürlichen Gang, wer gegen die Normen der Gesellschaft verstößt, steht außerhalb der Natur. Es ist in dieser Gesellschaft im wörtlichen Sinne undenkbar, das Regelwerk der Gesellschaft in Frage zu stellen. Ganz anders die offene Gesellschaft. Sie ist das Ergebnis bewußter Gestaltung, d.h. sie ist eine konstruierte Gesellschaft. Popper nennt sie eine „abstrakte“ Gesellschaft, weil sie nach abstrakten Regeln funktioniert, weil die soziale Gruppe ihre integrierende Macht und alles beherrschende Stellung verloren und an unpersönliche Austauschverhältnisse abgegeben hat. Die offene Gesellschaft ist eine anstrengende Gesellschaft. Sie fordert den Preis der Zivilisation: den Verzicht auf letzte Gewißheiten, die Kraft, sein Leben in die eigene Hand zu nehmen, die Last politischer Pflichten und das Tragen persönlicher Verantwortung. Diese Mühsal will nicht jeder auf sich nehmen, und es ist nicht einfach, ihre Notwendigkeit immer überzeugend zu vermitteln, ein Tatbestand, der den Feinden der offenen Gesellschaft einen mächtigen Angriffspunkt liefert. Die offene Gesellschaft ist eine bedrohte Gesellschaft, und sie kann zerbrechen, aber es ist eine Illusion zu glauben, man könne sie „hinter sich lassen“ und zur geschlossenen Gesellschaft zurückkehren. Aus dieser Überlegung ergibt sich eine völlig andere Sicht, als diejenige, die Gebert/Boerner vermitteln: für Gebert/Boerner ist die offene Gesellschaft ein Leitbild, für Popper eine Aufgabe. Ich denke, daß Gebert/Boerner die poppersche Auffassung herunterspielen (vgl. insbesondere auch Gebert/Boerner 1995, S. 92), weil sie sich gegen ihre dualistische Auffassung richtet. Die offene Gesellschaft (in der Konzeption von Popper) erzeugt zwar stets neue Widersprüche, diese nähren sich aber nicht aus der Gegenkraft geschlossener Handlungsmuster, sondern aus der Komplexität der abstrakten gesellschaftlichen Wirklichkeit. Die (vermeintlichen) Verlockungen der geschlossenen Gesellschaft sind nur insoweit mächtig, als sie als

romantisierende Versatzstücke in der ideologischen und politischen Auseinandersetzung benutzt werden können.

Auf einen weiteren Unterschied zwischen der Auffassung von Gebert/Boerner und Popper sei nur der Vollständigkeit halber hingewiesen. Die poppersche Konzeption hat ganz offen einen normativen Einschlag (Popper ist ein „bekennender“ Sozialphilosoph, die offene Gesellschaft, bzw. ihr „Credo“ (Individualismus, Gleichheit, Vernunft und Freiheit) sind ihm eine moralische Verpflichtung.). Angewandt auf die Ordnung von *Organisationen* ergibt sich aus der popperschen Sicht beispielsweise die Forderung nach ständiger Weiterentwicklung von Organisationen, hin zu immer größerer „Offenheit“. Gebert/Boerner wollen normative Fragen aus ihrer Analyse heraushalten. Dies gelingt naturgemäß aber nur unvollständig. Ein Beispiel: für Gebert/Boerner kann ein charismatischer Führungsstil die offene Gesellschaft befördern; in der popperschen Vorstellung sind charismatische Führer die natürlichen Feinde der offenen Gesellschaft. Es ist eine durchaus offene Frage, welche der beiden Auffassungen stärker in normativen Vorstellungen über das Funktionieren von sozialer Ordnung wurzelt. Ganz prinzipiell kann man aber festhalten: Gebert/Boerner wollen nicht die Funktionstüchtigkeit einer offenen Ordnung untersuchen, sie wollen vielmehr zeigen, (a) daß in Organisationen unweigerlich gegensinnige Bestrebungen zu größerer und geringerer Offenheit existieren und (b) sie wollen dies auch erklären. Wie ist ihnen dies gelungen? Was die erste Teilfrage (a) angeht: sie richtet sich auf die Dimensionen offener bzw. geschlossener Gesellschaften – ganz unabhängig davon ob dies nun poppersche oder nicht-poppersche Dimensionen sind – oder, anders ausgedrückt, es geht um die Frage, ob die von Gebert/Boerner angegebenen Variablen alle gleichermaßen und gleichsinnig „Ausdruck, aber auch Bedingung“ (Gebert/Boerner) der jeweiligen Grundüberzeugung sind, die Gebert/Boerner offene oder geschlossene Gesellschaft nennen. Nun, Gebert/Boerner nehmen selbst eine Ausdifferenzierung vor: sie unterscheiden fünf verschiedene Dimensionen, die – zumindest in Teilen – durchaus als unabhängig gelten können. Was spricht beispielsweise dagegen, daß eine Organisation gleichzeitig auf Harmonie und auf Chancengleichheit ausgerichtet sein könnte oder daß sich Voluntarismus und Sicherheitsstreben vereinen? Für beide Fälle liefert der asiatische Kulturraum viele Beispiele und auch in Westeuropa gibt es zahlreiche Organisationstypen, die diese „Unvereinbarkeiten“ mühelos verknüpfen, man denke nur an Gewerkschaften, Kirchen, politische Parteien aber auch an viele klein- und mittelständische Unternehmen. Auf der Ebene der Manifestationen der Orientierungsmuster ist die angedeutete Problematik natürlich noch wesentlich deutlicher zu erkennen. Um diesmal ein Beispiel für die vorgebliche Dimensionsgleichheit zu geben: was

haben eigentlich die Betonung des Betriebsverfassungsgesetzes, Ausländerintegration und Entrepreneurship miteinander zu tun?

Die Reichhaltigkeit der Gebert/Boernerschen Typologie ist eher eine Schwäche als eine Stärke. Empirisch zeigen sich denn auch - wie Gebert/Boerner selbst ganz zentral herausstellen - die Handlungsmuster der offenen und geschlossenen Gesellschaft nicht in reiner Form, sie sind immer wechselseitig durchmischt. Für Gebert/Boerner ergibt sich daraus kein Problem, weil sie ohnehin von der Gleichzeitigkeit der Gegensätze ausgehen: jede Kraftwirkung verstärkt die korrespondierende Gegenkraft. Methodologisch kann dies aber durchaus problematisch sein, weil sich hieraus zwanglos eine Immunisierungsmöglichkeit eröffnet, denn wie soll man entscheiden, ob es ein hinter den Erscheinungen liegendes wirkkräftiges Muster der offenen Organisation gibt, wenn man es nicht identifizieren kann. Nach Gebert/Boerner kann sich dieses Muster nicht zeigen, weil es unvermeidlich von der korrespondierenden Gegenkraft - der Tendenz zur Geschlossenheit - konterkariert wird.

Die angedeutete methodologische Schwierigkeit haftet an allen dualistischen Konzeptionen, theologischen, psychologischen oder auch soziologischen. Ob es sich um das einander feindliche Wirken von Gott und Teufel handelt oder aber um den Kampf gegensätzlicher psychischer Kräfte (etwa dem zwischen Lust- und Realitätsprinzip, der der Freudschen Gedankenwelt entsprungen ist) oder aber um den Gegensatz zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: solche Entgegensetzungen sind gleichermaßen zwingend und unverbindlich. Das methodologische Problem dualistischer Konzeptionen besteht darin, daß sie leicht „ins Leere laufen“, weil mit ihnen alles und damit eigentlich nichts erklärt werden kann. Besonders nachdrücklich zeigt dies das theologische Beispiel. Gleichgültig wie „gut“ die Welt ist, das Erklärungsmuster funktioniert immer. Überwiegt die Schlechtigkeit, dann hat sich eben das Prinzip des Bösen stärker durchgesetzt, ist sie etwas besser, dann gewinnt das Gute die Überhand. Da sich eine derartige Argumentation „schlechterdings“ nicht widerlegen läßt, sind Konzeptionen wie „das Gute“ oder „das Böse“ keine überzeugenden Erklärungsprinzipien. Übertragen auf das dualistische Konzept der offenen/geschlossenen Gesellschaft von Boerner/Gebert: aus dem Tatbestand, daß sich in einer Organisation „offene“ und „geschlossene“ Elemente einer sozialen Ordnung identifizieren lassen, folgt in keiner Weise (also weder logisch, noch empirisch), daß sie aus dem Wirken gegensätzlicher Ordnungsprinzipien entstehen. Warum es also eine Tendenz zur Entwicklung offener oder geschlossener Formationen geben sollte, wäre erst noch zu klären. Zu fragen ist also nach den Gründen, die für die Hypothese geltend gemacht werden, soziale Systeme schwankten unvermeidlich zwischen Offen- und Geschlossenheit.

Damit kommen wir zur Teilfrage (b), also zur Erklärung des von Gebert/Boerner postulierten dilemmatischen Musters. Leider wird diese Frage von Gebert/Boerner nicht sehr ausführlich behandelt. Wie bereits erwähnt, bieten sie i.w. eine individuenzentrierte Antwort. Rekuriert wird auf die Bedürfnisstruktur der Organisationsteilnehmer, die z.B. gleichermaßen auf Sicherheit als auch auf Freiheit hin orientiert sei. Wenn nun die Organisation mehr zum geschlossenen Pol hin tendiere, dann werde zwar das Bedürfnis nach Sicherheit bedient, gleichzeitig gewinne dadurch aber das entgegengerichtete Bedürfnis nach Freiheit an Gewicht. Interessant ist der Verzögerungseffekt, den Gebert/Boerner beobachten: die Nachteile der geschlossenen/offenen Struktur entfalten sich demnach nicht unmittelbar, sie werden erst sichtbar, wenn sie sich etabliert haben und praktiziert werden. Damit lassen sich Ungleichzeitigkeiten des organisationalen Geschehens einleuchtend erklären. Doch eben nur aus einer psychologischen Sicht. Die Analyseebene Organisation bedenken sie lediglich mit dem Hinweis, ein zunehmender Wettbewerb verlange eine Öffnung der Organisationsstrukturen. Weshalb aber Organisationen überhaupt der Dynamik, dem Wechselspiel von „öffnenden“ und „schließenden“ Prozessen ausgesetzt sind, diese Frage wird nur halbherzig angegangen. Dies mag an dem verwendeten individualistischen Ansatz liegen.

Die psychologisierende Sichtweise von Gebert/Boerner dürfte im übrigen auch dafür verantwortlich sein, daß sie eine Frage ausblenden, die sich angesichts ihres sozialphilosophischen Ausgangspunktes geradezu aufdrängt, die Frage nämlich, welches Handlungsmuster einer Organisation denn nun am besten dient - oder in der Terminologie von Gebert/Boerner gefragt: tariieren sich die gegenläufigen Prozesse tatsächlich immer aus? Man kann leicht den Eindruck gewinnen, diesbezüglich folgten Gebert/Boerner der Vorstellung, alles, was geschehe - jedes temporäre (Un-) Gleichgewicht - habe ja seinen guten Grund oder in hegelscher Ausdrucksweise: alles was existiere, sei auch vernünftig.

Abschließend sei nochmals die innovative Seite des Beitrags von Gebert/Boerner herausgestellt. Ihr Ansatzpunkt ist äußerst vielversprechend, und er sollte daher weiter ausgebaut werden. Organisationen werden von gegenläufigen Kräften bewegt, die sich nur selten harmonisch ineinanderfügen. Eine Weiterentwicklung der Überlegungen von Gebert/Boerner sollte vor allem auch genuin *organisationstheoretische* Einsichten berücksichtigen, denn wenn man die Frage beantworten will, welche Kräfte organisationales Handeln prägen, dann muß man die Funktionsbedingungen von Organisationen untersuchen. Dieser Rekurs zeigt dann aber, daß es - neben den von Gebert/Boerner beschriebenen Gegensätzlichkeiten - eine ganze Reihe weiterer fundamentaler gegen- und miteinander wirkender Kräfte gibt, die dem Orga-

nisationsgeschehen Stabilität und Richtung geben (vgl. z.B. Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976, Martin 1995). Die nähere Untersuchung dieser Kräfte, ihrer Natur und ihrer Wechselwirkungen dürfte der Entwicklung der Organisationstheorie wertvolle Impulse geben.

Teil 4

System- und evolutionstheoretische Erklärungen

Egbert Kahle

Systemische Strukturkräfte und ihre Bedeutung für die Herausbildung personalpolitischer Entscheidungen

1 Problemstellung

Der Ansatz, bei der Entwicklung theoretischer Erklärungen der Personalpolitik aus systemtheoretischen Bezügen kognitionswissenschaftlicher Prägung heraus zu argumentieren, ist für mich vor allem deshalb ebenso reizvoll wie schwierig, weil ich im Feld des Personalwesens nur zu Gast bin. Ein solcher systemtheoretischer Ansatz, der sich eng an Luhmann anlehnt, liegt bereits vor (vgl. Mayrhofer 1996b). Hier wird von einer kognitionswissenschaftlich geprägten Systemtheorie ausgegangen, die auch als Systemtheorie zweiter Ordnung bezeichnet werden kann. Aus ihrem Sichtwinkel heraus soll das Verhältnis von Personalpolitik und Unternehmenspolitik betrachtet werden. Dabei ist zu bedenken, daß die Frage nach der Begründung oder Ableitung der Personalpolitik mit oder aus der Unternehmenspolitik (vgl. Martin 1996a) eigentlich nur das Kernproblem verschiebt, das da lautet :

Was ist Personalpolitik (Unternehmenspolitik)? und Wie kommt eine Personalpolitik (Unternehmenspolitik) zustande?

Wenn man dann Personalpolitik als eine irgendwie geartete Teil- oder Schnittmenge von Unternehmenspolitik ansieht, wird man zu Recht nach dem Verhältnis zwischen den beiden fragen, ob es ein „Teil-Ganzes“ - Verhältnis oder ein „Miteinander-von-Verschiedenen“ - Problem ist. Je nachdem, wie man diese Frage beantwortet, ergeben sich ganz andere Aussagemöglichkeiten für die Personalpolitik und ihre Begründung.

Nachfolgend soll versucht werden, die potentiellen Widersprüchlichkeiten und Abhängigkeiten mit Hilfe einer kognitionswissenschaftlich fundierten Interpretation nachvollziehbar, einordenbar und damit aufhebbar zu machen. Grundlage ist dabei die Vorstellung der wesentlichen Grundgedanken des kognitionswissenschaftlichen Ansatzes und ihrer Bedeutung für die Koordination multikriterieller und multipersoneller Entscheidungen, was hier als gleichbedeutend mit dem Begriff „Politik“ bezogen auf die Unternehmung oder das Personalwesen angesehen wird. Politik bedeutet in diesem Sinne, daß aus der Gesamtheit der Handlungen und Entscheidungen einer Organisation oder Teilorganisation eine Teilmenge gedanklich abgegrenzt wird, deren Sinnhaftigkeit durch das Anstreben eines gemeinsamen Zielsystems erklärt werden kann. Dabei können die Ziele eine variable oder feste Zielvorschrift aufweisen (vgl. Kahle 1973, S. 54f.), wobei Ziel mit fester Zielvorschrift oft

als Randbedingungen, Nebenbedingungen oder Restriktionen bezeichnet werden.

Die Gemeinsamkeit der Ziele und des Sinns muß dabei nicht völlig intentional sein, sondern kann sich zumindest teilweise als mehr oder weniger „zufällig“ erscheinendes Muster im Strom der Handlungen ergeben (vgl. Macharzina 1995, S. 224). Durch die Multipersonalität in der Begriffsabgrenzung ist damit von vornherein der Schritt von der individuellen auf die organisatorische Ebene getan, der in der kognitionswissenschaftlichen Grundlegung dementsprechend zu vollziehen ist. Ein wichtiges Instrument bei der Erfassung und Beschreibung solcher Muster ist das Comparative Cause Mapping (vgl. Laukannen 1996).

2 Kognitionswissenschaftliche Grundlegung

Der kognitionswissenschaftliche Ansatz, dessen betriebswirtschaftliche Rezeption noch weithin auf sich warten läßt (vgl. Kahle 1985, S.2), geht von einem stringent konstruktivistischen Welt- und Menschenbild aus. Das bedeutet, jedes Individuum hat zuvörderst eine eigene, strikt subjektive Wahrnehmung, die selber wiederum kein physikalischer Abbildungsvorgang von einer physikalischen Dimension in eine andere ist, sondern ein Berechnungsvorgang (vgl. Kahle 1995, S. 5ff. und von Foerster 1993, S. 34ff.), mit dem das Gehirn aus den eingehenden Reizen eine stabile Realitätswahrnehmung errechnet. Diese Wahrnehmung ist relativ stabil und von inneren Zuständen des Subjekts determiniert. Der Berechnungsprozeß findet fortlaufend statt und besteht aus einer äußerst großen Zahl unendlicher rekursiver Rechenprozesse, die für viele Beziehungen zu endlichen Ergebniswerten führen (Man nennt sie „Eigenwerte“, „Eigenfunktionen“, Eigenoperatoren“ oder „Attraktoren“; vgl. von Foerster 1993, S. 107; Mandelbrot 1991, S. 207). Diese selbst-referentielle und nicht-triviale subjektive Wahrnehmung ist nun nicht um ihrer selbst willen da, sondern sie beruht auf einer Wertunterschiedsvermutung und ist motivgeleitet (vgl. Spencer Brown 1969, S. 1 und 3). Die Wahrnehmung wird vom Wunsch auf Handlung geleitet und die richtige und „vollständige“ Wahrnehmung ist nur durch eigene oder fremde Bewegung möglich (vgl. von Foerster 1993, S. 58ff.).

Das läßt sich für den individuellen Wissenserwerb wie folgt zusammenfassen: Das menschliche Wissen ist eine subjektive, selbst-referentielle, erfahrungsgeleitete Konstruktion des Gehirns. Der Mensch - wir alle - ist so sehr an diesen Prozeß von Reizaufnahme, Berechnung, Konstruktion und Handlung gewöhnt, daß er die Konstrukte als Realität - als seine Realität - sieht. Jede Realität ist zuerst einmal subjektiv, aber nicht nur: Es gibt auch gruppenbezogene - für die Gruppe subjektive, für den einzelnen sich objektiv

darstellende - Realitäten, zu deren Betrachtung noch etwas hinzugenommen werden muß.

Die Individuumbezogenen Aussagen sind um die Erkenntnisse über die Auswirkungen zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Wahrnehmung und Wissensentstehung und -verbreitung zu erweitern. Der Mensch erwirbt durch seine Erfahrungen auch Kenntnisse im Gebrauch der Sprache. Entwicklungspsychologische Forschungen haben ergeben, daß beim Kleinkind die Denkentwicklung am Anfang unabhängig von der Sprachentwicklung verläuft (vgl. Wygotski 1996, S. 86f.); das Kleinkind nimmt seine Umwelt durch Erfahrung wahr und es erlernt durch Erfahrung und Nachahmung Sprachlaute, ohne ihnen die entsprechenden Denksymbole zwingend zuzuordnen; diese Zuordnung erfolgt von einem subjektiv sehr unterschiedlich auftretenden Zeitpunkt an, von dem an dann die Sprache das Denken neben der Erfahrung sehr stark beeinflusst. Wie jedermann weiß, müssen zwischen Kleinkind und Erwachsenen die Sprachlaute für das gleiche Symbol nicht gleich sein : Das Kleinkind sagt „wauwau“ und der Erwachsene „versteht“ Hund oder auch Katze, weil er sieht, daß das Kind das anwesende Tier meint; das Verstehen von Sprachlauten ist also sehr stark auch von der Situationsinterpretation abhängig.

Bereits dieses kleine Beispiel zeigt, daß ein gewisser Mindestvorrat an korrespondierenden Zeichen und Symbolen vorhanden sein und eine gewisse - wenigstens einseitige - Situationsinterpretation geübt werden muß, damit zwischen den Sprechenden Personen „Verstehen“, das bedeutet: Wahrnehmung und Handlung, erzeugt wird. Die Sprachhandlung des Einen muß eine Handlung des Anderen auslösen, die der Eine auf seine Sprachhandlung beziehen kann; zwei parallele Monologe sind „absurdes Theater“, aber keine Kommunikation.

Die Sprache ist somit der wichtigste Weg der Wissenserweiterung, wenn auch keineswegs der einzige und deshalb sind die Grenzen sprachlicher Darstellung auch für das Verstehen von Verstehen - des eigenen und das des Anderen - so bedeutsam (vgl. Wittgenstein 1966, S. 67). Sie sind um so wichtiger bei Organisationen oder Teilen davon, weil diese multipersonalen Systeme keine eigene Möglichkeit zur Primärerfahrung haben, sondern auf die Primärerfahrung ihrer Elemente - der Menschen - zurückgreifen müssen. Dabei sind zwei Eigenschaften von Sprache für die anschließenden Überlegungen von zentraler Bedeutung (im einzelnen dazu Kahle 1995, S.131):

- Sprachliche Darstellung von Sachverhalten ist zwingend unscharf und unsicher.
- Sprachliche Darstellung bringt Linearität in komplexe Sachverhalte.
- Die fehlende Möglichkeit der Primärerfahrung von Organisationen führt dazu, daß Organisationen aus den Primärerfahrungen ihrer Elemente über

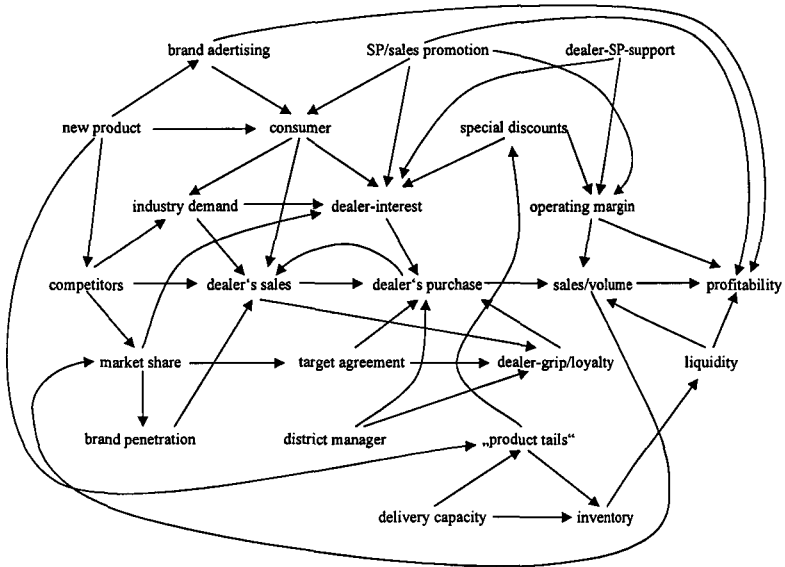
bestimmte Regeln der Interpretation dieser Erfahrungen eine gemeinsame Konstruktion der Umwelt errechnen. Die erforderliche Verlässlichkeit der interpersonellen Erfahrungsverknüpfungen führt dazu, daß die Ungenauigkeit und Unschärfe der Sprache etwas eingeschränkt wird, indem bestimmte „Sprachregelungen“ für bestimmte Sachverhalte akzeptiert werden, wobei die Akzeptanz auf Weisung, Übereinkommen oder Gewohnheit beruhen kann. Verdeutlichend läßt sich sagen, daß Organisation aus der ständigen Nutzung und damit Rekreation dieser Interpretationsregeln besteht, d.h. daß die Kommunikation in der Organisation diese autopoietisch herstellt (vgl. Taylor/Cooren, im Druck; Taylor/Lerner 1996; zur wissenschaftstheoretischen Würdigung vgl. Taylor, in Vorbereitung; Taylor 1996).

Diese innerorganisatorische Sprache oder Interpretationsregel für auftauchende Signale ist aber keineswegs fest oder unveränderlich, sondern verändert sich - vor allem auf der „Arbeitsebene“ - relativ schnell, weil mit jeder neuen Anwendung die Interpretation ausgeweitet oder eingengt wird. Die Interpretationsregeln oder -muster müssen dabei nicht ausschließlich verbalsprachlicher Art sein, es kann sich auch um Arbeitsabläufe handeln, die eingespielt sind oder um gemeinsam erarbeitetes KnowHow, das nicht ohne weiteres mitgeteilt werden kann (tacit knowledge). Die grundsätzlich Unschärfe von Sprache ist auch überhaupt erst die Voraussetzung zum Lernen, d.h. zum Verändern der zugeordneten Inhalte.

Für die Beurteilung organisatorischer Abläufe, zu denen alle Entscheidungen und Aktionen von und in Organisationen gehören, ist deshalb die Kenntnis der Regeln der Umweltwahrnehmung und -interpretation und die Einsicht in ihre innerorganisatorische Unterschiedlichkeit (vgl. Daniels/Johnson/de Chernatony 1993) und die Tatsache ihrer Dynamik erforderlich, wobei eine enge Verbindung zur Kommunikationstheorie, insbesondere zu „Organization Communication“ (vgl. Mayrhofer 1996b) erforderlich ist. Einen Versuch der Erfassung dieser Regeln auf konzeptioneller Basis stellt das Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions dar (vgl. Laukannen 1993). Es besteht im Wesentlichen darin, in semi-strukturierten Interviews die Wahrnehmung von Sachverhalten und Ursache-Wirkungsbeziehungen durch Organisationsangehörige (Manager) zu erfassen und über standardisierte Begriffe, eine Art festgelegtes Vokabular, diese Konzepte und Beziehungen aufeinander abbildbar und vergleichbar zu machen.

Dabei spielt das Verhältnis der Schnittmenge aller geteilten Konzepte und Beziehungen zu ihrer Gesamtmenge eine große Rolle und die anschließende Entwicklung eines Beziehungsgefüges der Wahrnehmungen und der Ursache - Wirkungsbeziehungen für die Gesamtorganisation und für einzelne Teil-

gruppen (vgl. Laukannen 1996, S. 9 und S. 28). Dieses Beziehungsgefüge ist im allgemeinen relativ komplex und enthält über zwanzig Komponenten. Für den nichthierarchischen Umgang mit solchen komplexen Beziehungsgefügen kann man auf der Grundlage des systemtheoretischen Ansatzes das Konzept des Helidems (vgl. Kahle/ Jansen/ Wilms 1993) einsetzen.



Sales Cotrol Domain Map 1 of Distributor Managers

Abb. 1: Beispiel einer Cognitive Map im Verkauf

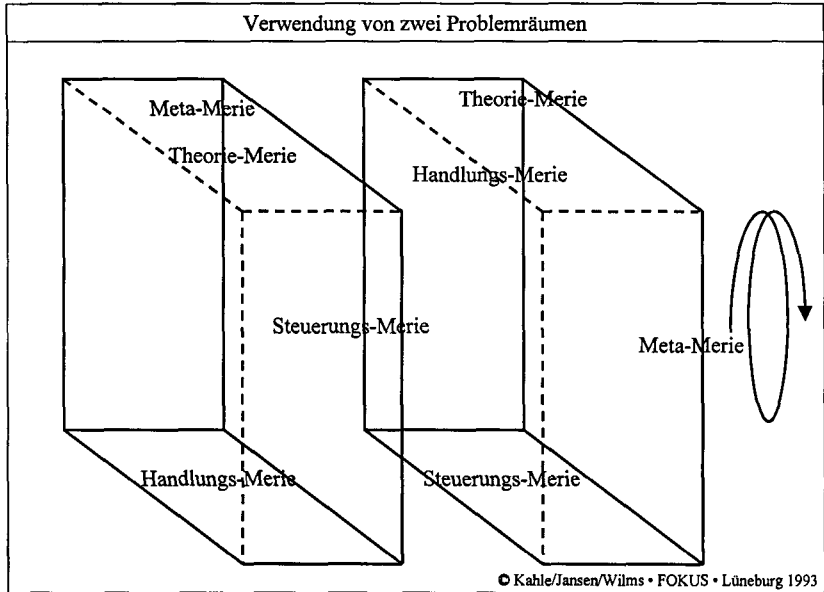


Abb. 2: Die Entwicklung des Helidems

3 Konsequenzen des systemtheoretisch-kognitionswissenschaftlichen Ansatzes für eine Theorie der Personalwirtschaft

Ausgehend von der skizzierten Grundstruktur des systemtheoretisch-kognitionswissenschaftlichen Ansatzes ergeben sich einige grundsätzliche In-Frage-Stellungen der bekannten Modelle oder Theorieansätze zur Personalpolitik und auch zur Unternehmenspolitik. Sie sollen nachfolgend zuerst thesenartig verkürzt aufgeführt werden, um dann inhaltlich aufgearbeitet zu werden. Die darin enthaltenen Aussagen stehen zwar neben- oder hintereinander, sind aber nicht unverbunden:

- Eine Theorie oder ein theoretisches Modell muß nicht zwingend ex ante zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterscheiden und den Vermittlungsprozeß zwischen beiden darstellen (vgl. Martin 1996a, S. 10f.), sie kann auch die Variablen eines Problemfeldes interdependent beschreiben und analysieren.
- Die inhaltlichen Festlegungen der Elemente und der Grenzen des Problemfeldes Personalwirtschaft sind im wesentlichen durch die Rahmenbedingungen der Praxis bestimmt und nicht durch theoretische Deduktion oder Abstraktion.

- Das Problemfeld der Personalwirtschaft oder des Personalwesens ist durch andere organisationale und professionelle „cause maps“ charakterisiert als die Unternehmenspolitik oder die strategische Unternehmensführung (als extremes Beispiel sei angeführt: Tlach 1997, anders Steinmann/ Hennemann 1996). Das führt für den Begriff „Personalpolitik“ oder „Strategische Personalentscheidungen“ zu inneren Widersprüchen.
- Die Problemstruktur sowohl unternehmenspolitischer als auch personalpolitischer Aufgabenfelder ist durch Komplexität und Dynamik gekennzeichnet; eine verbale Problembeschreibung führt wegen der Linearität der Sprache zu einer Verkürzung oder Verdichtung der Probleme auf mehr oder minder lineare und monokausale Zusammenhänge. Diese Linearität kann durch graphische oder mathematische Beschreibungsmodelle überwunden werden.
- Dynamische Verkettungen von Kommunikations- und anderen Handlungen und die darin erfolgende Interpretation und Re-Interpretation von Kommunikationsinhalten und Interpretationsmustern führt zur Herausbildung von Organisationsstrukturen aus den Handlungsmustern. Wahrnehmung sozialer Beziehungen und damit auch organisatorischer Abläufe und Strukturen ist nur in und mit Kommunikation möglich; erst die Zurkenntnisnahme eines „Alter“ läßt die Selbstwahrnehmung eines „Ego“ zu.

3.1 ZUR FORM DER THEORIEKONSTRUKTION

Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Theorien lassen sich in der Weise bilden, daß der Forscher bestimmte Größen im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Feld auswählt, die er für erklärungsbedürftig hält und für deren Zustandekommen oder Veränderung er erklärende Variablen sucht und Beziehungen zwischen erklärenden und erklärten Variablen annimmt oder untersucht. Dabei hat er notgedrungen immer ein Vorverständnis des Problemfeldes, d.h. eine Wahrnehmung der Variablen in dem Feld und der zwischen ihnen - möglicherweise oder wahrscheinlich - bestehenden Beziehungen. Dieses Vorverständnis kann dem „Alltagsverständnis“ entstammen oder selber schon theoriegeleitet in dem Sinne sein, daß bestimmte Hypothesen und „gesicherte“ Erkenntnisse aus anderen Problemfeldern oder aus früherer Beschäftigung mit dem Feld zugrundegelegt werden. Diese an Willkür grenzende Subjektivität der auf dem individuellen Vorverständnis beruhenden Bestimmung von abhängigen und erklärenden Variablen kann auf zweierlei Weise objektiviert werden.

Die eine besteht darin, die Fragestellung innerhalb der scientific community zur Erörterung zu stellen und in der Kommunikation aus den verschiedenen subjektiven Vorverständnissen eine gemeinsame Problemsicht und Ein-

teilung in abhängige und erklärende Variablen zu bekommen. Die gemeinsame Problemsicht wird dadurch im strengen Sinne weder wahr noch objektiv, aber sie erhält als geteilte Problemsicht eine eigene Realität, die eine eigene Objektivität und Wahrheit für die „community“ bekommt. Solche Realitäten können in Cognitive Maps erfaßt und dargestellt werden und schlagen sich häufig in Themenlisten oder Agenden für Workshops nieder. Grundlage dieser Realität ist letztlich eine mehr oder weniger explizite Konvention.

Ohne der Subjektivität der individuellen Wahrnehmung entgehen zu können gibt es trotzdem meines Erachtens einen zweiten Weg zur „supra-individuellen“ Problemsicht oder Bestimmung der Variablen eines Problemfeldes und ihrer Beziehungen als abhängige und/oder erklärende Variablen. In Anlehnung an die Methode des „Lazy Decision Making“ (vgl. Dayle 1993), bei dem die Bestimmung der Kriteriengewichte in einem multikriteriellen Problem von den Alternativen selbst erfolgen soll bzw. nach den „Interessen“ dieser Alternativen, sehe ich die Möglichkeit, die Elemente eines wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Problemfeldes und die Beziehungen zwischen ihnen von den Elementen selber oder doch in Kommunikation mit ihnen festzulegen. Das bedeutet, daß man auch hier nicht ohne ein Vorverständnis darüber auskommt, welche Elemente zum Problemfeld gehören, jedenfalls zu Beginn. Dann aber werden die Problemdefinition, die Zugehörigkeit zum Problem und die Beziehungen zwischen den Elementen von den Elementen, d.h. den Mitgliedern der jeweiligen Organisation selber oder zusammen mit ihnen definiert.

Die Problemerarbeitung erhält dann die Form eines Netzwerkes von miteinander verwobenen Arbeitsschritten, das durch die Vorgabe einer Forschungsrichtung gerichtet wird und das zwar ein „Innen und Außen“ erkennen läßt, aber kein „Anfang und Ende“. Ein Beispiel für eine solche systemisch fundierte Netzwerkanalyse findet sich auf der folgenden Abbildung.

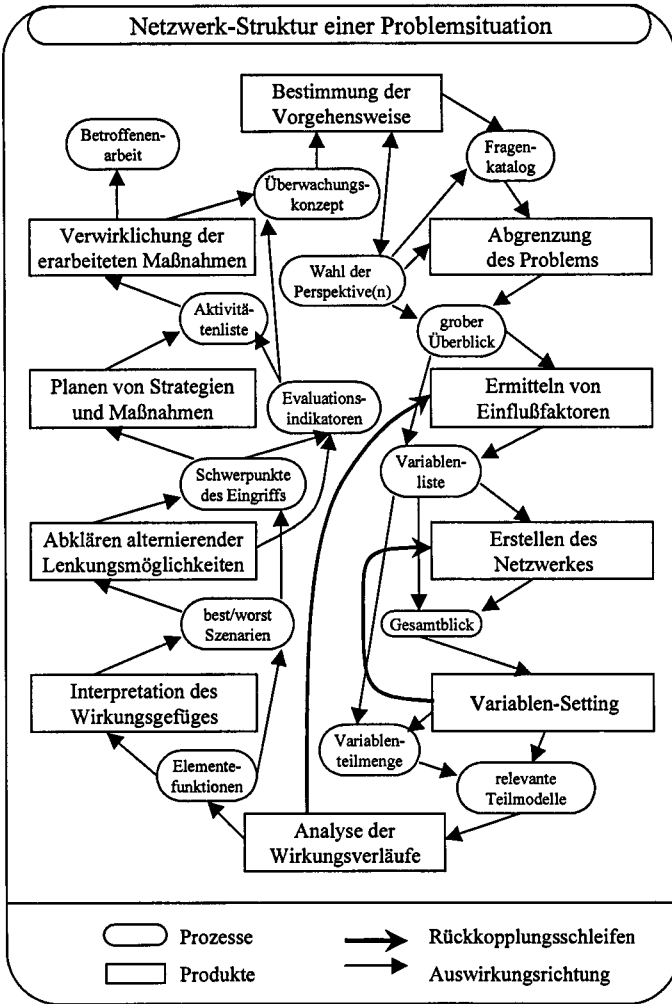


Abb. 3: (nach Wilms 1994, S.246)

3.2 ZU INHALT UND GRENZEN DES PROBLEMFELDES PERSONALWIRTSCHAFT

Bei der Betrachtung des Problemfeldes Personalwirtschaft, wie es sich durch die Literatur - vornehmlich vertreten durch Standardwerke - darstellt, wird ersichtlich, daß sich Inhalt und Abgrenzung des Gebietes im wesentlichen durch die tatsächliche Ausgestaltung des Arbeitsfeldes in der Praxis be-

stimmen. Waren anfangs vor allem Personalauswahl und -einstellung und Personalverwaltung einschließlich der Entlohnung und ihrer Grundlagen Hauptgegenstand der Erörterungen und die Beschreibung der anzuwendenden Verfahren sowie ihre kritische Überprüfung, so wurde das Gebiet um die Personalplanung

einschließlich Karriereplanung erweitert, als die kurzfristige Reaktion auf Betriebsbedürfnisse nicht mehr ausreichte, und es wurde bei sich verändernder konjunktureller Situation das Problem der Freisetzung und des „Outsourcing“ einbezogen. Weiten Raum nahmen und nehmen auch die realen rechtlichen Bedingungen der Mitbestimmung ein, die in dieser Ausformung, z.B. auch mit der Konstruktion des „Arbeitsdirektors“ ein deutsches personalwirtschaftliches Spezifikum darstellen, das sich auch in einer unterschiedlichen gesellschaftlichen und gesellschaftsrechtlichen Interpretation des „Unternehmensinteresses“ widerspiegelt, wie es auch in der neuesten Diskussion um den Shareholder Value sich zeigt (vgl. Schilling 1997). Um diesen Kern herum haben sich noch eine Reihe weiterer, oft als Sonderprobleme des Personalwesens bezeichnete Probleme angefündet wie etwa Vorschlagswesen, Ertrags- und Kapitalbeteiligung usw. Führung und Motivation des vorhandenen Personals werden zum Teil in die Personalpolitik miteinbezogen, zum Teil aber auch durchaus als eigenständige Problemfelder verstanden. Diese Feststellung der Orientierung der theoretischen Analyse des Faches soll vorerst wertfrei sein; sie ist im Sinne des unter 3.1. Gesagten sogar naheliegend, wenn das Feld selber vergleichsweise komplex ist und von den Akteuren selber beeinflusst wird.

Es stellt sich dem Außenstehenden jedoch die Frage, ob die Abgrenzung des Problemfeldes und das Hinzutreten neuer Fragestellungen von den Akteuren oder mehr von der rechtlichen Entwicklung getrieben wurde. Ein Teil der Entwicklung des Faches ist sicherlich auf die Erfindung und Entwicklung neuer Verfahren und Methoden in der Praxis der Personalwirtschaft zurückzuführen, aber viele Probleme sind auch durch das Auftreten als Streitiges Rechtsproblem in die Theorie gelangt, weil die Rechtsprechung eine theoretische Urteilsbegründung brauchte und andere benachbarte Probleme, die nicht oder noch nicht rechtsstreitig waren, bleiben vergleichsweise vernachlässigt. Hier wird die Personalwirtschaft als theoretisches Fach ein wenig in die Abhängigkeit der aktuellen Rechtsproblematik gestellt, wodurch die Vollständigkeit der theoretischen Durchdringung leidet. Dabei soll nicht in Abrede gestellt werden, daß die rechtliche Einbindung eine wichtige realitätsbestimmende Größe gerade für verschiedene Subjekte ist, aber sie sollte bezüglich einer Dominanzstellung hinterfragt werden.

Die Überlegungen sollen an einem Beispiel verdeutlicht werden: Neben der Einstellung, der Karriere und der Freisetzung gibt es im Unternehmen

häufig auch das Problem der Umsetzung, das mit einer Fülle von menschlichen (psychischen und sozialen) Problemen und auch mit ökonomischen Aspekten und Problemen verbunden ist. Es hat dazu aber vergleichsweise wenig rechtlich streitige Probleme gegeben, und es gibt auch wenig personalwirtschaftliche Beschäftigung damit; es beginnt jetzt allmählich im Zusammenhang mit dem Auslandseinsatz von Mitarbeitern eine Erörterung der sozio-kulturellen Probleme der Umsetzung über größere Distanzen, aber auch die Probleme des Wechsels der Arbeitsgruppe, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsabläufe hätten aus Sicht der Betroffenen mehr Aufmerksamkeit verdient, als das bisher der Fall war.

Mit einer systematischen Auswertung aller Problembezüge in einem Problemfeld ließen sich ganz sicher noch weitere Probleme erkennen, die auf eine Behandlung warten und einige andere, die die Beteiligten als vergleichsweise irrelevant charakterisieren. Insoweit ist die Fragestellung dieses Buches, das Forschungskonzept des Faches theoretisch zu analysieren, sicher auch aus der Sicht der betroffenen Praxis relevant.

3.3 DIE CAUSE MAPS IN UNTERNEHMENS- UND PERSONALPOLITIK

Um zu Cognitive Cause Maps zu kommen muß man die jeweiligen Manager (Handelnden, Entscheidungsträger) befragen bzw. erzählen lassen, was sie von dem Problemfeld sehen und diese Äußerungen dann systematisieren. Das habe ich hier nicht spezifisch für diese Betrachtung gemacht; mir stehen aber eine größere Zahl von Interviews von Managern aus verschiedenen Ländern und Branchen zur Frage der Unternehmenspolitik und den sie bewegenden Faktoren und für sie geltenden Rahmenbedingungen zur Verfügung (vgl. Kahle 1993, 1996), aus denen sich diese ableiten lassen. Für die personalwirtschaftliche Seite arbeite ich dagegen in dem Sinne hypothetisch, daß ich aus den Standardtexten Rückschlüsse auf mögliche Strukturen und Beziehungen ziehe. Zur Wahrnehmung der Unternehmensumwelt durch diejenigen Manager, die für die Unternehmenspolitik im allgemeinen verantwortlich sind, z.B. den Titel General Manager, Vorstand oder ähnliche Bezeichnungen tragen, läßt sich verallgemeinernd feststellen, daß diese vor allem den Markt bzw. die Märkte und die Entwicklungen auf diesen sehen und daraus die strategischen Risiken und Chancen abschätzen; eine solche zusammengefaßte Übersicht aus dem Projekt MODEM I (nach Calori 1991, S. 187).

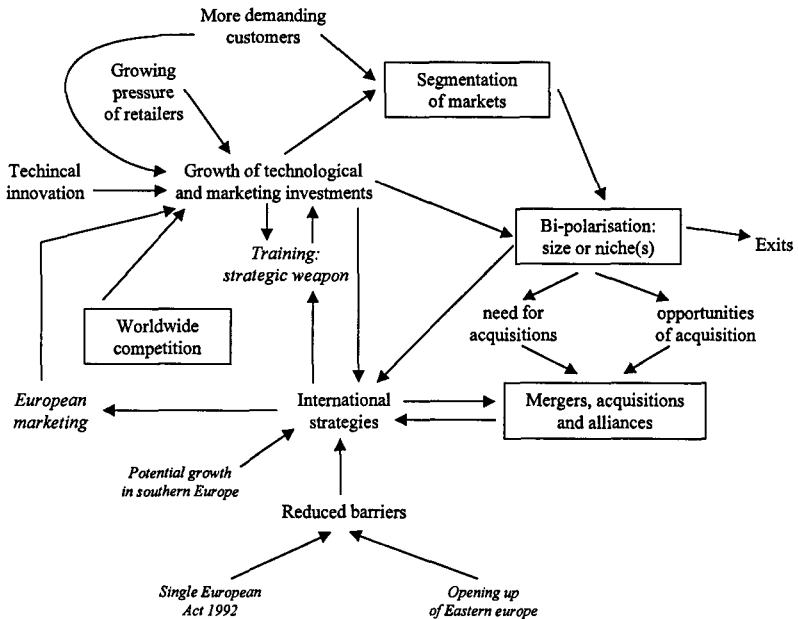


Abb. 4: Dynamics of the competitive systems in the 1990s:
Manager's cognitive map.

Dabei haben sich auch länderspezifische Beschreibungen des Kundenverhaltens ergeben, die als Grundlage für strategische Marktsegmentierungen verwendet werden können:

- the German consumer is ,chauvinistic' and ,cold',
- the British consumer is ,price-sensitive' and ,takes profit',
- the Dutch consumer is ,thrifty' and ,critical',
- the Spanish consumer is ,extrimist',
- the French consumer is ,impulsive' and ,likes novelty',
- the Italian consumer is ,impulsive' and ,takes care of the look',
- the Scandinavian consumer is ,quality minded' and ,critical. . . even more than the Dutch!'

Abb. 5: Auszug aus den Kundeneinschätzungen der Manager

Für das Verhältnis von Unternehmenspolitik und Personalpolitik ist aus dieser Untersuchung mitzunehmen, daß die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter (im Original: Training) als zentrale strategische Waffe im internationalen Wettbewerb gesehen wird.

Dieses Grundmuster unternehmenspolitischer Wahrnehmung hat sich in der zweiten Untersuchung bestätigt, obwohl hier die Branchenunterschiede doch deutlicher zutage treten. Allgemein gilt auch hier, daß Märkte bzw. Marktsegmente im Zentrum der Betrachtung stehen, wobei auffällig war, daß Manager, die (bzw. deren Unternehmen) nur in einem speziellen Marktsegment tätig sind, den Rest des Marktes oder der Branche nur relativ unscharf oder „schwammig“ wahrnehmen, während Manager, die (deren Unternehmen) in mehreren oder allen Segmenten tätig waren, ein sehr dezidiertes und detailliertes Bild der Segmente hatten. Sie waren in der Regel über die Entwicklung ihrer Branche bzw. ihres Segments in der Vergangenheit gut informiert und hatten eine klare Vorstellung der zukünftigen Entwicklung und der Firmenstrategie. In der Kabelindustrie wurden beispielsweise Technologie und Wertschöpfung als treibende Faktoren für die Segmentierung ausgemacht und die Heterogenität der Kunden und das Ausmaß der Bedarfsspezifität der Kunden als treibende Faktoren der Globalisierung bzw. lokalen Reaktanz. Diese Bild war relativ einheitlich, wenn auch in unterschiedlicher Schärfe, bei allen Managern zu finden (vgl. Kahle 1996, S. 31f.). Die theoretische Analyse des internationalen Managements, d.h. der Globalisierungs- oder lokalen Strategien spiegelt diese Grundansichten wider (vgl. Melin 1992). Demgegenüber findet sich in der personalwirtschaftlichen Literatur - eine Feldstudie liegt mir dazu nicht vor - eine Ausrichtung auf die internen Prozesse, auf Effizienz, auf Motivation, auf Gerechtigkeit und auf Zufriedenheit, um nur einmal vier typische Begriffe herauszugreifen. Märkte werden nur sehr peripher wahrgenommen, Personalmarketing ist ein vergleichsweise seltener Begriff. Die Entlohnung wird nicht als ein Marktpreis empfunden und auch nicht so behandelt; weder die Tarifverhandlungen, die als Zwei-Parteien-Nullsummenspiel geführt werden, obwohl sie es nicht sind, noch die betriebliche Lohngestaltung bezieht in der Regel marktliche Aspekte ein. Das innere Bild des Personalwirtschaftlers - so weit es sich aus der Literatur erschließt - sieht den Menschen in seiner sozio-psychologischen Befindlichkeit und die Strukturen, in die er im Betrieb eingebunden ist. Es werden Beziehungen zwischen Lohnhöhe, Zufriedenheit, Motivation und Effizienz gesehen und als gültig unterstellt; es wäre zu hinterfragen oder ist es auch schon, inwieweit die Personalmanager diese oft geäußerten und unterstellten Beziehungen in ihren Cognitive Maps wirklich zugrundelegen.

Ein weiterer Unterschied liegt eventuell darin, daß die Unternehmenspolitiker eher in kausalen Wirkungsbeziehungen argumentieren, während die Personalpolitiker eher in finalen Sinnzusammenhängen denken (vgl. Sachs 1997, S. 4). Unter der Annahme, daß die in der Literatur weitgehend akzeptierten Grundbegriffe und Beziehungen irgendwie die Vorstellungen der Personalmanager treffen, da sie sonst sicher einmal widersprochen hätten, läßt

sich feststellen, daß zwischen den Cognitive Maps der „Unternehmenspolitiker“, der „Strategen“, und der „Personalpolitiker“, der „Human Resource Manager“, erhebliche Unterschiede in Aufbau und Inhalt bestehen; vor allem dürfte es schwierig für die Personalpolitiker werden, mit ihren Gegenständen und Beziehungen in das Bild der Unternehmenspolitiker zu gelangen, während die Unternehmenspolitik ihre Wünsche an Effizienz oder an Aus- und Weiterbildung in das Bild der Personalpolitiker tragen kann.

Das hat zur Folge, daß der Begriff der Personalpolitik oder der Strategischen Personalentscheidungen aus Sicht der Unternehmenspolitik aus ihr abgeleitet ist und die Personalpolitik als Teil, als nachgeordneter Vollzug der Unternehmenspolitik zu verstehen ist. Dabei werden aber erhebliche Inhalte der Personalpolitik ausgelassen oder unterdrückt. Demgegenüber hat die Personalpolitik auf Grund der ihr eigenen Komponenten eine eigenständige Gestalt und Struktur, die nicht ausschließlich nach den marktlichen Gegebenheiten auszurichten bzw. ausgerichtet ist.

Die organisationalen Cognitive Maps stellen die Verknüpfung zwischen den individuellen Kognitionen und denen der Organisation her; nur diejenigen Elemente individueller Cognitive Maps werden Bestandteil der Organizational Cognitive Maps, die von einer bestimmten Anzahl geteilt werden und andererseits werden einzelne Manager in der internen Kommunikation „erfahren“, daß ihre subjektive Landkarte nicht den gültigen Standards entspricht und ihre eigene entsprechend korrigieren.

Eine Überbrückung der deutlich differierenden Cognitive Maps von den für die Unternehmenspolitik Verantwortlichen und den Personalpolitik Betreibenden ist nur über eine intensive Kommunikation möglich, die unter Umständen theoriegeleitet geführt werden könnte, indem die Theorie der Unternehmenspolitik und die Theorie der Personalpolitik - wenn es denn diese beiden gibt - aufzeigen, worüber und in welcher Weise zu sprechen wäre, um die Fundamente für die zu bauenden kommunikativen Brücken zu legen.

Die Notwendigkeit zu dieser Überbrückung besteht, weil die Cognitive Maps nicht nur beschreibende Konstruktionen der Vorstellungen der individuellen Manager oder Organisationsteilnehmer und der Gruppen auf den verschiedenen Ebenen sind, sondern daß diese Maps mit Handlungsrouninen verknüpft sind, die von der Wahrnehmung zur Handlung führen; zwischen Wahrnehmung und Handlung kann noch ein reflektiver Prozeß eingeschoben sein, vor allem wenn die „Landkarte“ nicht eindeutig ist, sei es, daß es mehrere Wege zu einem Ziel gibt, sei es, daß die Karte „weiße Flecken“ enthält oder wenn es mehrere mögliche Handlungsrouninen gibt, die auf das Bild zu treffen. Das heißt, die Cognitive Maps sind zwar eigentlich nur etwas Passives, aber ihnen sind oft implizit Handlungsrouninen eingewoben, so daß direkt eine Handlung impliziert ist. Wenn man etwa formuliert: „Mein Zug

geht um 18 Uhr“, dann ist das nicht nur ein Auszug aus dem Fahrplan, sondern der Hinweis, daß ich beabsichtige damit zu fahren und daß entsprechend rechtzeitig eine Aktivität zu beenden ist.

Das bedeutet, daß unterschiedliche Cognitive Maps in einer Unternehmung zu unterschiedlichem und damit möglicherweise widersprüchlichem Handeln führen; bei Unterstellung eines gewollten widerspruchsfreien Auftretens der Gesamtpolitik einer Unternehmung besteht deshalb an dieser Stelle Handlungsbedarf.

3.4 LINEARITÄT DER BESCHREIBUNG UND IHRE ÜBERWINDUNG

Sowohl das Feld der Unternehmenspolitik als auch das der Personalpolitik ist durch eine große Anzahl von enthaltenen Elementen und Beziehungen gekennzeichnet. Die Vielzahl der Beziehungen und ihre wechselseitige Verbindung im Zeitablauf läßt beide Problemfelder als komplex und dynamisch charakterisieren, d.h. beide Felder sind so gestaltet, daß sie sich einer einfachen Beschreibung entziehen und die Wirkungsbeziehungen in ihnen sind intertemporal-kausal, d.h. die Wirkungen erfolgen zum Teil zeitlich versetzt. Bedingt durch Einschränkungen in der simultanen Wahrnehmung von Elementen, vor allem aber durch die Sukzessivität der Sprache werden diese komplexen und dynamisch verknüpften Felder linear aufgelöst. Das führt dazu, daß auch bei einer Vorweganerkennung, daß es sich bei einem Problem um eine multivariables handelt und daß man es auch multivariabel in der Methodik behandeln muß, häufig die Argumentation auf einen Hauptstrang reduziert wird, weil man entweder die schwächeren Wirkungszusammenhänge nicht eingefangen hat oder weil die Methoden für eine Erfassung wechselseitiger nichtlinearer Beziehungen äußerst schwierig und anspruchsvoll sind oder weil einfach in der allgemein akzeptierten Sprachlogik die Aufeinanderfolge von Indikativsätzen als eine Kausalkette oder als eine gewichtete Aufzählung verstanden wird. Das bedeutet, daß eine Reihung von Sätzen, die einen komplexen Sachverhalt charakterisieren sollen, durch das allgemeine Sprachverständnis in dem Sinne hierarchisiert werden, daß ihnen ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang oder eine Rangordnung: Erstens, zweitens, drittens usw. unterlegt wird.

Hinzu kommt, daß Zirkelverweisungen (Zirkelschluß) und ein infiniter Regreß in der wissenschaftlichen Diskussion „tödlich“ sind, weil es nach anerkannter, aber deshalb nicht automatisch zwingend richtiger Argumentationstechnik logisch falsch sei, solche Verweisungen zu verwenden. Es gibt eine Reihe von infiniten Regressen mit endlichem Ergebnis, und es gibt eine Fülle von organisatorischen Beziehungen, die einen wechselseitigen Bezug haben und deshalb als Typ „Henne-Ei“-Problem nicht in eine einfache Ursache-Wirkungsbeziehung aufgelöst werden können. Hier kann man entweder

jeweils eine Seite betrachten und die andere als gegeben setzen oder man muß einen Meta-Rahmen schaffen, in dem beide Seiten in ihrer Wechselwirkung erfaßt werden. Das ist für viele personalwirtschaftliche und organisatorische Fragen ebenso angebracht wie für unternehmenspolitische; im letzteren Bereich ist diese Vorgehensweise bisher wenig verwendet worden, weil man von der Grundansicht ausging, die Unternehmensumwelt sei gegeben und es sei Aufgabe der Unternehmenspolitik, diese zu beschreiben und zu analysieren, um dann die bestgeeignete Strategie zum „Überleben“ zu bestimmen. Dabei wird aber übersehen, daß die „Big Players“ mit ihren Strategien schon als einzelne Akteure und die Unternehmen gemeinsam durch ihre Strategien diese Umwelt erst erschaffen, in der sie agieren. Das bedeutet, daß die Ergebnisse der eigenen Strategie auch von dieser selbst abhängen, wenn auch in einem zeitlich versetzten und vielfältig verknüpften Zusammenhang.

Zur Vermeidung frühzeitiger Hierarchisierung von offenen Problemstrukturen und der damit verbundenen Linearisierung von zeitlichen Entwicklungen und der Reduzierung von Ursache-Wirkungs-Netzen auf monovariablen Ursache-Wirkungsbeziehungen bietet sich eine systemische Netzwerkanalyse an, bei der das Helidem Strukturierungshilfe leisten kann.

3.5 ZUM VERHÄLTNIS VON HANDLUNGSMUSTERN UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Das Handeln in organisatorischen Zusammenhängen ist durch das Aufeinanderbezogenheit der Handlungen, seine Sozialität, charakterisiert. Das gilt sowohl für faktisches (physisches) Handeln als auch für Sprachakte. Dieser Bezug auf das Handeln oder die Erwartung des oder der Anderen kann durch eine Organisationsstruktur vorgegeben oder beeinflusst sein, die sich in bestimmten Aufgabenzuweisungen oder betrieblichen Rollen ausdrückt, er kann aber auch ohne vorgegebene Strukturen vorhanden sein. Grundsätzlich fängt keine soziale Handlung bei „Null“ an; es gibt in der jeweiligen Sozialisationsgeschichte eines jeden Individuums und einer jeden Beziehung Anknüpfungspunkte und handlungs- oder erwartungsauslösende Einflußgrößen. Jedes Individuum und jede soziale Beziehung ist Bestandteil einer größeren „Umwelt“ mit entsprechenden Interpretations- und Erwartungsbildungsregeln, die erlernt oder erworben wurden und die durch Anwendung und Reinterpretation zugleich mit Geltung versehen und modifiziert werden.

Das heißt: Soziale Beziehungen sind nie voraussetzungslos, aber sie setzen keine bestimmte formale Organisationsstruktur voraus, können aber eine solche mit in ihre Voraussetzungen einbeziehen. Durch ihren Bezug aufeinander werden die Handlungen in einem sozialen Zusammenhang zu einem Muster verknüpft, das dem einzelnen Individuum mehr oder weniger bewußt ist und das unter Umständen von den Beteiligten nicht identisch, wohl aber

ähnlich gesehen wird. Aus der Erfahrung erwarten wir sozusagen in jeder sozialen Beziehung bestimmte Muster; Erwartungen und Strukturen und Muster sind wichtige Elemente des Wirkungsgefüges organisatorischer Entscheidungsprozesse (vgl. Kahle/ Jansen/ Wilms 1993, S.16). Handlungen werden im allgemeinen nicht als isolierte Ereignisse gesehen, sondern als Bestandteile eines Stroms von Handlungen, der ein bestimmtes Muster aufweist (für eine solche Interpretation von Strategien: Macharzina 1995, S. 223). Aus solchen Mustern können bei Verknüpfung mehrerer Einflußgrößen miteinander im Zeitablauf Strukturen entstehen, wie mehrere Autoren gezeigt haben (vgl. Eigen/ Winkler 1975; Zeleny 1981). Das bedeutet, daß in organisatorischen Beziehungen immer zugleich Handlungsmuster und Organisationsstrukturen existieren, daß aber in einer genetischen Betrachtung die Strukturen auf frühere Handlungsmuster zurückgeführt werden können; bei den Handlungsmustern sind nicht nur zufällige Wirkungszusammenhänge zu erkennen, sondern auch von den Handelnden beabsichtigte und konstruierte Verfahrensweisen und Interpretationsschemata, die in den Prozeß eingebracht werden und durch ihre Akzeptanz seitens der Beteiligten Bestandteil des Handlungsmusters werden.

Muster sind als solche nicht objektiv vorhanden, sondern bestehen in der subjektiven Interpretation des betrachtenden Subjekt; durch die kommunikative Verknüpfung wechselseitiger Interpretationen bekommen sie jedoch eine intersubjektive und damit „quasi“-objektive Eigenschaft. Durch Hinzutreten oder Weglassen von Elementen oder durch Neuinterpretation von einzelnen Beziehungen können sich die Muster verändern; dieses tritt ständig im Prozeß des Handelns und Kommunizierens auf, so daß in einem schleichenden organisatorischen Wandel die Handlungsmuster und mit ihnen die Organisationsstrukturen durch Anwendung und Neuinterpretation der Verfahren verändert werden.

So lange dieser Prozeß undokumentiert abläuft wird er nur von denen wahrgenommen, die für eine gewisse Zeit nicht am Prozeß teilgenommen haben und die nach Ablauf dieser Zeit die Handlungsmuster nicht mehr oder nicht ganz richtig verstehen können und die Organisationsstruktur falsch auslegen. Wenn die zugrundeliegenden Kommunikationen und die Muster und Strukturen in irgendeiner Weise dokumentiert werden, dann ergibt sich nach einer gewissen Zeit eine sichtbare Diskrepanz zwischen den gelebten Handlungsmustern (theories in use) und den dokumentierten und damit „offiziellen“ Mustern (espoused theories) (vgl. hierzu Argyris/ Schön 1996).

Das bedeutet, daß bei der Frage nach den strukturellen Rahmenbedingungen für einen Handlungsprozeß, für ein Handlungsmuster eine direkte logische oder argumentative Beziehung zwischen dem aktuellen Prozeß und der Struktur nicht bestehen muß. Es kann unterstellt werden, daß eine Struktur zu

einem bestimmten Zeitpunkt einmal rational, d.h. hilfreich für die Abwicklung bestimmter Handlungsprozesse war, sie muß es aber nicht zwingend für die aktuell in diesem Feld ablaufenden Prozesse sein. Die Einführung eines solchen „time lag“ zwischen Handlungsmuster und Struktur läßt eine logisch-argumentative Beziehung zwischen beiden, aber auch Widersprüche zu.

4 SCHLUßFOLGERUNG

Die Schlußfolgerungen aus den vorstehend aufgeführten fünf Punkten, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, für die eingangs aufgestellte Grundfrage sind kurz gefaßt wie folgt zu formulieren:

- Unternehmenspolitik ist die langfristige Einbettung der Unternehmensentscheidungen in die Entwicklung der relevanten Märkte. Sie wird vor allem von Fragen wie Technologieentwicklung, Kundenverhalten und Wertschöpfung beeinflusst. Vermehrt ist zu erkennen, daß der Einfluß der eigenen Firmenstrategie, z.B. mit strategischen Akquisitionen oder in der Verbreitung von Know How als dynamischer Faktor einbezogen wird. Personal wird als strategische Ressource verstanden. Die Unternehmenspolitik kann (muß es aber nicht) sich der Maximierung des Shareholder Value verschreiben.
- Personalpolitik ist die Koordination und Sinnstiftung für alle das Personal betreffenden Unternehmensentscheidungen, bei der weniger marktliche als innerorganisatorische „Logiken“ und Beziehungen eine Rolle spielen. Unternehmensstrategie und -struktur bilden den Rahmen für eine Personalpolitik; andererseits bestimmen Personalbestand und -struktur die strategischen Möglichkeiten der Unternehmung mit. Die Personalpolitik muß - wenigstens nach deutschem Recht und Verständnis - neben den Aktionärs- auch die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen.
- Daraus folgt unmittelbar, daß die Personalpolitik nicht als nachgeordnete Teilbereichspolitik der Unternehmenspolitik verstanden werden kann, es sei denn, die Unternehmenspolitik hätte zuvor die Ziele der Personalpolitik in das Zielsystem der Unternehmenspolitik mit hinreichendem Gewicht integriert.
- Zur Entstehung der Unternehmenspolitik kann hier nur gesagt werden, daß sie sich als Muster im Strom der Unternehmensentscheidungen herauskristallisiert, indem die Entwicklungen in Vergangenheit und Zukunft auf Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber der aktuellen und potentiellen Konkurrenz am Markt untersucht werden. Das geschieht häufig relativ bewußt und explizit, Zielkonflikte werden im wesentlichen hierarchisch gehandhabt. Dynamische Verknüpfungen werden über struktu-

relle Mechanismen aufgegriffen, die sich aus diesen oder anderen dynamischen Prozessen ergeben haben.

- Die Entstehung einer Personalpolitik ist demgegenüber oft sehr weniger deutlich ausgesprochen, was zum Teil daran liegt, daß bestimmte Vorgehensweisen über Gewohnheit (Usancen) in einer Organisation akzeptiert sind, ohne daß sie noch explizit begründet werden (müssen). Dazu kommt, daß die wenigstens zwei Zielvariable (oder Interessengruppen) berücksichtigende Personalpolitik Zielkonflikte eventuell überbrückt, um es nicht zum Machtkampf kommen zu lassen; Kompromisse werden nicht groß herausgestellt, sondern einvernehmlich exekutiert.

Wolfgang Brandes und Manfred Kraft

Probleme der Erklärungslogik

Ohne damit dem gesamten Aufsatz von Kahle auch nur annähernd gerecht werden zu können, wollen wir im folgenden drei Punkte ansprechen: die Bedeutung kognitionswissenschaftlicher Konzepte für eine Theorie der Personalwirtschaft, die Frage der Theoriekonstruktion in der Personalwirtschaft und die Überwindung der Linearität in der Beschreibung und Analyse.

1. Kahle weist - soweit wir dies als Nichtfachleute beurteilen können - zu Recht darauf hin, daß kognitionswissenschaftliche Konzepte und Bausteine bis heute nicht die ihnen zustehende Aufmerksamkeit in der Betriebswirtschaftslehre gefunden haben. Der kognitionswissenschaftliche Ansatz ist laut Kahle charakterisiert durch die folgenden Punkte:

- Jedes Individuum hat eine eigene, strikt subjektive Wahrnehmung.
- Diese Wahrnehmung ist kein einmaliger Abbildungs-, sondern ein fortlaufender Berechnungsvorgang, der aus einer großen Zahl unendlicher(?) rekursiver Rechenprozesse besteht.
- Das menschliche Wissen ist eine subjektive, selbst-referentielle, erfahrungsgeleitete Konstruktion des Gehirns.
- Die individuumsbezogenen Aussagen sind um die Erkenntnisse über die Auswirkungen zwischenmenschlicher Beziehungen auf die Wahrnehmung und Wissensentstehung und -verbreitung zu erweitern.
- Der wichtigste Weg der Wissenserweiterung ist die Sprache.
- Sprachliche Darstellung ist unscharf, unsicher und bringt Linearität in komplexe Sachverhalte.
- Organisation besteht aus der ständigen Nutzung und Rekreation von Interpretationsregeln, die aufgrund von Weisung, Übereinkommen oder Gewohnheit akzeptiert werden.
- Interpretationsregeln verändern sich auf der 'Arbeitsebene' relativ schnell.

Auf der Suche nach schnellem Anschluß (und entsprechender Anerkennung) an naturwissenschaftlich geprägte Standards der Wissenschaftsgemeinschaft sind in den Wirtschaftswissenschaften die von Kahle hervorgehobenen Aspekte betrieblichen Handelns sicherlich häufig allzu schnell (zugunsten der Eleganz und zu Lasten der Relevanz) über Bord geworfen worden.

- Die üblichen Fragestellungen sind häufig zu eng formuliert, normative Aussagen werden explikativen Aussagen vorgezogen.
- Fertige, einfache, mit wenigen Variablen auskommende, mathematisch formulierte Theorien werden qualitativen Analysen interdependenter Systeme vorgezogen.

- Status-quo orientierte Theorien, die von quasi-isolierten, mit unveränderlichen Präferenzen und Fähigkeiten ausgestatteten Individuen ausgehen, werden präferiert.
 - Insofern ist Kahle zuzustimmen, wenn er stärker, als dies viele andere tun, das Interesse auf kognitionswissenschaftliche Konzepte und die sich hieraus ergebenden Schlußfolgerungen lenkt.
2. Hinsichtlich der Theoriekonstruktion unterscheidet Kahle drei Formen:
- Der Forscher bestimmt aufgrund seines Vorverständnisses die erklärungsbedürftigen Variablen.
 - Die ‘scientific community’ kommt durch Kommunikation zu einer gemeinsamen Problemsicht.
 - Die Mitglieder der jeweiligen Organisation selbst erarbeiten das Problem in Form eines Netzwerkes von miteinander verwobenen Arbeitsschritten.

Nach Kahle ist gerade das Problemfeld Personalwirtschaft ein Beispiel für die Fruchtbarkeit der dritten Form der Theoriekonstruktion, die er auch generell zu präferieren scheint. Cognitive Cause Maps (CCM) sind seiner Meinung nach wichtige Hilfsmittel, um diese dritte Form der Theoriekonstruktion zu unterstützen, zu strukturieren, zu systematisieren und Schwachstellen und Stärken aufzuspüren. Auch wenn die systematische Herausarbeitung der speziellen Vorzüge und der Bedeutung der CCM für eine Analyse im Rahmen eines solchen Buchbeitrages sicherlich schwer zu leisten ist, hätte man sich doch einige aufschlußreichere Details an dieser Stelle gewünscht. Hinsichtlich der Graphiken wird nicht klar, ob der Autor diese als Anwendungen oder mehr als didaktische Hilfsmittel sieht. Sie sind für den Nichtfachmann sicherlich zu sparsam kommentiert.

3. Ausgehend von der Erkenntnis, daß die Personalpolitik durch eine große Anzahl von zu berücksichtigenden Elementen und Beziehungen gekennzeichnet ist, fordert Kahle ein multivariable Vorgehensweise, die Vermeidung frühzeitiger Hierarchisierung von offenen Problemstrukturen und den Verzicht der Reduzierung auf Ursache-Wirkungs-Netze. Statt dessen plädiert Kahle, wenn wir seine Ausführungen in Abschnitt 3.5 richtig interpretieren, für den Einsatz (subjektiver?) nicht-linearer Mustererkennungsverfahren. Angesichts der zahlreichen zur Verfügung stehenden Verfahren (und der jeweils damit verbundenen Probleme hinsichtlich Datenqualität, Beobachtungszahlen, Parameteridentifikation und Modellspezifikation) hätte man sich an dieser Stelle eine klarere Aussage gewünscht. In diesem Zusammenhang sind auch die folgenden Fragen zu stellen: Wie löst man das Dilemma, daß nur solche Muster erkannt werden können, die im Repertoire des Betrachters vorhanden sind? Welche relative Bedeutung haben datengeleitete versus modellgeleitete Mustererkennungsverfahren? Die Probleme beider Vorgehensweisen beleuchtet das folgende Zitat von Hendry (1995, S. 6): „Theory-

driven' approaches, in which a model is derived from a priori theory and calibrated from data evidence, lie at one extreme. These suffer from theory dependence in that their creditability depends on the creditability of the theory from which they arose - when that theory is discarded, so is the associated evidence ... 'Data-driven' approaches, where models are developed to closely describe the data, lie at the other extreme. These suffer from sample dependence in that accidental and transient data features are embodied as tightly in the model as permanent aspects, so that extensions of the data set often reveal predictive failure. An interactive blend of theory and evidence naturally suggests itself." Schließlich stellt sich die folgende Frage: Wie kommt man von der explorativen zur explikativen Ebene?

Entwicklungsorientierte Personalpolitik als Evolutionsprozeß betrieblicher Qualifikationen und Motivationen*

1 Die entwicklungsorientierte Erklärung der Personalpolitik

Der Begriff der Personalpolitik bezeichnet alle Entscheidungen grundlegender Natur, mit denen unmittelbar, gezielt und kollektiv auf die Beschäftigten eines Unternehmens Einfluß genommen wird. Die Personalpolitik eines Unternehmens zu erklären bedeutet, Aussagen darüber zu treffen, wie solche Entscheidungen zustandekommen. In aller Regel werden dazu spezifische Ausgangsbedingungen erörtert und daraus zu erwartende Entscheidungen abgeleitet. So wird ein mikroökonomischer Ansatz von gegebenen Kosten-Nutzen-Relationen ausgehen und Entscheidungen ableiten, welche diese Relationen für das Unternehmen verbessern. Ein Ansatz, der personalpolitische Entscheidungen aus Machtstrukturen erklären will, wird knappe Ressourcen oder Unsicherheitszonen untersuchen, um Aussagen darüber zu treffen, welche Gruppe ihre personalpolitischen Interessen durchzusetzen vermag. Während diese Ansätze allesamt ihr Augenmerk auf Ausgangs- und Endstrukturen personalpolitischer Entscheidungen legen, bleiben die Prozeßmuster zwischen diesen Strukturen meist ungeklärt.

Wir wollen diesen strukturorientierten Erklärungen der Personalpolitik einen entwicklungsorientierten Ansatz gegenüberstellen, der den steuernden Prozeß personalpolitischer Entscheidungen in den Mittelpunkt rückt. Spezifische Ausgangsbedingungen sind dabei von nachrangiger Bedeutung.

Personalpolitik bezeichnet aus entwicklungsorientierter Perspektive die Gesamtheit aller Entscheidungen, welche in die Prozesse der Entstehung und Veränderung von Qualifikationen und Motivationen, die für die Unternehmensziele und -prozesse von Bedeutung sind, einwirken.

In dieser Prozeßbetrachtung wird das Gestaltungsobjekt der Personalpolitik, nämlich das Personal eines Unternehmens, auf seine Funktion für die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse abstrahiert. Die Funktion besteht in dem Einsatz als Produktionsfaktor Arbeit, der auf dem Einsatz von Qualifikationen und Motivationen beruht. Die Aufgabe der Personalpolitik ist es demnach, grundlegende Entscheidungen über die Zuordnung von Qualifikationen und Motivationen zu den Wertschöpfungsprozessen zu treffen.

Für die Charakterisierung des von uns betrachteten personalpolitischen

* Die folgenden Ausführungen beruhen zu weiten Teilen auf unserem Lehrbuch Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, Stuttgart.

Prozesses greifen wir auf wesentliche Elemente der Evolutionstheorie zurück, welche Entwicklungen als ein Zusammenspiel von Variations-, Selektions- und Retentionsprozessen betrachtet und im wesentlichen auf die grundlegenden Arbeiten von Darwin (1809 - 1892) zurückgeht. „The Origin of the Species“ (1859) ist sein Hauptwerk, mit dem er die Grundlage für die evolutionäre Theorie der Entstehung und Veränderung aller Lebensformen auf der Erde schuf. Bereits 1876 wendet Spencer (1820 - 1903) in „Principles of Sociology“ das Evolutionsmodell auch zur Erklärung sozio-kultureller Strukturen an und begründet damit die evolutionäre Denktradition in den Sozialwissenschaften.

In neuerer Zeit haben insbesondere die evolutionstheoretischen Ansätze zur Grundlegung wissenschaftlichen Fortschritts von Popper (1992) und Campbell (1965; 1974) sowie die organisationstheoretischen Arbeiten von Hannan et al. (Hannan/Freeman 1977; Hannan/Carroll 1992), Aldrich (1979) und Weick (1985), die Evolutionstheorie und ihre Anwendungsmöglichkeiten zur Diskussion gestellt.

Von unserem Entwicklungsbegriff ausgehend, wenden wir uns zu Beginn dem Evolutionsmodell und seiner Übertragung auf den Gegenstand der Unternehmensführung zu. In dieser Übertragung entspricht der Entwicklung der Arten von Lebewesen in der Perspektive der Unternehmensführung die Entwicklung von Ressourcen der betrieblichen Leistungserstellung. Dabei werden die Managementfunktionen zum steuernden Träger von Variations-, Selektions- und Retentionsprozessen. Das bedeutet, daß sich in unserem Ansatz der gesamte evolutionäre Prozeß *innerhalb* der Organisationsgrenzen vollzieht und die Organisationsumwelt nur einen mittelbaren Einfluß über die Wahrnehmungen der organisationalen Akteure ausübt. Für die Entwicklung eines Unternehmens ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Teilprozesse ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität, in dem ein optimaler Mittelpunkt zu finden ist, der von Merkmalen der wahrgenommenen Organisationsumwelt und dem Entwicklungsstadium der Organisation abhängt. Auf dieser Basis wird die Personalpolitik im Evolutionsprozeß der betrieblichen Qualifikations- und Motivationsressourcen erläutert. Im Anschluß daran entwickeln wir die Zusammenhänge zwischen organisationsinternen und -externen Faktoren einerseits und der Ausprägung der Variations-, Selektions- und Retentionsprozesse andererseits in vier Idealtypen der Personalpolitik.

Abschließend werden wir unseren entwicklungsorientierten Ansatz auf seine Bedeutung für eine theoretische Fundierung der Personalpolitik hin untersuchen und dabei der Frage nachgehen, inwiefern er die Funktionen der Beschreibung, Erklärung und Prognose sinnvoll zu erfüllen vermag.

2 Grundlagen des entwicklungsorientierten Managements

Nach welchen Grundsätzen ist ein Unternehmen zu führen, damit es in der Lage ist, sich als Mittel zur wirtschaftlichen und sozialen Zielerreichung und als Problemlösungseinheit laufend fortzuentwickeln?

Das ist die Ausgangsfrage einer entwicklungsorientierten Managementlehre (Klimecki et al. 1994), die von komplex veränderlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung ausgeht. Deshalb unterliegt das anzustrebende Optimum der Ressourcenallokation ebenso laufender Veränderung. Die Erhöhung der Fähigkeit zur fortwährenden Anpassung wird zur zentralen Aufgabenstellung.

Der Begriff der Entwicklung bezeichnet in der Regel eine Veränderung von einem geringer- zu einem höherwertigen Zustand, stets jedoch von einer weniger spezifizierten zu einer spezifizierteren Form und zwar als Ergebnis der Auseinandersetzung mit äußeren Einflüssen. Der Begriff kann sowohl auf Gegenstände, Personen und soziale Kollektive wie Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften angewandt werden. Auf die Unternehmensführung als entwicklungsorientiertes Management übertragen, ist der Entwicklungsbegriff weiter zu spezifizieren (Klimecki et al. 1994, S. 43 ff.):

- *Entwicklung ist eine niveaubezogene Größe.* Sie steht für den Fortschritt des Unternehmens von einem niedrigeren Niveau zu einem höheren. Die Erreichung eines Niveaus ist mit neuen Potentialen verbunden, die aus dem darunterliegenden Niveau hervorgegangen sind, jedoch eine andere, d.h. vor allem differenziertere Qualität aufweisen. Damit ist verbunden, daß ein Unternehmen nur entwickeln kann, was zuvor bereits angelegt ist (Diese Betrachtung hat ihre Parallele in den Entwicklungstheorien von Piaget (1991) und Neisser (1979), für welche sich die kognitive Entwicklung des Menschen, sein Lernen, als Ausdifferenzierung von Wahrnehmungs- und Deutungsschemata vollzieht). Der Schritt von einem Niveau zum nächsthöheren wird in Analogie zur Kognitionspsychologie als Lernen bezeichnet (Argyris/Schön 1978).
- *Entwicklung ist eine Verbesserung des Problemlösungspotentials.* Die Qualität der Entwicklung mißt sich an der Fähigkeit des Unternehmens bzw. seiner Teile, Probleme auf dem angestrebten Weg zur Zielerreichung lösen oder zumindest kontrollieren zu können. Nicht die abgeschlossenen Lösungen selbst bestimmen das Problemlösungspotential, sondern die Lernerfahrungen, welche die Chance erhöhen, zukünftig wahrscheinliche Problemstellungen zu bewältigen.
- *Entwicklung entsteht aus der inneren Dynamik des Unternehmens und seiner Teile.* Entwicklungen vollziehen sich immer nur in der betreffenden Einheit selbst. Unternehmen können nicht entwickelt werden, sie können sich nur selbst entwickeln. Impulse von außen sind Auslöser von

Entwicklungsprozessen; sie bestimmen jedoch nicht ihren Verlauf. Im Unternehmen ist Entwicklung als ein Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen den Trägern von Fach- und Führungsfunktionen zu verstehen, das die Form des kollektiven Problemlösungsverhaltens verändert.

Unternehmen sind entwicklungsfähig, wenn sie in der Lage sind, ihre Strukturen in Auseinandersetzung mit gegenwärtigen oder zukünftig abzusehenden Problemstellungen so zu verändern, daß die Chance zu einer erfolgreichen Bewältigung dieser Problemstellungen erhöht wird. Der Beitrag der Personalpolitik zur Entwicklungsfähigkeit besteht darin, die dazu notwendigen Qualifikations- und Motivationspotentiale durch den Einsatz von Personalinstrumenten zu schaffen.

Für die Beschreibung und Erklärung dieser Steuerungseingriffe greifen wir auf das Modell der sozio-kulturellen Evolution zurück.

2.1 DAS MODELL DER SOZIO-KULTURELLEN EVOLUTION

Der Evolutionstheorie in der Tradition von Darwin und Spencer ist eine spezifische Erklärung für die Veränderung von Lebensformen unter Berücksichtigung der prägenden Wirkung äußerer Umstände. In ihrer Entstehung war sie stets eine Gegenposition zu Erklärungen, die von endogenen Ursachen von Veränderungen ausgehen. So wie sich die Evolutionstheorie Darwins gegen die Vorstellung wandte, Arten von Lebewesen würden sich durch die genetische Übertragung von Anpassungsleistungen entwickeln, so stellt die populationsökologische Erklärung von Veränderungen in Organisationsstrukturen von Hannan/Freeman (1977) die Antithese zu Erklärungsansätzen dar, welche Strukturveränderungen auf Entscheidungen der Unternehmensleitung zurückführen.

Während Hannan et al. in unmittelbarer Übertragung biologischer Evolutionskonzepte auf der Ebene von Organisationstypen ansetzen und damit eine weitgehende Analogie herstellen, verlagert Aldrich (1979) seine Betrachtung auf die einzelne Organisation. Er betrachtet Variations- und Selektionsprozesse nicht nur unter dem Aspekt der Entstehung bzw. dem Verschwinden von Organisationen, sondern geht auch von der - allerdings beschränkten - Möglichkeit struktureller Veränderungen innerhalb von Organisationen durch Neuerungen aus. In beiden Ansätzen steht die Überlebenswahrscheinlichkeit von tendenziell stabilen Organisationen unter den Bedingungen des Ressourcenzugangs im Mittelpunkt des Interesses.

Im Gegensatz dazu wendet Weick (1985) das Evolutionskonzept auf die *Verarbeitung von Ressourcen* durch die Organisation an. Dabei beschränkt er sich auf die Ressource Information als Grundlage von Entscheidungen in Organisationen. Nicht ganze Organisationen sind einem evolutionären Prozeß

unterworfen und bilden darin veränderliche Populationen, sondern strukturelle Elemente einer Organisation, sozusagen die Monaden des organisationalen Kosmos, entstehen und verschwinden als Ergebnisse von Deutungsprozessen durch die Akteure. Weick geht dazu von Campbell (1965; 1974) aus, der eine allgemeine Theorie der sozio-kulturellen Entwicklung entworfen hat und diese insbesondere auch zur Erklärung von wissenschaftlichem Fortschritt herangezogen hat (vgl. Abb. 1).

Autor	Hannan et al.	Aldrich	Weick
Analyseebene	Population eines Organisationstyps	Organisation	organisierte Gruppe
Auslöser von Variation	Neugründungen von Organisationen	Neugründung oder Neuerungen in der Organisationsstruktur	Ereignisse in der erreichbaren Umwelt der Gruppe
Auslöser von Selektion und Retention	Ressourcenknappheit in einer ökologischen Nische	Ressourcenknappheit in der Organisationsumwelt	Mehrdeutigkeit von Ereignissen
Selektionsergebnis	Verschiebungen in der Verbreitung spezifischer Organisationsstrukturen	Verschiebungen in der Verbreitung spezifischer Organisationsstrukturen	Veränderung gemeinsamer Deutungs- und Handlungsmuster

Abb. 1: Evolutionsansätze in der Organisationsforschung

Auch unser Erklärungsmodell personalpolitischer Prozesse baut auf dem von Campbell begründeten Ansatz auf und spezifiziert ihn in einer ähnlichen Weise für Personalfragen, wie dies Weick für den Gegenstand von Organisationsstrukturen getan hat. Wie in der klassischen Evolutionstheorie vollzieht sich auch für Campbell der Entwicklungsprozeß in drei Phasen, die in einem Wechselverhältnis zueinander stehen (vgl. Abb. 2) (vgl. zu den folgenden Ausführungen Amann 1987, S. 222 ff. und Weick 1985, S. 178 ff.).

Die *Variation* ist die ungesteuerte und zufällige Entstehung neuer Lebensformen, die in mindestens einem Merkmal von den bisherigen Arten abweichen. Auf die sozio-kulturelle Welt übertragen sind es beispielsweise veränderte Umgangsformen der Menschen untereinander oder ein neuer Typus von Wirtschaftsbetrieben. Die *Selektion* ist Prozeß der positiven Auswahl derjenigen Lebensformen, welche ihren spezifischen Umweltbedingungen am besten angepaßt sind und deshalb erhalten bleiben, bzw. die Negativauswahl von mangelhaft angepaßten Formen. Die spezifischen Umweltbedingungen einer Lebensform wird als *ökologische Nische* bezeichnet. Die *Retention* ist

die Erhaltung der positiv ausgewählten Formen in ihrer ökologischen Nische. Diese Formen stellen wiederum die Ausgangsbasis neuerlicher Variation dar. Der gesamte Evolutionsprozeß vollzieht sich in einer sich ständig verändernden Umgebung, was die Ausgangsbedingungen für Variation, Selektion und Retention laufend verändert. Diese äußere Veränderung wird als *ökologischer Wandel* bezeichnet.

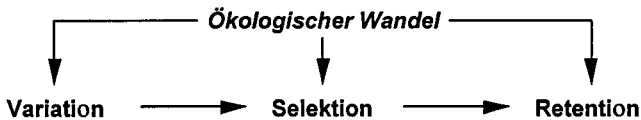


Abb. 2: Das Grundmodell der Evolution

Weick (1985) hat das Evolutionsmodell mit Rückgriff auf Campbell im Analogieschluß auf die Entwicklung einer einzelnen Organisation übertragen. Die analytische Ebene sind die Normen, Regeln und Routinen, welche in einem Unternehmen als Organisation Geltung haben.

- Für seine Übertragung nimmt er einige Veränderungen am klassischen Evolutionsmodell vor, die es erst für ein Managementmodell nutzbar machen (Weick 1985, S. 189 ff.):
- Der ökologische Wandel, in den ein Unternehmen eingebettet ist, wirkt nicht unmittelbar ein, sondern nur dadurch, daß ihn die Organisationsmitglieder wahrnehmen und für sich als relevant erachten: Eine ungünstige Konjunkturlage zieht erst dann Personalentscheidungen im Unternehmen nach sich, wenn die Geschäftsleitung glaubt, daß sie sich für das Unternehmen negativ auswirken würde und darüber verunsichert ist (Gmür 1996).
- An die Stelle der Variation setzt Weick die *Aktivierung* (Im englischen Originaltext steht hierfür der Begriff „*Enactment*“. In der deutschen Übersetzung von 1985 wurde dafür der etwas unglückliche Ausdruck „*Gestaltung*“ gewählt, den wir durch den Ausdruck „*Aktivierung*“ ersetzt haben.). Damit wird ausgedrückt, daß neue Organisationsstrukturen in einer Organisation nicht einfach zufällig entstehen, sondern auf bewußte Handlungen der Organisationsmitglieder zurückgehen.
- Die Prozesse der Aktivierung, Selektion und Retention sind durch Rückkopplungsschleifen zirkulär miteinander verbunden. Das bedeutet, daß die Aktivierung und Selektion neuer Organisationsstrukturen durch die bereits bestehenden Strukturen geprägt wird.

Organisationen stehen über ihre Mitglieder im Austausch mit dem ökologischen Wandel, indem sie handeln, ihre Umwelt damit aktivieren, und aus ihrem Handeln Erfahrungen als Informationen in die Organisation hineinbringen. Weick bezeichnet diese Informationen als *mehrdeutige Vorlagen* für den Prozeß des Organisierens. Die Mehrdeutigkeit einer Vorlage führt zum Einsetzen des Selektionsprozesses innerhalb der Personen, welche für das Unternehmen mit der Vorlage konfrontiert sind. Die Selektion besteht aus einem Interpretationsvorgang. Dazu werden vergangene Erfahrungen, aktuelle Grundsätze, Regeln oder Routinen angewandt, die Weick *Montageregeln* nennt, und in fortlaufenden *Zyklen* auf die Vorlage gelegt. Je mehrdeutiger die Vorlage ist, um so weniger passende Montageregeln liegen vor und um so mehr Zyklen werden durchlaufen (vgl. Abb. 3).

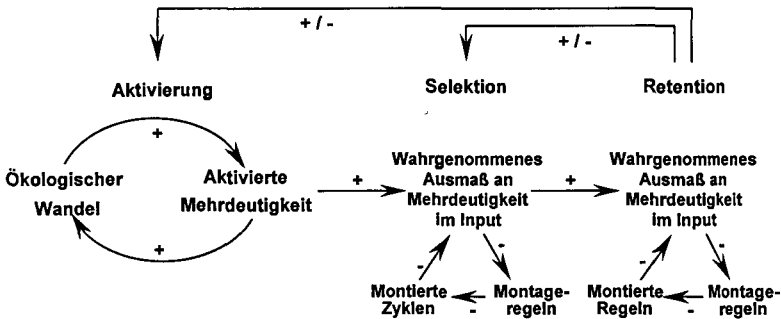


Abb. 3: Der Prozeß des Organisierens nach Weick (1985, S. 194)

Gleichzeitig mit dem Selektionsprozeß kommt es auch zur Retention, wodurch mehrdeutige Vorlagen als neue Regeln gespeichert werden. Dieser Prozeß läuft parallel zur Selektion und reduziert ebenfalls zyklweise die Mehrdeutigkeit der Vorlage.

Die Rückkopplungsschleifen von der Retention zu Aktivierung und Selektion stehen für den Umgang einer Organisation mit ihren bisherigen Erfahrungen und die Anwendung ihrer Regeln und Routinen. Weick verwendet hierzu die Begriffe *Vertrauen* und *Mißtrauen*: Ein Minuszeichen zeigt an, daß eine Organisation in ihrer Informationserzeugung und Interpretation den bisherigen Überzeugungen eher mißtraut, während ein Pluszeichen für Vertrauen steht.

Aktivierung erzeugt Mehrdeutigkeit, Selektion und Retention reduzieren sie. Durch dieses Wechselspiel bauen sich Organisationen einen Satz von Regeln und Routinen für das Denken und Handeln in Auseinandersetzung mit Problemstellungen. Dabei entscheiden die Rückkopplungsschleifen

darüber, inwiefern ein Unternehmen *entwicklungsfähig* ist: Überwiegen die Pluszeichen, heißt dies, daß die Organisationsmitglieder ihren Überzeugungen vertrauen und bisherige Interpretationen beibehalten. Die Organisation verliert dadurch ihre Anpassungsfähigkeit, weil sie alle neuen Erfahrungen auf gleiche Weise versteht. Überwiegen dagegen die Minuszeichen, zweifeln die Organisationsmitglieder an ihren Überzeugungen und stellen die Interpretationsfrage immer wieder neu. Dadurch erhalten sie die Fähigkeit zur Anpassung, sie laufen jedoch Gefahr die innere Einheit durch gemeinsame Werte und Regeln zu verlieren, weil sie sich jede gemeinsame Basis immer wieder entziehen.

Entwicklungsfähigkeit bedeutet also ein Gleichgewicht zwischen Bestätigung und Infragestellen der sozialen Strukturen einer Organisation. Für die Bestätigung von Werten, Regeln und Routinen steht das Gestaltungsprinzip der *Stabilisierung*. Es ist gleichbedeutend mit der Schließung von Gestaltungs- und Interpretationsspielräumen. Ihm entgegengesetzt ist das Prinzip der Flexibilisierung, die Eröffnung von Spielräumen des Gestaltens bzw. der Interpretation.

2.2 ENTWICKLUNGSORIENTIERTES MANAGEMENT ZWISCHEN STABILISIERUNG UND FLEXIBILISIERUNG

Überträgt man das Modell der sozio-kulturellen Evolution auf den Gegenstand der wirtschaftlichen Unternehmensführung, sind weitere Differenzierungen notwendig, die den Gegenstand des Organisierens betreffen. Mehrdeutige Vorlagen, wie sie Weick nennt, sind Objekte des Organisationsprozesses in seinem allgemeinsten Sinn. Gegenstand der Betriebswirtschaft ist die optimale Allokation aller Ressourcen in Hinblick auf ein wirtschaftliches Ziel. Zu diesen Ressourcen zählen:

- *Technische Hilfsmittel* zur Leistungserstellung, wie Werkzeuge und Maschinen,
- *Ausgangsstoffe* als materielle Grundlage der Leistungserstellung, wie Rohmaterial und Hilfsstoffe, welche eine Grundlage für die Endprodukte bilden,
- *Informationen* als immaterielle Grundlage der Leistungserstellung,
- *finanzielles Kapital* als frei konvertible Mittel zur Allokation der übrigen Ressourcen und schließlich
- das *Personal*, das auf Basis seiner Qualifikationen und Motivationen alle anderen Ressourcen zum Einsatz bringt und damit das Unternehmensgeschehen als im Ganzen bestimmen.

Diese Ressourcen werden durch den Vorgang der Aktivierung als mehrdeutige Vorlagen Teil der Unternehmenstätigkeit, d.h. erst im Zuge ihres Einsatzes kommt ihnen eine spezifische und damit eindeutige Funktion zu.

Auf diesem Weg durchlaufen sie einen Selektions- und Retentionsprozeß, der ihnen am Ende eine Position im Gesamtgefüge zuweist. Prozesse der Aktivierung, der Selektion und der Retention beruhen immer auf Entscheidungen, die einzelne Personen für sich oder andere Personen getroffen haben. Das Modell der sozio-kulturellen Evolutionen beschreibt und analysiert in Übertragung auf die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung also Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen. Während die Aktivierung für die Mobilisierung von zugänglichen Ressourcen steht, bedeutet die Selektion ihre Zuordnung in die Wertschöpfungsketten des Unternehmens: Technische Hilfsmittel kommen zum Einsatz, Ausgangsstoffe gelangen in den Verarbeitungsprozeß, finanzielle Mittel werden investiert, Informationen ausgewertet und Personal ausgewählt.

Die Retention ist gleichbedeutend mit der Verstetigung der Zuordnungen und damit Voraussetzung für wirtschaftliche Effizienz. Das Organisationsgebilde um die Wertschöpfungskette verfestigt sich und kann Rationalisierungschancen als Erfahrungskurveneffekte realisieren.

Über die Rückkopplungseffekte entscheidet sich, ob der Einsatz der Ressourcen weiter zur Stabilisierung (Pluszeichen) oder zu einer Flexibilisierung (Minuszeichen) führt.

Das *Stabilisierungsprinzip* beruht darauf, bisherige Erfahrungen auch auf zukünftige Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung und Ressourceneinsatz anzuwenden. Die Zahl möglicher Alternativen wird laufend reduziert, bestehende Regeln werden immer wieder angewandt. Die Chance dieses Prinzips besteht, wie bereits mehrfach darauf hingewiesen wurde, in der ökonomischen Effizienz der Leistungserstellung, in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Diese Chance ist auf der anderen Seite jedoch mit der Gefahr verbunden, die Anpassungsfähigkeit an den ökologischen Wandel zu verlieren. Dem Stabilisierungsprinzip steht das *Flexibilisierungsprinzip* gegenüber. Nach diesem Prinzip versucht das Unternehmen, die Anpassung an den ökologischen Wandel mit dem Ziel langfristiger Effektivität aufrechtzuerhalten und stellt die kurzfristige Effizienz zurück. Die Ressourcenverwendung wird offen gehalten und kann sich im Zeitverlauf ändern. Ob das eine oder andere Prinzip stärker ausgeprägt sein sollte, ist davon abhängig, mit welcher Veränderungsrate sich der ökologische Wandel aus der Perspektive des Unternehmens vollzieht (Kriterium der Dynamik), wie ersichtlich er für das Unternehmen ist (Kriterium der Komplexität) und wie leicht es für das Unternehmen ist, ihn zu beeinflussen (Kriterium der Kontrollierbarkeit).

Aus evolutionstheoretischer Sicht sind Prozesse der Aktivierung (bzw. Variation), Selektion und Retention ständige Merkmale von Organisationen im Zeitverlauf. Das bedeutet, daß Unternehmen sich in einem Evolutionsprozeß befinden unabhängig davon, ob gezielte Eingriffe durch das Management

stattfinden oder nicht. Es findet ein ständiger Zugriff auf die Ressourcen statt, solange irgendwelche Aktivitäten im Unternehmen stattfinden. In diesem Sinne ist der Evolutionsprozeß ein Universalprinzip. Managementeingriffe sind als zusätzliche Impulse für die drei Teilprozesse der Aktivierung, Selektion und Retention anzusehen, durch welche die selbsttätig verlaufenden Prozesse unterstützt oder durch eine Gegensteuerung umgelenkt werden. Die Trennung dieser beiden Prozeßebenen, die Ebene der ungesteuerten Prozesse und die Ebene der Managementeingriffe, ist vor allem in Personalfragen von Bedeutung, wie das Beispiel der Einführung neuer Mitarbeiter im folgenden Abschnitt zeigen wird.

3 Grundzüge einer entwicklungsorientierten Personalpolitik

Gegenstand der Personalpolitik als Teilbereich der betrieblichen Führung sind Entscheidungen über den Einsatz der Ressource Personal im Rahmen eines evolutionären Prozesses. Die Gestaltungsgrößen dafür sind Motivationen und Qualifikationen:

- *Motivation* ist der *Antrieb* zum Handeln. Sie kann auf positiven Emotionen, wie Hoffnung oder Freude, aber auch auf negativen Emotionen, wie Angst oder Widerwille, beruhen. Wir beziehen den Begriff der Motivation auf die Tätigkeit im Unternehmen.
- *Qualifikation* ist die *Befähigung* zum Handeln und umfaßt alle Kenntnisse und Fertigkeiten, aus denen der Mensch als Problemlöser schöpft.

Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz der Personalpolitik erfordert die Abstraktion vom Personal als Gesamtheit der Beschäftigten im Unternehmen, da nicht der Mensch als solches Teil des Leistungserstellungsprozesses ist, sondern das, was er in diesen durch sein Handeln einfließen läßt: Qualifikation und Motivation in bezug auf seine Tätigkeit im Gesamtgefüge des Unternehmens.

Der betriebliche Evolutionsprozeß spielt sich im Austausch mit der Unternehmensumwelt ab, die als ökologischer Wandel u.a. auch die Quelle von Motivationen und Qualifikationen darstellt. Die Aktivierung von Motivationen und Qualifikationen erfordert ihre Selektion, aus der wiederum ein Retentionsprozeß resultiert. Im evolutionären Gesamtprozeß wird das Personal mit seinen Motivationen und Qualifikationen den betrieblichen Wertschöpfungsketten zugeordnet.

Die personalpolitischen Gestaltungseingriffe in diesen Evolutionsprozeß vollziehen sich auf unterschiedlichen Ebenen: Auf der normativen Ebene wird über zeitüberdauernde Grundsätze für die Personalpolitik gesteuert, auf der strategischen Ebene über langfristig angelegte Handlungsprogramme zur Zielerreichung, auf der institutionellen Ebene werden Aufgaben zwischen

dem zentralen Funktionsbereich und den übrigen Unternehmensbereichen verteilt und auf der operativen Ebene erfolgt die unmittelbare Realisierung.

Der ökologische Wandel umfaßt alle Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen, die für die Personalpolitik bedeutsam sind. Dazu zählen u.a. die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, sein Leistungsprogramm, aber auch arbeitsrechtliche und tarifpolitische Entwicklungen, der technologische Fortschritt oder gesellschaftliche Werteverchiebungen.

- *Dynamik*, d.h. die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung bzw. die Veränderungsgeschwindigkeit,
- *Komplexität*, d.h. die Intransparenz der Dynamik aus der Perspektive des Unternehmens, die aus einer Unkenntnis der Wechselbeziehungen einzelner Faktoren oder deren Vielfältigkeit resultieren, und
- *Unkontrollierbarkeit*, d.h. das Fehlen von Möglichkeiten für das Unternehmen, dynamische oder komplexe Faktoren mitzubeeinflussen.

Ökologischer Wandel bedeutet in unserem Zusammenhang die Veränderung von Faktoren, welche neue Entscheidungen für den Einsatz der Ressource Personal erfordern und somit einen Evolutionsprozeß im Unternehmen auslösen. Die Ausprägungen von Umweltfaktoren nach den drei Merkmalen hat Einfluß darauf, wie ein entwicklungsförderliches *Gleichgewicht zwischen Stabilisierung und Flexibilisierung* aussieht und wie sich dieses wiederum auf die Teilprozesse der Personalpolitik auswirkt (vgl. Abb. 4).

Der Prozeß der *Aktivierung* umfaßt alle personalpolitischen Aktivitäten, über die dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich werden. Grundlage dafür bildet eine Bedarfsanalyse, welche bestehende Potentiale erfaßt und mit dem zukünftigen Bedarf zur Realisierung der Unternehmensziele abgleicht. Im Anschluß daran ist zu entscheiden, ob die resultierenden Differenzen zwischen Bestand und Bedarf über einen Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt vorgenommen wird, was Maßnahmen der Personalbeschaffung bzw. -freistellung bedeutet, oder ob durch Personalentwicklung Qualifikationen und Motivationen im Unternehmen selbst aufgebaut bzw. verändert werden sollen. Auf der Ebene der funktional oder divisional differenzierten Unternehmensbereiche kommt als dritte Aktivierungsfunktion der Personaleinsatz hinzu, d.h. die dauerhafte oder temporäre Versetzung von Personal. Für die Personallehre stellt sich die Frage, welche Wege der Personalbeschaffung und Freistellung, welche Prinzipien des Personaleinsatzes und schließlich welche Methoden der Personalentwicklung zur Verfügung stehen, um ein möglichst großes Potential an Qualifikationen und Motivationen

erschließen zu können. Ausmaß und Vielfalt der Ressource Personal sind die zentralen Zielgrößen (vgl. Abb. 5).

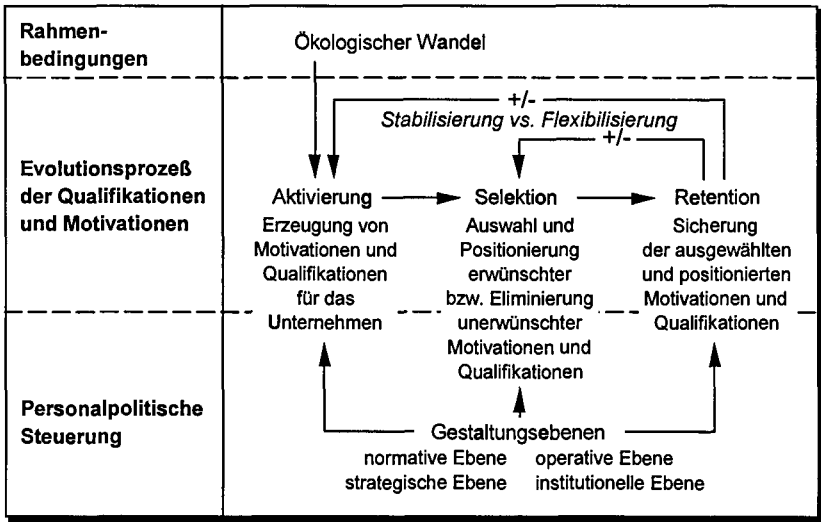


Abb. 4: Das Modell der entwicklungsorientierten Personalpolitik (I)

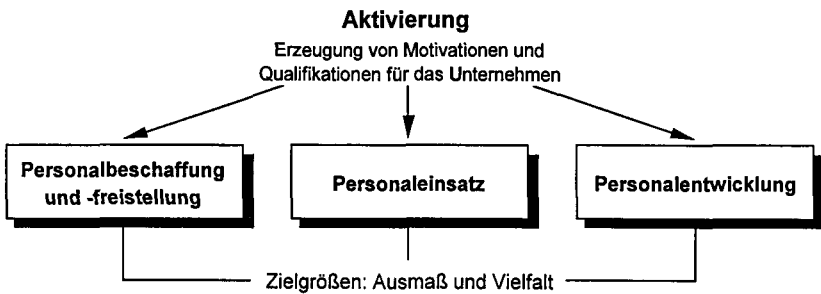


Abb. 5: Die Aktivierungsfunktionen der Personalpolitik

Durch den Aktivierungsprozeß erwirbt das Unternehmen im Personal neue Potentiale bzw. setzt sie frei. Damit diese Potentiale auch wirklich im Sinne der Unternehmensziele wirksam werden, sind Selektionsleistungen notwendig.

Der Prozeß der *Selektion* steht für die Auswahl erwünschter Qualifikationen und Motivationen bzw. Eliminierung von nicht erwünschten Potentialen. Dies geschieht durch die Funktionen der Personalauswahl und -beurteilung, durch welche eine unmittelbare Steuerung erfolgt. Die zentrale Frage dabei

ist, welche Instrumente der Auswahl und Beurteilung mit größter Sicherheit ein richtiges Urteil über Qualifikation und Motivation ermöglichen, d.h. die höchste Validität und Reliabilität als Diagnoseinstrumente aufweisen. Selektion findet im Unternehmen jedoch auch durch die Sozialisation des einzelnen in seinem sozialen Umfeld, in Auseinandersetzung mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern statt. Menschen in Organisationen werden in ihrer Motivation und Qualifikation durch Erfahrungen mit anderen Organisationsmitgliedern geprägt und erfahren darin das Hineinwachsen in die sozialen Strukturen des Unternehmens. Schließlich findet Personalselektion auch in der Entgelt- und Anreizgestaltung statt, die erwünschtes Verhalten belohnt und unerwünschtes bestraft (vgl. Abb. 6).

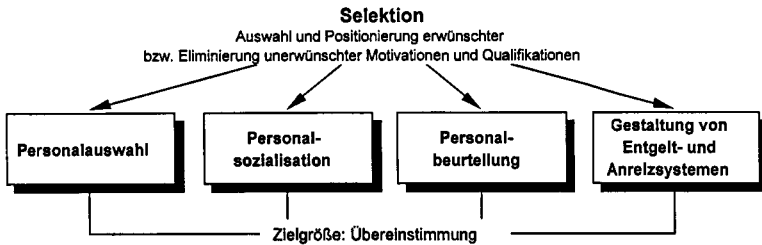


Abb. 6: Die Selektionsfunktionen der Personalpolitik

Steht im Prozeß der Aktivierung die Erzeugung möglichst vieler und vielfältiger Potentiale im Mittelpunkt, ist das Oberziel der Selektion, aus der Vielzahl vorhandener Qualifikationen und Motivationen diejenigen herauszufiltern, welche zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich beitragen, also die höchste Übereinstimmung mit diesen Zielen aufweisen.

Je stärker der Aktivierungsprozeß ist, um so höher ist entsprechend das Bedürfnis nach Selektionsleistungen, um die entstandene Vielfalt auf die obersten Ziele hin zu konzentrieren.

Der Prozeß der *Retention* schließlich soll die vollzogenen Selektionsleistungen für das Unternehmen sichern. Dies geschieht zum einen durch die Personalbindung, die Integration des einzelnen in der Organisation. Er beginnt sich mit den Unternehmenszielen, -regeln und -routinen zu identifizieren und bindet sich dadurch an das Unternehmen. Alternativ können Qualifikationen in Expertensystemen für das Unternehmen gesichert werden. Auf der Ebene der Personalinstrumente übernimmt die Personalgrundsatzgestaltung die Aufgabe, bewährte Aktivierungs- und Selektionspraktiken zu erhalten, indem sie formalisiert und dadurch abrufbar gespeichert werden (vgl. Abb. 7).

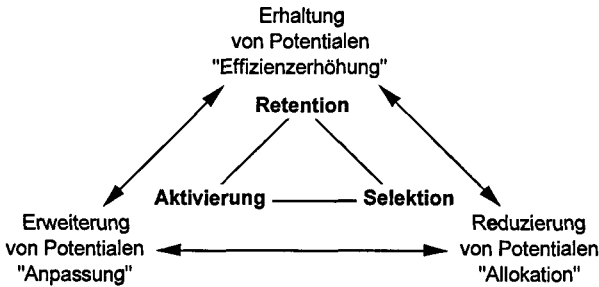


Abb. 7: Die Retentionsfunktionen der Personalpolitik

Die Zielgröße des Retentionsprozesses ist nach der Ausweitung bzw. Konzentration von Personalressourcen die Schaffung einer Kontinuität, um dadurch Effizienzvorteile realisieren zu können.

Die Prozesse der Aktivierung, Selektion und Retention von Personalressourcen stehen in einer *gegenseitlichen Beziehung* zueinander und sind in doppelter Weise verknüpft. Diese doppelte Verknüpfung ist in unserem Konzept entscheidend für die organisationale Entwicklungsfähigkeit.

Eine Personalpolitik, die sich an dem obersten Ziel der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens orientiert, muß ein optimales Gleichgewicht zwischen der laufenden Anpassung an den ökologischen Wandel einerseits und der optimalen Allokation in den Wertschöpfungsketten andererseits finden, das bedeutet eine optimale Mischung von Stabilisierung und Flexibilisierung. Die drei Teilprozesse spielen für dieses Gleichgewicht unterschiedliche Rollen (vgl. Abb. 8).

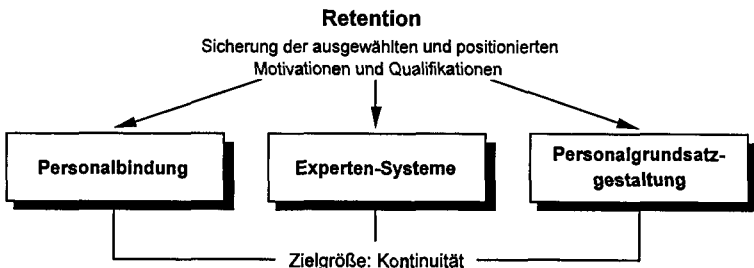


Abb. 8: Bedeutung der evolutionären Teilprozesse

Aktivierung und Selektion sind ein Gegensatzpaar, weil durch die Personalbeschaffung und -entwicklung (Aktivierung) neue Potentiale für Qualifikationen und Motivationen geschaffen werden, während diese durch den Selektionsprozeß, d.h. Personalauswahl oder Anreizgestaltung in Hinblick auf

die Unternehmensziele laufend reduziert werden. Während mit Beschaffungs- und Entwicklungsmaßnahmen dem ökologischen Wandel Rechnung getragen wird, soll durch die Steuerung des Selektionsprozesses die Vielfalt in Hinblick auf interne Notwendigkeiten reduziert werden.

Beide Teilprozesse stehen wiederum mit dem Retentionsprozeß der Personalintegration und Grundsatzgestaltung in einem gegensätzlichen Verhältnis. Die ersten beiden Prozesse stehen für Veränderungen der Personalressourcen. Dagegen reduziert der Retentionsprozeß die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen, indem er die Prozesse festschreibt und das Personal an das Unternehmen bindet.

Eine Verknüpfung zwischen den drei Teilprozessen besteht in zweierlei Hinsicht: Zum einen vom ökologischen Wandel über Aktivierung, Selektion und Retention sowie als Rückkopplung von der Retention zu Aktivierung und Selektion. Dadurch ergeben sich die folgenden Beziehungen:

- *Jede Aktivierung erfordert eine anschließende Selektionsleistung.* Mit Personalbeschaffungs- und -entwicklungsentscheidungen werden für das Unternehmen Potentiale aufgebaut, die, damit sie im Sinne der Unternehmensziele wirksam werden, eine Selektion durchlaufen müssen. Instrumente der Personalauswahl entscheiden darüber, welche Potentiale für das Unternehmen rekrutiert werden, durch Personalbeurteilung, Anreiz- und Arbeitsgestaltung werden Qualifikationen und Motivationen gelenkt und konzentriert.
- Die Kopplung zwischen Aktivierung und Selektion ist allerdings eine frei zu fallende Steuerungsentscheidung, d.h. sie kann lose oder straff sein (Orton/ Weick 1990). Wenn die Selektionsentscheidungen hinausgezögert werden oder nur unvollständig erfolgen, ist das gleichbedeutend mit dem Anlegen von Reserven, deren Zuordnung verschoben wird.
- In der Organisationstheorie spricht man dabei von „slack resources“, ruhende Potentiale, welche zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit einer Organisation angesichts von Umweltveränderungen dienen.
- *Jede Selektion führt zu einer Retentionsleistung.* Entsprechend der Logik des Evolutionsmodells, nach der die Funktion der Retention in der Sicherung der positiv selektierten Formen besteht, sollen in der Personalpolitik bewährte Prozeduren der Personalselektion und -steuerung durch Grundsatzbildung erhalten werden. Personal, das ausgewählt wurde, soll an das Unternehmen gebunden und der Faktor Arbeit durch die Funktion der Personalerhaltung gesichert werden. Auch Selektion und Retention können lose oder straff gekoppelt sein.
- In umgekehrter Richtung nimmt der Retentionsprozeß auf Aktivierung und Selektion Einfluß und zwar entweder als Bestätigung der bisherigen

Verhaltensweisen - dargestellt als Pluszeichen - oder als bewußtes Infra-gestellen - als Minuszeichen dargestellt.

- *Stabilisierung als positive Rückkopplung von der Retention zu Aktivierung und Selektion* Wenn ein Unternehmen seinen bisherigen personalpolitischen Aktivitäten vertraut, bedeutet dies, daß Verfahren der Personalbeschaffung und -auswahl formalisiert und die Suche nach neuen Mitarbeitern sich an den Kriterien des bestehenden Mitarbeiterstamms orientiert. Dadurch werden die Prozesse der Aktivierung und Selektion aus dem Unternehmen heraus bestimmt, während der ökologische Wandel nur mehr gefiltert wahrgenommen wird.
- *Flexibilisierung als negative Rückkopplung von der Retention zu Aktivierung und Selektion* Der Stabilisierung entgegengesetzt ist das Prinzip, Aktivierungs- und Selektionsprozesse von bisherigen Praktiken abzulösen und diese solange in Zweifel zu ziehen, bis sie sich von Neuem bewähren. Personalpolitik in diesem Sinne hieße, Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen ständig zu variieren, Auswahlmethoden situativ einzusetzen und das Anreizsystem so offen wie möglich zu halten.

Flexibilisierende und stabilisierende Maßnahmen der Personalpolitik müssen in ein Gleichgewicht gebracht werden, das dem Ausmaß des relevanten ökologischen Wandels entspricht. Je stärker dessen Dynamik und Komplexität und je geringer deren Kontrollierbarkeit für das Unternehmen ist, um so eher sollten negative Rückkopplungen stattfinden.

Entwicklungsgleichgewichte können idealtypisch auf drei verschiedenen Wegen hergestellt werden:

- durch eine positive Rückkopplung zur Aktivierung bei negativer Rückkopplung zur Selektion.
- durch eine negative Rückkopplung zur Aktivierung bei positiver Rückkopplung zur Selektion.
- durch ambivalente Rückkopplungen zu Aktivierung und Selektion, d.h. periodisch wechselnde Entscheidungen für oder gegen alternative Vorgehensweisen.

Am Beispiel der Einführung neuer Mitarbeiter wollen wir nochmals die wesentlichen Elemente des entwicklungsorientierten Modells zusammenfassen. Die Einführung ist ein Selektionsprozeß, in dem der neue Mitarbeiter sich mit den im Unternehmen gültigen Normen und Regeln vertraut macht, tätigkeitsbezogene und private Kontakte schließt und schließlich ein Set von Rollen annimmt. Sie folgt auf einen Aktivierungsprozeß der Anwerbung, der durch eine Selektion im Auswahlprozeß der Bewerber gefolgt wurde. Hier wurden bereits einige Qualifikationen und Motivationen selektiert, indem ein Bewerber zum Zuge kam, der den Vorstellungen des Unternehmens in bezug

auf Engagement und Vorbildung sehr weitgehend entsprach. Die zweite Selektionsphase der Personalsozialisation wirkt nun darauf, ob der neue Mitarbeiter seine Qualifikationen auch für das Unternehmen einsetzen kann und will, indem er entsprechend eingesetzt und motiviert bzw. frustriert wird. Diese Selektionsphase verläuft weitgehend ungesteuert, wenn es personalpolitischer Grundsatz ist, neue Mitarbeiter „ins kalte Wasser zu werfen“, d.h. die Selektion der informellen Organisation zu übertragen. Stellt man nun fest, daß viele neue Mitarbeiter bereits nach kurzer Zeit frustriert sind, kann es ratsam erscheinen, durch den Gestaltungseingriff eines formalen Einführungsprogramms in diesen Selektionsprozeß einzugreifen. Dadurch werden zwar die informellen Sozialisationsprozesse zwar nicht unterbunden, aber ihre Wirkung kann gezielt moderiert werden.

4 Typen personalpolitischer Prozesse

Das Modell der entwicklungsorientierten Personalpolitik setzt sich aus drei Elementen zusammen, die jeweils in bezug auf Motivationen und Qualifikationen unterschiedliche Ausprägungen aufweisen können:

- Die drei *Teilprozesse* der Aktivierung, Selektion und Retention, die jeweils als breite Pfeile dargestellt sind, deren Länge anzeigt, wieviele personalpolitische Aktivitäten das Unternehmen durchführt.
- Die *Kopplungen* von Aktivierung und Selektion bzw. Selektion und Retention. Die Breite der Verbindungen zeigt an, wie eng die beiden Teilprozesse miteinander verkoppelt sind.
- Die *Rückkopplungen* von der Retention zurück zu Aktivierung und Selektion. Ein „+“ steht für bestätigende Wirkungen, während ein „-“ widersprechende Wirkungen bedeutet (vgl. Abb. 9).

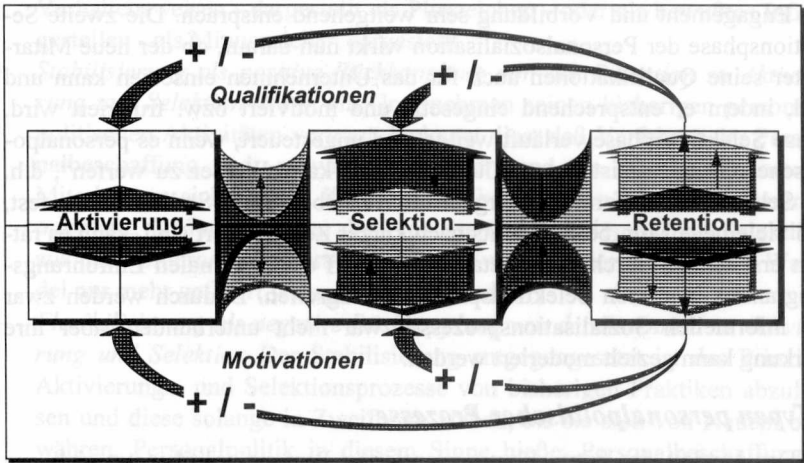


Abb. 9: Das Modell der entwicklungsorientierten Personalpolitik (II)

Die wichtigsten Determinanten für die Ausprägung der drei Elemente sind zum einen die aktuelle Entwicklungsphase des Unternehmens im organisationalen Lebenszyklus, ausgedrückt in der relativen Größe und inneren Komplexität, und zum anderen die äußere Situation, die sich als eine Kombination aus Komplexität, Dynamik und Kontrollierbarkeit der personalpolitisch wesentlichen Faktoren darstellt. Der erste Faktor beschreibt die aus der Organisation selbst auf die Entwicklung von Qualifikationen und Motivationen wirkenden Kräfte, der zweite Faktor, die von außen indirekt wirkenden Kräfte. Aus der Kombination der beiden Faktoren lassen sich vier Idealtypen personalpolitischer Steuerung unterscheiden (vgl. Abb. 10).

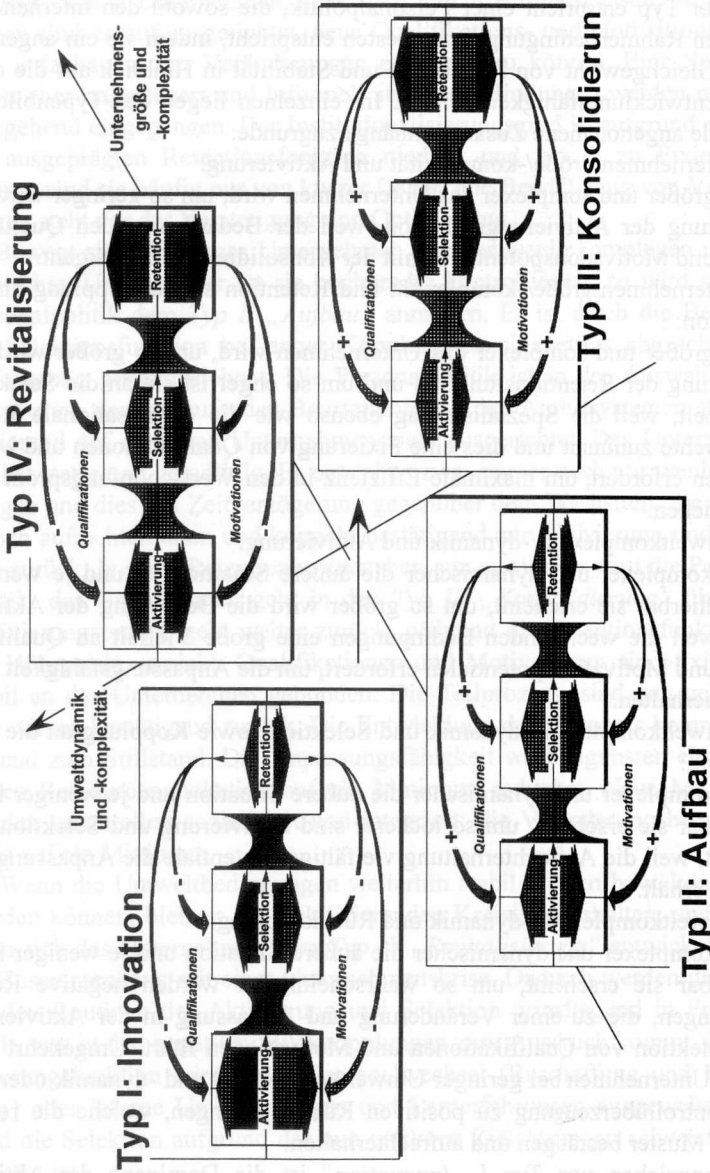


Abb. 10: Organisationstypen und Personalpolitik

Jeder Typ entspricht einer Personalpolitik, die sowohl den internen wie externen Rahmenbedingungen am besten entspricht, indem sie ein angemessenes Gleichgewicht von Flexibilität und Stabilität in Hinblick auf die optimale Entwicklungsfähigkeit schafft. Im einzelnen liegen der Typenbildung folgende angenommene Zusammenhänge zugrunde:

Unternehmensgröße/-komplexität und Aktivierung:

Je größer und komplexer das Unternehmen wird, um so geringer wird die Bedeutung der Aktivierungsfunktion, weil der Bedarf an neuen Qualifikations- und Motivationspotentialen mit der Konsolidierung zurückgeht.

Unternehmensgröße/-komplexität und Retention sowie Kopplung an die Selektion:

Je größer und komplexer das Unternehmen wird, um so größer wird die Bedeutung der Retentionsfunktion und um so enger ist sie an die Selektion gekoppelt, weil die Spezialisierung ebenso wie die organisationale Reglungsdichte zunimmt und dies eine Fixierung von Qualifikationen und Motivationen erfordert, um maximale Effizienz in den Wertschöpfungsprozessen zu erreichen.

Umweltkomplexität/-dynamik und Aktivierung:

Je komplexer und dynamischer die äußere Situation ist und je weniger kontrollierbar sie erscheint, um so größer wird die Bedeutung der Aktivierung, weil die wechselnden Bedingungen eine große Vielfalt an Qualifikations- und Motivationspotentialen erfordert, um die Anpassungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Umweltkomplexität/-dynamik und Selektion sowie Kopplung an die Aktivierung:

Je komplexer und dynamischer die äußere Situation und je weniger kontrollierbar sie erscheint, um so lockerer sind Aktivierung und Selektion gekoppelt, weil die Aufrechterhaltung vielfältiger Potentiale die Anpassungsfähigkeit erhält.

Umweltkomplexität/-dynamik und Rückkopplung:

Je komplexer und dynamischer die äußere Situation und je weniger kontrollierbar sie erscheint, um so wahrscheinlicher werden negative Rückkopplungen, die zu einer Veränderung und Anpassung in der Aktivierung und Selektion von Qualifikationen und Motivationen führt. Umgekehrt tendieren Unternehmen bei geringer Umweltkomplexität und -dynamik oder hoher Kontrollüberzeugung zu positiven Rückkopplungen, welche die retenden Muster bestätigen und aufrechterhalten.

Kennzeichen von *Typ I „Innovation“* ist die Dominanz der Aktivierungsfunktion bei lockerer Kopplung zwischen den drei Teilprozessen der evolutionären Entwicklung. In Reinform findet sich diese Personalpolitik in

neugegründeten Unternehmen, aber auch in Turnaround-Phasen. Alle Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, neue Qualifikations- und Motivationspotentiale aufzubauen, um Veränderungen erreichen zu können. Eine Selektion findet eher ungesteuert und informell statt, und Bindungen werden nur vorübergehend eingegangen. Der Institutionalisierungsgrad ist aufgrund der wenig ausgeprägten Retentionsfunktion niedrig, und wo es zu Fixierungen kommt, sind sie häufig nur von kurzer Dauer. Die Bewältigung von Veränderungen steht vor der Verstetigung und Optimierung.

Bewegt sich ein junges Unternehmen in einer wenig komplexen und dynamischen Umwelt oder ist sie hochgradig kontrollierbar, so wird sich die Personalpolitik dem *Typ II „Aufbau“* annähern. Er ist durch die Betonung der Selektionsfunktion bei enger Kopplung an eine etwas abgeschwächte Aktivierung gekennzeichnet. Die Personalpolitik ist in der Auswahl neuer Mitarbeiter, der fortlaufenden Beurteilung und den Anreizsystemen stark selektierend auf die fixen Unternehmensziele ausgerichtet. Das Unternehmen wächst stetig und geradlinig. Es entstehen zwar immer noch nur wenige Bindungen und dies mit Zeitverzögerung gegenüber dem Wachstum. Sie werden jedoch aufrechterhalten und koppeln bestätigend zur Aktivierung und Selektion zurück. Je mehr Retentionen entstehen, um so stabiler wird die Personalpolitik; das Unternehmen geht in den *Typ III „Konsolidierung“* über. Der Aktivierungsprozeß geht weiter zurück, während die Retentionsfunktion ihren Höhepunkt erreicht. Qualifikationen und Motivationen sind fixiert und stabil an das Unternehmen gebunden. Die Teilprozesse sind eng gekoppelt und wirken bestätigend zurück. Die Entwicklung des Personals kommt weitgehend zum Stillstand. Die Anpassungsfähigkeit wird zugunsten einer optimalen Ressourcenallokation auf ein Minimum reduziert. Neue Mitarbeiter werden unmittelbar sozialisiert und integriert; die Veränderungsbereitschaft sinkt auf ein Minimum.

Wenn die Umweltbedingungen weiterhin stabil bleiben bzw. kontrolliert werden können, bleiben die stabilisierenden Kreisläufe erhalten, andernfalls kann sich das Unternehmen zum *Typ IV „Revitalisierung“* entwickeln, etwa im Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise. Dadurch werden die bestehenden Routinen der Aktivierung und Selektion grundlegend in Frage gestellt, was in den negativen Rückkopplungen zum Ausdruck kommt. Die Aktivierungsfunktion wird durch Personalwechsel (Beschaffung und Freistellung) oder interne Umbesetzungen und Lernerfahrungen ausgeweitet, während die Selektion aufgrund der nun unklaren Zielsetzungen schwächer ausgeprägt ist.

Der skizzierte Kreislauf ist ein möglicher Verlauf in der Ausrichtung der Personalpolitik, kann im konkreten Fall jedoch beinahe beliebig davon abweichen. Unternehmen, welche sich in fortwährend schwierigen Märkten

bewegen, werden sich dem Typus III kaum annähern, wenn sie ihre andauernd geforderte Anpassungsfähigkeit nicht verlieren wollen, während andere unter besonders günstigen Bedingungen gleich in die Konsolidierung übergehen.

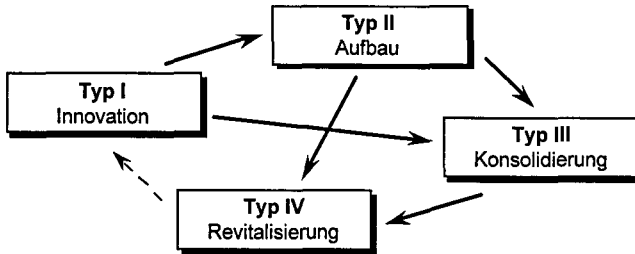


Abb. 11: Lebenszyklus und Organisationstypen

Die Übergänge vom Innovations- zum Aufbautyp sowie vom Konsolidierungs- zum Revitalisierungstyp gehen auf Veränderungen im Markt bzw. deren Rezeption durch die Unternehmensleitung zurück. Dagegen ist der Übergang vom Innovations- oder Aufbautyp zum Konsolidierungstyp bzw. zum Revitalisierungstyp ein kaum vermeidbares Ergebnis des Unternehmenswachstums. Der Übergang von der Revitalisierungs- zur Innovationsphase ist schließlich das Ergebnis einer erfolgreichen Neuorientierung.

5 Was leistet der Entwicklungsansatz für die Beschreibung und Erklärung der betrieblichen Personalpolitik?

Zur Beantwortung dieser abschließenden Frage gehen wir zuerst auf die beschreibende und systematisierende Funktion einer evolutionären Theorie ein und wenden uns anschließend den Perspektiven für Erklärung und Prognose personalpolitischer Prozesse zu.

Beschreibung und Systematisierung

Die in der Vergangenheit immer wieder geäußerte Klage über die „Theorieschwäche“ der Personallehre bezieht sich unserer Einschätzung nach nicht nur darauf, daß die bisher eingeführten Konzepte und Modelle keine ausreichende Basis für empirisch prüfbare Hypothesen darstellen. Sie rührt auch daher, daß diese Konzepte in aller Regel auf den Anspruch verzichten, über eine Aufzählung von Funktionen und Instrumenten der Personalarbeit hinauszugehen, ein Befund der sich auch bei internationaler Betrachtung bestätigt (Raub et al. 1996).

Ein entwicklungsorientierter Ansatz, wie er hier zur Diskussion gestellt wird, interpretiert Personalinstrumente als Hilfsmittel zur Steuerung eines

Evolutionprozesses mit ganz unterschiedlicher Funktion. Dadurch wird deutlich, daß beispielsweise Instrumente der Personalbeschaffung und -auswahl, die in aller Regel in unmittelbarem Zusammenhang untersucht werden, völlig gegenläufige Bedeutung für die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens

haben. In der evolutionstheoretischen Interpretation werden Personalinstrumente einer vor allem praxisgeleiteten Betrachtungsweise entfremdet und erscheinen in einem neuen Licht. Es werden also sowohl neuartige Zusammenhänge erzeugt, als auch bisher verdeckte Beziehungen offengelegt. So ergibt sich aus dem hier gewählten Zugang zu Fragen der Personalpolitik ein heuristisch nützlicher Beitrag.

Über die Systematisierung, welche auf einer Deduktion betrieblicher Funktionen beruht, wird zudem erreicht, daß Funktionen und Instrumente der Personalarbeit auf gleicher Ebene in eine logische Beziehung zueinander gebracht werden, welche über eine bloße Aneinanderreihung hinausgeht.

Schließlich sehen wir in dem gewählten Ansatz mit seiner Betonung der Ressourcenperspektive aber auch einen Schlüssel, um - als sozialwissenschaftliche Alternative zu mikroökonomisch fundierten Ansätzen - eine Kopplung der Personallehre an die allgemeine Betriebswirtschaftslehre herzustellen. Die Personalpolitik wird zur Steuerung des Produktionsfaktors Arbeit neben die übrigen betrieblichen Kernfunktionen gestellt. Die konzeptionelle Verbindung wird dabei über den gemeinsamen Prozeß der Ressourcenallokation als Ergebnis einer Selektionsleistung durch das Management hergestellt.

Erklärung und Prognose

Inwiefern die Evolutionstheorie in der Lage ist, Veränderungen über ihre bloße Beschreibung hinaus zu erklären, so daß prüfbare Hypothesen formuliert werden können, die Prozeßverläufe vorzeichnen, ist sowohl in ihrer naturwissenschaftlichen als auch sozialwissenschaftlichen Anwendung umstritten. Obwohl auf die Gefahr tautologischer Erklärungen von Selektionsergebnissen immer wieder hingewiesen wird, gehen die Vertreter evolutionärer Ansätze entweder davon aus, daß die Bildung nicht-zirkulärer Hypothesen prinzipiell möglich sei (Aldrich 1979: 51 ff.), oder vertreten die Ansicht, daß dieses Problem in seiner Bedeutung überschätzt werde (Sober 1984: 61 ff.). Obwohl inzwischen zahlreiche empirische Arbeiten zur Populationsökologie vorliegen, weist etwa Kieser (1993: 253 ff.) darauf hin, daß noch kaum Beweise dafür erbracht werden konnten, daß die Erklärungskraft evolutionärer Ansätze diejenige einfacher Lebenszyklenmodelle übersteige.

Von größerer Bedeutung für unseren Zusammenhang sind die empirischen Studien zum Organisationsmodell von Weick, die sich mit der selegierenden Bedeutung von Kommunikationsprozessen in Gruppen beschäftigten und teilweise Bestätigungen für die im Modell angenommenen Zusammenhänge erbrachten (Kreps 1977; Bantz/Smith 1980; Putnam/Sorenson 1982). Allerdings beschränken sich die positiven Belege auf den Zusammenhang zwischen dem Verhältnis zwischen auftretender Variation und der Intensität von Selektionszyklen, während das Gesamtmodell bisher nur auf Plausibilität geprüft wurde.

Perspektiven für empirische Forschungen ergeben sich aus dem hier vorgestellten Modell in mehrerlei Hinsicht: So müßte sich zeigen lassen, daß Unternehmen, welche sich komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen für ihre Personalpolitik ausgesetzt sehen und ihre personalpolitischen Grundsätze auch häufiger in Frage stellen und verändern erfolgreicher sind als diejenigen, welche bei gleichen Ausgangsbedingungen ihre Grundsätze beibehalten. Ebenso sollte sich zeigen lassen, daß selegierende Maßnahmen im selben Maße zu- bzw. abnehmen wie aktivierende Aktivitäten.

In ähnlicher Weise bietet der entwicklungsorientierte Ansatz eine Grundlage zur Evaluation betrieblicher Personalentscheidungen, indem Zusammenhänge zwischen spezifischen Maßnahmen und dem daraus zu erwartenden Potential an Qualifikationen und Motivationen mit ihrer Bedeutung für die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens hergestellt werden.

In diesem Sinne kann ein entwicklungsorientierter Ansatz der Personalpolitik über die systematisierende Funktion hinaus auch Erklärungen und Prognosen für Prozesse und Erfolg personalpolitischer Maßnahmen bereitstellen und dadurch sowohl eine Grundlage für theoriegeleitete Forschungen in der Personallehre schaffen als auch exakte Empfehlungen für die Praxis der betrieblichen Personalarbeit abgeben.

Hans-Dieter Rönsch

Evolution der Personalpolitik?

Titel und Untertitel des Aufsatzes von Klimecki und Gmür machen neugierig auf Antworten zu Fragen, die sich neuerdings stellen: Wie verändern sich wirtschaftliche Organisationsformen im allgemeinen und Muster der Personalpolitik im besonderen vor den Herausforderungen, die mit dem technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel einhergehen? Wie arbeiten am Ende unseres Jahrhunderts in diesem herausgegriffenen Bereich die Mechanismen der soziokulturellen Evolution? Aufgrund welcher Unterschiede im Stil, im Ansatz, in der Strategie auch der Personalpolitik erweisen sich bei komplexeren sozial-ökonomischen Verhältnissen und/oder Produkten und Dienstleistungen bestimmte Betriebe als überlebensfähiger als andere? Ist das Ausdifferenzierte der Feind des Einfachen? Ist die generalistische Organisation erfolgreicher als die der Nische angepaßte?

Nur auf wenige dieser Fragen kann ein Beitrag im Umfang eines Aufsatzes Antworten geben. Um so mehr richtet sich die Neugier darauf, wie die Autoren mit den Begriffen Entwicklung und Evolution umgehen. Dementsprechend ließe sich die Richtung möglicher Antworten abschätzen, die sich aus ihrem Ansatz ergeben könnten.

Jeder ernsthaften Betrachtung des wirtschaftlichen Geschehens drängt sich die Kategorie 'Entwicklung' auf - um so bedauerlicher, daß sich in manchen Sparten der Wirtschaftswissenschaft die Konzeptualisierung von Zeit in 'Bilanzjahr' oder 'Konjunktur' erschöpft. Dieser Einseitigkeit entgegen richtet sich das wissenschaftliche Interesse zunehmend auf Ausdifferenzierungsprozesse und sonstige Strukturveränderungen von Volkswirtschaften ebenso wie von einzelnen Unternehmen und Branchen. Einige Aspekte dieses Interesses beleuchtet der Beitrag von Rüdiger Klimecki und Markus Gmür.

Ein sehr naheliegender (und wissenschaftshistorisch bedeutsamer) Aspekt von Entwicklung ist 'Evolution'. Manches im Bereich der Wirtschaft reizt in der Tat zum Vergleich: Schon oberflächlich gesehen läßt sich das Prinzip der Marktkonkurrenz ohne große Mühe auf den Kampf ums Dasein beziehen, die 'schöpferische Zerstörung' wiederum auf das Werden und Vergehen von Arten.

Sogar für die 'langen Wellen der Konjunktur' finden sich Parallelen in erdgeschichtlichen klimatischen Zyklen. Gleiches gilt für das Ineinander von Ontogenese und Phylogenese, wie es in der Welt der Wirtschaft und ihren Organisationsformen zu beobachten ist.

Allerdings steht ein evolutionstheoretisches Paradigma, das solchermäßene gewisse Zwangsläufigkeit von Konstellationen und Prozessen

hervorhebt, in Konkurrenz zu einem anderen, neueren Paradigma, das Entwicklung eher als Ergebnis bewußten, strategischen Handelns einer Vielzahl von Systemen sieht. Ihm zufolge sehen sich die Akteure des wirtschaftlichen Geschehens immer weniger nur passiv den Konjunkturen, sozialen Veränderungen und sonstigem Umweltstreß ausgesetzt (jeweils mit dem Druck, sich binnen einer Galgenfrist anzupassen oder aber unterzugehen). Stattdessen werden sie - kybernetisch - als Systeme interpretiert, die gegenüber ihrer Umwelt 'Ultrastabilität' zu gewinnen suchen. Das bedeutet einen Zustand, der einem System durch Veränderung der eigenen Struktur der Umweltveränderung einen Schritt vorauszuweichen oder der Umwelt eigene Muster aufzuprägen erlaubt.

Genau in dieses paradigmatische Spannungsfeld führen Rüdiger Klimecki und Markus Gmür.

Das Verdienstvolle an ihrem Beitrag ist zunächst, daß sie die Spannweite der beteiligten Ansätze und Perspektiven verdeutlichen. Sodann (und in der Hauptsache) liefern sie einen daraus abgeleiteten dynamischen Ansatz, der Prozesse und Veränderungen in der Personalpolitik ins Auge faßt: eine „entwicklungsorientierte Erklärung der Personalpolitik“. Schließlich präsentieren sie in Gestalt dieses Erklärungsansatzes den Versuch einer Amalgamierung der beiden paradigmatisch unterschiedlichen Konzepte von Entwicklung.

Für den Leser zeichnet sich dieser Versuch bereits frühzeitig ab: Die Autoren halten in ihrem Beitrag die Schwebelage zwischen 'Evolution' und 'System', sie schlagen sich also in besagtem paradigmatischen Dualismus weder auf die eine noch auf die andere Seite. Sie gehen zwar vom Evolutionskonzept aus, beschränken sich dann aber ausdrücklich auf eine Binnenperspektive von Organisationen und blenden die Umwelteinflüsse auf die Personalpolitik weitgehend aus. Obwohl sie somit systemzentriert argumentieren, betrachten sie andererseits das „personalpolitische“ System nicht in erster Linie als ein strategisch handelndes. Vielmehr sehen sie es in seinen Binnenverhältnissen wiederum quasi naturgesetzlichen, zyklischen, von ihnen „evolutionär“ genannten Abfolgen von Funktionstypen unterworfen.

Die Frage liegt also nahe, ob die Autoren tatsächlich in die Nähe einer Synthese des paradigmatischen Ausgangsmaterials gelangen, oder ob es sich eher, wie man in der Diplomatie sagen würde, um einen dilatorischen Formelkompromiß handelt, also eine begriffliche Anpassung ohne Versöhnung der zugrundeliegenden Widersprüche. Der Weg zu einer Antwort führt über eine kurze Sichtung der konzeptionellen Mängel ihres Ausgangsmaterials.

Was die evolutionstheoretische Perspektive in den Sozialwissenschaften angeht, so darf man sagen, daß sie eher Metaphern, weniger operationalisierungsfähige Grundlagen für empirische Forschung liefert. So einfach auch immer Darwins Grundmodell (variation, selection, retention) sein mag, die

Komplexität und die vergleichsweise enorme Geschwindigkeit im Bereich sozialer Umweltveränderungen und die gewaltige Zahl von 'Variationen' in ähnlich vielen betroffenen Systemen haben Modelle der sozio-kulturellen Evolution nicht über Gleichnisse hinauskommen lassen. Der evolutionstheoretische Ansatz hat also in der Regel vor der Komplexität und Langfristigkeit der Entwicklung zu kapitulieren.

Vergleichbar ungünstig steht es mit der Anwendung der kybernetischen Systemtheorie in den Sozialwissenschaften. Sicher stellten die Arbeiten von K.W. Deutsch aus den fünfziger Jahren einen Durchbruch dar, in deren Folge die Konzeptualisierung von Lernfähigkeit, Informationssuche, Ultrastabilität oder Modell-Lernen ein differenzierteres Bild von System-Umwelt-Beziehungen ermöglichte. Es wäre auch auf die kürzliche Popularisierung von Begriffen wie Selbstorganisation, Autopoiesis oder Selbstreferentialität durch Maturana und Luhmann hinzuweisen. Doch bei der Analyse von informationsverarbeitenden Systemen ist es unumgänglich, den Schlüsselbegriff 'Information' zu operationalisieren. Dies gelingt aber nur bei sehr einfachen sozialen Systemen. Nur scheinbar bietet also der Wechsel zur Systemperspektive eine Eingrenzung auf handhabbare Datenmengen und Fristen. Man handelt sich eine beträchtliche Fülle von Individualitäten im Verhalten von Systemen ein, deren Komplexität drastisch reduziert werden muß, bevor man mit Generalisierungen arbeiten kann.

Ganz offensichtlich ist ohne Verkürzungsmechanismen, ohne Komplexitätsbremsen mit beiden Ansätzen nicht umzugehen. Die Verfasser sehen dies ähnlich.

Sie gehen daher in drei Schritten vor:

Obwohl sie mit einer Konzentration des Blicks auf betriebliche Einheiten de facto das System-Paradigma ansteuern, starten sie evolutionstheoretisch, indem sie auf das o.a. Darwinsche Kernmodell der Evolution zurückgreifen. Es dient ihnen offensichtlich dazu, Organisationshandeln muster- bzw. typusbezogenen zu sehen, um so Komplexität aus dem System herauszunehmen.

Darwins Modell hat den Nachteil, daß es ursprünglich Makroprozesse, keine systeminternen Vorgänge betrifft. Um es trotzdem nutzen zu können, muß insbesondere die exogene 'Variation' sozusagen internalisiert werden. Die Verfasser tun dies, indem sie - K.E. Weick folgend - Darwins Modell in dieser Position verändern: Sie ersetzen „Variation“ durch „Aktivierung“, was das Bemühen von Systemen bezeichnet, ständig das Ausmaß an 'requisite variety' (im Sinne von Ross W. Ashby) zu vermehren. Diese Internalisierung von Variation bedeutet freilich einen Wechsel vom Evolutions-Paradigma zum System-Paradigma.

Aber: 'Aktivierung', gerade weil umfassend mit „allen personalpolitischen Aktivitäten“ gleichgesetzt, droht modellmäßig und forschungspraktisch aus dem Ruder zu laufen. Dem zu wehren, koppeln die Verfasser diese so wichtige Quelle für Ultrastabilität und strategische Kompetenz einer Organisation an die Dynamik der „Entwicklungsstadien der Organisation“ (d.h. den Kreislauf von Innovation, Aufbau, Konsolidierung, Revitalisierung) und reduzieren sie dergestalt auf eine Abfolge von 'Makros', die begrifflich eine ganze Fülle von Organisationshandeln zu bündeln haben. Mit dieser Rückkehr zur Evolution (hier allerdings nur in der Pseudo-Gestalt einer organisationsinternen Zyklik) wird wiederum das System-Paradigma weitgehend aufgegeben.

Man muß also den Eindruck gewinnen, daß ein Oszillieren zwischen beiden Paradigmata unvermeidlich ist und überdies von beiden Paradigmata jeweils nur Teile genutzt werden können. Die Synthese von Mikro- und Makrofaktoren, von endogenen und exogenen Faktoren scheint nicht erreichbar zu sein.

Es läßt sich aber nicht verkennen, daß ein Teil dieser Oszillationen einer beklagenswerten Begriffsverwirrung in der Referenzliteratur zuzuschreiben ist - so ist nicht einzusehen, daß das bloße 'Lernen' eines einzelnen Systems mit Begriffen verbrämt wird, die der Ausdifferenzierung ganzer Gattungen galten, oder daß 'Evolution' mit einem zyklischen Entwicklungsmuster von Organisationsindividuen assoziiert wird. Auch daß etwa 'Selektion' einmal - evolutionstheoretisch - für die Bewahrung lebensächtiger Lebensformen steht, dann - lern- bzw. systemtheoretisch - für die Wahl von Handlungsalternativen, schließlich doch wieder für die personalpolitische 'Zuchtwahl' (so die frühe Eindeutschung von Darwins selection) unter Mitarbeitern, das fordert Wendigkeit vom Leser.

Für die Weiterarbeit an ihrem Modell ist wichtig, daß die Verfasser nicht streng bei ihrer Ausblendung der Organisationsumwelt (also auch der Gesellschaft) bleiben. So heben sie hervor, daß „u.a. die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, sein Leistungsprogramm, aber auch arbeitsrechtliche und tarifpolitische Entwicklungen, der technische Fortschritt oder gesellschaftliche Wertverschiebungen“ für die Personalpolitik bedeutsam sind.

Es bleibt aber offen, ob sie dabei eher an letztlich zufällige, die normale Zyklik des Ablaufs 'störende' Auswirkungen auf die Personalpolitik denken, oder auch - was einen eigentlich evolutionären Ansatz darstellen würde - an durch die Umwelt ausgelöste fundamentale Wandlungen personalpolitischer Muster und Strategien, also an eine Folge von Musterwechseln.

Zweifellos überlagern sich systeminterne, zyklische Prozesse und exogene evolutionäre Entwicklungen auch im Betrieb. Interessant wäre es daher,

dieses Überlagerungsphänomen, d.h. die Mischung von exogenen und endogenen Effekten in der Organisationsentwicklung, nach ihrem Anteil differenziert zu sehen. Ein Stück in diese Richtung scheinen die Verfasser zu gehen, indem sie verschiedenartige Organisationstypen aus der „Kreuzung“ interner und externer Komplexität entstehen sehen. Noch haben aber die von Klimecki und Gmür postulierten Zyklen Vorrang vor dem evolutionären Musterwechsel.

Aber selbst gesetzt den Fall, daß das Zyklus-Modell die Wirklichkeit der letzten Jahre exakter trifft als irgendein Musterwechsel-Modell - bliebe dann nicht doch die Frage, ob nicht die gesellschaftliche Dynamik der letzten Jahre zu einer evolutionären Ausdifferenzierung von Organisationsformen geführt hat? Und müßte nicht der damit verbundene Musterwechsel in der Personalpolitik die Gültigkeitsdauer des Zyklus-Modells verkürzen? Würde künftig dann der quasi naturgesetzliche Verlauf des Lebenszyklus einer Organisation abgelöst durch das ständige Bemühen von Organisationen, mit differenzierteren Operationsmustern jegliche Zyklus-Prophezeiung zu zerstören - wenn auch zum Schaden wissenschaftlicher Typisierung und Klassifizierung?

Teil 5

Pragmatisch ausgerichtete Erklärungsansätze

Marion Festing/Yvonne Groening/Wolfgang Weber

Die theoretische Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive des Harvard-Ansatzes

1 Einführung

1.1 ZIELSETZUNG DES BEITRAGS

Von den Herausgebern des vorliegenden Bandes wurde den Verfassern dieses Beitrags die Herausforderung angetragen zu klären, auf welche Weise durch den Harvard-Ansatz eine theoretische Erklärung der Personalpolitik geleistet werden kann. Aus dieser Fragestellung ergibt sich der Aufbau des Beitrags. Zunächst erfolgt eine Konkretisierung der Themenstellung. Hierfür ist es erforderlich, einige Aussagen zum derzeitigen Stand der theoretischen Erklärung in der Personalwirtschaft zu treffen. Anschließend wird eine Klärung des Begriffs „Personalpolitik“ vorgenommen, um beurteilen zu können, ob mögliche Erklärungsleistungen oder Theorieanwendungsdefizite auch auf den Bereich der Personalpolitik zutreffen. Es folgt eine Darstellung des Harvard-Konzepts in seinen Grundzügen sowie eine problembezogene kritische Betrachtung. Im Zuge der Diskussion um mögliche Erklärungsbeiträge gilt es zunächst festzustellen, ob es sich bei dem Harvard-Ansatz selbst bereits um eine Theorie handelt. Auf der Basis einer konkreten Theoriedefinition wird die Aussage zur Diskussion gestellt, daß dies nicht der Fall ist. Da mögliche Erklärungsleistungen implizit in den Ausführungen zum Harvard-Ansatz angedeutet werden, begeben sich die Verfasser auf die Suche nach Elementen theoretischer Erklärungen. Am Beispiel der Transaktionskostentheorie wird aufgezeigt, daß sehr wohl mit theoretischem Vokabular gearbeitet wird und anerkannte Konzepte der Personal- und Organisationsforschung Berücksichtigung finden. Die Wahl der Transaktionskostentheorie als einer möglichen theoretischen Grundlage ergibt sich aus einer inhaltlichen Analyse des Argumentationsstranges des Konzepts. In der Schlußbetrachtung erfolgt eine abschließende Einschätzung zur theoretischen Erklärungsleistung des Harvard-Ansatzes.

1.2 GRUNDLEGENDE BEMERKUNGEN ZUM HARVARD-ANSATZ

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht der Harvard-Ansatz, der von Beer, Spector, Lawrence, Mills und Walton Mitte der achtziger Jahre an der Harvard Graduate School of Business entwickelt wurde (vgl. Beer et al. 1984 und 1985). Es handelt sich um ein Konzept des Human Resource Managements (HRM), das dadurch gekennzeichnet ist, daß bisher getrennt voneinander betrachtete Aufgabenfelder wie beispielsweise Personalbeschaffung

und Personalentwicklung in einen Zusammenhang gestellt und die Interdependenzen zum Gegenstand der Analyse gemacht werden. Darüber hinaus wird eine simultane Entscheidung über Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur angestrebt und die Funktionsbereichsperspektive zugunsten einer General Management Perspektive aufgegeben (vgl. Staehle 1990, S. 727). Das Ziel dieses Konzepts definieren die Autoren des Harvard-Ansatzes wie folgt: Die Leistungspotentiale aller Organisationsmitglieder sollen durch ein System aufeinander bezogener personalwirtschaftlicher Maßnahmen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Beschäftigten sowie der gesellschaftlichen Wohlfahrt aktiviert und genutzt werden (vgl. Beer et al. 1985, S. 4).

Da – wie oben erläutert – die Zielsetzung des Beitrags darin besteht, zu einer Einschätzung über das Potential des Harvard-Ansatzes zur theoretischen Erklärung der Personalpolitik zu gelangen, werden im folgenden einige einführende Anmerkungen zum Stand der Diskussion hinsichtlich theoretischer Erklärungsansätze in der Personalwirtschaft gegeben.

2 Zur Theoriediskussion in der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft ist nach Auffassung verschiedener Autoren durch ein Theoriedefizit gekennzeichnet (vgl. hierzu insbesondere die Beiträge in Weber, 1996a. Zu ähnlichen Einschätzungen kommen auch Marr 1987, S. 14 ff.; Elsik 1992, S. 7; Drumm 1992, S. 523; Festing 1996; vgl. in der angelsächsischen Literatur Butler/Ferris/Napier 1991, S. 211; Ferris/Judge 1991; Wright/ McMahan 1992; Wright/Rowland/Weber, 1992 Sp. 1150). Es kann weder von einer allgemein anerkannten personalwirtschaftlichen Theorie gesprochen werden, noch ist es für diese Disziplin charakteristisch, Forschungsbeiträge durch Aussagen allgemeiner theoretischer Ansätze zu fundieren. Als Beleg kann u.a. die Feststellung von Drumm gewertet werden, daß die Personalwirtschaft eher eine Kunstlehre darstellt als ein Fach, welches sich durch die intensive Verwendung von Theorien auszeichnet (Drumm 1993, S. 680 f.). Er belegt dieses Statement durch eine Analyse von 220 empirischen personalwirtschaftlichen Studien, von denen nur gut ein Zehntel explikativen Charakter aufweist (vgl. auch Drumm 1996, S. 8). Vor diesem Hintergrund wird die häufig vorzufindende Forderung nach einer Verbesserung der theoretischen Fundierung der Personalwirtschaft verständlich (vgl. z.B. Nienhüser 1996; Backes-Gellner 1996; Sadowski et al. 1994).

Um konkretere Aussagen über die Theoriefundierung der Personalwirtschaft im allgemeinen und der Personalpolitik im besonderen treffen zu können, gilt es vorerst zu klären, was unter einem Defizit an theoretischer Fundierung verstanden werden kann. Nach Nienhüser liegt ein Fundierungsdefizit dann vor, wenn zur Begründung personalwirtschaftlicher Aussagen keine

Theorien herangezogen werden, obwohl diese – wie die Durchsicht verschiedener Lehrbücher zeigt (vgl. die Ausführungen bei Sadowski et al. 1994) – viel diskutiert werden (vgl. Nienhüser 1996, S. 41 ff.). Allerdings herrscht keinesfalls Einigkeit darüber, welches Theorienspektrum im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen als relevant erachtet wird und welchen Ansätzen eine mehr oder weniger große Erklärungskraft in bezug auf bestimmte Problemfelder zugeschrieben werden kann (vgl. hierzu die kontroversen Diskussionen verschiedener Beiträge in Weber 1996a). Im folgenden soll ein kurzer Eindruck vermittelt werden, welche Theorien im personalwirtschaftlichen Kontext Verwendung finden.

Die personalwirtschaftliche Bedeutung von Theorien ist gegeben, wenn diese „... Beiträge zum Verständnis der personalwirtschaftlichen Aufgabebereiche und deren Voraussetzungen und Wirkungen liefern“ (Weber/Mayrhofer/Nienhüser 1993, S. 264). Wright/McMahan diskutieren sechs unterschiedliche Perspektiven: die ressourcenorientierte Perspektive, welche auch unter dem Namen „Resource-Based View of the Firm“ diskutiert wird (vgl. hierzu im deutschsprachigen Raum z.B. Knyphausen 1993; im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen Steinmann/Hennemann 1996); verhaltenswissenschaftliche Ansätze, in deren Zentrum zumeist rollentheoretische Überlegungen stehen; kybernetische Systemmodelle (vgl. hierzu im deutschsprachigen Raum Mayrhofer 1996b); institutionenökonomische Ansätze, insbesondere die Transaktionskostentheorie und die Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. hierzu im deutschsprachigen Raum Backes-Gellner 1996; Schauenberg, 1996); die Resource-Dependence-Theorie als machtorientierter Ansatz sowie institutionelle Theorien (Wright/McMahan beziehen sich insbesondere auf Meyer/Rowan 1977; in ähnlicher Theorietradition stehen die später veröffentlichten Arbeiten von Scott/Christensen 1995; Scott/Meyer 1994c) im eher sozialkonstruktivistischen Sinne (vgl. Wright/McMahan 1992). In der von Weber herausgegebenen Monographie zu Grundlagen und Konzepten der Personalwirtschaft werden ferner Führungs- und Entscheidungstheorien im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen diskutiert (vgl. Weber 1996a, insbesondere die Beiträge von Martin/Bartscher 1996; Wunderer 1996; Weibler 1996).

Der Harvard-Ansatz selbst wird lediglich im Lehrbuch von Oechsler als „ein theoretischer Ansatz zu Personal und Arbeit“ eingeordnet (vgl. Oechsler 1997, S. 16; hierzu auch Weibler 1995, S. 121). Ansonsten findet er in keinem deutschsprachigen Beitrag zur theoretischen Auseinandersetzung mit der Personalwirtschaft Berücksichtigung.

Dieser Überblick erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern skizziert einige Ansätze, denen ein besonders großes Potential im Hinblick auf die theoretische Erklärung der Personalpolitik zugeschrieben wird.

Gleichzeitig unterstreicht er die getroffene Aussage, daß es keinen Konsens darüber gibt, welches Theorienspektrum als personalwirtschaftlich relevant angesehen wird.

3 Begriff der Personalpolitik

Die Inhalte und Aufgabenbereiche der Personalpolitik werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Das Ziel der folgenden Ausführungen besteht nicht darin, diese Diskussion möglichst vollständig wiederzugeben, sondern eine für diesen Beitrag sinnvolle Eingrenzung vorzunehmen (vgl. zu einer detaillierten Abgrenzung der Begriffe „Personalwesen“, „Personalwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Personalpolitik“ und „Personalführung“ sowie „Human Resource Management“ Wächter 1992, S. 316-321; Staehle 1990, S. 718 ff).

Subsumiert man unter dem Begriff „Personalpolitik“ alle Entscheidungen der Personalwirtschaft, so wird er häufig synonym mit dem Begriff „Personalwesen“ oder „Personalarbeit“ verwendet (vgl. Macharzina 1992, Sp. 1780). Werden unter Personalpolitik jedoch lediglich die langfristigen wirksamen Grundsatzentscheidungen verstanden, die das Handeln in allen Aufgabenfeldern des Personalwesens prägen, dann ist Personalpolitik ein Teilbereich der Personalwirtschaft (vgl. zu dieser Auffassung Weber, 1992, Sp. 1827). In diesem Fall steht häufig die inhaltliche Ausgestaltung von Grundsatzentscheidungen im Vordergrund der Ausführungen (vgl. Eckardstein v./Schnellinger 1978, S. 1).

Ein anderer Ansatzpunkt zur Beschreibung der Personalpolitik besteht darin, das Zustandekommen personalpolitischer Grundsatzentscheidungen zu betrachten (vgl. zur entsprechenden Begriffsdefinition der Personalpolitik im Kontext von Human Resource Management-Ansätzen Conrad 1991, S. 427). Dieses läßt sich durch einige besonders markante Merkmale charakterisieren:

- Die personalpolitisch relevanten Entscheidungssituationen können weitgehend als schlecht strukturiert bezeichnet werden (vgl. Weber 1975, S. 40; Macharzina, 1992 Sp. 1781).
- Die Entscheidungstatbestände beziehen sich auf die durch unterschiedliche Wertvorstellungen geprägte Interessenabstimmung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern. Diese erfolgt im Spannungsfeld zwischen unternehmensexternen und -internen Einflußfaktoren (vgl. Wächter 1992, S. 320).
- Die Entscheidungsergebnisse sind nur schwer zu korrigieren und damit in der Regel von langfristiger Bedeutung (vgl. Macharzina 1992, Sp. 1781).

Im vorliegenden Beitrag werden in Anlehnung an die obigen Ausführungen unter Personalpolitik alle Grundsatzentscheidungen in bezug auf perso-

nalwirtschaftliche Aufgabenfelder verstanden. Diese können einerseits hinsichtlich der *inhaltlichen Ausrichtung* der Maßnahmen konkretisiert werden und andererseits das *Zustandekommen* der Entscheidungen betreffen. Bei der erst genannten Dimension steht demzufolge eine output-orientierte Betrachtung im Vordergrund, während bei der zuletzt genannten Dimension eine eher input-orientierte Perspektive überwiegt (vgl. zu diesen Überlegungen auch Weber 1975).

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Begriffsverständnisses können bei einer Analyse personalpolitischer Grundsatzentscheidungen – je nach Untersuchungsperspektive (vgl. hierzu Weber 1996b) – verschiedene Aspekte eine Rolle spielen. Wird beispielsweise die Wirkung einzelner Politikfelder auf den Mitarbeiter untersucht, konzentriert sich die Analyse der Personalpolitik in erster Linie auf die *inhaltliche Ebene* der Entscheidungen. Sie kann sich aber auch primär mit dem *Zustandekommen* personalpolitischer Entscheidungen beschäftigen und wird damit z.B. machtorientierte Aspekte stärker in den Vordergrund stellen (vgl. zur machtorientierten Perspektive den Beitrag von Nienhüser in diesem Band). Bei dieser Perspektive würden folglich die Handlungsgrundlagen der Interessengruppen explizit thematisiert und in einen Zusammenhang gestellt werden (vgl. hierzu auch Wächter 1992, S. 320).

Wie im folgenden gezeigt wird, werden bei der Konzeptionalisierung der Personalpolitik im Harvard-Ansatz beide Perspektiven berücksichtigt.

4 Der Harvard-Ansatz

Der HRM-Ansatz der Harvard Graduate School of Business umfaßt alle funktionellen, institutionellen und instrumentellen Aspekte der Unternehmensführung, die sich mit dem Humanpotential auseinandersetzen. Das Personal wird hierbei als Vermögen mit langfristiger Perspektive ins Zentrum der Betrachtung gestellt, d.h. die Mitarbeiter werden als strategischer Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor des Unternehmens angesehen (vgl. Beer et al. 1985, S. xi).

Die Zielsetzung des Harvard-Konzepts besteht darin, das Leistungsvermögen aller Beschäftigten durch ein Gefüge aufeinander abgestimmter personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu aktivieren und zu nutzen (vgl. Beer et al. 1985, S. 4). Diese Maßnahmen beziehen sich auf das Ausmaß des Mitarbeiterinflusses (*Employee Influence*), auf das Management des Personals vom Eintritt in das Unternehmen über den zielorientierten Einsatz bis hin zum möglichen Austritt (*Human Resource Flow*), auf die Kompensation und Anreizgestaltung (*Reward System*) sowie auf die Arbeitsorganisation (*Work System*) (in den weiteren Ausführungen werden die englischen Begriffe für die Beschreibung der Politikfelder im Harvard-Ansatz verwendet, da direkte

deutsche Übersetzungen zu Mißverständnissen führen können). Typisches Kennzeichen des Ansatzes ist die Abstimmung der genannten Politikfelder untereinander und die Integration der Personalfunktion in das strategische Management des Unternehmens (vgl. Beer et al. 1985, S. 11 ff.). Folglich ist das dem Harvard-Ansatz zugrundeliegende HRM-Verständnis umfassender als das der Personalarbeit oder der Personalfunktion (vgl. Liebel/Oechsler 1994, S. 1).

4.1 EINORDNUNG DES HARVARD-ANSATZES

Schon Ende der fünfziger Jahre legten einzelne Managementforscher ihren Arbeiten ein humanistisch geprägtes Menschenbild zugrunde (vgl. beispielsweise Argyris 1957; McGregor 1960. Vgl. zu diesen Ausführungen ferner Staehle 1989, S. 389). Seit Beginn der achtziger Jahre wird eine Veränderung der Wertschätzung des Personals auch in denjenigen Beiträgen diagnostiziert, die sich mit der Funktion des Personalmanagements beschäftigen. Als Ursachen für diesen Wandel sieht Staehle die folgenden Faktoren (vgl. Staehle 1989, S. 388; vgl. hierzu auch Conrad 1991, S. 413 ff.; Devanna/Fombrun/Tichy 1981, S. 51 ff)):

- eine Wettbewerbsverschärfung und die damit einhergehende Notwendigkeit der Verbesserung von Produktivität und Qualität;
- die sich aus dem Einsatz neuer Technologien ergebenden veränderten Anforderungsprofile;
- den Wertewandel und damit verbundene veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt;
- demographische Veränderungen wie Altersaufbau und Frauenerwerbstätigkeit.

An der Harvard Graduate School of Business wurde dieser Trend Mitte der achtziger Jahre durch das vorliegende HRM-Konzept dokumentiert und ein globaler Wandel vom sogenannten „Control Model“ zum „Commitment Model“ angekündigt (vgl. Walton, 1985 S. 35 ff.; vgl. hierzu auch Lundy/Cowling 1996, S. 53)). Als ein ähnlich integrativ angelegtes Konzept, welches den Humanfaktor als wertschöpfendes Potential in den Mittelpunkt stellt, kann der Michigan-Ansatz angeführt werden (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982).

4.2 PERSONALPOLITIK IM HARVARD-ANSATZ

In der Darstellung des Harvard-Ansatzes von Beer et al. werden unter dem Begriff der Personalpolitik die *Human Resource Management Policies* zusammengefaßt (vgl. Beer et al. 1985, S. 7). Hauptaufgabe des Personalmanagements ist in diesem Kontext die Ausgestaltung, Abstimmung und Implementierung der nachfolgend beschriebenen vier Politikfelder *Employee Influence*, *Human Resource Flow*, *Reward System* und *Work System*, wobei

auch eine strategische Betrachtungsweise Berücksichtigung finden soll (vgl. Beer et al. 1985, S. 7 f.; Beer/Spector 1985, S. 221). Somit stellt der Begriff „Personalpolitik“ im Harvard-Ansatz zunächst lediglich auf die inhaltliche Ausgestaltung der genannten HRM-Felder ab (vgl. hierzu auch Conrad 1991, S. 428).

Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Rechtsform des Unternehmens und des spezifischen Einflusses der Gewerkschaften werden im Politikfeld *Employee Influence* grundlegende Entscheidungen über die Verteilung von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer und der Anteilseigner getroffen. Diese Partizipationsrechte an der Formulierung von Unternehmenszielen und an der Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenbereiche schränken entscheidend das traditionelle Direktionsrecht des Arbeitgebers ein und gelten nach Beer et al. als kritische Zugeständnisse der Unternehmensführung an die Mitarbeiter (vgl. Beer et al. 1985, S. 8). Diese im US-amerikanischen Kontext gegebene Einschätzung der Autoren muß insbesondere vor dem Hintergrund deutscher industrieller Beziehungen als stark systemgeprägt bewertet werden.

Neben den gesetzlich vorgegebenen oder den durch die Gewerkschaften vereinbarten Mitwirkungsrechten der Mitarbeiter sind die Instrumente vielfältig, welche die Führungskräfte zusätzlich einsetzen können. Zu ihnen gehören z.B. teilautonome Arbeitsgruppen und Projektarbeit, Gruppenentscheidungen auf Managementebene, Teilnahme an Qualitätszirkeln oder aber eine Open Door-Politik (vgl. Beer/Spector 1985, S. 221 f.). Die Gestaltung der Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter ist für das Unternehmen insbesondere deshalb von großer Bedeutung, weil sie richtungweisend für die Formulierung und Ausgestaltung der anderen HRM-Politikfelder ist (vgl. Beer et al., 1984, S. 11; vgl. hierzu die Abbildung „Human Resource System“ bei Beer et al., 1985, S. 12, in der das Politikfeld *Employee Influence* explizit ins Zentrum der anderen drei Felder *Work System*, *Rewards* und *Human Resource Flow* gestellt wird).

Das Politikfeld *Human Resource Flow* beinhaltet vorwiegend die originären Funktionen des Personalmanagements wie Beschaffung neuer Mitarbeiter, Personaleinsatz, Leistungsbeurteilung und Freisetzung sowie die in diesem Kontext bestehende Personalverantwortung der Führungskräfte. Neben der Wahrnehmung dieser traditionellen Aufgaben werden im Harvard-Ansatz an die Personalverantwortlichen und Führungskräfte zusätzliche Anforderungen gestellt (vgl. hierzu Beer et al., 1985, S. 9). So besteht die gemeinsame Verpflichtung der Bereitstellung von Mitarbeitern mit den erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen zum adäquaten Zeitpunkt. Nur so wird es –

den Aussagen der Autoren zufolge – gelingen, den strategischen Anforderungen, resultierend aus Umweltdynamik und -diskontinuität, gerecht zu werden.

Im Kontext der Ausgestaltung gerechter Belohnungs- und Anreizsysteme fordern Beer et al., daß die Bestandteile des *Reward System* mit der Unternehmensstrategie, der Managementphilosophie, den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie mit den anderen Politikfeldern in Einklang gebracht werden (vgl. Beer et al. 1985, S. 10). Zu berücksichtigen ist gleichwohl, daß die in diesem Politikfeld getroffenen Entscheidungen einerseits auf das Erreichen wichtiger Unternehmensziele wirken und andererseits selbst von diesen beeinflusst werden. Demzufolge müssen die Fragen, welche Arten der Kompensation als Anreize dienen und welche Belohnungen auf Basis der Individualleistung bzw. des Gruppenergebnisses erfolgen sollen, direkt von der Unternehmensführung entschieden werden. Nur so ist es möglich, den Mitarbeitern einen Eindruck von den grundlegenden Werten – die sich in den erwünschten Verhaltensweisen und erforderlichen Fähigkeiten widerspiegeln – zu vermitteln und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken (vgl. Beer et al. 1985, S. 9 f.).

Die unternehmensspezifische Arbeitsorganisation wird im Politikfeld *Work System* festgelegt. Hierzu gehören der Mitarbeiterereinsatz, die Stellenbeschreibung und Definition der Aufgabe, die Gestaltung des Informationsflusses sowie die Bereitstellung der technologischen Infrastruktur (Beispiele für mögliche Maßnahmen, die im Politikfeld *Work System* angesiedelt sind, beschäftigen sich mit der Gestaltung des Fertigungsprozesses auf Betriebsebene, mit dem Einsatz von Informationstechnologie auf administrativer Ebene sowie mit der Planung und Ausgestaltung eines Zielsystems auf Managementebene). Die Kombination dieser Faktoren beeinflusst – den Ausführungen der Autoren folgend – die Qualität der Unternehmensentscheidungen, die Koordination zwischen Funktionen und Aufgaben sowie die optimale Nutzung der Humanpotentiale (vgl. Beer et al. 1985, S. 10). Neben der Erhöhung der Entscheidungsqualität besitzen die im Politikfeld *Work System* angesiedelten Maßnahmen eine zentrale Bedeutung für das *Commitment* der Mitarbeiter, welches bei der Auswahl von Maßnahmenalternativen beachtet werden muß (vgl. Beer et al. 1985, S. 10). Zudem hat die gewählte Organisationsstruktur erhebliche Auswirkungen auf die Entscheidungsdelegation, die einhergeht mit der Chance der Mitarbeiter auf Partizipation und Beteiligung (vgl. Beer/Spector 1984, S. 228).

Im Harvard-Ansatz wird den skizzierten Politikfeldern insofern ein hoher Stellenwert beigemessen, als die Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen ausschlaggebend für die Erreichung der Unternehmensziele und für die Erfüllung der Mitarbeitererwartungen ist (vgl. Beer et al. 1985, S. 13).

Die Unternehmensführung sollte – den Ausführungen der Autoren zufolge – stets auf der Suche nach der bestmöglichen Gestaltung der HRM-Politikfelder sein, d.h. diejenigen Maßnahmen identifizieren und einsetzen, die dem Wohle von Individuum, Unternehmen und Gesellschaft dienen. Nur wenn die Formulierung der Personalpolitiken als elementare Managementaufgabe interpretiert wird, kann nach Ansicht von Beer et al. erreicht werden, daß neben der Erfüllung der individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnisse gleichzeitig auch die Unternehmensinteressen verwirklicht werden.

Die Darstellung denkbarer Zusammenhänge zwischen den Ausgestaltungsmöglichkeiten der dem Harvard-Ansatz zugrundeliegenden Politikfelder erfolgt im Kontext der Bestimmungsfaktoren der Personalpolitik und der Grundaussagen des Konzepts.

4.3 BESTIMMUNGSFAKTOREN DER PERSONALPOLITIK IM HARVARD-ANSATZ

Die Einordnung des Harvard-Ansatzes als ein integratives HRM-Konzept deutet bereits an, daß die Personalpolitik im Kontext spezifischer Rahmenbedingungen gesehen wird. Die erläuterten Politikfelder werden dem Konzept zufolge vorwiegend von zwei Determinanten geprägt: den situativen Faktoren (*Situational Factors*) und denjenigen Interessengruppen, die in einer engen Beziehung zur Organisation stehen (*Stakeholder Interests*).

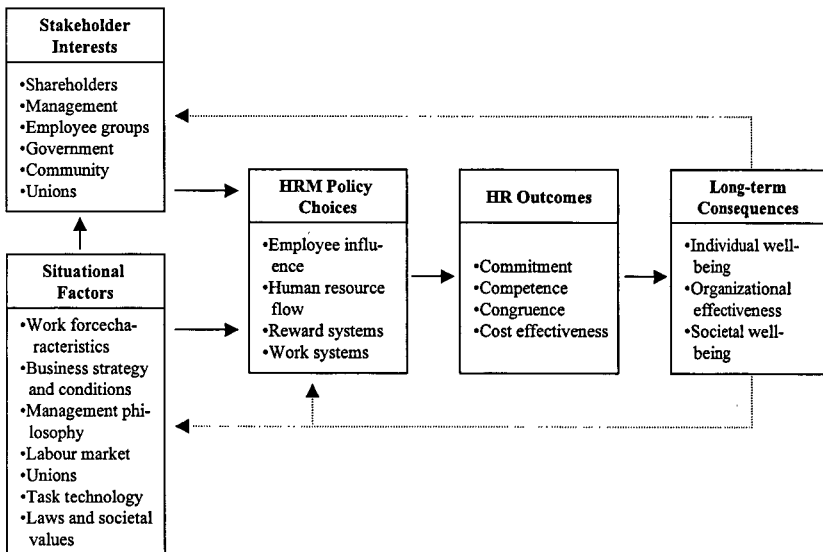


Abb. 1: Der Harvard-Ansatz (Beer et al. 1985, S. 17. Auf eine ins Deutsche übersetzte Graphik wurde verzichtet, da die direkte Übersetzung einzelner Begriffe zu Mißverständnissen führen kann.)

Der Begriff „situative Faktoren“ umfaßt unternehmensexterne und -interne Rahmenbedingungen wie gesetzliche Bestimmungen, gesellschaftliche Werte, Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, das System der Arbeitsbeziehungen einerseits und Charakteristika der Arbeitskräfte, die Unternehmensstrategie, die Managementphilosophie oder technologische Aspekte andererseits. Diese Faktoren stehen in einem interdependenten Zusammenhang mit der Ausgestaltung der HRM-Politikfelder (vgl. Beer et al. 1985, S. 24 ff.).

Unter der Kategorie „Interessengruppen“ werden Anteilseigner, Management, Mitarbeitergruppen, Regierung, Gemeinden und Gewerkschaften subsumiert (vgl. Beer et al. 1985, S. 22 ff.). Werden die genannten Interessen bei der Ausgestaltung der HRM-Politikfelder nicht berücksichtigt, so wird es der Unternehmung – nach Ansicht von Beer et al. – nicht gelingen, die Bedürfnisse der Organisationsteilnehmer zu befriedigen und langfristig den Bestand der Unternehmung zu sichern (vgl. Beer et al. 1985, S. 16).

Mit der Thematisierung des Einflusses situativer Rahmenbedingungen und verschiedener Interessengruppen wird neben der inhaltlichen Ausgestaltung der Personalpolitik auch explizit auf das Zustandekommen derselben eingegangen. Damit berücksichtigt der Harvard-Ansatz sowohl die input- als auch die outputorientierte Perspektive bei der Konzeptionalisierung der Personalpolitik.

Zwischen den beiden Variablengruppen *Situational Factors* und *Stakeholder Interests* wird von den Autoren zwar in der Graphik ein Zusammenhang hergestellt, dieser wird jedoch im Text nicht näher erläutert.

4.4 GRUNDAUSSAGEN ZUR GESTALTUNG DER PERSONALPOLITIK IM HARVARD-ANSATZ

Das Harvard-Konzept sagt in erster Linie aus, daß eine geeignete Abstimmung der HRM-Politikfelder untereinander, eine Harmonisierung mit den genannten Interessengruppen sowie eine Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen zu wünschenswerten Ergebnissen führt. Diese beinhalten *Commitment*, *Competence*, *Congruence* und *Cost Effectiveness* (vgl. Beer et al. 1985, S. 20; vgl. zu den sogenannten vier „C“ auch Liebel/Oechsler, 1994, S. 2).

Unter *Commitment* wird in diesem Zusammenhang die Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen verstanden. Bestehendes bzw. zunehmendes *Commitment* hat – den Autoren zufolge – nicht nur eine erhöhte Loyalität und bessere Leistung in der Organisation zur Folge, sondern steigert auch das Selbstwertgefühl, das Ansehen und die individuelle Identität der Beschäftigten.

Das Resultat *Competence* bezieht sich auf die Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Arbeitnehmer des internen, insbesondere aber auch des externen Arbeitsmarkts. Gelingt es dem Personalmanagement, die benötigten Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, kann einerseits die Unternehmung profitieren, andererseits besteht für die Beschäftigten die Möglichkeit, ein erhöhtes Selbstwertgefühl und ökonomische Vorteile zu erfahren.

Congruence betrifft das Ausmaß, in dem den verschiedenen Individuen und Gruppen der Organisation eine Erreichung ihrer Ziele ermöglicht wird. Differierende Zielerreichungsgrade der Teilnehmergruppen wirken sich für die Unternehmensführung und die Organisation negativ aus. Dies kann sich auf unterschiedliche Art und Weise bemerkbar machen: durch die Verschwendung zeitlicher und monetärer Ressourcen, durch die Gefährdung des Vertrauens der Mitarbeiter in die Organisation oder durch einen Verlust gemeinsamer Ziele.

Die Variable *Cost Effectiveness* beinhaltet die durch die Ausgestaltung der Politikfelder für das Unternehmen entstehenden Kosten im Kontext der jeweiligen Rahmenbedingungen. Als Beispiele werden in diesem Zusammenhang Gehälter, Absentismus oder Streiks genannt.

Neben den aufgezeigten unmittelbaren Resultaten wie *Commitment*, *Competence*, *Congruence* und *Cost Effectiveness* führen die personalpolitischen Entscheidungen nach Beer et al. zu langfristigen, positiven Konsequenzen für das Individuum, zur Effektivitätssteigerung des Unternehmens und zur Zunahme der gesellschaftlichen Wohlfahrt (vgl. hierzu auch Oechsler, 1997, S. 18; vgl. ferner Liebel/Oechsler 1994, S. 3). Die Chancen für die Steigerung der Effektivität des Unternehmens werden vor allem einer höheren Flexibilität zugeschrieben, so daß den Änderungen der situativen Faktoren schneller begegnet werden kann (vgl. Beer et al. 1985, S. 17).

Die dargestellten Rückkopplungen weisen auf entsprechende Feedback-Prozesse hin (vgl. Abb. 1). So kann z.B. eine schwerwiegende Vernachlässigung der Arbeitnehmerinteressen bei der Gestaltung des HRM zu einer Korrektur gesetzlicher Rahmenbedingungen führen, oder aber eine Verschlechterung der Ertragslage die Anteilseigner veranlassen, ihren Einfluß auf die Personalpolitik auszubauen (vgl. Staehle 1990, S. 729).

4.5 INTEGRATIONSMODELLE IM HARVARD-ANSATZ

Im Harvard-Ansatz wird eine integrative Abstimmung der Politikfelder sowohl untereinander – zur Erhaltung und Förderung der richtigen Zusammensetzung der Beschäftigten – als auch mit der Unternehmensstrategie gefordert (vgl. Beer et al. 1985, S. 664). Als grundlegende Integrationsansätze

der HRM-Politikfelder greifen die Autoren die Typologie von Ouchi auf, in der zwischen Bürokratie-, Markt- und Clan-Organisationen unterschieden wird (vgl. Ouchi 1980). Diese drei Organisationsformen unterscheiden sich dadurch, daß die jeweiligen Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen interner Arbeitsmärkte verschiedenartig ausgestaltet werden.

Hierbei sehen Beer et al. auch die Möglichkeit, daß in einer Unternehmung mehrere Organisationsformen gleichzeitig vorherrschen können. Selbst das Vorhandensein von Elementen aller drei Integrationstypen konnte bereits festgestellt werden (vgl. Beer et al. 1985, S. 670). Auf diese Diskussion soll jedoch an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Die folgende Abbildung (vgl. Abb. 2) gibt Aufschluß über eine mögliche Ausgestaltung der einzelnen HRM-Politikfelder in den genannten Integrationstypen (vgl. Beer et al. 1985, S. 669). So kann das Markt-Modell beispielsweise durch folgende Ausgestaltung der Personalpolitikfelder charakterisiert werden (vgl. Beer et al. 1985, S. 666 f.):

- Für das Politikfeld *Employee Influence* werden eher befristete Verträge vorgesehen, in denen Leistung und Gegenleistung genau spezifiziert ist.
- Im Feld *Human Resource Flow* erfolgen Einstellung und Freisetzung in Abhängigkeit von dem sich aus der jeweiligen Marktsituation ergebenden Bedarf der Unternehmung.
- Im Bereich *Reward System* wird eine leistungsabhängige Bezahlung in Form von Kommissionen oder in Abhängigkeit vom betrieblichen Vorschlagswesen vorgesehen.
- Für das Politikfeld *Work System* schlagen die Autoren die Arbeitsorganisation durch die Vergabe einzelner, genau spezifizierter Arbeitsaufträge vor (vgl. hierzu auch Liebel/Oechsler 1994, S. 3).

Im Gegensatz hierzu werden die Personalpolitikfelder im Clan-Modell wie folgt ausgestaltet (vgl. Beer et al. 1985, S. 667 f.):

- Für das Politikfeld *Employee Influence* ist bei diesem Modell vorgesehen, daß der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden wird.
- Im Bereich *Human Resource Flow* ist eine lebenslange Beschäftigung angestrebt, die in der Regel mit vertikaler und lateraler Karriereplanung verbunden ist. Die Auswahl von Mitarbeitern orientiert sich somit nicht an den bestehenden Fähigkeiten und Kenntnissen, sondern an der Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters an die Organisation.
- Im Feld *Reward System* erfolgt die Bezahlung der Mitarbeiter einerseits nach dem Senioritätsprinzip, andererseits wird die Vergütung aber auch auf Basis des Gruppen- und Unternehmenserfolges festgelegt, nicht jedoch allein auf der Basis der individuellen Leistung.
- Für das Politikfeld *Work System* werden z.B. die Organisation in teilautonomen Gruppen oder Möglichkeiten zur Selbstabstimmung empfohlen.

Das Arbeitssystem ist somit geprägt durch Entscheidungsstrukturen, die den Einfluß des Individuums widerspiegeln.

HRM-Politikfelder	Bürokratie	Markt	Clan
<i>Employee Influence</i>	Dienstweg	Verträge	Beratung/Konsens
<i>Human Resource Flow</i>	Aufstieg innerhalb eines Funktionsbereichs	Einstellungen und Entlassungen nach Bedarf	lebenslange Beschäftigung, vertikale und laterale Bewegungen
<i>Reward System</i>	anforderungsgerechte Bezahlung	leistungsgerechte Bezahlung	Bezahlung nach Seniorität und Fähigkeiten, Erfolgsbeteiligung
<i>Work System</i>	hohe Arbeitsteilung, Integration durch Hierarchie	Arbeitsaufträge an Einzelne oder Gruppen	ganzheitliche Aufgaben, Selbstabstimmung in Gruppen

Abb. 2: Matrix der Human Resource Management-Politiken (vgl. Beer et al. 1985, S. 669; Übersetzung in Anlehnung an Staehle 1990, S. 730)

Grundsätzlich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, unter welchen Bedingungen welcher Integrationsansatz vorteilhaft erscheint. Beer et al. weisen auf die Komplexität hin, die insbesondere dann entsteht, wenn verschiedene Ansätze kombiniert werden und begründen damit die Schwierigkeit, eine konkrete Aussage zu treffen: „Calculating the merits of the various possible fits between strategy, situational factors, and combinations of bureaucratic, market, and clan HRM systems is clearly a complex procedure“ (Beer et al. 1985, S. 670). Als Einflußfaktoren werden auf der Unternehmensebene z.B. die Möglichkeit der Erlangung von Economies of Scale, die Tätigkeit in stabilen oder instabilen Märkten und ein geringes oder hohes Ausmaß an technologischem Wandel diskutiert. Umweltfaktoren können z.B. das Ausmaß von Komplexität, Unsicherheit oder die Innovationsintensität sein (vgl. Beer et al. 1985, S. 670).

Zusammenfassend kann formuliert werden, daß der Harvard-Ansatz von Beer et al. eine umfangreiche Aufzählung von Determinanten des HRM beinhaltet und sich auf die Skizzierung möglicher Wirkungen bzw. Konsequenzen der Personalpolitik beschränkt (vgl. zu dieser Einschätzung Liebel/Oechsler 1994, S. 3).

4.6 KRITIK DES HARVARD-ANSATZES

Auf den Harvard-Ansatz wird in der deutschsprachigen Literatur – wie im Kontext der Diskussion über das Fundierungsdefizit erläutert – nur selten Bezug genommen. Dies gilt vor allem, wenn es um theoretische Erklärungen

personalwirtschaftlicher Aktivitäten geht (vgl. hierzu z.B. den Band von Weber 1996a, in dem in keinem der Beiträge Bezug auf den Harvard-Ansatz genommen wird). Ausnahmen bilden grundlegende Werke zum Management wie etwa diejenigen von Staehle (1990) oder Oechsler (1997). Ein größerer Einfluß dieses Konzepts ist in der angelsächsischen Literatur festzustellen, wobei sich insbesondere in britischen Veröffentlichungen einige kritische Auseinandersetzungen mit dem Harvard-Ansatz finden lassen (vgl. z.B. Storey 1989). Auf die vielfältigen Kritikpunkte, die in der Literatur vorliegen, kann hier nicht im einzelnen eingegangen werden. Sie lassen sich durch Schlagwörter wie ideologische Ausrichtung, Nichtberücksichtigung politischer Dimensionen oder die Bedeutung von Flexibilität im Rahmen von Fit-Konzepten charakterisieren (vgl. zu einer ausführlichen kritischen Stellungnahme zum Harvard-Konzept beispielsweise Oechsler 1997, S. 22 ff.; Oechsler 1994a, S. 49 f.; Conrad 1991, S. 425 ff.; Wächter 1992).

Statt dessen sollen einige im Zusammenhang mit der vorliegenden Problemstellung wichtige Kritikpunkte ausführlich diskutiert werden, die an den Aspekten „Konzeptionalisierung der Personalpolitik“ und „Theoretische Erklärung“ im Harvard-Ansatz ansetzen.

Positiv ist der Versuch von Beer et al. zu bewerten, die *Personalpolitik* im Kontext der situativen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu konzeptionalisieren sowie eine integrative Abstimmung mit der Unternehmenspolitik anzustreben (vgl. hierzu auch Wächter 1992, S. 320 f). Diese umfassende Interpretation des Begriffs bildet neben einigen wenigen anderen Beiträgen (vgl. hierzu z.B. die Arbeit von Tichy/Fombrun/Devanna 1982) der achtziger Jahre eher eine Ausnahme. Gleichzeitig muß jedoch angemerkt werden, daß die inhaltliche Konkretisierung der einzelnen Personalpolitikfelder sehr stark kontextbezogen erfolgt. So spielen beispielsweise in diesem US-amerikanisch geprägten Konzept die industriellen Beziehungen nur eine untergeordnete Rolle und es kann von einer einseitigen Interessenorientierung in bezug auf Arbeitgeber- bzw. Managementinteressen gesprochen werden (vgl. Oechsler 1994a, S. 50; Conrad 1991, S. 437). Hingegen spielen die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland aufgrund historischer Entwicklungen und daraus resultierender gesetzlicher Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle (vgl. hierzu auch die Ausführungen von Liebel/Oechsler, 1994, S. 5). Ferner überwiegt im Harvard-Ansatz eine Harmonisierungsideologie, so daß mögliche Interessenkonflikte zwischen einzelnen Stakeholdergruppen ausgeblendet werden (vgl. Oechsler 1997, S. 22).

Hinsichtlich der *theoretischen Erklärungsleistung* des Ansatzes kann positiv festgehalten werden, daß eine Reihe von Ursache-Wirkungs-

Beziehungen entwickelt werden. Dies erfolgt allerdings nicht explizit auf der Basis einer theoretischen Fundierung und hierauf wird auch – so steht es bereits in der Einleitung des Buches von Beer et al. aus dem Jahre 1985 (vgl. Beer et al. 1985, S. xi f) – bewußt verzichtet, um sich stärker auf die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zu konzentrieren.

Bei der Analyse der Konzeption des Modells wird deutlich, daß es sich im Prinzip um einen Kontingenzansatz handelt: Es werden situative Rahmenbedingungen thematisiert, Elemente der Organisationsstruktur finden sich in den HRM-Politikfeldern, das Verhalten der Organisationsmitglieder kann durch Ergebnisse des personalwirtschaftlichen Prozesses wie *Commitment*, *Competence* oder *Congruence* beschrieben werden, Effizienzgedanken finden sich bei der Zusammenstellung der langfristigen Konsequenzen wieder (Bei der Auswahl der Variablen des Kontingenzansatzes erfolgt eine Anlehnung an das in Kieser 1995b, S. 158, skizzierte Forschungsprogramm des Situativen Ansatzes). Damit treffen auf den Harvard-Ansatz die gleichen Kritikpunkte zu, die auch am Situativen Ansatz geübt werden (vgl. hierzu ausführlich die Kritik bei Kieser, 1995b, S. 169 ff). Neben dem Defizit, daß die postulierten Zusammenhänge in empirischen Untersuchungen nicht nachgewiesen und daß wichtige Situations- und Strukturvariablen nicht berücksichtigt werden, ist es besonders wichtig hervorzuheben, daß keine Begründung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen erfolgt. Somit kann es dem Harvard-Ansatz nicht gelingen, zu formulierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen Erklärungen zu liefern.

Um abschließend zu klären, inwieweit der Harvard-Ansatz als Theorie eingeordnet werden kann, muß der Theoriebegriff zunächst konkretisiert werden. Hierfür finden sich in der Literatur verschiedene Definitionen und Abgrenzungen. Beispielsweise versteht Oechsler (1997) hierunter „... übergeordnete Bezugsrahmen zur Behandlung von Problemen zu Personal und Arbeit“ (Oechsler 1997, S. 11). Vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses kann der Harvard-Ansatz zweifelsohne als ein theoretischer Ansatz verstanden werden, da er Einflußfaktoren und Wirkungsweisen verschiedener Personalpolitiken in einen Zusammenhang stellt und zu einer systematischen Analyse von personalwirtschaftlichen Problemen beiträgt.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob der Harvard-Ansatz auch bei dem engeren, in der wissenschaftstheoretischen Diskussion dominanten Theorieverständnis als Theorie eingeordnet werden kann. Im allgemeinen (vgl. z.B. Eichhorn 1979, S. 80 ff.; Weber/Mayrhofer/Nienhäuser 1993, S. 264) werden die folgenden Anforderungen an Theorien gestellt:

- Eine Theorie ist ein System von Aussagen, die Lehrsätze, Hypothesen, Annahmen oder Axiome sein können.

- Diese Aussagen beziehen sich auf ein bestimmtes Forschungsgebiet und sollten somit falsifizierbare Vermutungen über die Realität darstellen.
- Diese Aussagen sollten logisch-systematisch miteinander verknüpft sein.

Zwar beziehen sich die Aussagen des Harvard-Ansatzes auf ein bestimmtes Forschungsgebiet – das Feld des Personalmanagements – und stellen Vermutungen über die Realität dar, es sind jedoch bei weitem nicht alle Aussagen logisch-systematisch miteinander verknüpft, und auch Hypothesen oder Annahmen werden günstigstenfalls lediglich implizit getroffen. Es ergibt sich also vor dem Hintergrund dieser Theoriedefinition die Schlußfolgerung, daß der Harvard-Ansatz in seiner derzeitigen Fassung nicht als theoretisches Konzept der Personalpolitik bzw. der Personalwirtschaft eingeordnet werden kann.

Das *Fazit*, der Harvard-Ansatz leiste keinen wesentlichen Beitrag zur theoretischen Erklärung der Personalpolitik, könnte nun bereits den Schluß dieses Beitrags darstellen. Es stellt sich allenfalls die Frage, inwieweit Ansätze theoretischer Erklärungen der Personalpolitik den Ausführungen von Beer et al. implizit zugrunde liegen. Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

5 Elemente theoretischer Erklärungen der Personalpolitik im Harvard-Ansatz

Um Spurenelemente theoretischer Erklärungen der Personalpolitik im Harvard-Ansatz zu diskutieren, muß zunächst das relevante Theorien-Spektrum eingegrenzt werden. In jedem Fall scheint es sinnvoll, allgemeinere Theorien heranzuziehen, deren Potential für eine bessere Erklärung der im Harvard-Ansatz vermuteten Zusammenhänge diskutiert wird. Ein Überblick über mögliche personalwirtschaftlich relevante Theorien wurde bereits im Kontext der Theoriediskussion gegeben. Selbstverständlich ist es im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich, eine Vielzahl von Theorien im Hinblick auf ihre Erklärungsleistungen zu diskutieren. Aus dem dargestellten Spektrum wird die Theorie ausgewählt, die dem Gedankengebäude von Beer et al. am nächsten kommt und aus der Argumentationsstränge erkennbar sind: die Transaktionskostentheorie. Über die im Harvard-Ansatz verwendete Typologie der Integrationsmodelle nach Ouchi besteht explizit ein inhaltlicher Bezug zur Transaktionskostentheorie. Somit ergibt sich die Auswahl der analysierten theoretischen Perspektive aus der Analyse der Argumentationsstränge des Harvard-Ansatzes. Ziel dieses Beitrags ist es also, Elemente *eines möglichen* theoretischen Erklärungsansatzes aufzuzeigen, wobei möglicherweise die Formulierung „Spurenelemente“ zutreffend ist. Bevor auf die transaktionskostentheoretischen Elemente zur Erklärung der Personalpolitik im Harvard-

Ansatz eingegangen wird, soll zum besseren Verständnis kurz die Transaktionskostentheorie skizziert werden. Sie ist genauso wie die Theorie der Verfügungsrechte und die Prinzipal-Agenten-Theorie der Neuen Institutionenökonomie zuzuordnen. Ihr Gedankengut geht auf die grundlegenden Arbeiten von Coase (1937) zurück. Wesentliche Weiterentwicklungen erfolgten seit den siebziger Jahren durch Williamson (1975, 1985, 1991b), an dessen Konzeptionalisierung sich auch die folgenden Ausführungen anlehnen.

5.1 ERKENNTNISINTERESSE DER TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORIE

Das Erkenntnisinteresse der Theorie besteht darin, die Frage zu beantworten, warum bestimmte Transaktionen in bestimmten institutionellen Arrangements mehr oder weniger effizient abgewickelt werden. Maßstab der Vorteilhaftigkeit ist hierbei die Summe der Transaktions- und Produktionskosten, deren Höhe durch die Abstimmung der Charakteristika der Transaktion mit den möglichen institutionellen Arrangements beeinflusst wird. Als Transaktionscharakteristika sind die Unsicherheit, die Faktorspezifität sowie die Häufigkeit zu nennen; die institutionellen Arrangements werden durch das Ausmaß ihrer Anpassungsfähigkeit, ihre Anreizintensität sowie durch das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle beschrieben. Die Analyseeinheit umfaßt jeweils eine Tauschbeziehung zwischen zwei Transaktionspartnern. Für das Verhalten der Transaktionspartner werden folgende Grundannahmen getroffen: Die Vertragsparteien sind durch beschränkte Rationalität gekennzeichnet, es besteht auf beiden Seiten die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens und den Handelnden wird Risikoneutralität unterstellt. Aus diesen Verhaltensannahmen resultiert eine Handlungsanweisung für die effiziente Gestaltung einer Vertragsbeziehung: Transaktionen sollen so gestaltet werden, daß aus der Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens sowie aus der begrenzten Rationalität und der daraus notwendigerweise resultierenden Unvollständigkeit der Verträge keine Nachteile für die jeweilige Vertragspartei entstehen (vgl. hierzu insbesondere Williamson 1985, 1996b, sowie zusammenfassend Picot/Dietl/Franck 1997, S. 66 ff.; Ebers/Gotsch 1995, S. 185 ff).

Transaktionen, die sich mit dem Vertragsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beschäftigen, bezeichnet Williamson als Arbeitsmarkttransaktionen. Für diese sieht er verschiedene interne Arbeitsmärkte vor, bei deren Beschreibungen er sich explizit auf die Ausführungen von Ouchi (1980) bezieht. Williamson unterscheidet vier Arbeitsmärkte anhand der Kriterien *Humankapitalspezifität* und *Meßbarkeit der Leistung*. Die Humankapitalspezifität entspricht in diesem Zusammenhang der Faktorspezifität. Die Meßbarkeit der Leistung gibt Aufschluß darüber, inwieweit die potentielle Verhaltensunsicherheit reduziert werden kann. Damit werden die

Faktorspezifität und die Unsicherheit als wesentliche Charakteristika von Arbeitsmarkttransaktionen aufgefaßt. Unterstellt man diesen Variablen jeweils dichotome Ausprägungen, so ergeben sich vier unterschiedliche Typen von Arbeitsmärkten, die durch die Begriffe *Internal Spot Market*, *Obligational Market*, *Primitive Team* und *Relational Team* gekennzeichnet werden (vgl. Williamson 1985, S. 247).

	Spezifität des Humankapitals Gering	Spezifität des Humankapitals Hoch
Meßbarkeit der Leistung Leicht	<i>Internal Spot Market</i>	<i>Obligational Market</i>
Meßbarkeit der Leistung Schwierig	<i>Primitive Team</i>	<i>Relational Team</i>

Abb. 3: Effiziente Organisation von Beschäftigungsverhältnissen (in Anlehnung an Williamson 1985, S. 247)

Im folgenden werden die beiden extrem unterschiedlichen Typen *Internal Spot Market* und *Relational Team* kurz erläutert.

Der *Internal Spot Market* beinhaltet Arbeitsmarkttransaktionen, die von wenig spezifischen Investitionen in Humankapital und einer relativ unproblematischen Meßbarkeit der Leistung eines Mitarbeiters gekennzeichnet sind. Nach Williamson hat keiner der Transaktionspartner ein Effizienzinteresse an der Aufrechterhaltung der Beschäftigungsbeziehung. Der Arbeitnehmer ist der Theorie zufolge in der Lage, das Unternehmen ohne Einkommensverluste zu wechseln und der Arbeitgeber kann ohne erhebliche Einarbeitungskosten den Arbeitnehmer ersetzen. Für ein solches Beschäftigungsverhältnis ist kein aufwendiges institutionelles Arrangement erforderlich, da die Kontrolle der Mitarbeiter aufgrund der relativ einfachen Zurechenbarkeit der Leistung kein Problem darstellt. Auch Maßnahmen zur Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen sind nicht erforderlich, da keine spezifischen Humankapitalinvestitionen getätigt wurden und somit geschützt werden müssen. Nach dem Konzept von Ouchi kann diese Form des internen Arbeitsmarkts durch eine marktliche Organisationsform beschrieben werden (vgl. Williamson 1985, S. 245).

Das *Relational Team* dagegen ist durch eine erhebliche Humankapital-spezifität und eine problematische Zurechenbarkeit der Leistung charakteri-

siert. Dies entspricht dem weiter oben skizzierten Clan-Organisationsmodell. Nach Ouchi werden unter Clans informelle soziale Systeme verstanden, die durch eine starke Sozialisation gekennzeichnet sind (vgl. Ouchi 1979, S. 837). Effiziente institutionelle Arrangements für solche Transaktionen werden sehr aufwendig gestaltet, da das Verständnis und der Einsatz der Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gefördert werden soll. Ferner wird den Mitarbeitern Arbeitsplatzsicherheit geboten, so daß sie gegen das Ausbeutungsrisiko durch den Arbeitgeber geschützt sind (vgl. Williamson 1985, S. 246 f. Williamson selbst räumt ein, daß die Beschreibung solcher Beschäftigungsverhältnisse anhand der dichotomen Ausprägung zweier Variablen einen vereinfachenden Charakter aufweist. Mit diesem Modell ist jedoch ein Bezugsrahmen geschaffen worden, der jeweils entsprechend konkreter Fragestellungen präzisiert und verfeinert werden kann (vgl. Williamson 1985, S. 247). Für die Ausführungen im Zusammenhang mit der vorliegenden Fragestellung wird dies als nicht erforderlich erachtet, und somit wird auf Erweiterungen verzichtet).

Im folgenden wird analysiert, inwieweit sich die Variablen der Transaktionskostentheorie im Harvard-Ansatz wiederfinden lassen und ob die Grundaussagen des Ansatzes konform mit den Grundannahmen sind.

5.2 ELEMENTE DER TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORIE IM HARVARD-ANSATZ

Die Analyse der Personalpolitik erfolgt im Harvard-Ansatz auf der Basis einer Untersuchung von Beschäftigungsverhältnissen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, d.h. auch hier steht eine *Austauschbeziehung* im Vordergrund der Betrachtung (vgl. z.B. Beer et al. 1985, S. 1), in der der Arbeitgeber und die Arbeitnehmer die Transaktionspartner darstellen. Dies wird insbesondere bei der Darstellung der verschiedenen Integrationsformen für die HRM-Politikfelder deutlich: „The market approach to integrating an HRM system is based on the principle of explicit and immediate exchanges between the organization and its members“ (Beer et al. 1985, S. 666). Dementsprechend wird Entgelt gegen die Arbeitsleistung des Mitarbeiters getauscht. In diesem Zusammenhang wird sogar explizit von einzelnen Transaktionen gesprochen, die jeweils vertraglich geregelt werden.

Im Kontext des Clan-Modells wird detaillierter auf die Art der *vertraglichen Gestaltung* des Beschäftigungsverhältnisses eingegangen, wobei hierfür häufig der Terminus „institutionelles Arrangement“ verwendet wird (vgl. z.B. Beer et al. 1985, S. xi). Es kann also festgestellt werden, daß die Autoren das Clan-Modell durch eine langfristige Vertragsbeziehung charakterisieren. Explizit wird im Zusammenhang mit dem institutionellen Arrangement auch auf die Wichtigkeit einer unternehmensspezifischen Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter hingewiesen: „People are chosen not for their immediately

available specialized skills but for their anticipated long-term adaptability to the organization“ (Beer et al. 1985, S. 667). Hierbei steht allerdings nicht wie bei der Transaktionskostentheorie die *Anpassungsfähigkeit* der vertraglichen Regelungen als Charakteristikum institutioneller Arrangements im Vordergrund, sondern die des Individuums. Es kann zwar unterstellt werden, daß zwischen beiden Konzepten Interdependenzen bestehen, es wird jedoch nicht explizit der transaktionskostentheoretischen Argumentation gefolgt.

Auch die Verhaltensannahme des *Opportunismus* wird im HRM-Konzept angedeutet. Sie erfordert Schutzmechanismen, die primär durch das Commitment ausgedrückt werden, welches in der Clan-Organisation von besonders großer Bedeutung ist: „Based on shared values, shared risks, and shared rewards, and oriented to a joint or collective achievement, the clan approach appeals to employees' desire to identify with and contribute to a social entity and to goals beyond immediate self-interest“ (Beer et al. 1985, S. 667).

Als Charakteristikum von Arbeitsmarkttransaktionen findet lediglich die *Unsicherheit* explizit in den Ausführungen des Harvard-Ansatzes Berücksichtigung. So spiegelt sich die *Verhaltensunsicherheit* in der *Meßbarkeit der Leistung* wider. Diese wird im Zusammenhang mit der Evaluation von Leistung und Gegenleistung insbesondere im Markt-Modell thematisiert: „In a market-oriented HRM system, employee evaluation is clearly a two-way process; employees as well as employers are constantly evaluating the quality of exchanges, with each party prepared to seek a better deal elsewhere“ (Beer et al. 1985, S. 666). Eine mögliche Evaluation der Leistung ist vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie vor allem deshalb von Bedeutung, weil dadurch die potentielle *Verhaltensunsicherheit* reduziert werden kann.

Neben der Verhaltensunsicherheit wird im Harvard-Ansatz auch die *parametrische Unsicherheit* im Zusammenhang mit der marktlichen Organisation von Transaktionen thematisiert. Sie beinhaltet die Unsicherheit hinsichtlich der Situationsentwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt (vgl. hierzu auch Kullak 1995). Diese Form der Unsicherheit steigt für beide Transaktionspartner bei dem oben skizzierten Markt-Modell der Personalpolitik: „The price tag for the employer is uncertainty when needed talent is scarce, and uncertainty for the employee when jobs are scarce“ (Beer et al. 1985, S. 667).

Die zweite Variable, die von Williamson als wesentlich für die Analyse von Arbeitsmarkttransaktionen erachtet wird, die *Humankapitalspezifität*, spielt in den Ausführungen von Beer et al. zu den drei Integrationsansätzen keine Rolle. Auch in den weiteren Darstellungen zum Harvard-Ansatz wird eine mögliche Relevanz betriebsspezifischer Qualifikationen im Gegensatz zu betriebsunspezifischen Qualifikationen nicht thematisiert. Dies steht zwar den Ausführungen von Williamson über Arbeitsmarkttransaktionen entgegen, ist jedoch konform mit anderen Publikationen wie der von Jones/Wright

(1992). Die Frage, warum der Variable Humankapitalspezifität keine Bedeutung zugemessen wird, stellt sich jedoch insbesondere, weil Beer et al. zu Beginn explizit ausführen, daß sie das Personal ebenso als Produktionsfaktor sehen wie andere Ressourcen des Unternehmens: „We do, however, like the fact that HRM communicates the notion that people, no less than physical plant and financial resources, may be viewed and managed as assets and not merely as costs“ (Beer et al. 1985, S. xi).

Erstaunlich ist, daß die Variable Transaktionskosten nur am Rande berücksichtigt wird. So werden zwar zu Beginn der Ausführungen die Kosten, die bei der Abwicklung einer Transaktion durch Information, Steuerung und Kontrolle in Arbeitsverhältnissen entstehen, angesprochen (vgl. Beer et al. 1985, S. 21); sie spielen jedoch bei der Diskussion der verschiedenen Typen von Beschäftigungsverhältnissen im Harvard-Ansatz keine Rolle.

Als *Fazit* kann an dieser Stelle festgestellt werden, daß im Harvard-Ansatz – insbesondere im Zusammenhang mit den Integrationsmodellen zur Personalpolitik – eine Reihe von transaktionskostentheoretischen Variablen angesprochen werden und teilweise auch explizit die Terminologie der Transaktionskostentheorie verwendet wird. Inwieweit sich auch die Grundaussagen der Theorie zur Effizienz von Transaktionen wiederfinden lassen, wird im folgenden geklärt.

5.3 GRUNDAUSSAGEN DER TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE IM HARVARD-ANSATZ

Einige Grundaussagen der Transaktionskostentheorie finden sich implizit in der Beschreibung der Integrationsansätze zu den HRM-Politikfeldern. Am Beispiel der Markt- und Clan-Organisation wurden oben bereits einige Beziehungen angedeutet. Anhand der beiden extremen Formen der Beschäftigung in Clan- und Markt-Organisationsformen werden sie im folgenden noch einmal kurz skizziert. *Kurzfristige* Verträge werden vor allem dann gewählt, wenn die Leistung der Mitarbeiter gut meßbar ist und ein fairer Tausch von Arbeitsleistung gegen materielle Belohnung möglich erscheint. Dagegen sind *langfristige* Verträge durch eine Reihe von Steuerungsmechanismen wie z.B. gemeinsam geteilte Werte gekennzeichnet, die möglichen Tendenzen opportunistischen Verhaltens entgegenwirken können (vgl. Beer et al. 1985, S. 666-668). Eine – abgesehen von der Nichtberücksichtigung der Faktorspezifität – relativ deutliche Anlehnung an die Grundaussagen der Transaktionskostentheorie erstaunt in diesem Bereich nicht, da die zugrundeliegenden Publikationen von Ouchi (1980) und Williamson/Ouchi (1981) bereits auf einer transaktionskostentheoretischen Basis beruhen.

Das Ziel der Integration der einzelnen Personalpolitikfelder wird nicht – wie entsprechend der Transaktionskostentheorie zu erwarten gewesen wäre – durch das Konzept der *Effizienz* beschrieben, die sich aus der Minimierung der Produktions- und Transaktionskosten ergibt. Statt dessen erfolgt eine problembezogene personalwirtschaftliche Zielsetzung: „... any HRM system should be integrated so as to attract and hold the right mix of people and to establish the type of working relationship between these people that will carry out the organization's strategic plan ...“, (Beer et al. 1985, S. 664). Das primäre Ziel der Integration der HRM-Politikfelder besteht also darin, eine Abstimmung bzw. einen Fit mit der Unternehmensstrategie zu erlangen. Dieser Gedanke orientiert sich gewiß auch an Effizienzüberlegungen, in diese jedoch ein transaktionskostentheoretisches Verständnis hinein zu interpretieren, wäre unseres Erachtens gewagt.

Beim Streben nach einem Fit zwischen Personalpolitik, Unternehmenspolitik und situativen Faktoren fehlt jegliche transaktionskostentheoretische Argumentation. Stattdessen zeigt sich ganz deutlich der Einfluß kontingenztheoretischer Überlegungen. Beispielsweise wird das Clan-Modell von den Autoren dann empfohlen, wenn der Unternehmenserfolg wesentlich von der Qualitätsorientierung und Innovationsfähigkeit abhängt (vgl. Beer et al. 1985, S. 668). Auch Kombinationen der Integrationsansätze werden von Beer et al. diskutiert. So wird behauptet, die Kombination aus Bürokratie- und Markt-Modell sei besonders erfolversprechend, wenn *Economies of Scale* erreichbar seien, wenn die Märkte und die technologische Entwicklung keinen erheblichen Schwankungen unterworfen sind und wenn ein intensiver Preiswettbewerb herrscht (vgl. Beer et al. 1985, S. 670). Die Gründe, aus denen die Autoren zu dieser Einschätzung kommen, werden leider nicht näher erläutert. Aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie ist eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit von Mischansätzen jedoch nur dann gegeben, wenn sich diese auf die Differenzierung verschiedener Mitarbeitergruppen beziehen, um dadurch unterschiedlichen Typen von Beschäftigungsverhältnissen gerecht werden zu können. Eine solche Argumentation findet sich im Harvard-Ansatz nicht und wäre sicherlich ein Ansatzpunkt zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Aussagen des Konzepts.

5.4 FAZIT ZUR TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHEN ERKLÄRUNG DER PERSONALPOLITIK

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß zwar eine Reihe von Variablen der Transaktionskostentheorie im Harvard-Ansatz berücksichtigt werden. Dies erfolgt jedoch primär im Darstellungskontext der Integrationsmodelle in Anlehnung an Ouchi (1980). Prägnante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablengruppen „Situative Einflußfaktoren“, „Unter-

nehmensstrategie“ und „Personalpolitik“ werden nicht erkennbar transaktionskostentheoretisch hergeleitet. Insofern kann zwar davon ausgegangen werden, daß solche Überlegungen implizit eine Rolle bei der Konzeptionalisierung des Ansatzes gespielt haben, von einer transaktionskostentheoretisch stringenten Argumentation zu sprechen, würde jedoch eine diesbezügliche Überschätzung des Ansatzes bedeuten.

6 Schlußbetrachtung

In der folgenden Schlußbetrachtung sollen die Kernergebnisse dieses Beitrags noch einmal zusammengefaßt werden.

Wie bereits im Abschnitt 4.7 festgestellt wurde, kann der Harvard-Ansatz nach der oben genannten und häufig verwendeten Theoriedefinition nicht als Theorie eingestuft werden: Er leistet nur begrenzt einen Beitrag zur Erklärung der Personalpolitik. Die Leistungen des Harvard-Ansatzes bezüglich einer exakten Systematisierung des Forschungsfeldes werden von dieser Aussage zwar nicht berührt, differenzierte Aussagen über Kausalbeziehungen bleibt das Konzept jedoch in den meisten Fällen schuldig.

Die Verfasser dieses Beitrags haben sich sodann die Frage gestellt, ob nicht zumindest Ansätze theoretischer Erklärungen im Harvard-Konzept vorgefunden werden könnten, die angesichts des oben skizzierten Standes der Forschung zur theoretischen Erklärung der Personalpolitik und angesichts des Zeitpunkts der Entstehung des Werks von Beer et al. im Jahre 1985 als bedeutsam gelten müssen.

Etliche Variablenbeziehungen des Harvard-Ansatzes sind zumindest implizit auf Überlegungen allgemeiner Theorien zurückzuführen. Der deutlichste Hinweis hierauf erfolgt mit der Verwendung der Ouchi-Typologie im Zusammenhang mit der Integration der HRM-Politikfelder zu den Modellen Bürokratie, Markt und Clan. Daher wurde exemplarisch aufgezeigt, welche Elemente und Grundaussagen der Transaktionskostentheorie dem Harvard-Ansatz zugrunde liegen.

Wie die Autoren zu Beginn des Buches betonen, beruhen die Ausführungen zu diesem HRM-Konzept auf dem in vielen Jahren gesammelten theoretischen und praktischen Know-How im Bereich des Personalmanagements: „We have chosen to write the text for this book in essay form, avoiding extensive review and citation of research, theory, and practice.“ (Beer et al., 1985, S. xi). Dies erklärt, daß auch eine Vielzahl von theoretischen Perspektiven eingeflossen ist. Insofern liegt günstigstenfalls ein eklektisch angelegter Ansatz zur Erklärung der Personalpolitik vor, der alle Vor- und Nachteile einer solchen Vorgehensweise in sich birgt (vgl. zur Problematik eklektischer Ansätze z.B. Perlitz 1997, S. 133 f). Als problematisch könnte sich z.B. erweisen, daß nicht alle Grundannahmen der einzelnen Theorien miteinander

vereinbar sind. So geht zwar die Transaktionskostentheorie von der Grundannahme opportunistischen Verhaltens aus, dies stellt jedoch aus der Perspektive vieler Forscher eine Vereinfachung menschlichen Verhaltens dar, die dem Wissensstand in dieser Disziplin nicht gerecht wird (vgl. z.B. Ghoshal/Moran 1996). Ferner führt die Verfolgung unterschiedlicher theoretischer Perspektiven bei einer detaillierten Analyse des Harvard-Ansatzes teilweise zu widersprüchlichen Ergebnissen. Erfordert – wie oben ausgeführt – eine innovations- und flexibilitätsorientierte Unternehmensstrategie die Kombination von Markt- und Clan-Organisation, so basieren diese Überlegungen zunächst auf dem situativen Ansatz. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Aussage verlangt eine sehr viel differenziertere Argumentation und kann je nach Ausprägung der Transaktionscharakteristika, durch die das Beschäftigungsverhältnis gekennzeichnet ist, zu abweichenden Schlußfolgerungen gelangen. Wie bereits festgestellt, werden solche Überlegungen von Beer et al. nicht angestellt. Hier bieten sich eine Reihe von Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Harvard-Ansatz.

Positiv muß der Konzeption des Harvard-Ansatzes angerechnet werden, daß die Möglichkeit geboten wird, einzelne Variablenbeziehungen zu identifizieren und Wirkungszusammenhänge deutlich zu machen. Die theoretische Fundierung solcher Wirkungszusammenhänge würde dann eine Herausforderung für weitere Forschungsarbeiten darstellen. Ansatzpunkte hierfür werden im HRM-Ansatz geliefert.

Insgesamt zeigt die Potentialanalyse des Harvard-Ansatzes zur theoretischen Erklärung der Personalpolitik die Problematik auf, die mit der Entwicklung einer personalwirtschaftlichen Theorie verbunden ist. Wird das gesamte Problemfeld des Personalmanagements im Kontext der relevanten situativen Einflußfaktoren betrachtet, handelt es sich um ein von hoher Komplexität gekennzeichnetes Forschungsfeld. Eine Theorie kann jedoch immer nur einzelne Ausschnitte dieses Forschungsfeldes erklären und stellt dabei jeweils eine ganz bestimmte Perspektive in den Vordergrund. Eine allgemeine Theorie zu entwickeln, die alle im Zusammenhang mit Personalpolitik als relevant erachteten Variablenbeziehungen erklären kann, muß notwendigerweise an der Komplexität des Themenfeldes scheitern (vgl. hierzu auch Weber, 1996b).

Daher kann auch dem Harvard-Ansatz nicht das Potential zugeschrieben werden, eine oder gar *die* personalwirtschaftliche Theorie zu sein; seine Bedeutung kommt ihm aufgrund einer im US-amerikanischen Kontext relativ vollständigen Systematisierung des Handlungsfeldes zu. Somit haben Beer et al. das Ziel, daß sie sich selbst gesetzt haben, in vollem Maße erreicht. Ihr Versuch, eine theoretische Erklärungen einzelner Variablenbeziehungen anzudeuten, stellt vor diesem Hintergrund eine eher pragmatisch orientierte Lö-

sung dar, welche die starke Anwendungsorientierung der Personalwirtschaft widerspiegelt.

Peter Walgenbach

Human Resource Management: Weder theoretisch noch ideologisch etwas Neues?

Festing, Groening und Weber ist zuzustimmen: Der Harvard Ansatz ist gemessen an den Kriterien der Wissenschaftstheorie keine - und vor allem keine eigenständige - Theorie. Was aber kann in einer Stellungnahme noch geleistet werden, wenn die wesentliche Kritik bereits auf den Punkt gebracht wurde?

Eine Antwort wäre: Sie kann versuchen, schon vorgetragene Kritik zu verschärfen oder zurückzuweisen. Sie kann auch solche Kritik ausführen, die nur durch Verweise auf andere Autoren angedeutet wurde. Was den letztgenannten Punkt betrifft, erscheint der Harvard Ansatz bspw. aus einer Perspektive, die den Konflikt zwischen Arbeit und Kapital betont, wie „ein Wolf, der Kreide gefressen hat“. Aus einer solchen Konfliktperspektive werden im Harvard Ansatz nur vordergründig die Unternehmensinteressen zurückgenommen. Zwar wird die Formulierung der Personalpolitik im Harvard Ansatz als elementare Managementaufgabe interpretiert, damit *neben* der Erfüllung der individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnisse auch die Unternehmensinteressen verwirklicht werden. Es wird auch die Unternehmensführung aufgefordert, sich stets auf die Suche nach der bestmöglichen Ausgestaltung der HRM-Politikfelder zu begeben, d.h. diejenigen Maßnahmen zu identifizieren und einzusetzen, die dem Wohle von Individuum, Unternehmen und Gesellschaft dienen (Beer et al. 1985, S. 4). Dennoch: Letztlich bleiben - trotz aller Human-Orientierung und Beteuerungen, daß der Mitarbeiter als Vermögen (asset) und nicht nur als Kostengröße betrachtet werden soll - die Mitarbeiter Inputfaktor. Ressourcen, die in der Weise behandelt werden müssen, daß die Wertschöpfung, die mit und durch diesen Faktor erreicht wird, maximiert wird. Dabei verschwindet das Wohl des Individuums als Zielgröße gelegentlich wieder aus dem Blickfeld. So ist bspw. in der Matrix der Human Resource Management-Politiken (Beer et al. 1985, S. 669; Abb. 2 im Beitrag von Festing, Groening und Weber) der Teil des Programms des HRM, der dem Wohl des Individuums dienen soll, nicht immer und nicht immer klar erkennbar. In einer „in-and-out“-Beschäftigungspolitik spielen die Interessen der Mitarbeiter, die - wie Beer und Kollegen (1985, S. 667) selbst einräumen - auch das Interesse an Beschäftigungssicherheit umfassen können, zumindest keine große Rolle. So können einige, vorwiegend britische Autoren im direkten Vergleich mit klassischen Konzeptionen der Personalpolitik keine wesentliche Reorientierung in HRM-Ansätzen entdecken. Selbst die Faktizität einer Reorientierung, die in HRM-Ansätzen lautet:

auf Commitment statt auf Kontrolle setzen, wird von einigen britischen Managementforschern sogar massiv bezweifelt. HRM-Ansätze und die in ihnen verwendete Terminologie werden von diesen Autoren lediglich als Versuche der Neuetikettierung alter Ansätze der Personalpolitik eingestuft (siehe zusammenfassend Legge 1994). Solche Kritik ließe sich problemlos Seite um Seite fortführen (siehe bspw. die von Storey 1994 herausgegebene Aufsatzsammlung), und diese Kritik ist auch wichtig. Nur unter dem Generalthema dieses Buches „Die Erklärung der Personalpolitik“ erscheint es wenig hilfreich, mit Akribie dem letztlich hinter dieser Kritik stehenden Verdacht der ideologischen Ausrichtung des Harvard Ansatzes nachzugehen.

Eine andere Möglichkeit, eine Stellungnahme zu schreiben, besteht darin, das Ergebnis der Analyse von Festing, Groening und Weber zu problematisieren. Die Verfasser kommen ja - wie bereits angeführt - zu dem Schluß, daß der Harvard Ansatz keine oder allenfalls eine sehr begrenzte theoretische Erklärung der Personalpolitik liefert. Die Frage, die sich nun stellt, ist: Ist das ein Problem?

Ja, wenn das Ziel des Ansatzes tatsächlich Erklärung wäre. Aber genau das ist nicht das Ziel von Beer und Kollegen, wie auch Festing, Groening und Weber feststellen. Den Vertretern des Harvard Ansatzes geht es nicht um Forschung und Theorie, sondern darum, in Form eines Essays ihr Wissen aus Forschung und Praxis zusammenzutragen, und zwar bezogen auf Fragestellungen, die für das Management von Belang sind (Beer et al. 1985, S. xi f.). Deshalb lassen sich, wie auch Festing, Groening und Weber vermerken, wahrscheinlich nur Spurenelemente anderer theoretischer Ansätze ausfindig machen, während jedoch die Darlegung der grundlegenden Annahmegefüge dieser Ansätze fehlt.

Ja und nein, wenn das Konzept - wie von den Vertretern des Harvard Ansatzes intendiert - eine Hilfe für die Managementpraxis sein soll, d.h. wenn dieser Ansatzes als Technik des Managens verstanden werden soll und auch so verstanden wird. Wenn nämlich Annahmen über kausale Beziehungen, wie bspw. zwischen der Ausprägung situativer Faktoren und der Ausgestaltung der Politikfelder, nicht explizit dargelegt werden, dann besteht grundsätzlich die Gefahr schwerwiegender Fehlentscheidungen, wenn den normativen Konzepten in der Praxis Folge geleistet wird. Dabei meint „grundsätzlich“ hier, daß fundamentale Fehlentscheidungen eigentlich kaum zu erwarten sind. In der Regel bewegen sich die Ausführungen der Vertreter des Harvard Ansatzes auf einem so allgemeinen Niveau, daß sie mehr als eine Sammlung der Prinzipien bzw. als ein allgemeiner Rat verstanden werden können, auf welche Faktoren und auf welche Zusammenhänge in der Praxis geachtet wird bzw. geachtet werden sollte, wenn über die Ausgestaltung der Personalpolitik entschieden wird. Die Ausführungen sind zumeist zu

abstrakt, als daß sie eine bestimmte Ausgestaltung der Personalpolitik eines Unternehmens eindeutig vorgeben würden.

Nein, weil der „vor-theoretische“ Status des Harvard Ansatzes u. U. das Potential für einen neuen Erklärungsansatz in sich trägt. Über die Spurenelemente anderer Theorien hinaus kann der Leser auch etwas über implizite Annahmen und Vorstellungen sowie vermutete Kausalbeziehungen der Autoren und so - mittelbar - letztlich auch über gängige Vorstellungen über „richtige“ Personalpolitik in der Unternehmenspraxis erfahren. Es ist nicht auszuschließen, daß der Versuch, diese oft nur angedeuteten, vermuteten oder gar impliziten Zusammenhänge explizit zu machen, einen erheblichen Beitrag zur Erklärung der Personalpolitik liefern kann. Es wäre nicht das erste Mal, daß sich aus den Gedankenanstößen der „Sammelwerke gängiger Praxis“ im Zeitverlauf eine neue Theorie herausbildet. Als Beispiel hierfür kann auf den Situativen Ansatz verwiesen werden (Kieser/Kubicek 1992), zu dessen Entstehung für Praktiker verfaßte Literatur in erheblichem Umfang beigetragen hat. Allerdings gilt es bei einem solchen Versuch der Theorieentwicklung, dem Angebot an zumeist funktionalistischen Erklärungen in den HRM-Ansätzen nicht vorschnell zu erliegen und zu folgen.

Wolfgang Mayrhofer

Alt, aber gut!? - Personalpolitik aus Sicht der Organisationsentwicklung*

1 Einführung und Problemstellung

Veränderung passiert nicht von allein: Wenn Systeme sich verändern sollen und dies über das normale, unvermeidliche, naturwüchsige, lebenserhaltende, automatische etc. Ausmaß hinausgehen soll, dann sind spezielle Anstrengungen erforderlich. Das zumindest scheint der offene oder geheime Grundkonsens zu sein, wenn Veränderungen und die darauf gerichteten Anstrengungen mit Bezug auf den Menschen und soziale Systeme wie z.B. Unternehmen, Verwaltungseinrichtungen u.ä. in den Blickpunkt rücken. Egal ob Erleuchtung, Therapie oder schlichte Weiterbildung auf der individuellen Ebene, ob Beratung, Krise oder kollektives Lernen auf der organisationalen Ebene, stets erhält die Besonderheit und Schwierigkeit solcher Veränderungsprozesse einen prominenten Platz in der einschlägigen Diskussion. Damit verbunden ist regelmäßig der Hinweis auf Schlüsselfaktoren und -bereiche erfolgreicher Veränderungen. Bei der Veränderung von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen ist das nicht anders. Deren geplante, erfolgreiche, permanente, schnelle, markt- und kundenorientierte usw. Veränderung und das Herausarbeiten von kritischen Faktoren solcher Veränderungsprozesse ist ständiges Thema der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion.

Organisationsentwicklung (OE) ist in dieser Hinsicht kein neues Konzept, sondern ein geradezu klassischer Zugang zu organisationalen Veränderungsprozessen. Die seit Mitte der 40er Jahre zu beobachtenden Versuche zur Umsetzung gruppenspezifischer und aktionsforscherischer Elemente in Wirtschaftsorganisationen werden als Wurzeln der Organisationsentwicklung angesehen (Marrow 1977, S. 165 ff.; French/Bell 1982, S. 37 ff.). Sowohl von diesen Wurzeln als auch von der konkreten Praxis her hat der Mitarbeiterbezug und damit die Thematisierung von Personen und Personal eine lange Tradition. Daher liegt es nahe, auch das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalpolitik zu thematisieren. Die Ausrichtung dieses Sammelbands legt dabei eine Differenz nahe: Die Personalpolitik soll aus der Perspektive der Organisationsentwicklung und nicht in umgekehrter Weise

* Neben den Herausgebern bin ich auch Herrm Univ.-Doz. Dr. Wolfgang Elsik, WU Wien, zu Dank für Kritik an früheren Fassungen dieses Beitrags verpflichtet.

die Organisationsentwicklung aus personalpolitischer Perspektive untersucht werden. Entsprechend stellt sich dieser Beitrag folgende Frage:

Wie sind unterschiedliche Formen der Personalpolitik aus Sicht der Organisationsentwicklung zu erklären?

Diese Frage enthält (zumindest) eine Prämisse und eine Festlegung. Die Prämisse: Es gibt DIE Organisationsentwicklung überhaupt, denn nur dann läßt sich aus deren Sicht eine solche Analyse vornehmen. Diese Annahme ist gewagt. Ein Blick in die einschlägige Literatur zeigt schnell, daß sich im Feld OE eine Vielzahl von Konzeptionen, Vorgehensweisen und Meinungen herausgebildet hat. Es läßt sich daher kaum von DER Organisationsentwicklung sprechen. Nichtsdestotrotz haben sich im Zeitablauf so etwas wie Kerncharakteristika, -konzepte und -annahmen herausgebildet, die bei aller Unterschiedlichkeit in den verschiedenen Facetten eine Kennzeichnung zentraler Aspekte 'der' Organisationsentwicklung erlauben. Die Festlegung: Es handelt sich um einen konzeptionell-theoretischen Beitrag, der die Rekonstruktion von meist implizit existierenden Erklärungsmustern anstrebt. Es geht also nicht um praktische Handlungsempfehlungen, sondern um Erklärungen. Dabei wird versucht, aus der Perspektive der OE, d.h. unter Bezugnahme auf den Kernbereich des Gebiets und in Kompatibilität mit den dort getroffenen Aussagen zu rekonstruieren, wie die Argumentation im Hinblick auf das Zustandekommen von (unterschiedlichen) Personalpolitik(en) laufen könnte.

Zur Beantwortung der Frage wird wie folgt vorgegangen. In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Charakteristika von OE kurz beschrieben (Kap. 2). Danach werden die zentralen Aussagen der Analyse entwickelt. Ausgehend von einem rekonstruierten theoretischen Modell werden die im Rahmen der OE vertretenen Grundannahmen über Menschen und Organisationen deutlich gemacht. Davon ausgehend lassen sich die Kernmerkmale von Veränderungsprozessen - der Grad der Einbeziehung der Betroffenen und der Hauptansatzpunkt der Veränderung - als die unabhängige Variable des theoretischen Modells herausarbeiten. Personalpolitik als die abhängige Variable und ihre unterschiedlichen Erscheinungsformen in Abhängigkeit von den Ausprägungen der unabhängigen Variable werden anschließend näher erläutert. Schließlich wird der Vermittlungsmechanismus zur Erklärung der Personalpolitik, norm- und erwartungsgeleitetes Handeln als zentrales Erklärungselement des Verhaltens in und von Organisationen, diskutiert (Kap. 3). Ein abschließender Schritt reflektiert das hier vorgestellte Erklärungsmodell in seinen Möglichkeiten und Grenzen (Kap. 4).

2 Beschreibung von Organisationsentwicklung

Im folgenden werden knapp wesentliche Elemente von OE charakterisiert. Für eine detailliertere Auseinandersetzung sei auf die vorliegenden

Überblicksbeiträge verwiesen (vgl. z.B. French/Bell 1982; Becker/Langosch 1984; Heimerl-Wagner 1993). Ausgangspunkt der Darstellung ist die von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V. vorgelegte Begriffsfassung. Sie „... definiert OE als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (GOE, zit.n. Staehle 1994, S. 872).

2.1 ZIELE

OE ist durch eine duale Zielsetzung gekennzeichnet. Einerseits werden wirtschaftlichkeits- und leistungsorientierte Ziele verfolgt. Diese üblicherweise als Ziele des Managements oder der Organisation bezeichneten Ziele sind unmittelbar mit dem Prozeß und dem Ergebnis der organisationalen Leistungserstellung verbunden und umfassen den 'ökonomischen Kern' der Aktivitäten. Andererseits werden humanitätsorientierte Ziele angestrebt. Diese häufig auch als personale Zielsetzungen bezeichneten Größen umfassen konkret Ausformungen wie Zufriedenheit, Autonomie, Selbstverwirklichung oder Humanisierung der Arbeitswelt.

Typisch für OE ist die postulierte Gleichwertigkeit dieser beiden Zielsetzungen. OE wehrt sich gegen eine systematische Asymmetrie, etwa in Richtung auf eine vorgegebene Dominanz ökonomischer Zielsetzungen auf Kosten der humanitätsorientierten Zielsetzungen. Stattdessen wird betont, daß beide Ziele gleichberechtigt auf einer Ebene stehen. „Diese Zielsetzungen - das ist eine Grundannahme der OE - sind gleichrangig und interdependent. Ohne Produktivität gibt es keine menschlich befriedigende Arbeitswelt und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter gibt es, zumindest längerfristig, keine Produktivität in der Wirtschaft“ (Becker/Langosch 1984, S. 16). Zwar wird die Schwierigkeit der Umsetzung dieses Postulats in einer von Machtasymmetrien und unterschiedlichen Interessen gekennzeichneten Arbeitswelt durchaus gesehen, aber - konsistent im Sinne von normativen Erwartungen - auch kontrafaktisch daran festgehalten, ohne das in praxi daraus häufig resultierende Spannungsverhältnis letztlich befriedigen auflösen zu können.

2.2 MENSCHEN- UND ORGANISATIONSBILD

OE geht davon aus, daß Menschen und Organisationen veränderbar sind. Dabei wird insbesondere auf die Lernfähigkeit hingewiesen, wobei individuelles und organisationales Lernen implizit stets positiv konnotiert ist und als anstrebenswert angesehen wird. Die Offenlegung der Grundannahmen über Menschen und Organisationen gehört in der OE zum 'guten Ton'. Sie wird als

Teil einer offenen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Beziehung zwischen Berater(system) und Klient(ensystem) gesehen und soll die Basis für die Interventionen im Rahmen von OE-Prozessen verdeutlichen.

Das in der OE häufig zugrundegelegte Menschenbild ist eng mit den Vorstellungen der humanistischen Psychologie vom reifen, selbstbestimmten und auf Selbstverwirklichung angelegten Individuum verknüpft (zu dieser Vorstellung vgl. typischerweise z.B. Maslow 1954, S. 1962). Neben sehr spezifischen Menschenbildern (z.B. das auf der anthroposophischen Lehre von Rudolf Steiner aufbauende Menschenbild im Rahmen der OE-Konzeption des NPI - Niederländisches Pädagogisches Institut; Glasl 1987, S. 85 ff.) lassen sich über die verschiedenen Ansätze hinweg einige Gemeinsamkeiten feststellen. Als Teil der Grundannahmen über den Menschen werden verschiedene Werte als Eckpfeiler der OE angesehen. „Die OE beruht auf einer Reihe von Werten, wie Vertrauen, Liebe, Authentizität, Selbstkontrolle, Selbstverantwortung, Offenheit, Autonomie, Humanisierung, Gleichberechtigung usw.“ (Trebesch 1984, S. 319). Über solche Werte hinaus werden weitere zentrale Grundannahmen über Menschen postuliert (vgl. z.B. Oess 1982, S. 112, bes. Fußnote 1; Becker/Langosch 1984, S. 21; Neuberger 1991, S. 269 f.). Erstens sind Menschen entwicklungsfähig. Sie verfügen über die Anlage, sich über ihren jeweils augenblicklichen Zustand hinaus weiterzuentwickeln. Zweitens ist Selbstverwirklichung als Ziel dieser Entwicklungsfähigkeit anzunehmen. Menschen sind im innersten gut und streben nach Reife, werden daran aber durch hemmende äußere Faktoren tendenziell behindert. Drittens sind Menschen auch entwicklungsbereit. Menschen streben nach Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Sie sind auch im organisationalen Kontext bereit, mehr an Verantwortung zu übernehmen und einen sinnvollen Beitrag zur Realisierung von organisationalen Zielen zu leisten. Das gilt insbesondere dann, wenn die Arbeit anregend und verantwortungsvoll ist.

Bezüglich der Organisationsbilder der OE lassen sich ebenfalls einige Kernaussagen treffen. Im Rahmen von integrierten OE-Konzepten wird das Organisationsbild detailliert ausgearbeitet. Die Entwicklungskonzeption des NPI mag hier als Beispiel dienen. Organisationen werden dabei als eine mit sieben Wesenselementen versehene Einheit aufgefaßt. Die Identität umfaßt die Mission, die gesellschaftliche Aufgabe und mithin den Sinn und Daseinszweck. Konzeptionen, Programme und Normen drücken die Politik (im Sinne von 'policy') aus, welche dem Verhalten und Entscheiden zugrundeliegt. Strukturen bilden den Rahmen für das Zusammenwirken der einzelnen Teile zu einem Ganzen. Als zentrale Akteure werden Individuen und Gruppen angesehen, welche das Klima der Organisation bestimmen. Die Funktionen als die eigentlichen Organe von Organisationen umfassen verschiedene Aspekte der Übernahme von organisationalen Positionen bzw. Stellen. Prozesse und

Abläufe steuern die Leistungserstellung in der Organisation. Physische Mittel einer Organisation wie Gebäude, Maschinen, Rohstoffe etc. bilden die materielle Grundlage von Organisationen (Glasl 1987, S. 88 ff.).

Über solche spezifischen Konzeptionen hinaus lassen sich einige gemeinsame Kennzeichen herausarbeiten (z.B. Margulies/Raia 1978, S. 9). Organisationen werden meist als offene sozio-technische Systeme aufgefaßt. Dabei wird besonders die soziale Komponente betont. Für die Effizienz von Organisationen werden funktionierende soziale Beziehungen als wesentlich gesehen. Dieses sozio-technische System besteht aus unterschiedlichen Teilsystemen. Veränderungen in diesen Teilsystemen haben nicht nur jeweils isolierte Wirkungen, sondern beeinflussen auch das Gesamtsystem. OE hat daher stets auch dann das Gesamtsystem im Auge zu behalten, wenn 'nur' in einzelnen Teilbereichen Veränderungsprozesse angestoßen werden. Ähnlich wie Individuen werden auch Organisationen als veränderungsfähig angesehen. Der Erfolg von Veränderungsprozessen ist zentral von 'weichen' Faktoren abhängig. Neben der Beteiligung der Betroffenen werden bereits lange vor der mit Beginn der 80er Jahre auflebenden intensiven einschlägigen Debatte insbesondere das Organisationsklima und die Organisationskultur als wichtige Erfolgsfaktoren für Veränderung identifiziert. Organisationen werden - hier spiegelt sich das Harmonieprinzip bei der Verbindung von Effizienz und Humanität wider - dann als erfolgreich angesehen, wenn es gelingt, sowohl individuelle als auch organisationale Zielsetzungen miteinander zu verbinden.

2.3 PRINZIPIEN

Nicht jeder geplante Wandel ist bereits ein OE-Prozeß. OE-Prozesse sind durch die Anwendung bestimmter Prinzipien gekennzeichnet. Mehrere solcher Prinzipien lassen sich identifizieren (z.B. French/Bell 1982; Becker/Langosch 1984).

- *Ganzheitliche Sichtweise und Denken in Systemzusammenhänge.* Charakteristisch für OE ist der Versuch, Problemdefinition und Lösungsgenerierung nicht ausschnitthaft und isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang und unter Einbeziehung der verschiedenen Facetten des Gesamtbildes zu betrachten. Dazu gehört die Anerkennung unterschiedlicher menschlicher Bedürfnisse ebenso wie das Bewußtsein um die (oft ignorierte) Vorgeschichte aktuell auftauchender organisationaler Phänomene oder die Einbeziehung von Folgewirkungen von Interventionen an unterschiedlichen Stellen der Organisation.
- *Beteiligung der Betroffenen.* Zu den zentralen Merkmalen von OE gehört die Beteiligung der Betroffenen am Veränderungsprozeß. Bei der Problemdefinition und auch bei der Entwicklung von Lösungen wird sowohl

im Hinblick auf die Qualität als auch die Akzeptanz des Veränderungsprozesses davon ausgegangen, daß die Einbeziehung der Betroffenen wesentlicher Bestandteil von erfolgreichen Entwicklungsmaßnahmen ist.

- *Prozeßorientierung.* Die Prozeßorientierung der OE wird in zweifacher Weise deutlich. Zum einen geht die OE davon aus, daß gesamtorganisationale Veränderungen (viel) Zeit brauchen. Im Sinne von Wachstums- und Entwicklungsprozessen wird deutlich gemacht, daß nachhaltige Veränderungen kaum durch plötzliche und schnell wirkende 'spektakuläre' Maßnahmen, sondern eher durch einen organischen und kontinuierlichen Prozeß der Veränderung erzielbar sind. Zum anderen betont OE, daß im Rahmen von Veränderungen nicht nur die inhaltliche Komponenten (das WAS), sondern auch die Prozeßkomponente (das WIE) von Bedeutung ist. Die Art des Zustandekommens von Ergebnissen macht aus Sicht der OE einen wesentlichen Unterschied, vor allem im Hinblick auf die Qualität, Akzeptanz und Dauerhaftigkeit der Resultate.
- *Theoriebezogenheit.* OE erhebt den Anspruch, über rein praxeologische Konzepte hinaus Erkenntnisse aus unterschiedlichen Wissenschaftsgebieten zu verwenden und umzusetzen. Wesentliche Felder sind hier die Systemtheorie und Organisationsforschung, die Sozialpsychologie, insbesondere die Gruppenforschung und die Kommunikationstheorie.
- *Erfahrungsorientierung.* Mit diesem Prinzip wird berücksichtigt, daß individuelles Lernen vor allem dann passiert und von Dauer ist, wenn eigene Erfahrungen der Lernenden in den Veränderungsprozeß einfließen können. Gleichzeitig rückt damit auch in den Vordergrund, daß das alltägliche Arbeitshandeln umfassende Erfahrungen ermöglichen muß, um selbstbestimmtes Lernen permanent und auch außerhalb von geplanten bzw. strukturierten Lernsituationen zu ermöglichen.

2.4 VORGEHENSWEISE UND INTERVENTIONSINSTRUMENTE

Aufbauend auf den oben genannten Prinzipien gibt es typische Vorgehensweisen im Rahmen von OE-Prozessen.

In der Problemlösungsphase wird unter Beachtung der oben genannten Prinzipien ein systematisches Vorgehen gewählt. Mittels Problemdiagnose wird versucht, das Problem mittels einer umfassenden Beschreibung zu identifizieren und in seinen verschiedenen Facetten zu analysieren, d.h. die Ursachen dafür herauszuarbeiten. Daran schließt sich eine Planungsphase an. Probleme, verstanden als Soll-Ist-Diskrepanz, sollen dadurch gelöst werden, daß zunächst die Soll-Vorstellungen präzisiert werden, um darauf aufbauend Lösungsansätze zu entwickeln und eine Vorgehensweise mit konkreten Lösungsschritten und Zeitplan zu vereinbaren. Die Aktionsphase umfaßt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen, welche durch die Überprüfung von

Zwischenergebnissen kontrolliert werden kann. Am Ende steht die Auswertungsphase. Da nicht davon auszugehen ist, daß geplante Maßnahmen wie vorgesehen umgesetzt werden können, sind die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Ziieldienlichkeit zu bewerten. Auf der Basis von Abweichungen ist gegebenenfalls ein neuer Zyklus einzuleiten (Becker/Langosch 1984, S. 54 ff.).

Das Vorgehen bei der OE ist in der Tradition der Aktionsforschung zu sehen. Aus dieser Sicht gibt es eine enge Verbindung zwischen Forschen, Handeln und Verändern (Erziehen, Lernen). Jedes Forschen ist Intervention. Soziale Prozesse lassen sich nicht 'nur' erheben, sondern Forschung ist bereits Handeln und schafft Veränderung. Im Rahmen der Aktionsforschung werden Probleme gemeinsam mit den Betroffenen diskursiv festgelegt. In einer umfassenden Vorgehensweise wird in mehreren Erhebungs-Handlungszyklen versucht, sowohl theoretisch interessierende als auch für das konkrete Erhebungsfeld praktisch relevante Aussagen zu gewinnen und in Veränderungshandeln umzusetzen (Lewin 1946; French/Bell 1982, S. 110 ff.; Culbert 1977).

Als Meta-Schema wird häufig das 3-Phasen-Modell von Lewin (1963) zur Beschreibung von unterschiedlichen Schwerpunkten in Veränderungsprozessen herangezogen. In der Phase des Auftauens ('unfreezing') wird die Organisation für die Veränderung vorbereitet, quasi beweglich gemacht. In der Phase der Veränderung ('moving') wird der eigentliche Wandel durchgeführt. Die Phase der Verfestigung ('refreezing') dient der Stabilisierung neuer Verhaltensweisen. Diesen Phasen vorgelagert ist eine Kontraktphase, in der die wesentlichen Rahmenbedingungen für den OE-Prozeß wie Rollenverteilung oder Grobablauf des Prozesses geklärt werden (sollen). Diesen Phasen lassen sich typischerweise unterschiedliche Interventionsinstrumente zuordnen (vgl. Abb. 1).

Phase	Aufgaben	Interventionsinstrumente
Kontraktphase	Rollenklärung, Grobabklärung des Projektablaufs, anstehende Probleme aus Klientensicht	Gespräche, schriftliches Exposé, Beratungsvertrag
„unfreezing“	Anstehende Probleme aus Sicht der Beteiligten, vertiefende Diagnose aus Berater- und Klientensicht, Ableitung von Ansatzpunkten	Workshops, Einzelinterviews, Selbstdiagnosematerial, Diagnosebericht, Diagnose-Feedback, gruppendynamische Trainings
„moving“	Vereinbarung der Ansatzpunkte, Definition des angestrebten Soll-Zustands, Ableitung von Veränderungsstrategien, Erarbeitung von Detailkonzepten und Realisierungsplänen	Workshops, Gespräche, Arbeitskreise, Selbstlernmaterial, Zusammenfassung des Veränderungskonzepts in Form eines „Soll-Berichts“, Aktionsplanung, Intergruppenarbeit
„refreezing“	Unterstützung durch die übergeordnete Managementebene, Realisierung der vereinbarten Maßnahmen, Kontrolle	Gespräche, Installierung eines Realisierungsteams, schriftliche Befragungen

Abb. 1: Phasen und Interventionsinstrumente in OE-Prozessen
(Heimerl-Wagner 1996, S. 563).

2.5 NEUERE ENTWICKLUNGEN

„In der gruppenspezifisch orientierten Tradition der Organisationsentwicklung war man lange Zeit der Auffassung, über spezielle Trainingsmaßnahmen der Mitglieder einer Organisation bestimmte Veränderungsprozesse in derselben anstoßen zu können ... Die Hoffnung, es ließen sich über Lernprozesse bei Personen und Gruppen auch Lernprozesse auf der Ebene von Organisationen unmittelbar befördern, ist in der Zwischenzeit doch sehr geschwunden, wenn auch in vielen Organisationen der Zugang zu organisationsbezogenen Veränderungsprozessen immer noch über „Verändern“ von Personen läuft“ (Wimmer 1992a, S. 102 f.). Diese Aussage eines in der Organisationsberatung und -entwicklung tätigen Beraters kennzeichnet

beispielhaft die Entwicklung und Veränderung in den letzten drei Jahrzehnten im deutschen Sprachraum.

Mit dem Beginn der 70er Jahre erlebte die Organisationsentwicklung einen großen Schub an Bekanntheit und Praxisrelevanz. In Harmonie mit den damals populären Vorstellungen und Grundsätzen der humanistischen Psychologie, die Selbstverwirklichung und Menschenzentrierung priorisierten, wurde OE als eine Möglichkeit gesehen, Veränderungsprozesse in Organisationen sowohl vom Prozeß als auch von den Inhalten her mit den Vorzeichen einer Aussöhnung von ökonomischen und humanen Überlegungen zu versehen. Ansatzpunkt und im Mittelpunkt stehend war der (einzelne) Mensch.

Diese auch von den Wurzeln der Organisationsentwicklung her nahegelegte Fokussierung führte allerdings in praxi zu der Schwierigkeit, daß sich trotz unbestreitbarer Veränderungen bei den einzelnen Menschen die beabsichtigten Veränderungen auf der gesamtorganisationalen Ebene nicht in gleichem Maß oder gar nicht einstellten. Zwei einander zumindest teilweise verwandte theoretische bzw. praktische Entwicklungen in nicht unmittelbar mit der Organisationsforschung in Verbindung stehenden Feldern erlaubten es mit Beginn der 80er Jahre zumindest ansatzweise, sowohl konzeptionell als auch praktisch über die individuelle hinaus auf die gesamtorganisationale Ebene zu gehen. Die erste Entwicklung bilden Überlegungen aus der systemischen Familientherapie. Zwei Therapeutengruppen in Mailand (grundlegend hier: Selvini-Palazzoli et al. 1978; bereits auf Organisationen bezogen Selvini-Palazzoli et al. 1984) und Heidelberg (z.B. Simon/Stierlin 1984) haben verschiedene konstruktivistische und biologische Überlegungen zusammengeführt, auf die Vernetztheit der Systemelemente und die Kontextabhängigkeit von Phänomenen hingewiesen und einen 'systemisch' genannten familientherapeutischen Zugang entwickelt. Die zweite Entwicklung umfaßt systemtheoretische Überlegungen, welche auf die Analyse sozialer Systeme abzielen (hier vor allem Luhmann 1987).

Vor diesem Hintergrund werden auch die bis dorthin stärker auf den einzelnen und Arbeitsgruppen abzielenden Veränderungsbemühungen abgelöst durch eine neue Systemreferenz. Die Gesamtorganisation und damit stärker 'strukturell' ausgerichtete Überlegungen treten vermehrt auch praktisch in den Vordergrund. Beratung und Steuerung aus einer solchen Sicht berücksichtigt diese theoretischen Umstellungen und betont folgerichtig den Wechsel von Offenheit zu autopoietischer Geschlossenheit sozialer Systeme, die Umstellung von Personen zu Kommunikationen als den zentralen Elementen sozialer Systeme und den Wechsel von zentralisierter, die Komplexität von Organisationen adäquat abbildender zentraler Planung zu einer auf kontextuelle Intervention setzenden Steuerung (programmatisch dazu Willke 1992; s.a. Wimmer 1992a).

Diese sich neu entwickelnde Sichtweise beinhaltet nach wie vor wichtige Elemente 'klassischer' Organisationsentwicklung wie Einbeziehung der Betroffenen oder prozessuales Denken. Allerdings wird der theoretische Fokus und damit auch der Ansatzpunkt für Interventionen durch die oben skizzierte veränderte theoretische Basis deutlich in Richtung auf die Gesamtorganisation und die Berücksichtigung des organisationalen Kontexts verändert.

3 Die Erklärung der Personalpolitik aus Sicht der Organisationsentwicklung

Zur Klärung des Zustandekommens von Personalpolitik aus Sicht der OE wird zunächst das zugrundegelegte theoretische Modell, welches die Beziehung zwischen diesen beiden Bereichen spezifiziert, dargestellt (3.1). Danach werden die Bausteine des Basismodells, d.h. Kernmerkmale der Veränderungsprozesse als unabhängige (3.2) und Personalpolitik als abhängige (3.3) Variable sowie der Vermittlungsmechanismus zwischen diesen Variablen näher spezifiziert (3.4).

3.1 THEORETISCHES MODELL

Theoretische Modelle bilden die Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen ab, indem sie üblicherweise zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterscheiden und die Relation zwischen diesen Größen näher spezifizieren. Die alleinige Verbindung von unabhängigen und abhängigen Variablen hat zwar deskriptive und empirische, jedoch allenfalls ansatzweise explikative Kraft. Erst eine genauere Analyse des Vermittlungsmechanismus, welcher die Frage nach dem Grund für den Zusammenhang zwischen abhängiger und unabhängiger Variable begründet (und z.B. nicht 'nur': empirisch belegt und damit in einer 'black box' beläßt), gibt auch eine Antwort auf die Frage nach dem 'warum' des postulierten Zusammenhangs (Martin 1996a, S. 9 ff.). Damit sind auch die wesentlichen formalen Bestandteile des hier verwendeten theoretischen Modells benannt. Inhaltlich lassen sich diese Größen wie folgt füllen (wobei an dieser Stelle eine kurze Skizzierung genügen mag, zur genaueren Charakteristik vgl. die folgenden Punkte 3.2 bis 3.4).

Im vorliegenden Zusammenhang ist zunächst klar, welche der betrachteten Größen als abhängige Variable anzunehmen ist: Personalpolitik und ihre unterschiedlichen Ausformungen sollen erklärt werden. Damit ist Personalpolitik als abhängige Variable festgelegt. Diese Festlegung sagt jedoch noch nichts über die nähere Spezifizierung dieser Größe, d.h. die inhaltliche Operationalisierung aus. Diese ist über die grundsätzliche Festlegung hinaus zu leisten. Aus der Sichtweise der OE ist in Abhängigkeit von den in Kap. 2 skizzierten beiden Entwicklungsphasen von zwei differierenden Konzeptionen von Personalpolitik auszugehen. In de facto personalisierend vorgehen-

den Veränderungsprozessen ist Personalpolitik als Personenpolitik (zur Unterscheidung vgl. Neuberger 1991, S. 8 ff.) aufzufassen. Sie umfaßt grundsätzliche Entscheidungen über den spezifischen Ausschnitt aus dem Individuum- bzw. gruppenbezogenen Instrumentarium der Personalwirtschaft, der sich auf individuelle bzw. gruppenbezogene Veränderungen bezieht. Eine den Auswirkungen individueller Veränderungen auf anderen Ebenen skeptisch gegenüberstehende Sichtweise, die bei Veränderungsprozessen in Organisationen stärker die gesamtorganisationale Ebene im Blick hat, konzeptionalisiert auch Personalpolitik anders. Personalpolitik ist hier sowohl Personal- als auch Personenpolitik. Es handelt sich um den Ausschnitt aus dem prozeßorientierten organisationalen Regelgefüge zur umfassenden Nutzung organisationsinterner Ressourcen, der Menschen zugeschriebenes Veränderungshandeln in Organisationen leitet.

Weniger klar als die Identifizierung der abhängigen ist die unabhängige Variable. Aus Sicht der OE liegt es nahe, hier den organisationalen Veränderungsprozeß heranzuziehen, da damit das Kernelement der Bemühungen von OE angesprochen ist. Zwei Aspekte von organisationaler Veränderung sind aus Sicht der OE von besonderer Bedeutung. Erstens werden Bemühungen um die Veränderung von Organisationen oder deren Subsystemen danach unterschieden, inwieweit die Betroffenen hier einbezogen werden (müssen). 'Klassische' Veränderungsansätze gehen davon aus, daß eine Einbeziehung der Betroffenen allenfalls als ergänzende, keinesfalls jedoch als essentielle Maßnahme in Veränderungsprozessen zu sehen ist. Vielmehr dominiert das Bild der zentralen Steuerungsinstanz, die mit überlegenem Wissen Veränderungsprozesse auslöst, kanalisiert und zu einem erfolgreichen Ende bringt. Aus Sicht der OE hingegen ist die Einbeziehung der Betroffenen zentraler Erfolgsfaktor. Sowohl hinsichtlich der Problemanalyse als auch der Lösungsgenerierung werden die Betroffenen als die inhaltlichen Experten aufgefaßt. Sie sind in der Lage, Veränderungsprozesse selbständig und eigenverantwortlich erfolgreich gestalten, wobei sie gegebenenfalls Expertenwissen über Problemdefinitions- und Lösungsprozesse in Anspruch nehmen. Zweitens lassen sich Veränderungsbemühungen hinsichtlich ihrer expliziten oder impliziten Annahmen über kritischen Veränderungsbereiche unterscheiden. In der frühen Phase der OE dominiert konzeptionell oder de facto ein personenbezogener Ansatz, der die Veränderung von Personen hinsichtlich Motivation, Qualifikationsinventar und Verhalten als Schlüssel für gesamtorganisationale Veränderungen sieht. Seit rund einem Jahrzehnt gewinnen an sich mit dem Etikett 'struktureller Ansatz' schon lange existierende Überlegungen an Bedeutung, die einen gesamtorganisationalen ('systemischen') Fokus für erfolgsversprechender ansehen. Hier wird nicht primär auf einzelne Menschen,

sondern auf Aggregate ('Personal') und auf 'Strukturen' abgestellt. Am wenigsten auf der Hand liegend ist der zwischen den Kernmerkmalen von Veränderungsprozessen als unabhängiger und Personalpolitik als abhängiger Variable wirkende Vermittlungsmechanismus. Wird auf einzelne Personen und die Bedeutung ihres Verhaltens für organisationale Veränderungen abgehoben, so rücken die relevanten Verhaltensnormen als Bindeglied zwischen der Art der angestrebten Veränderungsprozesse und der konkreten Ausformung der Personalpolitik in den Vordergrund. Es wird angenommen, daß individuelles Verhalten in Organisationen normorientiert ist, d.h. von sozio-kulturellen Normen und der individuellen Verpflichtung gegenüber diesen Normen geleitet wird (French/Bell 1982, S. 73 f.; Chin/Benne 1975, S. 57 f.). Rückt hingegen eine gesamtorganisationale 'systemische' Sicht in den Vordergrund, so verändert bzw. erweitert sich auch die Sichtweise hinsichtlich des wirksamen Veränderungsmechanismus. Nicht mehr (nur) individuelle Normen, sondern organisationsweite Erwartungen, welche Handlungen in Entscheidungen transformieren, sind für das Verhalten von Organisationen und dessen Veränderung von Bedeutung (Luhmann 1987, S. 397).

Insgesamt ergibt sich damit folgendes theoretisches Basismodell als Grundmuster der Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive der OE (vgl. Abb. 2).

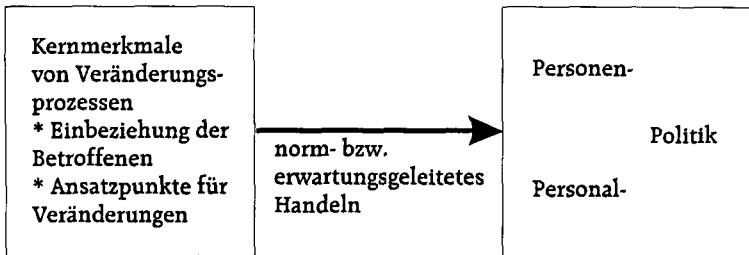


Abb. 2: Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive der OE - Basismodell

Aufbauend auf diesem Basismodell läßt sich der Zusammenhang zwischen OE und Personalpolitik auch noch etwas differenzierter argumentieren. OE zeigt ja nicht nur Kernmerkmale von Veränderungsprozessen auf. Vielmehr werden zentrale Ansatzpunkte für Veränderungshandeln in Organisationen – die Einbeziehung der Betroffenen und die Ansatzpunkte für Veränderungen – zum Gegenstand von entsprechenden Regeln, die zu einem erwünschten Ergebnis führen sollen. Dieses erwünschte Ergebnis ist nur mittelbar eine bestimmten Personen- bzw. Personalpolitik. Entscheidend scheint die Passung ('fit') zwischen der resultierenden Politik und den Erwartungen

organisationaler Schlüsselakteure (z.B. Management, Betriebsrat, Betroffene), den organisationsspezifischen 'Gesetzmäßigkeiten' von Wandel (z.B. bestimmte Veränderungstraditionen) und den Umwelanforderungen (z.B. Geschwindigkeit und Ausmaß des erforderlichen Wandels). Ein solcher 'fit' wiederum führt letztlich zu organisationalem Erfolg. Im Sinne der OE ist damit das wohl primär die organisationale Möglichkeit zu einem permanenten Wandlungs- und Entwicklungsprozeß in Richtung auf eine verbesserte Anpassung an die Anforderungen der internen und externen Umwelt gemeint. Abb. 3 skizziert diese Überlegungen im Überblick.

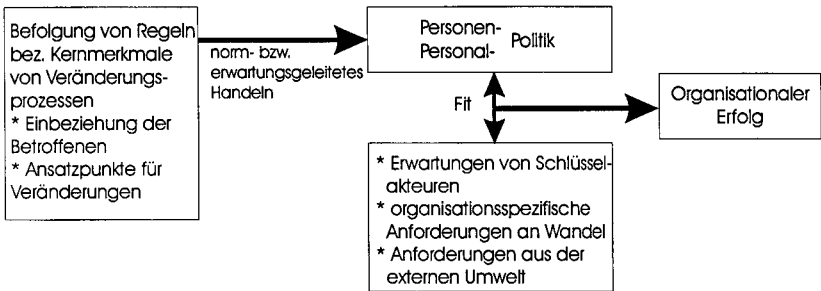


Abb. 3: Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive der OE - differenziertes Erklärungsmodell

3.2 UNABHÄNGIGE VARIABLE: KERNMERKMALE VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Wie im theoretischen Modell bereits kurz skizziert, liegt es auf der Basis der Überlegungen der OE nahe, der Befolgung spezifischer Regeln, die sich hier die Einbeziehung der Betroffenen einerseits und der primäre Ansatzpunkt für Veränderungen andererseits beziehen, eine zentrale Stellung einzuräumen.

Für die OE ist es überaus typisch, den eigenen spezifischen Beitrag zu einer allgemeineren Theorie oder zumindest Konzeptsammlung organisationaler Veränderung vor allem mit dem besonderen Stellenwert der Betroffenen im Veränderungsprozeß deutlich zu machen. Betroffene zu Beteiligten zu machen ist eine der Grundforderungen und Kerncharakteristika von OE-Prozessen. Begründet wird diese Forderung sowohl mit Effizienz- als auch mit Humanitätsüberlegungen.

Aus Effizienzgesichtspunkten ist die Partizipation der Betroffenen aus zwei Gründen von Bedeutung. Erstens handelt es sich bei den Betroffenen um die Experten für den jeweiligen Problembereich. Das gilt sowohl für den

inhaltlichen als auch für den sozialen Bereich. Die von Veränderungsprozessen betroffenen Personen sind, so die Überlegung, aufgrund ihrer täglichen Auseinandersetzung mit den fachlichen Aufgaben und ihrer unmittelbaren Nähe zu den sozialen Aspekten der Arbeitssituation die größten Wissensträger für Veränderungsprozesse. Sowohl bei der Definition des 'wirklichen' Problems als auch im Hinblick auf passende und durchführbare Lösungen sind es primär die Betroffenen, welche den Schlüssel für erfolgreiche Veränderungsprozesse in der Hand haben. Zweitens ist die Einbeziehung der Betroffenen auch deswegen wichtig, weil Veränderungsprozesse und auch die damit verbundenen, vielleicht 'an sich' guten Lösungen nur dann eine Chance auf Realisierung haben, wenn seitens der Betroffenen auch eine entsprechende Akzeptanz vorhanden ist. Ansonsten werden definierte Probleme als irrelevant abgetan und erarbeitete Lösungen als undurchführbar blockiert oder als 'von oben' kommend subtil unterlaufen. Ihre Einbeziehung ermöglicht den Betroffenen, in den erarbeiteten Lösungen eigene Anteile zu erkennen und baut so Widerstände ab (Gebert 1974, S. 89 ff.).

Von der Humanitätsseite her wird insbesondere auf den Zusammenhang zwischen Einbeziehung der Betroffenen und Zufriedenheit hingewiesen. Der Möglichkeit für Personen, relevante Aspekte ihrer Arbeitssituation eigenständig zu gestalten oder zumindest wesentlich mitzubestimmen, wird positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Motivation zugeschrieben. Sowohl aus empirischer (dazu zusammenfassend unter Bezugnahme auch auf ältere Studien von Rosenstiel 1987 S. 4 f.) als auch aus theoretischer Sicht (z.B. Hackman/Oldham 1980) findet eine solche Auffassung Unterstützung.

Aus Sicht neuerer Auffassungen von Organisationsveränderungen, die stärker den systemischen Aspekt betonen, erhält die Betonung der Einbeziehung der Betroffenen eine neue Bedeutung. Unter Bezugnahme auf Konzeptionen aus der Systemtheorie werden vor allem die Schwierigkeiten bei der zielgerichteten Steuerung (und damit auch: Veränderung) sozialer Systeme betont. Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Varianten unterscheiden.

Eine erste Richtung - beispielhaft kann hier die sog. St. Galler Schule (z.B. Malik 1986; Ulrich/Probst 1988; aber auch z.B. Vester 1978) genannt werden - betont mit Bezugnahme auf biokybernetische Überlegungen vor allem die Ganzheitlichkeit und Vernetztheit von (sozialen) Phänomenen. „Die ganzheitliche Perspektive beruht auf dem Grundgedanken, dass die Welt, in die wir hineingestellt sind, aus einer Vielzahl von vielfältig miteinander verknüpften Ganzheiten oder *Systemen* besteht“ (Ulrich/Probst 1988, S. 96; kursiv im Original). Als wesentliche Bausteine eines ganzheitlichen Denkens und damit der Grundlage für einen ganzheitlichen Lösungszugang werden die Wechselwirkung zwischen dem Ganzen und seinen Teilen und dem System und seiner Umwelt, die Vernetztheit von Phänomenen, Komplexität,

Ordnung, Lenkung und Entwicklung gesehen. Auf dieser Basis wird hervorgehoben, daß die zielgerichtete Beeinflussung von Systemen schwierig und nur in ganzheitlicher Perspektive und unter Berücksichtigung der bestehenden Vernetzungen erfolgreich möglich ist. Damit wird zwar das 'klassische' lineare Denken, nicht jedoch die Vorstellung von erfolgreichen 'unabhängigen' Beeinflussungsinstanzen aufgegeben. Nach wie vor bleibt eine 'von außen' kommende zielgerichtete Beeinflussung möglich, sofern sie im Hinblick auf die Systemanalyse und Problemlösungsmethodik entsprechend an die Komplexität der Systeme angepaßte Instrumente verwendet.

Eine zweite Richtung greift insbesondere auf biologische Überlegungen hinsichtlich der Selbstorganisationen und autopoietischen Geschlossenheit von Systemen (z.B. Maturana 1992) zurück. Hier wird der Gedanke der basalen Geschlossenheit von Systemen hervorgehoben. Damit wird aber auch ein neues Beeinflussungsverständnis erforderlich. Nicht mehr die wie auch immer fein differenzierte und die Systemkomplexität widerspiegelnde zielenorientierte Lenkung, sondern die 'Kunst der Intervention' steht im Vordergrund. Aufgrund der autopoietischen Geschlossenheit ist ein direkter Durchgriff auf systeminterne Prozesse nicht möglich. Vielmehr bestehen hochselektive Verbindungen zwischen System und Umwelt, anhand derer das System selbst entscheidet, wie mit Anregungen aus der Umwelt verfahren wird. Aus der Umwelt kann nichts direkt in das System einfließen. Vielmehr sind Umweltereignisse vorerst in systeminterne Operationen umzuwandeln. Ob und wie eine solche Umwandlung und damit die Aufnahme in systeminterne Prozesse zur Aufrechterhaltung der Autopoiesis und damit des Weiterbestands des Systems geschieht, bestimmt das System selbst. Der Selbstorganisation kommt daher ein neuer Stellenwert zu. In Verbindung mit Veränderungsprozessen besteht aus Sicht dieser Ansätze gar nicht die Wahl, das System in die Entwicklung der Veränderung mit einzubeziehen oder nicht. Steuerung ist immer Selbststeuerung, es können nur Anregungen an das System herangetragen werden. Veränderungserfolg bleibt trotzdem nicht zufällig. Spezifische Kennzeichen von Interventionen wie Anschlußfähigkeit oder Nutzung existierender struktureller Kopplungsmechanismen zwischen System und Umwelt überlassen Interventionen nicht dem Zufall, sondern steigern die Wahrscheinlichkeit von Beeinflussung (Willke 1987). Vor dem Hintergrund dieser Sichtweise wird die Übergabe von Änderungsverantwortung an systeminterne Elemente nicht mehr lediglich zum wünschenswerten Kennzeichen effizienz- und humanitätswirksamer Veränderungsprozesse, sondern zur *conditio sine qua non* organisationaler Veränderung.

Neben der Einbeziehung der Betroffenen bilden die Ansatzpunkte für Veränderungen den zweiten wesentlichen Bezugspunkt für die Regeln erfolgreicher Veränderungsprozesse. Häufig wird, insbesondere unter Berücksich-

tigung der de facto angewendeten Vorgangsweise, zwischen personalen und gesamtorganisational-systemischen Ansätzen unterschieden. Zwar geht es beiden Typen von Ansätzen letztlich um (Veränderung von) Verhalten von Personen in Organisationen. Allerdings wird dieses Verhalten auf unterschiedliche Primärursachen zurückgeführt und mit entsprechend unterschiedlichen Strategien zu verändern versucht.

Der personale Ansatz stellt auf den einzelnen Menschen ab und ortet in dessen Einstellungen die zentrale Quelle von Verhaltensweisen. Entsprechend „... stellt der personale Ansatz als Veränderungsmedium Lernprozesse, erzieherische Aktivitäten, Aufklärung, Information und ähnliches in den Vordergrund. ... [Er] bezieht sich ... auf die Beeinflussung des „Wollens“ und „Könnens“ (Gebert 1987b, S. 39). Allerdings bleibt es nicht bei der (Hoffnung auf) Veränderung individuellen Verhaltens. Da es zumindest grundsätzlich um Organisations- und nicht um Individual- oder Personalentwicklung geht, wird mit dem Bemühen um individuelle Veränderung auch die Erwartung verbunden, daß sich durch veränderte Menschen auch die Organisation oder deren Subsysteme wandeln. Dahinter steht die Annahme, daß Organisationen und organisationales Geschehen menschengemacht sind und eine Veränderung der Personen daher auch auf Organisationen durchschlagen.

Der gesamtorganisational-systemische Ansatz blendet individuelles Verhalten nicht aus, im Gegenteil: auch hier geht es (meist) um Veränderung konkreten Verhaltens in Organisationen. Allerdings wird als Veränderungsmedium nicht der einzelne Mensch in den Vordergrund gerückt. Vielmehr sollen die Rahmenbedingungen geändert werden, welche das 'Sollen' und das 'Dürfen' individuellen Verhaltens bestimmen (Gebert 1987b, S. 39). Unter der Bezeichnung 'struktureller Ansatz' ist dieser Zugang traditionell Bestandteil der Überlegungen zur OE (z.B. Kieser 1987a). Allerdings entfaltete dieser Zugang relativ geringe praktische Kraft. Wohl aufgrund der stärker in individuellen und gruppenbezogenen Betrachtungsweisen fußenden Wurzeln der OE wurde de facto stärker über individuums- und gruppenbezogene Interventionen versucht, Organisationsentwicklung zu betreiben. Zwar blieb die Bedeutung der auch strukturellen Auslösung und Absicherung organisationaler Veränderungen unbestritten. Der Kern der Veränderungsbemühungen aber zielte auf Individuum und Gruppe. Mit den Erfahrungen der Begrenztheit von personal ausgerichteten Veränderungsbemühungen und der Verfügbarkeit von Veränderungskonzeptionen, welche das ganze System im Blickfeld haben (Stichworte: systemische Familientherapie, systemtheoretische Überlegungen), gewinnen gesamtorganisational-systemische Ansätze an Bedeutung.

Zeitlich parallel dazu, jedoch aus einer vollkommen unterschiedlichen Richtung kommend, entwickelt sich eine weitere Gruppe von gesamtorganisationalen Veränderungsansätzen, die stärker der klassischen zentralen Steuerungsidee verhaftet bleibt. Nicht zuletzt aufgrund der ökonomisch zumindest mittelfristig erfolgreich scheinenden Produktions- und Organisationskonzepte in einer Reihe von asiatischen Ländern - prototypisch dafür sind die in Japan verorteten Konzepte - und des gestiegenen Wettbewerbs- und Kostendrucks hatten neue Produktions- und Reorganisationskonzepte Konjunktur. „Zunächst hieß es Rationalisierung. Dann kam „Just in time“, wurde verfeinert durch „lean management“, um später „business reengineering“ und „change management“ zu werden“ (Schleef 1996, S. 405, kursiv im Original). Diese Aussage des Arbeitsdirektors der Jenoptik AG macht beispielhaft deutlich, daß die letzten beiden Jahrzehnte durch eine rasche Aufeinanderfolge von Konzeptionen und Handlungsanweisungen gekennzeichnet war, mit deren Hilfe Organisationen 'fit' für eine immer turbulenter werdende Unternehmensumwelt gemacht werden sollen (zum Fit-Management vgl. Lueger 1996). Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering, Change Management oder Vorstellungen über die lernende Organisationen sind hier prominente Beispiele für im Detail durchaus unterschiedliche, in der Grundausrichtung jedoch auch sinnesverwandte Konzeptionen (z.B. Womack/Jones 1992; Töpfer/Mehdorn 1993; Hammer/Champy 1993; Cohen/Sproull 1996). Mit einer umfassend angelegten Veränderungsstrategie, die jedoch anders als OE stärker zentralisiert und mit einer eindeutigen Asymmetrie zugunsten der Effizienz und auf Kosten von Humanisierungsüberlegungen angelegt ist, soll der Wandel von Organisationen erreicht werden.

Werden die beiden Hauptbezugspunkte für Regeln im Hinblick auf Veränderungsprozesse aus Sicht der OE, die Einbeziehung der Betroffenen und der Ansatzpunkt für Veränderung, kombiniert und vereinfachend mit jeweils zwei Ausprägungen dichotomisiert, so ergeben sich vier idealtypische Zugänge im Sinne eines Sets von Basisannahmen über erfolgreiche und wirksame organisationale Veränderungen (vgl. Abb. 4).

Einbeziehung der Betroffenen	nein	Zentralisierte Personen- entwicklung	Umfassende Reorganisations- konzepte
	ja	Traditionelle Organisations- entwicklung	Systembezogene Organisations- entwicklung
		personal	gesamt- organisational
		Hauptansatzpunkt für Veränderung	

Abb. 4: Zugänge zu organisationalen Veränderungen

3.3 ABHÄNGIGE VARIABLE: PERSONALPOLITIK

Auf der Grundlage der Basisannahmen über organisationale Veränderungen lassen sich auch korrespondierende typische Erscheinungsformen von Personalpolitik rekonstruieren, die mit diesen Basisannahmen und den dahinterliegenden Ausprägungen bezüglich der Einbeziehung der Betroffenen in und der Hauptansatzpunkte für Veränderungsprozesse verbunden sind. Gemeinsame Klammer dabei ist die Sicherung von (organisationalem) Wandel als dem zentralen Ziel personalpolitischer Überlegungen. Im Lichte des breiten Spektrums möglicher Schwerpunktsetzungen der Personalpolitik wird damit ein bestimmter Teilaspekt herausgegriffen und als zentral definiert. Das heißt nicht, daß andere Teilaspekte völlig vernachlässigt werden, aber es wird damit eine Bedeutungsdifferenz eingezogen. Unterhalb dieser Klammer lassen sich in Abhängigkeit von der Auffassung über die primären Ansatzpunkte für Veränderungen, hinter denen ja implizit ein bestimmtes Organisationsverständnis und damit eine Vorstellung von zentralen Merkmalen von Organisationen steht, unterschiedliche Konzeptionalisierungen von Personalpolitik rekonstruieren.

Im Rahmen eines personalen Zugangs zu Organisationsveränderung ist Personalpolitik im Kern Personenpolitik. Nicht primär oder überwiegend das

Personal als Aggregat, sondern die einzelne Person steht im Vordergrund. Als Personenpolitik umfaßt sie grundsätzliche Entscheidungen über den spezifischen Ausschnitt aus dem Individuum- bzw. gruppenbezogenen Instrumentarium der Personalwirtschaft, der sich auf individuelle bzw. gruppenbezogene Veränderungen bezieht. Damit sind zwar zunächst alle personalwirtschaftlichen Bereiche angesprochen, da grundsätzlich 'alles' veränderungsrelevant ist. Auch Bereiche wie Personalauswahl, Entgeltgestaltung oder Arbeitsbeziehungen beeinflussen individuelle und gruppenbezogene Veränderungsmöglichkeiten z.B. via Auswahl bestimmter Personen und die damit verbundene Beeinflussung der Gruppenstruktur, Schaffung einer spezifischen Anreizstruktur zur Veränderung (z.B. Einführung von Qualifikationslohn) oder eine überbetrieblich oder betriebliche vereinbarte Freistellung für Lernzwecke wie z.B. der Bildungsurlaub. Im Kern sind mit einer solchen Auffassung von Personalpolitik aber andere Aufgabenfelder angesprochen. Zentral dabei ist wohl der Bereich der Personalentwicklung, verstanden im wesentlichen als Personenentwicklung. Damit ist ein durchaus traditionelles Verständnis von Personalentwicklung angesprochen, das sowohl direkt auf den einzelnen bezogene als auch stärker strukturell verankerte, aber unmittelbar mit dem einzelnen verbundene Maßnahmen anspricht. Zum ersten Aspekt zählen z.B. Maßnahmen der Weiterbildung oder der individuellen Karriereplanung, unter den zweiten Aspekten fallen etwa Instrumente wie organisationale Laufbahnplanung, Arbeits(platz)gestaltung oder Personaleinführung.

Je nach zugrundeliegender Annahme über den Stellenwert von Betroffenen in Veränderungsprozessen lassen sich zwei konkrete Ausformungen dieser individualisierenden Sichtweise unterscheiden. Wird ein eher zentralistisches Veränderungsverständnis zugrundegelegt, d.h. der Beteiligung der Betroffenen kein großer Stellenwert zugemessen ('zentralisierte Personenentwicklung'), so ist das Kernelement einer so verstandenen Personalpolitik die Veränderung von Personen in Richtung auf eine Abstimmung zwischen funktionalen Anforderungen der Stelle und individueller Eignung. Dabei wird sowohl im Hinblick auf die mit dieser zentralistischen Personenentwicklung verbundenen Zielsetzungen als auch bezogen auf die konkreten Veränderungsbedarfe und -methoden auf zentralisiertes Expertenwissen vertraut. Die einschlägigen Spezialisten in einer zentralen (Personal-)Abteilung strukturieren Angebote, legen Erhebungsmethoden nahe, formulieren Richtlinien und Zielsetzungen usw. Der einzelne ist in der Rolle des Kunden, der nur in beschränktem Maß bei der Auswahl einzelner 'Produkte', nicht oder kaum jedoch in den Erstellungsprozeß der Produkte und in die Strukturierung der Angebots- und Kaufsituation eingebunden ist. Wird von den Basisannahmen her dagegen die Einbeziehung der Betroffenen als integraler Bestandteil einer unmittelbar an Personen ansetzenden Veränderungsstrategie

angesehen ('traditionelle OE'), so kommt es zu einer anderen Ausformung der Personalpolitik. Im Rahmen einer solcherart ausgerichteten Personenpolitik rücken zwar auch mittelbar oder unmittelbar an den Personen ansetzende Maßnahmen der Selbstentwicklung, Weiterbildung und Personalentwicklung in den Vordergrund. Allerdings sind diese Maßnahmen weniger zentralisiert durchgeplant, sondern eingebunden in einen an die Beteiligung der Betroffenen geknüpften Veränderungsprozeß. In sehr viel stärkerem Maß ist hier davon auszugehen, daß die Personalpolitik Rahmenbedingungen vorgibt, welche die Möglichkeit für anlaßbezogene, mit dem jeweiligen Veränderungsprozeß kompatible eröffnet. Diese unterliegen jedoch der individuellen oder gruppenbezogenen Initiative.

Deutlich anders versteht sich Personalpolitik im Rahmen eines gesamtorganisationalen Ansatzens bei Veränderungsprozessen. Personalpolitik ist hier sowohl Personal- als auch Personenpolitik. Sie zielt nicht nur oder primär auf die einzelne Person. Vielmehr wird das Personal als Aggregat Gegenstand der Personalpolitik. Damit löst sich auch die ausschließliche und unmittelbare Fokussierung auf individuelles Handeln auf. An dessen Stelle treten die (Prozeß-) Regeln des gesamten Systems, welche als entscheidend für Verhalten in Organisationen und damit auch für das Verhalten von Organisationen angesehen werden können. Personalpolitik versteht sich dann konsequenterweise als der Ausschnitt aus dem prozeßorientierten organisationalen Regelgefüge zur umfassenden Nutzung organisationsinterner Ressourcen, der Menschen zugeschriebenes Veränderungshandeln in Organisationen leitet. Eine so verstandene Personalpolitik operiert tendenziell auf einer Metaebene. Nicht mehr in erster Linie die grundsätzlichen oder operativen Entscheidungen im Personalbereich, sondern die Entscheidungen über Entscheidungen werden zum Kerngebiet dieser Art von Personalpolitik. Damit geraten die Bestimmungsfaktoren von Entscheidungen zum Kernstück der Personalpolitik.

Diese Bestimmungsfaktoren unterscheiden sich je nach Ausformung der zugrundeliegenden Konzeption. Eine zwar gesamtorganisational ausgerichtete, auf die Einbeziehung der Betroffenen aber nicht essentiell abstellende Auffassung im Sinne umfassender Reorganisationskonzepte formuliert generell Prozeßregeln zur Nutzung der vorhandenen Ressourcen. Das gilt auch für den Personalbereich. Personal wird hier aber nicht als Ressource mit Binnenzielsetzungen gesehen, sondern in den gesamtorganisationalen Nutzenkontext gestellt. Die formulierten Prozeßregeln thematisieren daher vor allem die Einpassung der Humanressourcen in gesamtorganisationale Rationalisierungs-, Veränderungs- und Effizienzstrategien.

Markant anders gelagert ist der Fokus, wenn aus Sicht der neueren Systemtheorie Organisationen als autopoietische geschlossene formale Sozial-

systeme aufgefaßt werden. Ohne im vorliegenden Rahmen das differenzierte systemtheoretische Gedankengebäude nachzeichnen zu können (vgl. dazu grundsätzlich Luhmann 1987; zur Relevanz für betriebswirtschaftliche Teilbereiche vgl. z.B. Kasper 1990; Meyer 1994; Mayrhofer 1996), soll auf den hier zentral interessierenden Aspekt, Strukturen und Erwartungen, näher eingegangen werden.

Allgemein gesprochen handelt es sich bei Strukturen in Systemen um die Einschränkung der zugelassenen Relationen. Es geht um eine Auswahl aus einer grundsätzlich möglichen Vielzahl kombinatorischer Verbindungen von Elementen. Strukturen sind daher nicht nur die Relation zwischen Elementen. Das hätte zur Folge, daß mit dem Verschwinden eines Elements auch die Struktur verschwindet. Vielmehr halten Strukturen die Auswahl konstant, die auch mit neuen Elementen reproduziert werden kann. Strukturierung führt zur strukturellen Einschränkung von Entscheidungszusammenhängen. Die in Organisationen als Letztelemente zu denkenden Entscheidungen sind flüchtig und haben keinen Bestand, sondern verschwinden mit ihrem Entstehen schon wieder. Organisationen stehen damit vor dem Problem der Reproduktion von Entscheidungen, nicht im Sinne einer bloßen Wiederholung, sondern im Sinne einer neuen Entscheidung aus Entscheidungen (u.U. aber: zur Erreichung des selben Zwecks). Welche Entscheidungen jeweils aufeinanderfolgen, ist in formal organisierten Sozialsystemen nicht beliebig. Strukturen schränken ein, was auf Entscheidungen folgen kann (Luhmann 1987, S. 79; 397 ff.; 1988, 172 ff.). „Alles, was der Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung dient, hat deshalb im System die Funktion einer Struktur. ... Sofern eine Entscheidung als Prämisse anderer Entscheidungen dient - sei es qua Erinnerung oder qua Antizipation -, bildet sich eine Struktur“ (Luhmann 1988, S.172). Strukturen in sozialen Systemen sind als Erwartungen zu denken, die Handlungen in Entscheidungen transformieren und diese verknüpfen (Luhmann 1987, S. 397).

Für die Personalpolitik zentral sind daher Erwartungen. Zur Erwartungsbildung stehen verschiedene Mittel zur Verfügung. Neben Organigrammen o.ä. ist hier auch an Normen, Regeln, Vorschriften, Gewohnheiten, Einsichten, Werte, Erfahrungen, Denkvorstellungen, Verhaltensprinzipien, Machtgefüge, Beziehungsnetze usw. zu denken (Probst 1987, S.36, zit. n. Kasper 1990, S.289). Die Erwartungsbildung in Organisationen via formaler Strukturierung konzentriert sich auf Entscheidungsprogramme, die Festlegung von Kommunikationswegen und auf Personen. Programm bezeichnet einen Komplex von Bedingungen für die Richtigkeit, d.h. die soziale Annehmbarkeit von Verhalten. Zweckprogramme zielen auf das Erreichen eines bestimmten Output ab (z.B.: Strukturierung der Arbeitsprozesse, um Produkte einer bestimmten Menge und Qualität herzustellen). Konditionalprogramme begren-

zen den Entscheidungsspielraum bei Vorliegen eines bestimmten Input bzw. liefern bereits die Entscheidung (etwa: Regeln zur Berechnung des Entgelts, das bei Vorliegen bekannter Bedingungen wie Arbeits- und Leistungsbeurteilung auszuzahlen ist). Die Festlegung von Kommunikationswegen, etwa in Form von Berichtslinien, bestimmten Umlaufverfahren etc. strukturiert Entscheidungszusammenhänge. Schließlich sichern Personen die Strukturiertheit und damit Redundanz ab. Als ein weitgehend unveränderliches und „festverschnürtes Paket von Entscheidungsprämissen“ (Luhmann 1988, S. 178) sollen sie Entscheidungen erwartbar machen (Luhmann 1987, S. 432; 1988, S. 176 ff.).

Mit dieser Konzentration auf strukturelle Aspekte im Sinne der Erwartungsbildung gewinnen bestimmte Teilbereiche der Personalpolitik besondere Bedeutung (s.a. Mayrhofer 1996a). Dazu gehören z.B. die Personalauswahl bzw. die dabei anzuwendenden Kriterien, die im Rahmen der Arbeitsstrukturierung vorgesehenen Verfahren zur Outputerzielung sowie die damit verbundene Festlegung arbeitsgruppeninterner Kommunikationswege oder die Einbindung der Personalabteilung in die organisationale Führungskonzeption in Form der hierarchischen Einordnung der Leitung der Personalabteilung und der Festlegung der Berichtslinien. Zentral dabei ist die Relevanz personalpolitischer Maßnahmen für die Herausbildung, Verstärkung oder Veränderung von Erwartungen. Erst wenn sie Strukturwert erlangen, sind sie für das soziale System von nachhaltiger Bedeutung. Ein Beispiel für diese Überlegung ist etwa die Erstellung von Laufbahnplänen. Im wesentlichen nur lose verbunden mit den inhaltlich getroffenen und formal dokumentierten Festlegungen ist es für das soziale System von ausschlaggebender Bedeutung, ob und in welcher Weise Erwartungen dadurch berührt werden. So kann beispielsweise im Prozeß der Erarbeitung der Laufbahnpläne deutlich werden, wie verbindlich diese seitens relevanter Personen gesehen werden, ob die getroffenen Festlegungen tatsächlich so unterstützt werden (oder sie auf Grund z.B. formaler Vorgaben zustandekamen und 'eigentlich' unterlaufen werden sollen) etc. Eine Personalpolitik, die sich daher nicht so sehr auf 'aktuelle' oder operative Personalangelegenheiten konzentriert, sondern die solche Abläufe steuernden Erwartungen zu beeinflussen versucht, ist Ergebnis einer bestimmten Ausformung der Basisannahmen über die Einbeziehung von Betroffenen in organisationale Veränderungsprozesse und primäre Ansatzpunkte.

3.4 VERMITTLUNGSMECHANISMUS: NORM- UND ERWARTUNGSGELEITETES HANDELN

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel deutlich wurde, genügt eine Wenn-Dann-Verknüpfung von unabhängiger und abhängiger Variable in ei-

dem Modell nicht, falls mit diesem Modell auch Ansprüche hinsichtlich der Erklärung verbunden werden. Die Erklärung der Personalpolitik aus Sicht der OE ist daher noch unvollständig, wenn nicht auch der zwischen den Variablen vermittelnde Mechanismus näher umrissen wird. Erst wenn nicht nur postuliert wird, daß ein bestimmter Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, sondern auch erklärt wird, warum ein solcher Zusammenhang besteht, gewinnt ein Modell explanative Kraft. Dementsprechend ist auch im vorliegenden Zusammenhang noch näher zu erläutern, welcher Mechanismus zwischen den sich aus unterschiedlichem Grad der Einbeziehung der Betroffenen und dem primären Ansatzpunkt für organisationale Veränderung auf der einen Seite und unterschiedlichen Formen der Personalpolitik andererseits vermittelt.

Für die beiden herausgearbeiteten unterschiedlichen Formen der Personalpolitik gibt es hinsichtlich des jeweiligen Vermittlungsmechanismus sowohl eine gemeinsame Klammer als auch unterschiedliche Aspekte. Die 'Meta-Gemeinsamkeit' liegt darin, daß in beiden Fällen Handeln als der zentrale Baustein organisationalen Geschehens durch 'äußere' Vorgaben entscheidend beeinflußt und geformt wird und daher auch für das Verständnis von organisationalen Veränderungen wichtig ist. Allerdings unterscheiden sich - bei den jeweils stark differierenden Hintergrundvorstellungen beider Zugänge kaum weiter verwunderlich - bei genauerer Betrachtung sowohl der Handlungsbegriff als auch die Begründungen.

Im Rahmen der auf Personen fokussierenden Veränderungsbemühungen basiert die daraus resultierende Personalpolitik auf sehr spezifischen Vorstellungen hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren für individuelles Handeln. Im Kern wird davon ausgegangen, daß menschliches Handeln normorientiert ist. „Die Grundmuster des Handelns und praktischen Verhaltens sind von soziokulturellen Normen und von den Verpflichtungen der Individuen gegenüber diesen Normen geprägt. Soziokulturelle Normen sind getragen von den Einstellungs- und Wertsystemen der Individuen - normativen Anschauungen, welche die Verpflichtungen untermauern. Eine Änderung in einem Grundmuster des Handelns oder praktischen Verhaltens wird nach dieser Meinung nur erfolgen, wenn die betroffenen Personen dazu gebracht werden, ihre normativen Orientierungen gegenüber alten Mustern zu ändern und Verpflichtungen gegenüber neuen zu entwickeln. Und Änderungen in normativen Orientierungen schließen Veränderung in Einstellungen, Werten, Fertigkeiten und signifikanten Beziehungen ein, nicht nur Veränderungen in Wissen, Information oder intellektuell-rationalen Grundlagen des Handelns“ (Chin/Benne 1969, S. 46). Äußere Anregungsbedingungen in Form einer „normativen Kultur“ (Chin/Benne 1969, S. 57) lenken das Handeln von Menschen.

Das Zugrundelegen dieser Annahme - die Orientierung individuellen Verhaltens an dem jeweils wahrgenommenen Normengeflecht - führt dazu, daß bestimmte Arten der Personalpolitik die Chance auf individuelle Verhaltensbeeinflussung haben und damit auch organisationale Veränderungen ermöglichen. Aus Sicht der personal orientierten OE ist es schlüssig, daß die Bereitstellung bestimmter Anregungsbedingungen, konkreter: von personalpolitisch bestimmten Arbeitsbedingungen, Individuen zu einer bestimmten Art des Verhaltens beeinflusst. Wird 'zentralisierte Personenpolitik' betrieben, so sind bezüglich Engagement, Widerstand, Lernbereitschaft, Lernergebnis u.ä. andere Effekte zu erwarten als im Rahmen einer zwar auf Personen ausgerichteten, aber in ein 'klassisches OE-Programm' eingebettetes Veränderungsprogramm.

Auch bei den systemisch-gesamtorganisational ansetzenden Überlegungen zur Veränderung von Organisationen und der daraus resultierenden Personalpolitik im Sinne der Produktion organisationsweiter Erwartungen, welche Handlungen in Entscheidungen transformieren, steht Handeln im Vordergrund. Allerdings sind die hier zugrundegelegten Annahmen und damit der wirksame Vermittlungsmechanismus anders gelagert.

Als konstitutives Element sozialer Systeme werden Kommunikationen aufgefaßt. Kommunikation wird dabei nicht im Sinne von Informationsübertragung, sondern als dreifacher Selektionsprozeß mit den Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen konzeptionalisiert (Luhmann 1987, S. 193 ff.). Für Organisationen sind jedoch vor allem Handlungen und in weiterer Folge Entscheidungen von Bedeutung. Handlungen kommen durch Zurechnungsprozesse zustande: Die Kommunikation konstituierenden Selektionen werden mit Hilfe von Konstrukten wie 'Interesse', 'Motiv', 'Absicht' u.ä. auf Systeme, meist: auf Personen zugerechnet. Diese Hervorhebung von Handlungen gegenüber Kommunikationen hat einen zweifachen Grund. Erstens sind Handlungen einfacher zu erkennen und zu behandeln als Kommunikationen. Für eine Zurechnung als Handlung ist die dritte Komponente von Kommunikation, Verstehen beim Empfänger, nicht notwendig. Es reicht, die systemspezifischen Zurechnungsregeln handhaben zu können. Zweitens werden durch das Abstellen auf Handlungen soziale Beziehungen asymmetrisch gemacht, d.h. Kommunikationen gleichsam als Folge aufeinanderbezogener Handlungen 'vereinfacht', erhält sie eine Richtung vom Mitteilenden auf den Empfänger (Luhmann 1987, S. 225 ff.). Die in formal organisierten Sozialsystemen wie Organisationen permanent gegenwärtigen Erwartungen transformieren Handlungen in Entscheidungen. Handlungen sind immer dann als Entscheidungen anzusehen, wenn sie auf an sie gerichtete Erwartungen reagieren. In Organisationen werden Handlungen stets vor dem Hintergrund von Erwartungen zu sehen sein: Wenn eine Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen

zu Tagesbeginn anders als sonst nicht grüßt, sondern wortlos ihr Büro betritt, so wird - ungeachtet der 'wirklichen' Gründe dafür - diese Handlung als Entscheidung gewertet (z.B. gegen die Usance, am Morgen zu grüßen und damit beispielsweise Gemeinsamkeit zu signalisieren).

Eine gesamtorganisational-systemische Auffassung des primären Ansatzpunktes für Veränderung führt deswegen zu einer auf die systemischen Regeln abstellenden Personalpolitik (die in Abhängigkeit von der Auffassung über die Einbeziehung der Betroffenen je spezifisch ausfällt), weil davon ausgegangen wird, daß solche Regeln für das Handeln in Organisationen und damit auch für das organisationale Geschehen insgesamt von zentraler Bedeutung sind. Handeln (und Entscheiden) in Organisationen ist erwartungsgeleitet. Daher ist die Analyse organisationaler Prozesse und auch der Versuch des Herbeiführens organisationaler Veränderung eng an Erwartungen geknüpft. Umfassende Reorganisationskonzepte bleiben dabei einem relativ simplen Regel- und Erwartungsverständnis verhaftet, das - theoretisch letztlich schlicht - aus der bloßen Vorgabe von z.B. Qualitätsnormen oder Verfahrensregeln auf ein entsprechendes Handeln der Organisationsmitglieder schließt. Systemische OE zielt zwar ebenfalls auf eine Beeinflussung der Erwartungen im System ab. Allerdings weiß sie um die Zentralität von Selbststeuerung in sozialen Systemen und um die Tatsache, daß alle Versuche einer Außensteuerung erst in systeminterne Operationen umgesetzt werden müssen (oder auch nicht). In beiden Varianten allerdings gibt es - und das ist hier zentral - ein (unterschiedlich begründetes) Vertrauen in die Relevanz organisational wirksamer Erwartungen für das Verhalten in und von Organisationen.

4 Kurzreflexion: Möglichkeiten und Grenzen der Erklärungskraft von Organisationsentwicklung für die Personalpolitik

Dieser Beitrag stellte sich in seinem Hauptteil das Ziel, die Kerngrößen des konzeptionellen Basismodells und dessen Wirkungsbeziehungen näher zu erläutern und plausibel zu machen. Damit sollte der in diesem Sammelband im Vordergrund stehende Zweck - die Rekonstruktion der Erklärung der Personalpolitik aus unterschiedlichen Perspektiven - erreicht werden. Gleichwohl bleiben Fragen offen, deren Beantwortung über die Möglichkeiten dieses Beitrags hinausgeht und die sich in erster Linie aus dem vorge schlagenen differenzierten Erklärungsmodell ergeben. Als erster wesentlicher Punkt ist hier anzusprechen, welche Faktoren die Befolgung der Regeln für Veränderungsprozesse im Hinblick auf die Hauptansatzpunkte bestimmen. Zu denken ist hier an Größen wie etwa die Bereitschaft der Akteure, insbesondere der dominanten Koalition innerhalb der Organisation, sich auf spezifische Arten von Veränderungsprozessen einzulassen. Das wiederum hängt

von weiteren Faktoren ab wie z.B. bereits vorhandenen Erfahrungen, Erfolgserwartungen bestimmter Veränderungsstrategien, Einflußnahme von Beratern oder kognitiven Überzeugungen hinsichtlich der Richtigkeit bestimmter Menschen- oder Organisationsbilder. Ein zweiter offener Punkt ist die Frage nach der Verbindung zwischen Personalpolitik und dem dahinter als übergeordnetem Ziel liegenden Erfolg der Organisation. In diesem Beitrag wurde ein 'fit' zwischen der resultierenden Personalpolitik und weiteren relevanten Einflußgrößen vermutet. Beide Punkte bedürfen jedoch der weiteren Diskussion.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung die Entstehungsbedingungen für und die unterschiedlichen Ausprägungen von Personalpolitik sowie den dazwischen vermittelnden Wirkungsmechanismus (re-)konstruiert zu haben heißt selbstverständlich nicht, Personalpolitik 'wirklich' erfaßt zu haben. Allerdings: Was mit einem solchen Vorgehen geleistet werden kann, ist die Bereitstellung eines Interpretationsangebots. Mit der hier vorgelegten Deutung - die ja nach der bewußten Absicht der Herausgeber dieses Sammelbandes durchaus in Konkurrenz treten soll zu anderen (Erklärungs-)Ansätzen - ist eine Möglichkeit umrissen, Personalpolitik aus der Sichtweise eines prominenten Ansatzes organisationaler Veränderungsbemühungen zu betrachten.

Die wesentlichen Vorzüge einer solchen Interpretation liegen auf der Hand. Personalpolitik wird aus einer solchen Sichtweise nicht isoliert und mit ausschließlichem Bezug auf den engeren personalwirtschaftlichen Bereich gefaßt. Vielmehr erlaubt die hier vorgelegte Deutung einen konzeptionellen Brückenschlag zu umfassenderen, auch organisationstheoretisch relevanten Ansätzen. Damit kann m.E. ein Beitrag zu einer auch theoretisch anspruchsvolleren Fundierung der personalpolitischen Diskussion geleistet werden. Damit ist das vielfach beklagte Theoriedefizit in der Personalwirtschaftslehre zwar sicherlich nicht beseitigt, aber vielleicht ein Stück weit reduziert.

Ebenso klar wie die Vorzüge des hier gewählten Herangehens sind auch seine Begrenzungen. OE ist lediglich zum Teil und hier wiederum besonders in den jüngeren Entwicklungen selbst theoretisch gut fundiert. Damit bleibt auch die Erklärungskraft für die Personalpolitik eingeschränkt. Dazu kommt ein zweites. OE als Basis für die hier vorgelegte Rekonstruktion steht in Konkurrenz mit anderen Versuchen gleicher Art - die Beiträge dieses Sammelbandes legen davon beredtes Zeugnis ab. Inwieweit sich die Bezugnahme auf OE als dem Ausgangspunkt für eine solche Analyse in Konkurrenz mit anderen Theorieperspektiven behaupten kann, bleibt offen, ebenso offen wohl wie die Frage nach der Instanz, die im Wettkampf der Konzepte über die Plazierungen entscheidet (die Herausgeber einschlägiger Sammelbände? der Markt? die dominante Koalition in der 'science community'? die relative

Positionierungsnotwendigkeit für die Personalwirtschaftslehre in Abgrenzung zu anderen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften oder gar anderen Wissenschaftsdisziplinen?).

Lernen von der Organisationsentwicklung?

Wolfgang Mayrhofer übernimmt die verdienstvolle Aufgabe, Verbindungslinien zwischen der Personalpolitik und der Organisationsentwicklung aufzuzeigen. Er möchte erklären, welche Personalpolitik sich aus einer bestimmten Art und Weise der Organisationsentwicklung ergibt. In einem ersten Schritt arbeitet Mayrhofer Grundannahmen der Organisationsentwicklung heraus. Er macht deutlich, daß hinter Organisationsentwicklungskonzepten ganz bestimmte Vorstellungen über das Funktionieren von Organisationen stehen. Herausgestellt werden die Ziele, die in der Literatur zur Organisationsentwicklung propagiert werden, das Menschen- und Organisationsbild und vor allem auch die Prinzipien, die als Kennzeichen einer guten OE-Praxis gelten. In einem weiteren Schritt werden diese Überlegungen verwendet, um das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalpolitik zu beleuchten.

Auch diesbezüglich erarbeitet Mayrhofer wertvolle Einsichten. Gewisse Probleme bereitet den Rezensenten allerdings die von Mayrhofer skizzierte Argumentationslogik. Die Vermittlungsmechanismen zwischen Personalpolitik und Organisationsentwicklung werden etwas undeutlich herausgestellt. Je nach OE-konzept seien andere „Bestimmungsfaktoren“ relevant. Bei der personenorientierten OE erfolge eine Veränderung der Handlungsmuster über die Veränderung normativer Orientierungen. Bei der systemischen OE rückten dagegen Kommunikationsprozesse (und damit Erwartungen) in den Vordergrund. Die diesbezüglichen Ausführungen sind sehr abstrakt. Inwieweit die angeführten konzeptionellen Überlegungen geeignet sind, Erklärungen im Sinne kausaler Verursachung zu erbringen sei dahingestellt. Hierzu müßte erst noch geklärt werden, was genau womit erklärt werden soll. Soll erklärt werden, wie eine bestimmte Praxis der Organisationsentwicklung die Personalpolitik verändert oder soll erklärt werden wie OE-inspirierte Personalpraktiker bei der Gestaltung der Personalpolitik ihre Überzeugungen umsetzen? Der ersten Frage liegt eine systembezogene, der zweiten Frage eine akteurspezifische Perspektive zugrunde:

- (1) Welche Form der Personalpolitik entsteht, wenn sich eine Organisation auf eine bestimmte Form der OE einläßt?
- (2) Welche Personalpolitik versuchen Personen durchzusetzen, die sich an den Leitideen einer bestimmten OE-konzeption orientieren?

Mayrhofer reißt beide Fragen an, geht aber nur skizzenhaft auf sie ein. Nach unserer Auffassung wählt Mayrhofer - entgegen seinen diesbezüglichen Äußerungen - einen ganz anderen, einen wesentlich direkteren Zugang. Zwar

trennt er Personalpolitik und Organisationsentwicklung und möchte die Organisationsentwicklung als „unabhängige“ und die Personalpolitik als „abhängige“ Variable verstanden wissen. Tatsächlich hält er diese strikte Trennung aber nicht durch, und dies wäre aus unserer Sicht auch nicht sinnvoll. Statt durch eine kausale „Wenn-Dann-Beziehung“ läßt sich das Verhältnis zwischen Personalpolitik und Organisationsentwicklung besser durch eine Korrespondenzbeziehung kennzeichnen. Die dahinterstehende Überlegung läßt sich am ehesten durch die folgende Frage beschreiben:

(3) Gibt es ein gemeinsames Grundverständnis, das Konzepte der Organisationsentwicklung und der Personalpolitik verbindet?

Die Antworten, die Mayrhofer auf diese Frage findet, sind überzeugend. Unschärfen in der Darstellung sind ihm wohl nicht anzulasten, sie liegen in der Natur der jeweiligen OE-Konzepte. Systemische Ansätze sind fast unvermeidlich vage. Technizistische Ansätze wie beispielsweise das „systems engineering“ lassen sich dagegen wesentlich leichter fassen. Deren vornehmlich auf die Planung gerichtetes Grundverständnis kann man daher ohne weiteres auch in bestimmten Formen der Personalpolitik wiederfinden.

Im Kern charakterisiert Mayrhofer unterschiedliche Logiken des personalen Geschehens in Organisationen, die sich gleichermaßen in den Konzepten der Organisationsentwicklung wie in der Praxis der Personalarbeit wiederfinden lassen. Was den Ausführungen von Mayrhofer allenfalls fehlt, ist eine weitere Ausdifferenzierung der von ihm entwickelten Hypothesen. Angesichts des Grundlagencharakters des Aufsatzes ist dies aber nur bedingt zu kritisieren.

Ergänzend zu den Ausführungen von Mayrhofer sei im folgenden eine weitere Frage aufgegriffen, die im Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalpolitik einiges Interesse verdient. Die Konzepte der Organisationsentwicklung sind primär gestaltungsorientiert, d.h. es geht ihnen um eine Verbesserung der Praxis. Ausgesprochen oder unausgesprochen steht hinter jedem Gestaltungskonzept ein theoretisches Verständnis. OE-Konzepte können daher auf ihre theoretische Grundlagen hin untersucht werden, auf die Einsichten, die sie reklamieren. Unterstellt, die jeweiligen Einsichten seien gute Einsichten: was folgte daraus für eine vernünftige Gestaltung der Personalpolitik? Oder anders ausgedrückt:

(4) Wie sollte eine gute Personalpolitik aussehen, wenn sie den theoretischen Einsichten folgen würde, die hinter den Gestaltungskonzepten der Organisationsentwicklung stehen?

Zwar lassen sich aus den OE-Konzepten keine geschlossenen oder schlüssigen theoretischen Aussagegebäude extrahieren, sie enthalten aber - wie Mayrhofer zeigt - durchaus zentrale Postulate, die als „Grundeinsichten“ guter OE-Praxis gelten können. Sie richten sich sowohl auf das individuelle

Arbeitsverhalten als auch auf das Funktionieren von Organisationen. Zwei Beispiele seien herausgestellt:

Motivationspostulat: Die Gestaltung von Organisationen sollte dem menschlichen Selbstverwirklichungsstreben Geltung verschaffen.

Holismuspostulat: Bei der Veränderung von Organisationen ist zu beachten, daß die Wirkung von Einzelmaßnahmen nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern nur aus einem gesamtheitlichen Bezug zu verstehen ist.

Die dahinter stehenden Wirkungsvermutungen sind unschwer auszumachen. Für das individuelle Leistungsstreben wird unterstellt, Menschen streben nach Selbstverwirklichung. Wenn man Arbeitsprozesse so gestalten würde, daß sie dem Selbstverwirklichungsstreben entgegenkämen, dann sei mit einer Leistungssteigerung zu rechnen. Das Holismuspostulat ist eine metapraktische Regel, die unterstellt, alles hänge mit allem zusammen. In dieser pauschalen Form ist sie aber selbst wenig praktikabel.

Die Problematik OE-typischer Einsichten sei an einem weiteren zentralen Postulat skizziert *Partizipationspostulat:*

Betroffene sollen zu Beteiligten gemacht werden. Nebenbei bemerkt zeigt sich gerade an diesem immer wieder bemühten Postulat, wie schwierig es ist, allgemein akzeptierte Regeln aus der Literatur der Organisationsentwicklung zu extrahieren. So ist nach Wimmer das genannte zentrale Prinzip der „klassischen“ Organisationsentwicklung im Lichte einer systemischen Organisationsentwicklung „scharf“ abzulehnen (vgl. Wimmer 1992b, S. 94). Anzumerken bleibt jedoch, daß diese Auffassung wiederum von anderen Vertretern einer systemischen Organisationsentwicklung nicht geteilt wird (vgl. z.B. Baumgartner u.a. 1995, S. 20).

Auf welche Einsicht gründet das Partizipationspostulat? Möglicherweise stützt die OE-praxis die folgende *Partizipationshypothese:* „Wenn die Betroffenen an einem Reorganisationsprozeß beteiligt werden, dann steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß der Prozeß zu einem erfolgreichen Abschluß gelangt.“ Kann diese Aussage, die für OE-Prozesse gelten mag, verallgemeinert werden? Ist es im Sinne der Leistungssteigerung sinnvoll, die Arbeitnehmer an allen Entscheidungen zu beteiligen, die sie betreffen? Der Common Sense und die vorliegenden Forschungsergebnisse sprechen dagegen. Folgt daraus, daß die positiven Partizipationserfahrungen bei OE-Maßnahmen für den Alltag des Arbeitshandelns ohne Belang sind? Zumindest läßt sich das Partizipationspostulat nicht ohne weiteres auf alle Arbeitssituationen übertragen. Das Partizipationspostulat müßte - um als tragfähiges Gestaltungsprinzip gelten zu können - wesentlich stärker ausdifferenziert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wäre zunächst zu klären, warum die Partizipation in OE-Projekten normalerweise positive Wirkungen hat. Eine Teil-Antwort liegt wohl in der Überlegung, daß die positiven Wirkungen der

Partizipation nicht aus den formalen Mitwirkungsmöglichkeiten entstehen, sondern in der inneren Beteiligung der Arbeitnehmer begründet liegen. Diese wird z.B. dann stimuliert, wenn die Partizipationsangebote glaubhaft signalisieren, daß der Arbeitgeber bereit ist, die Bedürfnisse, die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer ernst zu nehmen. Möglicherweise haben diese „Motivatoren“ nicht nur in Veränderungsprozessen, sondern auch im alltäglichen Arbeitshandeln einige Relevanz (vgl. hierzu u.a. Rosenthal 1987, Locke/Schweiger 1979), dann kann auch hier die Partizipation leistungsförderliche Wirkungen entfalten - aber nur, wenn sie die genannten grundlegenden Leistungen erbringt, also z.B. Engagement und Identifikation glaubhaft belohnt.

Stellt die OE fundierte und differenzierte Gestaltungshinweise der angebotenen Art bereit? Diesbezüglich kann man geteilter Meinung sein - zumindest wenn man die einschlägige Praktikerliteratur mit den üblichen Standards wissenschaftlicher Methodik beurteilt. Die Mechanismen, die dafür verantwortlich sind, ob ein Gestaltungsansatz - in einer ganz spezifischen Situation - Erfolg haben kann, werden selten expliziert. Man verharrt auf der Postulatebene. Die praktische Umsetzung überläßt man der Kunstfertigkeit der Berater. Aber auch die eigentliche Kunst der OE wird nicht überzeugend gelehrt. Insoweit ist die OE auch keine Kunstlehre, vom Status einer technologischen Wissenschaft ist man ohnehin weit entfernt.

Doch unabhängig vom Erkenntnisstatus, was spricht sonst z.B. gegen die oben aufgeführten Postulate? Sind sie nicht - ganz unabhängig von ihrer empirischen Fundierung - wertvolle Maximen, an denen sich jedermann ausrichten sollte? Maximen haben zweifellos eine wichtige Funktion. Aber wie alles (geistige) Gut sind sie nicht vor Mißbrauch gefeit. Die Modewellen, die über das Personalmanagement hinwegrollen, liefern reichhaltiges Anschauungsmaterial für die Gefahr einer ideologischen Entleerung der besten Absichtserklärungen. Man denke nur an die beinahe beliebige Verwendung von Begriffen wie Vertrauensorganisation, Selbststeuerung oder Empowerment. Die Frage „wer wollte sich gegen die Maximen der OE wenden?“ müsste also besser ersetzt werden durch die Frage: „wer wollte sie nicht für seine Zwecke nutzen?“ Damit ist eine weitere - und nicht die unwichtigste - Facette im Themenfeld von OE und Personalpolitik benannt:

(5) Wie hilfreich sind OE-Konzepte zur Durchsetzung sehr unterschiedlicher mikropolitischen Interessen?

Doch dies ist ein sehr weites Feld.

Walter A. Oechsler

Der Einfluß des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik von Unternehmen - Rekonstruktion von Theoriefragmenten und alternativer Entwurf

Das Arbeitsrecht sollte einen rechtlichen Regelungsrahmen darstellen, innerhalb dem personalpolitische Strategien formuliert und durchgesetzt werden können. Von einem solchen arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen, der die Arena für die Durchsetzung personalpolitischer Strategien und Handlungen darstellt, sollte erwartet werden, daß er theoriegeleitet ist und damit einer bestimmten Konstruktionslogik folgt.

Die Analyse des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens zeigt jedoch, daß dieser Theoriefragmente ganz unterschiedlicher Herkunft aufweist und damit kein in sich geschlossenes System darstellt. So ist das Arbeitsrecht grundsätzlich als Arbeitsschutzrecht konzipiert und steuert über hierarchische Regelungen Arbeitsverträge, individuellen Arbeitnehmerschutz und soziale Sicherungssysteme. Auf der tariflichen Ebene dominiert eine konflikttheoretische Konstruktion die Austragung von Verteilungskonflikten um materielle Arbeitsbedingungen. Die Unternehmensverfassungsebene weist koalitionstheoretische Züge auf, bei denen allerdings nur Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter als verfassungskonstituierende Interessen berücksichtigt werden. Schließlich ist die Ebene der Betriebsverfassung von Gedankengut der funktionalistischen Systemtheorie durchzogen, die auf funktionsfähige Betriebe und Handhabung bzw. Lösung von Kooperationskonflikten abstellt.

Diese heterogenen und nur impliziten Theoriefragmente auf den Regelungsebenen von Gesetz über Tarifvertrag, Unternehmensverfassung bis zur Betriebsverfassung offenbaren hinsichtlich einer stringenten Formulierung und Durchsetzung personalpolitischer Strategien Defizite. So führt die Tendenz zu starren Regelungen auf relativ zentralen Regelungsebenen (Gesetz und Flächentarifvertrag) zu uniformen Anforderungen an eine Personal- und Sozialpolitik. Ebenso ist die Implementierung personalpolitischer Instrumente und Maßnahmen an starr formulierte Partizipationsrechte des Betriebsrats analog der Durchführung verschiedener Rechtsgeschäfte gebunden. Insgesamt fehlt es bei all diesen Regelungen an einer Konstruktionslogik, die über die genannten Regelungsebenen systematisch personalpolitische Handlungsspielräume eröffnet. Als alternativer Entwurf wird deshalb der strategic choice-Ansatz gewählt, auf dessen Grundlage sich ein stringentes Gebäude arbeitsrechtlicher Regelungen konstruieren läßt, das den Anforderungen einer neuzeitlichen Personalpolitik auf der Basis des strategischen Human Resource Management gerecht wird.

1 Personalpolitik in einem theorieleeren arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen?

Unser Arbeitsrecht stellt sich auf den ersten Blick als ein Gefüge von Regelungen dar, das grundsätzlich eine Dezentralisierungstendenz über Regelungsebenen erkennen läßt, aber auf den zentralen Regelungsebenen (Gesetze, Tarifverträge), durch eine dermaßen große Regelungsdichte gekennzeichnet ist, daß auf dezentralen Ebenen (Unternehmen, Betrieb, Arbeitsplatz) personalpolitische Handlungsspielräume eingeengt werden.

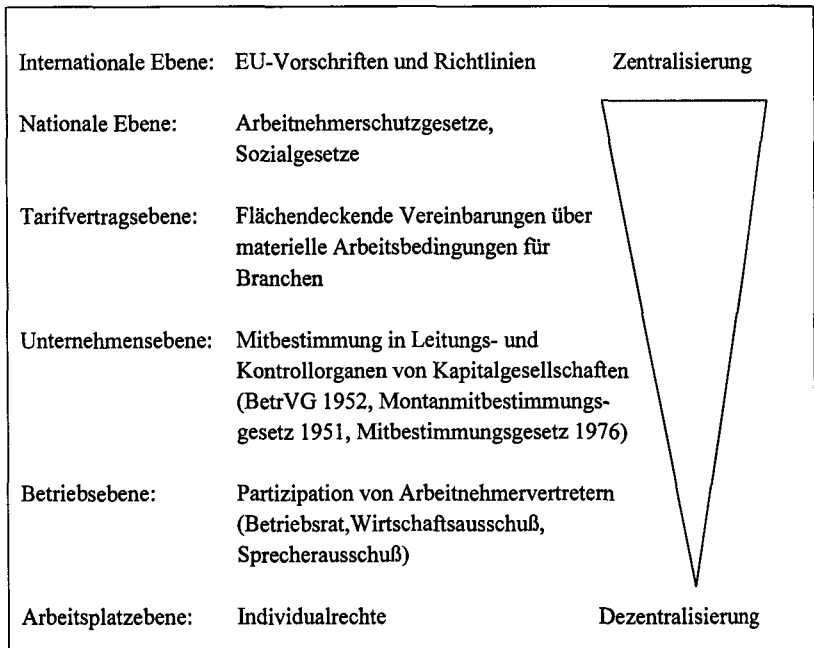


Abb. 1: Zentralisierungstendenz über die Regelungsebenen

Dies hat Folgen für die Personalpolitik, unter der die allgemeinen Grundsatzentscheidungen verstanden werden, welche auf das Personal als Gesamtheit der in einem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer gerichtet sind (vgl. Macharzina 1992, Sp. 1780).

Für die Formulierung und Durchsetzung einer Personalpolitik im Unternehmen bedeutet dies nämlich, daß auf der internationalen und auf der nationalen gesetzlichen Regelungsebene eine Vielzahl von Gesetzen zu beachten sind, die im Sinne des Arbeitnehmerschutzes Mindestansprüche und Höchst-

belastungen regeln. Auf der nationalen gesetzlichen Ebene sind auch Gesetze zu finden, die die nachfolgenden Ebenen, wie die Tarifvertragebene, die Ebene der Unternehmensverfassung und die Ebene der Betriebsverfassung normieren.

Ein theoretisches Konstrukt, das die Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf diesen Regelungsebenen steuert, ist dabei nicht zu erkennen. Aus historischer Sicht lassen sich die genannten arbeitsrechtlichen Regelungen als eine additive Anhäufung interpretieren, die mehr oder weniger vom jeweiligen Zeitgeist geprägt sind. So stand zum Beispiel das Montanmitbestimmungsgesetz 1951 unter dem Einfluß der Alliierten, während das später hinzugefügte Mitbestimmungsgesetz 1976 ein Koalitionsverschnitt der damaligen SPD/FDP-Regierung war. Auch wurde das Betriebsverfassungsgesetz 1972 zum Beispiel durch das Sprecherausschußgesetz von 1989 ergänzt, ohne eine systematische Konstruktion zugrunde zu legen, wie unterschiedliche Arbeitnehmergruppen an Entscheidungen auf Betriebsebene partizipieren sollten. Personalpolitik mutet damit an wie eine Slalomfahrt durch ad hoc und dicht gesteckte rechtliche Slalomstangen.

2 Rekonstruktion von Theoriefragmenten im Arbeitsrecht

2.1 ARBEITSRECHT ALS GESETZLICHES ARBEITSSCHUTZRECHT

Das Arbeitsrecht ist insgesamt als Arbeitsschutzrecht konzipiert, d. h. über gesetzliche Vorschriften wird soziale Rationalität in das marktwirtschaftliche System eingezogen. Das Direktionsrecht des Arbeitgebers wird durch gesetzliche Regelungen zum Arbeitnehmerschutz zum einen eingegrenzt, und zum anderen wird die unternehmerische Hierarchie durch Vorschriften zur Arbeitnehmerpartizipation ergänzt (Oechsler 1997, S. 28).

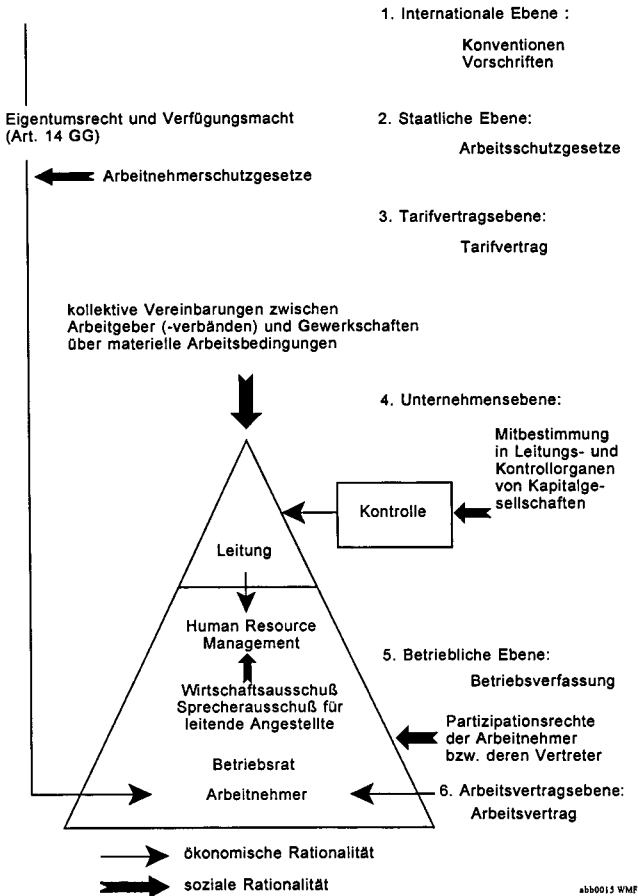


Abb. 2: Direktionsrecht des Arbeitgebers und Regelungen zum Arbeitnehmerschutz

Mit Blick auf einen institutionenökonomischen Bezugsrahmen läßt sich hier feststellen, daß die auf Anweisungen basierende Unternehmenshierarchie durch gesetzliche Determinanten begrenzt und durch Vorschriften zur Partizipation der Informations-, Beratungs- und Begründungspflicht unterworfen wird (vgl. Oechsler 1997, S. 28 f.).

Eine Alternative hierzu findet sich in einem Arbeitsrecht, das nicht als Arbeitsschutzrecht, sondern als Arbeitsvertragsrecht konzipiert ist. Diese in den USA vorherrschende Konzeption wird auch als Konstruktionsbasis für das deutsche Arbeitsrecht vorgeschlagen (vgl. Gast 1996). Mit Blick auf die

Personalpolitik würden sich bei einer derartigen Umorientierung zwar größere Handlungsspielräume ergeben, doch ist dabei zu bedenken, daß der einzelne Arbeitnehmer beim Aushandeln von Arbeitsverträgen in einer machtpolitisch sehr ungünstigen Situation wäre.

2.2 KONFLIKTTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DES TARIFVERTRAGSSYSTEMS

Im Gegensatz zu allen anderen Regelungsebenen ist das Tarifvertragsgesetz durch eine ganz geringe Regelungsdichte und überwiegend prozeßorientierte Regelungen gekennzeichnet. Auf dieser relativ zentralen Ebene (Regionen und Branchen) werden kollektiv Konflikte um materielle Arbeitsbedingungen ausgetragen. Hierzu gehört vor allem der Verteilungskonflikt, von dem die nachfolgenden Regelungsebenen freigehalten werden.

Diese konflikttheoretische Konstruktion führt dazu, daß ein ganz wesentlicher Teil der betrieblichen Personalpolitik, nämlich die materiellen Arbeitsbedingungen, auf kollektiver Ebene von Verbandsvertretern festgelegt werden und damit im Regelfall außerhalb der Entscheidungskompetenz des einzelnen Unternehmens liegen. Ausnahmen hierzu bilden lediglich Firmentarifverträge und Betriebsvereinbarungen bei tariflichen Öffnungsklauseln im Rahmen des sog. Günstigkeitsprinzips.

2.3 KOALITIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSVERFASSUNG

Die für das deutsche Arbeitsrecht typische Ebene der Unternehmensverfassung regelt die Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von großen Kapitalgesellschaften. Die Konstruktion basiert dabei grundsätzlich auf einem koalitionstheoretischen Ansatz, wobei die Koalitionspartner allerdings auf eine dualistische Verfassung zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern reduziert werden. Mit Blick auf das Leitungsorgan ist bemerkenswert, daß mit dem Arbeitsdirektor institutionelle Vorkehrungen getroffen wurden, personal- und sozialpolitische Perspektiven in die Unternehmenspolitik einzubringen. Über die Vorschriften zur Besetzung vor allem der Kontrollorgane wird dabei allerdings sichergestellt, daß entweder Patt-Situationen ausgeschlossen sind oder Vorkehrungen zur Konfliktlösung zugunsten der Anteilseignersseite getroffen werden.

Diese funktionalistischen Züge setzen sich in der Betriebsverfassung fort.

2.4 FUNKTIONALISTISCHE GRUNDLAGEN DER BETRIEBSVERFASSUNG

Der Konstruktion der Betriebsverfassung liegt grundsätzlich der Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zugrunde. Dieser Konflikt wird allerdings als Kooperationskonflikt aufgefaßt, der durch Verfahrensregelungen und auch durch Konfliktlösungsmechanismen überbrückt wird. Funktionalistische Züge kommen dadurch zum Ausdruck, daß Arbeitgeber

und Betriebsrat mit dem festen Willen zur Einigung vertrauensvoll zusammenarbeiten müssen und daß Meinungsverschiedenheiten bei Regelungsstreitigkeiten relativ schnell über die Einigungsstelle gelöst werden (vgl. Oechsler/Schönfeld 1989).

3 Defizite des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens hinsichtlich der Personalpolitik

Diese über die verschiedenen Regelungsebenen ohne erkennbare Systematik verteilten Theoriefragmente bringen es mit sich, daß sich Personalpolitik in einem relativ diffusen Sammelsurium von rechtlichen Regelungen entwickeln muß und auch implementiert werden muß. Als bewährtes Muster dieses sozialpartnerschaftlich angelegten Systems läßt sich höchstens die Konstruktionslogik identifizieren, die darin besteht, den Verteilungskonflikt auf die tarifliche Regelungsebene zu begrenzen und damit die Unternehmens- und Betriebsebene frei von Verteilungskonflikten zu halten. Dies hat allerdings den genannten Nachteil, daß wesentliche Inhalte der betrieblichen Personalpolitik auf kollektiver Ebene relativ starr vorbestimmt werden.

Im Zuge der Mitbestimmung auf Unternehmensebene findet sich eine institutionelle Vorkehrung in Form des Arbeitsdirektors im Montanmitbestimmungsgesetz und im Mitbestimmungsgesetz, die eine Vertretung personalpolitischer Komponenten im Leitungsorgan erreichen soll, was dem Integrationsgedanken im Sinne des strategischen Human Resource Management entspricht (vgl. dazu Liebel/Oechsler 1994, S. 7 ff.).

Auf Betriebsebene finden sich allerdings keine derartigen Anknüpfungspunkte. Dort wird lediglich die Implementierung personalpolitischer Instrumente abgestuften Partizipationsrechten des Betriebsrats unterworfen. Der Anordnung von Partizipationsrechten liegt ein funktionalistisches Bild relativ mechanisch ablaufender Prozesse der Leistungserstellung zugrunde (Oechsler 1995, S. 21).

Die funktionalistisch-mechanische Grundkonstruktion kommt weiterhin dadurch zum Ausdruck, daß Partizipation über Arbeitnehmervertretungsorgane wahrgenommen wird, und der einzelne Arbeitnehmer am Arbeitsplatz außer einem grundlegenden Informations- und Beschwerderecht keine weitgehenden Partizipationsrechte hat. Aber gerade die Arbeitsplatzebene wird im Zuge betrieblicher Dezentralisierung immer mehr zum Ort personalpolitisch bedeutsamer Entscheidungen von der Personalplanung über die -auswahl, Leistungsbeurteilung bis zur Personalentwicklung.

Damit ergibt sich insgesamt ein recht diffuses Bild, in welchem Regelungszusammenhang sich welche Art von Personalpolitik auf welcher Regelungsebene entwickeln und durchsetzen lassen kann.

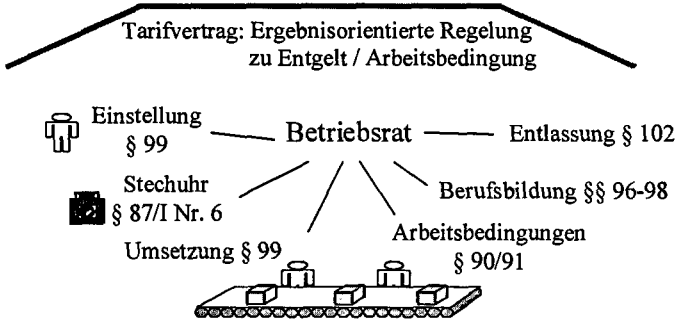


Abb. 3: Funktionalistisch-mechanische Partizipation im Betrieb

Eine steuernde Systematik fehlt im Regelungsrahmen, weil zu unterschiedlichen Zeitpunkten aus unterschiedlichen Motivationen rechtliche Regelungen eingeführt wurden, die zudem zum größten Teil aus der stabilen Industriegesellschaft der 60er und 70er Jahre stammen und sich damit auch an den damaligen Produktionsverhältnissen orientieren (vgl. Oechsler 1995).

Mit Blick auf die Herausforderungen, die sich für Unternehmen in der heutigen flexiblen Informationsgesellschaft und unter den Bedingungen globalen Wettbewerbs stellen, sind vor allem diejenigen Bedingungen nicht gegeben, die eine systematische Verknüpfung von Tarif-, Unternehmens- und Personalpolitik zulassen.

Deshalb soll im folgenden ein theoretischer Entwurf aufgegriffen werden, der es erlaubt, eine Personalpolitik auf der Grundlage eines neuzeitlichen strategischen Human Resource Management-Ansatzes zu generieren und zu implementieren.

4 Personalpolitik auf der Grundlage des „strategic choice“-Ansatzes

Der strategic choice-Ansatz wurde von Kochan et. al. 1986 entwickelt. Die Intension war, einen theoretischen Bezugsrahmen zu schaffen, um die neueren Entwicklungen in den industriellen Beziehungen der USA konzeptionell zu erfassen. Im Vorwort zu ihrer Neuauflage 1989 äußerten die Autoren die Überzeugung, daß dieser Bezugsrahmen auch dazu geeignet ist, die Entwicklungen in Europa adäquat abzubilden (Kochan et al. 1989, Seite XI).

Hier wird die Auffassung vertreten, daß der konzeptionelle Bezugsrahmen (framework) dies zwar grundsätzlich leistet, daß allerdings Modifikationen vorgenommen werden müssen, um den arbeitsrechtlichen Besonderheiten zum Beispiel in der Bundesrepublik Deutschland gerecht werden zu können. Hierzu gehört zum Beispiel die für das arbeitsrechtliche Regulationssystem tragende Trennung zwischen der tariflichen Ebene des Verteilungskonflikts und den konfliktfrei gehaltenen Ebenen der Unternehmen und Betriebe. Derartige Modifikationen sollen im folgenden vorgenommen werden, wobei der strategic choice-Ansatz aber als Richtschnur für die Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf die verschiedenen Regelungsebenen und für deren Verbindung fungiert.

Ausgangspunkt des strategic choice-Ansatzes ist ein Bezugsrahmen, der in der Tradition der industrial relations an einem „input-conversion-output“-Modell anknüpft (vgl. Dunlop 1956, ferner Oechsler 1997, S. 23 ff.).

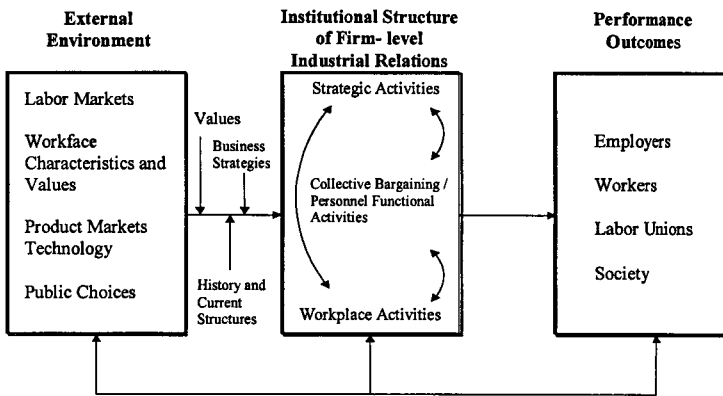


Abb. 4: Bezugsrahmen des strategic choice-Ansatzes
(Kochan et al. 1989, S. 11)

Der externe Kontext mit Arbeits- und Produktmärkten, Technologie etc. bestimmt zusammen mit der Unternehmensstrategie und den früheren und heutigen organisatorischen Strukturen den institutionellen Rahmen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf Unternehmensebene, aus dem dann Ergebnisse für die Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Gesellschaft usw. resultieren.

Im jeweiligen Kontext wirkt die Unternehmensstrategie im Verbund mit Strukturen auf die institutionellen Arrangements der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (vgl. Tichy, et.al. 1982; ferner Schreyögg/Oechsler/Wächter 1995, S. 234). Diese institutionellen Arrangements werden im

strategic choice-Ansatz nur auf die Unternehmensebene bezogen, was mit Blick auf das System der industriellen Beziehungen in den USA verständlich ist, und umfassen strategische Aktivitäten der Akteure Arbeitgeber, Gewerkschaften und Regierung auf einer oberen, Fragen der Personalfunktion auf einer mittleren und Aktivitäten am Arbeitsplatz auf einer unteren Ebene (Kochan et. al. 1989, S. 17).

Level	Employers	Unions	Government
Long-Term Strategy and Policy Making	<ul style="list-style-type: none"> • Business Strategies • Investment Strategies • Human Resource Strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Political Strategies • Representation Strategies • Organizing Strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Macroeconomic and Social Policies
Collective Bargaining and Personnel Policy	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel Policies • Negotiation Strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Collective Bargaining Strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Labor Law and Administration
Workplace and Individual/Organization Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisory Style • Worker Participation • Job Design and Work Organization 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract Administration • Worker Participation • Job Design and Work Organization 	<ul style="list-style-type: none"> • Labor Standards • Worker Participation • Individual Rights

Abb. 5: Three Levels of Industrial Relations Activity (Kochan et al. 1989, S. 17)

Hinsichtlich dieser Ebenen ist seit den 80er Jahren eine Entwicklung weg von der Personalfunktion hin zur Strategie und zum Arbeitsplatz festzustellen, wodurch das System der industriellen Beziehungen in den USA vor allem durch die Anerkennung der Gewerkschaften als Verhandlungspartner eine Transformation erfahren hat (vgl. Kochan et al. 1989, S. X). Diese Transformation bezieht sich nicht nur auf die Verschiebung der Problemschwerpunkte, sondern auch auf die Herausbildung institutioneller Muster, mit denen den Herausforderungen begegnet wird, die vor allem aus der Globalisierung der Wirtschaft resultieren (Kochan et. al. 1989. S. 113)

Derartige Entwicklungen lassen sich auch für die BRD nachvollziehen. Nachdem die 70er Jahre von dem forcierten Einsatz personalpolitischer Instrumente in allen personalwirtschaftlichen Teilfunktionsbereichen bestimmt

waren, scheinen diese Aktivitäten auf der mittleren Ebene jetzt ausgereizt. Dafür sind strategische Entwicklungen in den Vordergrund getreten, wie gerade Strategien zur effizienten Kapazitätsauslastung und zur Beschäftigungssicherung. Gleichzeitig hat durch gruppen- und teamartige Organisationsformen und betriebliche Dezentralisierung auch die Arbeitsplatzebene an Bedeutung gewonnen. Wenngleich sich diese Entwicklungen zu einem großen Teil auf Unternehmens- und Betriebsebene über Haustarifverträge oder Betriebsvereinbarungen abgespielt haben, ist für die BRD eine Ausweitung der Perspektive des strategic choice-Ansatzes auf die Tarifebene erforderlich. Dort sind nämlich auch Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung und zu teamorientierter Produktion festzustellen.

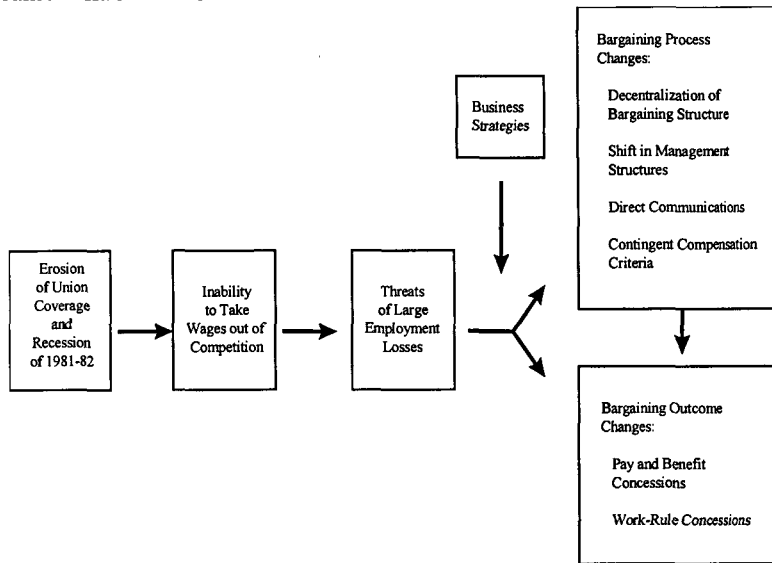


Abb. 6: Forces Producing Changes in Collective Bargaining in the 1980s
(Kochan et al., 1989, S. 113)

Aus historischer Perspektive wird im strategic choice-Ansatz mit dem Aufkommen und der Evolution des strategischen Management die Bedeutung der Unternehmens- und Betriebsebene mit Blick auf diese neuen Entwicklungen hervorgehoben (vgl. Kochan et. al. 1989, S. 65 ff.). Für unser arbeitsrechtliches Regelungssystem resultiert allerdings die Notwendigkeit, den Ansatz um die Ebene der kollektiven Vereinbarungen auf Tarifvertragebene zu erweitern. In modifizierter Form ergibt sich damit eine Übertragung des strategic choice-Ansatzes, der im wesentlichen vier Regelungsbereiche

unterscheidet, nämlich die Ebene der internationalen und nationalen gesetzlichen Regelungen, die als Determinanten für die Personalpolitik gelten, die tarifliche und Unternehmensebene, die Handlungsspielraum für strategische personalpolitische Optionen lassen, die betriebliche Ebene, auf der zusätzlich Instrumente der personalwirtschaftlichen Teilfunktionsbereiche der Partizipation von Arbeitnehmervertretern unterworfen werden, und schließlich die Arbeitsplatzebene (Liebel/Oechsler 1994, S. 424).

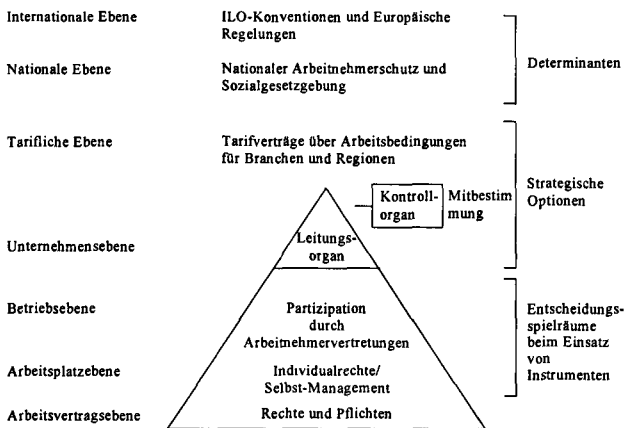


Abb.7: Regelungsrahmen und Handlungsspielräume für strategische Optionen

Damit lässt sich dem arbeitsrechtlichen Regelungssystem ein systematisches Gesamtkonzept zugrunde legen.

4.1 ARBEITSRECHTLICHE DETERMINANTEN DER PERSONALPOLITIK

Die gesetzliche Ebene dient dazu, in Form von Determinanten die Handlungsspielräume personalpolitisch-strategischer Optionen zu begrenzen. Dies äußert sich in Form von Höchstbelastungen, wie sie z. B. im Arbeitszeitgesetz geregelt sind, und in Form von Mindestansprüchen, wie sie z.B. im Bundesurlaubsgesetz zu finden sind. Auf dieser Ebene wird auch internationales Recht, insbesondere EU-Vorschriften und Richtlinien, umgesetzt, wofür wiederum das Arbeitszeitgesetz als Beispiel steht.

Im Sinne einer Dezentralisierungstendenz eröffnen die nachfolgenden Regelungsebenen Handlungsspielräume für personalpolitische Optionen, die

über die Tarifpolitik und/oder die unternehmerische/betriebliche Personalpolitik wahrgenommen werden können.

Der strategic choice-Ansatz stellt auf der strategischen Ebene nur auf das Unternehmen ab, weil die zentralisierte Tarifebene in den USA so nicht existiert und weil auf Unternehmensebene ein relativ großer Flexibilitätsbedarf besteht (vgl. Oechsler 1995). Diesem unternehmensstrategisch wichtigen Zusammenspiel von Tarif- und Unternehmensebene im Sinne einer Gewährung von Handlungsspielräumen wird unsere Tarifvertragspraxis nicht gerecht. Diese Praxis führt nahezu regelmäßig zu Flächentarifverträgen, welche die Unternehmen einer Branche gleichermaßen binden, egal ob es sich um große oder kleine Unternehmen, um prosperierende oder krisenhafte Unternehmen handelt (vgl. Oechsler 1994a). Dadurch sind personal- und sozialpolitische Optionen in den letzten Jahren eingeebnet worden.

Mit Blick auf die Tarifvertragsebene hat es sich zwar bewährt, den Verteilungskonflikt auf diese Ebene zu konzentrieren, während aber die starre Regelungspraxis über Flächentarifverträge den Unternehmen die strategischen Optionen weitgehend einschränkt.

4.2 HANDLUNGSFELDER FÜR STRATEGISCHE OPTIONEN

Auf der Grundlage des strategic choice-Ansatzes stellt sich damit das Problem, wie der Verteilungskonflikt schon aufgrund des verfassungsmäßig verankerten Koalitionsrechts auf der Tarifvertragsebene verbleibt, aber mit strategischen Handlungsspielräumen für die Unternehmen ausgestaltet werden kann. Hierfür ist eine andere tarifliche Regelungspraxis erforderlich, die durch prozeßorientierte Vereinbarungen erreicht werden könnte. Ohne die Vorschriften des Tarifvertragsgesetzes ändern zu müssen, könnte tarifvertraglich prozeßorientiert geregelt werden, indem nicht für jeden Regelungsinhalt ein separater Tarifvertrag abgeschlossen wird, sondern nur die Verteilungsmasse und Verteilungsinhalte in Tarifverträgen geregelt werden (vgl. Oechsler 1995, S. 32).

Für die neue Arbeitswelt ist nämlich längst ein Arbeitsrecht überfällig, das tatsächlich eine Dezentralisierungstendenz über die Regelungsebenen verwirklicht und personalpolitische Handlungsspielräume auf der Unternehmens-/Betriebsebene im Sinne des strategic choice-Ansatzes eröffnet, ohne durch Atomisierung kollektiven Arbeitnehmerschutz auf der Strecke zu lassen. Prozeßorientierte Vereinbarungen auf Tarifvertragsebene und eine innovative Verbindung zur Unternehmens-/Betriebsebene über flexible Paketlösungen könnten dies erreichen. Prozeß- und paketorientierte Regelung bedeutet, daß auf der Tarifvertragsebene Regelungsinhalte definiert werden, die in bestimmten - von den Tarifvertragsparteien festzulegenden - Bandbreiten in Pakete geschnürt werden können. Regelungsinhalte eines solchen Paketes

können sein: Entgelterhöhung, Arbeitszeit, Arbeitnehmerbeteiligung, Qualifizierung, Arbeitsstrukturierung etc. Die Bandbreiten regeln, inwieweit die einzelnen Bestandteile untereinander substituierbar sein können. Innerhalb dieser tarifvertraglich festgelegten Korridore können dann auf betrieblicher Ebene Paketlösungen ausgehandelt werden, die Flexibilitätsspielräume für betriebsspezifische Regelungen bieten.

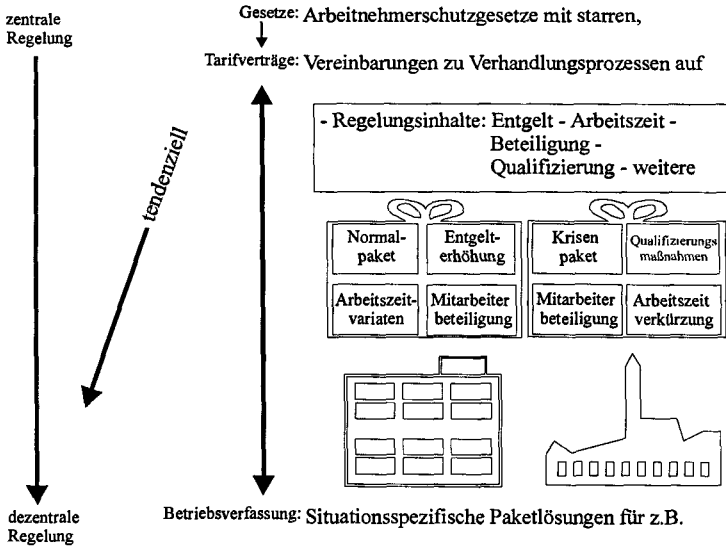


Abb.8: Prozeßorientierte Regelungen auf Tarifvertragebene

Das vorgeschlagene Modell baut auf der Verhandlungskultur des sozialpartnerschaftlichen Modells auf und entwickelt dieses auf der Grundlage des strategic choice-Ansatzes weiter. Betriebsräte benötigen in diesem System weitgehende Informationen über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, um kompetente Verhandlungspartner zu sein. Die Regelungskompetenz wurde in diesem Modell analog dem strategic choice Ansatz auf die Unternehmens-/Betriebsebene für flexible, situationspezifische Verhandlungslösungen delegiert. Bei Meinungsverschiedenheiten würde auch die betriebliche Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus fungieren.

4.3 STRATEGIEORIENTIERTE PARTIZIPATION IM BETRIEB

Die skizzierte Konstruktion hat auch weitergehende Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Betriebsverfassung, die in der Logik des strategic

choice-Ansatzes aus strategischer Partizipation im Betrieb bestehen muß.

Strategische Optionen sind immer zukunftsorientiert. Es ist aus dieser Perspektive auch folgerichtig, daß das Betriebsverfassungsgesetz 1972 an der Personalplanung ansetzt, in dem Sinne, daß der Betriebsrat über die Personalplanung unterrichtet werden muß und insbesondere die aus der Personalbedarfsplanung resultierenden Maßnahmen mit ihm beraten werden müssen.

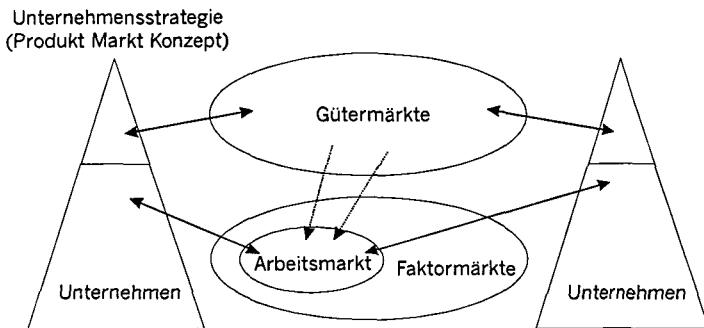


Abb. 9: Unternehmensstrategie, Güter- und Faktormärkte

Systematisch gesehen muß auch die Personalplanung Ausgangspunkt der Partizipation des Betriebsrats sein. Wie sonst sollte er den Sinn von Umsetzungen, Versetzungen und Umgruppierungen oder vorübergehender Verkürzung oder Verlängerung der Arbeitszeit erkennen und damit sinnvoll von seinen Partizipationsrechten Gebrauch machen. Wenn auch die Personalplanung als Ausgangspunkt im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 vorgesehen ist, so mutet das einfache, also nicht durchsetzbare Initiativrecht des Betriebsrats zur Einführung einer Personalplanung als Knick in der Logik an.

Strategisches Management wirkt über die Festlegung des Produkt/Markt-Konzeptes und damit über die Gütermärkte auf den Arbeitsmarkt als Faktormarkt. Beschäftigungswirksame Bewegungen lassen sich über diese Marktzusammenhänge in der Personalplanung erfassen (vgl. Oechsler 1997, S. 153).

Ausgangspunkt einer Betriebsverfassung müssen deshalb Informationen über unternehmensstrategische und ökonomische Sachverhalte sein. Diesen Anforderungen kommt bereits der Informationskatalog nahe, der im Rahmen des Wirtschaftsausschusses (§ 106 Abs. 3 BetrVG) geregelt ist und der in strategisch orientierter Form als Informationsgrundlage für den Betriebsrat zu modifizieren ist.

Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten im Sinne dieser Vorschrift gehören insbesondere:

1. die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens und die strategischen Vorhaben
2. die Produktions- und Absatzlage sowie deren Planung auf einjährige Sicht;
3. das Produktions- und Investitionsprogramm;
4. Rationalisierungsvorhaben;
5. Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden;
6. die beabsichtigte Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder von Betriebsteilen;
7. die beabsichtigte Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen;
8. der beabsichtigte Zusammenschluß oder die Spaltung von Unternehmen oder Betrieben;
9. die beabsichtigte Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks sowie
10. sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können.

Abb. 10: Informationsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Unmittelbar an diese Informationen schließt sich die Integration personalplanerischer Überlegungen an. Wenn entschieden wird, mit welchen Produkten auf welchen Märkten welche Aktivitäten entfaltet werden sollen, läßt sich simultan der quantitative und qualitative Personalbedarf planen. Damit ist die Personalplanung obligatorischer Ausgangspunkt der Partizipation im Betrieb.

Mit einer solchen obligatorischen Personalplanung findet eine für die Personalpolitik unabdingliche Integration in die Unternehmensstrategie und -planung statt und es werden Informationen über die Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs auf dezentraler Ebene verfügbar, die mit Blick auf eine Informationsgrundlage für die Beschäftigungspolitik aggregiert werden können.

Weiterhin wird das Befassen mit Beschäftigungsplänen aktiviert und es wird das „Insider-Outsider“ Problem behandelt. Denn über einen Einstellungs- oder Freisetzungsbedarf wird die Beziehung zum externen Arbeitsmarkt thematisiert. Die Personalplanung liefert damit - insbesondere bei Aggregation - Informationen über Trends in der Beschäftigung, die für „Outsider“, die Beschäftigung suchen oder noch im Ausbildungssystem stehen, als

Orientierungen von Nutzen sind. Außerdem dient diese Informationsgrundlage für einen gezielten Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente. Deshalb bietet es sich an, die dezentralen Personalplanungen über die Arbeitsverwaltung aggregieren und auswerten zu lassen.

Zur Pflege des internen Arbeitsmarktes kann die Personalplanung anschließend eine differenzierte Vereinbarung (Paketlösung; siehe 4.1) geschlossen werden. Personalplanung wird zur Basis der Gestaltung des internen Arbeitsmarktes.

Der Schwerpunkt der betrieblichen Aktivitäten wird dadurch verlagert. Bislang wurde der Arbeitgeber bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen kaum in die Pflicht genommen, dafür aber umso mehr bei der Beendigung.

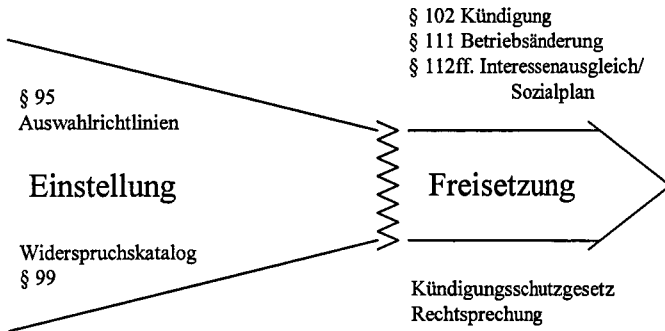


Abb.11: Regelungsdichte bei Einstellung und Freisetzung

Im Sinne des strategic-choice-Ansatzes wird das Aufstellen von und die Auseinandersetzung über Personalpläne obligatorisch. Dafür werden aber personalpolitische Handlungsspielräume zur Gestaltung des internen Arbeitsmarktes eröffnet.

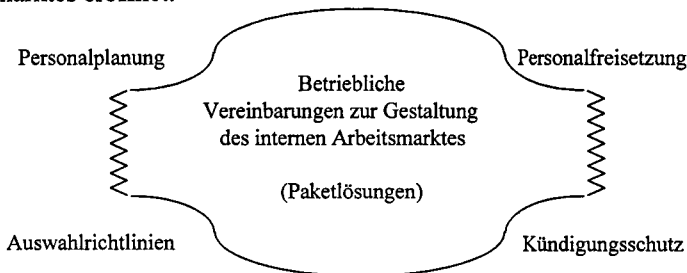


Abb. 12: Personalpolitische Handlungsspielräume

Schließlich kommt im strategic choice-Ansatz der Arbeitsplatzebene erhöhte Bedeutung zu (vgl. Kochan et. al. 1989, S. 82 ff.). Da z. B. über Personalentwicklung im Zuge der Dezentralisierung der Personalarbeit insbesondere zwischen Führungskraft und Mitarbeitern entschieden wird, können entsprechende Vorkehrungen nur über Individualrechte des einzelnen Arbeitnehmers wirksam werden. Über die 1989 ausgeweiteten Informations- und Erörterungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers bei der Einführung neuer Technologien könnte hier das Einräumen eines Rechts zur Qualifizierung verankert werden, das über Qualifikationsauswahlrichtlinien auf betrieblicher Ebene präzisiert wird. Denn nur eine solche Vorkehrung würde eine Chance eröffnen, im Beschäftigungssystem zu verbleiben. Die bestehenden Individualrechte auf Information, Anhörung und Beschwerde bis hin zu deren Durchsetzung über den Betriebsrat und die Einigungsstelle gelten fort.

Die vorgestellten Änderungen im Arbeitsrecht folgen einer einheitlichen Konstruktionslogik auf der Basis des strategic choice-Ansatzes und werden der Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung gerecht sowie den heutigen Anforderungen an strategisches Management und prozeßorientierte Leistungserstellung. Sie stellen insgesamt eine Weiterentwicklung des sozialpartnerschaftlichen Verhandlungsmodells dar und haben eine Professionalisierung und Qualifizierungstendenz für die Sozialpartner zur Folge.

Im Ergebnis mündet der Entwurf auf der Basis des strategic choice-Ansatzes in einer systematischen Verteilung von Entscheidungskompetenzen über die arbeitsrechtlichen Regelungsebenen mit dem Ziel, tatsächlich personalpolitische Handlungsspielräume über eine Dezentralisierungstendenz zu eröffnen.

Der Einfluß des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik

Das individuelle und kollektive Arbeitsrecht nimmt in der Personallehre seit jeher eine zentrale Stellung ein. Es wird dort allerdings primär als restringierende Rahmenbedingung für eine Personalpolitik angesehen, die ihrerseits in erster Linie zur Realisierung unternehmerischer Ziele beitragen sollte, was aber eben aufgrund dieser rechtlichen Restriktionen nur unbefriedigend erreicht werden kann.

Von dieser Grundposition geht auch Oechsler in seinem Aufsatz aus. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Frage, wie sich das Arbeitsrecht auf die Personalpolitik auswirkt - daß sie es tut, wird stillschweigend vorausgesetzt - sondern ein ganz anderes Problem: Wie muß das (kollektive) Arbeitsrecht gestaltet sein, damit es *„den Anforderungen einer neuzeitlichen Personalpolitik auf der Basis des strategischen Human Resource Management gerecht wird“*. Die Ursache für die mangelnde Eignung des gegenwärtigen rechtlichen Rahmens sieht er vor allem darin begründet, daß die einzelnen Gesetzesbestimmungen auf unterschiedlichen und auch widersprüchlichen Regelungsideen beruhen. Diese seien zwar in ihrem historischen Entstehungszusammenhang von Bedeutung, in der aktuellen Arbeitsmarktlage jedoch eher hinderlich. Die mangelnde Eignung des derzeit gültigen Kollektivarbeitsrechts zeigt sich dabei etwa in den tarifvertraglich eingeschränkten Handlungsspielräumen auf der Unternehmensebene und der damit gefährdeten Flexibilität in einer sich ständig wandelnden und globalisierenden Informationsgesellschaft (S. 7ff.). Die Lösung besteht nach Ansicht des Verfassers darin, das Arbeitsrecht aus der Perspektive des *„Strategic-choice“-Ansatzes* und nach US-amerikanischem Vorbild dahingehend zu reformieren, daß wesentliche personalpolitische Entscheidungen unternehmensspezifisch gefällt werden können. Diese Änderungen würden *„der Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung gerecht sowie den heutigen Anforderungen an strategisches Management und prozeßorientierte Leistungserstellung“*.

Wir wollen diese Ausführungen um zwei Thesen ergänzen, mit denen die Rolle, die dem Arbeitsrecht - nicht nur in dem Beitrag von Oechsler - für die Erklärung personalpolitischer Entscheidungen zugesprochen wird, in Frage gestellt wird. Die erste These bezieht sich auf den hier vernachlässigten Kontrast von Regelungsansatz und Regelungswirkung, während die zweite These den kulturellen Artefaktcharakter des Rechtssystems hervorhebt.

These 1: Regelungsidee und Regelungswirklichkeit des kollektiven Arbeitsrechts können voneinander abweichen: Unternehmen sind in der Lage, Einfluß darauf zu nehmen, welche Bedeutung das (kollektive) Arbeitsrecht für sie hat. Zudem überlagern informelle Verhandlungsbeziehungen die formalen Rechtsbestimmungen.

Die Bedeutung der Bestimmungen des kollektiven Arbeitsrechts für ein Unternehmen ist an Institutionen gebunden: Erst die gewählte Rechtsform entscheidet neben der Unternehmensgröße über die Unternehmensmitbestimmung. Erst die Entscheidung zum Verbandsbeitritt bedeutet - sieht man von der Allgemeinverbindlichkeitserklärung ab - tarifvertragliche Verpflichtungen. Und schließlich erfordert die Wirksamkeit der betrieblichen Mitbestimmung die Einrichtung eines Betriebsrats. Das Beispiel vieler Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen zeigt, wie groß die Spielräume sind, sich möglichen Restriktionen durch das kollektive Arbeitsrecht zu entziehen. Das führt zum Schluß, daß der tatsächliche Wirkungsbereich dieses Rechtsbereichs weniger eine exogene Beschränkung der Wirtschaftsfreiheit ist (wie Oechsler betont). Sie ist vielmehr Ausdruck dessen, daß Unternehmensleitungen in einem Bündel von Regelungsangeboten Vorteile erblicken, die sie nutzen, indem sie sich Arbeitgeberverbänden anschließen und die Einrichtung von Betriebsräten fördern oder eben mit mehr oder minder starkem informellem Druck zu verhindern versuchen.

Auch innerhalb des institutionellen Rahmens läßt das Arbeitsrecht in Kombination mit spezifischen ökonomischen und politischen Entwicklungen mehr Gestaltungsfreiräume offen, als die Gesetzesdichte auf den ersten Blick vermuten läßt: Die aktuelle Arbeitsmarktlage mit einer beträchtlichen strukturellen Erwerbslosigkeit verschiebt die Gestaltungsoptionen so stark zugunsten der Arbeitgeberseite, daß das kollektive Arbeitsrecht sich vor allem für die Arbeitnehmerseite als restriktiv auswirkt und deren Handlungsoptionen vermindert. Unter diesem Gesichtspunkt wird das kollektive Arbeitsrecht zum Instrument, durch welches Arbeitnehmerverhalten für unternehmerische Entscheidungen berechenbarer wird. Schließlich zeigt die zunehmende Neigung zu Tariföffnungsklauseln, daß die Restriktionswirkung kollektiver Regelungen zugunsten betrieblicher Gestaltung zurückgeht.

Obwohl insbesondere die hohe Regelungsichte im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung den Eindruck erzeugt, daß damit ein Prototyp personalpolitischer Strukturen und Prozesse geschaffen wird, dem jedes Unternehmen unterworfen ist, das sich die Institution des Betriebsrates schafft, zeigt sich in der Praxis eine Fülle von Kooperationsmodellen. So gelangt beispielsweise Eckardstein in seinem Beitrag in einem Schwerpunktheft der Zeitschrift für Personalforschung (1997) zu verschiedenen Formen der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen. Im selben Sammelband

beschäftigt sich Dentz mit der zunehmenden Bedeutung von Haustarifverträgen, und Oechsler selbst weist auf eine schleichende Informalisierung der betrieblichen Mitbestimmung hin.

These 2: Das deutsche Kollektivarbeitsrecht bildet eine Basis für ein kooperatives Verhandlungsklima zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Eine Änderung könnte zu einem Konfrontationsklima führen.

Das Arbeitsrecht ist ein Element der Kultur einer Nation und stets in Verbindung mit landeskulturellen Normen und Wertvorstellungen zu betrachten. Geht man beispielsweise von den Kulturdimensionen von Hofstede (1980) aus, so sollte sich zeigen lassen, daß eine spezifische Kombination der Ausprägungen dieser Kulturdimensionen mit entsprechenden Merkmalen des Arbeitsrechts korreliert. Im Vergleich der USA und Deutschland liegt der bedeutendste Unterschied in der Dimension der Unsicherheitsvermeidung: Während die USA hier eine geringe Ausprägung zeigt, ist der Wert für Deutschland erheblich höher. Zu vermuten wäre deshalb für Deutschland ein entsprechend höheres Bedürfnis nach struktureller Regelung zur Absorption von Unsicherheitspotentialen. Regelungsdichte wäre damit als Voraussetzung dafür anzusehen, daß Unternehmen und ihre Mitglieder überhaupt handlungs- und entscheidungsfähig nach einem Effizienzkriterium werden. Würde die Regelungsdichte vermindert, so wäre das Ergebnis nicht, wie Oechsler in seinen Ausführungen argumentiert, eine Effizienz- und Effektivitätserhöhung, sondern ihr Gegenteil: Die Konfliktwahrscheinlichkeit würde in einer solchen Situation erhöhter Unsicherheit zunehmen. Mögliche Handlungsspielraumgewinne für die Unternehmen gingen bei einem erhöhten Arbeitskämpfrisiko wieder verloren. Das Arbeitsrecht beschränkt die Interessenverfolgung nicht nur, sondern sie ist unter bestimmten kulturellen Bedingungen erst die Voraussetzung für ihre zweck-rationale Verfolgung.

Das System arbeitsrechtlicher Regelungen ist aus diesem Grund für uns nicht primär eine bloße Restriktion, sondern sowohl *Gestaltungsobjekt* als auch *Gestaltungsbasis* unternehmerischer Personalpolitik.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1996): Technical and Aesthetic Fashion, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (Hrsg.): *Translating Organizational Change*, Berlin, S. 117-137
- Abramson, L.Y./Seligman, M.E.P./Teasdale, J.D. (1978): Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation, in: *Journal of Abnormal Psychology*, 87, S. 49-74
- Abzug, R./Mezias, S.J. (1993): The Fragmented State and Due Process Protections in Organizations: The case of comparable worth, in: *Organization Science*, 4, S. 433-453
- Ackermann, K.-F. (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: *Management Forum*, 6, S. 65-83
- Ackermann, K.F. (1987): A Contingency Model of HRM-Strategy, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg, S. 65-83
- Ackermann, K.-F./Reber, G. (1981) (Hrsg.): *Personalwirtschaft*, Stuttgart
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1984): *Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnis einer empirischen Untersuchung*. Arbeitspapier, Stuttgart
- Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Band 2, New York/London, S.267-299
- Akerlof, G.A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, 89, S. 488-500
- Akerlof, G.A. (1976): The Economics of Caste and of the Rat Race and other Woeful Tales, in: *Quarterly Journal of Economics*, 90, S. 599-617
- Aldrich, H. (1975): Resource Dependence and Interorganizational Relations: Relations between Local Employment Service Offices and Social Service Sector Organizations, WZB-Diskussionspapier, Berlin
- Aldrich, H. E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs
- Aldrich, H.E./Pfeffer, J. (1976): Environments of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 2, S. 79-105
- Alewell, D. (1993): *Interne Arbeitsmärkte: Eine informationsökonomische Analyse*, Hamburg
- Alewell, D. (1996): Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, S. 667-683
- Alewell, D. (1997): *Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte*, Wiesbaden

- Alewell, D./Nell, M.(1997): Karenztage versus prozentuale Selbstbeteiligung - Ökonomische Analyse verschiedener Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft, 3, S. 169-189
- Aoki, M. (1994a): The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity, in: International Economic Review, 35, S. 657-676
- Aoki, M. (1994b): The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda, in: Aoki, M./Dore, R. (Hrsg.): The Japanese Firm, Oxford, S. 11-40
- Aram, J.D. (1976): Dilemmas of Administrative Behavior, Englewood Cliffs
- Arendt, H. (1955): Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft, Frankfurt a.M.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading
- Argyris, Ch. (1957): Personality and Organization, New York
- Armstrong, M./Lorentzen, J.F. (1982): Handbook of Personnel Management Practice, Englewood Cliffs
- Armstrong-Doherty, A.J. (1996): Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics, in: Journal of Sport Management, 10, S. 49-64
- Arrow, K.J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: Joint Economic Committee (Hrsg.): The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System, Washington, S. 47-64
- Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation, New York
- Bachrach, P./Baratz, M.S. (1963): Decisions and Nondecisions. An Analytical Framework, in: American Political Science Review, 57, S. 632-642
- Backes-Gellner, U. (1996): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin?! in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 297-316
- Backes-Gellner, U./Krings, A. (1997): Zur relativen Vorteilhaftigkeit eines personalökonomischen Studienprogramms für die Arbeitsmarktchancen von Personalwirten, in: Auer, M./Laske, S. (Hrsg.): Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten. Grundfragen, Konzepte und Erfahrungen, München/Mering, S. 27-47
- Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H. (1987): Theorie als Passion, Frankfurt a.M.

- Balsen, W./Nakielski, H./Rössel, K. (1995): *Erlebte Geschichte. Montanmitbestimmung in Rheinhausen und anderswo*, Köln
- Balsen, W./Nakielski, H./Rössel, K./Winkel, R. (1987): *Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen. Reportagen aus den Grauzonen der Arbeitswelt*, Reinbek
- Balzer, W. (1993): *Soziale Institutionen*, Berlin/New York
- Bantz, C. R./Smith, D. H. (1977): *A Critique and Experimental Test of Weicks Model of Organizing*, in: *Communication Monographs*, 44, S. 171-184
- Bardmann, T. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt a.M.
- Baritz, L. (1960): *The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*, 3. Auflage 1977, Westport
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge
- Baron, D.P./Besanko, D. (1984): *Regulation and Information in a Continuing Relationship*, in: *Information Economics and Policy*, 1, S. 267-302
- Baron, J.N./Davis-Blake, A./Bielby, W.T. (1986): *The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 31, S. 248-273
- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1986): *War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry*, in: *American Journal of Sociology*, 92, S. 350-386
- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1988a): *Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry*, in: *American Sociological Review*, 53, S. 497-514
- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1988b): *Rome Wasn't Built in a Day: Reply to Denk*, in: *American Journal of Sociology*, 94, S. 1231-1235
- Bartscher, S. (1995): *Die Akademisierung der Wirtschaft und ihre Implikationen für das betriebliche Personalwesen*, Stuttgart
- Bartscher, S./Martin, A. (1995): *Grundlagen der Normativen Entscheidungstheorie*, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 53-94
- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1990): *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*, in: *Journal of European Industrial Training*, 5, S. 21-27
- Baumgartner, I. u.a. (1996): *OE-Prozesse*, 4. Auflage, Bern u.a.
- BDA (1998): *Stichwort Arbeit und Beruf, „Betriebliche Personalpolitik“*, in: <http://www.bda-online.de> am 5.2.1998

- Beck, U./Brater, M. (1978): Berufliche Arbeitsteilung und soziale Ungleichheit. Eine gesellschaftlich-historische Theorie der Berufe, Frankfurt u.a.
- Beck, U./Brater, M./Daheim, H. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe, Reinbek
- Becker, F./Martin, A. (1993) (Hrsg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering
- Becker, G.S. (1975): Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 2. Auflage, New York
- Becker, H./Langosch, I. (1984): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart
- Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (1996) (Hrsg.): Sechs Jahre danach. Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München
- Becker, W./Martin, A. (1993) (Hrsg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering
- Bee, A. (1994): Die Beschäftigungs- und Arbeitssituation junger spanischer, türkischer und deutscher Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, München/Mering
- Beer, M./Spector, B. (1985): Corporatewide Transformations in Human Resource Management, in: Walton, R.E./Lawrence, P.R. (Hrsg.): HRM. Trends and Challenges, Boston, S. 219-253
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P.R./Mills, D.Q./Walton, R.E. (1984): Managing Human Assets, New York
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P.R./Mills, D.Q./Walton, R.E. (1985): Human Resource Management. A General Manager's Perspective - Text and Cases, New York
- Bellah, R.N./Madsen, R./Sullivan, W.M./Swidler, A./Tipton, S.M. (1985): Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life, Berkeley
- Bellman, L. u.a. (1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland, Nürnberg
- Bendix, R. (1960): Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung, Frankfurt a.M. (amerik. Originalausgabe 1956)
- Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (1975) (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart
- Berger, P.L./Berger, B./Kellner, H. (1973): The Homeless Mind. Modernization and Consciousness, New York

- Berger, P.L./Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of Reality*, New York
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1993): *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart/Berlin/Köln, S.127-159
- Bernhardt, D. (1989): *Skill, Profiles, Observability and Firm Hierarchies: A Theory of Promotion and Compensation*. Discussion Paper #764. Institute for Economic Research, Queen's University, Kingston
- Bernhardt, D. (1995): *Strategic Promotion and Compensation*, in: *Review of Economic Studies*, 62, S. 315-339
- Biehler, H./Brandes, W. (1981): *Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt a.M./New York
- Biehler, H./Brandes, W./Buttler, F./Gerlach, K./Liepmann, P. (1981): *Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse*, Tübingen
- Bisani, F. (1995): *Personalwesen und Personalführung*, 4. Auflage, Wiesbaden
- Bischof, N. (1996): *Das Kraftfeld der Mythen*, München
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York
- Blyton, P./Turnbull, P. (1992) (Hrsg.): *Reassessing Human Resource Management*, London
- Boerner, S. (1994): *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta?* Berlin
- Boerner, S./Gebert, D. (1997): *Zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer Untersuchung in einem Moskauer Unternehmen*, in: *Journal of Eastern European Management*, 2, S. 305-336
- Böhle, F. (1988): „Wissen ist Macht“. *Wissenschaftliche Erkenntnisse in der Interessenaueinandersetzung*, in: Ortmann, G./Windeler, A. (Hrsg.): *Umkämpftes Terrain. Managementperspektiven und Betriebsratspolitik bei der Einführung von EDV-Systemen*, Opladen, S. 226-247
- Borland, J. (1992): *Career Concerns: Incentives and Endogenous Learning in Labour Markets*, in: *Journal of Economic Surveys*, 6, S. 251-270
- Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (1995): *Handbuch Personalplanung*, Köln
- Bowen, D.E./Siehl, C. (1997): *The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) Revisited*, in: *Human Resources Management*, 36, S. 57-63

- Brandes, W./Weise, P. (1995a): Motivation, Moral und Arbeitsleistung, in: Gerlach, K./Schettkat, R. (Hrsg.): Determinanten der Lohnbildung. Theoretische und empirische Untersuchungen, Berlin, S. 233-254
- Brandes, W./Weise, P. (1995b): Arbeitsleistung von Arbeitsgruppen als Prozeß der Selbstorganisation, in: Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 12: Soziale Kooperation, Frankfurt a.M./New York, S. 263-302
- Brigl-Matthiaß, R. (1926): Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, in: Crusius, R./Schiefelbein, G./Wilke, M. (Hrsg.) (1978): Die Betriebsräte in der Weimarer Republik, Band 2, Berlin
- Brockner, J./Houser, R./Birnbach, G./Lloyd, K./Deitcher, J./Nathanson, S./Rubin, J.Z. (1986): Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity, in: Administrative Science Quarterly, 31, S. 109-126
- Brunstein, I. (1995) (Hrsg.): Human Resource Management in Western Europe, Berlin/New York
- Bundesmann-Jansen, J./Pekruhl, U. (1992): Der Medienkonzern Bertelsmann, Köln
- Bunge, M. (1967): Scientific Research, 2 Bände, Berlin/Heidelberg/New York
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago
- Burns, J. (1979): Leadership, New York
- Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, in: Administrative Science Quarterly, 6, S. 257-281
- Buschmeier, U. (1995): Macht und Einfluss in Organisationen, Göttingen
- Butler, J.E./Ferris, R./Napier, N.K. (1991): Strategy and Human Resources Management, Cincinnati
- Calori, R. (1991): Markets and Managers, in: Calori, R./Lawrence, P., The Business of Europe - Managing Change, London u.a., S. 187ff.
- Campbell, D. T. (1965): Variation and Selective Retention in Socio-cultural Evolution, in: Barringer, H. R./Blanksten, G. I./Mack, R. W. (Hrsg.): Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory, Cambridge, S. 19-49
- Campbell, D. T. (1974): Evolutionary Epistemology, in: Schilpp, P. A. (Hrsg.): The Philosophy of Karl Popper, Band 1, La Salle, S. 413-463
- Carmichael, H.L. (1983): Firm-Specific Human Capital and Promotion Ladders, in: Bell Journal of Economics, 14, S. 251-258

- Carmichael, H.L. (1989): Self-Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives, in: *Journal of Economic Perspectives*, 34, S. 65-83
- Carmichael, H.L. (1997): Rezension der Monographie „Personnel Economics“ von Edward P. Lazear, in: *Journal of Economic Literature*, 35, S. 170-171
- Chakravarty, S.P. (1993): Why Are Bosses Incompetent? In: *European Journal of Political Economy*, 9, S. 293-302
- Chandler, A. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/London
- Chandler, A. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/London
- Chayes, A.H. (1974): Make Your Equal Opportunity Program Court-Proof, in: *Harvard Business Review*, 52 (5), S. 81-89
- Child, J. (1973): Predicting and Understanding Organizational Structure, in: *Administrative Science Quarterly*, 18, S. 168-185
- Chiles, T.H./McMackin, J.F. (1996): Integrating Variable Risk Preference, Trust, and Transaction Cost Economics, in: *Academy of Management Review*, 21, S. 73-99
- Chin, R./Benne, K.D. (1975): Strategien zur Veränderung sozialer Systeme In: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart, S. 43-78
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, S. 386-405
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, 13, S. 8- 22
- Cohen, M.D./Sproull, L.S. (1996) (Hrsg.): *Organizational Learning*, Thousand Oaks
- Coleman, J.S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge/London
- Coleman, J.S. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme*, München
- Coleman, J.S. (1992): *Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft*, München
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine lohnende Entwicklungsperspektive? in: *Zeitschrift für Personalforschung*, S. 411-445
- Cook, K.S. (1987a) (Hrsg.): *Social Exchange Theory*, Newbury Park u.a.
- Cook, K.S. (1987b): Emerson's Contribution to Social Exchange Theory, in: Cook, K.S. (Hrsg.): *Social Exchange Theory*, Newbury Park u.a., S. 209-222

- Crozier, M./Friedberg, G. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.
- Culbert, S.A. (1977): Die Bedeutung von Forschung für ein Organisationsentwicklungsprojekt, in: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart, S. 170-204
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs
- Czarniawska, B./Joerges, B. (1995): Winds of Organizational Change: How Ideas Translate into Objects and Actions. Research on the Sociology of Organizations, Band 13, S. 171-209
- Daft, R.L./Lewin, A.Y. (1993): Where Are the Theories for the „New“ Organizational Forms? An Editorial Essay, in: Organizational Science, 4, S. i-vi
- Daniels, K./Johnson, G./de Chernatony, L. (1993): Differences in Managerial Cognitions of Competition, in: British Journal of Management, 5, Special Issue, S. 21ff.
- Darwin, C. R. (1859): The Origin of Species, New York/London
- Deci, E.L. (1980): The Psychology of Self-Determination, Lexington
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York/London
- Denk, C.E. (1988): Many Roads Lead to Rome: Implications of Heterogeneous Diffusion for Institutionalization and „Internal Imperatives“, in: American Journal of Sociology, 94, S. 1224-1231
- Deutsch, M. (1973): The Resolution of Conflict, New Haven
- Devanna, M.A./Fombrun, C.J./Tichy, N.M. (1981): Human Resources Management. A Strategic Perspective, in: Organizational Dynamics, S. 51-67
- Dickens, W.T./Katz, L.F./Lang, K./Summers, L.H. (1989): Employee Crime and the Monitoring Puzzle, in: Journal of Labor Economics, 7, S. 331-347
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991a): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 63-82
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991b): Introduction, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 1-38

- Dobbin, F.R. (1992): The Origins of Private Social Insurance: Public Policy and Fringe Benefits in America, 1920-1950, in: *American Journal of Sociology*, 97, S. 1416-1450
- Dobbin, F.R./Edelman, L.B./Meyer, J.W./Scott, W.R./Swidler, A. (1988): The Expansion of Due Process in Organizations, in: Zucker, L.G. (Hrsg.): *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Boston, S. 71-98
- Dobbin, F.R./Sutton, J.R./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, S. 272-300
- Doeringer, P.B./Piore, M.J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*; Lexington
- Donaldson, D./Eaton, B.C. (1976): Firm-Specific Human Capital: Shared Investment or Optimal Entrapment?, in: *Canadian Journal of Economics*, 9, S. 462-472
- Donaldson, L. (1995): *American Anti-Management Theories of Organization - A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge
- Doyle, J.R. (1993): Multi-Attribute Choice for the Lazy Decision Maker - Let the alternatives decide! in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, S. 87ff.
- Drago, R./Perlman, R. (1989): Supervision and High Wages as Competing Incentives: a Basis for Labour Segmentation Theory, in: Drago, R./Perlman, R. (Hrsg.): *Microeconomic Issues in Labour Economics*, New York u.a., S. 41-61
- Dreizel, H.P. (1972): *Das gesellschaftliche Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*, Stuttgart
- Drumm, H.J. (1989): *Personalwirtschaftslehre*, Berlin
- Drumm, J. (1992): *Personalwirtschaftslehre*, 2. Auflage, Berlin u.a
- Drumm, J. (1993): Personalwirtschaft – Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte*, Stuttgart, S. 673-712
- Drumm, J. (1996): Theoretische und verantwortungsethische Grundlagen des Personalmanagements, in: Weber, W. (Hrsg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte*, Wiesbaden, S. 1-18

- Dülfer, E. (1991) (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart
- Düll, H./Ellguth, P. (1997): Statistische Grundlagen betrieblicher Arbeitszeitstrukturen, IAB-Projektbericht, Nürnberg
- Easton, D. (1965): A Systems Analysis of Political Life, New York u.a.
- Ebers, M. (1991): Der Aufstieg des Themas 'Organisationskultur' in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart, S. 39-63
- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart, S. 185-235
- Eccles, R./Nohria, N. (1992): Beyond the Hype. Rediscovering the Essence of Management, Boston
- Eckardstein, D.v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen, München/Mering
- Eckardstein, D.v./Schnellinger, F. (1978): Betriebliche Personalpolitik, 3. Auflage, München
- Edelman, L.B. (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, in: American Journal of Sociology, 95, S. 1401-1440
- Edelman, L.B. (1992): Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law, in: American Journal of Sociology, 97, S. 1531-1576
- Edelman, L.B./Abraham, S.E./Erlanger, H.S. (1992): Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge, in: Law & Society Review, 26, S. 47-83
- Edelmann, M. (1990): Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns, Frankfurt a.M./New York
- Edwards, R. (1979): Contested Terrain. New York
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt a.M./New York
- Eichenberger, R. (1992): Verhaltensanomalien und Wirtschaftswissenschaft, Wiesbaden

- Eichhorn, W. (1979): Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, München, S. 60-104
- Eigler, J. (1996): *Transaktionskosten als Steuerungsinstrument in der Personalwirtschaft*, Frankfurt a.M.
- Eigler, J. (1997): *Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, S. 5-29
- Ekeh, P.P. (1974): *Social Exchange Theory. The Two Traditions*, London
- Elsik, W. (1992): *Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen*, München/Mering
- Emerson, R.M. (1962): *Power-Dependence Relations*, in: *American Sociological Review*, 27, S. 31-41
- Emerson, R.M. (1972a): *Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange*, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): *Sociological Theories in Progress, Band 2*, New York u.a., S. 38-57
- Emerson, R.M. (1972b): *Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Network Structures*, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): *Sociological Theories in Progress, Band 2*, New York u.a., S. 58-87
- Emerson, R.M. (1976): *Social Exchange Theory*, in: *Annual Review of Sociology*, 2, S. 335-362
- Engelhard, J./Rehkugler, H. (1994.) (Hrsg.): *Strategien für nationale und internationale Märkte – Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden
- Esser, H. (1993): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, Frankfurt a.M./New York
- Etzioni, A. (1968): *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, New York
- Etzioni, A. (1975): *Die aktive Gesellschaft*, Opladen
- Fabel, O.(1996): *Abfindungszahlungen an entlassene Arbeitnehmer - eine informationsökonomische Analyse*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66, S. 587-606
- Felt, U./Nowotny, H./Taschwer, K. (1995): *Wissenschaftsforschung. Eine Einführung*, Frankfurt a.M./New York
- Ferris, G./Judge, T. (1991): *Personnel/Human Resource Management. A Political Influence Perspective*, in: *Journal of Management*, S. 447-489
- Festing, M. (1996): *Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse*, München/Mering

- Feuer, M./Glick, H./Desai, A. (1991): Firm Financed Education and Specific Human Capital, in: Stern, D./Ritzen, J.M.M. (Hrsg.): Market Failure in Training? New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employees. Studies in Contemporary Economics, Berlin, S. 41-60
- Fischer, H. R. (1992) (Hrsg.): Autopoiesis, 2. Auflage, Heidelberg
- Fitzgerald, R. (1988): Labour Management and Industrial Welfare 1846-1939, London/New York/Sydney
- Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung, Bern
- Foerster, v., H. (1993): Wissen und Gewissen, Frankfurt a.M.
- Föhr, S. (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9, S. 135-162
- Föhr, S. (1997): Organisation und Gleichgewicht, Wiesbaden
- Foppa, K. (1965): Lernen, Gedächtnis, Verhalten. Ergebnisse und Probleme der Lernpsychologie, Köln/Berlin
- Francis, A. (1983): Markets and Hierarchies: Efficiency or Domination? In: Francis, A./Turk, P./Willman, P. (Hrsg.): Power, Efficiency, and Institutions: A Critical Appraisal of the 'Markets and Hierarchies' Paradigm, London, S. 105-116
- Franz, W. (1994): Arbeitsmarktökonomik. 2. Auflage, Berlin u.a.
- Freeman, R.B./Medoff, J.L. (1984): What Do Unions Do? New York
- Freixas, X./Guesnerie, R./Tirole, J. (1985): Planning under Incomplete Information and the Ratchet Effect, in: Review of Economic Studies, 52, S. 173-191
- French, W.L./Bell jr., C.H. (1982): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 2. Auflage, Bern/Stuttgart
- Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden
- Frese, M./Mohr, G. (1978): Die psychopathologischen Folgen des Entzugs von Arbeit: Der Fall Arbeitslosigkeit, in: Frese, M./Greif, S./Semmer, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie, Bern, S. 282-320
- Fricke, E./Fricke, W. (1980): Erfahrungen, Probleme und Perspektiven der Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Aktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens, in: Rosentiel, L.v./Weinkamm, M. (Hrsg.): Humanisierung der Arbeitswelt - Vergessene Verpflichtung? Stuttgart, S. 155-164

- Fricke, W. (1975): *Arbeitsorganisation und Qualifikation*. Bonn/Bad Godesberg
- Fürstenberg, F. (1995): *Soziale Handlungsfelder. Strukturen und Orientierungen*, Opladen
- Garen, J. (1996): *Specific Human Capital, Monitoring Costs and the Organization of Work*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, S. 495-518
- Gast, W. (1995): *Arbeitsrecht 2000. Welches Recht brauchen Unternehmen?* Neuwied/Kriftel/Berlin
- Gaugler, E. (1975): *Personalpolitik*, in: Ders. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, Sp. 1632-1644
- Gaugler, E. (1992): *Personalpolitische Innovationen*, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1797-1805
- Gaugler, E./Martin, A. (1979): *Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit*, in: Wunderer, R. (Hrsg.): *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*, Berlin, S. 93-112
- Gaugler, E./Weber, W. (1992) (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart
- Gebert, D. (1974): *Organisationsentwicklung*, Stuttgart
- Gebert, D. (1978): *Organisation und Umwelt*, Stuttgart
- Gebert, D. (1987a): *Führung und Innovation*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 10, S. 941-951
- Gebert, D. (1987b): *Der personale Ansatz - Änderung des Sozialverhaltens durch Lernprozesse*, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.): *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart, S. 39-47
- Gebert, D. (1997): *Organization Development*, in: Sorge, A./Warner, E. (Hrsg.): *The IEBM Handbook of Organizational Behavior*, London, S. 552-569
- Gebert, D./Boerner, S./Matiaska, W. (im Druck): *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen. Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO)*: in: *Zeitschrift für Organisationspsychologie*
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): *Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft*, Frankfurt a.M./New York
- Gebert, D./Boerner, S. (1997): *The Open and the Closed Corporation as Conflicting Organizational Paradigms*. Paper presented at the Academy of Management 1997 Meeting, Boston

- Geck, A. (1953): Soziale Betriebsführung. Zugleich eine Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Essen
- Gehlen, A. (1962): Der Mensch, 7. Auflage, Frankfurt a.M.
- Gehlen, A. (1964): Urmensch und Spätkultur, 2. Auflage, Bonn
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: *Academy of Management Review*, S. 13-47
- Gibbons, R./Katz, L.F. (1991): Layoffs and Lemons, in: *Journal of Labor Economics*, 9, S. 351-380
- Gibbons, R./Murphy, K.J. (1992): Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence, in: *Journal of Political Economy*, 100, S. 468-505
- Giesen, R. (1980): Makrosoziologie. Eine evolutionstheoretische Einführung, Hamburg
- Gillespie, R. (1991): Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments, Cambridge u.a.
- Glasl, F. (1987): Der anthroposophische Ansatz - Organisationsentwicklung nach dem Konzept des NPI, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.) *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart, S. 85-100
- Glick, H./Feuer, M. (1984): Employer Sponsored Training and the Governance of Specific Human Capital Investments, in: *Quarterly Review of Economics and Business*, 24, S. 91-103
- Gmür, M. (1996) Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem, Bern/Stuttgart
- Gombrich, E.H. (1987): Kunst und Fortschritt. Wirkung und Wandlung einer Idee, Köln (engl. 1971 unter dem Titel: „The Ideas of Progress and their Impact on Art“)
- Gordon, D.M./Edwards, R./Reich, M. (1982): Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge u.a.
- Green, J.R./Stokey, N.L. (1983): A Comparison of Tournaments and Contracts, in: *Journal of Political Economy*, 91, S. 349-364
- Greenwald, A.G. (1980): The Totalitarian Ego - Fabrication and Revision of Personal History, in: *American Psychologist*, 35, 603-618
- Greif, S. (1983): Konzepte der Organisationspsychologie: Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze, Bern

- Grzelak, J. (1990): Konflikt und Kooperation, in: Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G.M. (Hrsg.): Sozialpsychologie: Eine Einführung, Berlin, S. 305-330
- Guasch, J.L./Weiss, A. (1980): Wages as Sorting Mechanisms in Competitive Markets with Asymmetric Information: A Theory of Testing, in: Review of Economic Studies, 47, S. 653-664
- Guasch, J.L./Weiss, A. (1981): Self-Selection in the Labor Market, in: American Economic Review, 71, S. 275-284
- Gutenberg, E. (1971): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion, 18. Auflage, Berlin
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1980): Work Redesign, Reading
- Hakim, C. (1990): Core and Periphery in Employers' Workforce Strategies: Evidence from the 1987 ELUS Survey, in: Work, Employment and Society, 4, S. 157-188
- Hallagan, W. (1978): Self-selection by Contractual Choice and the Theory of Sharecropping, in: Bell Journal of Economics, 9, S. 344-354
- Hambrick, D.C. (1981): Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams, in: Administrative Science Quarterly, 26, S. 253-275
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York
- Hannan, M. T./Carroll, G. R. (1992): Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition, New York/Oxford
- Hannan, M. T./Freeman, J. H. (1977): The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology, 82, S. 929-964
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1989): Organizational Ecology, Cambridge
- Hargreaves Heap, Sh. (1994): Human Motivation, in: Arestis, Ph. (Hrsg.): The Elgar companion to Radical Political Economy, Alderhot u.a., S. 191-194
- Harris, H.J. (1982): The Right to Manage, Madison
- Hart, O. (1989): Incomplete Contracts, in: Eatwell, J./Milgate, M./Newman, P. (Hrsg.): The New Palgrave - Allocation, Information and Markets, Hongkong, S. 163-179
- Hart, O. (1991): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: Williamson, O./Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature of the Firm, New York/Oxford, S. 138-158
- Hart, O. (1995): Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford

- Hashimoto, M. (1981): Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment, in: *American Economic Review*, 71, S. 475-482
- Hauschildt, J./Grün, O. (1993) (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart
- Hax, H. (1991): Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 51-72
- Hedberg, B.L./Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (1976): Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organisation, in: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 41-65
- Heimerl-Wagner, P. (1996): Veränderung und Organisationsentwicklung, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien, S. 541-567
- Heimerl-Wagner, P./Köck, Ch. (1996) (Hrsg.): *Management in Gesundheitsorganisationen: Strategien, Qualität, Wandel*, Wien
- Hendry, D. (1995): *Dynamic Econometrics*. Oxford
- Hentze, J. (1991): *Personalwirtschaftslehre*, 5. Auflage, Bern
- Hickson, D.J. (1995) (Hrsg.): *Managerial decision making*, Aldershot u.a.
- Hickson, D.J./Butler, R.J./Cray, D./Mallory, G.R./Wilson, D.C. (1986): *Top Decisions. Strategic Decision-Making in Organizations*, San Francisco/London
- Hinings, C.R./Hickson, D.J./Pennings, J.M./Schneck, R.E. (1974): Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: *Administrative Science Quarterly*, 19, S. 22-45
- Hinrichs, P. (1981): *Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland*, Köln
- Hinrichs, P./Peter, L. (1976): *Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft, Rationalisierung und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik*, Köln
- Hinterhuber, H.H./Laske, S. (1984) (Hrsg.): *Zukunftsorientierte Unternehmensführung*, Freiburg i.B.
- Hirschman, A.O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen
- Hofbauer, J./Sigmund, K. (1984): *Evolutionstheorie und dynamische Systeme. Mathematische Aspekte der Selektion*, Berlin/Hamburg
- Hofmann, W. (1969): *Grundelemente der Wirtschaftsgesellschaft. Ein Leitfa-den für Lehrende*, Reinbek

- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences; International differences in work-related values*, Beverly Hills
- Höland, A. (1985): *Das Verhalten von Betriebsräten bei Kündigungen*, Frankfurt a.M. u.a.
- Holmström, B. (1982): *Managerial Incentive Problems - A Dynamic Perspective*, in: Walross, B. (Hrsg.): *Essays in Economics and Management in Honor of Lars Wahlbeck*, Helsinki, S. 209-230
- Holmström, B./Ricart i Costa, J. (1986): *Managerial Incentives and Capital Management*, in: *Quarterly Journal of Economics*, 101, S. 835-860
- Homans, G.C. (1984): *Coming to My Senses. The Autobiography of a Sociologist*, New Brunswick/London
- Hutchens, R.M. (1989): *Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade*, in: *Journal of Economic Perspectives*, 3, S. 49-64
- Ickes, B.W./Samuelson, L. (1987): *Job Transfers and Incentives in Complex Organizations: Thwarting the Ratchet Effect*, in: *RAND Journal of Economics*, 18, S. 275-286
- Ingram, P./Simons, T. (1995): *Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues*, in: *Academy of Management Journal*, 38, S. 1466-1482
- Irle, M. (1975): *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Göttingen
- Isaac, A.G. (1994): *Hysteresis*, in: Arestis, Ph. (Hrsg.): *The Elgar Companion to Radical Political Economy*, Aldershot u.a., S. 195-198
- Itoh, H. (1991): *Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory*, in: *Ricerche Economiche*, 45, S. 345-376
- Jackson, S.E./Schuler, R.S. (1995): *Choice of employee-organization relationship*, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, S. 117-151
- Jacobs, D. (1974): *Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 19, S. 45-59
- Jacoby, S.M. (1984): *The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms*, in: Osterman, P. (Hrsg.): *Internal Labor Markets*, Cambridge, S. 23-69
- Jacoby, S.M. (1985): *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York

- Jaun, R. (1986): Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873-1959, Zürich
- Jennings, P.D. (1994): Viewing Macro HRM from Without: Political and Institutional Perspectives, in: Research in Personnel and Human Resources Management, 12, S. 1-40
- Jepperson, R.L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 143-163
- Jones, G.R./Wright, P.M. (1992): An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, in: Research in Personnel and Human Research Management Practices, S. 271-291
- Kahle, E. (1973): Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden
- Kahle, E. (1992): Strategische Chancen und Risiken im Binnenmarkt 1993 - Die Rahmenbedingungen für eine Managerbefragung in sieben europäischen Ländern, in ZfP, S.145ff.
- Kahle, E. (1995): Kognitionswissenschaftliche Ansätze von Selbstorganisation, FOKUS Arbeitsbericht 1/1995, Lüneburg
- Kahle, E. (1996): Aktuelle Befunde zu lokalen und globalen Strategien in ausgewählten Branchen am Beispiel der Kabelindustrie, in : Pleitner, H.J. (Hrsg.): Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation, Beiträge zu den Rencontres de St. Gall 1996, St. Gallen, S. 27 ff.
- Kahle, E./Jansen,B.E.S./Wilms, F.E.P. (1993): Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens, FOKUS Bericht 1/1993, Lüneburg
- Kalleberg, A.L./Knocke, D./Marsden, P.V./Spaeth, J.L. (1996): Organizations in America. Analyzing their Structures and Human Resource Practices, Thousand Oaks
- Kanodia, C./Bushman, R./Dickhaut, J.(1989): Escalation Errors and the Sunk Cost Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries, in: Journal of Accounting Research, 27, S. 59-77
- Kant, I. (1912): Was ist Aufklärung? In: Deutsche Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Gesammelte Schriften, Bd.A.A. 8, 40, Berlin/Leipzig
- Karpik, L. (1978): Organizations, institutions and history, in: Ders. (Hrsg.): Organization and Environment: Theory, Issues and Reality, London, S. 15-68

- Kasper, H. (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin u.a.
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (1996) (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 2. Auflage, Wien
- Keller, B./Seifert, H. (1997): Eine Zwischenbilanz der Deregulierung, in: WSI-Mitteilungen, 50, S. 522-531
- Kelley, H.H. (1979): Personal Relationships: Their Structures and Processes, Hillsdale
- Kieser, A. (1987a): Der strukturelle Ansatz, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, S. 48-59
- Kieser, A. (1987b): From Asceticism to Administration of Wealth: Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization, in: Organization Studies, 8, S. 103-124
- Kieser, A. (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 34, S. 540-564
- Kieser, A. (1995a) (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart
- Kieser, A. (1995b): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart, S. 155-183
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in Die Betriebswirtschaft, 56, S. 21-39
- Kieser, A. (1997): Moden und Mythen des Theoretisierens über die Organisation, in: Scholz, C. (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 235-259
- Kieser, A. (1993) (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York
- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden
- Kirsch, W. (1976): Organisationale Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, München
- Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München

- Kirsch, W./Kutschker, M. (1978): Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden
- Kirsch, W./Scholl, W./Paul, G. (1984): Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis - eine empirische Bestandsaufnahme, München
- Kliemt, H. (1986): Antagonistische Kooperation. Elementare Modelle spontaner Ordnungsentstehung, Freiburg/München
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B./Gmür, M. (1993): Flexibilisierungsmanagement: Die Orientierung Nr. 102, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern
- Klose, W. (1994): Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien, Frankfurt a.M. u.a.
- Klose, W.(1992): Individuelle und organisatorische Konsequenzen von Entscheidungsanomalien, in: Gaul, W. u.a. (Hrsg.): Operations Research Proceedings 1991, Berlin u.a., S. 600-607
- Kloyer, M. (1995): Management von Franchisenetzwerken - Eine Resource-Dependence-Perspektive, Dissertation Berlin
- Knoll, L. (1994): Intertemporale Entlohnung und ökonomische Effizienz, München
- Knorr-Cetina, K. (1984): Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft, Frankfurt a.M.
- Knyphausen, D. v. (1993): Why are Firms Different?, in: Die Betriebswirtschaft, S. 771-792
- Koch, U./Meuers, H./Schuck, M. (1982) (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Zürich
- Kochan, T.A./Cappelli, P. (1984): The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function, in: Osterman, P. (Hrsg.): Internal Labor Markets, Cambridge, S. 133-161
- Kochan, Th./Katz, H./McKersie R. (1989): The Transformation of American Industrial Relations, 2. Auflage, New York
- Kocka, J. (1969): Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 56, S. 332-372
- Kocka, J. (1975): Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen

- Köhler, C./Preisendörfer, P. (1989) (Hrsg.): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*, Frankfurt a.M./New York
- Kotler, P. (1972): *A Generic Concept of Marketing*, in: *Journal of Marketing*, 36, S. 46-54
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*, Frankfurt a.M./New York
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München/Mering
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe*, Göttingen
- Kräkel, M. (1992): *Auktionstheorie und interne Organisation*, Wiesbaden
- Kräkel, M. (1993): *Entlohnung als Instrument zur Informationsaufdeckung bei der Personalauswahl*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 7, S. 489-512. Corrigenda in: *ZfP* 8 (1994), S. 102
- Kräkel, M. (1994): *Frühstarteffekte in betrieblichen Karrieren*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, S. 419-445
- Kräkel, M. (1995): *Beförderungsentscheidungen und verdeckte Spiele in Hierarchien*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, S. 25-42
- Kräkel, M. (1996): *Winner's Curse-Effekt*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 25, S. 462-464
- Kräkel, M. (1997a): *Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik*, München/Mering
- Kräkel, M. (1997b): *Zur Bedeutung unterschiedlicher Präferenzen in Leistungsturnieren*, in: *Kossmiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen*, München/Mering, S. 129-144
- Kräkel, M./Schauenberg, B. (1994): *Rattenrennen und Beförderungen*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23, S. 224-230
- Krell, G. (1991): *Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft?* in: *Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 147-160
- Krell, G. (1994): *Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*, München/Mering
- Kreps, G.L. (1980): *A Field Experimental Test and Reevaluation of Weick's Model of Organizing*. In *Nimmo, D. (Hrsg.): Communication Yearbook 4*; New Brunswick, S. 389-400

- Krüger, W. (1992): *Organisation der Unternehmung*, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln
- Kuchler, M. (1997): Total-Outsourcing von Personalarbeit, in: *Personalwirtschaft*, 24, S. 12-15
- Kullak, F. (1995): *Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse*, München/Mering
- Kupsch, P.U./Marr, R. (1991): *Personalwirtschaft*, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Industriebetriebslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden, S. 729-896
- Laffont, J.-J. (1988): Hidden Gaming in Hierarchies: Facts and Models, in: *Economic Record*, 64, Supplement, S. 295-306
- Laffont, J.-J. (1990): Analysis of Hidden Gaming in a Three-Level Hierarchy, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 6, S. 301-324
- Laffont, J.-J./Tirole, J. (1988): The Dynamics of Incentive Contracts, in: *Econometrica*, 56, S. 1153-1175
- Laing, D. (1994): Firm Specific Human Capital as an Employer Discipline Device, in: *Economic Inquiry*, 32, S. 128-137
- Latour, B. (1995): *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris
- Latour, B./Woolgar, S. (1988): *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris
- Lattmann, Ch. (1987) (Hrsg.): *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg
- Laukkanen, M. (1996): Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions, in: Meindl, J.R./Stubbart, Ch./Porac, J.F. (Hrsg.): *Cognition Within and Between Organizations*, Thousand Oaks u.a.
- Laux, H. (1979): *Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle*, Berlin/Heidelberg/New York
- Laux, H. (1988): Optimale Prämienfunktionen bei Informationsasymmetrie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58, S. 597-618
- Lazear, E.P. (1979): Why Is There Mandatory Retirement? In: *Journal of Political Economy*, 87, S. 1261-1284
- Lazear, E.P. (1989): Pay Equality and Industrial Politics, in: *Journal of Political Economy*, 97, S. 561-580
- Lazear, E.P. (1995): *Personnel Economics. The Wicksell Lectures*; 1993, Cambridge/London

- Lazear, E.P./Rosen, S. (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, in: *Journal of Political Economy*, 89, S. 841-864
- Leavitt, H. (1996): The Old Days, Hot Groups, and Managers' Lib, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 288-300
- Legge, K. (1994): Human Resource Management: A Critical Analysis, in: Storey, J. (Hrsg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, London, S. 19-40
- Legge, K. (1995a): HRM: Rhetoric, Reality and Hidden agendas, in: Storey, J. (Hrsg.): *Human Resource Management. A Critical Text*, London u.a., S. 33-59
- Legge, K. (1995b): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Hounds-mills/Basingstoke
- Leibenstein, H. (1987): *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge/London
- Lenski, G. (1970): *Human Societies. A Macrolevel Introduction to Sociology*, New York
- Levine, D.N./Carter, E.B./Gorman, E.M. (1976): Simmel's Influence on American Sociology, in: *American Journal of Sociology*, 81, S. 813-845
- Levine, S./White, P.E. (1961): Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 5, S. 583-601
- Lewin, K. (1946): Action Research and Minority Problems, in: *Journal of Social Issues*, 2, S. 34-46
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Bern
- Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (1994): *Handbuch Human Resource Management*, Wiesbaden
- Lindenberg, S. (1992): The Method of Decreasing Abstraction, in: Coleman, J.S./Fararo, T.J. (Hrsg.): *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique*, Newbury Park u.a., S. 3-20
- Locke, E.A./Schweiger, D.M. (1979): Participation in Decision Making, in: *Research in Organizational Behavior*, 1, S. 265-339
- Lueger, G. (1996): Personalmanagement in Gesundheitsorganisationen als Fit-Management, in: Heimerl-Wagner, P./Köck, Ch. (Hg.): *Management in Gesundheitsorganisationen: Strategien, Qualität, Wandel*, Wien, S. 292-338

- Luhmann, N. (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme, in: Ders.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen, S. 39-50
- Luhmann, N. (1978): Organisation und Entscheidung, Vorträge - Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften: Geisteswissenschaften; G 232, Opladen
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen, S.165-185
- Lundy, O./Cowling, A. (1996): Strategic Human Resource Management, London/New York
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie, Frankfurt a.M.
- Maase, M./Schultz-Wild, R. (1980) (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation. Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt a.M.
- Macharzina, K. (1992): Personalpolitik, in: Gaugler, E./Weber, W.(Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart: Sp: 1780-1797
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Malik, F. (1986): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart
- Malinowski, B. (1975): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur, Frankfurt a.M.
- Mandelbrot, B. (1991): Die fraktale Geometrie der Natur, Basel
- Mank, P. (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a.M.
- March, J.G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, in: Bell Journal of Economics, 9, S. 587-608
- March, J.G. (1988): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): Organizations, New York
- Margulies, N./Raia, A.P. (1978): Conceptual Foundations of Organizational Development, New York u.a.
- Marr, R. (1987): Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg, S. 13-23

- Marr, R./Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz, München
- Marrow, A. J. (1977): Kurt Lewin - Leben und Werk, Stuttgart
- Martin, A. (1988): Personalforschung, München/Wien
- Martin, A. (1989a): Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeit einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart
- Martin, A. (1989b): Personalforschung in der Praxis, Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Universität Paderborn
- Martin, A. (1992): Arbeitszufriedenheit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 481-493
- Martin, A. (1993): Personalstrukturen und betriebliche Anreizpolitik, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 105-129
- Martin, A. (1994): Personalforschung, 2. Auflage, München/Wien
- Martin, A. (1995): Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg
- Martin, A. (1996a): Die Erklärung der Personalpolitik, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 5, Lüneburg
- Martin, A. (1996b): Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg
- Martin, A./Bartscher, S. (1996): Zusammenhänge zwischen Führungs- und Entscheidungsforschung, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 115-138
- Martin, A./Bartscher, S. (1999): Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Theorie organisationalen Handelns (in Vorbereitung)
- Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality, New York
- Maslow, A.H. (1962): Toward a Psychology of Being, Princeton
- Maturana, H. (1992): The Origin of the Theory of Autopoietic Systems In: Fischer, H.R. (Hrsg.): Autopoiesis, 2. Auflage, Heidelberg, S. 121-123
- Mayrhofer, W. (1996a): Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen, Stuttgart
- Mayrhofer, W. (1996b): Auf der Suche nach dem Sozialen. Plädoyer für ein neues Verhältnis von Systemtheorie und Personalwirtschaft, in: Weber,

- W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft - Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 89-114
- Mayrhofer, W. (1996): Systemtheorie und Personalwirtschaft, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 89-114
- McCall, G.J./Simmons, G.L. (1974): Identität und Interaktion, Düsseldorf
- McGivering, I. (1970): The Development of Personnel Management, in: Tillet, A./Kempner, T./Wills, G. (Hrsg.): Management Thinkers, Harmondsworth, S. 171-200
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, New York
- McKelvey, B./Aldrich, H.E. (1983): Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science, in: Administrative Science Quarterly, 28, S. 101-128
- McLaughlin, K.J. (1988): Aspects of Tournament Models: A Survey, in: Research in Labor Economics, 9, S. 225-256
- Mead, G.H. (1975): Geist, Identität und Gesellschaft, 2. Auflage, Frankfurt a.M.
- Melin, L. (1992):, Internationalization as a Strategy Process, in: Strategic Management Journal, 13, S. 99ff.
- Meyer, J.W. (1992): Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 261-282
- Meyer, J.W. (1994): Rationalized Environments, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations, Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 28-54
- Meyer, J.W./Boli, J./Thomas, G.M. (1994): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 9-27
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Cerenomy, in: American Journal of Sociology, 83, S. 340-363
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1978): The Structure of Educational Organizations, in: Meyer, M.W./Freeman, J.H./Hannan, M.T./Meyer, J.W./Ouchi, W.G./Pfeffer, J./Scott, W.R. (Hrsg.): Environments and Organizations, San Francisco, S. 78-109

- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992a): Preface to the Updated Edition, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 1-6
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992b): Preface, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 7-12
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992c): Centralisation and the Legitimacy Problems of Local Governments, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 199-215
- Meyer, M. (1994): *Ziele in Organisationen. Funktionen und Äquivalente von Zielentscheidungen*, Wiesbaden
- Meyer, M.W./Brown, M.C. (1977): The Process of Bureaucratization, in: *American Journal of Sociology*, 83, S. 364-385
- Milgrom, P.R. (1988): Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design, in: *Journal of Political Economy*, 96, S. 42-60
- Milgrom, P.R./Oster, S. (1987): Job Discrimination, Market Forces, and the Invisibility Hypothesis, in: *Quarterly Journal of Economics*, 102, S. 453-476
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1988): An Economic Approach to Influence Activities in Organizations, in: *American Journal of Sociology*, 94, Supplement, S. S154-S179
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1990): Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity, in: Alt, J.E./Shepsle, K.A. (Hrsg.): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge u.a., S. 57-89
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1994): Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization, in: *Estudios Económicos*, 9, S. 3-42
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs
- Mintzberg, H. (1983): *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs
- Molm, L.D. (1987): Linking Power Structure and Power Use, in: Cook, K.S. (Hrsg.): *Social Exchange Theory*. Newbury Park u.a., S. 101-129
- Molm, L.D. (1990): Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange, in: *American Sociological Review*, 55, S. 427-447

- Monahan, S.C./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): Employee Training: The Expansion of Organizational citizenship, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.) Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 255-271
- Moran, P./Goshal, S. (1996): Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance, in: Academy of Management Review, 21, S. 58-72
- Müller, G.F./Bierhoff, (1994): Arbeitsengagement aus freien Stücken, in: Zeitschrift für Personalforschung, 8, S. 367-379
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M./New York
- Münsterberg, H. (1912): Psychologie und Wirtschaftsleben, Leipzig
- Narayanan, M.P. (1985a): Observability and the Payback Criterion, in: Journal of Business, 58, S. 309-323
- Narayanan, M.P. (1985b): Managerial Incentives for Short-term Results, in: Journal of Finance, 40, S. 1469-1484
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge
- Neuberger, O. (1983): Führen als widersprüchliches Handeln, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, S. 22-32
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, S. 3-10
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1, Stuttgart
- Nida-Rümelin, J. (1994) (Hrsg.): Praktische Rationalität. Grundlagenprobleme und ethische Anwendungen des rational choice-Paradigmas. Berlin/New York
- Nienhüser, W. (1989a): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre: Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart
- Nienhüser, W. (1989b): Arbeitsbeziehungen als strategische Variable, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, S. 139-164
- Nienhüser, W. (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W.

- (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 39-89
- Noble, D.F. (1977): America by Design. Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism, New York (Pb. Oxford University Press 1979)
- Noble, D.F. (1984): Forces of Production. A Social History of Industrial Automation, New York
- Nord, W.R. (1980): The Study of Organizations through a Resource-Exchange Paradigm, in: Gergen, K.J./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (Hrsg.): Social Exchange. Advances in Theory and Research, New York/London, S. 119-139
- North, D. 1992: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen
- o.V. (1995): Blick hinter die Kulissen, Auszüge aus einer Studie von Watson Wyatt, Düsseldorf, zum Thema „Outsourcing von Personaldienstleistungen“, in: Personalwirtschaft Special, 22, S. 48-49
- Oechsler, W.A. (1982): Zweckbestimmung und Ressourceneinsatz öffentlicher Betriebe, Baden-Baden
- Oechsler, W.A. (1994a): Die Zukunft unserer Arbeitswelt: Flexibilisierungstendenzen im Arbeitsrecht - Wandel ohne systematisches Konzept, in: Organisationsentwicklung, 3, S. 24-31
- Oechsler, W.A. (1994b): Strategisches Human Resource Management im Kontext der industriellen Beziehungen, in: Engelhard, J./Rehkugler, H. (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte – Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden, S. 36-61
- Oechsler, W.A. (1995): Flexibilisierungsbedarf auf Betriebsebene, in: Junker A. u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitswelt, Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen, Münster, S. 13-37
- Oechsler, W.A. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Auflage, München/Wien
- Oechsler, W.A./Schönfeld, T. (1989): Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied/Frankfurt a.M.
- Oechsler, W.A./Schönfeld, Th. (1991): Betriebliche Kooperationsstrukturen. Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Auflage, Stuttgart, S. 285-305

- Oess, A. (1982): Das Organisationsentwicklungskonzept des IMT, in: Koch, U./Meurers, H./Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2. Auflage, Zürich, S. 112-128
- Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, 16, S. 145-179
- Organ, D.W. (1995): The Subtle Significance of Job Satisfaction, in: Staw, B. (Hrsg.): *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 2. Auflage, Englewood Cliffs, S. 108-113
- Orton, J./Weick, K.E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: *Academy of Management Review*, 15, S. 203-223
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*, Stuttgart
- Ouchi, W.G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, S. 833-848
- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 120-142
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1996): *Management von Qualifikation und Wissen*, München
- Perlitz, M. (1997): *Internationales Management*, 3. Auflage, Stuttgart
- Perri, T.J. (1995): Is There a Winner's Curse in the Labor Market? In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, S. 79-89
- Perrow, C. (1986): *Complex Organizations*, 3. Auflage, New York u.a.
- Personalpolitische Bewertung der Mitbestimmung. Schwerpunkttheft der *Zeitschrift für Personalforschung*, 11/2 (1997)
- Pettigrew, A.M. (1973): *The Politics of Organizational Decision Making*, London
- Pfeffer, J. (1972): Interorganizational Influence and Managerial Attitudes, in: *Academy of Management Journal*, 15, S. 317-330
- Pfeffer, J. (1981a): *Power in Organizations*, Marshfield
- Pfeffer, J. (1981b): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Band 3, Greenwich, S. 1-52
- Pfeffer, J. (1993): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable, in: *Academy of Management Review*, 18, S. 599-620
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston

- Pfeffer, J. (1995): Mortality, Reproducibility, and the Persistence of Styles of Theory, in: *Organization Science*, 6, S. 681-686
- Pfeffer, J./Davis-Blake, A. (1987): Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach, in: *Academy of Management Journal*, 30, S. 437-455
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42, S. 267-284
- Picot, A. (1991a): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43, S. 336-357
- Picot, A. (1991b): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelt, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 143-172
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: *Das Wirtschaftsstudium*, S. 178-184
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart
- Picot, A./Reichwald, R./Wiegand, R.T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*, Wiesbaden
- Picot, A./Wenger, E. (1988): The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective, in: Dlugos, G./Dorow, W./Weiermair, K. (Hrsg.): *Management under Differing Labour Market and Employment Systems*, Berlin, S. 29-43
- Pirker, R. (1997): Die Unternehmung als soziale Institution, in: Ortman, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen, S. 67-80
- Pollard, S. (1968): *The Genesis of Modern Management*, Harmondsworth
- Popper, K. (1965): *Das Elend des Historizismus*, Tübingen
- Popper, K. (1966a): *The Open Society and its Enemies*, Band 1: *The Spell of Plato*, 5. Auflage, London
- Popper, K. (1966b): *The Open Society and its Enemies*, Band 2: *Hegel and Marx*, 5. Auflage, London
- Popper, K. (1974): *Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf*. 2. Auflage, Hamburg

- Popper, K. (1980): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Bd.1 u. Bd.2, 6. Auflage, Tübingen
- Popper, K. (1994): Logik der Forschung, 10. Auflage, Tübingen
- Powell, W.W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 183-203
- Prendergast, C.J. (1992): The Insurance Effect of Groups, in: International Economic Review, 33, S. 567-581
- Prendergast, C.J. (1993): A Theory of „Yes Men“, in: American Economic Review, 83, S. 757-770
- Prendergast, C.J./Topel, R.H. (1993): Discretion and Bias in Performance Evaluation, in: European Economic Review, 37, S. 355-365
- Provan, H.G./Skinner, S.J. (1989): Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, in: Academy of Management Journal, 32, S. 202-212
- Provan, K.G./Beyer, J.M./Kruytbosch, C. (1980): Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 26, S. 200-225
- Pruitt, D. G./Rubin, J.Z. (1986): Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement, New York
- Putnam, L.L./Sorenson, R.L. (1982): Equivocal Messages in Organizations, in: Human Communication Research, 8, S. 114-132
- Raffée, H./Abel, B. (1979) (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München
- Raub, S./Büchel, B./Detzel, P./Gmür, M. (1996): Personalmanagement im internationalen Vergleich. Organisationswissen Nr. 4 der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), Glattbrugg
- Rawls, J. (1971): A Theory of Justice, Cambridge
- Reber, G. (o.J.): Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie, Manuskript Linz
- Reich, M./Gordon, D.M./Edwards, R. (1973): A Theory of Labor Market Segmentation, in: American Economic Review, 63, S. 359-365
- Ricart i Costa, J.E. (1988): Managerial Task Assignment and Promotions, in: Econometrica, 56, S. 449-466
- Ritter, J.A./Taylor, L.J. (1994): Workers as Creditors: Performance Bonds and Efficiency Wages, in: American Economic Review, 84, S. 694-704

- Robin, J.A. (1987): Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organization, in: *Administrative Science Quarterly*, 32, S. 68-86
- Rodehuth, M. (1998): *Weiterbildung und Personalstrategien*, München/Mering
- Rosen, S. (1986): Prizes and Incentives in Elimination Tournaments, in: *American Economic Review*, 76, S. 701-715
- Rosenstiel, L.v. (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen, in: Ders. u.a. (Hrsg.): *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart, S. 1-11
- Rosenstiel, L.v./Einsiedler, H./Streich, R./Rau, S. (1987) (Hrsg.): *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart
- Rosenstiel, L.v./Weinkamm, M. (1980) (Hrsg.): *Humanisierung der Arbeitswelt - Vergessene Verpflichtung?* Stuttgart
- Rusbult, C.E./Farrell, D./Rogers, G./Mainous, A.G. (1988): Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, in: *Academy of Management Journal*, 31, 599-627
- Ruse, M. (1986): *Taking Darwin Seriously: A Naturalistic Approach to Philosophy*, Oxford
- Ryan, R.M./Mints, V./Koestner, R. (1983): Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, S. 735-750
- Sachs, S. (1997): *Forschungsschwerpunkt Business and Society*, Projektbeschreibung, Zürich
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital - Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 127-141
- Sadowski, D./Backes-Gellner, U./Frick, B./Brühl, N./Pull, K./Schröder, M./Müller, C. (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren - ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54, S. 397-410
- Salancik, G.R. (1979): Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors, in: *Academy of Management Journal*, 22, S. 375-394
- Salop, J./Salop, S. (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market, in: *Quarterly Journal of Economics*, 90, S. 619-627
- Sandner, K. (1990): *Prozesse der Macht*, Berlin u.a.

- Schanz, G. (1993): Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage. München
- Scharfstein, D.S./Stein, J.C. (1990): Herd Behavior and Investment, in: American Economic Review, 80, S. 465-479
- Scharpf, F.W. (1973): Planung als politischer Prozeß. Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie, Frankfurt a.M.
- Schauenberg, B. (1985): Der Verlauf von Informationswertfunktionen, in: Ballwieser, W./Berger, K.-H. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, S. 229-251
- Schauenberg, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: Ordeltjeide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 329-369
- Schauenberg, B. (1993): Theorien der Unternehmung, in: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. 3, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4168-4182
- Schauenberg, B. (1995): Unternehmerfunktionen, Marktprozesse und Spieltheorie, in: Elschen, R./Siegel, T./Wagner, F.W. (Hrsg.): Unternehmenstheorie und Besteuerung, Wiesbaden, S. 515-547
- Schauenberg, B. (1996): Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 341-372
- Schauenberg, B./Föhr, S. (1995): Institutionelle Ökonomie, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 187-196
- Schauenberg, B./Schmidt, R.H. (1983): Vorarbeiten zu einer Theorie der Unternehmung als Institution, in: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Spardorf, S. 247-276
- Schein, E.H. (1987): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco/London
- Scheinecker, M. (1989): Unternehmenspolitik und Mitbestimmung - Handlungsstrategien des Betriebsrats, in: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin, S. 115-134
- Schelsky, H. (1975): Die Arbeit tun die anderen - Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen, Opladen
- Schilling, W.U. (1997): Shareholder Value und Aktiengesetz, in: Betriebsberater, S. 373ff.
- Schleef, H. (1996): Personalarbeit in der Krise - Krise in der Personalarbeit In: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): Sechs Jahre danach. Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München, S. 405-416

- Schlosser, G. (1993): Einheit der Welt und Einheitswissenschaft, Braunschweig/Wiesbaden
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Interessenvertretung, in: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin, S. 135-146.
- Scholl, W. (1983): Management: Herrschaft als Beruf. Ein Beispiel für den Nutzen interdisziplinärer Sozioökonomie als theoretische Grundlage der angewandten Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, in: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hrsg.): Paradigmawechsel in der Betriebswirtschaftslehre?. Spardorf, S. 517-542
- Scholl, W. (1986): Codetermination and the Quality of Working Life, in: Stern, R.N./McCarthy, S. (Hrsg.): The Organizational Practice of Democracy, New York, S. 153-174
- Scholl, W. (1991b): Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen, 2. Auflage, Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20
- Scholl, W. (1991a): Die mehrstufige Evolution des Wissens in sozialen Systemen, in: Frey, D. (Hrsg.): Bericht über den 37. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel 1990, Band 2, Göttingen, S. 629-632
- Scholl, W. (1992b): Politische Prozesse in Organisationen, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1993-2004
- Scholl, W. (1992a): The Social Production of Knowledge, in: v. Cranach, M./Doise, W./Mugny, G. (Hrsg.): Social representations and the social bases of knowledge, Bern, S. 37-42
- Scholl, W. (1996): Effective Teamwork - A Theoretical Model and a Test in the Field, in: Witte, E./Davis, J. (Hrsg.): Understanding Group Behavior. Small Group Processes and Interpersonal Relations, Band 2, Hillsdale, S. 127-146
- Scholl, W. (in Vorb.): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird.
- Scholl, W./Hoffmann, L./Gierschner, H.-C. (1993): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. DFG-Abschlußbericht, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Auflage, München
- Scholz, C. (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. Zeitschrift Führung und Organisation, 4, S. 204-210

- Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (1995): Vorwort, in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen*, Stuttgart, S. V-VI
- Schreyögg, G. (1996): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden
- Schreyögg, G./Oechsler, W.A./Wächter, H. (1995): *Managing in a European Context*, Wiesbaden
- Schreyögg, G./Papenheim-Tockhorn, H. (1995): Personelle Verflechtungen als Ressourcenmanagement - Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen auf der Basis der Broken-tie-Methode, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 5*, Berlin/New York, S. 107-165
- Scott, W.R. (1987a): The Adolescence of Institutional Theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 32, S. 493-511
- Scott, W.R. (1987b): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 2. Auflage, Englewood Cliffs
- Scott, W.R. (1991): Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 164-182
- Scott, W.R. (1992): Introduction: From Technology to Environment, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 13-17
- Scott, W.R. (1994): Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, S. 81-99
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks
- Scott, W.R./Christensen, S. (1995): *The Institutional Construction of Organizations*, London
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 108-140
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994a): Developments in Institutional Theory, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, S. 1-8
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994b): The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective, in: Scott, W.R./Meyer, J.W.

- (Hrsg.): *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, S. 228-254
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994c): *Institutional Environments and Organizations*, London
- Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1978): *Paradoxon und Gegenparadoxon*, Stuttgart
- Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1984): *Hinter den Kulissen der Organisation*, Stuttgart
- Selznick, P. (1992): *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley
- Selznick, P. (1996): Institutionalism „Old“ and „New“, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 270-277
- Sengenberger, W. (1978): *Arbeitsmarktstruktur*, Frankfurt a.M.
- Sengenberger, W. (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*, Frankfurt a.M./New York
- Shapira, Z. (1997a) (Hrsg.): *Organizational Decision Making*, Cambridge
- Shapira, Z. (1997b): *Technological Choices and the Inevitability of Errors*. Paper presented at the Academy of Management 1997 Meeting, Boston
- Sicherman, N. (1991): „Overeducation“ in the Labor Market, in: *Journal of Labor Economics*, 9, S. 102-122
- Sievers, B. (1997) (Hrsg.): *Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart
- Simmel, G. (1908): *Soziologie*, Leipzig
- Simon, F. B./Stierlin, H. (1984): *Die Sprache der Familientherapie*, Stuttgart
- Simon, H.A. (1947): *Administrative Behavior*, New York
- Simon, H.A. (1957): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2. Auflage, New York
- Simon, H.A. (1959): *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*, in: *American Economic Review*, 49, S. 253-283
- Simon, H.A. (1991a): *Models of My Life*, New York
- Simon, H.A. (1991b): *Organizations and Markets*, in: *Journal of Economic Perspectives*, 5, S. 25-44
- Smith, M.J. (1982): *Evolutionary Game Theory*. Cambridge
- Sober, E. (1984): *The Nature of Selection: Evolutionary Theory in Philosophical Focus*, Cambridge
- Solow, R.M. (1985): *Economic History and Economics*, in: *American Economic Review*, 75, S. 328-331

- Sorg, R. (1976): Ideologietheorien. Zum Verhältnis von gesellschaftlichem Bewußtsein und sozialer Realität, Köln
- Sorokin, P.A. (1927): Social Mobility, New York
- Spence, A.M. (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 87, S. 355-374
- Spencer Brown, G. (1969): Laws of Form, London
- Spencer, H. (1876-1896): The Principles of Sociology, London
- Stacey, R.D. (1992): Managing the Unknowable. Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations, San Francisco
- Stahle, W. H. (1994): Management, München
- Stahle, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 388-396
- Stahle, W.H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Auflage, München
- Stahle, W.H./Conrad, P. (1992) (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York
- Stahle, W.H./Karg, P.W. (1981): Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 41, S. 83-90
- Stahle, W.H./Osterloh, M. (1985): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: Ballwieser, W./Berger, K. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, S. 777-812
- Stark, O. (1987): The Design of Reward Structures in Career Games, in: Economics Letters, 25, S. 389-392
- Stark, O. (1990): A Relative Deprivation Approach to Performance Incentives in Career Games and Other Contests, in: Kyklos, 43, S. 211-227
- Steinmann, H./Hennemann, C. (1996): Personalmanagementlehre zwischen Managementpraxis und mikroökonomischer Theorie – Versuch einer wissenschaftstheoretischen Standortbestimmung, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 223-278
- Sternberger, D./Storz, G./Süßkind, W.E. (1967): Aus dem Wörterbuch des Unmenschens, 3. Auflage, Frankfurt a.M./Berlin
- Stiglitz, J.E. (1975): The Theory of „Screening“, Education, and the Distribution of Income, in: American Economic Review, 65, S. 283-300

- Storey, J. (1989) (Hrsg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, London/New York
- Storey, J. (1994) (Hrsg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, London
- Storey, J. (1995): *Human Resource Management: Still Marching On, or Marching Out?*, in: Storey, J. (Hrsg.): *Human Resource Management. A Critical Text*, London u.a., S. 3-32
- Streeck, W. (1988): *Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen*, Manuskript, Wissenschaftszentrum, Berlin
- Sutton, J.R./Dobbin, F.R./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): *The Legalization of the Workplace*, in: *American Journal of Sociology*, 99, S. 944-971
- Sydow, J. (1992a): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden
- Sydow, J. (1992b): *Strategische Netzwerke und Transaktionskosten*, in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*. Berlin/New York, S. 239-311
- Szydlik, M. (1990): *Die Segmentierung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin
- Tedlow, R./John, R. (1986) (Hrsg.): *Managing Big Business. Essay from the Business History Review*, Boston
- Thaler, R.H. (1980): *Towards a Positive Theory of Consumer Choice*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, S. 39-60
- Thomas, K.W. (1976): *Conflict and Conflict Management*, in: Dunette, M.D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, S. 889-935
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York u.a.
- Thompson, J.D./Tuden, A. (1959): *Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision-Making*, in: Thompson, J.D. u.a. (Hrsg.): *Comparative Studies in Administration*, Pittsburgh, S. 195-216
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A. (1982): *Strategic Human Resource Management*, in: *Sloan Management Review*, Winter, S. 47-60
- Tlach, P. (1997): *Von der Personalwirtschaftslehre zur Lehre vom Handeln und Menschen, Personallehre genannt*, in : Kahle, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Management*, Wiesbaden

- Tolbert, P.S./Zucker, L.G. (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, S. 22-39
- Tolbert, P.S./Zucker, L.G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory, in: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*, London, S. 175-190
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1993): *Total Quality Management - Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen*, Neuwied u.a.
- Trebesch, K. (1984): Organisationsentwicklung in der Krise? In: Hinterhuber, H.H./Laske, S. (Hrsg.): *Zukunftsorientierte Unternehmensführung*, Freiburg i.B. S. 312-328
- Tsui, A.S./Pearce, J.L./Porter, L.W./Hite, J.P. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, in: *Annual Review of Psychology*, 46, S. 237-264
- Tsui, S.H. (1990): The Organization of Industrial Work, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Structures of Power and Constraint*, New York, S. 217-233
- Udy, S.H. (1990): Structural Inconsistency and Management Strategy in Organizations, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W. R. (Hrsg.): *Structures of Power and Constraint*, Cambridge, S. 217-233
- Ulich, E. (1994): *Arbeitspsychologie*, 3. Auflage, Zürich/Stuttgart
- Ulrich, H. (1978): *Unternehmungspolitik*, Bern/Stuttgart
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Bern/Stuttgart
- Üsdiken, B./Pasadeos, Y. (1995): Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks, in: *Organization Studies*, 16, S. 503-526
- Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (1981) (Hrsg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York
- Van Maanen, J. (1995a): Style as Theory, in: *Organization Science*, 6, S.133-143
- Van Maanen, J. (1995b): Fear and Loathing in Organization Studies, in: *Organization Science*, 6, S.687-692
- Vanberg, W. (1982): *Markt und Organisation*, Tübingen
- Vester, F. (1978): *Phänomen Streß*, München
- Vickrey, W. (1961): Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders, in: *Journal of Finance*, 16, S. 8-37

- Vilmar, F. (1975) (Hrsg.): Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek
- Volberda, H.W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, in: *Organization Science*, 7, S. 359-374
- Wächter, H. (1979): Einführung in das Personalwesen, Herne/Berlin
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich, in: *Die Betriebswirtschaft*, 47, S. 141-150
- Wächter, H. (1990): Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, S. 55-60
- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung* 2, Berlin/New York, S. 313-340
- Wächter, H./Metz, T. (1995) (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, München
- Waldman, M. (1984): Job Assignments, Signalling, and Efficiency, in: *RAND Journal of Economics*, 15, S. 255-267
- Waldman, M. (1990): A Signalling Explanation for Seniority Based Promotions and Other Labor Market Puzzles. Working Paper, Department of Economics, University of California, Los Angeles
- Walgenbach, P. (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 269-301
- Walter-Busch, E. (1977): Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft. Beitrag zur Diagnose der Theoriesprachenvielfalt betriebspsychologischer und industriesoziologischer Forschung, Bern/Stuttgart
- Walter-Busch, E. (1989): Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School 1900-1960, Stuttgart
- Walter-Busch, E. (1991): Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung* 1, Berlin/New York, S.347-399
- Walter-Busch, E. (1995): Rhetorik konservativer und revolutionärer Motive im Werk von John Maynard Keynes, in: Brandenburg, A. (Hrsg.): *Standpunkte zwischen Theorie und Praxis*. Festschrift für Hans Schmid, Bern/Stuttgart/Wien 1995, S.119-136
- Walter-Busch, E. (1996): *Organisationstheorien von Weber bis Weick*, Amsterdam

- Walton, R.E. (1985): Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality, in: Walton, R.E./Lawrence, P.R. (Hrsg.): HRM. Trends and Challenges, Boston, S. 35-65
- Walton, R.E./Lawrence, P.R. (1985) (Hrsg.): HRM. Trends and Challenges, Boston
- Waring, S.P. (1991): Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945, Chapel Hill/London
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur, Berlin
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5.Auflage, Tübingen
- Weber, M. (1991): Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, 8. Auflage, Gütersloh
- Weber, W. (1975): Personalplanung, Stuttgart
- Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart
- Weber, W. (1992): Personalwesen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1826-1836
- Weber, W. (1996a) (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden
- Weber, W. (1996b): Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 279-296
- Weber, W. u.a. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen, München/Mering
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart
- Wehling, J. (1993): Unzufriedene ArbeitnehmerInnen - Ursachen und Reaktionen, Göttingen
- Weibler, J. (1995): Personalwirtschaftliche Theorien – Anforderungen, Systematisierungsansätze und konzeptionelle Überlegungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, S. 113-134
- Weibler, J. (1996): Führungslehre – Ursachensuche für die Heterogenität einer Disziplin, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 185-222
- Weibler, J. (1997): Personalwirtschaftslehre auf der Suche nach Identität, in: Die Betriebswirtschaft, 57, S. 127-131
- Weick, K.E. (1979): The Social Psychology of Organizing, Reading
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.

- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks/London/New Dehli
- Weinert, A.B. (1981): Lehrbuch der Organisationspsychologie, München/Wien/Baltimore
- Weinert, R. (1987): Kooperative Konfliktverarbeitung in der Krise? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 38, S. 298-307
- Weise, P. (1989): Homo oeconomicus und homo sociologicus: Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, 18, S. 148-161
- Weise, P. (1990): Der synergetische Ansatz zur Analyse der gesellschaftlichen Selbstorganisation, in: Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 8: Individuelles Verhalten und kollektive Phänomene, Frankfurt a.M./New York, S. 12-64
- Weise, P. (1994a): Wirtschaftswissenschaften als Sozialwissenschaft von Entscheidungen, in: Ethik und Sozialwissenschaften, 5, S. 281-354.
- Weise, P. (1994b): Moral: Die Handlungsbeschränkung für den Deppen? In: Priddat, B.P./Seifert, E.K. (Hrsg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie, Marburg
- Weise, P. (1997): Ökonomische Evolution und Selbstorganisation, in: Berliner Debatte INITIAL, 8, S. 69-84
- Weise, P./Brandes, W./Eger, Th./Kraft, M. (1993): Neue Mikroökonomie. 3. Auflage, Heidelberg
- Weiß, R. (1994): Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Kölner Texte und Thesen, Nr.21, Köln
- Welchowski, P. (1981): Unternehmensverfassung im Wandel. Eine empirische Veränderungsanalyse des Arbeitnehmereinflusses von 1962 bis 1976, Dissertation Universität München
- Weltz, F. (1977a): Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28, S. 291-301
- Weltz, F. (1977b): Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28, S. 489-484
- White, P. E. (1974): Resources and Determinants of Organizational Behavior, in: Administrative Science Quarterly, 19, S. 366-379
- Wiegran, G. (1993): Transaktionskostenanalyse in der Personalwirtschaft, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 62, S. 264-267

- Wildemann, H. (1992): Gestaltungsaspekte indirekter Funktionen in Fertigungssegmenten: Die Bestimmung des Autonomiegrades, in: Die Betriebswirtschaft, 52, S. 777-792
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York/London
- Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 87, S. 548-577
- Williamson, O.E. (1984): Efficient labour organization, in: Stephen, F.H. (Hrsg.): *Firms, Organization, and Labour*, London/Basingstoke, S. 87-118
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational, Contracting*, New York
- Williamson, O.E. (1990a): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen
- Williamson, O.E. (1990b) (Hrsg.): *Organization Theory*, New York/Oxford
- Williamson, O.E. (1991a): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 269-296
- Williamson, O.E. (1991b): The Logic of Economic Organization, in: Williamson, O.E./Winter, S.G. (Hrsg.): *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Developments*, New York, S. 90-116
- Williamson, O.E. (1995): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Williamson, O.E. (Hrsg.): *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond. Expanded Edition*, New York/Oxford, S. 207-248
- Williamson, O.E. (1996a): *The Mechanisms of Governance*, New York/Oxford
- Williamson, O.E. (1996b): *Transaktionskostenökonomik*, 2. Auflage, Hamburg
- Williamson, O.E. (1996c): Economic Organization: the Case for Candor, in: *Academy of Management Review*, 21, S. 48-57
- Williamson, O.E./Ouchi, W.G. (1981): The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives, in: Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (Hrsg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, S. 247-370
- Williamson, O.E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: *Bell Journal of Economics*, 6, S. 250-280

- Williamson, O.E./Winter, S.G. (1991) (Hrsg.): *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Developments*, New York
- Willke, H. (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H. *Theorie als Passion*, Frankfurt a.M., S. 333-361
- Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Wimmer, R. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, S. 17-42
- Wilms, F.E.P. (1994): *Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozeß - Konzeptuelle Bausteine des systemorientierten Managements*, Wiesbaden
- Wimmer, R. (1992a) (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden
- Wimmer, R. (1992b): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, S. 59-111
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell*, Göttingen
- Witte, E. (1980): Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. Eine empirische Untersuchung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 40, S. 3-26
- Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. 1988 (Hrsg.): *Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen
- Wittgenstein, L. (1966): *Tractatus logico-philosophicus*, Frankfurt a.M.
- Womack, J.P./Jones, D. T./Roos, D. (1992): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Mass. Institute of Technology*, Frankfurt a.M./New York
- Wrege, C./Perroni, A. (1974): Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiment, in: *Academy of Management Journal*, 17, S. 6-27
- Wren, D. (1994): *The Evolution of Management Thought*. 4. Auflage, New York u.a.
- Wright, P./McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, S. 295-320
- Wright, P./Rowland, K./Weber, W. (1992): Konzeptionen des Personalwesens, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1139-1154

-
- Wright, P.M./McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, 18, S. 295-320
- Wunderer, R. (1996): Führungstheorien, in: Weber, W. (Hrsg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte*, Wiesbaden, S. 139-184
- Wygotski, L. (1969): *Denken und Sprechen*, Stuttgart
- Zald, M.N. (1993): Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise: Toward a Reconceptualization of the Foundations of the Field, in: *Organization Science*, 4, S. 513-528
- Zald, M.N. (1996): More Fragmentation? Unfinished Business in Linking the Social Sciences and the Humanities, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, S.251-261
- Zey, M. (1992): Criticisms of Rational Choice Models, in: Zey, M. (Hrsg.): *Decision Making. Alternatives to Rational Choice Models*, Newbury Park, S. 9-31
- Zima, P.V. (1989): *Ideologie und Theorie. Eine Diskurskritik*, Tübingen
- Zucker, L.G. (1983): Organizations as Institutions, in: Bacharach, S.B. (Hrsg.): *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, S. 1-42
- Zucker, L.G. (1987): Institutional Theories of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 13, S. 443-464
- Zucker, L.G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 83-107
- Zwiebel, I, J. (1995): Corporate Conservatism and Relative Compensation, in: *Journal of Political Economy*, 103, S. 1-25

Autorenprofile

Dorothea Alewell, Prof. Dr., Jahrgang 1964, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personal und Organisation an der Universität Jena. Arbeitsgebiete u.a.: Personalökonomie, Entscheidungstheorie, Informationsökonomie.

Susanne Bartscher-Finzer, Prof. Dr., Jahrgang 1966, Professorin für Personal und Organisation an der Fachhochschule Kaiserslautern, Standort Zweibrücken. Forschungsschwerpunkte u.a.: Organisationaler Wandel, Personalstrukturen, Lohnpolitik.

Wolfgang Brandes, Dr., Dipl.-Volkswirt, Jahrgang 1942, Wissenschaftlicher Angestellter am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität GH Paderborn. Arbeitsgebiete u.a.: Mikroökonomik und Arbeitsökonomik.

Sabine Boerner, Dr., Jahrgang 1963; Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Organisation, Personalwesen und Führungslehre) an der Technischen Universität Berlin. Arbeitsgebiete u.a. Theorien des Wandels, Organisationskultur, Organisationales Lernen.

Emil Walter-Busch, Prof. Dr., Jahrgang 1942, vollamtlicher Dozent, Gastdozent und Titularprofessor an den Universitäten St. Gallen, Zürich und Basel. Arbeitsgebiete: Er führt einerseits Umfragen zu speziellen Themen der Lebensqualitätsforschung durch, rekonstruiert andererseits Exempel angewandter Sozialforschung und des damit zusammenhängenden Managementwissens sozialhistorisch.

Marion Festing, Dr., Jahrgang 1970, Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung an der Universität GH Paderborn. Arbeitsgebiete u.a.: Internationales Personalmanagement, Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf das Personalmanagement, theoretische Fundierung des Personalmanagements.

Diether Gebert, Prof. Dr., Jahrgang 1940; Professor für Betriebswirtschaftslehre, (Organisation, Personalwesen und Führungslehre) an der Technischen Universität Berlin; Arbeitsgebiet: u.a. Theorien des Wandels.

Markus Gmür, Dr., Jahrgang 1963, Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Management an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Forschungsgebiete u.a.: Management und Unsicherheitsbewältigung, Internationale Vergleiche, Managementfunktionen in Non-Profit-Organisationen.

Yvonne Groening, Dipl.-Kffr., Jahrgang 1970, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung an der Universität GH Paderborn. Arbeitsgebiete u.a.: Personalcontrolling, theoretische Fundierung des Personalmanagements, Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf das Personalmanagement.

Björn Hackert, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1968, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Arbeitsbereich Personalwirtschaft der Universität Hamburg. Arbeitsgebiet u.a.: Personalökonomie.

Egbert Kahle, Prof. Dr., Jahrgang 1943, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Entscheidung an der Universität Lüneburg. Arbeitsgebiete u.a.: Mehrziel- Mehrpersonenentscheidungen, organisationswissenschaftliche und systemische Grundlagen der Organisation, interkulturelle Analyse von Management.

Rüdiger Klimecki, Prof. Dr., Jahrgang 1951, Professor für Management an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Forschungsschwerpunkte u.a.: Organisationales Lernen, Wissensmanagement, Strategisches Management, Management von Transformationsprozessen.

Manfred Kraft, Dr., Jahrgang 1949, Akademischer Oberrat und Privatdozent am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität GH Paderborn. Arbeitsgebiete: Spieltheoretische und synergetische Modelle, empirische Arbeitsmarktforschung, Theorie und Anwendung der Fuzzy Logic und anderer neuer Methoden zur Modellierung von Unsicherheit; Untersuchung der Diffusionswirkungen von Telekommunikationsdiensten auf die Performance einer Region.

Matthias Kräkel, Prof. Dr., Jahrgang 1965, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalökonomie in der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität Bonn. Arbeitsgebiete: Personalökonomie, Organisationstheorie, Unternehmenstheorie.

Albert Martin, Prof. Dr., Jahrgang 1949, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg, lehrt am Institut für Betriebswirtschaftslehre das Fach „Personal und Führung“; Leiter des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Forschungsgebiete u.a.: Deskriptive Entscheidungsforschung, insb. Führungsstrukturen, Personalpolitik, Lohngestaltung.

Wolfgang Mayrhofer, Prof. Dr., Jahrgang 1958, Professor an der Interdisziplinären Abteilung für Wirtschafts- und Verwaltungsführung der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsgebiete u.a.: Internationale Personal- und Unternehmensführung, Karriere- und Laufbahnforschung, neuere Systemtheorie und Betriebswirtschaftslehre.

Werner Nienhüser, Prof. Dr., Jahrgang 1953, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft an der Universität GH Essen. Arbeitsgebiete u.a.: Personalstrategien, Macht und Personal, Organisationsdemographie, Arbeitsbeziehungen, Theoriefundierung der Personalwirtschaft.

Walter A. Oechsler, Prof. Dr., Jahrgang 1947, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim. Arbeitsgebiete: Human Resource Management, Arbeitsrecht und internationale Mitbestimmungsforschung, Personal in der öffentlichen Verwaltung.

Hans-Dieter Rönsch, Dr., Privatdozent, Jahrgang 1944, lehrt an der Universität Lüneburg Allgemeine Soziologie und Methoden der empirischen Sozialforschung. Forschungsschwerpunkte: Handlungstheorie, Kooperation, gesellschaftlicher Wandel.

Bernd Schauenberg, Prof. Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre (Personal- und Organisationsökonomie) am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg. Arbeitsgebiete: Unternehmenstheorie, Personal- und Organisationsökonomie, Entscheidungstheorie, Theoriesgeschichte.

Wolfgang Scholl, Prof. Dr., Jahrgang 1944, Professor für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte u.a.: Organisationspsychologie, Interdisziplinäre Sozialpsychologie und Sozioökonomie.

Wolfgang Weber, Prof. Dr., Jahrgang 1939, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung an der Universität GH Paderborn; zugleich Rektor der Universität GH Paderborn. Arbeitsgebiete u.a.: Theoretische Fundierung des Personalmanagements, Internationales Personalmanagement, Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf das Personalmanagement.

Peter Walgenbach, Dr., Jahrgang 1962, Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation an der Universität Mannheim. Arbeitsgebiete u.a.: Organisationstheorien, interkulturell vergleichende Organisations- und Managementforschung.

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Joachim Freimuth, Anna Meyer (Hg.): Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum neuen Jahrtausend

ISBN 3-87988-310-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 240 S., DM 54.20

Betriebliche Personalarbeit bleibt von den organisatorischen Veränderungen, die unter den Schlagworten Verschlangung, Virtualisierung oder Fraktalisierung diskutiert werden, natürlich nicht unberührt. Auch sie muß sich mit ihren Leistungen neu legitimieren und ihre Strukturen entsprechend anpassen. Dabei werden Konzepte, wie etwa die virtuelle Personalabteilung, diskutiert, aber auch Ansätze, die den Stellenwert der Personalarbeit mit der schwierigen Frage der Mitarbeiterbindung und -identifikation in entgrenzten Strukturen verbinden.

Der Begriff der Entgrenzung betrieblicher Strukturen muß ausgedehnt werden auf die Rollengefüge in den betrieblichen Austauschbeziehungen. Die klassischen Konflikt-dualitäten der industriellen Moderne verschwimmen, die Belegschaftsstruktur wird heterogener, ihre Interessen vielfältiger und widersprüchlicher, eine eindeutige Interessenvertretung ist unmöglich. Daher müssen die Konfliktpartner in der betrieblichen Arena situativ ausloten und aushandeln, welche Positionen jeweils im Spiel sind und welche Lösungen gemeinsam entwickelt werden können.

Schließlich verbleibt die Frage, welche Aufgabenfelder und Rollen sich für die Personalarbeit in entgrenzten Organisations- und Konfliktstrukturen entwickeln, wobei die Leistungsmöglichkeiten der Personalarbeit noch lange nicht ausgeschöpft zu sein scheinen. Gleiches gilt für die Entwicklung der lernenden Organisation und der neuen souveränen Individuen, die jenseits der nährenden, arbeitsteiligen Hierarchie zunehmend eigene Verantwortung für ihr Handeln in der Organisation übernehmen müssen.

Anke Hanft: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“

ISBN 3-87988-315-7, Rainer Hampp Verlag, 2., erg. Aufl., 1998, 233 S., DM 54.20

Jenseits der Lehrbuchliteratur befaßt sich der vorliegende Band mit den „wirklichen“ Verhältnissen der betrieblichen Personalentwicklung. Dabei wird insbesondere den Fragen nachgegangen, ob sich die Bedeutung dieses Bereichs, wie vielfach behauptet, in den vergangenen Jahren erhöht hat und welche Faktoren hierfür gegebenenfalls verantwortlich sind. Nach einer Einführung auf strukturtheoretischer Grundlage wird im zweiten Teil der Auf- und Ausbau von drei Personalentwicklungsabteilungen nachgezeichnet. In diesen Fallstudien ist erkennbar, daß der Weg, den die Akteure im Implementierungsprozeß beschreiten, weniger durch idealtypische, lehrbuchhafte Konzepte bestimmt wird, sondern wesentlich durch ihre individuellen Handlungsstrategien, in die machtpolitische und unternehmenskulturelle Faktoren einfließen.

Personalentwickler, die ihre Arbeit auf klassische Funktionen der Aus- und Weiterbildung sowie Nachwuchsförderung konzentrieren, stoßen im Implementierungsprozeß auf geringe Widerstände, stehen als Serviceeinrichtungen aber weiterhin am Rande des „eigentlichen Geschäfts“. Ist dies anders, wenn in einem erweiterten Aufgabenverständnis Personalentwicklung als „organisationales Lernen“ verstanden wird? Erste Antworten auf diese Frage enthält der dritte Teil dieses Bandes.

Hartmut Wächter, Thomas Metz (Hg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens

Sonderband 1995 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-141-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1995, 232 S., DM 48.-

„*Is Personnel Management a Profession?*“ Mit dieser Frage rückt ein besonders problematischer und facettenreicher Aspekt des Managements in den Vordergrund, der - wegen seiner Indirektheit für den Unternehmenserfolg und wegen seiner Wertbehaftetheit - in hervorstechender Weise professionelles Handeln ermöglicht - und vielleicht erfordert. Gleichwohl muß man die Frage stellen, in welcher Weise der Professionalisierungsbegriff überhaupt wesentliche Züge des Personalmanagements abbilden und womöglich auch noch Wandlungen erfassen kann.

Die in diesem Buch versammelten Aufsätze legen auf je verschiedene Weise Zeugnis davon ab, daß sich anhand des Professionalisierungsbegriffes - trotz aller Probleme - verschiedene Tatbestände und Entwicklungen des Personalwesens sinnvoll thematisieren lassen.

Fred G. Becker, Albert Martin (Hg.)

Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele

Sonderband 1993 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-077-8, München und Mering 1993, 296 S., DM 68.-

Mit diesem Sonderband soll ein Überblick über einzelne Instrumente wissenschaftlicher und betrieblicher Personalforschung geboten werden. Wenngleich dieser Überblick notwendigerweise durch die Auswahl bestimmter Schwerpunktthemen unvollständig bleiben muß, so erschließt sich dem Leser dennoch ein breites Spektrum theoretischer wie praktischer Anwendungen. Da vorwiegend solche Autoren gewonnen werden konnten, die sich neben der theoretischen Auseinandersetzung auch mit der praktischen Umsetzung der von ihnen vorgestellten Instrumente beschäftigen, ergibt sich ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen Realitätsnähe und wissenschaftlich-theoretischer Fundierung.

Der vorliegende Sonderband gliedert sich in zwei Teile:

Im ersten Teil werden grundsätzliche Beiträge vorgestellt. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die kritische Diskussion solcher Methoden, die traditionell im Zuge der *empirischen Sozial-/ Personalforschung* - zumeist durch Wissenschaftler - angewendet werden, z.B.: nonreaktive Methoden, Fallstudien, Netzwerkanalysen, interpretative Methoden, explorative Studien, qualitative Interviews.

Im zweiten Teil wird die Fragestellung behandelt, inwieweit eingeführte Instrumente - z.B. Arbeitsbewertung, Aktionsforschung, Arbeitsmarktforschung, Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbefragung -, mit deren Hilfe sich Informationen im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit gewinnen lassen, auch als Instrumente der betrieblichen *Personalforschung* dienen können.

Ziel dieser Schrift ist es, all denen, die an Hochschulen, an Forschungsinstituten, in Beratungen und in der betrieblichen Praxis mit Personalarbeit befaßt bzw. konfrontiert sind, Ideen und Anregungen zum Thema „Personalforschung“ zu liefern.



Personalpolitik:

Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis

Warum unterscheiden sich Betriebe in ihrer Personalpolitik? Dieser Frage widmen sich alle Beiträge des Bandes. Sie wollen dazu beitragen, das Theorie- bzw. Erklärungsdefizit der personalwirtschaftlichen Diskussion zu beheben; sie zeigen, welche – je nach Theorie unterschiedlichen – „Kräfte“, welche Mechanismen die konkret beobachtbare Personalpolitik in Unternehmen prägen.

Die Buchbeiträge decken eine breite Palette wichtiger theoretischer Ansätze ab: Stellvertretend für ökonomische Erklärungen stehen: der Transaktionskostenansatz, ein Ansatz der evolutorischen Ökonomik sowie ein informationsökonomischer Zugang. Verhaltenswissenschaftliche bzw. machtzentrierte Konzepte werden repräsentiert durch die Anreiz-Beitrags-Theorie, das Modell der Handlungsentlastung, ein Modell politischer Entscheidungsprozesse sowie durch einen macht- und austauschtheoretischen Ansatz. Institutionalistische, historische und kulturtheoretische Perspektiven kommen zu Wort durch den Institutionalistischen Ansatz, durch eine Analyse der historischen Entwicklung personalpolitischer Theorien und Praktiken sowie durch eine Anwendung des Konzepts der offenen und geschlossenen Gesellschaft. Ein weiterer Teil enthält einen systemtheoretisch-kognitionswissenschaftlichen Ansatz sowie ein entwicklungs- und evolutionstheoretisches Konzept. Auch pragmatisch ausgerichtete Erklärungsansätze kommen nicht zu kurz; diskutiert werden: der Harvard-Ansatz des „Human Resource Management“, das „theoretische Modell“ der Organisationsentwicklung (OE) sowie der Strategic-Choice-Ansatz, mit dessen Hilfe ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der Personalpolitik, das Arbeitsrecht, analysiert wird.

Die Theorien und Erklärungen stehen größtenteils in Konkurrenz zueinander. Die Anwendung theoretischer Ansätze auf ein und dasselbe Problemfeld – die Personalpolitik – soll dazu beitragen, die relative Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Ansätze besser einschätzen zu können. Jeder Aufsatz wird deshalb auch durch einen kritischen Kommentar begleitet.

Die Herausgeber:

Albert Martin, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg; lehrt am Institut für Betriebswirtschaftslehre das Fach „Personal und Führung“; Leiter des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg.

Werner Nienhüser, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft an der Universität GH Essen.

Rainer Hampp Verlag

ISBN 3-87988-337-8



20350004038X

ring

1998

SG: 17