

Rodehuth, Maria

Book

Weiterbildung und Personalstrategien: Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge

Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 10

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Rodehuth, Maria (1999) : Weiterbildung und Personalstrategien: Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge, Empirische Personal- und Organisationsforschung, No. 10, ISBN 3-87988-365-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116911>

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.

Schriftenreihe

Empirische Personal- und Organisationsforschung:

Band 10

Maria Rodehuth

Weiterbildung und Personalstrategien

A 220794



herausgegeben von

Wolfgang Weber – Albert Martin – Werner Nienhüser

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Weiterbildung und Personalstrategien

Empirische Personal- und Organisationsforschung

Band 10

herausgegeben von Wolfgang Weber

Albert Martin

Werner Nienhüser

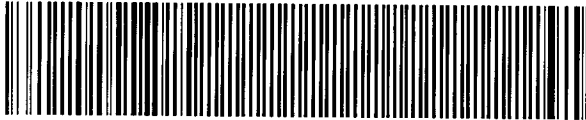
Maria Rodehuth

Weiterbildung und Personalstrategien

Eine ökonomisch fundierte Analyse
der Bestimmungsfaktoren und
Wirkungszusammenhänge

25478867X

A 220794



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Rodehuth, Maria:

Weiterbildung und Personalstrategien : eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge / Maria Rodehuth. - München ; Mering : Hampp, 1999

(Empirische Personal- und Organisationsforschung; Bd. 10)

Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-365-3

Empirische Personal- und Organisationsforschung: ISSN 0942-8984

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.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering
<http://www.hampp.de>

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.

Geleitwort

Die betriebliche Weiterbildung wird ein immer wichtigeres personalwirtschaftliches Problemfeld, das an Bedeutung auch in der Zukunft noch gewinnen wird. Dennoch wurde diese Thematik in der Vergangenheit nur gelegentlich wissenschaftlich bearbeitet. Es besteht trotz einer großen Zahl durchaus wertvoller Praxisbeiträge ein Defizit an systematischen und wissenschaftlichen Untersuchungen. Deshalb ist es sehr verdienstvoll, daß Maria Rodehuth sich diesem Themenfeld widmet und wichtige Zusammenhänge analysiert.

Dr. Maria Rodehuth leistet einen Beitrag zur Erklärung der Bestimmungsfaktoren der Weiterbildung und ordnet diesen Themankomplex in den Zusammenhang der Personalstrategien ein. Konkreter: Sie will das Zustandekommen bestimmter Typen von Personalstrategien erklären, die einen engen Bezug zur Weiterbildungspolitik der Unternehmen besitzen. Die Forschung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung in Verbindung mit unternehmensstrategischen Überlegungen wird durch diese Arbeit einen Schritt weitergebracht. Die Verfasserin stützt sich insbesondere auf das transaktionskostentheoretische Instrumentarium, das sie um die machttheoretische Komponente über die Einbeziehung des Resource-Dependence-Ansatzes erweitert. Sie leistet damit einen Beitrag zur Verringerung des immer noch bestehenden ökonomischen Theoriedefizits in der personalwirtschaftlichen Forschung.

Das besondere Verdienst von Maria Rodehuth ist, daß sie zahlreiche, bisher in der Literatur vernachlässigte Fragen aufgreift: Sie ordnet die Weiterbildungsthematik in eine unternehmenspolitische Gesamtsicht ein. Sie macht deutlich, daß personalwirtschaftliche Maßnahmen nicht isoliert bewertet werden können, weil sie nur dann wirksam sind, wenn sie durch andere komplementäre Gestaltungsmaßnahmen ergänzt werden, und sie arbeitet heraus, daß es wenig sinnvoll ist, immer nur auf die primäre Wirkungsorientierung betrieblicher Maßnahmen zu blicken. Sie liefert darüber hinaus eine knappe und gleichzeitig informative Übersicht über den Stand der Forschung.

Ihre Arbeit führt die Beiträge des Paderborner Lehrstuhls für Personalwirtschaft auf dem Gebiet der Weiterbildung und des strategischen Personalmanagements weiter; sie führt diese beiden Felder gleichzeitig näher zusammen. Das Studium dieser Arbeit ist deshalb nicht nur für Personalforscher, sondern auch für Personalpraktiker lohnend, die ihre eigene Tätigkeit gelegentlich aus der Vogelperspektive beobachten und kritisch hinterfragen.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit widmet sich der betrieblichen Weiterbildung, die im vergangenen Jahrzehnt nochmals einen deutlichen Bedeutungsgewinn erfahren hat. Ziel der Arbeit ist eine weitergehende theoretische Fundierung der Bestimmungsfaktoren des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens. Um das Bildungsgeschehen im Unternehmen zu analysieren, wird in der vorliegenden Arbeit ein integrativer Zugang gewählt. Einen wesentlichen Ausgangspunkt der Überlegungen stellt die Verzahnung der Weiterbildung mit der eingesetzten Unternehmens- und vor allem Personalstrategie dar.

Auf der Basis der Transaktionskostentheorie wird im Verlauf der Arbeit ein Erklärungsmodell für das Zustandekommen unterschiedlicher betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten bzw.-strategien entwickelt. Zur Organisation und Abwicklung verschiedenartiger Beschäftigungsverhältnisse werden drei Typen von Weiterbildungsstrategien als Teil umfassender Personalstrategien unterschieden und deren Bestimmungsgründe und Wirkungen analysiert. Gleichzeitig wird die Leistungsfähigkeit der Transaktionskostentheorie zur Erklärung des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen geprüft. U.a. wird dargestellt, daß die aufgrund gegebener Transaktionsbedingungen veranlaßten Humankapitalinvestitionen wiederum eben diese Transaktionsbedingungen verändern und die verschiedenen mit Weiterbildung einhergehenden Wirkungen die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen.

Mein Dank gilt allen, die zur Entstehung und zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Wolfgang Weber als Betreuer und Erstgutachter, der diese Arbeit ermöglicht und in vielerlei Hinsicht unterstützt hat. Besonders danke ich ebenfalls Herrn Prof. Dr. Albert Martin für die vielen anregenden Diskussionen und die Tätigkeit als Zweitgutachter. Für die Mitwirkung in der Promotionkommission gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Peter Weinberg und Herrn Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig. Des weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Werner Nienhüser für die hilfreichen Anmerkungen und kritischen Kommentare.

Für die engagierte Unterstützung bei der redaktionellen und technischen Fertigstellung der Arbeit danke ich Dipl.-Kffr. Marion Grasse und Dipl.-Kfm. Ingo Weller.

Paderborn, Januar 1999

Maria Rodehuth

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX

A. Einleitung	1
I. Problembeschreibung und Zielsetzung.....	1
II. Begriffliche Abgrenzungen.....	3
1. Betriebliche Weiterbildung.....	3
2. Personalstrategie	6
III. Aufbau der Untersuchung.....	10
B. Betriebliche Weiterbildung und strategisches Personalmanagement: Stand der Forschung.....	13
I. Betriebliche Weiterbildung.....	13
1. Theoriebezug in der betrieblichen Weiterbildung.....	13
2. Weiterbildung aus bildungsökonomischer Sicht.....	14
2.1 Weiterbildung als Investition in Humankapital.....	14
2.2 Aussagen der Humankapitaltheorie.....	16
2.2.1 Theoretische Grundlagen	16
2.2.2 Allgemeines und spezifisches Humankapital	18
2.2.3 Absicherung der Erträge aus Humankapitalinvestitionen	19
2.2.4 Kritische Würdigung	21
2.3 Weiterbildung im Blickwinkel weiterer Forschungsansätze.....	23
3. Empirische Forschung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung.....	26
3.1 Kurzcharakteristik empirischer Untersuchungen	26
3.2 Umfang und Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung	27
3.3 Bestimmungsgründe der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten... ..	29
4. Beurteilung des Forschungsstandes zur betrieblichen Weiterbildung	32
II. Strategisches Personalmanagement.....	33
1. Hintergrund: Strategische Unternehmensführung	34
1.1 Präskriptive Strategieforschung.....	34
1.2 Deskriptive Strategieforschung	35

2. Begriff und Zielsetzung des strategischen Personalmanagements.....	38
3. Einbindung des Personalmanagements in die strategische Unternehmensführung.....	40
4. Konzeptionen des strategischen Personalmanagements.....	44
4.1 Systematisierungsvorschläge.....	44
4.2 Ausgewählte Konzeptionen des strategischen Personalmanagements.....	45
4.2.1 Das Modell von Miner und Wächter.....	45
4.2.2 Die Typologie von Dyer und Holder	46
4.2.3 Der Stuttgarter Ansatz.....	47
5. Theoretische Fundierung des strategischen Personalmanagements.....	49
6. Kritische Würdigung des Forschungsstandes.....	57
III. Defizite in der derzeitigen Forschung und Schlußfolgerungen für die vorliegende Untersuchung.....	59
C. Entwicklung eines Erklärungsmodells für Personalstrategien	62
I. Vorüberlegungen.....	62
1. Ziel des Erklärungsmodells.....	62
1.1 Grundidee.....	62
1.2 Art der theoretischen Fundierung.....	63
2. Entwicklung einer Typologie von Personalstrategien.....	65
2.1 Personalwirtschaftliche Funktionen als Bezugspunkt.....	65
2.2 Personalstrategien als Ausdruck personalwirtschaftlicher Problemhandhabung	67
2.2.1 Theorie der Problemhandhabung	67
2.2.2 Entstehung personalwirtschaftlicher Probleme: Eine Problemskizze.....	69
2.3 Eine Typologie von Personalstrategien.....	71
2.3.1 Theorien segmentierter Arbeitsmärkte.....	71
2.3.1.1 Konzept des dualen Arbeitsmarktes.....	72
2.3.1.2 Ansatz des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung	77
2.3.1.3 Kritik.....	81
2.3.2 Zwei Grundtypen von Personalstrategien: Einkaufs- versus Entwicklungsstrategie.....	82

II. Theoretischer Kern des Erklärungsmodells:	
Die Transaktionskostentheorie	84
1. Zielsetzung und Grundbegriffe	84
1.1 Zielsetzung	84
1.2 Transaktionen als Analyseobjekt	85
1.3 Transaktionskosten als Effizienzkriterium	87
2. Verhaltensannahmen	89
2.1 Beschränkte Rationalität	90
2.2 Opportunismus	90
2.3 Risikoneutralität	91
3. Charakteristika der Transaktion	91
3.1 Faktorspezifität	92
3.2 Unsicherheit	93
3.3 Transaktionshäufigkeit	94
4. Organisation von Transaktionen	94
4.1 Vertragstheoretische Grundlagen	94
4.2 Charakteristika institutioneller Arrangements	96
4.3 Zur Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements	99
5. Zusammenfassung und kritische Würdigung	100
5.1 Kernaussagen und zusammenfassendes Modell	100
5.2 Kritische Würdigung	103
5.2.1 Zum Gesamtmodell	103
5.2.2 Zu den Theoriebausteinen	107
III. Transaktionskostentheoretische Analyse der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	109
1. Arbeitsmarkttransaktionen und ihre Kosten	109
2. Verhalten und Interessen der zentralen Akteure	111
3. Charakteristika von Arbeitsmarkttransaktionen	112
4. Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen	114
4.1 Vertragstheoretische Grundlagen	114
4.1.1 Idealtypische Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer	114
4.1.1.1 Typen individuell kontrahierter Arbeitsverträge	114
4.1.1.2 Kollektive Arbeitsverträge	116
4.1.1.3 Kritik	117
4.1.2 Besonderheiten des Arbeitsvertrages	118

4.2 Effiziente institutionelle Arrangements zur Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen.....	123
5. Kritische Würdigung einer transaktionskostentheoretischen Fundierung der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.....	128
IV. Zur Vorteilhaftigkeit alternativer Personalstrategien.....	130
1. Zur Vorteilhaftigkeit der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie.....	130
2. Transaktionskostentheoretisch fundierte Ausdifferenzierung der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie.....	133
3. Kritische Würdigung der Typologie von Personalstrategien und Vergleich mit anderen Konzeptionen.....	137
V. Grundmodell zur Erklärung von Personalstrategien und zusammenfassende Hypothesenformulierung.....	139
D. Erweiterung des Erklärungsmodells für Personalstrategien.....	143
I. Zur Notwendigkeit einer Erweiterung des Ausgangsmodells.....	143
II. Theoretische Basis der Erweiterung: Der Resource-Dependence-Ansatz...	144
1. Zielsetzung.....	144
2. Kernaussagen.....	145
2.1 Austauschbeziehungen zwischen Umwelt und Unternehmen.....	145
2.2 Abhängigkeiten als Konsequenz der Unternehmung als offenes System.....	146
2.3 Umweltsituation und Macht der Akteure.....	148
3. Kritik.....	149
III. Macht der Akteure bei Arbeitsmarkttransaktionen.....	150
1. Macht des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers.....	150
2. Macht der Personalabteilung.....	154
IV. Situative Rahmenbedingungen bei Arbeitsmarkttransaktionen.....	157
1. Unternehmensexterne Faktoren.....	158
1.1 Wirtschaftliches Umfeld.....	158
1.2 Technologisches Umfeld.....	159
1.3 Sozio-kulturelles Umfeld.....	163
1.4 Politisch-rechtliches Umfeld.....	166
2. Unternehmensinterne Faktoren.....	170
2.1 Unternehmensstrategie.....	170
2.2 Weitere interne Einflußfaktoren.....	173

V. Erweitertes Modell zur Erklärung von Personalstrategien und zusammenfassende Hypothesenformulierung	174
E. Analyse der Weiterbildung vor dem Hintergrund des Erklärungsmodells für Personalstrategien	181
I. Vorüberlegungen.....	181
1. Funktionen betrieblicher Weiterbildung als Bezugspunkt der Analyse..	181
2. Probleme einer transaktionskostentheoretischen Analyse betrieblicher Weiterbildung	184
2.1 Problembereiche.....	184
2.1.1 Statische versus dynamische Betrachtung	184
2.1.2 Zur relevanten Transaktion	185
2.2 Konsequenzen für den Aufbau der Analyse	185
II. Transaktionskostentheoretische Analyse der betrieblichen Weiterbildung.....	186
1. Verhalten und Interessen der Transaktionspartner	186
2. Weiterbildung und ihre Kosten.....	188
3. Weiterbildung und Transaktionscharakteristika.....	190
3.1 Humankapitalspezifität	190
3.2 Unsicherheit	196
3.3 Gestaltung und Kostenwirkungen der auf Produktivitäts- steigerung ausgerichteten Weiterbildung	197
4. Weiterbildung als Instrument zur effizienten Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen.....	199
4.1 Vertragstheoretische Grundlagen	200
4.2 Transaktionskostenrelevante Wirkungen der Weiterbildung.....	203
4.3 Transaktionskosteneffiziente Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung bei alternativen institutionellen Arrangements	209
5. Berücksichtigung weiterer Faktoren, die das Kosten-Nutzen- Verhältnis der betrieblichen Weiterbildung beeinflussen	211
5.1 Grenznutzen und Wechselwirkungen personalwirtschaftlicher Instrumente.....	211
5.2 Einfluß externer und interner moderierender Faktoren.....	216

III. Zusammenfassende Betrachtung der Bestimmungsfaktoren alternativer Weiterbildungsstrategien	219
1. Weiterbildung bei alternativen Personalstrategien	219
1.1 Weiterbildung bei der Einkaufsstrategie	219
1.2 Weiterbildung bei der anreizorientierten und der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie.....	220
1.3 Verschiedene Personalstrategien bei unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen	221
2. Identifikation von Weiterbildungsstrategien	223
3. Modell zur Erklärung von Weiterbildungsstrategien	225
4. Abschließende Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund empirischer Befunde zur betrieblichen Weiterbildung.....	228
4.1 Vorüberlegungen.....	228
4.2 Diskussion ausgewählter empirischer Ergebnisse.....	230
4.2.1 Transaktionscharakteristika und Weiterbildungsverhalten ..	230
4.2.2 Macht der Akteure und Weiterbildungsverhalten.....	235
4.3 Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse.....	245
F. Fazit.....	248
I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	248
II. Schlußfolgerungen	255
1. Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis	255
2. Schlußfolgerungen für die weitere Forschung	261
 Anhang: Kurzcharakteristik empirischer Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung.....	265
 Literaturverzeichnis.....	275

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Strategie als erkennbares Handlungsmuster	8
Abb. 2:	Ebene der Personalstrategie	10
Abb. 3:	Aufbau der Untersuchung	12
Abb. 4:	Grundmodell der strategischen Planung	35
Abb. 5:	Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie.....	41
Abb. 6:	Konzeptionelles Modell theoretischer Bezugspunkte für die Untersuchung des strategischen Personalmanagements.....	50
Abb. 7:	Prozeßbetrachtung der Problemhandhabung	68
Abb. 8:	Einkaufs- und Entwicklungsstrategie als Alternativen der Problemhandhabung	84
Abb. 9:	Kosten in Abhängigkeit institutioneller Arrangements.....	100
Abb. 10:	Grundmodell der Transaktionskostentheorie.....	102
Abb. 11:	Grundmodell zur Erklärung von Personalstrategien	140
Abb. 12:	Bestimmungsgründe der Einkaufsstrategie	142
Abb. 13:	Zusammenhang zwischen Organisation und Umwelt	148
Abb. 14:	Die Wertkette.....	172
Abb. 15:	Erweitertes Erklärungsmodell für Personalstrategien	177
Abb. 16:	Bestimmungsgründe der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie	180
Abb. 17:	Einfluß von Weiterbildung auf Produktions- und Transaktionskosten.....	189
Abb. 18:	Marginaler Kosten- und Nutzenverlauf von Personalmanagementaktivitäten.....	213
Abb. 19:	Bestimmungsgründe der angebotsorientierten Weiterbildungsstrategie.....	226

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Kostenrelevante Charakteristika alternativer institutioneller Arrangements	98
Tab. 2:	Effiziente Austausch-/Kontrollformen.....	125
Tab. 3:	Arten von Arbeitsmarkttransaktionen.....	134
Tab. 4:	Charakteristika der Personalstrategien.....	134
Tab. 5:	Bestimmungsfaktoren alternativer Weiterbildungsstrategien	224

A. Einleitung

I. Problembeschreibung und Zielsetzung

Der nationale und internationale wirtschaftliche Konkurrenzdruck erfordert in zunehmendem Maße ein systematisches, auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtetes Verhalten aller Funktionsbereiche eines Unternehmens. Den Humanressourcen in Form der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter wird dabei eine zunehmende Bedeutung bei der Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen zugeschrieben.¹ Da die Personalarbeit als Teil des Gesamtsystems Unternehmung in Interdependenz mit den anderen betrieblichen Funktionsbereichen steht, hat sie, um dieser Aufgabe gerecht zu werden, strategische Impulse aus anderen betrieblichen Funktionsbereichen aufzugreifen und darüber hinaus selbst strategisch aktiv zu agieren.² Voraussetzung für eine derart ausgerichtete Personalarbeit ist die systematische Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Handlungssituationen.

Der vermehrte Einsatz neuer Technologien sowohl in der Fertigung als auch in der Verwaltung³ hat aufgrund der hiermit einhergehenden und zunehmend rascher eintretenden Veralterung technischen Wissens zur Folge, daß die berufliche Erstausbildung immer mehr "nur" eine Basisqualifikation darstellt, die aber in vielen Bereichen nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausreicht. Das Schul- und auch das Hochschulwesen können ebenso, u.a. aufgrund der langen Reaktionszeiten, häufig nicht die aus betrieblicher Sicht erforderlichen Qualifikationen am Markt bereitstellen. Sie bilden vielmehr zunehmend die Grundlage für eine spätere Ausweitung, Vertiefung oder Umschichtung der vorhandenen Qualifikationen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.⁴

Gleichzeitig sehen sich Unternehmen mit einer zunehmend alternden und - durch (Arbeits-) Migration, steigende Berufstätigkeit von Frauen und Veränderung arbeitnehmerseitiger Werte und Einstellungen - heterogeneren Erwerbstätigenstruktur konfrontiert.⁵ Dabei wird trotz des gestiegenen durchschnittlichen Bildungsniveaus das Arbeitsangebot im Bereich höherer und spezifischer Qualifikationen in bestimmten Berufsfeldern knapp bleiben bzw. noch knapper werden, während ein Angebotsüberhang vor allem im Bereich gering qualifizierter Arbeitskräfte bestehen bleibt oder sich sogar vergrößern wird.⁶

¹ Vgl. z.B. Steinmann/Hennemann 1993: 42.

² Vgl. Weber/Klein 1992: 2144.

³ Zu den Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien vgl. u.a. Lay 1989.

⁴ Vgl. z.B. Weiß 1990: 11; Weiß u.a. 1990: 6; Meyer-Dohm/Schütze 1987: 14; Schmidt 1991: 106; Bullinger 1987: 11.

⁵ Vgl. Weber 1989: 7 f.; Cascio/Eichenberger 1991: 13.

⁶ Vgl. Dincher/Ehreiser/Nick 1989: 90; Faix/Buchwald/Wetzler 1991: 24 ff.; Wolff 1991: 10 f.; zu differenzierteren Tendenzen bezüglich des erwarteten Arbeitskräftebedarfs auf der Grundlage der IAB-Prognos-Projektionen vgl. zusammenfassend auch Tessaring 1991 u. 1994.

Begleitet werden diese Veränderungen am Standort Bundesrepublik durch einen im internationalen Vergleich hohen Anteil der personenbezogenen Kostenbestandteile der Leistungserstellung und einen durch gesetzliche Regelungen und arbeitsgerichtliche Urteile eingeschränkten Handlungsspielraum bei der Wahl von Personalbeschaffungskonzepten.⁷

Zusammenfassend drängen diese Entwicklungen und der mit ihnen einhergehende zunehmende Problemdruck⁸ im Personalbereich Wissenschaft und Praxis zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit längerfristigen Fragen der effizienten Ausrichtung der betrieblichen Personalarbeit.⁹

Für die Bearbeitung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung stehen Betrieben verschiedene, z.T. alternativ einsetzbare Maßnahmen zur Verfügung. Je nach Problemlage werden jedoch unterschiedliche Maßnahmenbündel bzw. Typen der Problembearbeitung, die nachfolgend als Personalstrategien bezeichnet werden, mehr oder weniger effizient sein. Die steigenden finanziellen Aufwendungen für die betriebliche Weiterbildung¹⁰ legen vor diesem Hintergrund die Vermutung nahe, daß der Weiterbildung eine zunehmende Bedeutung bei der Bereitstellung und Sicherung des Faktors Arbeit zukommt. Gleichzeitig bestehen auf einzelbetrieblicher Ebene nach wie vor, und dies auch bei ähnlichen situativen Rahmenbedingungen, große Unterschiede in Umfang und Art der eingesetzten Weiterbildungsmaßnahmen. Die vielfältigen, mit Weiterbildung einhergehenden Wirkungen erfahren demnach in Betrieben eine unterschiedliche Bewertung.

Dies stellt den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit dar, die das betriebliche Weiterbildungsverhalten vor dem Hintergrund unterschiedlicher Arten von Personalstrategien zu begreifen und zu analysieren versucht. Es sind demnach Überlegungen auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements insgesamt als auch der Weiterbildung im speziellen anzustellen.

Wie die in Teil B vorgenommene Diskussion des derzeitigen Forschungsstandes u.a. verdeutlichen wird, bestehen auf beiden Forschungsgebieten noch relativ große Defizite hinsichtlich der theoretischen Fundierung. Ferner wird die betriebliche Weiterbildung überwiegend losgelöst von anderen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen sowie dem personalwirtschaftlichen Verhalten insgesamt betrachtet, obwohl sie eine Investition in Humankapital darstellt, die es anschließend abzusichern gilt.¹¹

⁷ Vgl. Conrad/Pieper 1990: 123 ff.; Weber 1989: 11.

⁸ Zum Problemdruck im Personalbereich vgl. z.B. Scholz 1991: 36 ff.; Nkomo 1980: 72 ff.; Fombrun/Tichy/Devanna 1984: 3 ff.

⁹ Vgl. auch Weber 1989: 11.

¹⁰ Vgl. hierzu Kapitel B.I.3.2.

¹¹ Zum Investitionsgedanken vgl. Kapitel B.I.2.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Arbeit eine weitergehende theoretische Fundierung der Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalstrategien sowie des Weiterbildungsverhaltens innerhalb alternativer Personalstrategien.

Die forschungsleitende Fragestellung wird wie folgt formuliert:

- (0) Wie kann das Zustandekommen verschiedener Typen von Personalstrategien, die eine je spezifische Ausrichtung der Weiterbildung bedingen, erklärt werden?

Diese Kernfrage beinhaltet verschiedene Teilfragen, die im Verlauf der Analyse zu behandeln sind:

- (1) Welche Erkenntnisse liegen derzeit auf den Gebieten des strategischen Personalmanagements und der betrieblichen Weiterbildung vor, und wie sind diese zu beurteilen?
- (2) Welche Typen von Personalstrategien können unterschieden werden, und wie kann ihr Zustandekommen theoretisch erklärt werden?
- (3) Welche Bedeutung hat die Weiterbildung bei unterschiedlichen Personalstrategietypen, und welche Weiterbildungsaktivitäten sind vor diesem Hintergrund jeweils zu erwarten?
- (4) Welche Schlußfolgerungen resultieren aus der vorliegenden Analyse und deren Ergebnissen für die zukünftige Forschung, und welche Erkenntnisse lassen sich hieraus für die effiziente Gestaltung der betrieblichen Personalarbeit bzw. der betrieblichen Weiterbildung bei unterschiedlichen Problemkonstellationen ableiten?

Bevor die zur Beantwortung dieser Fragen gewählte Vorgehensweise näher erläutert wird, folgt zunächst eine Klärung der zentralen Begriffe "Betriebliche Weiterbildung" und "Personalstrategie", die in der Literatur eine unterschiedliche Abgrenzung und Verwendung erfahren.

II. Begriffliche Abgrenzungen

1. Betriebliche Weiterbildung

Aussagen über die betriebliche Weiterbildung werden u.a. schon durch den uneinheitlichen Begriffsgebrauch erschwert. Termini wie "berufliche Erwachsenenbildung", "Fortbildung", "berufliche und betriebliche Bildung", "Umschulung" oder "Weiterbildung" werden teils synonym, teils voneinander abweichend aufgrund unterschiedlicher Abgrenzungen verwendet.¹² Diese sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion derzeit vorhandenen Unterschiede in der Begriffs-

¹² Vgl. Diedrich 1988: 24 ff.; Berthel 1992: 883 f.; Weber 1987a: 316 ff.

verwendung erfordern eine Präzisierung des Begriffes "betriebliche Weiterbildung", wie er in der vorliegenden Arbeit verstanden wird.

In wichtigen Rechtsquellen wie dem Berufsbildungsgesetz und dem Arbeitsförderungsgesetz fehlt der Begriff Weiterbildung. Nach dem Berufsbildungsgesetz stellt die "Berufsbildung" den Oberbegriff dar, der in die Begriffe "Berufsausbildung", "berufliche Fortbildung" und "berufliche Umschulung" unterteilt wird. Berufliche Ausbildung bezeichnet demnach die Erstausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen, während Umschulung eine umfassende Grundbildung von Personen beschreibt, die bereits über andere Grundqualifikationen verfügen.¹³ Die berufliche Fortbildung schließlich umfaßt alle Maßnahmen, die darauf abzielen, "... die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen ..." ¹⁴. In ähnlicher Form wird auch zwischen der Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- oder Aufstiegsfortbildung unterschieden.¹⁵

Der Deutsche Bildungsrat, auf dessen stärker inhaltlich ausgerichtete Definition in einer Vielzahl von Publikationen zurückgegriffen wird, definiert Weiterbildung als "... Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase ..." ¹⁶. Während früher vielfach zwischen Fortbildung als dem Erwerb fachlich-beruflicher Qualifikationen nach praktischer Berufstätigkeit und der Weiterbildung als Vermittlung weitergehender Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die über die rein fachliche Qualifikation hinausgehen, unterschieden wurde, hat sich in der aktuellen Diskussion weitgehend eine synonyme Begriffsverwendung durchgesetzt.¹⁷ Unter Weiterbildung und Fortbildung wird demnach "... die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen verstanden, mit der die Qualifikation eines Mitarbeiters erhalten und/oder verbessert werden kann" ¹⁸. "Betriebliche Weiterbildung" umfaßt diejenigen organisierten Lernprozesse, die durch einen Betrieb durchgeführt und/oder im Auftrag eines Betriebes stattfinden und von ihm finanziert werden,¹⁹ was eine finanzielle Beteiligung von z.B. Arbeitnehmern nicht ausschließt. Durch verschiedene empirische Untersuchungen wird deutlich, daß externen Bildungsträgern wie Gewerkschaften oder anderen beauftragten Institutionen und Unternehmen bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein erhebliches Gewicht

¹³ Vgl. § 1 BBiG.

¹⁴ § 1 Abs. 3 BBiG.

¹⁵ Vgl. z.B. Weber 1985: 28; Decker 1985: 31 ff.

¹⁶ Deutscher Bildungsrat 1972: 197.

¹⁷ Vgl. Berthel 1992: 883 f.; Oechsler/Düll/Carstens 1992: 3.

¹⁸ Berthel 1992: 884.

¹⁹ Vgl. Baethge u.a. 1990: 198; Weiß 1990: 15 f.

zukommt.²⁰ Angesprochen ist damit auch die Unterscheidung in betriebliche, berufliche, politische oder allgemeine Weiterbildung, für die bislang ebenfalls noch keine einheitliche Begriffsabgrenzung existiert.²¹

Inhaltlich wird häufig eine Eingrenzung auf "organisiertes Lernen" im Sinne bewußt geplanter und organisierter Weiterbildungsmaßnahmen als sinnvoll angesehen, d.h., alle Formen der Selbst-Qualifikation sowie Bildung durch z.B. die Sozialisation im Unternehmen oder Vorgänge der Qualifikationserweiterung in nicht-organisierten Lernprozessen im täglichen Arbeitsvollzug sowie in Einarbeitungszeiten bleiben unberücksichtigt,²² sofern nicht explizit auf eine Erweiterung hingewiesen wird.

Das hierin zum Ausdruck kommende und lange Zeit vorherrschende, eng am Modell der Schule ausgerichtete Begriffsverständnis,²³ scheint bei der Behandlung der betrieblichen Weiterbildung zunehmend zu eng angelegt und fragwürdig.²⁴ Viele Formen arbeitsplatznahen Lernens, die in der Praxis an Bedeutung gewonnen haben, werden bei dieser engen Begriffsverwendung ausgeklammert. Entsprechend hat in den vergangenen Jahren auch in der Diskussion eine Umorientierung stattgefunden. So faßt z.B. das Institut der deutschen Wirtschaft nun alle betrieblichen, intentionalen Maßnahmen zur Vermittlung berufsbedeutender Handlungskompetenzen unter dem Begriff betriebliche Weiterbildung zusammen und fordert explizit die Beachtung des Lernens am Arbeitsplatz. Als Beispiele derartiger Lernformen werden Einarbeitungsmaßnahmen, computerunterstütztes Lernen, Qualitätszirkel u.a. genannt.²⁵ D
Einer lernanregenden Arbeitsumgebung und dem learning-by-doing kommt unzweifelhaft eine nicht zu vernachlässigende Rolle beim Qualifikationserwerb zu. Allerdings fehlt es bisher an eindeutigen Kriterien, die eine zuverlässige Ermittlung des Umfangs und der Bedeutung derartiger Lernprozesse erlauben.²⁶ Besonders deutlich zeigt sich dieses Problem bei der Untersuchung der Bildungsarbeit von Klein- und Mittelbetrieben, die häufig einen weitaus geringeren Organisationsgrad in der betrieblichen Weiterbildung aufweisen als Großbetriebe, und darüber hinaus oder

²⁰ Zu arbeitnehmerseitigen Kenntnissen über Weiterbildungsangebote sowie deren Nutzung vgl. Weber 1985: 174 ff.

Das steigende Angebot sowie die steigende Qualität externer Bildungsangebote ist vor allem für Klein- und Mittelbetriebe relevant. Vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996: 62.

²¹ Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 4 und die dort angegebene Literatur.

Dies hat u.a. zur Folge, daß in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen sehr voneinander abweichende Auffassungen von betrieblicher Weiterbildung anzutreffen sind. Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 4. Y

²² Vgl. Staehle 1991: 804; Berthel 1992: 884.

²³ Vgl. Wittwer 1982: 17.

²⁴ Vgl. Bahn Müller u.a. 1993: 14.

²⁵ Vgl. Weiß u.a. 1990: 11.

²⁶ Vgl. Weber 1985: 29; Weiß 1990: 15; Baethge u.a. 1990: 198.

vielleicht auch hierdurch begründet ein anderes Verständnis von betrieblicher Bildungsarbeit zeigen.²⁷

Da die vorliegende Arbeit auf die theoretische Analyse der Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund unterschiedlicher Personalstrategien abzielt, und Probleme der empirischen Ermittlung des Umfangs arbeitsplatznaher Lernformen somit von geringer Bedeutung sind, wird nachfolgend ein eher weites Begriffsverständnis zugrunde gelegt. Betriebliche Weiterbildung umfaßt demnach diejenigen intendierten Lernprozesse, die durch Unternehmen durchgeführt und/oder in deren Auftrag stattfinden. Es werden sowohl Maßnahmen des Training-on-the-job als auch Maßnahmen des Training-off-the-job betrachtet.²⁸ Wie die späteren Ausführungen verdeutlichen werden, legt auch die hier gewählte theoretische Basis die Einbeziehung des Training-on-the-job nahe, und es wird sich zeigen, daß selbst für die Erklärung der institutionalisierten Weiterbildung eine Einbeziehung und Diskussion der arbeitsplatznahen Weiterbildung weitergehende Erkenntnisse liefert.

Die betriebliche Weiterbildung, dies sei abschließend angemerkt, ist Teil der umfassenderen Personalentwicklung, die alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen, d.h. auch die "... Ausbildung, .. Umschulung, Verwendungsplanung und -steuerung, Aufstiegsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen etc. ..." ²⁹ umfaßt.

2. Personalstrategie

"The field of strategic management cannot afford to rely a single definition of strategy, indeed the word has long been used implicitly in different ways even if it traditionally been defined formally in one."³⁰ Je nach Zugang zum Problemfeld der strategischen Unternehmensführung im allgemeinen sowie dem strategischen Personalmanagement im speziellen müssen sehr unterschiedliche Verwendungen des Begriffes "Strategie" auseinandergelassen werden. Ziel der folgenden Ausführungen ist die Darlegung des in der vorliegenden Arbeit gewählten Strategieverständnisses mit Blick auf den Begriff "Personalstrategie".³¹

²⁷ Vgl. Kailer u.a. 1985: 11; vgl. hierzu auch die relativ übereinstimmenden empirischen Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zur Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, die im Anhang ausgewiesen sind.

²⁸ Zur Unterscheidung von Training-on-the-job und Training-off-the-job vgl. u.a. Kapitel E.II.3.1.

²⁹ Thom 1992: 1676; vgl. auch Berthel 1992: 884.

³⁰ Mintzberg 1987: 11 (im Original kursiv und fett).

³¹ Eine ausführlichere Diskussion des strategischen Personalmanagements und in der Literatur vorliegender Personalstrategietypologien erfolgt in Kapitel B.II. Zur Begründung der Begriffsverwendung im Sinne der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung in der vorliegenden Arbeit sowie der vorgenommenen Typologisierung vgl. Kapitel C.I.

Mintzberg unterscheidet vier zentrale Strategiedefinitionen:³²

(1) Strategie als Plan

Eine Strategie im Sinne von Plan geht den eigentlichen Aktivitäten, auf die sie sich bezieht, voraus, und sie wird bewußt und zielgerichtet im Sinne einer Handlungsabsicht formuliert.³³ Diese weit verbreitete Sichtweise findet im Bereich des Management z.B. ihren Ausdruck in einer Definition von Chandler, der sich als einer von wenigen explizit zum Begriff Strategie äußert.³⁴ Er definiert Strategie als: "... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals"³⁵. Als Spezialfall dieser Kategorie von Strategien unterscheidet Mintzberg Strategie als "ploy", d.h., ein Plan kann z.B. in Form einer Drohgebärde die Funktion eines Manövers zur Überlistung von Konkurrenten haben.³⁶

(2) Strategie als Grundmuster

Eine Strategie im Sinne eines Grundmusters stellt ein für den Forscher beobachtbares konsistentes Verhaltensmuster dar, welches geplant oder auch ungeplant sein kann. Geplante und ungeplante Strategien sieht Mintzberg als voneinander unabhängig an. Er unterscheidet zunächst die zwei Strategiedimensionen Intention (intendiert versus nicht-intendiert bzw. emergent) und Realisierung (realisiert versus nicht-realisiert). Durch Kombination der dichotomen Ausprägungen ergeben sich vier bzw. für die Forschung drei relevante Ausprägungsformen. Oben bereits angesprochen wurden die realisierten Strategien, die geplant oder auch ungeplant sein können. Schließlich können Strategien geplant, aber nicht realisiert sein.³⁷ Abbildung 1 zeigt eine dynamische Betrachtung dieser Grundtypen, die verdeutlichen soll, daß realisierte Strategien im Sinne eines erkennbaren Handlungsmusters als ein Resultat aus bewußt geplanten Strategien (Entscheidungen) und unbeabsichtigten Strategien, die sich aus dem laufenden Verhalten des Unternehmens ergeben, anzusehen sind.

³² Vgl. Mintzberg 1987: 11 ff.

³³ Vgl. Mintzberg 1987: 11 f.

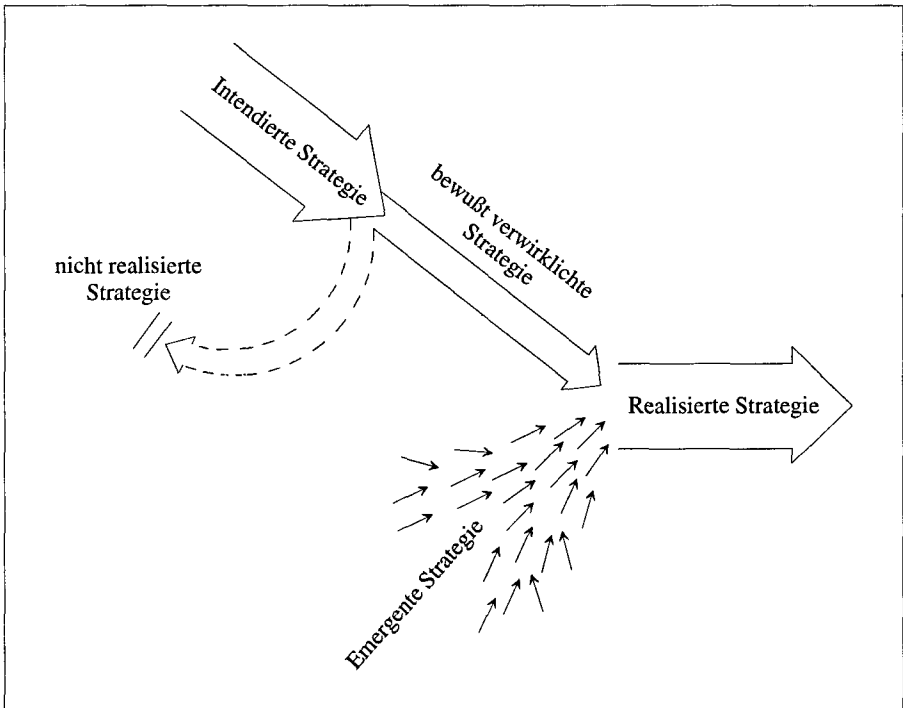
³⁴ Vgl. Wührer 1985: 21.

³⁵ Chandler 1962: 13.

³⁶ Vgl. Mintzberg 1987: 12.

³⁷ Vgl. Mintzberg 1987: 12 ff.

Abb. 1: Strategie als erkennbares Handlungsmuster



Quelle: In Anlehnung an Mintzberg 1987: 14 (Übersetzung der Verf.)

Das Ausmaß, in dem das gezeigte Muster Ergebnis intendierter bzw. emergenter Strategien ist, wird auch als Einfluß der Umwelt auf unternehmerische Entscheidungen angesehen.³⁸

(3) Strategie als Position

Bei dieser Begriffsverwendung steht die Positionierung einer Organisation in ihrer Umwelt im Vordergrund. Die Strategie hat eine Vermittlerfunktion³⁹ zwischen der Organisation und ihrer Umwelt im allgemeinen oder dem Produktmarkt im besonde-

³⁸ Vgl. Butler/Ferris/Napier 1991: 41. Auf einem Kontinuum zwischen vollständig geplanter (intendierter) und vollständig von der Umwelt determinierter (emergenter) realisierter Strategie unterscheiden Mintzberg/Waters acht verschiedene Arten von Strategien. Vgl. Mintzberg/Waters 1985: 270. Zu Typen organisationaler Anpassung in Abhängigkeit vom Ausmaß strategischer Wahlmöglichkeit und Umweltdeterminiertheit vgl. auch Hrebiniak/Joyce 1985.

³⁹ Hofer/Schendel verwenden hierfür auch den Begriff "match". Vgl. Hofer/Schendel 1978: 4.

ren. Strategie im Sinne von Position kann mit beiden zuvor dargestellten Definitionen in Verbindung gebracht werden, d.h., die Position einer Organisation in ihrer Umwelt kann bewußt und langfristig geplant sein, sie kann aber auch als erkennbares Verhaltensmuster interpretiert werden, also geplant oder ungeplant sein.⁴⁰

(4) Strategie als Perspektive

Während die zuvor betrachteten Definitionen auf die Umwelt gerichtet waren, bezieht sich das Verständnis von Strategie als Perspektive auf die Weltanschauung, Kultur oder Ideologie innerhalb einer Organisation. Strategie im Sinne von Perspektive bezieht sich dabei nicht auf den einzelnen, sondern auf die gemeinsam von allen Unternehmensmitgliedern getragenen Werte, die sinnstiftenden Charakter haben und ein einheitliches, auf die Ziele der Organisation abgestimmtes Verhalten ermöglichen.⁴¹ Auch diese Definition ist sowohl mit der Definition von Strategie als Plan wie auch als Muster kompatibel.

Die vier bzw. fünf vorgestellten Definitionen schließen sich nach Mintzberg nicht aus, sondern in weiten Teilen ergänzen sie sich vielmehr und tragen durch die unterschiedliche Schwerpunktsetzung dazu bei, den komplexen Begriff der Strategie und den Prozeß der Herausbildung von Strategien transparenter zu machen.⁴²

Von zentraler Bedeutung sowohl innerhalb der Strategiediskussion insgesamt wie auch für die vorliegende Arbeit ist vor allem die Unterscheidung zwischen Strategie als Plan und Strategie als Verhaltensmuster. Die an späterer Stelle folgende Konzipierung von Personalstrategien erfolgt, um es vereinfachend vorwegzunehmen, in der Form, daß sie als Versuch der Lösung personalwirtschaftlicher Probleme im Sinne der Bereitstellung und Sicherung des erforderlichen Personals angesehen wird. Dies impliziert zunächst ein Verständnis von Strategie im Sinne eines Plans. Das tatsächlich in der Realität anzutreffende personalwirtschaftliche Verhalten, so ist anzunehmen, stellt jedoch nicht ausschließlich das Resultat geplanter Problemlösungsversuche dar. Vielmehr ist davon auszugehen, daß derart bewußt geplante Strategien eher die Ausnahme darstellen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Strategie im Sinne eines Handlungsmusters, das geplant oder auch ungeplant sein kann, verwandt. Wesentlicher Vorteil eines derartigen Verständnisses von Strategie ist, "... daß Strategie zu einem faßbaren und untersuchbaren Phänomen wird, zu einem beobachtbaren Produkt des Entscheidungsflusses. Diese Perspektive der Strategie rückt die Dynamik des Unternehmensverhaltens in den Vordergrund, läßt die Möglichkeit vielfältiger Verursachung im Feld von Unternehmensmerkmalen und Umweltbedingungen zu und richtet die Aufmerksamkeit auf die Rolle von Führungsentscheidungen bei der Bewältigung ..."⁴³ von Anpassungsprozessen.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Mintzberg 1987: 15.

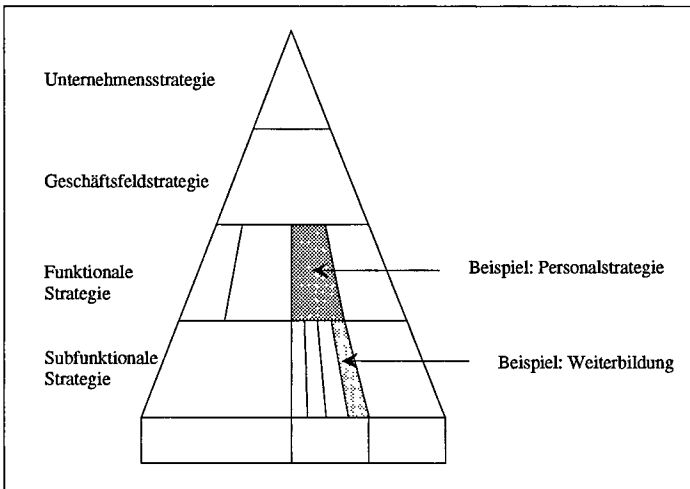
⁴¹ Vgl. Mintzberg 1987: 16 f.

⁴² Vgl. Mintzberg 1987: 17 ff.

⁴³ Miles/Snow 1986: 263.

Die Strategieebene, der Personalstrategien zuzuordnen sind, kann mit Hilfe der vertikalen Differenzierung von Strategien nach Hofer und Schendel veranschaulicht werden. Diese umfaßt zunächst drei Strategieebenen:⁴⁵ Unternehmensstrategien bestimmen die Domänen (Geschäftsfelder), in denen ein Unternehmen tätig ist, und die Verteilung der Ressourcen auf diese Geschäftsfelder. Geschäftsfeldstrategien legen fest, wie in einem Geschäftsfeld der Wettbewerb geführt wird. Funktionsstrategien betreffen die Vorgehensweise in einzelnen Funktionsbereichen; dieser Ebene sind somit Personalstrategien zuzuordnen, innerhalb derer z.T. in der Literatur weitere subfunktionale Strategien wie z.B. Weiterbildungsstrategien unterschieden werden. Abbildung 2 veranschaulicht die Zusammenhänge.

Abb. 2: Ebene der Personalstrategie



Quelle: Leicht verändert entnommen aus Ackermann 1987: 68 (Übersetzung der Verf.)

III. Aufbau der Untersuchung

Nachfolgend wird in Teil B der Stand der Forschung auf den Gebieten "Betriebliche Weiterbildung" und "Strategisches Personalmanagement" vorgestellt. In der abschließenden Beurteilung werden zentrale Problembereiche des derzeitigen Forschungsstandes aufgezeigt und Schlußfolgerungen für die vorliegende Untersuchung gezogen.

⁴⁴ Vgl. auch Sydow 1992: 245.

⁴⁵ Vgl. Hofer/Schendel 1978: 27 ff.

Gegenstand von Teil C ist die Entwicklung eines Erklärungsmodells für das Zustandekommen betrieblicher Personalstrategien. Diese werden als alternative Lösungen der Handhabung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung angesehen. Als derartige Lösungsalternativen werden zunächst vereinfachend zwei Typen von Personalstrategien, die Einkaufsstrategie und die Entwicklungsstrategie, unterschieden. Grundlage der Typisierung bilden die Erkenntnisse der Segmentationstheoretiker, die später relativ problemlos in die Argumentation der gewählten "Kerntheorie", die Transaktionskostentheorie, aufgenommen werden können.⁴⁶

Ausgangspunkt für die Erklärung der Wahl einer Personalstrategie ist die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese wird auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, die zunächst allgemein dargestellt und dann auf das hier relevante Problemfeld angewandt wird, analysiert. Die zentralen Annahmen der Transaktionskostentheorie bedingen dabei eine Ausdifferenzierung der in Teil C unterschiedenen Personalstrategietypen. Ergebnis der Ausführungen ist ein Basismodell zur Erklärung betrieblicher Personalstrategien.

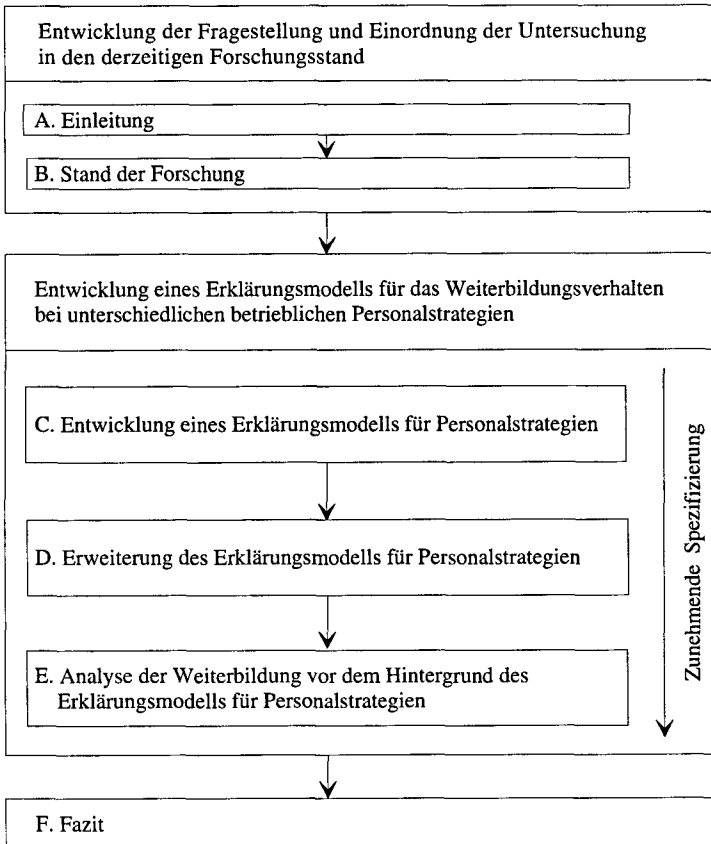
Die zu diesem Zeitpunkt noch recht allgemeinen Aussagen werden in Teil D auf der Basis weiterer Theoriebausteine erweitert und zugleich konkretisiert. Vor dem Hintergrund des Resource-Dependence-Ansatzes erfolgt die Diskussion externer und interner Rahmenbedingungen sowie deren Wirkung auf die Macht der Akteure, die ihrerseits die Wahl der Personalstrategie beeinflusst. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse werden in die im Kern transaktionskostentheoretisch ausgerichtete Argumentation aufgenommen bzw. zu deren Erweiterung herangezogen. Ergebnis der Ausführungen von Teil D ist eine Erweiterung des Erklärungsmodells für das Zustandekommen von Personalstrategien.

Nachdem in den vorangegangenen Teilen zunächst Personalstrategien in Form einer jeweils spezifischen Ausprägung der personalwirtschaftlichen Teilfunktionen (einschließlich der Weiterbildung) im Vordergrund standen, wird dann in Teil E der Blickwinkel eingengt auf das Funktionsfeld der betrieblichen Weiterbildung. Um ein spezifisches Problemfeld wie die betriebliche Weiterbildung auf der Basis der zuvor erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse analysieren zu können, werden der eigentlichen Analyse einige Überlegungen zu den Funktionen der betrieblichen Weiterbildung und den Problemen einer im Kern transaktionskostentheoretisch ausgerichteten Untersuchung vorangestellt. Bei der Analyse und Diskussion der betrieblichen Weiterbildung selbst, werden ergänzend zu den theoretischen Überlegungen zum Erklärungsmodell für Personalstrategien weiterführende problemnahe Erkenntnisse auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung aufgenommen. Im Anschluß an die Betrachtung der mit Weiterbildung einhergehenden Wirkungen auf die Produktions- und Transaktionskosten werden die Bedeutung und die Struktur der betrieblichen Weiterbildung bei alternativen Personalstrategien aufgezeigt. Dies führt abschließend zur Identifikation von drei Weiterbildungsstrategien sowie deren

⁴⁶ Vgl. zur Argumentation Martin 1989a: 24.

Bestimmungsgründen, die im wesentlichen aus dem zuvor entwickelten Erklärungsmodell für Personalstrategien resultieren. Zur Abrundung der Diskussion werden die theoretisch erarbeiteten Einflußfaktoren auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten schließlich einigen vergleichbaren empirischen Befunden gegenübergestellt. Ein Fazit in Teil F, das eine Zusammenfassung sowie Schlußfolgerungen für die Praxis und die Wissenschaft umfaßt, beendet die Arbeit. Abbildung 3 gibt nochmals zusammenfassend den Aufbau der Untersuchung wieder.

Abb. 3: Aufbau der Untersuchung



B. Betriebliche Weiterbildung und strategisches Personalmanagement: Stand der Forschung

Ziel dieses Teils der Arbeit ist die Darstellung und kritische Diskussion des Forschungsstandes auf den Gebieten der betrieblichen Weiterbildung und des strategischen Personalmanagements. Zum einen soll hierdurch sichergestellt werden, daß bereits vorliegende und für die hier behandelte Fragestellung relevante Erkenntnisse aufgearbeitet werden. Zum anderen ist angestrebt, Forschungsdefizite, die zur Konzeptionalisierung der vorliegenden Untersuchung führten, aufzuzeigen, um die hier gewählte Zielsetzung und Vorgehensweise näher zu begründen.

I. Betriebliche Weiterbildung

1. Theoriebezug in der betrieblichen Weiterbildung

In der Weiterbildungsliteratur wird übereinstimmend die Notwendigkeit einer stärkeren theoretischen Fundierung der Weiterbildung gefordert.⁴⁷ Die derzeit in der Diskussion befindlichen Ansätze sind in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen entwickelt worden, die sich aus einem jeweils spezifischen Forschungsinteresse heraus mit vielfältigen Fragen der betrieblichen Weiterbildung beschäftigen.⁴⁸

Baethge u.a. unterscheiden in ihrem Gutachten zum Forschungsstand und den Forschungsperspektiven im Bereich der betrieblichen Weiterbildung⁴⁹ sechs Zugangsweisen, die den vorliegenden Forschungsbeständen zugrunde liegen: Quantitative Erhebungen und Statistiken zur beruflichen und/oder betrieblichen Weiterbildung; arbeits- und industriesoziologische Untersuchungen zur Dynamik und Wirkungsweise des ökonomisch-technischen Wandels; Arbeitsmarkt-Studien zur Mobilität; berufspädagogische Studien zur Durchführung von Ausbildung einschließlich Weiterbildung; betriebswirtschaftliche Untersuchungen zur Bedeutung der Weiterbildung; Begleitforschung zu Modellversuchen. Bei dieser Differenzierung überlappen sich methodische und theoretische Klassifizierungsmerkmale. Eine rein theoretisch ausgerichtete Differenzierung findet sich bei Diedrich, der den Erklärungswert partialanalytischer Theorieansätze zur effizienten Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung untersucht. Er unterscheidet als Forschungszugänge: Erwachsenenbildungstheorien, investitionstheoretisch-bildungsökonomische Ansätze, verhaltenstheoretische Ansätze und die Produktions- und Kostentheorie.⁵⁰ Als Theoriebezüge in der Personalentwicklung identifizieren des weiteren Oechsler/Strohmeier: Traditionelle

⁴⁷ Vgl. stellvertretend Diedrich 1988; Weber 1985; Balzereit 1980: 14; Gebert/Steinkamp 1990: 5.

⁴⁸ Vgl. Steinkamp 1989: 10.

⁴⁹ Vgl. Baethge u.a. 1990: 201 ff. Sie betrachten die betriebliche Weiterbildung aus Sicht der Arbeitnehmer.

⁵⁰ Vgl. Diedrich 1988: 125 ff. Innerhalb der vier Forschungsrichtungen werden jeweils verschiedene ausgewählte Ansätze diskutiert.

und neuere systemtheoretische Ansätze, kontingenz- bzw. situationstheoretische Ansätze sowie symbolische und politische Erklärungsansätze.⁵¹

Aus ökonomischer Sicht, die auch die vorliegende Arbeit kennzeichnet, ist das Verständnis von Weiterbildung als Investition in das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung.⁵² "Der Investitionscharakter von Aus- und Fortbildung bestimmt implizit oder explizit die unternehmerische Argumentation ..."⁵³, so daß die ökonomische Argumentationslinie sehr weit verbreitet und allgemein akzeptiert ist.⁵⁴ Entsprechende betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zu Besonderheiten von Humankapitalinvestitionen sowie grundlegende Aussagen der Humankapitaltheorie und kritischer Erweiterungen ihrer Argumentation bilden daher den zentralen Ausgangspunkt der nachfolgend vorgestellten und diskutierten Beiträge. Darüber hinaus werden bei der Diskussion vorliegender empirischer Untersuchungen⁵⁵ kontingenztheoretische und entscheidungstheoretische Überlegungen skizziert, wobei bereits an dieser Stelle angemerkt sei, daß die theoretische Fundierung der empirischen Forschung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung eher die Ausnahme darstellt. Die oben des weiteren aufgeführten potentiellen Forschungszugänge bleiben im folgenden unberücksichtigt.

2. Weiterbildung aus bildungsökonomischer Sicht

2.1 Weiterbildung als Investition in Humankapital

In den vergangenen Jahren hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, Ausgaben für die betriebliche Bildungsarbeit als Investitionen zu begreifen. Behindert wurde dieses Investitionsbewußtsein lange Zeit (bzw. wird es auch heute noch) durch die Tatsache, daß Ausgaben für die Weiterbildung nach den gültigen Rechnungslegungsvorschriften im Gegensatz zu Sachinvestitionen nicht aktiviert und abgeschrieben werden können, sondern als Aufwand in die Gewinn- und Verlustrechnung eingehen und somit zunächst einen erfolgsmindernden Charakter aufweisen.⁵⁶ Vor dem Hintergrund steigender Ausgaben für die Weiterbildung darf jedoch zunehmend von einem subjektiven Investitionsbewußtsein ausgegangen werden. Ausgaben für Weiterbildung werden demnach aufgrund von Ertragserwartungen vorgenommen, und es wird von einer Amortisation innerhalb eines gewissen Zeitraumes ausgegangen.⁵⁷ Damit ist gleichermaßen eine Gemeinsamkeit von Humanka-

⁵¹ Vgl. Oechsler/Strohmeier 1993: 76 ff.

⁵² Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 1.

⁵³ Weber 1985: 18.

⁵⁴ Vgl. auch Scott/Meyer 1991: 310.

⁵⁵ Vgl. Kapitel B.I.3.

⁵⁶ Vgl. Ashauer 1985: 294; Diedrich 1988: 135; Bronner/Schröder 1983: 39; Weber 1985: 19; Witte 1962: 216.

⁵⁷ Vgl. Büschgen 1980: 31; Bunge 1985: 235; Gaugler 1987: 110; Hamel 1987: 1083.

pitalinvestitionen und Sach- bzw. Finanzinvestitionen angesprochen. Gemeinsam ist beiden Investitionsarten auch der Risikocharakter, d.h. Fehlentscheidungen sind möglich. Gerade diesen Gemeinsamkeiten kann eine wichtige Bedeutung für das zunehmende Investitionsverständnis beigemessen werden.⁵⁸

Im Vordergrund der Diskussion stehen jedoch die Unterschiede zwischen Humankapitalinvestitionen und anderen Investitionsarten, die zum Teil schon anklingen:⁵⁹

- Das Investitionsobjekt Arbeitskraft stellt keinen handelbaren Kapitalwert dar. Da das Humankapital an die Person des Arbeitnehmers gebunden ist, geht auch die Investition nicht in das Eigentum des Kapitaleigners über und ist somit nicht bilanzierbar.
- Während Ausgaben für Finanz- und Sachvermögen grundsätzlich in der Bilanz zu aktivieren sind und Abschreibungen erfolgen, gilt dies für Ausgaben für das Humanvermögen grundsätzlich nicht; als Ausnahme sind Sonderrechnungen auf dem Gebiet der Humanvermögensrechnung anzusehen.⁶⁰
- Das Sach- und Finanzvermögen stellt aus Sicht des Unternehmens Eigentum dar. Humankapital bleibt dagegen letztlich im Besitz des Arbeitnehmers, da es mit diesem untrennbar verbunden ist. Die Nutzungsdauer der Investition ist u.a. aufgrund der Möglichkeit der arbeitnehmerseitigen Kündigung nicht klar vorhersehbar. Das investierende Unternehmen kann hierauf wie auf die Intensität der eingebrachten Leistung und somit auf die erwarteten Einzahlungsreihen nur bedingt durch spezielle Anreize einwirken.
- Schließlich können auch Veränderungen der Arbeitsorganisation oder technische Neuerungen den Qualifikationsbedarf derart verändern, daß die Humankapitalinvestitionen obsolet werden.

Die aufgeführten Unterschiede sind im wesentlichen auf Besonderheiten des Arbeitsverhältnisses und die mit ihm einhergehenden Verfügungsrechte der Beteiligten im Vergleich zu sonstigen Vertragsverhältnissen zurückzuführen.⁶¹

Ein besonderes Problem stellt die Quantifizierung des mit Weiterbildung einhergehenden Nutzens dar.⁶² So wird in einigen Beiträgen gefordert, aufgrund der Unmög-

⁵⁸ Vgl. Gaugler 1989: 31 f.

⁵⁹ Vgl. zum folgenden Oechsler/Düll/Carstens 1992: 8; Gaugler 1989: 31 f.; Falk 1987: 95 ff.; Hamel 1987: 1082 ff.; Beckerath 1976: 329 ff.; Staude 1978: 116 ff.; Blaug 1970: 292 ff.; Münz/Backhaus 1981: 455.

⁶⁰ Als grundlegende Bewertungsprinzipien werden dabei das Kosten- und das Wertprinzip unterschieden, die beide sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene anwendbar sind. Zu verschiedenen Bewertungsmodellen des Humanvermögens im einzelnen vgl. z.B. Marr/Schmidt 1992; Conrads 1976.

⁶¹ Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 8; vgl. auch Kapitel C.III.4.1.2.

⁶² Besonders deutlich wird dies beispielsweise bei der Erhöhung der Teamfähigkeit durch Weiterbildung.

lichkeit einer eindeutigen Ermittlung von Erträgen, auf eine Quantifizierung zu verzichten, da der Nutzen von Weiterbildung qualitativer Natur sei.⁶³ In anderen Beiträgen wird diesem Problem durch die Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung qualitativ ausgerichteter Effizienzkriterien im Rahmen der Humanvermögensrechnung zu begegnen versucht.⁶⁴

2.2 Aussagen der Humankapitaltheorie

Einen zentralen Ausgangspunkt im Rahmen ökonomischer Diskussionen der betrieblichen Weiterbildung stellt die Humankapitaltheorie dar. Ihre grundlegende Unterscheidung von allgemeinem und spezifischem Humankapital bildet durchgängig einen zentralen Erklärungshintergrund bei der Diskussion betrieblicher Weiterbildungsfragen.⁶⁵ Sie wird nachfolgend in ihren Grundannahmen dargelegt.

2.2.1 Theoretische Grundlagen

Die Humankapitaltheorie nimmt eine kapitaltheoretische Interpretation der Arbeitskraft vor.⁶⁶ Als neoklassische Theorie unterstellt sie, daß wirtschaftliches Handeln Ausdruck rationalen Verhaltens ist und damit individuellen Optimierungskalkülen folgt.⁶⁷ Die Humankapitaltheorie wurde im wesentlichen in den 60er Jahren von den Ökonomen Becker⁶⁸, Schultz⁶⁹, Mincer⁷⁰ und Oi⁷¹ entwickelt.⁷² Als Erweiterung des traditionellen neoklassischen Arbeitsmarktmodells gibt sie die Annahme der Homogenität des Arbeitsangebots auf und versucht, die individuellen Einkommensströme auf der Grundlage der Menge des investierten Humankapitals zu erklären.⁷³

⁶³ Vgl. Falk 1987: 107.

⁶⁴ Vgl. Weiermair 1975 u. 1976; Hamel 1987.

⁶⁵ Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 6.

⁶⁶ Vgl. Pfriem 1979: 98.

⁶⁷ Vgl. Buttler/Gerlach 1982: 686.

⁶⁸ Vgl. Becker 1962, 1964 u. 1970.

⁶⁹ Vgl. Schulz 1961.

⁷⁰ Vgl. Mincer 1958.

⁷¹ Vgl. Oi 1962.

⁷² Vgl. Sesselmeier/Blauermeier 1990: 57; zur Entstehung und den Meilensteinen der Entwicklung der Humankapitaltheorie vgl. Kiker 1971; Rosen 1975.

⁷³ Vgl. Buttler/Gerlach 1982: 686; Mahler 1986: 97.

Der Begriff "Humankapital" erfährt in der wirtschaftstheoretischen Literatur eine unterschiedlich weit gefaßte Verwendung. Während in arbeitsmarkttheoretischen Beiträgen der Begriff Humankapital üblicherweise im Sinne von Qualifikation Verwendung findet, wobei zwischen schooling und on-the-job training bzw. general und specific skills unterschieden wird, versteht Becker unter Humankapital allgemein zunächst alle Aktivitäten, die das künftige Einkommen beeinflussen. Vgl. Becker 1964: 1. Neben Bildungsinvestitionen, die nachfolgend im Vordergrund stehen, können auch Phänomene wie Migration, medizinische Versorgung, Informa-

Entsprechend einer Investitionsentscheidung in Sachkapital werden auch bei der Entscheidung über eine zu tätige Humankapitalinvestition Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt. Aufgrund der Rationalitätsannahme wird eine Investition nur dann vorgenommen, wenn dem damit verbundenen Aufwand im Zeitablauf mindestens Erträge in Höhe des Marktzinses gegenüberstehen. Grundlegend ist hierbei die Annahme, daß ein gegenwärtiger Erwerb von Qualifikationen zu einem höheren Einkommen in der Zukunft führen wird,⁷⁴ da die Produktivität einer Arbeitskraft von den getätigten Investitionen in das Humankapital abhängig ist.⁷⁵ Zusätzlich erworbene Qualifikationen führen über einen Produktivitätseffekt zu höheren Einkommen, da unter der Annahme der vollständigen Konkurrenz der Faktorpreis grundsätzlich dem Wertgrenzprodukt des Faktors Arbeit entspricht.⁷⁶

Bei den Aufwendungen für eine Humankapitalinvestition handelt es sich zum einen um die Aufwendungen, die durch die Bildungsmaßnahme selbst entstehen und zum anderen um Opportunitätskosten.⁷⁷ Die Humankapitaltheorie unterstellt, daß Individuen während einer Bildungsmaßnahme Einkommensverluste hinnehmen müssen,⁷⁸ denen zu einem späteren Zeitpunkt verbesserte Einkommen durch die Akkumulation von Humankapital gegenüberstehen.⁷⁹ Diese Einkommenssteigerungen stellen die Erträge aus Humankapitalinvestitionen dar; ihre Höhe ist von der verbleibenden Amortisationsdauer abhängig.⁸⁰ Die Teilnahme an einer bestimmten Bildungsmaßnahme stellt aus Sicht des Individuums eine ökonomisch rationale Optimierungsentscheidung zur Maximierung des Lebenseinkommens dar.⁸¹ Investitionen werden solange getätigt, bis die Aufwendungen der Investitionstätigkeit dem Gegenwartswert der daraus resultierenden Erträge entsprechen.⁸² Das Qualifikationsprofil, mit dem ein Individuum auf dem Arbeitsmarkt auftritt, wird durch dieses Optimierungskalkül determiniert.⁸³

Auch Arbeitgeber können als Investoren auftreten, indem sie in das Humankapital ihrer Mitarbeiter investieren.⁸⁴ Becker stellt berufliche Ausbildungsinvestitionen in

tionsammlung über Preise und Einkommen in gleicher Weise als Investitionen in Humankapital verstanden werden, da auch sie Einkommensunterschiede begründen. Vgl. Becker 1970: 132; Schultz 1961: 11 f.

⁷⁴ Vgl. Kraft 1984: 57; Bellmann 1986: 25.

⁷⁵ Vgl. Pfriem 1979: 100.

⁷⁶ Vgl. Becker 1964: 8 ff.; Bellmann 1986: 29.

⁷⁷ Vgl. Anderseck 1988: 20; Davis/Morrall 1974: 3.

⁷⁸ Vgl. Becker/Wagner 1977: 129.

⁷⁹ Vgl. Bellmann 1986: 25.

⁸⁰ Vgl. Gerlach/Lorenz 1992: 172 f.

⁸¹ Vgl. Joll u.a. 1983: 51; Buttler/Gerlach 1982: 690.

⁸² Vgl. Sesselmeier/Blauermeier 1990: 58.

⁸³ Vgl. Mahler 1986: 102.

⁸⁴ Der Investor ist in der Humankapitaltheorie nicht festgelegt. Vgl. Blien 1986: 196.

den Mittelpunkt seiner Untersuchung, seine Überlegungen sind jedoch auf die betriebliche Weiterbildung übertragbar. Weiterbildung stellt ebenso eine Form der Investition in das Humankapital dar, und die Kosten-Nutzen-Kalküle entsprechen prinzipiell denen der betrieblichen Ausbildung.⁸⁵ Ein rational handelnder Arbeitgeber wird grundsätzlich nur zur Investition in das betriebliche Humankapital bereit sein, wenn die damit einhergehenden Personalausgabenerhöhungen bzw. Leistungsminderungen durch zukünftige Personalausgabensenkungen bzw. Leistungssteigerungen zumindest ausgeglichen werden.⁸⁶

2.2.2 *Allgemeines und spezifisches Humankapital*

Für Becker stellt die Fluktuationsproblematik einen zentralen Analysepunkt dar. Die Fluktuationswahrscheinlichkeit qualifizierter Mitarbeiter, die in das unternehmerische Entscheidungskalkül einfließt, ist seiner Meinung nach vor allem von der allgemeinen Verwertbarkeit oder Marktgängigkeit der erworbenen Qualifikationen abhängig, was zu der Unterscheidung von allgemeiner und spezifischer Ausbildung bzw. "general training" und "specific training" führt.⁸⁷ Obwohl Bildungsmaßnahmen häufig eine Mischung beider Formen von Humankapitalinvestitionen darstellen und die Übergänge von allgemeiner zu spezifischer Bildung eher fließend sind, ist die Unterscheidung für nachfolgende Überlegungen sinnvoll und notwendig.⁸⁸ Bedeutung gewinnt diese Unterscheidung vor allem mit Blick auf die Kosten bzw. Kostenübernahme während der Ausbildung und bei Fragen der Entgeltfindung nach Abschluß der Bildungsmaßnahme.⁸⁹

Der Erwerb allgemeiner Kenntnisse wird in der Regel durch ein entsprechendes Zertifikat bestätigt und führt in allen Betrieben zu der gleichen Produktivitätserhöhung. Aus diesem Grund sind die Kosten für Investitionen in allgemeines Humankapital nach der Humankapitaltheorie vom Arbeitnehmer zu tragen. Für ein Unternehmen ist es irrational, sich an derartigen Kosten zu beteiligen. Da der Betriebswechsel für den betreffenden Arbeitnehmer jederzeit ohne Einkommensverlust möglich ist, hat der Arbeitgeber entsprechend geringe Chancen, aus einer solchen Investition einen spezifischen Nutzen zu ziehen.⁹⁰ Allgemeine Ausbildung wird also nur dann von Unter-

⁸⁵ Vgl. Oechsler u.a. 1992: 12.

⁸⁶ Dieses Investitionskalkül beschreibt Becker auch anhand einer Gleichgewichtsbedingung, die hier jedoch nicht weiter ausgeführt wird. Vgl. hierzu Becker 1964: 8 ff.

⁸⁷ Auf eine weitergehende Unterteilung, wie sie von Becker vorgenommen wurde, wird in dieser Arbeit verzichtet. Es sei jedoch angemerkt, daß die im folgenden verwendeten Begriffe "allgemeine Ausbildung" bzw. "spezifische Ausbildung" den von Becker verwendeten Begriffen "completely general training" bzw. "completely specific training" entsprechen. Vgl. Becker 1964: 11 ff.

⁸⁸ Vgl. Sesselmeier/Blauermeil 1990: 59.

⁸⁹ Vgl. Kraft 1984: 57.

⁹⁰ Vgl. Sesselmeier/Blauermeil 1990: 59.

nehmen angeboten werden, wenn die Kosten der Arbeitnehmer trägt, indem er z.B. während der Ausbildung ein Einkommen unterhalb des allgemeinen Lohnniveaus bezieht.⁹¹

Investitionen in spezifisches Humankapital führen im Gegensatz hierzu nur in dem ausbildenden Unternehmen zu einer Produktivitätssteigerung. Da diese Qualifikationen für den Arbeitnehmer bei einem Betriebswechsel wertlos werden bzw. die Verwertung an den ausbildenden Betrieb gebunden ist, wird ein rational handelnder Arbeitnehmer nicht bereit sein, die Kosten für derartige Investitionen zu tragen. Daher sieht die Humankapitaltheorie vor, daß spezifische Humankapitalinvestitionen vom Arbeitgeber zu tragen sind.⁹² Investitionen in spezifisches Humankapital erfolgen vor allem in Form des Training-on-the-job während des Produktionsprozesses.⁹³

Für den Arbeitgeber ist die Substitution spezifisch ausgebildeter Arbeitskräfte mit Kosten verbunden, da der externe Arbeitsmarkt derartig qualifizierte Arbeitskräfte nicht zur Verfügung stellt, und somit bei einem Arbeitnehmerwechsel neuerliche Investitionen in das Humankapital erforderlich sind.⁹⁴ Arbeit wird daher in einem solchen Fall auch als quasi-fixer Produktionsfaktor betrachtet. Neben den variablen Lohnkosten sind auch die betrieblichen Ausbildungskosten zu berücksichtigen, die bei kurzem Analysehorizont als fixe Arbeitskosten zu bewerten sind.⁹⁵

Diese Annahmen der Humankapitaltheorie spielen eine zentrale Rolle für die Erklärung von Arbeitsmarktstrukturen wie die Entstehung von Teilarbeitsmärkten und die Spaltung der Arbeitskräfte eines Unternehmens in eine Stamm- und eine Randbelegschaft.⁹⁶

2.2.3 Absicherung der Erträge aus Humankapitalinvestitionen

Trägt der Arbeitgeber die Kosten der spezifischen Bildungsmaßnahme vollständig, so hat er auch den Anspruch auf die Erträge aus dieser Investition.⁹⁷ Diese asymmetrische Nutzenverteilung kann dazu führen, daß für die Arbeitskraft kein Anreiz besteht, im Unternehmen zu verbleiben. Da jedoch Humankapital immer unwiderruflich mit der Person des Arbeitnehmers verbunden ist, ist die Nutzung der spezifischen Investition von der Fortdauer des Beschäftigungsverhältnisses abhängig.⁹⁸ Ein

⁹¹ Vgl. Becker 1964: 12 f.

⁹² Vgl. Gerlach/Lorenz 1992: 172 f.; Kraft 1984: 58; Sesselmeier/Blauermerl 1990: 59.

⁹³ Vgl. Oechsler u.a. 1992: 16.

⁹⁴ Vgl. Wenger 1984: 48.

⁹⁵ Vgl. Oi 1962: 539.

⁹⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zu segmentationstheoretischen Ansätzen in Kapitel C.I.2.3.1.

⁹⁷ Vgl. Becker 1964: 22 f.

⁹⁸ Vgl. Kraft 1984: 58 u. 63.

rational handelnder Arbeitgeber wird daher Maßnahmen zur Sicherung der spezifischen Humankapitalinvestitionen ergreifen.⁹⁹

Nach Becker besteht eine Möglichkeit der Bindung spezifisch ausgebildeter Arbeitnehmer an den Betrieb durch die Zahlung eines geringfügig über dem Konkurrenzlohn liegenden Lohns, so daß ein Betriebswechsel für den Arbeitnehmer mit Einkommensverlusten einhergeht. Die Differenz zwischen gezahltem Lohn und Wertgrenzprodukt stellt den Anteil des Arbeitgebers an den Erlösen aus der Humankapitalinvestition dar. Gleichzeitig hat die Zahlung eines über dem Konkurrenzlohn liegenden Lohns zur Folge, daß das Angebot an spezifisch Ausgebildeten die betriebliche Nachfrage übersteigen würde. Einem derartigen Bewerberüberhang kann der Betrieb begegnen, indem die Arbeitnehmer zunächst an den Ausbildungskosten beteiligt werden und ihnen die hierdurch entstehenden Kosten später, um den Marktzins vermehrt, wieder zufließen.¹⁰⁰ Die Höhe der Beteiligung des Arbeitnehmers an den Kosten der Bildungsinvestition wird z.B. durch das Verhältnis von arbeitnehmerseitigen Kündigungen und Löhnen sowie arbeitgeberseitigen Entlassungen und Profiten beeinflusst.¹⁰¹

Die Aufteilung der Kosten einer spezifischen Humankapitalinvestition bedingt, daß sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ein Interesse an langfristigen Beschäftigungsverhältnissen entwickeln, um die Amortisation der Investition zu gewährleisten. Umgekehrt wird die Bereitschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, in spezifisches Humankapital zu investieren, davon abhängig sein, ob eine langfristige Ausrichtung der Beschäftigungsverhältnisse besteht, die die Amortisation der Investition ermöglicht.¹⁰²

Die Entscheidung zur Investition in Humankapital wird maßgeblich von der erwarteten Nutzungsdauer beeinflusst. Unternehmen werden eher in jene Arbeitskräfte investieren, denen eine lange Nutzungsdauer und eine hohe Verzinsung zugeschrieben wird.¹⁰³ Entsprechend gering sind die Investitionen in jene Personengruppen, bei denen eine reduzierte Nutzungsdauer unterstellt wird. Beispiele sind Gastarbeiter, Frauen und ältere Arbeitskräfte¹⁰⁴ oder Arbeitnehmer mit einer ungünstigen Ausgangsqualifikation wie Un- und Angelernte. In der Weiterbildungsliteratur werden diese Personengruppen, wenn auch z.T. aus anderen Gründen, vereinzelt als sogenannte Problemgruppen der Weiterbildung bezeichnet.¹⁰⁵

⁹⁹ Vgl. Becker 1964: 22.

¹⁰⁰ Vgl. Blien 1986: 43.

¹⁰¹ Vgl. Becker 1964: 22.

¹⁰² Vgl. Franz 1991: 100.

¹⁰³ Vgl. Becker 1964: 21.

¹⁰⁴ Vgl. Becker 1964: 51.

¹⁰⁵ Vgl. z.B. Weber 1985: 178 f.

2.2.4 Kritische Würdigung

Durch die Aufhebung der Homogenitätsannahme bezüglich des Faktors Arbeit hat die Humankapitaltheorie eine differenziertere Analyse dieses Produktionsfaktors ermöglicht.¹⁰⁶ Sie gilt als die wichtigste Weiterentwicklung der Theorie des Arbeitsangebots¹⁰⁷ und dient heute als Grundlage für zahlreiche neuere Theorien und Ansätze. Insgesamt hat die Humankapitaltheorie einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Arbeitsmarktes und seiner Strukturen geleistet.¹⁰⁸

Gleichzeitig ist an dieser Stelle auf einige Kritikpunkte hinzuweisen. Die Annahme, daß sich Humankapitalinvestitionen von Sachinvestitionen nur durch ein höheres Verwertungsrisiko unterscheiden, weil die Arbeitskraft den Betrieb verlassen kann, stellt eine zu einseitige Betrachtung des unternehmerischen Investitionskalküls dar. Dieses ist nicht isoliert auf die zu tätige Bildungsinvestition ausgerichtet, sondern in der Regel auf eine Kombination aus Sach- und Humankapitalinvestitionen. Zudem ist die Rentabilität von Bildungsinvestitionen nicht allein von der Dauer der Beschäftigung abhängig, sondern auch von Faktoren wie Produktivität, Lohnhöhe, Höhe der Güterpreise sowie deren Entwicklung etc.¹⁰⁹

Darüber hinaus hat die Gleichbehandlung von Sach- und Humankapital zur Folge, daß die Unverkäuflichkeit des Humankapitals übersehen wird, was jedoch die Gleichbehandlung von Kapital und Arbeit durchaus in Frage stellt.¹¹⁰ Investitionen in Humankapital sind irreversibel,¹¹¹ was zur Folge hat, daß eine Überinvestition nicht durch Verkäufe - wie bei Kapitaleigentum - revidiert werden kann, um wieder einen Gleichgewichtszustand zu erreichen, in dem die Grenzkosten der Ausbildung dem Grenzertrag entsprechen.¹¹²

Kritisiert wird auch die Annahme rationalen Verhaltens, da sie sämtliche Qualifizierungsentscheidungen allein von der ökonomischen Motivation abhängig macht. Dies führt zu einer Vernachlässigung sozialer Aspekte und individuell unterschiedlicher Präferenzen.¹¹³ Die Humankapitaltheorie erweckt den Eindruck, daß Individuen Souveränität bezüglich der Qualifikation besitzen, mit der sie auf dem Arbeitsmarkt auftreten. Das würde bedeuten, daß jedes Individuum frei darüber entscheiden kann, ob es Investitionen in das eigene Humankapital vornimmt oder nicht.¹¹⁴ Damit gelten

¹⁰⁶ Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 69.

¹⁰⁷ Vgl. Priewe 1984: 74.

¹⁰⁸ Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 74.

¹⁰⁹ Vgl. Priewe 1984: 128 f.

¹¹⁰ Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 67.

¹¹¹ Vgl. Davis/Morrall 1974: 4.

¹¹² Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 67; Blien 1986: 29.

¹¹³ Vgl. Scheuer 1987: 106; Priewe 1984: 79 f.

¹¹⁴ Vgl. Schmid/v. Dosky 1990: 48.

Einkommensunterschiede als individuell verursacht.¹¹⁵ Fehlinvestitionen in Humankapital bleiben aufgrund der Annahme, daß eine entsprechende Qualifikationsnachfrage jederzeit vorhanden ist und eine höhere Qualifikation folglich am Markt durch höheres Einkommen honoriert wird, unberücksichtigt.¹¹⁶ Der Erwerb zusätzlicher Kenntnisse muß jedoch nicht in jedem Fall zu höherem Einkommen führen, wenn z.B. ein Überangebot bezüglich der jeweiligen Qualifikation am Arbeitsmarkt besteht.¹¹⁷ Die Berücksichtigung der Nachfrageadäquatheit von Bildungsinvestitionen würde eine starke Einschränkung der individuellen Entscheidungsfreiheit bei Humankapitalinvestitionen zur Folge haben.¹¹⁸

Schließlich wird kritisiert, daß die Humankapitaltheorie die Qualifikation als einziges Kriterium zur Heterogenisierung des Arbeitsangebotes heranzieht, während andere, ebenfalls Einfluß nehmende Faktoren wie z.B. Alter oder Geschlecht, unberücksichtigt bleiben.¹¹⁹

Hinsichtlich der empirischen Überprüfung bestehen schließlich Probleme in der Form, daß die Annahmen der Humankapitaltheorie nicht falsifizierbar sind. Dies ist zum einen darin begründet, daß Ursachen (Investitionen) und Wirkungen (Erträge) analytisch nicht getrennt, sondern wechselseitig aufeinander bezogen werden.¹²⁰ Zum anderen bestehen verschiedene Meßprobleme. So sind z.B. die Kosten für ein Training-on-the-job schwer quantifizierbar, da die Unterscheidung von Arbeitszeit und Ausbildungszeit oft kaum möglich ist.¹²¹ Empirisch ungeklärt ist überdies das Ausmaß spezifischen Humankapitals, das einer Messung kaum zugänglich ist.¹²² In empirischen Untersuchungen zur Einkommensverteilung aufgrund von Humankapitalinvestitionen¹²³ bleibt ein erheblicher Teil der Einkommensunterschiede unerklärt (etwa 50 % der Varianz). Diesem Problem versucht Becker durch die Aufnahme weiterer Variablen wie familiärer Hintergrund, Fähigkeiten etc. in die theoretische Diskussion zu begegnen. Da diesen Variablen jedoch vor allem ein indirekter Einfluß zugeschrieben wird, indem sie die individuelle Investitionsbereitschaft beeinflussen, bleibt die Schlüsselstellung von Humankapitalinvestitionen bestehen.¹²⁴ Bei

¹¹⁵ Vgl. Buttler/Gerlach 1982: 691.

¹¹⁶ Vgl. Schmid/v. Dosky 1990: 47; Sesselmeier/Blauermel 1990: 67.

¹¹⁷ Vgl. Joll u.a. 1983: 55.

¹¹⁸ Vgl. Priewe 1984: 80.

¹¹⁹ Vgl. Priewe 1984: 79; Schmid/v. Dosky 1990: 47 f.

¹²⁰ Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 69.

¹²¹ Vgl. Priewe 1984: 81; Scheuer 1987: 78.

¹²² Vgl. Schmid/v. Dosky 1990: 49.

¹²³ Die Operationalisierung der allgemeinen schulischen Bildung wird mit der Variable Schuljahre, die nachschulische bzw. spezifische Bildung mit der Variable Dauer der Erwerbstätigkeit operationalisiert. Vgl. hierzu insbesondere Mincer 1974: 44 ff. u. 92 ff.

¹²⁴ Vgl. Blien 1986: 34.

der Erweiterung des ursprünglichen Modells¹²⁵ unterbleibt ferner eine Übertragung der Gedanken auf das Verhalten von Unternehmen im Hinblick auf ihre Investitionsentscheidungen. Unternehmen werden zur Erzielung einer hohen Verzinsung neben der Nutzungsdauer auch danach entscheiden, bei welchen Arbeitskräften von einer besonders hohen Produktivität auszugehen ist.¹²⁶

2.3 *Weiterbildung im Blickwinkel weiterer Forschungsansätze*

Eine Relativierung des von der Humankapitaltheorie unterstellten engen Zusammenhangs zwischen Bildung, Produktivität und Einkommen wird in den sog. Screening-/Signalling-Ansätzen vorgenommen. Zwar sehen ihre Vertreter¹²⁷ Bildung ebenfalls als Investition an, im Gegensatz zur Humankapitaltheorie stufen sie derartige Investitionen jedoch nicht als unmittelbar produktivitätserhöhend ein. Vielmehr wird den durch Bildungsprozesse erworbenen Zertifikaten eine Signal- bzw. Filterfunktion beigemessen. Indem diese von Unternehmen im Sinne gewisser Produktivitätseigenschaften und Verhaltensweisen eingestuft werden, mildern sie die Unsicherheiten, denen Unternehmen gegenüberstehen, wenn sie im vorhinein die tatsächliche Produktivität eines Arbeitsanbieters zu antizipieren suchen. Es wird bezweifelt, ob formale Bildungsabschlüsse mit höherer Produktivität gleichzusetzen sind, oder nicht vielmehr die Produktivitätssteigerungen eher durch das Ausmaß des erhaltenen Training-on-the-job beeinflusst werden.¹²⁸ Ausbildungszertifikate haben hiernach eher die Funktion eines Filters, indem sie Informationskosten der Unternehmen bei Einstellungsentscheidungen verringern. Zertifikate werden als Indikatoren für die zukünftig zu erwartende, selbst nicht meßbare, Grenzproduktivität angesehen.¹²⁹ Entscheidend ist dabei, daß diese Zertifikate somit auch einen Einfluß darauf ausüben, in welche Arbeitnehmergruppen investiert wird, um auf diesem Wege die Chancen für eine zukünftige Absicherung von Humankapitalinvestitionen und eine hohe Verzinsung auch über die Auswahl der Personengruppen, in die investiert wird, zu erzielen.

Eine andere bzw. im Vergleich zur traditionellen Humankapitaltheorie weiter gefaßte Funktion gewinnt Weiterbildung in dem Ansatz von Sadowski.¹³⁰ Im Anschluß an eine kritische Diskussion der Annahmen der Humankapitaltheorie im Sinne Beckers, versucht Sadowski die Existenz unternehmerischer Bildungsausgaben, die auf der

¹²⁵ Vgl. zur Erweiterung des ursprünglichen Ansatzes ("Woytinsky Lecture") Becker 1975: 94-117.

¹²⁶ Vgl. Blien 1986: 50 f.

¹²⁷ Vgl. insbesondere Arrow 1973; Spence 1973 u. 1974.

¹²⁸ Vgl. Priewe 1984: 78.

¹²⁹ Vgl. Schmid/v. Dosky 1990: 46.

¹³⁰ Vgl. Sadowski 1980.

Grundlage der Annahmen von Becker nicht legitimierbar sind, zu erklären.¹³¹ Sadowski stellt fest, daß Unternehmen Bildungsmaßnahmen "... sowohl im Hinblick auf die Produktivitätsfunktion von Bildung, das sind die humankapitalerhöhenden Wirkungen, als auch um der Filterfunktion oder der Werbefunktion von Bildung willen treffen"¹³². Die einzelwirtschaftlichen Bildungsentscheidungen werden in diesem Ansatz nicht mehr primär vor dem Hintergrund der Grenzproduktivitätstheorie interpretiert. Vielmehr weist Sadowski mit seinem Modell darauf hin, daß Bildungsinvestitionen auch dann sinnvoll sein können, wenn sie keine oder nur geringe Produktivitätserhöhungen bewirken. So können Aufwendungen für allgemein qualifizierende Bildungsmaßnahmen von Arbeitnehmern als Indiz für die Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens gelten und dies um so mehr, je sorgfältiger und je weniger betriebspezifisch diese Bildungsmaßnahmen ausgerichtet sind.¹³³ Werden unternehmensfinanzierte Bildungsmaßnahmen in diesem Sinne wahrgenommen, so können sie einen Einfluß auf die Bleibe- oder auch die Beitrittsentscheidung von Mitarbeitern ausüben. Für Albach kann deshalb der Ansatz von Sadowski auch als "Theorie des Personalmarketing" angesehen werden. Bildung trägt zur betrieblichen Personalbeschaffung bei und vermindert die Suchkosten.¹³⁴ Durch eine Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens am relevanten Teilarbeitsmarkt wird Einfluß auf die Rekrutierungsmöglichkeiten und auf die unerwünschte Fluktuation von Mitarbeitern genommen.¹³⁵ Damit dienen Bildungsinvestitionen nicht in jedem Fall allein der Erhöhung der individuellen Arbeitsproduktivität,¹³⁶ sondern sie können auch eine Investition in die allgemeine Reputation eines Unternehmens am Arbeitsmarkt darstellen und so eine Steigerung des generellen Humankapitals bewirken.¹³⁷ Die Spezifizierung der Werbe- und Filterfunktion betrieblicher Bildungsmaßnahmen bedingt eine teilweise Aufhebung der Beckerschen Annahmen bezüglich der Finanzierung allgemeiner und spezifischer Bildungsmaßnahmen, indem Lohn- und Bildungsausgaben als begrenzt substituierbar im Rahmen betrieblicher Personalbeschaffungsmaßnahmen interpretierbar sind.¹³⁸ In der ökonomischen Argumentationslinie der Humankapitaltheorie wird die Bedeutung betriebspezifischer Qualifikationen hervorgehoben. Ähnliche, in der Weiterbildungsdiskussion bislang jedoch kaum aufgegriffene Argumente werden bei der

¹³¹ Die Analyse von Sadowski bezieht sich zunächst auf die Berufsausbildung Jugendlicher, sie ist jedoch auf das Problemfeld der betrieblichen Weiterbildung ebenso anwendbar ist. Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 15.

¹³² Sadowski 1980: 55.

¹³³ Vgl. Sadowski 1980: 81.

¹³⁴ Vgl. Albach 1980: V f.

¹³⁵ Vgl. Schmidt 1982: 25; Gebert/Steinkamp 1990: 226.

¹³⁶ Vgl. Oechsler/Düll/Carstens 1992: 15.

¹³⁷ Vgl. Meyer 1987: 66 f.

¹³⁸ Vgl. Diedrich 1988: 144.

Analyse interner Arbeitsmärkte angeführt. Obgleich die verschiedenen dort diskutierten Ansätze zum Teil auf voneinander abweichenden Annahmen basieren und unterschiedliche Begründungen für die Herausbildung interner Arbeitsmärkte anführen,¹³⁹ wird die ökonomische Bedeutung betriebspezifischer Kenntnisse relativ übereinstimmend betont. Beispiele sind die duale Arbeitsmarkttheorie,¹⁴⁰ der Segmentationsansatz des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung¹⁴¹ oder auch personalwirtschaftliche Anwendungen der Transaktionskostentheorie^{142 143}.

Eine Ausnahme stellt der Ansatz der Radicals dar, nach deren Argumentation neben wirtschaftlichen Bedingungen insbesondere die bewußte Strategie des Kapitals im Vordergrund steht, durch die Spaltung der Beschäftigten die eigene Herrschaft zu sichern. Die Konkurrenz zwischen den Arbeitskräften wird demnach durch die Einführung von Segmentationslinien absichtlich gefördert, um abgestimmtes Handeln der Arbeitnehmerschaft zu verhindern. Als Instrument zur Spaltung der Arbeitnehmerschaft dienen verschiedene Typen von Kontrollsystemen. Je nach Kontrollform zeigt die betriebliche Hierarchie eine andere Gestalt, wobei insbesondere die bürokratische Kontrolle zur Herausbildung interner Arbeitsmärkte führt.¹⁴⁴ Interne Arbeitsmärkte mit Aufstiegsleitern und intensiver Weiterbildung werden als Anreiz für die Arbeitskräfte interpretiert, sich gegenseitig in ihrer Arbeitsleistung zu überbieten, die Arbeitsintensität zu erhöhen und vorgegebene Leistungsstandards zu erfüllen.¹⁴⁵

Scott/Meyer,¹⁴⁶ die auf die Notwendigkeit der Integration verschiedener Forschungsansätze zur Analyse der Bedeutung, Art und Organisation der Weiterbildung hinweisen, greifen gleichermaßen auf ökonomische und Kontrollargumente zurück. Darüber hinaus ziehen sie Erkenntnisse des Institutionalismus heran, wonach verschiedene Merkmale der Weiterbildung nur vor dem Hintergrund ihrer Entstehungsgeschichte und unter Einbeziehung der institutionellen Umwelt verstanden werden können.¹⁴⁷

¹³⁹ Zu einer Gegenüberstellung verschiedener theoretischer Zugänge zur Analyse interner Arbeitsmärkte vgl. auch Pfeffer/Cohen 1984.

¹⁴⁰ Vgl. Doeringer 1967; Doeringer/Piore 1971; Piore 1978.

¹⁴¹ Vgl. Sengenberger 1978, 1978b, 1979 u. 1987; Lutz 1987.

¹⁴² Vgl. z.B. Williamson/Wachter/Harris 1975; Becker 1985; Kullak 1995; Festing 1996.

¹⁴³ Vgl. zur dualen Arbeitsmarkttheorie und den Ansatz des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung Kapitel C.I.2.3.1; zur Transaktionskostentheorie allgemein sowie ihre Anwendung auf Arbeitsmarkttransaktionen vgl. Kapitel C.II. u. C.III.

¹⁴⁴ Vgl. Reich/Gordon/Edwards 1978: 60; Edwards 1981: 191.

¹⁴⁵ Vgl. Gintis 1976: 44 ff.; Blien 1986: 180 f.

Für die alleinige Erklärung personalwirtschaftlichen Handelns ist dieser Ansatz sicherlich nicht geeignet, da er zu einseitig argumentiert und das Verhalten wie auch die Motivation der Arbeitnehmer kaum berücksichtigt. Vgl. Weber 1990: 162.

¹⁴⁶ Vgl. Scott/Meyer 1991.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu Scott/Meyer 1991: (insbesondere) 301 ff. u. 314 ff.

3. *Empirische Forschung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung*

3.1 *Kurzcharakteristik empirischer Untersuchungen*

Bislang existiert weder eine amtliche Statistik zur betrieblichen Weiterbildung, noch besteht eine Auskunftspflicht der Trägerorganisationen von Weiterbildung,¹⁴⁸ die verlässliche Aussagen über Umfang und Strukturen der Weiterbildung ermöglichen. Allerdings liegt eine recht große Zahl von Einzelerhebungen vor, die zumindest einen tendenziellen Einblick in dieses betriebliche Aufgabenfeld erlauben. Im Anhang sind der Verfasserin bekannte Studien zur betrieblichen Weiterbildung aufgelistet und hinsichtlich zentraler Charakteristika beschrieben. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; es wird jedoch davon ausgegangen, daß sie eine tendenzielle Beurteilung der Weiterbildungslandschaft und des Forschungsstandes auf diesem Gebiet erlaubt.¹⁴⁹

Die Auflistung der empirischen Untersuchungen zur Weiterbildung zeigt, daß eine recht große Zahl empirischer Studien existiert. Sie können jedoch kein empirisch abgesichertes Bild über die betriebliche Weiterbildungsrealität und deren Bestimmungsgründe zeichnen.¹⁵⁰ Dies wird auch deutlich in zwei umfassenden Gutachten zum Forschungsstand der betrieblichen Weiterbildung, die 1990 vom Institut der deutschen Wirtschaft (aus betrieblicher Sicht) und vom Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen (aus Sicht von Arbeitnehmern) vorgelegt wurden, und auf zahlreiche Defizite beim derzeitigen Stand der Weiterbildungsforschung verweisen.¹⁵¹

Ein erstes grundlegendes Problem, das die Beschreibung der Struktur der Weiterbildung aufgrund der vorliegenden Ergebnisse beeinträchtigt, liegt in der bereits angesprochenen uneinheitlichen Abgrenzung und Verwendung des Begriffes Weiterbildung. Überwiegend konzentrieren sich die vorgestellten Studien auf die Erhebung und Diskussion der institutionalisierten Weiterbildung in Form von Seminaren oder anderen Veranstaltungen. Eine Ausweitung auf die verschiedenen Formen arbeitsplatznahen Lernens findet sich vorrangig in jenen wenigen Untersuchungen, die sich auf die Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben konzentrieren. Die Problematik dieser Abgrenzung wird allerdings durchgängig gesehen und in jüngeren Publikationen zunehmend - u.a. unter Verweis auf die steigende Bedeutung arbeitsplatznahen Lernens - diskutiert.

Des weiteren sind die vorliegenden Untersuchungen aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen und Zielsetzungen, Grundgesamtheiten und Stichproben sowie der angewandten Forschungsmethoden nur eingeschränkt miteinander vergleichbar und zum Teil in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Der Großteil der Studien hat eher

¹⁴⁸ Vgl. auch Schmidt/Hogreve 1994: 247.

¹⁴⁹ Die empirischen Ergebnisse werden in Kapitel E.IV.4 zur Diskussion der theoretischen Überlegungen herangezogen.

¹⁵⁰ Vgl. auch Arnold 1991: 135.

¹⁵¹ Vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990.

beschreibenden oder explorativen Charakter und verdeutlicht das Bestreben der Forschung, sich mit diesem zunehmend wichtiger werdenden und dynamischen Funktionsfeld vertrauter zu machen. Repräsentative Untersuchungen bilden die Ausnahme, und explizite Längsschnittuntersuchungen fehlen völlig.¹⁵²

Besonders problematisch ist die insgesamt noch als gering zu bezeichnende theoretische Fundierung der empirischen Untersuchungen, die ebenfalls eine Vergleichbarkeit behindert. Wenn überhaupt theoretische Argumente in die Untersuchungen einfließen, unterstellen diese in der Regel eine im weitesten Sinne situative Bedingtheit des betrieblichen Handelns, was jedoch wiederum nur in Ausnahmefällen zur Formulierung und Überprüfung entsprechender Hypothesen führt. Als Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Weiterbildungsaktivität, die bislang nur in wenigen Untersuchungen expliziter Untersuchungsgegenstand sind, werden entsprechend überwiegend situative Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Mitarbeiterstruktur etc. untersucht. Im Vordergrund der Mehrzahl der Untersuchungen steht damit die quantitative Ermittlung des Weiterbildungsumfangs und die strukturelle Beschreibung der aktuell in den Betrieben praktizierten Weiterbildung.

Einige wesentliche Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung und der Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Weiterbildung werden im folgenden vorgestellt.

3.2 Umfang und Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung

In der wissenschaftlichen wie auch der praxisorientierten Diskussion herrscht heute allgemeiner Konsens, daß die betriebliche Weiterbildung von zunehmend zentraler Bedeutung bei der Bewältigung von Wandlungsprozessen ist. Der Bedeutungszuwachs spiegelt sich u.a. in steigenden Teilnehmerzahlen und wachsenden finanziellen Aufwendungen für Weiterbildung wider. Insgesamt liegen derzeit unterschiedliche und nur grob geschätzte Zahlen zu den gesamten Bildungsaufwendungen vor. Das Institut der deutschen Wirtschaft ermittelte für das Jahr 1987 ein hochgerechnetes Gesamtvolumen von fast 14 Millionen Teilnehmern und ca. 580 Millionen Teilnehmerstunden, was einer Weiterbildungsquote von 81 Teilnehmern auf 100 Beschäftigte und knapp 34 Stunden Weiterbildung je Beschäftigten pro Jahr entspricht.¹⁵³ Bezüglich der Weiterbildungskosten der privaten Wirtschaft ergaben die Hochrechnungen ein Volumen von fast 27 Milliarden DM.¹⁵⁴ Nach Weiterbildungsformen differenziert, nimmt das Lernen am Arbeitsplatz mit 7,3 Milliarden DM nach den Lehrveranstaltungen, die mit 12,5 Milliarden DM in die Hochrechnung eingingen, den zweithöchsten Stellenwert ein, gefolgt von Informationsveranstaltungen, Kosten für Weiterbildungspersonal und sonstigen Kosten.¹⁵⁵

¹⁵² Vgl. hierzu auch Kailer u.a. 1985: 18; Drumm 1993: 695.

¹⁵³ Vgl. Weiß 1990: 173.

¹⁵⁴ Vgl. Weiß 1990: 176.

¹⁵⁵ Vgl. Weiß 1990: 178.

Ein Vergleich mit älteren Kostenuntersuchungen verdeutlicht den stetigen und kräftigen Aufwärtstrend in der Weiterbildung auch unter der Berücksichtigung, daß vorangegangene Schätzungen des Weiterbildungsvolumens die Kosten für das Lernen am Arbeitsplatz teilweise nicht berücksichtigten. So wurde der entsprechende Betrag in den siebziger Jahren im Edding-Gutachten auf gut 2 Milliarden DM geschätzt,¹⁵⁶ das Institut der deutschen Wirtschaft errechnete für 1980 rund 8 Milliarden DM¹⁵⁷ und Malcher schätzte den Wert für das Jahr 1985 auf knapp 15 Milliarden DM¹⁵⁸.

Die insgesamt steigenden Ausgaben für betriebliche Weiterbildung dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß auf einzelbetrieblicher Ebene nach wie vor erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Ausgaben für Weiterbildung bestehen. Dies legt die Vermutung nahe, daß Weiterbildung tendenziell bei der Sicherung des Faktors Arbeit an Bedeutung gewinnt, was jedoch nicht für alle Unternehmen in gleichem Maße gilt.

Den Bedeutungszuwachs der betrieblichen Weiterbildung erleben Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus verschiedenen Perspektiven. Aus betrieblicher Sicht steht die Behebung von Qualifikationsdefiziten bzw. die Vermittlung von Qualifikationen für zukünftige Aufgaben deutlich im Vordergrund, gefolgt von der Nachwuchssicherung, die insbesondere von größeren Unternehmen als weiteres wichtiges Ziel benannt wird. Darüber hinaus werden aber auch in einem nicht unerheblichen Umfang Ziele wie Motivation und Identifikation oder Erhöhung der Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter als wichtig angesehen.¹⁵⁹

Diesen betrieblichen Zielen stehen auf Arbeitnehmerseite je nach Mitarbeitergruppe sehr unterschiedlich ausgeprägte Weiterbildungsziele und Erwartungen in Folge der Teilnahme an Weiterbildung gegenüber.¹⁶⁰ Die Zielgruppenorientierung wird aus Arbeitnehmersicht u.a. aufgrund der hiermit einhergehenden Verschärfung von Segmentationslinien problematisiert.¹⁶¹ Soll das Weiterbildungsverhalten beeinflusst werden und sollen aus betrieblicher Sicht negative Auswirkungen von Weiterbildung wie Leistungsabfall oder Fluktuation in Folge einer Nichtbefriedigung von Arbeitnehmererwartungen vermieden werden, so stellen Arbeitnehmerinteressen eine

¹⁵⁶ Vgl. Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung 1974: 143.

¹⁵⁷ Vgl. Falk 1982: 159.

¹⁵⁸ Vgl. Malcher 1987: 657.

¹⁵⁹ Vgl. z.B. Kailer 1990: 38; Weber 1985: 94; Weiß 1990: 74 ff.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu die Untersuchung von Bestimmungsfaktoren individueller Weiterbildungsentscheidungen von Weber 1985.

¹⁶¹ Vgl. Baethge u.a. 1990: 238 ff.

wichtige Orientierungsgröße der betrieblichen Personalarbeit insgesamt sowie der Weiterbildung im speziellen dar.¹⁶²

3.3 Bestimmungsgründe der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten

Als Bestimmungsgründe des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens werden in den vorliegenden empirischen Untersuchungen vor allem situative Faktoren untersucht. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse, nach derartigen situativen Faktoren strukturiert, im Überblick dargestellt.

(1) Unternehmensgröße und Branche

Die Unternehmensgröße und die Branche werden in der überwiegenden Zahl der Untersuchungen als Strukturierungsvariablen erhoben. Den Ergebnissen nach besteht auch ein systematischer Zusammenhang zwischen diesen Variablen und der Weiterbildungsaktivität.

In älteren wie auch in jüngeren Untersuchungen wird überwiegend eine Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten bei zunehmender Unternehmensgröße konstatiert. Dies gilt vor allem für den Bereich der institutionalisierten Weiterbildung.¹⁶³ Gleichzeitig liegen einige neuere Untersuchungen vor, die neben der institutionalisierten Weiterbildung auch die verschiedenen Formen des arbeitsplatznahen Lernens einbeziehen und keinen systematischen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Weiterbildungsaktivität feststellen¹⁶⁴ oder gar konstatieren, daß Kleinbetriebe die relativ höchsten Weiterbildungskosten je Mitarbeiter aufweisen.¹⁶⁵ Dabei ist allerdings das je nach Betriebsgröße tendenziell unterschiedliche Weiterbildungsverständnis zu berücksichtigen. Dies kann dazu führen, daß je nach Betriebsgröße, wobei in Klein- und Mittelbetrieben die arbeitsplatznahen Formen dominieren und häufig ein arbeitsplatzbezogenes Weiterbildungsverständnis vorliegt,¹⁶⁶ die verschiedenen Formen der Weiterbildung in unterschiedlichem Maße in die Berechnungen und Angaben zur Weiterbildungsaktivität eingehen. Im Bereich der institutionalisierten Weiterbildung in Form von Seminaren u.ä. greifen Klein- und Mittelbetriebe relativ stärker auf externe Weiterbildungsangebote zurück als große Unternehmen.¹⁶⁷

Enge Zusammenhänge werden auch zwischen der Branche und der Weiterbildungsaktivität festgestellt. Besonders weiterbildungsaktiv sind u.a. folgende Branchen:

¹⁶² Vgl. auch die zusammenfassende Darstellung verschiedener Untersuchungsergebnisse zum individuellen Weiterbildungsverhalten bei Baethge u.a. 1990: (vor allem) 238-283.

¹⁶³ Vgl. Jedina-Palombini/Piskaty 1975; Bardeleben/Böll/Kühn 1986; Weber 1985; Bardeleben/Gawlik 1987; Gaugler/Wiltz 1993; Weber/Kabst 1996.

¹⁶⁴ Vgl. Bardeleben u.a. 1990; Gebert/Steinkamp 1990; Weiß 1990.

¹⁶⁵ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 1994.

¹⁶⁶ Vgl. Kailer 1990.

¹⁶⁷ Vgl. Jedina/Palombini 1974; Faßbender/Nasen/Wippermann 1977; Bardeleben u.a. 1990; Deutscher Industrie- und Handelstag 1984.

Kreditinstitute und Versicherungen, Chemie, Pharma, Mineralölverarbeitung, Energieversorgung, Elektrotechnik. Ein geringes Weiterbildungsaufkommen findet sich demgegenüber z.B. in der Bauwirtschaft oder in der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie.¹⁶⁸

(2) Produktionsweise und Leistungsprogramm

Stärker theoretisch fundierte und weiter differenzierte Analysen wie die von Weber,¹⁶⁹ die mit Hilfe einer Pfadanalyse eine Unterscheidung direkter und indirekter Wirkungen vorgenommen haben, zeigen, daß die Unterschiede im Weiterbildungsverhalten von Unternehmen verschiedener Größe und Branche nicht durch eben diese Faktoren erklärt werden sollten bzw. können. Vielmehr wird die Weiterbildungsaktivität in erheblichem Maße durch andere Faktoren bedingt, die zur Größe und Branche in Beziehung stehen. Erklärungskräftig sind demnach vor allem die Produktionsweise und das Leistungsprogramm, die sich auch in der Mitarbeiterstruktur ausdrücken.

Die Komplexität und Standardisierung von Aufgaben beeinflussen sowohl den Weiterbildungsbedarf als auch die Weiterbildungsaktivität. Produktionsabläufe mit einem niedrigen Grad an Arbeitsteilung und einem hohen Grad an Komplexität bewirken tendenziell einen höheren Weiterbildungsbedarf als Produktionsabläufe mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung und geringer Komplexität. Ebenso induziert ein Leistungsprogramm, das durch hohe Wartungs- und Betreuungsintensität sowie einen großen Erklärungsbedarf gekennzeichnet ist, einen überdurchschnittlich großen Weiterbildungsbedarf, um die hiermit einhergehenden Qualifikationserfordernisse seitens der Mitarbeiter zu sichern.

(3) Belegschaftsstruktur

Als weiterer Einflußfaktor wird die Belegschaftsstruktur genannt,¹⁷⁰ die in enger Verbindung mit der Branche steht. Branchen wie Kreditinstitute und Versicherungen sind durch einen vergleichsweise hohen Akademikeranteil gekennzeichnet, und die Produkte und Dienstleistungen sind stark differenziert und erklärungsbedürftig. Demgegenüber sind diese Bedingungen beispielsweise im Baugewerbe nicht gegeben.¹⁷¹ Gleichzeitig beeinflusst das Qualifikationsniveau das Nachfrageverhalten nach Weiterbildung und die insgesamt eher als reaktiv eingeschätzten Aktivitäten des Betriebsrates auf dem Gebiet der Weiterbildung.¹⁷²

¹⁶⁸ Zu differenzierten Ergebnissen vgl. z.B. Kailer 1990; Weber 1985; Weiß 1994a; Bardeleben/Böll/Kühn 1986; Bardeleben/Gawlik 1987.

¹⁶⁹ Vgl. auch zum folgenden Martin/Weber 1982; Weber 1985.

¹⁷⁰ Vgl. Bardeleben/Böll/Kühn 1986; Maase/Sengenberger/Weltz 1975; Winter/Tholen 1983; Bardeleben/Böll/Kühn 1986.

¹⁷¹ Vgl. auch Diedrich 1988: 83.

¹⁷² Vgl. Martin/Weber 1982; Weber 1985.

(4) Zielgruppen

Hinsichtlich der Zielgruppen von Weiterbildung zeigen die Untersuchungen große Übereinstimmungen. Zwar scheinen sich leichte Tendenzen hin zu einer Ausweitung von Weiterbildungsangeboten auf alle Mitarbeitergruppen abzuzeichnen,¹⁷³ insgesamt ist aber nach wie vor eine deutliche Zielgruppenorientierung gegeben. Diese schlägt sich sowohl im Umfang als auch in der Art der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen nieder. Umfangreiche und vor allem institutionalisierte Weiterbildung wird demnach vor allem für Führungskräfte, gefolgt von technischen und kaufmännischen Fachkräften durchgeführt, während an- und ungelernete Arbeitskräfte kaum in Bildungsmaßnahmen involviert sind.¹⁷⁴ Hinsichtlich der Inhalte und Formen konzentriert sich die Weiterbildung unterhalb der Führungsebene vor allem auf kurzfristig verwertbare Qualifikationen.¹⁷⁵ Für den Kreis der Führungskräfte wird demgegenüber auch potentialorientierte Weiterbildung betrieben, und es kommen insgesamt ein breiter gefächertes Inhaltsspektrum sowie unterschiedliche Formen von Bildungsmaßnahmen zum Einsatz.¹⁷⁶

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die von Unternehmen gezeigten Weiterbildungsaktivitäten zwar durch die aufgezeigten situativen und organisationsstrukturellen Faktoren beeinflusst, aber nicht vollständig determiniert werden. Auch Unternehmen mit ähnlicher Problemlage hinsichtlich der aufgeführten Faktoren zeigen teilweise größere Unterschiede in ihrem Weiterbildungsverhalten. Ergänzend zu den aufgeführten situativen Einflußfaktoren auf die betriebliche Weiterbildung ist auch die betriebswirtschaftspolitische Dimension von Weiterbildungsentscheidungen relevant. Die Problem- und Zielwahrnehmung der betrieblichen Entscheider wird nicht nur durch die faktische Problemlage, sondern auch durch unternehmenspolitische Faktoren wie die Unternehmensphilosophie, die Aktivität des Betriebsrates und den Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente beeinflusst.¹⁷⁷

Schließlich haben Weber u.a.¹⁷⁸ die These aufgestellt, daß Weiterbildungsaktivitäten auch von dem Charakter der Entscheidungsprozesse, die den Bildungsmaßnahmen vorausgehen, beeinflusst werden. Die auf macht- und konflikttheoretischen Überle-

¹⁷³ Vgl. Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1981; Kailer 1990; Maisberger 1993.

¹⁷⁴ Vgl. Jedina-Palombini/Piskaty 1975; Sass/Sengenberger/Weltz 1974; Maasc/Sengenberger/Weltz 1975; Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1981; Winter/Tholen 1983; Weber 1985; Bardeleben u.a. 1990; Gaugler/Wiltz 1993.

¹⁷⁵ Vgl. Faulstich 1990: 155 f.

¹⁷⁶ Vgl. Faßbender 1966; Oechsler/Waschneck 1983; Gaugler/Wiltz 1993.

¹⁷⁷ Vgl. zu den im einzelnen festgestellten Zusammenhängen Weber 1985: 82-128; vgl. auch Kapitel E.4.2.2.

¹⁷⁸ Vgl. Weber u.a. 1994; Nienhüser/Rodehuth 1995.

gungen aufbauende Untersuchung¹⁷⁹ bestätigt weitgehend, daß Weiterbildungsentscheidungen, die mit einem starken Eigeninteresse der Akteure einhergehen und politisiert werden, eine höhere Entscheidungsprozeß- und Ergebnisqualität aufweisen als Entscheidungen, die nur von geringem Interesse für die Akteure sind und nicht politisiert werden. Wenn z.B. bewährte Lösungen aus der Vergangenheit nicht bereitstehen und innovative Lösungen angestrebt werden, dann sind politische Prozesse von Vorteil, bei denen die durch die Problembearbeitung betroffenen Interessen der verschiedenen Akteure offen eingebracht und die damit einhergehenden Konflikte offen ausgetragen werden.¹⁸⁰

4. *Beurteilung des Forschungsstandes zur betrieblichen Weiterbildung*

Die betriebswirtschaftliche Diskussion von Weiterbildung konzentriert sich derzeit auf die Wahrnehmung von Weiterbildung als Investition in das Humankapital. In bildungsökonomischen Ansätzen steht die Analyse des einzelwirtschaftlichen Entscheidungskalküls vor dem Hintergrund ökonomischer Vorteilhaftigkeitsüberlegungen im Vordergrund. Die Ziele, die mit derartigen Investitionen verfolgt werden sowie die Wirkungen, die von derartigen Investitionen ausgehen, sind jedoch vielschichtiger, als es die Annahmen der Humankapitaltheorie zu erfassen vermögen. Um so erstaunlicher ist es, daß z.B. Erkenntnisse der Segmentationsforschung bislang bis auf wenige Ausnahmen kaum in personalwirtschaftlichen Diskussionen aufgegriffen werden. Einen ähnlichen Gedanken greift Sadowski in einem Beitrag auf, in dem er auf ökonomische Defizite der Personalwirtschaft insgesamt hinweist. "Im Kern ... geht es in der Personalökonomie darum, dem Wettbewerb angemessene Investitionsstrategien in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals zu finden."¹⁸¹ Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit derartiger Investitionsentscheidungen, die sich neben der Weiterbildungsinvestition im engeren Sinne z.B. auch auf die Bildung einer entsprechenden Infrastruktur, auf das Aushandeln von Verfahrensregeln oder Maßnahmen der Sicherung derartiger Investitionen bezieht, ist an den Austauschprozeß zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gebunden. Je stärker Personalentscheidungen unter zunehmendem Wettbewerbsdruck zu treffen sind, um so deutlicher wird die Notwendigkeit einer differenzierteren Analyse ökonomischer Folgen derartiger Entscheidungen.

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, befindet sich auch die empirische Forschung auf dem Gebiet der Weiterbildung derzeit noch in einem Stadium,

¹⁷⁹ Mittels Fallstudie wurden 31 Entscheidungsprozesse retrospektiv erhoben und mit einem zuvor auf der Grundlage von macht- und konflikttheoretischen Überlegungen entwickelten Modell bzw. dessen Annahmen verglichen.

¹⁸⁰ Vgl. zu den hier nur punktuell und stark vereinfachten Schlußfolgerungen Weber u.a. 1994: 163 ff.; vgl. auch Nienhäuser/Rodehuth 1995: 112 f.

¹⁸¹ Sadowski 1991: 135.

in dem sich ein Großteil der Studien auf quantitative Erhebungen konzentriert, deren Analyse und Interpretation nur vereinzelt theoretisch fundiert ist.

Betriebe verfolgen mit der Weiterbildung ihrer Beschäftigten verschiedene und von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich gewichtete Ziele, die jedoch alle letztlich auf die Bereitstellung und Sicherung der erforderlichen Humanressourcen ausgerichtet sind. Wird unterstellt, daß situative Faktoren zwar wichtige Rahmenbedingungen für das betriebliche Verhalten darstellen, dieses jedoch nicht determinieren, sondern grundsätzlich alternative Problemlösungen und Gestaltungsfelder zur Bereitstellung der erforderlichen Humanressourcen zur Verfügung stehen und auch die jeweiligen Akteure die Weiterbildungsaktivitäten beeinflussen, so ist die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung als Ausdruck spezifischer Problemlösungen zu interpretieren. Nachdem bislang die quantitative Erhebung des Weiterbildungsumfanges unter Beachtung verschiedener Strukturierungsvariablen im Vordergrund stand, sollten weitergehende theoretische Überlegungen zu den Wirkungsmechanismen erfolgen, um den insgesamt bestätigten Bedeutungszuwachs der Weiterbildung bei gleichzeitig großen Unterschieden auf der einzelbetrieblichen Ebene zu erklären und theoretisch fundierte Gestaltungshinweise liefern zu können. Wichtige Ansatzpunkte für die weitergehende Forschung zeigen insbesondere die wenigen, hier nur punktuell aufgezeigten empirischen Untersuchungen, die auf differenzierteren theoretischen Überlegungen basieren.

II. Strategisches Personalmanagement

In der Literatur zum Strategischen Personalmanagement hat sich bislang weder eine einheitliche Terminologie noch ein umfassendes Konzept durchsetzen können. Die Vielzahl der diskutierten Fragestellungen sowie die Existenz verschiedener derzeit in der Diskussion befindlicher Ansätze macht es erforderlich,¹⁸² zunächst einen Bezugsrahmen zu entwickeln, der es ermöglicht, mit den nachfolgend ausgewählten Beiträgen einen Überblick über den derzeitigen Stand der Diskussion zu geben und die vorliegende Arbeit hierin einzuordnen.

Für die Strukturierung der verschiedenen Beiträge zur Personalstrategieforschung schlägt Dyer als analytischen Bezugsrahmen eine einfache Matrix vor, deren Dimensionen zum einen zwischen Gesamtorganisation und Personalfunktion als Analyseebene und zum anderen zwischen Inhalt und Prozeß als Analyseobjekt unterscheiden.¹⁸³ In Anlehnung hieran wird zunächst die Unternehmensebene bzw. die strategische Unternehmensführung beleuchtet, um darauf aufbauend Begriff und Zielsetzung sowie ausgewählte Ansätze des strategischen Personalmanagements zu skizzieren.

¹⁸² In Anlehnung an das Entwicklungsschema der Wissenschaft von Kuhn (1967) bezeichnet Ackermann den derzeitigen Forschungsstand als "multi-paradigmatisch". Vgl. Ackermann 1987a: 40.

¹⁸³ Vgl. Dyer 1984: 156.

1. Hintergrund: Strategische Unternehmensführung

Schreyögg identifiziert im wesentlichen zwei Grundströmungen in der Literatur zur strategischen Unternehmensführung, denen jeweils ein unterschiedliches Verständnis von Strategie zugrunde liegt: Zum einen sind es *präskriptiv*-modellhafte Ansätze, zum anderen empirisch-*deskriptive* Ansätze.¹⁸⁴

1.1 Präskriptive Strategieforschung

Präskriptiv-modellhafte Ansätze, auf die sich die betriebswirtschaftliche Literatur lange Zeit konzentrierte, bemühen sich um die Entwicklung von Handlungsvorschriften und -prinzipien, um einen rationalen Umgang mit komplexen Strategieproblemen zu ermöglichen.¹⁸⁵ Objektive Rationalität, die in Modellen der klassischen Nationalökonomie und in Modellen der normativen Entscheidungstheorie unterstellt wird,¹⁸⁶ besagt, daß der/die Entscheider (a) alle Verhaltensalternativen kennen, (b) jede Alternative hinsichtlich ihrer Konsequenzen bei alternativen Umweltsituationen beurteilen und (c) auf der Grundlage einer eindeutigen Wert- und Präferenzordnung die günstigste Alternative im Sinne einer optimalen Zielerreichung auswählen.¹⁸⁷ Die präskriptive Strategieforschung knüpft hieran an, indem sie eine systematische, sequentielle Abfolge von Planungsschritten bei der Bearbeitung strategischer Probleme vorsieht. Abbildung 4 gibt beispielhaft die Schritte eines derartigen Planungsmodells wieder.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Schreyögg 1984: 2; vgl. auch Kreikebaum 1991: 26 f.
In ähnlicher Weise unterscheiden Picot/Lange (1979) die synoptische und die inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses, und Dyer (1985) differenziert in Anlehnung an Mintzberg (1978) zwischen "Formal Strategic Planning" und "Informal Strategic Adaptation".

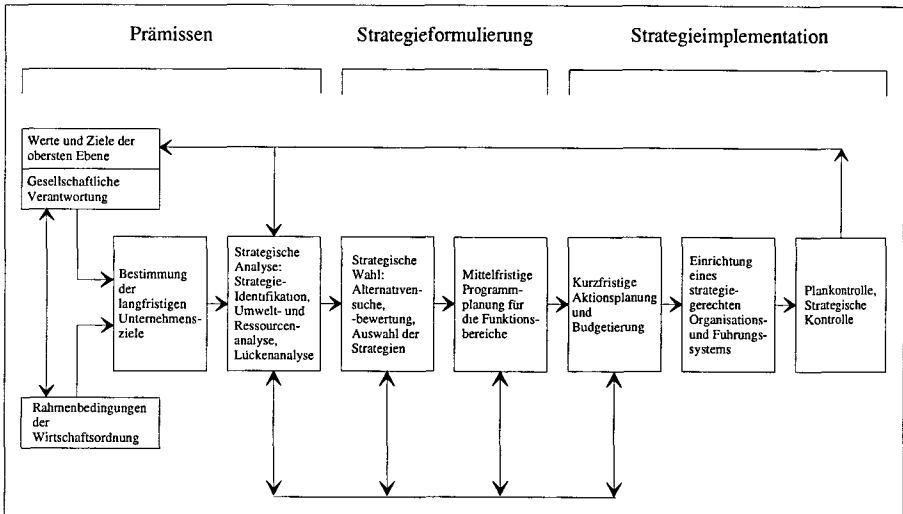
¹⁸⁵ Vgl. Schreyögg 1984: 77 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1993: 136.

¹⁸⁷ Vgl. Simon 1976: 80 f.; Allison 1971: 33.

¹⁸⁸ Dieser Ablauf des strategischen Planungsprozesses stellt nur ein Beispiel der in der Literatur diskutierten Planungsabläufe dar. Uneinigkeit herrscht z.B. darüber, ob die Zielformulierung einen eigenständigen Prozeß darstellt oder ob sie als Teil der Strategieimplementierung anzusehen ist. In ähnlicher Weise bestehen unterschiedliche Meinungen darüber, ob der Begriff Strategie auch die Ziele beinhaltet oder nicht. Zu verschiedenen Strategiedefinitionen vgl. Hofer/Schendel 1978: 18 f.

Abb. 4: Grundmodell der strategischen Planung



Quelle: Schreyögg 1984: 85

Dem eigentlichen Planungsprozeß vorgeschaltet ist zunächst die Bestimmung der langfristigen Unternehmensziele durch die Unternehmensleitung. Es folgt die Identifikation bzw. Analyse der aktuellen (Unternehmens-) Strategie, der zu erwartenden Umweltsituation und der - in Anbetracht vorhandener Ressourcen - gegebenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Wahl der einzuschlagenden Strategie erfolgt in Form eines Problemlösungsprozesses, an die sich die Umsetzung der Strategie in mittelfristige Programmpläne und kurzfristige Aktionspläne anschließt. Die Strategieimplementierung, die auch die Einrichtung eines strategiegerechten Organisations- und Führungssystems sowie die Kontrolle des Planfortschritts und der erzielten Ergebnisse beinhaltet, hat schließlich zum Ziel, eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie sicherzustellen.¹⁸⁹

1.2 Deskriptive Strategieforschung

Gegenüber den Planungsidealen der präskriptiven Strategieforschung konzentrieren sich empirisch-deskriptiv ausgerichtete Forschungsansätze auf die Beschreibung und Erklärung tatsächlich in der Realität ablaufender Planungsprozesse bzw. in der Realität vorfindbarer Verhaltensmuster und deren Entstehungshintergründen.¹⁹⁰ Wichtige Impulse für die deskriptive Strategieforschung gingen, u.a. als Folge einer kriti-

¹⁸⁹ Vgl. Schreyögg 1984: 84 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Schreyögg 1984: 141; Kreikebaum 1991: 27.

schen Auseinandersetzung mit der deterministischen Sichtweise von Kontingenz-Ansätzen, bereits von Chandler aus,¹⁹¹ dessen Strategiedefinition im Sinne von Plan jedoch noch eng an die normative Strategiediskussion angelehnt ist.¹⁹²

Im Gegensatz zur präskriptiven Strategieforschung, nach der Strategien grundsätzlich im Verlauf formaler Planungsprozesse entstehen und Abweichungen somit ein Problem des Planungsprozesses darstellen, wird in jüngeren Studien der deskriptiven Strategielehre ein breiteres Begriffsverständnis zugrunde gelegt. Die Strategie stellt nach Mintzberg zunächst ein für den Forscher erkennbares Grundmuster (pattern) in einem anhaltenden Strom von Entscheidungen dar.¹⁹³ Dieses Begriffsverständnis umfaßt sowohl früh geplante als auch ungeplante Strategien, die das Resultat des laufenden Verhaltens von Unternehmen darstellen.

Für die Beantwortung der Frage, warum Strategien nicht entsprechend dem Entscheidungsmodell rationaler Wahl, wie es die präskriptive Strategielehre vorsieht, angesehen und untersucht werden sollten, liefert die Entscheidungstheorie wichtige Erkenntnisse. Es können u.a. vier Modelle organisationaler Entscheidungen unterschieden und für die präskriptive Strategielehre zur Anwendung kommen:¹⁹⁴

(1) Modell rationaler Entscheidung

Die wesentlichen Prämissen des präskriptiven Modells werden beibehalten, indem die Strategiewahl rückblickend als Ergebnis eines rationalen Entscheidungsprozesses interpretiert wird.¹⁹⁵ Die Unternehmung wird mit einem einzelnen Entscheider gleichgesetzt, der eine klare Zielvorstellung und Präferenzordnung besitzt, alle Alternativen und deren Konsequenzen kennt und die optimale Alternative auswählt.¹⁹⁶ Die Strategiewahl wird als optimal im Sinne der unternehmerischen Zielerreichung angesehen, wobei die Ziele selbst retrospektiv aus der Strategiewahl abgeleitet werden.

(2) Modell der beschränkten Rationalität

Organisationen werden als komplexe Systeme, in denen in der Folge der Arbeitsteilung Subsysteme entstehen, angesehen. Strategien entstehen im Verlauf von durch die Unternehmensleitung koordinierten Verhandlungsprozessen zwischen diesen Subeinheiten.¹⁹⁷

¹⁹¹ Vgl. Miles/Snow 1986: 262; Schreyögg 1984: 149.

¹⁹² Vgl. Chandler 1962: 13; Mintzberg 1987: 12.

¹⁹³ Vgl. Mintzberg 1978: 935 u. 1987: 12 f.; vgl. zu verschiedenen Strategiedefinitionen bei Mintzberg auch Kapitel A.II.2.

¹⁹⁴ Vgl. zu den Unterscheidungen Pfeffer 1981: 18-33; March 1981 u. 1989. Zur Anwendung und Bedeutung für die Strategieforschung vgl. Schreyögg 1984: 143 u. 151 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Schreyögg 1984: 151.

¹⁹⁶ Vgl. Olsen 1982: 82.

¹⁹⁷ Vgl. Schreyögg 1984: 153.

Den grundlegenden Beitrag zu dieser Sichtweise der Entscheidungsfindung in Organisationen haben Cyert und March¹⁹⁸ mit ihrer "behavioristischen Theorie der Firma" geliefert.¹⁹⁹ Die unternehmerischen Subsysteme bzw. ihre Mitglieder stehen in der Regel aufgrund unterschiedlicher und zum Teil nicht gleichzeitig befriedigbarer Ziele in einem konfliktären Verhältnis zueinander. Die Mitglieder der Subsysteme bringen, je nachdem, wieviel Beachtung sie den Unternehmensentscheidungen widmen, ihre unterschiedlichen Ziele und Interessen in den Zielbildungsprozeß ein, der nur in Ausnahmefällen zu einem konsistenten Zielsystem führt.²⁰⁰

Aufbauend auf dem Konzept der "begrenzten Rationalität" von Simon²⁰¹ modifizieren Cyert und March die Grundannahmen der Theorie rationaler Entscheidung durch die vier Konzepte: Quasi Konfliktlösung, Vermeidung von Ungewißheit, problembezogene Suche und organisationales Lernen.²⁰²

(3) Modell politischer Entscheidungsprozesse

Wie zuvor werden Organisationen als komplexe soziale Systeme angesehen, deren Mitglieder in der Regel aufgrund unterschiedlicher Interessen in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen. Entscheidungen sind das Ergebnis von politischen Verhandlungsprozessen. Wichtig ist hierbei das (stets knappe) Ressourcensystem der Organisation, um dessen Verteilung die verschiedenen Subeinheiten kämpfen.²⁰³ Mitstreiter in diesem Verteilungskampf werden z.T. durch die Organisationsstruktur festgelegt. Die Akteure verfügen bei ihren Verhandlungen über einen gewissen Handlungsspielraum, warum derartige Prozesse auch als "Spiel" bezeichnet werden.²⁰⁴ Bei dem Einbringen und der Durchsetzung eigener Interessen in (politischen) Entscheidungsprozessen spielt die Macht der Akteure sowie die gezielte Mobilisierung und der kalkulierte Einsatz von Macht eine zentrale Rolle.²⁰⁵

(4) Modell der organisierten Anarchie (Mülleimer-Modell)

Das Konzept der "Organisierten Anarchie"²⁰⁶ entfernt sich zweifellos sehr viel deutlicher als die voran aufgezeigten Konzepte von der klassischen Vorstellung rationaler Entscheidungsfindung, um auch das Zustandekommen von Entscheidungen zu erklären, die mit herkömmlichen Organisationstheorien nicht erklärbar sind.²⁰⁷ Wäh-

¹⁹⁸ Vgl. Cyert/March 1963.

¹⁹⁹ Vgl. auch Cyert/March 1976; Cyert/Simon 1983.

²⁰⁰ Vgl. Cyert/March 1963: 27 ff.

²⁰¹ Vgl. Simon 1976.

²⁰² Zu einer differenzierteren Beschreibung dieser Konzepte vgl. Cyert/March 1963: 117 ff.

²⁰³ Vgl. Pettigrew 1973: 17.

²⁰⁴ Vgl. Allison 1971: 162 f.

²⁰⁵ Vgl. Pettigrew 1973: 17; Salancik/Pfeffer 1974: 453 f.

²⁰⁶ Vgl. Cohen/March/Olsen 1972 u. 1982; March/Olsen 1985.

²⁰⁷ Vgl. Martin 1989: 320.

rend zuvor von einer relativ festen Zuordnung von Elementen des Entscheidungsprozesses - Probleme, Lösungen, Teilnehmer, Entscheidungsgelegenheiten - ausgegangen wurde, werden Entscheidungen im Konzept der "Organisierten Anarchie" mit dem zufälligen Zusammentreffen dieser Elemente in Entscheidungssituationen, auch Mülleimer genannt, erklärt.²⁰⁸

Im Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, daß Strategien auf unterschiedliche Weise betrachtet und analysiert werden können. Da die vorliegende Arbeit auf die Erklärung unterschiedlicher Typen von Personalstrategien und Weiterbildungsaktivitäten abzielt, die als das Ergebnis von Entscheidungsprozessen anzusehen sind, stellt die Entscheidungstheorie wesentliche Erkenntnisse für die hier behandelte Fragestellung zur Verfügung. "An betrieblichen Entscheidungsprozessen sind in den meisten Fällen mehrere Akteure beteiligt. Wäre es so, daß ein Entscheidungssystem eine konsistente Präferenzfunktion aufwiese, resultiere hieraus kein Problem. Tatsächlich aber gibt es ein solches Präferenzsystem nicht: Die Ziele der Organisationsmitglieder unterscheiden sich in mehr oder weniger starkem Ausmaß; jedes Mitglied versucht seine Ziele zu realisieren, und die individuellen Entscheidungen werden durch die (antizipierten) Resultate der Entscheidungen anderer beeinflußt ... Das Entscheidungsergebnis ist geprägt durch das Zusammenspiel der individuellen Versuche, Handlungen entsprechend der eigenen Präferenzfunktion zu realisieren."²⁰⁹ Diese Überlegungen werden bei der späteren Entwicklung des Erklärungsmodells für Personalstrategien aufgegriffen.

2. *Begriff und Zielsetzung des strategischen Personalmanagements*

Seit Ende der 70er Jahre findet der Begriff des strategischen Personalmanagements bzw. des Human Resource Managements in Wissenschaft und Praxis zunehmend Verbreitung. Die uneinheitliche Terminologie²¹⁰ und der zum Teil sehr "lockere" Umgang mit den Begriffen "Strategie" und "strategisch"²¹¹ hat der noch eher jungen Forschungsdisziplin des strategischen Personalmanagements von Seiten mancher Fachvertreter den Vorwurf eingebracht, es handle sich nur um "des Kaisers neue Kleider"²¹², das Attribut "strategisch" diene vor allem der Erzielung von Aufmerksamkeit, und wenn stattdessen von Zielen gesprochen werde, ergebe sich kaum ein Unterschied.²¹³ Demgegenüber stellt z.B. Weber fest: "Strategische Personalarbeit

²⁰⁸ Vgl. Cohen/March/Olsen 1982: 27 ff.

Als Formen der Problemhandhabung werden das Übersehen des Problems, die Flucht vor dem Problem und die Lösung des Problems unterschieden. Vgl. Cohen/March/Olsen 1982: 33 ff.

²⁰⁹ Weber u.a. 1994: 5.

²¹⁰ Zum Bedeutungsspektrum vgl. Martin 1989a: 18 ff.; Krulis-Randa 1987: 4 ff.; Hendry/Pettigrew 1986: 4 ff.

²¹¹ Vgl. Wächter 1992: 325.

²¹² Marr 1987: 13.

²¹³ Vgl. Wächter 1992: 325.

oder strategisches Personalmanagement sind keine Modeerscheinungen, sondern das Ergebnis wachsenden Problemdrucks im Umfeld personalwirtschaftlichen Handelns²¹⁴, obgleich die Personalpraxis noch weitgehend reaktiv und kurzfristig ausgerichtet ist.²¹⁵

In der überwiegenden Zahl von Beiträgen werden die Begriffe "Strategie" und "strategisch" implizit oder explizit im Sinne einer systematischen Planung verwendet, um sich der Beantwortung der Frage zu nähern, wie ein strategisches Management gestaltet werden sollte. So definieren Weber/Klein: "Unter Strategie bzw. strategischem Management werden in der Betriebswirtschaftslehre relativ übereinstimmend Konzepte verstanden, die darauf zielen, das Unternehmen auf eine sich verändernde Umwelt dadurch einzustellen, daß die vorhandenen Potentiale gefördert und genutzt, sich abzeichnende oder schon offenkundige Schwächen abgebaut werden. Strategien sind umfassende Konzepte, die sowohl die Ziele als auch die Wege bzw. Mittel zur Erreichung dieser Ziele umfassen."²¹⁶ In ähnlicher Weise benennt Scholz als zentrale Merkmale strategischer Entscheidungen die inhaltliche Betonung des Wichtigen, die methodische Beschränkung auf zentrale Gesichtspunkte sowie das Streben nach proaktivem Handeln.²¹⁷ Der Begriff "strategisch" wird im Sinne von geplant, in der Regel mit Merkmalen wie Umweltbezug, langfristige Orientierung, integrative Gesamtsicht, Ziel-, Mittel- und Potentialorientierung sowie Proaktivität verwandt.²¹⁸ Zur Abgrenzung strategischer Entscheidungen gegenüber taktischen und operativen Entscheidungen werden u.a. die Kriterien der Zeit, des erforderlichen Ressourceneinsatzes und des Einflusses der Entscheidung auf die Organisation herangezogen.²¹⁹ Beiträge, die sich mit der Frage beschäftigen, wie ein Personalmanagement gestaltet sein sollte, um dem Attribut strategisch gerecht zu werden, bewegen sich - folgt man den Ausführungen des vorangegangenen Kapitels - tendenziell in der Tradition der präskriptiven Strategielehre. Die strategische Personalplanung widmet sich als ein zentrales Teilgebiet des strategischen Personalmanagements speziell derartigen Planungsprozessen. Steht das Bemühen im Vordergrund, die Herausbildung von Strategien zu erklären, also zunächst das unternehmerische Handeln zu verstehen, bietet eine Definition des Begriffes Strategie im Sinne von Verhaltensmuster den Vorteil, daß eine derart weitgefaßte Begriffsverwendung das strategische Verhalten von

²¹⁴ Weber 1989: 12. Zu einer ähnlichen Argumentation vgl. auch z.B. Conrad 1991. In Anlehnung an die anglo-amerikanische Diskussion wird in der Literatur auch der Begriff (Strategisches) Human Ressourcen Management verwendet, um durch Verzicht auf das Wort "Personal" assoziative Verbindungen zur eher reaktiv ausgerichteten Personaladministration zu vermeiden. Vgl. Bleicher 1987: 23.

²¹⁵ Vgl. Weber/Klein 1992: 2145; Weber 1989: 5 f.

²¹⁶ Weber/Klein 1992: 2142.

²¹⁷ Vgl. Scholz 1982: 980 f., 1989: 13 u. 1990a: 16.

²¹⁸ Vgl. Kolb 1989: 209; Ackermann 1991: 21; Krulis-Randa 1995: 21.

²¹⁹ Vgl. z.B. Devanna/Fombrun/Tichy 1984: 42 f.

Organisationen zu einem beobachtbaren Phänomen werden läßt.²²⁰ Indem das von einer Organisation gezeigte Verhaltensmuster als Strategie angesehen wird, die geplant oder auch ungeplant entstehen kann, ist grundsätzlich jedes Unternehmen bzw. seine Personalarbeit im Sinne einer Personalstrategie analysierbar.²²¹ Die Analyse der Einflußfaktoren kann dann in einem weiteren Schritt Ansatzpunkte zur Veränderung der Strategie im Sinne einer Langzeitplanung bieten und damit Erkenntnisse für das Gebiet der präskriptiven Strategielehre liefern.

Eine relativ umfassende Definition des Begriffs "strategisches Personalmanagement" findet sich bei Wright/McMahan, die in ihrem Beitrag eine Weiterentwicklung der theoretischen Fundierung des strategischen Personalmanagements anstreben.²²² Sie definieren strategisches Personalmanagement als das Muster des geplanten Einsatzes von Humanressourcen sowie aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten, die darauf abzielen, das Unternehmensziel zu erreichen. Zum einen beinhaltet diese Definition aus vertikaler Sicht die Verbindung von Personalmanagement und strategischer Unternehmensführung. Die Unternehmensstrategie wird als zentraler Einflußfaktor auf die Personalaktivitäten angesehen, welche über die Bereitstellung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sowie die Sicherung des erwünschten Mitarbeiterverhaltens die personellen Voraussetzungen zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzung schaffen. Zum anderen ist strategisches Personalmanagement dadurch gekennzeichnet, daß es aus horizontaler Sicht die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Teilfunktionen des Personalmanagements sicherstellt.²²³ Um strategisches Personalmanagement in diesem Sinne aus wissenschaftlicher Perspektive untersuchen und aus unternehmerischer Sicht vorantreiben zu können, reichen Erkenntnisse über strategische Unternehmens- und Personalführung allein nicht aus. Wichtig ist es ebenso, die Grenzen planerischer Aktivitäten zu erkennen bzw. auch derartige Prozesse zu beachten, die einem strategischen Personalmanagement entgegenwirken. Die Kenntnisse über "nicht-strategische" Einflüsse - Wright/McMahan thematisieren hier politische bzw. Macht- und institutionelle Einflüsse - auf Entscheidungsprozesse und unternehmerisches Handeln sollten dann selbst wiederum ihren Niederschlag im strategischen Personalmanagement finden.²²⁴

3. *Einbindung des Personalmanagements in die strategische Unternehmensführung*

Der Zusammenhang von strategischer Unternehmensführung und strategischem Personalmanagement kann unterschiedlichen Planungskonzepten folgen. In der Regel

²²⁰ Vgl. Miles/Snow 1986: 263.

²²¹ Dieses Begriffsverständnis im Sinne Mintzbergs legen z.B. auch Ackermann und Wührer ihren Untersuchungen zugrunde. Vgl. Ackermann 1985: 349; Wührer 1985: 22.

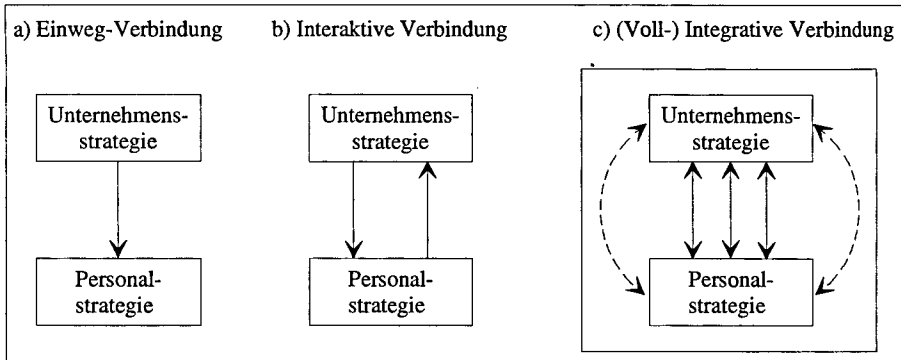
²²² Vgl. Wright/McMahan 1992.

²²³ Vgl. Wright/McMahan 1992: 298 f.

²²⁴ Vgl. Wright/McMahan 1992: 299.

wird diese Problematik mit Blick auf die Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalstrategie diskutiert, wobei vereinfachend zwischen drei Verbindungen unterschieden werden kann: Einweg-Verbindung, interaktive Verbindung und integrative Verbindung.²²⁵

Abb. 5: Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie



Quelle: Mit leichten Veränderungen in Anlehnung an Butler/Ferris/Napier 1991: 18²²⁶ (Übersetzung der Verf.)

Der formale Planungsansatz der strategischen Unternehmensführung stellt zunächst zwei zentrale Planungsschritte für eine Verbindung mit personalwirtschaftlichen Entscheidungen zur Verfügung: die Strategieformulierung und die Strategieimplementierung.²²⁷ Wird das Personalmanagement lediglich in die Strategieimplementierung einbezogen, folgt die Personalstrategie weitgehend der Unternehmensstrategie. Die Personalfunktion hat dann die Aufgabe, vorab formulierte Unternehmensstrategien zu unterstützen, indem sie strategieinduzierten Personalbedarf identifiziert und entsprechende personalpolitische Maßnahmen einleitet.²²⁸ Kritisch wird dieser Planungslogik gegenüber eingewandt, daß sie von der Annahme ausgeht, daß das erforderliche Humanpotential kurzfristig beschaffbar ist. Dies ist jedoch in der Praxis oft unrealistisch, so daß gerade ein Mangel an langfristiger Planung im Bereich der Humanressourcen zum Teil das Scheitern anspruchsvoller Strategien zur Folge hat.²²⁹

Erfolgt die Einbindung der Personalfunktion in den Entscheidungsprozeß bereits bei der Strategieformulierung, kann sie eine gleichberechtigte Rolle neben anderen

²²⁵ Vgl. Butler/Ferris/Napier 1991: 18 ff.; vgl. auch. Ackermann 1991: 18 ff.

²²⁶ Butler/Ferris/Napier veranschaulichen diese Verbindungen anhand der Akteursgruppen.

²²⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 3.

²²⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 5; Golden/Ramanujam 1985: 430.

²²⁹ Vgl. Staehle 1991: 732.

Funktionsbereichen einnehmen.²³⁰ Die Einbeziehung kann in Form der Verwendung personalwirtschaftlicher Informationen und/oder durch direkte Beteiligung von Personalfachleuten geschehen.²³¹ Besondere Bedeutung gewinnt die Personalfunktion, wenn Merkmale der Humanressourcen als Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden sollen²³² und damit wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Zwar gewinnt die Personalfunktion hiermit eine stärkere proaktive Rolle, die Kommunikation zwischen den Akteuren auf der Unternehmensebene und der Ebene der Personalfunktion wird aber als "mechanisch" bezeichnet.²³³

Wird nicht dieser strengen Planungslogik gefolgt und das an anderer Stelle beschriebene weitergehende Strategieverständnis zugrunde gelegt, nachdem Strategien als erkennbares Verhaltensmuster in Erscheinung treten und sowohl geplant als auch ungeplant sein können, sind weitere Faktoren zu beachten. Dyer geht davon aus, daß nicht alle wichtigen Entscheidungen innerhalb eines formalen Planungsprozesses getroffen werden, sondern teilweise bereits vorab entschieden sind. "... (P)ersonnel professionals who hope to be both informed and influential in setting the course of events in their companies need to link not only into their organizations' strategic planning processes, but also into the various strategic adaptation processes that may be underway at any given point in time."²³⁴ Auf diese Weise können Personalverantwortliche personalspezifisches Wissen in Entscheidungen einbringen und sind gleichzeitig eingebunden in Entscheidungen, die nicht direkt personalwirtschaftlicher Natur sind.²³⁵

Werden Strategien als rekonstruierbare Entscheidungs- und Handlungsmuster begriffen, so tragen auch personalpolitische Einzelentscheidungen und deren Umsetzung zur Herausbildung derartiger Muster bei, d.h., das Personalmanagement wirkt unmittelbar auf die informale Strategieentstehung ein.²³⁶ Personalwirtschaftliche Instrumente wie Mitarbeiterbeurteilungs- und -entlohnungssysteme oder die Personalentwicklung beeinflussen sowohl den Einsatz von Ressourcen als auch die Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Probleme und damit die Initiierung von Plänen und Projekten, die die Herausbildung von Strategien im Sinne von Mustern prägen.²³⁷

Den letzten Ausführungen ähnlich sind die Merkmale der indirekten Prozeßsteuerung. Bei der indirekten Verknüpfung von Personalmanagement und Unternehmensstrategie wird die Verbindung über personalwirtschaftliche Teilfunktionen, Beispiele

²³⁰ Vgl. Elsik 1992: 55.

²³¹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984: 21 ff.

²³² Vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 5; vgl. auch Porter: 1992a: 70.

²³³ Vgl. Butler/Ferris/Napier 1991: 19.

²³⁴ Dyer 1983: 262.

²³⁵ Vgl. Golden/Ramanujam 1985: 439.

²³⁶ Vgl. Elsik 1992: 62.

²³⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 18 f.

sind die Anreizgestaltung oder die Personalentwicklung, geknüpft, die die Entscheidungsträger von Strategien und somit die Unternehmensstrategie beeinflussen. Die Strategiebildung wird als ein arbeitsteiliger Prozeß verstanden, welcher von mehreren Abteilungen und deren unterschiedlichen Interessenlagen geprägt ist.²³⁸ Personalwirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen „.. formen - wenn auch meist dazu gar nicht gedacht - in je spezifischer Weise den Informationsaufnahme- und/oder -verarbeitungsprozeß“²³⁹. Mit der Aufnahme und Verarbeitung strategisch relevanter Informationen ist eine spezifische Wahrnehmung, Formulierung und Bearbeitung strategischer Probleme verbunden, welche über die Wahl der strategischen Projekte entscheidet.²⁴⁰ Die Kenntnis der indirekten Einflußnahme der personalwirtschaftlichen Maßnahmen auf die Strategiebildung ermöglicht die indirekte Steuerung des Strategiebildungsprozesses. So können personalwirtschaftliche Instrumente hinsichtlich ihrer potentiellen Auswirkungen auf den Strategiebildungsprozeß überprüft werden, um sie entsprechend der erwünschten Impulsgebung einzusetzen.

Unter der Zielsetzung eines strategischen Personalmanagements wird die integrative Verbindung von Personalmanagement und strategischer Unternehmensführung gefordert, da nur hier die notwendige Stimmigkeit innerhalb der funktionalen Teilstrategien gewährleistet ist, die sich dann in einer konsistenten Gesamtstrategie für das Unternehmen verknüpfen lassen.²⁴¹

Die vielfältigen mit der Verbindung von strategischer Unternehmensführung und Personalmanagement einhergehenden Fragen finden ihren Niederschlag vor allem in Beiträgen zur (strategischen) Personalplanung. Diese kann als „... jenes System komplexer betrieblicher Entscheidungen verstanden werden, mit dem künftiges betriebliches Geschehen im Personalbereich systematisch durchdacht und in den Grundzügen festgelegt wird ...“²⁴². Während der Prozeß der strategischen Personalplanung „... übereinstimmend in Analogie zum strategischen Planungsprozeß auf Unternehmensebene konzipiert ...“²⁴³ wird, ist die personalwirtschaftliche Zielplanung, die ein konstitutives Element der strategischen Personalplanung darstellt,²⁴⁴ vor dem Hintergrund der aufgezeigten Planungsalternativen zu sehen.²⁴⁵ Aus personalwirtschaftli-

²³⁸ Vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 18.

²³⁹ Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 19.

²⁴⁰ Vgl. Elsik 1992: 63.

²⁴¹ Vgl. Wohlgemuth 1987: 95; Scholz 1991: 46.

²⁴² Weber/Klein 1992: 2143.

²⁴³ Elsik 1992: 70 und die dort angegebene Literatur.

²⁴⁴ Vgl. Nkomo 1988: 67.

²⁴⁵ Auch die in der strategischen Personalplanung eingesetzten Methoden entsprechen zum Teil denen der strategischen Unternehmensplanung. Ein häufig angeführtes Beispiel ist die Portfoliotechnik, die von Odiorne auf den Personalbereich übertragen wurde. Vgl. Odiorne 1984: 66. Darüber hinaus kommen Instrumente der herkömmlichen Personalplanung wie z.B. Prognose-techniken und aggregierte Eignungs- und Fähigkeitsprofile oder auch aus der Betriebswirt-

cher Sicht wird die Notwendigkeit gesehen, neben den aus der Unternehmensplanung abgeleiteten Zielen auch originär personalwirtschaftliche Zielplanung zu betreiben, um selbst strategische Impulse an das Gesamtsystem Unternehmung weitergeben zu können.²⁴⁶

4. Konzeptionen des strategischen Personalmanagements

4.1 Systematisierungsvorschläge

Der bereits angesprochene multiparadigmatische Forschungsstand auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements erschwert eine systematische Darlegung des derzeitigen Forschungsstandes. Zur Systematisierung schlägt Ackermann die Unterscheidung nach der grundsätzlichen Forschungsmethode vor.²⁴⁷ Demnach kann zunächst zwischen theoretisch-konzeptionellen und empirischen Beiträgen und innerhalb der ersten Gruppe des weiteren zwischen typologischen, normativen und deskriptiven Beiträgen unterschieden werden. Beispiele für typologische Ansätze sind die eher allgemeine Typologie von Reaktionsformen auf Ressourcenveränderungen von Scott²⁴⁸ oder die an der Systemtheorie angelehnte Typologie von Miner,²⁴⁹ die im deutschsprachigen Raum von Wächter²⁵⁰ aufgegriffen wurde. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zur strategischen Unternehmensführung ist jedoch die Unterscheidung zwischen normativen und deskriptiven Ansätzen von größerer Bedeutung, und die typologischen Ansätze können diesen zugeordnet werden. Normative Ansätze beschäftigen sich nach Ackermann mit dem Sollzustand und der Frage, wie dieser erreicht werden kann.²⁵¹ Ausgangspunkt derartiger Arbeiten ist in der Regel der Strategiebildungsprozeß im Sinne eines Plans bzw. die strategiegerechte Ausgestaltung des Personalmanagements. Beispiele derartiger Ansätze, die in der Literatur zum strategischen Personalmanagement relative Verbreitung gefunden haben, sind der sog. Michigan-Ansatz von Fombrun/Tichy/Devanna²⁵² oder der Insead-Ansatz von Evans²⁵³, der speziell auf internationale Unternehmen ausgerichtet ist. Darüber hinaus können dieser Forschungsrichtung die vielfältigen Arbeiten zugerechnet werden, die sich mit der strategiegerechten Ausgestaltung einzelner

schaftslehre übernommene Methoden wie Simulationsmodelle oder Kosten-Nutzen-Analysen zum Einsatz. Vgl. zusammenfassend Elsik 1992: 78.

²⁴⁶ Vgl. Scholz 1984: 263 f.; Weber/Klein 1992: 2144.

²⁴⁷ Vgl. Ackermann 1985: 349 ff.; vgl. auch Elsik 1992: 19 f.

²⁴⁸ Vgl. Scott 1986: 260 ff.

²⁴⁹ Vgl. Miner 1969.

²⁵⁰ Vgl. Wächter 1973.

²⁵¹ Vgl. Ackermann 1985: 352.

²⁵² Vgl. z.B. Devanna/Fombrun/Tichy 1981 u. 1984; Fombrun 1983; Tichy/Fombrun/Devanna 1982 u. 1984.

²⁵³ Vgl. Evans 1984, 1986 u. 1987. Vgl. hierzu auch Galbraith/Nathanson 1978.

Funktionsbereiche des Personalmanagements wie Personalauswahl, Personalbeurteilung oder Personalentwicklung beschäftigen.²⁵⁴ Als dritte Kategorie werden schließlich deskriptive Ansätze unterschieden, die danach fragen, unter welchen Bedingungen bestimmte Personalstrategien zum Einsatz kommen.²⁵⁵ Eine der frühen Arbeiten auf diesem Gebiet ist das Modell von Glueck.²⁵⁶ Besondere Aufmerksamkeit im deutschsprachigen Raum hat der sog. Stuttgarter Ansatz von Ackermann und auch Wührer gewonnen.²⁵⁷ Die eigenständige Kategorie der empirischen Ansätze ist möglicherweise darauf zurückzuführen, daß der deutliche Mangel an empirischer Forschung hervorgehoben werden soll.²⁵⁸

Im folgenden werden zur Illustration drei ausgewählte Ansätze vorgestellt, um die Bandbreite der Forschungsmethodik und Argumentationslogik zu verdeutlichen.

4.2 Ausgewählte Konzeptionen des strategischen Personalmanagements

4.2.1 Das Modell von Miner und Wächter

Eine der frühen konzeptionellen Klassifizierungen von Personalstrategien stammt von Miner,²⁵⁹ die im deutschsprachigen Raum von Wächter²⁶⁰ aufgegriffen und leicht modifiziert wurde. Miner betrachtet das Unternehmen als ein Input-Output-System, und die Personalfunktion wird als ein Input-Transformation-Output-Modell beschrieben. Den Input stellt die menschliche Arbeitskraft dar, die Output-Seite beschreibt die Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, und zwischen Input und Output treten Transformations- und Vermittlungsprozesse.²⁶¹ Neben anderen Subsystemen wird die Personalfunktion als Erhaltungssystem gekennzeichnet, dessen Aufgabe in der Versorgung der Unternehmung mit Arbeitskraft sowie dem Erhalt und der Verbesserung menschlicher Arbeitsleistung liegt.²⁶² Personalstrategien werden danach typisiert, ob sie sich primär auf den Input, die Transformation oder den Output konzentrieren und ob die eingesetzten Maßnahmen eher direkte oder eher indirekte Einflüsse auf die menschliche Arbeitsleistung ausüben.²⁶³

Nach der Schwerpunktsetzung der personalpolitischen Einzelmaßnahmen werden fünf Typen von Personalstrategien unterschieden: Bei der *Input-orientierten Perso-*

²⁵⁴ Vgl. die zusammenfassende Darstellung von Beiträgen zu funktionalen Teilstrategien in Elsik 1992: 128 ff.

²⁵⁵ Vgl. Ackermann 1985: 351.

²⁵⁶ Vgl. Glueck 1974.

²⁵⁷ Vgl. Ackermann 1985, 1987 u. 1987a; Wührer 1985.

²⁵⁸ Vgl. Elsik 1992: 19 f.

²⁵⁹ Vgl. Miner 1969.

²⁶⁰ Vgl. Wächter 1973.

²⁶¹ Vgl. Miner 1969: 72 ff.

²⁶² Vgl. Wächter 1973: 25.

²⁶³ Vgl. Wächter 1973: 34.

nalstrategie herrschen Maßnahmen der Personalbeschaffung und der Personalauswahl vor, um durch das Prinzip der Bestenauslese eine optimale Stellenbesetzung zu erreichen. Die *Input-verbessernde Personalstrategie* richtet sich auf die Verbesserung bzw. Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an die jeweiligen Arbeitsanforderungen sowie die Schaffung eines leistungsfördernden Anreizsystems. Die *Input-erhaltende* oder *Hygiene-orientierte Personalstrategie* zeichnet sich durch Maßnahmen aus, die den Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen sichern. Außerdem kommen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und der Informations- und Sozialpolitik, die die notwendigen Mindestvoraussetzungen für die Erbringung der geforderten Leistung schaffen, zum Einsatz. Bei der *strukturell-orientierten Personalstrategie* wird die Leistungserbringung durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeits- und Organisationsstruktur zu erreichen versucht. Die *Output-orientierte Personalstrategie* schließlich richtet ihr Augenmerk auf eine intensive Personalbeurteilung und Leistungskontrolle.²⁶⁴

4.2.2 Die Typologie von Dyer und Holder

Die Typologie von Dyer/Holder²⁶⁵ reflektiert Annahmen zur Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.²⁶⁶ Gleichzeitig kann sie auch als ein normativer Ansatz angesehen werden, da die Autoren Personalstrategien im Sinne eines strategischen Personalmanagements ausgerichtet wissen wollen. Eine Personalstrategie umfaßt demnach personalwirtschaftliche Ziele und den bewußten Mitteleinsatz zur Erreichung dieser Ziele. Die Ziele werden in vier Kategorien eingeteilt: Leistung, Personalausstattung, Qualifikation und Bindung der Mitarbeiter. Die Mittel zur Zielerreichung setzen an den personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern Auswahl, Entwicklung, Entlohnung, Arbeitsstrukturierung, Führung und Arbeitsbeziehungen an.

Die Kombination von Umweltbedingungen, Zielen und Mittelauswahl führt zur Unterscheidung von drei Personalstrategietypen: Die *Anreizstrategie* basiert auf einem instrumentellen Verständnis der Arbeitsbeziehung: Fairer Lohn gegen faire Arbeit. Im Mittelpunkt steht eine leistungsinduzierte Gestaltung von Anreizsystemen. Die *Investitionsstrategie* ist durch intensive Entwicklung und Bindung der Mitarbeiter charakterisiert, ohne daß den Mitarbeitern Partizipationschancen eingeräumt werden. Die *Involvementstrategie* zeichnet sich durch ein hohes Maß an Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeit und dem Unternehmen aus, welche durch weitgehende Partizipationsangebote an die Mitarbeiter erreicht wird.²⁶⁷

²⁶⁴ Vgl. Miner 1969: 74 ff.; Wächter 1974: 63 ff.

²⁶⁵ Vgl. Dyer/Holder 1988.

²⁶⁶ Vgl. Elsik 1992: 113.

²⁶⁷ Vgl. auch zum folgenden Dyer/Holder 1988: 18-31.

Die Grundregel bei der Strategieformulierung lautet nach Dyer/Holder: Je besser der externe und der interne "Fit", desto besser die Strategie. D.h., je besser die personalwirtschaftlichen Ziele mit den Geschäftsfeldstrategien und der Umwelt und je besser die eingesetzten Mittel mit den durch sie angestrebten Zielen übereinstimmen, desto effektiver kann die Personalstrategie praktiziert werden.²⁶⁸

Die Umweltbedingung wird hinsichtlich der Wettbewerbsstrategie für die drei unterschiedenen Personalstrategien wie folgt beschrieben: Bei der Anreizstrategie ist die Wettbewerbsstrategie auf niedrige Preise und/oder hohe Qualität ausgerichtet. Bei der Investitionsstrategie strebt die Wettbewerbsstrategie nach Differenzierung durch Qualität, Produktmerkmale oder Service. Im Fall der Involvementstrategie wird die Wettbewerbsstrategie durch niedrige Preise und/oder hohe Qualität (wie bei der Anreizstrategie) oder auch durch eine Differenzierung mittels Innovation beschrieben.²⁶⁹

4.2.3 Der Stuttgarter Ansatz

Im Rahmen des von Ackermann entwickelten "Stuttgarter Ansatzes" werden Personalstrategien im Sinne eines erkennbaren Musters in einem Strom von personalwirtschaftlichen Entscheidungen als Teil eines mehrdimensionalen Strategiekonzepts angesehen.²⁷⁰ Neben der Unternehmens- und der Geschäftsfeldstrategie ist die Personalstrategie den sog. Funktionalstrategien zuzuordnen, innerhalb derer weitere subfunktionale Strategien unterschieden werden können. Das Untersuchungsdesign basiert auf dem (erweiterten) situativen Ansatz, bei dem die praktizierte Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle einnimmt.

Die von Ackermann empirisch ermittelte Typologie unterscheidet vier Arten von Personalstrategien: Die *Personalentwicklungsstrategie* ist durch hohe Komplexität und eine ausgeprägte Zukunftsorientierung gekennzeichnet. Kernstück sind die intensiv betriebene Personalentwicklung und die Personalplanung. Bei unvollkommener Verknüpfung mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens besteht allerdings die Gefahr einer nicht bedarfsgerechten Personalentwicklung. Bei der *Personalverwaltungsstrategie* herrscht eine konservative und traditionsgebundene Orientierung vor. Relativ stabile Anforderungen verlangen eher eine Personalverwaltung als eine Gestaltung. Die Personalbedarfsplanung stellt sich als rein reaktive und kurzfristige Folgeplanung anderer vorgelagerter Pläne dar. Der Schwerpunkt der *Personalforschungsstrategie* liegt im Sinne eines Frühwarnsystems vor allem auf der rechtzeitigen Erkennung von Bedrohungen und Störungen, die eine Beeinträchtigung der personalwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung zur Folge haben können. Negative Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele werden durch intensive Arbeitsmarktbeobachtung und umfassende Mitarbeiterbefragungen zu vermeiden

²⁶⁸ Vgl. Dyer/Holder 1988: 10 u. 18-31.

²⁶⁹ Vgl. Dyer/Holder 1988: 18-31.

²⁷⁰ Vgl. Ackermann 1987: 67 u. 1987a: 59 f.

oder zumindest in ihrem Ausmaß zu beschränken versucht. Die *Personalbeurteilungsstrategie* ist, wie der Name schon sagt, durch eine umfassende und systematische Personalbeurteilung gekennzeichnet. Ihre Ergebnisse dienen als Grundlage für eine Vielzahl von personalwirtschaftlichen Maßnahmen wie z.B. die Entgeltendifferenzierung, Beförderung, Versetzung oder Weiterbildung.²⁷¹

Die hinter diesen Personalstrategien stehenden Gestaltungsprinzipien der Personalwirtschaft können durch die Kategorien proaktiv versus reaktiv und stabilitätsorientiert versus flexibilitätsorientiert beschrieben werden.²⁷² Als zentralen Bezugspunkt der Personalarbeit sehen Ackermann und auch Wührer die Unternehmensstrategie²⁷³ sowie Ackermann die Umweltdynamik und -heterogenität an²⁷⁴. Die vorgenommenen Zuordnungen von Personalstrategien und Unternehmensstrategien unterscheiden sich teilweise von den Aussagen anderer Autoren.^{275 276}

Durch die Identifizierung dieser Einflußgrößen nähern sich die Vertreter des Stuttgarter Ansatzes einer Kontingenztheorie der Personalstrategie.²⁷⁷ Ist die Wahl der Personalstrategie von ganz spezifischen Umweltkonstellationen abhängig, in die eine Unternehmung eingebettet ist, so ergibt sich hieraus, daß keine "beste Personalstrategie" existiert, sondern daß jede Unternehmung ein größtmögliches "Fit" zwischen spezifischer Umwelt und Personalstrategie anstreben sollte. Personalpolitisches Handeln und die Wahl eines Beschäftigungssystems sollten demnach der jeweiligen Umweltkonstellation angepaßt sein.²⁷⁸

²⁷¹ Vgl. Ackerman 1985: 355 ff., 1987: 75 u. 1987a: 61 f. Das empirische Material basiert auf zwei Untersuchungen, die eine Gesamtstichprobe von 80 Unternehmen umfaßt. Vgl. Ackermann 1987: 74 ff.

²⁷² Vgl. Ackermann 1985: 359 f.

²⁷³ Vgl. Wührer 1985: 192 ff.; Ackermann 1985: 361 f. u. 1987: 76. Sie ziehen hierfür die Unternehmenstypen von Miles/Snow heran. Diese entscheiden sog. Verteidiger, Prospektoren, Risikostreuer (Analysierer) und Reagierer. Vgl. Miles/Snow 1986.

²⁷⁴ Vgl. zu den ermittelten Wirkungsrichtungen Ackermann 1987: 76 ff. Die Gestaltungsprinzipien werden ferner als durch die Betriebsgröße, die Ressourcenverfügbarkeit und Strukturvariablen beeinflusst angesehen.

²⁷⁵ Vgl. beispielsweise Miles/Snow 1985: 43 ff. Im Hinblick auf die Frage, welche Personalstrategie bei welcher Unternehmensstrategie zu präferieren ist, verweist Ackermann selbst auf das Problem der kleinen Stichprobe. Vgl. Ackermann 1987: 65.

²⁷⁶ Bei der Identifikation von Personalstrategien wählt Wührer einen etwas anderen Zugang als Ackermann. Er spricht von Personalstrategien, "... wenn bestimmte personalstrategische Komponenten in ähnlicher oder identischer Ausprägung in verschiedenen Unternehmen auftreten" (Wührer 1985: 25). Auf der Datengrundlage von Ackermann identifiziert Wührer mittels einer Clusteranalyse drei Typen von Personalstrategien: Planungsorientierte Personalstrategie, entwicklungsorientierte Personalstrategie und rudimentäre Personalstrategie. Insgesamt sieht Wührer seine Hypothese, daß die Personalentwicklung und die Personalplanung typenprägend sind als bestätigt an. Vgl. Wührer 1985: 156 ff.

²⁷⁷ Vgl. Ackermann 1985: 365.

²⁷⁸ Vgl. Ackermann 1987: 80.

Wichtige Erkenntnisse für die weitergehende Forschung auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements liefert der Stuttgarter Ansatz in folgender Hinsicht: Er verdeutlicht die Notwendigkeit der Analyse des Istzustandes betrieblicher Personalarbeit. Das Verstehen des praktizierten personalwirtschaftlichen Handelns und das Erkennen von Handlungsalternativen stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um weiterführende Gestaltungshinweise erarbeiten zu können.²⁷⁹

5. *Theoretische Fundierung des strategischen Personalmanagements*

1992 haben Wright/McMahan ein sehr umfassendes Konzept zur Analyse des strategischen Personalmanagements vorgelegt. Vor dem Hintergrund der insgesamt nur schwach ausgeprägten theoretischen Diskussion auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements zeigen sie verschiedene theoretische Ansätze auf, die zur Analyse der Wirkungszusammenhänge bislang herangezogen werden bzw. herangezogen werden können. Ferner betonen sie, daß die Erkenntnisse unterschiedlicher Forschungsdisziplinen erforderlich sind, um ein umfassendes Verständnis dieses komplexen Handlungsfeldes zu gewinnen.²⁸⁰ Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, definieren Wright/McMahan strategisches Personalmanagement als das Muster des geplanten Einsatzes von Humanressourcen sowie aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten, die darauf abzielen, das Unternehmensziel zu erreichen.²⁸¹ Von zentraler Bedeutung für das von Wright/McMahan vorgelegte konzeptionelle Modell eines theoretischen Bezugsrahmens für die strategische Personalmanagementforschung ist ihre Forderung, daß strategisches Personalmanagement Wissen über die Einflüßfaktoren auf personalwirtschaftliche Entscheidungen voraussetzt. Im Zentrum des in Abbildung 6 wiedergegebenen Modells, das die als zentral erachteten theoretischen Zugänge enthält, stehen die Personalmanagementaktivitäten.

Der Unternehmensstrategie wird ein direkter Einfluß auf die Personalarbeit bzw. die Personalstrategie unterstellt. Die Personalarbeit ihrerseits beeinflußt die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Humanressourcen sowie das von den Mitarbeitern (Humanressourcen) gezeigte Verhalten. Der Erfolg der Personalarbeit kommt schließlich in Ergebnisgrößen wie Leistung, Absentismus, Zufriedenheit usw. zum Ausdruck. Die Absicht, strategisch im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung zu agieren, reicht jedoch allein nicht aus, um personalwirtschaftliches Handeln zu verstehen. Es sind darüber hinaus auch institutionelle und politische Faktoren zu berücksichtigen. Auch sie beeinflussen die Personalarbeit, obgleich sie möglicherweise gerade einer strategischen Ausrichtung entgegenwirken.²⁸² Die Analyse der Zusammenhänge basiert nach Wright/ McMahan im wesentlichen auf sechs theoreti-

²⁷⁹ Vgl. Ackermann 1987: 66.

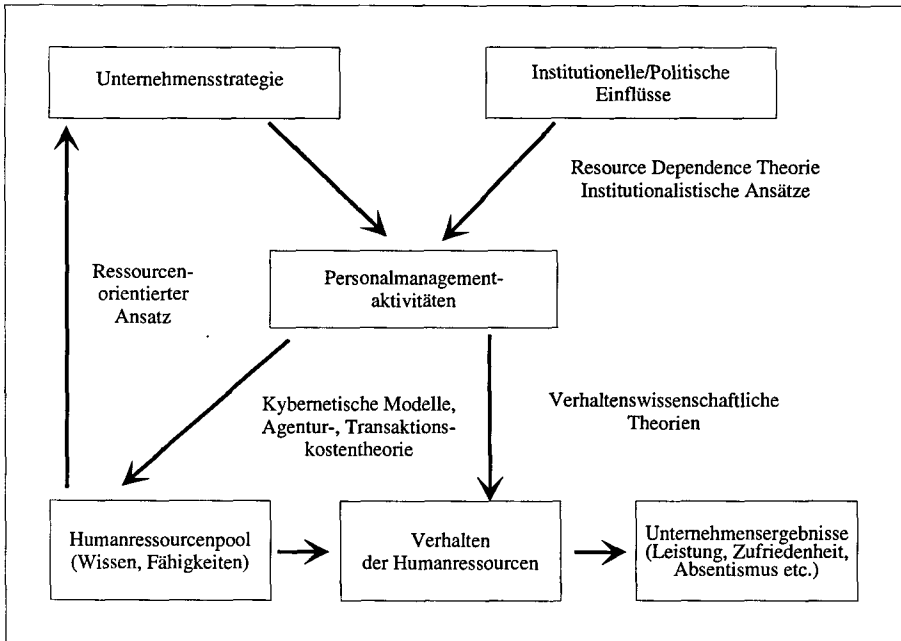
²⁸⁰ Vgl. Wright/McMahan 1992: (insbesondere) 299.

²⁸¹ Vgl. Wright/McMahan 1992: 298.

²⁸² Vgl. Wright/McMahan 1992: 299.

schen Ansätzen, die jeweils unterschiedliche Faktoren in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Für die Analyse der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit werden vier Ansätze bzw. Theoriegruppen, d.h. der Ressourcenorientierte Ansatz, die verhaltenswissenschaftlichen Theorien, die kybernetischen Modelle und die Agentur-/Transaktionskostentheorie benannt. Grundlage der Analyse der "nicht-strategischen" Zusammenhänge sind der Resource-Dependence-Ansatz und die institutionalistische Ansätze.

Abb. 6: *Konzeptionelles Modell theoretischer Bezugspunkte für die Untersuchung des strategischen Personalmanagements*



Quelle: Wright/McMahan 1992: 299 (Übersetzung der Verf.)

Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden, haben diese Theorien bislang jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß und insgesamt in eher geringem Umfang Eingang in die Diskussion auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements gefunden.

(1) Ressourcenorientierter Ansatz

Im strategischen Management stehen traditionellerweise die Gefahren und Gelegenheiten der externen, technologisch-ökonomischen Umweltbedingungen im Zentrum

des Interesses. Demgegenüber konzentriert sich der Ressourcenorientierte Ansatz bei der Suche nach Wettbewerbsvorteilen auf die Analyse von Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst, und er betont die Notwendigkeit der Heterogenität und Immobilität von Ressourcen.²⁸³ Wettbewerbsvorteile können zunächst erzielt werden, indem ein Unternehmen zeitlich als Erster eine neue Strategie verfolgt (first mover advantage). Damit derartige Wettbewerbsvorteile aber auch langfristig aufrecht erhalten werden können, müssen die Ressourcen bzw. muß die Ressource, durch die dieser Wettbewerbsvorteil erzielt wurde, folgende Bedingungen erfüllen: Sie muß einen positiven Wert im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung darstellen; sie muß einzigartig oder knapp sein, damit Konkurrenten nicht auf diese zurückgreifen können; sie darf nicht imitierbar oder durch eine andere Ressource substituierbar sein.²⁸⁴

Wright/McMahan messen dem Ressourcenorientierten Ansatz ein großes Potential für das Forschungsfeld des strategischen Personalmanagements bei, indem auf der Grundlage seiner Aussagen die Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementaktivitäten und den Humanressourcen untersucht werden.²⁸⁵ Implizit kommt die Vorstellung, daß auch Humanressourcen die Basis für Wettbewerbsvorteile sein können, in verschiedenen Beiträgen zum strategischen Personalmanagement zum Ausdruck. So diskutieren z.B. Schuler/MacMillan oder Ulrich mit Bezug auf die von Porter unterschiedenen Wettbewerbsstrategien²⁸⁶ praxisorientiert die Teilfunktionen des Personalmanagements.²⁸⁷

(2) Verhaltenswissenschaftliche Theorien

Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive ist die traditionelle und immer noch vorherrschende Forschungsausrichtung in der Literatur zum strategischen Personalmanagement.²⁸⁸ Da sie zum Teil an die Aussagen der Kontingenztheorie anknüpft, wird auch die Bezeichnung (strategieorientierte) situative Perspektive verwandt.²⁸⁹ Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Effizienz der Organisation ist das Verhalten der Organisationsmitglieder. Das aus Sicht des Unternehmens erforderliche Leistungs- und Rollenverhalten der Mitarbeiter variiert in Abhängigkeit von verschiedenen Charakteristika der Organisation, einschließlich bzw. im besonderen von der Unternehmensstrategie. Zur Bereitstellung und Sicherung des erforderlichen

²⁸³ Vgl. Wright/McMahan 1992: 300 f.; Knyphausen 1993: 772; vgl. auch Wernerfelt 1984.

²⁸⁴ Vgl. Barney 1991: 105 ff.

²⁸⁵ Vgl. Wright/McMahan 1992: 299.

²⁸⁶ Vgl. Porter 1992 u. 1992a.

²⁸⁷ Vgl. Schuler/MacMillan 1984; Ulrich 1991.

²⁸⁸ Vgl. Snell 1992: 292.

²⁸⁹ Vgl. Fisher 1989: 158.

Verhaltens ist eine zielgerechte Ausgestaltung der Personalarbeit erforderlich.²⁹⁰ Wright/McMahan schreiben den verhaltenswissenschaftlichen Theorien daher die Aufgabe zu, die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementaktivitäten und Mitarbeiterverhalten zu analysieren.²⁹¹

Besonders bekannt wurde die verhaltenswissenschaftliche Perspektive durch die Arbeiten von Schuler, Jackson und Kollegen. In Anlehnung an Porter unterscheiden Schuler/Jackson die drei Wettbewerbsstrategien Innovation, Qualitätssteigerung und Kostenführerschaft.²⁹² Die Innovationsstrategie legt ihren Schwerpunkt auf die Herstellung einzigartiger Produkte. Die Strategie der Qualitätssteigerung konzentriert sich auf einen hohen Qualitätsstandard, und die Strategie der Kostenführerschaft versucht, durch niedrige Produktionskosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Zur Implementation dieser Strategien müssen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter den Strategien entsprechen, was durch eine jeweils spezifische Kombination von personalwirtschaftlichen Maßnahmen erreicht werden soll.²⁹³ So erfordert z.B. die innovative Strategie eine Personalstrategie, die kooperatives, interdependentes Verhalten fördert, das langfristig orientiert ist und den Austausch von Ideen sowie die Bereitschaft zur Risikoübernahme steigert. Eine enge Interaktion und Koordination zwischen Arbeitsgruppen wird durch breite Karrierepfade unterstützt. Die Strategie der Qualitätssteigerung erfordert verlässliche Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren und die ein gewisses Maß an kooperativem Verhalten aufweisen. Weiterhin sollten sich die Mitarbeiter flexibel neuen Arbeitsanforderungen und technologischen Veränderungen anpassen können, wobei sie allerdings nur eine geringe Risikobereitschaft aufweisen müssen. Durch intensive, laufende Personalentwicklung werden diese Verhaltensweisen gefördert. Verfolgt eine Unternehmung die Strategie der Qualitätssteigerung, so besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Herausbildung interner Arbeitsmärkte. Dagegen ist die Kostenführerschaft eher auf eine Effizienzorientierung ausgerichtet, die bei nicht erfüllten Anforderungen der Mitarbeiter eine "Hire and Fire-Politik" anwendet. Personalentwicklung wird kaum betrieben, denn die Mitarbeiter bleiben hier sehr kurzfristig ausgerichtet, die Arbeitsanforderungen sind eindeutig und stabil, und der Fokus liegt mehr auf Quantität denn auf Qualität. Indem die Kosten und somit auch die Personalkosten eindeutig im Vordergrund stehen, erfolgen Investitionen in neue Technologien vorrangig auch mit dem Ziel des Personalabbaus.²⁹⁴

²⁹⁰ Vgl. hierzu die Beiträge von Jackson und Kollegen: Jackson/Schuler/Revero 1989; Schuler/Jackson 1987; Schuler/MacMillan 1984; vgl. auch Baird/Meshoulam 1988; Baird/Meshoulam/DeGive 1983.

²⁹¹ Vgl. Wright/McMahan 1992: 299.

²⁹² Vgl. Schuler/Jackson 1987: 208.

²⁹³ Vgl. Schuler/Jackson 1987: 209 u. 212.

²⁹⁴ Vgl. Schuler/Jackson 1987: 209 ff.

In jüngeren Arbeiten werden neben der Unternehmensstrategie weitere Faktoren wie Industriesektor, Produktionstechnologie, Organisationsstruktur, Unternehmensgröße und gewerkschaftlicher Organisationsgrad in die Analyse einbezogen.²⁹⁵

Ein Problem der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive ist, daß die Beiträge auf diesem Gebiet zum Teil die Unterschiede zwischen normativen und deskriptiven Forschungsansätzen verschleiern²⁹⁶ bzw. aufgrund des fließenden Übergangs zwischen situativem und verhaltenswissenschaftlichem Ansatz eine klare Zuordnung der vorliegenden Beiträge nicht immer möglich ist.

(3) Kybernetische Modelle

Kybernetische Systeme sind durch die Fähigkeit zur Selbstregulierung gekennzeichnet.²⁹⁷ Um das System zu verstehen, müssen Input, Transformation und Output erforscht werden. Bei der Analyse von Unternehmen als kybernetische Systeme stehen innerorganisationale Operationen, Kontroll- und Steuerungsvorgänge sowie ihre Wirkungen aufeinander im Vordergrund. Werden Mechanismen in Form von Planung und Steuerung unterstellt, die unter Beachtung der Umwelt die Wahl und Festsetzung von Zielen einschließen, bewegt man sich tendenziell bereits auf der nächsthöheren Analyseebene, auf der Organisationen als offene Systeme angesehen werden.²⁹⁸ Eine derartige Input-Transformation-Output-Betrachtung führt bei der Untersuchung personalwirtschaftlicher Aufgaben zu der Erkenntnis, daß sowohl Inputgrößen als auch Transformationsprozesse und Outputgrößen zur Sicherstellung der erforderlichen menschlichen Arbeitsleistung zu analysieren, zu steuern und zu kontrollieren sind. Kybernetische Modelle können nach Wright/McMahan zur Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementaktivitäten, Humanressourcenpool und Verhalten der Humanressourcen, welches die unternehmensseitigen Ergebnisse bedingt, herangezogen werden.²⁹⁹

Die Grundidee des kybernetischen Systems findet sich z.B. in dem bereits beschriebenen Modell von Miner und Wächter³⁰⁰ und in dem von Wright/Snell entwickelten "Open System Model of Human Resource System"³⁰¹ wieder. Das Ergebnis bzw. die Effizienz des Humanressourcensystems wird weitgehend durch die Inputgrößen und Transformationsprozesse bestimmt. Im Mittelpunkt der Personalarbeit stehen die Kompetenzen und das Verhalten der Mitarbeiter, die gleichzeitig bei der Strategieformulierung zu beachten sind, sollen sie nicht eine erfolgreiche Strategieimplementierung behindern. Im Unterschied zu der in personalwirtschaftlichen Publikationen

²⁹⁵ Vgl. Jackson/Schuler/Rivero 1989.

²⁹⁶ Vgl. Snell 1992: 293.

²⁹⁷ Vgl. zur Klassifizierung verschiedener Systemtypen Boulding 1956: 200-207.

²⁹⁸ Vgl. Scott 1986: 155.

²⁹⁹ Vgl. Wright/McMahan 1992: 299 u. 306.

³⁰⁰ Vgl. Miner 1969; Wächter 1973; vgl. auch die Ausführungen in Kapitel B.II.4.2.1.

³⁰¹ Vgl. Wright/Snell 1991.

weit verbreiteten Analyse einzelner Funktionsbereiche betonen Wright/Snell die Notwendigkeit einer integrativen Gesamtsicht und damit eine zielgerechte Abstimmung der Maßnahmen, da zur Bereitstellung, Entwicklung und Sicherung des erwünschten Leistungs- und Rollenverhaltens alternative Maßnahmen zur Verfügung stehen.³⁰² Am Beispiel der Unternehmenstypen von Miles und Snow³⁰³ werden Schwerpunkte der Personalarbeit sowie mögliche Alternativen von Maßnahmen diskutiert.³⁰⁴

Eine weitergehende Verbindung von kybernetischer Systembetrachtung und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive führt bei Snell zur sog. Kontroll-Theorie des strategischen Personalmanagements.³⁰⁵ Demnach nutzen Unternehmen typischerweise ein kybernetisches System zum Aufbau von Kontrollprozessen. Dieses umfaßt ein übergeordnetes Zielsystem, Beeinflussungsmechanismen, deren Bewertung sowie Rückkopplungsprozesse. Je nach Kombination der Maßnahmen werden drei Typen von Kontrollsystemen unterschieden:³⁰⁶ Die Input-Kontrolle reguliert durch Personalauswahl und Training die Ausgangsbedingungen; die Verhaltenskontrolle lenkt durch leistungsorientierte Beurteilungs- und Vergütungssysteme die Transformationsprozesse; die Outputkontrolle kontrolliert in Form von Beurteilungs- und Vergütungssystemen das Ergebnis. Auch hier wird die Notwendigkeit einer integrativen Gesamtsicht betont.³⁰⁷

(4) Agentur-/Transaktionskostentheorie

Im Zentrum dieser Theorien steht die Analyse von Institutionen (bzw. deren Struktur, Verhaltenswirkungen, Effizienz und Wandel), die den Tausch von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten regulieren. Effizienzkriterium für die Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Institution sind die Kosten der Faktorallokation.³⁰⁸ Hinsichtlich der spezifischen Grundfragestellungen sowie zentralen Verhaltensannahmen und Variablen, die die Höhe der Kosten, insbesondere der Agentur- bzw. Transaktionskosten bestimmen, bestehen einige Abweichungen, von denen nachfolgend zentrale benannt werden.

³⁰² Vgl. Wright/Snell 1991: 215 ff.; zu einer tabellarischen Zusammenstellung vgl. Wright/Snell 1991: 216.

³⁰³ Vgl. Miles/Snow 1986.

³⁰⁴ Vgl. Wright/Snell 1991: 219 ff.

³⁰⁵ Vgl. Snell 1992.

³⁰⁶ Vgl. Snell 1992: 294 ff.

³⁰⁷ Die Ergebnisse einer empirischen Überprüfung von Hypothesen zeigen u.a., daß der eingesetzte Kontrolltyp auch durch das Wissen der Manager über Wirkungszusammenhänge beeinflusst wird. Vgl. Snell 1992: 317.

³⁰⁸ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 193.

Die Agenturtheorie konzentriert sich auf die Analyse der Austauschbeziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent).³⁰⁹ Auf der Basis einer Vereinbarung bzw. eines Vertrages überträgt ein Prinzipal bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen an einen Agenten, der für seine Leistung eine Vergütung erhält. Die Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung verursacht in Verbindung mit einer unterstellten ungleichen Informationsverteilung zugunsten des Agenten Zielkonflikte zwischen den Tauschpartnern. Abweichungen vom Idealzustand der vollkommenen Information und idealer Vertragserfüllung führen zu den sog. Agenturkosten, die es zu minimieren gilt. Aus Sicht des Prinzipals entsteht so ein Bedarf an Steuerungs- und Kontrollmechanismen, um die gewünschte Leistungserstellung durch den Agenten sicherzustellen. Nach der Agenturtheorie sollte bereits bei der Vertragsgestaltung das Problem der Agenturkosten berücksichtigt werden, indem in die Vertragskonditionen entsprechende Kontrollmechanismen oder Komponenten eines Informations- und vor allem Anreizsystems aufgenommen werden, damit eine Auftragsbearbeitung im Sinne des Prinzipals erfolgt. Die Transaktionskostentheorie betont demgegenüber die große Bedeutung von ex post-Absicherungen von Austauschverhältnissen, die unmittelbar aus den Verhaltensannahmen Opportunismus und individuelle Nutzenmaximierung resultieren.³¹⁰ Sie konzentriert sich auf die Frage, welche Regelungen bzw. institutionellen Arrangements am kostengünstigsten für die Abwicklung verschiedener Arten von Transaktionen sind. Die Höhe der Transaktionskosten wird bestimmt durch die Charakteristika der Transaktion und die Kosten für die Etablierung und Aufrechterhaltung des institutionellen Arrangements selbst.

Die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der Agentur- und Transaktionskostentheorie resultieren u.a. daraus, daß es letztlich um Fragen der kostenminimalen Leistungserstellung geht, wobei Kontrollprobleme eine zentrale Rolle spielen.³¹¹ Bei der Anwendung auf personalwirtschaftliche Fragestellungen steht die Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Vordergrund. Unter der Annahme opportunistischen und beschränkt rationalen Verhaltens der Akteure sind die Personalmanagementaktivitäten in Abhängigkeit von den Charakteristika der Transaktion darauf auszurichten, das gewünschte Mitarbeiterverhalten zu relativ geringen Kosten sicherzustellen. Die Agentur- und Transaktionskostentheorie eignen sich nach Wright/McMahan zur Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie, Humanressourcenpool, Humanressourcenverhalten sowie Ergebnisgrößen.³¹²

³⁰⁹ Zur Agenturtheorie vgl. z.B. Laux 1990; Eisenhardt 1989; Grossmann/Hart 1983; (zusammenfassend) Ebers/Gotsch 1993: 203 ff.

³¹⁰ Als Hauptvertreter der Transaktionskostentheorie gilt Williamson. Vgl. u.a. Williamson 1985 u. 1991a; (zusammenfassend) Ebers/Gotsch 1993; vgl. auch die Ausführungen in Teil C.II. u. III.

³¹¹ Vgl. Wright/McMahan 1992: 309; vgl. auch Jones/Wright 1992; Jones 1984.

³¹² Vgl. Wright/McMahan 1992: 299 u. 310.

Während zu personalwirtschaftlichen Teilfragen bereits verschiedene transaktionskostentheoretische Beiträge vorliegen,³¹³ findet die Anwendung der Transaktionskostentheorie auf das (strategische) Personalmanagement erst vereinzelt, in jüngster Zeit jedoch mit größerem Interesse statt.³¹⁴

(5) Ressourcenabhängigkeits-/Machtmodelle

Ressourcenabhängigkeits- bzw. Machtmodelle in der hier betrachteten Form basieren auf den Erkenntnissen des Resource-Dependence-Ansatzes.³¹⁵ Dieser betrachtet Organisationen als offene Systeme, die aus ihrer Umwelt Ressourcen beziehen, was eine gewisse Abhängigkeit von eben dieser Umwelt zur Folge hat. Diejenigen Subeinheiten im Unternehmen, die die Bereitstellung besonders wichtiger bzw. kritischer Ressourcen für die unternehmerische Zielsetzung gewährleisten, reduzieren Unsicherheit und werden als Folge mit mehr Macht im Unternehmen ausgestattet sein als andere Subeinheiten.³¹⁶ Schließlich sind mächtige Subeinheiten daran interessiert, ihre Macht zu erhalten bzw. auszubauen und haben zudem die Möglichkeit, die Wahrnehmung kritischer Ressourcen zu beeinflussen.

Die hier nur vereinfacht dargestellten Zusammenhänge können das Verständnis personalwirtschaftlicher Handlungen in verschiedener Hinsicht bereichern, indem sie den Einfluß politischer und institutioneller Faktoren auf personalwirtschaftliches Handeln beleuchten. Zum einen weisen sie darauf hin, daß personalwirtschaftliche Entscheidungsprozesse bzw. Entscheidungen nicht nur funktional im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung zu interpretieren sind, sondern daß die Macht der relevanten Akteure zu berücksichtigen ist. Zum anderen zeigen sie Ansatzpunkte auf, wie die Personalfunktion ihre Bedeutung und damit ihren Einfluß auf strategische Entscheidungen erhöhen kann.³¹⁷ Bislang wird dieser Ansatz in der Diskussion jedoch kaum aufgegriffen.

(6) Institutionalistische Ansätze

Zentrale Annahme der institutionalistischen Ansätze ist, daß vielfältige Strukturen, Programme und Praktiken nur unter Einbeziehung ihrer Entstehungsgeschichte und Umgebung zu verstehen sind.³¹⁸ Wie zuvor steht auch hier der Einfluß politischer

³¹³ Vgl. z.B. zur Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen Williamson/Wachter/Harris 1975; Picot/Wenger 1988; zu effizienten Organisations- und Kontrollformen vgl. Jones 1984; Williamson 1984; zu Fragen der Leistungstiefe mit Beispielen aus der Personalarbeit vgl. Picot 1982; zu Anreiz- und Schutzwirkungen von Arbeitsverträgen vgl. Sadowski 1989.

³¹⁴ Vgl. z.B. Jones/Wright 1992; Kullak 1995; Festing 1996; vgl. auch verschiedene Beiträge in Weber 1996.

³¹⁵ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Pfeffer/Moore 1980; Pfeffer/Langton 1988; vgl. auch Teil D.II.

³¹⁶ Diese Macht findet ihren Niederschlag z.B. auch in der Entgelthöhe. Vgl. Pfeffer/Davis-Blake 1987.

³¹⁷ Vgl. Wright/McMahan 1992: 311 ff.

³¹⁸ Vgl. Meyer/Rowan 1977; Scott 1987; vgl. zusammenfassend auch Walgenbach 1995.

und institutioneller Faktoren auf das personalwirtschaftliche Verhalten im Vordergrund. Scott betont, daß die institutionalistischen Ansätze soziale Prozesse beleuchten, in deren Verlauf bestimmte "Realitäten", d.h. Strukturen oder Handlungen allgemein akzeptiert und gelebt werden und unabhängig von der Meinung einzelner nicht weiter hinterfragt werden. Viele Strukturen oder Handlungsweisen, die als rational und zielgerichtet angesehen werden, erscheinen nur als solche, und manche Strukturen und Prozesse erfüllen Funktionen, obwohl sie nicht zu diesem Zweck entwickelt wurden. Beeinflußt werden derartige Entstehungs- und Legitimationsprozesse z.B. durch rechtliche oder politische Rahmenbedingungen oder Vorbilder der Umwelt.³¹⁹

Für das Verstehen des Personalmanagements bedeutet dies, daß die praktizierte Personalarbeit nicht nur im Sinne von notwendig und geplant sowie als Ergebnis zielgerichteter Entscheidungsprozesse anzusehen ist. Als Beispiel kann die trotz der geringen Validität immer noch weite Verbreitung des Einstellungsinterviews angesehen werden.³²⁰ Wie der zuvor skizzierte Ansatz hat auch die Idee der institutionalistischen Ansätze bislang auf dem Forschungsgebiet des strategischen Personalmanagements keine Verbreitung gefunden.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß - dies haben die inhaltlichen Ausführungen zu den Wirkungsmechanismen gezeigt - nicht alle relevanten Zusammenhänge in dem vorangestellten Modell in Abbildung 6 graphisch veranschaulicht sind.

6. Kritische Würdigung des Forschungsstandes

Die Vielfalt vorliegender Beiträge zum strategischen Personalmanagement, die hier nur ansatzweise aufgezeigt werden kann, macht deutlich, daß dieses noch relativ junge Forschungsfeld in der personalwirtschaftlichen Diskussion zunehmende Aufmerksamkeit erfährt.³²¹ Zentrale Themen "... des strategischen Personalmanagements sind die Analyse des strategischen Umfeldes, die strategische Planung und die Umsetzung der Planung in strategisches Handeln"³²². In der Diskussion dominieren, mit Blick auf die Zielsetzung des strategischen Personalmanagements, normative Beiträge.³²³ Es werden Voraussetzungen und Bedingungen des strategischen Personalmanagements diskutiert, um sich der Beantwortung der Frage zu nähern, wie strategisches Personalmanagement aussehen sollte und wie dieser Sollzustand erreicht werden kann. Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die strategische Planungslehre und die Frage, wie das strategische Personalmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann.

³¹⁹ Vgl. Scott 1987: 496 ff.

³²⁰ Vgl. Wright/McMahan 1992: 315.

³²¹ Zur geschichtlichen Entwicklung des Personalmanagements vgl. zusammenfassend Butler/Ferris/Napier 1991: 10 ff.

³²² Weber 1989b: V.

³²³ Vgl. Ferris/Judge 1991: 448.

Gestaltungshinweise werden vielfach generalisierend und mit Blick auf einzelne Funktionsbereiche formuliert.³²⁴ Strategisches Personalmanagement setzt jedoch eine integrative Sicht voraus, sowohl im Sinne einer Abstimmung von strategischer Unternehmensführung und Personalmanagement³²⁵ als auch im Sinne einer Abstimmung der personalwirtschaftlichen Funktions- bzw. Gestaltungsfelder untereinander.³²⁶ Gleichzeitig spiegelt die Vielzahl von Faktoren, die für die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements angeführt wird, die situative Denkweise vieler Beiträge wider, ohne daß die Gestaltungshinweise selbst unter Einbeziehung spezifischer Kontextbedingungen situativ relativiert werden.³²⁷

Diese Merkmale gehen einher mit einer derzeit noch wenig entwickelten theoretischen Fundierung des Faches.³²⁸ In der Mehrzahl der vorliegenden Beiträge wird auf die systematische Erarbeitung einer theoretischen Basis verzichtet, oder, dies wurde bereits angesprochen, die theoretischen Hintergrundannahmen basieren auf dem situativen Ansatz.³²⁹ Daher wird an dieser Stelle kurz auf wesentliche Kritikpunkte am situativen Ansatz eingegangen, die gleichermaßen die wissenschaftstheoretischen Defizite einer allein auf diesem Ansatz beruhenden Analyse des Personalmanagements verdeutlichen.

Kieser benennt u.a. folgende Kritikpunkte:

- Die Organisationsstruktur wird als durch die Situation determiniert angesehen;
- die Anpassung der Organisationsstruktur an die Situation wird nicht erklärt;
- die Ausübung von Herrschaft in Organisationen wird verschleiert;
- konservative Lösungen der Organisationsgestaltung werden unterstützt;
- Organisationsstrukturen werden als objektiv gegebene Sachverhalte interpretiert.

Diese Kritikpunkte können als Ausdruck der nicht ausgereiften theoretischen Fundierung des situativen Ansatzes angesehen werden. Von besonderer Bedeutung für die hier behandelte Fragestellung ist dabei die deterministische Sichtweise, die keinen Raum für strategische Entscheidungen und hierauf ausgerichtete Aktivitäten läßt. Für das Personalmanagement hat eine derartige Sichtweise zur Folge, daß das Management "lediglich" die Aufgabe hat, ein "Fit" zwischen den gegebenen und als unveränderbar angesehenen situativen Rahmenbedingungen und den Personalmanagementaktivitäten herzustellen.

³²⁴ Vgl. zusammenfassend Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988: 454 f.

³²⁵ Vgl. Fombrun 1983; Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988: 461 ff.

³²⁶ Vgl. Wright/McMahan 1992: 298; Wright/Snell 1991.

³²⁷ Vgl. Elvik 1992: 177.

³²⁸ Vgl. Wright/McMahan 1992; vgl. auch verschiedene Beiträge in Weber 1996.

³²⁹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984; Baird/Meshoulam 1988.

Um "vernünftige" Handlungsanweisungen geben zu können,³³⁰ ist eine weitergehende theoretische und empirische Fundierung erforderlich, denn strategisches Verhalten setzt Wissen über Zusammenhänge voraus, das auch Wissen über situative Rahmenbedingungen einschließt. Gegebenheiten und Veränderungen der Umwelt schaffen Problemkonstellationen, denen betriebliche Entscheider zu begegnen haben. Und auch diese Entscheider und damit ihre Problemwahrnehmung und -bearbeitung sind in eine sie umgebende Umwelt eingebettet, die Mittel zur Zielerreichung bereitstellt, Konflikt-handhabungsmechanismen aufzeigt oder die Machtverteilung zwischen Akteuren beeinflusst und so bestimmte Problemlösungen mehr oder weniger nahelegt. Nachdem es ein Verdienst des situativen Ansatzes ist, empirische Regelmäßigkeiten in den Beziehungen zwischen situativen Bedingungen und der Gestalt von Organisationsstrukturen aufgezeigt zu haben, sollte sich die weiterführende Forschung auf die theoretische Analyse empirisch festgestellter Tatbestände konzentrieren.³³¹ Hierbei kann auf bereits vorliegende Theorien und Modelle zurückgegriffen werden, wie einige Diskussionsbeiträge bereits zeigen.³³² Erschwert wird dies u.a. durch den Umstand, daß in vorliegenden Beiträgen häufig keine eindeutige Darlegung der verwendeten Begriffe und des zugrunde gelegten Forschungsverständnisses erfolgt.³³³

III. Defizite in der derzeitigen Forschung und Schlußfolgerungen für die vorliegende Untersuchung

Die kritische Zusammenfassung des derzeitigen Forschungsstandes auf den Gebieten "Betriebliche Weiterbildung" und "Strategisches Personalmanagement" erfolgte bereits am Ende der vorangegangenen Kapitel I. und II., so daß an dieser Stelle nur nochmals zwei wesentliche (zum Teil gemeinsame) Probleme zusammenfassend angesprochen werden.

(1) Defizite in der theoretischen Fundierung

Sowohl auf dem Gebiet der Weiterbildung als auch auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagement zeigen sich Defizite in der theoretischen Fundierung.³³⁴ Dies geht einher mit dem Tatbestand, daß die Personalwirtschaft eine eher junge Disziplin

³³⁰ Die Frage, "... welche normativen Forderungen vernünftiges Verhalten impliziert und wie sie angesichts der Ansprüche an 'strategische' Entscheidungsfindung erfüllbar ist" (Martin 1989a: 29), diskutiert Martin vor dem Hintergrund des zugrundezuliegenden Rationalitätsbegriffs. Vgl. Martin 1989: 29 ff.

³³¹ Vgl. Ebers 1992: 1830.

³³² Vgl. hierzu jedoch die Ausführungen von Bacharach 1989, der den lockeren Umgang mit dem Begriff "Theorie" kritisiert und nach dem nur wenige der diskutierten Modelle zur theoretischen Fundierung im engeren Sinne in Betracht kämen.

³³³ Vgl. Wührer 1985: 21; Ackermann 1991: 17.

³³⁴ Vgl. hierzu auch Marr 1987: 14 ff.; Butler/Ferris/Napier 1991: 211; Elsik 1992: 177; Drumm 1993; Wright/McMahan 1992.

darstellt, in der "... weitgehend Einigkeit darüber (herrscht), daß eine Verbesserung der theoretischen Fundierung notwendig ist - zumindest wird die Notwendigkeit kaum explizit bestritten"³³⁵. Zwar werden Theorien sowohl in Lehrbüchern als auch im Handwörterbuch des Personalwesens dargestellt, so daß zunächst nicht ein grundsätzlicher Mangel an Theorien das Problem darstellt. Vielmehr werden die Theorien nicht bzw. nur in geringem Maße für die Erklärung oder die Gestaltung genutzt, was auch in einem Mangel an theoretischer Fundierung in empirischen Arbeiten zum Ausdruck kommt.³³⁶ Ferner setzen die verhaltenswissenschaftlichen Beiträge in der Regel am Verhalten des individuellen Akteurs Arbeitnehmer an und vernachlässigen den Akteur Arbeitgeber.³³⁷ Es ist davon auszugehen, daß das Verhalten von Organisationen und somit auch das personalwirtschaftliche Verhalten zwar internen und externen Einflüssen unterliegt, diese sind aber nicht in der Weise als deterministisch anzusehen, wie es der situative Ansatz unterstellt.³³⁸

Eine Vielzahl von Beiträgen, die hier jedoch nicht intensiver vorgestellt wurden, ist normativer Gestalt und darauf ausgerichtet, Voraussetzungen für eine effiziente Weiterbildung bzw. ein strategisches Personalmanagement zu erarbeiten. Die Entwicklung von Gestaltungshinweisen setzt jedoch ein weitergehendes Verständnis über Wirkungsmechanismen voraus, als es der derzeitige Stand der Forschung ermöglicht.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, zur weitergehenden theoretischen Fundierung personalwirtschaftlichen Verhaltens beizutragen, indem die Bestimmungsfaktoren für die Wahl von Personalstrategien sowie des Weiterbildungsverhaltens bei alternativen Personalstrategien theoretisch fundiert untersucht werden.

(2) Fehlende integrative Gesamtsicht

Beiträge zum strategischen Personalmanagement konzentrieren sich häufig auf die strategische Ausrichtung einzelner Funktionsbereiche. In ähnlicher Weise behandeln die Beiträge zur betrieblichen Weiterbildung diese in der Regel als relativ losgelöst von anderen personalwirtschaftlichen Funktionen. Zum einen können personalwirtschaftliche Ziele jedoch durch Einsatz unterschiedlicher Instrumente verfolgt werden, und zum anderen erfordert der zielgerechte Einsatz bestimmter Instrumente bzw. Problemlösungen den Einsatz weiterer Instrumente, wobei die Wirkungen unter Berücksichtigung der unternehmerischen Gesamtzielsetzung zu analysieren sind.

³³⁵ Nienhüser 1996: 43.

³³⁶ Vgl. Nienhüser 1996: 47; vgl. zu einer kritischen Durchsicht der theoretischen Fundierung empirischer Arbeiten in der Personalwirtschaft Drumm 1993.

³³⁷ Vgl. zusammenfassend Nienhüser 1996: 47 f. und die dort angegebene Literatur.

³³⁸ Zum Forschungsprogramm des situativen Ansatzes sowie zur Kritik an demselben vgl. z.B. Kieser 1993; Kieser/Kubicek 1992; Ende 1998; Child 1972; Mintzberg 1979.

Weiteres Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher eine stärker integrativ ausgerichtete Vorgehensweise. Die betriebliche Weiterbildung wird als Bestandteil betrieblicher Personalstrategien behandelt, und es werden Wirkungszusammenhänge zwischen der Weiterbildung und anderen personalwirtschaftlichen Funktionen mit Blick auf die insgesamt zu lösende Aufgabenstellung betrachtet. Wie spätere Ausführungen zeigen werden, ermöglicht dieser Zugang eine differenziertere Analyse der Funktionen der betrieblichen Weiterbildung im Gesamtgefüge der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung. Sie kann aus betrieblicher Sicht in Abhängigkeit von noch aufzuzeigenden Wirkungen in jeweils spezifischer Weise zur Handhabung personalwirtschaftlicher Probleme beitragen.

C. Entwicklung eines Erklärungsmodells für Personalstrategien

Ziel dieses Teils der Arbeit ist die Entwicklung eines Erklärungsmodells für das Zustandekommen von Personalstrategien. Theoretischer Kern der Analyse ist die Transaktionskostentheorie auf deren Grundlage die Vorteilhaftigkeit verschiedener Typen von Personalstrategien, die es im Vorfeld zu entwickeln gilt, bestimmt wird. Zum näheren Verständnis der im einzelnen gewählten Bearbeitungsschritte wird nachfolgend zunächst die Grundidee des Erklärungsmodells und die Art der theoretischen Fundierung der vorliegenden Arbeit erläutert.

I. Vorüberlegungen

1. Ziel des Erklärungsmodells

1.1 Grundidee

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist die Entwicklung eines Modells zur Erklärung betrieblicher Personalstrategien.³³⁹ Diese werden in der vorliegenden Arbeit als Ausdruck der betrieblichen Problemlösung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung interpretiert, d.h., das Verhalten des Akteurs Arbeitgeber steht im Vordergrund. Zur klaren Herausarbeitung der Argumentation werden zunächst aufbauend auf den Erkenntnissen der Segmentationsforschung zwei einfache Grundtypen von Problemlösungen, die sog. Einkaufsstrategie und die Entwicklungsstrategie unterschieden.

Die Bereitstellung und Sicherung der zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Humanressourcen erfolgt über einen Austauschprozeß zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, bei dem vereinfacht gesagt Entgelt gegen Arbeitsleistung getauscht wird.³⁴⁰ Dies macht deutlich, daß bei der Erklärung des personalwirtschaftlichen Verhaltens auch der Akteur Arbeitnehmer zu betrachten ist. Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden als beschränkt rational angesehen und sind jeweils an der optimalen Verwertung ihres Kapitals interessiert, d.h., der Arbeitgeber an der optimalen Verwertung seines Sachkapitals unter Einsatz von Humankapital, der Arbeitnehmer an der optimalen Verwertung seines Humankapitals. Der Verwertungsprozeß geschieht, wie gesagt, über einen Austauschprozeß, der auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie untersucht wird. Diese fragt danach, welches Verhalten bzw. welches institutionelle Arrangement relativ am kostengünstigsten ist für die Abwicklung und Organisation eines Austausches. Angewandt auf die hier behandelte Thematik wird dementsprechend transaktionskostentheoretisch die Vorteilhaftigkeit der unterschiedenen Personalstrategietypen analysiert. Jede Akteursseite wird dabei individuell und über ihre Interessenvertretung versuchen, dasjenige institutionelle Arran-

³³⁹ Der Begriff Modell wird dabei im Sinne einer vereinfachten Abbildung der Realität verwandt. Vgl. Eichhorn 1979: 65 ff.

³⁴⁰ Vgl. auch Nienhüser 1993: 239.

gement herbeizuführen, das ein in ihrem Sinne möglichst günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis und einen Schutz vor den Unsicherheiten des Verhaltens des Tauschpartners bietet sowie kostengünstige Anpassungen bei situativen Veränderungen, die aufgrund der beschränkten Rationalität der Akteure nicht im Vorhinein bekannt sind, ermöglicht. Auf der Grundlage der transaktionskostentheoretischen Argumentation wird abschließend ein "Grundmodell" zur Erklärung betrieblicher Personalstrategien entwickelt.

Das an dieser Stelle notwendigerweise noch relativ allgemeine Modell wird dann in einem zweiten Schritt in Teil D konkretisiert, indem weitere Bestimmungsfaktoren der Personalstrategie in die Wenn-Komponente aufgenommen werden. Diese sind zum einen situative interne und externe Rahmenbedingungen und zum anderen die Macht der Akteure.

Theoretische Basis der Modellerweiterung bzw. Spezifizierung ist der Resource-Dependence-Ansatz. Dieser betrachtet die Abhängigkeiten einer Organisation von ihrer Umwelt sowie die mit ihnen einhergehende Machtverteilung innerhalb der Organisation, welche wiederum die Problemwahrnehmung und Problembearbeitung beeinflusst. Die auf diese Art und Weise gewonnenen Erkenntnisse werden zur Erweiterung des transaktionskostentheoretisch ausgerichteten Modells zur Erklärung von Personalstrategien herangezogen.

1.2 Art der theoretischen Fundierung

In einem aktuellen Beitrag zur theoretischen Fundierung der Personalwirtschaftslehre unterscheidet Nienhüser fünf Strategien der theoretischen Fundierung personalwirtschaftlicher Aussagen:³⁴¹

(1) Praxis-Theorie

Bei der sog. "Praxis-Theorie" liegt ein recht weites Theorieverständnis zugrunde. Aussagen über Zusammenhänge, vor allem mit Blick auf "richtiges" Handeln, werden systematisch aufgearbeitet und in Gestaltungsempfehlungen überführt. Die vornehmlich stark an den spezifischen Erfahrungen von Praktikern ausgerichteten Aussagen stellen durchaus wichtige und im Einzelfall brauchbare Erfahrungen dar. Da sie sich jedoch nicht zu einem Theoriegebäude integrieren lassen, können auf ihrer Grundlage kaum brauchbare Erklärungen entwickelt oder verallgemeinerbare Aussagen gewonnen werden, die auch für neuartige Situationen und Probleme zur Anwendung kommen können.

(2) Ansatz- oder Bezugsrahmenforschung

Ziel der sog. "Ansatz- oder Bezugsrahmenforschung" ist die Entwicklung eines Bezugsrahmens oder Ansatzes, um die personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder zu strukturieren, wobei graduelle Unterschiede hinsichtlich des Ausmaßes der theoretischen

³⁴¹ Vgl. zum folgenden Nienhüser 1996: 48 ff.

schen Fundierung bestehen. Während bei der Entwicklung von Bezugsrahmen in der Regel nur wichtige Variablengruppen benannt und gegebenenfalls noch miteinander in Beziehung gesetzt werden, erfolgt bei der Verwendung von Ansätzen das Aufzeigen von Verbindungen zu einer oder mehreren erklärenden oder zumindest das Problemfeld strukturierenden Theorien. Als kritisch bei dieser Vorgehensweise wird vor allem bei der Bezugsrahmenforschung der geringe Informationsgehalt angesehen. Aber auch bei der Ansatzforschung steht die Ordnungsfunktion noch deutlich im Vordergrund, und Erklärungen sind nur in eingeschränktem Maße möglich.

(3) Theoretischer Eklektizismus

Der "theoretische Eklektizismus" beschreibt eine Forschungsstrategie, bei der für jedes Problem ad hoc eine andere Theorie herangezogen wird. Diese sehr stark auf das Einzelproblem abhebende Vorgehensweise ist mit Schwierigkeiten konfrontiert, wenn die verschiedenen so gewonnenen Aussagen sinnvoll verbunden werden sollen.

(4) Strategie einer allgemeinen Theorie des Personalwesens

Im krassen Gegensatz zu der zuvor genannten Forschungsausrichtung ist die "Strategie einer allgemeinen Theorie des Personalwesens" durch das Bemühen charakterisiert, eine allgemeine Theorie der Personalwirtschaft zu entwickeln. Dieses Ziel scheint jedoch mit großen oder gar unüberwindbaren Problemen aufgrund der zu bewältigenden Komplexität verbunden. So müßte eine derartige Theorie die Analyse einer Vielzahl völlig unterschiedlich gelagerter Probleme ermöglichen und gleichzeitig Gestaltungsaussagen für relativ spezifische Bedingungen liefern.

(5) Strategie des Modellbaus

Schließlich wird die sog. "Strategie des Modellbaus" unterschieden. In diesem Fall wird zunächst ein vereinfachtes Modellobjekt konstruiert und dann mit allgemeinen theoretischen Aussagen und gegebenenfalls weiteren problemspezifischen Annahmen verbunden. Das zu entwickelnde Modell kann so mehr oder weniger spezifiziert werden, und es kann eine jeweils zu bestimmende Art und Zahl von Aspekten einbezogen werden, die von verschiedenen zu integrierenden Theorien beleuchtet sein können. Damit bietet die Strategie des Modellbaus die Möglichkeit, auf allgemeine Theorien zurückzugreifen und gleichzeitig problemnah zu argumentieren.

Zentrales Merkmal der zuvor skizzierten Grundidee der theoretischen Fundierung der vorliegenden Arbeit ist die Verbindung verschiedener theoretischer Bausteine. Kern der theoretischen Argumentation ist die Transaktionskostentheorie, die nach Nienhüser bereits eher ein theoretisches Modell als eine Theorie darstellt.³⁴² Der hohe Allgemeinheitsgrad und die Tatsache, daß sich die Transaktionskostentheorie

³⁴² Vgl. Nienhüser 1996: 53.

organisationstheoretisch etablierter Annahmen und Konzepte bedient,³⁴³ ermöglicht die Integration weiterer theoretischer Bausteine, die eine inhaltliche Annäherung an die hier behandelte Fragestellung erlauben. So werden beispielsweise bei der transaktionskostentheoretischen Diskussion von Beschäftigungsverhältnissen die Erkenntnisse der Humankapitaltheorie sowie der Ansätze zur Segmentationsforschung bereits aufgegriffen,³⁴⁴ die, wie an anderer Stelle ausgeführt, auch bei der Behandlung von Weiterbildungsfragen von zentraler Bedeutung sind.³⁴⁵

Die hier gewählte theoretische Basis stellt die ökonomischen Wirkungen alternativer Problemhandhabungen in den Vordergrund. Verhaltenstheoretische Erkenntnisse, die insbesondere auf das Verhalten bzw. auf die Erklärung des Verhaltens von Arbeitnehmern ausgerichtet sind, treten hierdurch nur zunächst in den Hintergrund. Bei der Beeinflussung des Verhaltens von Beschäftigten und der ökonomischen Folgenabschätzung von Entscheidungen stellen sie weiterhin eine zentrale Untersuchungseinheit dar.

2. Entwicklung einer Typologie von Personalstrategien

2.1 Personalwirtschaftliche Funktionen als Bezugspunkt

Für die angestrebte Erarbeitung eines Erklärungsmodells betrieblicher Personalstrategien ist es zunächst sinnvoll, die Funktionen der Personalarbeit im Gesamtgefüge organisationalen Geschehens zu beleuchten. Begreift man Organisationen als zielgerichtete soziale Systeme, die mit ihrer Umwelt Austauschbeziehungen eingehen,³⁴⁶ so werden hiermit bereits zentrale Ansatzpunkte personalwirtschaftlicher Aufgabenstellungen angesprochen.

Die funktionalistisch ausgerichtete Organisationstheorie betont die Abhängigkeit des Fortbestandes einer Organisation von ihrer Fähigkeit, bestimmte Systemprobleme zu bewältigen. Als ein Vertreter dieser Forschungsrichtung schlägt Parsons zur Analyse sozialer Systeme ein relativ allgemeines Modell, das sog. AGIL-Modell vor, nachdem alle sozialen Systeme vier Grundproblemen ausgesetzt sind, deren Bewältigung als Voraussetzung des Fortbestandes angesehen wird.³⁴⁷ Die Anpassungsfunktion betont die Notwendigkeit von Austauschprozessen mit der sich verändernden Umwelt, die Ressourcen u.ä. zur Verfügung stellt oder Rahmenbedingungen für betriebliche Aktivitäten setzt. Relevante Kontextfaktoren für den Personalbereich können z.B. das Arbeitskräfteangebot auf dem externen Arbeitsmarkt oder arbeits-

³⁴³ Vgl. hierzu die Darstellung und Diskussion der Transaktionskostentheorie in Kapitel D.II u. D.III.

³⁴⁴ Vgl. z.B. Becker 1985; Williamson/Wachter/Harris 1975; Williamson 1981b u. 1984; Kullak 1995.

³⁴⁵ Vgl. Kapitel B.I.

³⁴⁶ Vgl. Büschges 1992: 1565.

³⁴⁷ Vgl. Parsons 1960; vgl. auch Türk 1978.

rechtliche Regelungen sein. Die Funktion der Zielerfüllung stellt häufig den zentralen Ansatzpunkt betriebswirtschaftlicher Analysen dar. Neben dem Gewinnziel als Beispiel eines zentralen organisationalen Zieles sind auch die Ziele der Mitarbeiter oder der Gesellschaft zu berücksichtigen. Die Funktion der Integration hebt die Bedeutung von Solidarität und Koordination zwischen Subeinheiten hervor. Die Funktion der Kulturerhaltung betont schließlich die Notwendigkeit der Schaffung und der Erhaltung der Systemkultur, gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, was Ansatzpunkt zahlreicher personalwirtschaftlicher Maßnahmen ist.³⁴⁸ Diese Gedanken greift u.a. auch Weber auf und unterscheidet in ähnlicher Weise als Bedingungen des Systembestandes Effektivität der Aufgabenerfüllung, Integration (Kohäsion) und Flexibilität.³⁴⁹

Als konkrete personalwirtschaftliche Problembereiche bzw. Funktionen betrieblicher Personalarbeit unterscheidet Kossbiel die Verfügbarkeit über Personal und die Wirksamkeit des Personals.³⁵⁰ Die Herstellung und Sicherung der Verfügbarkeit über Personal meint zunächst allgemein die "... Deckung des Bedarfs einer Organisation an Personal ..." ³⁵¹, d.h., Personal ist "... in ausreichendem Umfang, mit ausreichender Befähigung, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit ..." ³⁵² bereitzustellen. Doch die Bereitstellung von Personal in der erforderlichen Quantität und Qualität, welche zudem im Zeitablauf mit sich verändernden Problemen behaftet sein kann, reicht allein noch nicht aus, denn die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte müssen auch bereit sein, ihr Potential in ihre Arbeitsleistung entsprechend den betrieblichen Erwartungen einzubringen. Die "... Durchsetzung der Ansprüche einer Organisation an das Personalverhalten ..." ³⁵³ wird als Herstellung und Sicherung der Wirksamkeit oder Funktionalität des Personals bezeichnet.

Sowohl die Bereitstellung als auch die Verhaltensbeeinflussung erfordern den Einsatz verschiedenartiger personalwirtschaftlicher Instrumente. Dabei ist zu beachten, daß diese beiden Problembereiche nicht losgelöst voneinander behandelt werden können, sondern sich wechselseitig beeinflussen. So werden Auswahlentscheidungen von Erwartungen bezüglich künftiger Verhaltensweisen beeinflusst, und umgekehrt können Auswahl- und Einsatzentscheidungen über Personal im nachhinein die Einhaltung von erwarteten Verhaltensweisen fördern oder auch behindern.³⁵⁴ Nicht explizit angesprochen wurden bislang die Kosten der Personalarbeit, die jedoch, wie in allen anderen betrieblichen Funktionsbereichen, eine zentrale Rolle spielen. Der Aufwand für die Bereitstellung und Sicherung des Humankapitals ist letztlich daran

³⁴⁸ Vgl. Scott 1986: 58 f. u. 139 f.; zu den Beispielen vgl. auch Martin 1994: 9 ff.

³⁴⁹ Vgl. Weber 1985: 49 ff.

³⁵⁰ Vgl. Kossbiel 1991: 322 ff.

³⁵¹ Kossbiel 1991: 322 (im Original hervorgehoben).

³⁵² Kossbiel 1991: 323.

³⁵³ Kossbiel 1991: 323 (im Original hervorgehoben).

³⁵⁴ Vgl. Kossbiel 1991: 325.

auszurichten, welchen Beitrag dieser Funktionsbereich zur unternehmerischen Gesamtzielerreichung liefert bzw. inwieweit eine Nichterfüllung der Funktionen dem Erreichen der unternehmerischen Zielsetzung entgegensteht.

Für die Erfüllung der aufgezeigten Funktionen stehen Unternehmen zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten und Instrumente der Personalarbeit zur Verfügung. Die in der Praxis anzutreffenden unterschiedlichen Praktiken und Intensitäten in der Personalarbeit der Betriebe verdeutlichen jedoch gleichzeitig, daß das personalwirtschaftliche Verhalten nicht einfach aus den angeführten Funktionen resultiert. Zum einen kann die Herstellung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit in unterschiedlichem Maße problembeladen sein, und auch die relativ vertretbaren Kosten für die Handhabung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung können in ihrer Höhe variieren. Zum anderen stehen für die Erfüllung der Funktionen teilweise alternative Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung, und auch die Grundorientierungen der betrieblichen Entscheider haben hierauf Einfluß. Beispielsweise kann die Arbeitsorganisation u.a. durch die Grundorientierung der Entscheider, beeinflußt sein, welche ihrerseits in Zusammenhang mit der Mitarbeiterstruktur steht. Damit sind aber die Wirkungszusammenhänge zwischen Personalstruktur und Personalpolitik nicht mehr in jedem Fall eindeutig bestimmbar.³⁵⁵ Die Heterogenität von Problemkonstellationen, denen Unternehmen gegenüberstehen, sowie die Problemwahrnehmung und Problembearbeitung ist demnach das Ergebnis zahlreicher Einflußfaktoren und Wirkungsmechanismen. Im folgenden wird angestrebt, einige zentrale Einflußfaktoren näher zu bestimmen.³⁵⁶

2.2 *Personalstrategien als Ausdruck personalwirtschaftlicher Problemhandhabung*

In der vorliegenden Arbeit soll das personalwirtschaftliche Verhalten von Betrieben erklärt werden. Um sich diesem komplexen Problemfeld zu nähern, wird zunächst vor dem Hintergrund der Theorie der Problemhandhabung, die als Ansatz zu einer allgemeinen Verhaltenstheorie angesehen werden kann,³⁵⁷ eine allgemeine Erklärungsskizze im Sinne eines Orientierungsrahmens entworfen, den es anschließend durch differenzierte theoretische Überlegungen zu konkretisieren gilt.

2.2.1 *Theorie der Problemhandhabung*

Die Theorie der Problemhandhabung³⁵⁸ ist von der Denkweise des Informationsverarbeitungsansatzes der Entscheidungstheorie³⁵⁹ beeinflußt. Sie setzt zunächst auf der

³⁵⁵ Vgl. Martin 1993: 110 f.

³⁵⁶ Zu den Funktionen der Weiterbildung, die später den personalwirtschaftlichen Grundfunktionen zuzuordnen sind, vgl. Kapitel E.I.1.

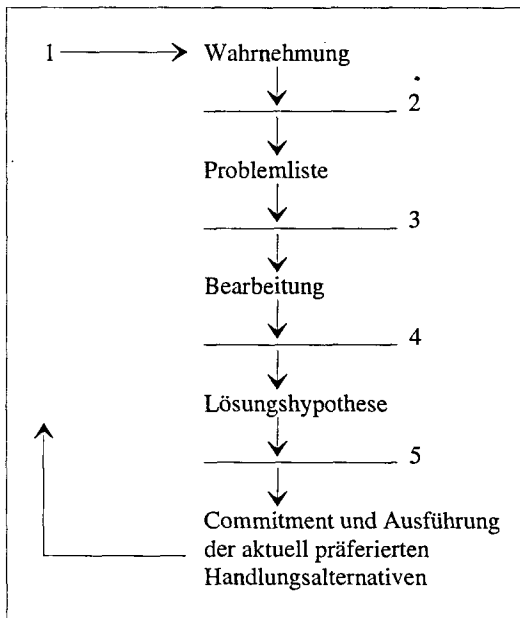
³⁵⁷ Vgl. Weber u.a. 1981: 16.

³⁵⁸ Vgl. ausführlicher Kirsch 1977 u. 1988; Gille u.a. 1979; Weber u.a. 1981; Martin 1989.

³⁵⁹ Vgl. Kirsch 1971 u. 1988.

individuellen Verhaltensebene an, ihre Erkenntnisse sind jedoch auch fruchtbar für die Erklärung kollektiver Prozesse.³⁶⁰ Die Kerngedanken dieses Konzepts lassen sich wie folgt zusammenfassen: Auslöser von Verhalten ist ein aus der Umwelt stammender Problemdruck, der von der Organisation auch als solcher wahrgenommen werden muß. Probleme werden dann wahrgenommen, wenn Wertvorstellungen der Organisation und ihrer Mitglieder verletzt werden, so daß Differenzen zwischen dem gegenwärtigen und dem angestrebten Zustand bestehen. Diese Problemwahrnehmung sowie die weitere Bearbeitung von Problemen, die nachfolgend in Form eines Flußdiagramms dargestellt ist, wird in allen Prozeßphasen maßgeblich durch die Wert-Wissens-Struktur der Entscheider beeinflusst.

Abb. 7: Prozeßbetrachtung der Problemhandhabung



Quelle: Martin 1989: 279

Nach der Wahrnehmung eines Problems muß zunächst die tatsächliche Problemursache erschlossen werden, was noch nicht notwendigerweise zur Bearbeitung des eigentlichen Problems führt. "Akzeptierte Probleme"³⁶¹ werden zu anderen zu bearbeitenden Problemen in Bezug gesetzt und nach ihrer Dringlichkeit in einer Pro-

³⁶⁰ Vgl. Nienhüser 1989a: 24.

³⁶¹ Martin 1989: 278.

blemliste geordnet. Wird unter Heranziehung weiterer Informationen beschlossen, das als dringlich eingestufte Problem vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Gesamtsituation auch tatsächlich weiterzubearbeiten bzw. weiterbearbeiten zu können, folgt die Generierung von Lösungshypothesen sowie die Auswahl und Ausführung der aktuell präferierten Lösungsalternative. Bei der Auswahl von Handlungsalternativen werden einfache Lösungen präferiert, da die stets knappen Problembearbeitungskapazitäten möglichst effektiv genutzt werden müssen. Dies hat zur Folge, daß bereits im Verhaltensrepertoire befindliche und bewährte Lösungen aus anderen Kontexten als mögliche Lösungen geprüft werden oder auf bereits bewährte fremde Lösungsalternativen zurückgegriffen wird. Innovative Lösungen werden eher bzw. nur dann ergriffen, wenn der Problemdruck sehr groß ist, keine bewährten Lösungen zur Verfügung stehen und die Problembearbeitungskapazität genügend groß ist.³⁶² Bestehen alternative Lösungsansätze, so spielt bei der Auswahl der einzusetzenden Lösung der Planungshorizont, für den eine Minimierung von Folgeproblemen angestrebt wird, eine wichtige Rolle. Dies hat zur Folge, daß als erfolgreich eingestufte Problemlösungsmuster, die jedoch vor einem kurzen Planungshorizont erarbeitet wurden, im Zeitablauf zu neuen Problemkonstellationen führen können.

Die Wert-Wissens-Struktur der betrieblichen Entscheider und die unter dem Aspekt der Ressourcenabhängigkeit relevanten Umweltsegmente sind daher bei der Analyse des Verhaltens von Organisationen zu betrachten. Für die Ableitung von Hypothesen sind dann weitere Anschlußerklärungen und theoretische Bausteine heranzuziehen. Verschiedene Personalstrategien, die es zunächst zu eruieren gilt, werden entsprechend dieser Ausführungen als Alternativen der personalwirtschaftlichen Problembearbeitung interpretiert und als das Ergebnis kollektiver Entscheidungsergebnisse angesehen. Zentrale theoretische Basis des Erklärungsmodells für Personalstrategien ist die Transaktionskostentheorie, die ihrerseits auf etablierte entscheidungstheoretische Erkenntnisse zurückgreift. Als Effizienzkriterium für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationsformen benennt die Transaktionskostentheorie den Ressourcenverzehr, der sich in der Höhe der Produktionskosten und Transaktionskosten äußert, wobei letztere im Vordergrund stehen. Die Transaktionskostentheorie sieht demnach die Transaktionskosten als das entscheidende Kriterium für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit alternativer Problemlösungen und somit für die Wahl der Personalstrategie bei gegebenen (noch zu klärenden) Bedingungen an.

2.2.2 *Entstehung personalwirtschaftlicher Probleme: Eine Problemskizze*

Veränderungen der äußeren oder inneren Bedingungen eines Betriebes können Qualifikationsprobleme auslösen, die zur Folge haben, daß die zur unternehmerischen Zielerreichung erforderliche menschliche Arbeitsleistung nicht mehr in der gleichen Form wie bisher oder nur mit höheren Kosten bereitgestellt werden kann. In beiden Fällen entsteht personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf. Faßt man den Begriff

³⁶² Vgl. auch Weber 1989: 4.

"Qualifikation" sehr weit, so daß sowohl psychische Dispositionen wie Loyalität und Motivation als auch physische Konstitution und Leistungsfähigkeit als Bestandteile der Qualifikation angesehen werden, so können nach Lutz die meisten personalpolitischen Probleme als Qualifikationsprobleme angesehen werden.³⁶³ Sie können im Prinzip auf zweierlei Weise entstehen:³⁶⁴

(1) Unternehmensintern bedingte Qualifikationsprobleme

Qualifikationsprobleme können einerseits im Unternehmen selbst begründet sein, d.h., Auslöser sind technisch-organisatorische und/oder ökonomische Veränderungen innerhalb der Unternehmung. Bisherige Arbeitsaufgaben oder auch ganze Berufe können dabei überflüssig werden oder an Bedeutung verlieren, während andere Arbeitsaufgaben oder Berufe an Bedeutung gewinnen oder ganz neu für den betrieblichen Ablauf benötigt werden. Dieser Wandel der Berufs- und Aufgabenstruktur geht einher mit einer entsprechenden Veränderung der Qualifikationserfordernisse. Der Wandel kann aus Veränderungen der Produktionsverfahren resultieren, womit überwiegend der Fertigungsbereich angesprochen ist, oder auch durch den vermehrten oder veränderten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Verwaltungs- bzw. Bürobereich bedingt sein. Des weiteren kann die Ursache des innerbetrieblichen Wandels in neuen Produkten liegen.

(2) Extern bedingte Qualifikationsprobleme

Im zweiten Fall können Qualifikationsprobleme auf Veränderungen der unternehmensexternen Umwelt zurückzuführen sein. Hier handelt es sich um Veränderungen des Arbeitskräfteangebots auf dem externen Arbeitsmarkt. Die Gründe hierfür sind auf vielfältige gesellschaftliche Entwicklungen im Sinne demographischer, motivationaler oder qualifikatorischer (z.B. durch die Expansion des Bildungssystems) Veränderungen bis hin zu Veränderungen der Konkurrenzverhältnisse auf dem regionalen, überregionalen oder - für multinational tätige Unternehmen wichtig - internationalen Arbeitsmarkt zurückzuführen. Das hiermit angesprochene Auftreten von Qualifikationsdefiziten ist häufig darauf zurückzuführen, daß bisher vorhandene Rekrutierungsreservoirs, über die kurzfristig Arbeitnehmer mit den benötigten Qualifikationen gewonnen werden konnten, kleiner werden.³⁶⁵

Seit Beginn der Industrialisierung herrschte die Rekrutierung am externen Arbeitsmarkt lange Zeit als zweckmäßige Lösung vor. Die Arbeitnehmer strebten vornehmlich die materielle Existenzsicherung an, und die benötigten Qualifikationen waren in ausreichender Zahl am externen Arbeitsmarkt vorhanden bzw. die Qualifikationen

³⁶³ Vgl. Lutz 1979: 48 f.

³⁶⁴ Vgl. zum folgenden Lutz 1979: 48 ff. u. 1987: 33 ff.

³⁶⁵ Die Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen, die sicherstellen sollen, daß die zur Realisierung der Globalstrategie eines Betriebes benötigte Arbeitskraft und Arbeitsleistung zu akzeptablen Kosten zur Verfügung steht, bezeichnet Lutz als "betriebliche Arbeitskräftestrategie". Vgl. Lutz 1987: 20.

konnten schnell erworben werden. Diese Situation hat sich im Verlauf der Zeit gewandelt. Die Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen hat zur Folge, daß neben dem Lohn andere Anreize an Bedeutung gewonnen haben. Gleichzeitig hat sich die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten, u.a. aufgrund technischer Entwicklungen, zu einem wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor entwickelt. Im Ergebnis findet in vielen Bereichen eine langfristige Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern statt.³⁶⁶ "Wenn sich eine solche Lösung in vielen Fragen bewährt hat, liegt es für andere Unternehmen nahe, auf derartige Modelle zurückzugreifen. Ein bewährtes Muster der Problembearbeitung - hier die Schaffung und Pflege interner Arbeitsmärkte - breitet sich aus."³⁶⁷

Interne Arbeitsmärkte als Ergebnis der überwiegend organisationsinternen Versorgung mit Arbeitskräften werden seit langem in der Volkswirtschaftslehre, wenngleich mit einer spezifischen Zielsetzung, im Rahmen der Segmentationsansätze diskutiert. Vor dem Hintergrund der dort gewonnenen Erkenntnisse, die auch in der transaktionskostentheoretischen Diskussion des Faktors Arbeit ihren Niederschlag gefunden haben,³⁶⁸ werden nachfolgend zwei einfache Grundtypen von Personalstrategien identifiziert und später differenzierter diskutiert.

2.3 Eine Typologie von Personalstrategien

2.3.1 Theorien segmentierter Arbeitsmärkte

Gemeinsame Leitidee der theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten, die heute unter dem Sammelbegriff "Segmentationsansätze" diskutiert werden, ist die stabile und dauerhafte Aufteilung des Gesamtarbeitsmarktes in verschiedene, relativ abgeschottete Teilarbeitsmärkte, die nicht allen Arbeitskräften in gleicher Weise zugänglich sind. Entgegen neoklassischer Prämissen wird unterstellt, daß die jeweils unterschiedenen Teilarbeitsmärkte in je spezifischer Weise funktionieren und sich z.B. im Hinblick auf Zugangsmöglichkeiten, Mobilitätsmuster, Stellenbesetzungsregeln und Qualifizierung der Arbeitskräfte voneinander unterscheiden.³⁶⁹ Der Preismechanismus stellt nicht mehr das einzige Steuerungsinstrument auf dem Arbeitsmarkt dar, sondern die Existenz weiterer, nicht-marktlicher Organisationsmechanismen wird betont.³⁷⁰ Anspruch der Segmentationsforschung ist eine näher an der

³⁶⁶ Vgl. Weber 1989a: 385 f. Lutz unterscheidet als grundlegende Handlungsalternativen die anforderungsreduzierende Strategie, die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter am externen Arbeitsmarkt und die interne Entwicklung. Vgl. hierzu im einzelnen Lutz 1987: 37-51.

³⁶⁷ Weber 1990: 161.

³⁶⁸ Vgl. zu einer derartigen Analyse von Personalstrategien Kullak 1995; zur Beurteilung des Eingangs segmentationstheoretischer Erkenntnisse in die Transaktionskostentheorie vgl. Becker 1985: 36 f.

³⁶⁹ Vgl. z.B. Sengenberger 1987: 52 u. 1979: 15. Dies gilt insbesondere für den Ansatz des dreigeteilten Arbeitsmarktes des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München.

³⁷⁰ Vgl. Blossfeld/Mayer 1988: 262; Lärm 1982: 147 ff.

Realität gelegene Darstellung von Arbeitsmarktstrukturen und -prozessen,³⁷¹ wobei gegenüber der angebotsseitigen Orientierung der Neoklassik die Analyse des Nachfrageverhaltens der Unternehmen stärker in den Vordergrund rückt.³⁷²

Die Segmentationsforschung ist durch eine Vielzahl verschiedener Ansätze gekennzeichnet, die derzeit noch relativ unverbunden und teilweise widersprüchlich nebeneinander existieren. Nachfolgend werden das Konzept des dualen Arbeitsmarktes und der Ansatz des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) vorgestellt. Ersteres stellt den zentralen frühen Beitrag zur Segmentationsforschung dar und bildet mehrheitlich den Ausgangspunkt später entwickelter Diskussionsbeiträge. Letzteres ist speziell auf die Bedingungen des bundesdeutschen Arbeitsmarktes abgestellt und greift sowohl auf das Konzept des dualen Arbeitsmarktes als auch auf die Humankapitaltheorie³⁷³ zurück.

2.3.1.1 Konzept des dualen Arbeitsmarktes

Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes wurde in den 60er und 70er Jahren von Piore unter Mitarbeit von Doeringer entwickelt. Auf der Grundlage zahlreicher empirischer Untersuchungen und unter Rückgriff auf frühere Beiträge sowie im Verlauf ihrer Arbeiten von anderen Forschern aufgenommene Hypothesen entstand ein Ansatz, der einen zentralen Stellenwert für die Entwicklung der heute diskutierten Segmentationsansätze einnimmt. Die Grundkonzeption wurde umfassend 1971 in einer Monographie dargelegt³⁷⁴ und bei nachfolgenden Modifikationen und Erweiterungen beibehalten. Im Zentrum dieser Arbeiten steht das Phänomen des internen Arbeitsmarktes.

Zentrale These im Konzept des dualen Arbeitsmarktes ist die Aufteilung des Gesamtarbeitsmarktes in ein primäres und ein sekundäres Arbeitsmarktsegment, die als Konsequenz eines Wirtschaftsdualismus gedeutet wird.³⁷⁵ Der primäre Arbeitsmarkt stellt eine institutionell abgegrenzte Einheit dar, innerhalb der die Preisbildung und Allokation von Arbeitskraft nicht-marktgesteuert durch eine Reihe administrativer Regeln und Verfahren festgelegt sind. Demgegenüber unterliegt der sekundäre Arbeitsmarkt ökonomischen Variablen und entspricht weitgehend neoklassischen

³⁷¹ Vgl. Sesselmeier/Blauermerl 1990: 149.

³⁷² Vgl. Lärm 1982: 146.

³⁷³ Vgl. zur Humankapitaltheorie Kapitel B.I.2.

³⁷⁴ Vgl. Doeringer/Piore 1971.

³⁷⁵ Bei der Beschreibung und Begründung der Dualstruktur der Wirtschaft, die insbesondere von Piore fortentwickelt wurde, greift dieser zum einen auf die Beschreibung der Dualstruktur der Wirtschaft bei Averitt (1968) und Galbraith (1968) zurück, die einen stabilen hochkonzentrierten Wirtschaftssektor von einem instabilen Wettbewerbssektor unterscheiden. Zum anderen bedingen die eingesetzte Technologie und die Form der Arbeitsteilung, deren Einsatz wiederum von der Marktunsicherheit beeinflusst werden, die Dualisierung der Wirtschaft. Vgl. Piore 1978.

Prämissen.³⁷⁶ Die relative Starrheit der den primären Arbeitsmarkt bestimmenden Regeln bedingt eine Abgrenzung von am externen Arbeitsmarkt (auch kurzfristig) direkt wirkenden externen ökonomischen Einflüssen und hat als Kennzeichen primärer Arbeitsmärkte relativ hohe Löhne, gute Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen, Fairness und Respektierung der individuellen Rechte durch gewisse Mitsprache- und Mitwirkungsrechte bei der Gestaltung betrieblicher Abläufe sowie vor allem stabile Beschäftigung (good jobs) zur Folge. Der sekundäre Arbeitsmarkt ist durch Instabilität der Beschäftigung, relativ niedrige Löhne, schlechte Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen, hohe Fluktuation sowie relative Willkür bei der Behandlung der Arbeitskräfte durch Vorgesetzte gekennzeichnet (bad jobs).³⁷⁷ Die Verbindung zwischen diesen Arbeitsmarktsegmenten wird durch eine begrenzte Zahl von Eintrittspositionen, sog. "entry-jobs" hergestellt.

Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes, das zunächst vornehmlich-zur-Erklärung der Benachteiligung verschiedener Personengruppen, vor allem der schwarzen Arbeitskräfte in städtischen Ballungszentren am Arbeitsmarkt entwickelt wurde, ließ wichtige Unterschiede im primären Arbeitsmarkt unberücksichtigt. Dies veranlaßte Piore dazu, in der Folge den primären Teilarbeitsmarkt noch weiter in ein unteres (blue-collar-jobs) und ein oberes (white-collar-jobs) Segment zu unterteilen. Die bei der Zweiteilung des Arbeitsmarktes für den primären Arbeitsmarkt herausgestellten Charakteristika treffen dabei vor allem für das untere Segment zu. Das obere Segment des primären Arbeitsmarktes, dem vor allem Freie Berufe und Führungspositionen zugeordnet werden, zeichnet sich in der Regel im Vergleich zum unteren Segment durch bessere Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten sowie höheren Status aus. Hinsichtlich der Arbeitsplatzbeschreibungen, der Fluktuations- und Mobilitätsmuster gleicht dieses Segment dem sekundären Teilarbeitsmarkt, allerdings mit dem Unterschied, daß Mobilität und Fluktuation in diesem Fall eher mit beruflichem Aufstieg einhergehen. Darüber hinaus bildet im oberen Teilsektor formelle Ausbildung eine notwendige Voraussetzung für eine Anstellung.³⁷⁸

Mit diesem nunmehr dreigeteilten Arbeitsmarkt wurde das Konzept der Mobilitätsketten entwickelt, das zur präziseren Beschreibung der internen Stabilisierung und gegenseitigen Abschottung der Segmente herangezogen wird. Mobilitätsketten stellen eine in bestimmter Ordnung geregelte Abfolge der Stellenbesetzung dar, die, je nach Arbeitsmarktsegment, spezifische Charakteristika aufweisen.³⁷⁹ Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem primären und dem sekundären Segment besteht darin, daß die Mobilitätsketten des ersten eine Art Karriereleiter darstellen, auf der die Arbeitskräfte im Laufe der Zeit auf Stellen mit höherer Bezahlung und höherem Status aufsteigen. Dies gilt in gleicher Weise für das obere wie für das untere Seg-

³⁷⁶ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 1 f.

³⁷⁷ Vgl. Piore 1978: 69; Doeringer/Piore 1971: 5.

³⁷⁸ Vgl. Piore 1978: 69 f.

³⁷⁹ Vgl. Piore 1978: 72.

ment, weshalb diese beiden Segmente auch als primärer Sektor bezeichnet werden können. Im sekundären Bereich werden demgegenüber Stellen eher zufällig besetzt, einen geregelten Aufstieg gibt es hier nicht.³⁸⁰

Die drei beschriebenen Arbeitsmarktsegmente erinnern nach Piore nicht nur an die in der Soziologie diskutierten Unterscheidungen gesellschaftlicher Subkulturen der Unter-, Arbeiter- und Mittelschicht, sondern die berufliche Laufbahn und damit die Zugehörigkeit zu einem der drei Teilsegmente ist eng mit schichtenspezifischen Sozialisationserfahrungen verbunden.³⁸¹ Arbeitsplätze des sekundären Arbeitsmarktes werden überwiegend mit Arbeitskräften aus der Unterschicht oder mit Jugendlichen aus der Arbeiter- und Mittelschicht besetzt, während Stellen des primären Arbeitsmarktes von Angehörigen der Mittelschicht eingenommen werden.³⁸²

Die Verbindung zwischen dem zuvor beschriebenen primären Arbeitsmarktsegment und dem Phänomen "interner Arbeitsmarkt", dessen Analyse zentraler Gegenstand der Arbeiten von Doeringer und Piore ist,³⁸³ wird darin gesehen, daß der primäre Sektor aus einer Reihe interner Arbeitsmärkte besteht. Der Eintritt in die internen Arbeitsmärkte erfolgt über eine Art Warteschlange, wobei Arbeitskräfte, die aufgrund bestimmter Kriterien am Ende der Warteschlange eingestuft sind, prinzipiell vom Zugang zum internen Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind. Arbeitsplätze des sekundären Arbeitsmarktsegments sind zu einem Großteil vom internen Arbeitsmarkt deutlich abgekoppelt bzw. in den entsprechenden Unternehmen existiert ein derartiger interner Arbeitsmarkt gar nicht, oder aber sie gehören zu einer Art internem Arbeitsmarkt, der dann jedoch durch viele Eintrittspforten und kurze Aufstiegsleitern gekennzeichnet ist.³⁸⁴ Als zentrales Ergebnis bleibt zunächst festzuhalten, daß die so entstehenden Arbeitsmarktsegmente nicht fließend ineinander übergehen, sondern es werden klare institutionalisierte Barrieren zwischen den Segmenten gesehen, die die Mobilität der Arbeitskräfte zwischen den Segmenten, auch bei individuellen Anstrengungen, in der Regel verhindern.

Die Herausbildung interner Arbeitsmärkte, die in ihrer Gesamtheit den primären Arbeitsmarkt bilden,³⁸⁵ wird vornehmlich auf drei Faktoren, die eng miteinander verknüpft sind, zurückgeführt: Spezifische Fertigkeiten, Training-on-the-job und Gewohnheitsrechte.³⁸⁶

³⁸⁰ Vgl. Piore 1978: 73.

³⁸¹ Vgl. Piore 1978: 70.

³⁸² Vgl. Piore 1978: 90 ff.

³⁸³ Vgl. Blien 1986: 104.

³⁸⁴ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 167 f.

³⁸⁵ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 167 f.

³⁸⁶ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 13.

(1) Ausbildung von betriebsspezifischen Fertigkeiten

Bei der Analyse betriebsspezifischer Fertigkeiten lehnen sich Doeringer und Piore an die Argumentation von Becker und Oi an.³⁸⁷ Zunehmende Spezifität von Fertigkeiten und Kenntnissen erhöht das Interesse des Arbeitgebers, die von ihm derart ausgebildeten Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. Die Besonderheiten eines Arbeitsplatzes, die zur Herausbildung betriebsspezifischer Kenntnisse führen, werden von Doeringer und Piore auf die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Qualifikationserfordernisse zurückgeführt, die in erheblichem Umfang von der eingesetzten Technologie beeinflusst sind. Die Herausbildung spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten ist in der Folge als Resultat einer zunehmenden Vertrautheit und Routine mit den Arbeitsplatzbedingungen und den Arbeitsgeräten im engeren Sinne anzusehen als auch auf den Umgang mit Teamkollegen zurückzuführen.³⁸⁸

(2) Training-on-the-job *Beh. Arb. an Maschine*

Eng verbunden mit der angesprochenen betriebsspezifischen Qualifikation ist das Lernen am Arbeitsplatz, dem vor allem für Industriearbeiter (blue-collar-worker) eine zentrale Rolle beigemessen wird. Aus Unternehmenssicht stellt das beiläufige, autodidaktische oder auch unter Anleitung von Kollegen oder Vorgesetzten stattfindende Lernen im Produktionsprozeß eine relativ kostengünstige Trainingsform dar.³⁸⁹ Die Effizienz des Training-on-the-job kann erhöht werden, indem Arbeitsplätze in einer bestimmten Abfolge durchlaufen werden und hierbei systematisch eine Ausweitung der erforderlichen Qualifikationen erfolgt.³⁹⁰ Um die Mitarbeiter zum Durchlaufen derartiger "Mobilitätsketten", die in der Regel mit einer Erhöhung der individuellen Produktivität einhergehen, und zum Verbleib im Betrieb zu motivieren, gehen in der Kette nachgelagerte Stellen mit höherem Status und besserer Entlohnung sowie einer erhöhten Arbeitsplatzsicherheit einher.³⁹¹ Gerade der letzte Faktor spielt unter einem weiteren Gesichtspunkt eine wichtige Rolle, denn erfahrene Mitarbeiter werden nur dann bereitwillig ihr Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben, wenn sie hierdurch keine zunehmende Konkurrenz befürchten müssen.³⁹²

(3) Gewohnheitsrechte

Standen zuvor Faktoren im Vordergrund, die vor allem im Interesse von Unternehmen zur Herausbildung interner Arbeitsmärkte führen, indem sie zu einer Senkung der Produktionskosten beitragen, stehen bei Gewohnheitsrechten als Existenzgrund für interne Arbeitsmärkte zunächst die Interessen der Beschäftigten im Vordergrund,

³⁸⁷ Vgl. u.a. Becker 1964; Oi 1962.

³⁸⁸ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 14 ff.

³⁸⁹ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 18.

³⁹⁰ Vgl. Thurow 1978: 127.

³⁹¹ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 76 ff.; Piore 1978: 72 f.

³⁹² Vgl. Doeringer/Piore 1971: 84.

die aus Sicht der Unternehmung ebenfalls im Sinne einer Kostensenkung genutzt werden können.³⁹³ Arbeitskräfte formen im Laufe ihrer Beschäftigung stabile Gemeinschaften, die dazu tendieren, feste Regeln und Normen des Miteinander herauszubilden. Im Sinne impliziter Kontrakte wird zudem das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten des Arbeitgebers auch für die Zukunft unterstellt. Von Bedeutung ist hierbei das Interesse an langfristiger Beschäftigung, das mit Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Bezahlung und Beförderung einhergeht, was auch einen wichtigen Ansatzpunkt für die Aktivitäten der Gewerkschaften darstellt.³⁹⁴ Aus dem Interesse an Beschäftigungssicherheit kann das Management insofern Effizienzvorteile erzielen, als die Arbeitnehmer hierfür auf einen Teil des sonst kurzfristig erzielbaren Lohnes verzichten. Für Arbeitnehmer bedeuten interne Arbeitsmärkte demzufolge ein Trade-off zwischen gegenwärtigem und zukünftigem Einkommen.³⁹⁵

(4) Weitere Einflüsse

Neben den oben behandelten drei zentralen Einflußgrößen auf die Herausbildung interner Arbeitsmärkte greifen Doeringer/Piore auf weitere, bereits vorliegende Erkenntnisse zurück und bauen diese in ihre Argumentation ein.³⁹⁶ Wie andere Arbeitsmarkttheoretiker sehen Doeringer/Piore auf Seiten der Arbeitgeber, daß diese aufgrund unvollkommener Informationen bei der Rekrutierung und Auswahl von Arbeitskräften deren derzeitige und zukünftige Leistungs- und Lernfähigkeit einzuschätzen haben. Aus diesem Grund erfolgt in einem sog. Screening-Prozeß eine entsprechende Auswahl der Bewerber, wobei als Auswahlkriterien bestimmte Eigenschaften der Bewerber herangezogen werden, von denen angenommen wird, daß sie mit recht hoher Wahrscheinlichkeit ein Kriterium für die Vorhersagbarkeit der tatsächlichen und zukünftigen Arbeitsleistung und Lernfähigkeit bzw. Trainierbarkeit darstellen.³⁹⁷ Die Arbeitskräfte konkurrieren nicht mehr mittels Lohnhöhe, sondern auf Basis des Vergleichs der Kosten, die der Arbeitgeber aufwenden muß, um sie auszubilden.³⁹⁸ Da die Höhe dieser Kosten nicht bekannt ist, stuft der Arbeitgeber die Arbeitnehmer aufgrund ihrer individuellen Hintergrundmerkmale wie Bildung, Alter, Geschlecht, soziale Herkunft oder Bildungsgrad ein, die als Indikatoren für zukünftige Ausbildungskosten angesehen werden.³⁹⁹ Aufgrund des Arbeitgeberinteresses an einer Minimierung dieser Ausbildungskosten werden potentielle Arbeitnehmer entsprechend der herangezogenen Kriterien in eine Arbeitskräfteschlange eingeordnet. Je nach Arbeitskräftebedarf und -angebot bewegt sich der Arbeitgeber

³⁹³ Vgl. Blien 1986: 114 f.

³⁹⁴ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 173.

³⁹⁵ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 28.

³⁹⁶ Vgl. Blien 1986: 108 u. 112 ff.

³⁹⁷ Vgl. Doeringer/Piore 1971: 103.

³⁹⁸ Vgl. Thurow 1978: 118.

³⁹⁹ Vgl. Thurow 1978: 127.

mehr oder weniger an das Ende der Arbeitskräfteschlange. Formale Qualifikation stellt in diesem Prozeß ein wichtiges Kriterium dar, da es als Indikator für Lernfähigkeit und Arbeitsdisziplin gilt.⁴⁰⁰ Damit wird Bildung zu einem wichtigen Kriterium, das über den Zugang zu internen Arbeitsmärkten entscheidet, deren Herausbildung allerdings gerade hierdurch erklärt werden soll.⁴⁰¹ Zuverlässiger und leichter ist aus Arbeitgebersicht die Einschätzung der Leistung und Lernfähigkeit von Arbeitskräften, die bereits dem internen Arbeitsmarkt angehören. Diese sind hierdurch bei der Besetzung höherrangiger Stellen externen Bewerbern gegenüber im Vorteil.⁴⁰² Zudem verfügen interne Bewerber bereits über betriebsspezifische Kenntnisse, und die Besetzung einer Stelle, die nicht als Eintrittsposition, sondern eher als Aufstiegsposition angesehen wird, kann gegen herrschende Gewohnheitsrechte verstoßen.⁴⁰³

2.3.1.2 *Ansatz des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung*

Der betriebszentrierte Segmentationsansatz des Münchner Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) wurde insbesondere von Lutz und Sengenberger entwickelt. Mit dem Ziel, die Erkenntnisse der in den USA entstandenen Segmentationsansätze auf die Gegebenheiten in der Bundesrepublik Deutschland zu übertragen, ist es ihnen mit der Entwicklung eines dreigeteilten Arbeitsmarktmodells gelungen, Spezifika des bundesdeutschen Arbeitsmarktes herauszuarbeiten.⁴⁰⁴ Bei der Erklärung von Arbeitsmarktstrukturen stellen sie die Interessen und das Verhalten von Unternehmen in den Vordergrund.

Zur Erklärung der Teilarbeitsmärkte greift der Ansatz des ISF zum einen auf die Humankapitaltheorie und deren Element des Trainings-on-the-job als wichtigste Form der betriebsspezifischen Ausbildung zurück. Zum anderen werden zentrale Annahmen des zuvor dargestellten institutionalistischen Ansatzes von Doeringer und Piore aufgegriffen. Stand dort die Perspektive der Arbeitskraft im Vordergrund, erfolgt hier die Unterscheidung der Teilarbeitsmärkte in erster Linie unter Beachtung der Interessen und des Verhaltens von Unternehmen. Von zentraler Bedeutung ist die Handelbarkeit der Qualifikationen der Arbeitskräfte, d.h. die zwischenbetriebliche Übertragbarkeit von Qualifikationen. Die Segmentierung des Arbeitsmarktes wird damit auf das Beschäftigterinteresse zurückgeführt, die Rentabilität betrieblicher Humankapitalinvestitionen zu sichern.⁴⁰⁵ Aufgrund verschiedener Zutrittsbeschränkungen zu den einzelnen Arbeitsmarktsegmenten werden Austauschprozesse zwi-

⁴⁰⁰ Vgl. Thurow 1978: 126 ff.

⁴⁰¹ Vgl. Blien 1986: 113.

⁴⁰² Vgl. Doeringer/Piore 1971: 31.

⁴⁰³ Vgl. Pfrieder 1979: 173.

⁴⁰⁴ Vgl. Blien 1986: 213.

⁴⁰⁵ Vgl. Sengenberger 1978a: 33 u. 1978b: 46; Buttler u.a. 1978: 188; Lutz 1979: 46.

schen den Teilarbeitsmärkten behindert, so daß Mobilität vor allem innerhalb der einzelnen Segmente stattfindet. Hierdurch entwickelt sich seitens der Arbeitskräfte eine relativ dauerhafte und stabile Ungleichverteilung von Einkommen und Beschäftigungschancen.⁴⁰⁶

Im Ergebnis wird für die Bundesrepublik Deutschland die Existenz dreier Teilarbeitsmärkte unterstellt: Der unstrukturierte oder Jedermannsarbetsmarkt, der berufsfachliche Teilarbeitsmarkt und der betriebliche Arbeitsmarkt.

Der unstrukturierte Arbeitsmarkt ist dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeitskräfte nur über sog. Jedermannsqualifikationen verfügen. Für dieses Segment bestehen keine Zutrittsbeschränkungen, da das hier gehandelte Arbeitsvermögen aufgrund seiner Allgemeinheit in jedem Betrieb verwertet werden kann. Ein Betriebswechsel ist nicht mit Kosten verbunden, was die zwischenbetriebliche Mobilität erheblich fördert.⁴⁰⁷

Charakteristisch für die Arbeitsplätze des unstrukturierten Arbeitsmarktes sind das Fehlen von Aufstiegschancen, geringe Arbeitsplatzsicherheit und schlechte Gratifikationsbedingungen. Beschäftigte dieses Segments sind vor allem wenig qualifizierte Arbeitskräfte, Frauen und Ausländer.⁴⁰⁸

Besonderes Kennzeichen der vorgenommenen Dreiteilung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland ist der berufsfachliche Teilarbeitsmarkt, der eine Folge des ausgebauten Systems der Berufsbildung darstellt. Arbeitskräfte dieses Segments verfügen über standardisierte, überbetrieblich transferierbare Qualifikationen, die für einen bestimmten Beruf spezifisch sind. Zugangsvoraussetzung zu diesem Segment sind die nach Beendigung einer Ausbildung ausgestellten Zertifikate, die allgemein anerkannte und bekannte Qualifikationsstandards darstellen. Durch die Standardisierung der Fachqualifikation ist ein zwischenbetrieblicher Wechsel ohne größere Friktionen möglich.⁴⁰⁹ Fachliche Teilarbeitsmärkte bestehen vor allem im Bereich der Freien Berufe und im Handwerk.⁴¹⁰

Betriebliche Teilarbeitsmärkte, die auch als betriebsinterne Arbeitsmärkte bezeichnet werden, sind durch Arbeitskräfte gekennzeichnet, die über betriebsspezifische Qualifikationen verfügen. Da betriebsspezifische Qualifikationen nur in dem Unternehmen verwertbar sind, in dem sie erworben wurden, wird die zwischenbetriebliche Mobilität eingeschränkt. Mobilität findet daher verstärkt innerhalb des Segments, d.h. innerhalb des internen Arbeitsmarktes statt. Sie kann vertikal entlang gegebener Aufstiegsleitern⁴¹¹ oder horizontal zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen einer Hierarchieebene⁴¹² erfolgen.

⁴⁰⁶ Vgl. Sengenberger 1979: 3.

⁴⁰⁷ Vgl. Sengenberger 1987: 119; Biehler/Brandes 1981: 49.

⁴⁰⁸ Vgl. Blossfeld 1987: 8.

⁴⁰⁹ Vgl. Sengenberger 1987: 126 ff.; Biehler/Brandes 1981: 49.

⁴¹⁰ Vgl. Blossfeld/Mayer 1988: 266.

⁴¹¹ Vgl. Sengenberger 1987: 154; Lutz 1987: 2; Brandes 1983: 109.

⁴¹² Vgl. Sengenberger 1987: 160 f.; Biehler/Brandes 1981: 51.

Zentrales Merkmal betriebsinterner Arbeitsmärkte ist, daß bei erforderlichen personalpolitischen Maßnahmen auf interne Lösungen zurückgegriffen wird.⁴¹³ Der Zugang zu internen Arbeitsmärkten ist in der Regel auf sog. Einstiegspositionen beschränkt, die am unteren Ende der hierarchischen Stufung der Arbeitsplätze stehen.⁴¹⁴ Interne Rekrutierung bei der Besetzung freierwerdender Stellen und damit Beförderung stellt aus diesem Grund ein wichtiges Element interner Arbeitsmärkte dar.⁴¹⁵ Bei langfristig ausgerichteten Beschäftigungsverhältnissen gewinnen neben monetären Allokationsmechanismen nicht-monetäre Anreize als Koordinationsmechanismen große Bedeutung.⁴¹⁶ Betriebliche Teilarbeitsmärkte sind vor allem in anlageintensiven Branchen, wie z.B. der chemischen Industrie oder der Eisengewinnung zu finden.⁴¹⁷

Interne Arbeitsmärkte sind im Ergebnis als Ausdruck einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie zu interpretieren, die durch das Interesse an langfristiger Nutzung von Arbeitskraft bedingt ist.⁴¹⁸ Aufgrund der Feststellung, daß in einigen Betrieben sowohl betriebs-, fach- und unspezifische Qualifikationen vorhanden sind, wird gefolgert, daß die Grenzen zwischen den Segmenten vor allem innerhalb von Unternehmen verlaufen, also nicht alle Arbeitsplätze eines Unternehmens demselben Segment zuzuordnen sind.⁴¹⁹ Neben dem Konzept einer horizontalen Spaltung des Arbeitsmarktes in die drei o.g. Segmente wird eine weitere vertikale Spaltung des Arbeitsmarktes eingeführt. Danach wird ein primäres Arbeitsmarktsegment, das alle betriebsinternen Teilmärkte einschließt, von einem sekundären, stark konjunkturabhängigen und instabilen Arbeitsmarktsegment unterschieden. Die innerbetriebliche Segmentierung, bei der als entscheidende Dimension der Qualifikationsstruktur der Grad der Spezifität angesehen wird, führt zur Spaltung der Beschäftigten in eine Stamm- und eine Randbelegschaft, deren Arbeitsplätze sich u.a. hinsichtlich Einkommen, Aufstiegschancen und Beschäftigungssicherheit unterscheiden.⁴²⁰

Angehörige des betrieblichen Arbeitsmarktes, der innerhalb des Betriebes der Stammebelegschaft entspricht, haben aufgrund ihrer spezifischen Ausbildung für das Funktionieren eines Unternehmens besondere Bedeutung. Ihnen werden aus diesem Grunde höhere Löhne und bessere Aufstiegsmöglichkeiten eingeräumt, und sie werden bei Schwankungen des Auslastungsgrades des Betriebes zuletzt entlassen. Randbelegschaften haben vor allem die Funktion, eine flexible Anpassung an den konjunkturellen Auslastungsgrad zu ermöglichen. Die qualifikatorischen Anforderungen

← Inhaber
C. S. S. S.

⁴¹³ Vgl. Freimuth 1991: 29.

⁴¹⁴ Vgl. Lutz 1987: 12; Doeringer/Piore 1971: 1 f.

⁴¹⁵ Vgl. Buttler u.a. 1978: 218; Schwan/Soeters 1992: 159.

⁴¹⁶ Vgl. Brandes/Buttler 1988: 96.

⁴¹⁷ Vgl. Blossfeld 1987: 7.

⁴¹⁸ Vgl. Lutz 1987: 13.

⁴¹⁹ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 187; Sengenberger 1987: 327.

⁴²⁰ Vgl. Sengenberger 1987: 269.

an diese Arbeitsplätze werden bewußt gering gehalten, so daß diese möglichst nur Jedermannsqualifikationen aufweisen, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die Anzahl der Arbeitsplätze, die der Randbelegschaft angehören, ist damit abhängig von dem Ausmaß konjunktureller oder saisonaler Schwankungen bzw. deren Einschätzung durch die betrieblichen Entscheider. Wird in dieser Weise die Stammbeflegschaft dem betrieblichen und die Randbelegschaft dem Jedermannsarbeitsmarkt zugeordnet, stellt sich die Frage nach der Bedeutung und Einordnung des berufsfachlichen Arbeitsmarktes. Dies führt zu einer weiteren zentralen These Sengenbergers, und zwar der abnehmenden Bedeutung des berufsfachlichen Teilarbeitsmarktes gegenüber den immer bedeutender werdenden betrieblichen Teilarbeitsmärkten.⁴²¹

Wie bereits angedeutet, ist das Ziel der Errichtung von Teilarbeitsmärkten die Sicherung der Rentabilität von Humankapitalinvestitionen. Der Aufwand zur Erzeugung spezifizischer Qualifikationen soll gemindert und das Risiko des Investitionsverlustes reduziert werden.⁴²² Als kostensenkend wird z.B. eine Qualifikationsstrategie angesehen, bei der Arbeitskräfte überwiegend betriebsspezifische Qualifikationen erwerben und Überschussqualifikationen vermieden werden.⁴²³ Betriebliche Bildungsinvestitionen erfolgen entsprechend in erheblichem Ausmaß in Form des Training-on-the-job. Ist ein Qualifikationserwerb aufgrund eines höheren Abstraktionsniveaus durch Einübung und Anschauung nicht möglich, so erfolgt eine explizite Qualifizierung in Form systematischer Unterweisung oder in formalisierten Bildungsmaßnahmen off-the-job.⁴²⁴ Eine betrieblich finanzierte Investition in Humankapital ist den Annahmen der Humankapitaltheorie nach nur zu erwarten, wenn ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis erwartet wird, das die Amortisation der Investition ermöglicht.⁴²⁵ Da der Austausch betriebsspezifisch ausgebildeter Arbeitskräfte Kosten verursacht, werden zur Sicherung der Humankapitalinvestitionen derart ausgebildeten Mitarbeitern Anreize in Form von z.B. Aufstiegsperspektiven und Arbeitsplatzsicherheit geboten, die an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind.⁴²⁶ Um dennoch die aufgrund von Absatzschwankungen erforderliche Anpassungsflexibilität aufrecht zu erhalten, werden Teile der Belegschaft von derartigen Investitionen ausgeschlossen, sie werden flexibel gehalten.⁴²⁷ Der selektive Einsatz von Humankapitalinvestitionen verstärkt wiederum die Segmentierung des Arbeitsmarktes.

⁴²¹ Vgl. Sengenberger 1978c: 10-18.

⁴²² Vgl. Sengenberger 1978b: 44 ff.

⁴²³ Vgl. Biehler u.a. 1979: 107 f.

⁴²⁴ Vgl. Lutz 1987: 59 f.

⁴²⁵ Vgl. Magoulas 1982: 137.

⁴²⁶ Vgl. Wenger 1984: 49.

⁴²⁷ Vgl. Biehler u.a. 1979: 108.

2.3.1.3 Kritik

Die nachfolgende Kritik konzentriert sich auf den Ansatz des ISF, der zum Teil auf das Konzept des dualen Arbeitsmarktes zurückgreift.

Das Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes findet in der theoretischen Diskussion weitgehend Zustimmung, da es zentrale Charakteristika des deutschen Arbeitsmarktes hervorhebt.⁴²⁸ Gleichzeitig bestehen aber auch Kritikpunkte, die zum Teil mit allgemeinen Problemen des bislang erreichten Forschungsstandes der Segmentationsforschung einhergehen. Da im Segmentationsansatz des ISF auf Grundkategorien der Neoklassiker und amerikanischer InstitutionalistInnen zurückgegriffen wird, teilt der Ansatz zunächst einmal deren Probleme.⁴²⁹

Ein häufig genannter Kritikpunkt am Segmentationsansatz des ISF ist, daß die Herausbildung heterogener Arbeitsplatzstrukturen in Form betriebspezifischer Arbeitsplätze und Technologien, die den Einsatz spezifischer Kenntnisse erfordern und rentabel machen, selbst nicht erklärt wird. Die humankapitaltheoretischen Überlegungen setzen erst an, wenn die behauptete Tendenz zur Ausweitung betriebspezifischer Qualifikationen bereits gegeben ist. Eindeutige Belege für diese Entwicklung werden nicht angeführt.⁴³⁰ Dieser Kritik ist allerdings entgegenzuhalten, daß immer mindestens eine unabhängige Variable betrachtet wird. Zum anderen ist hier anzumerken, daß selbst für den Fall, daß die angenommene Tendenz eines zunehmenden Bedarfs an spezifischen Qualifikationen nicht stimmt, die Hypothese, daß der Bedarf an spezifischen Qualifikationen eine Segmentierung zur Folge hat, hiervon unberührt bleibt.

Ferner bleiben das Ausmaß betriebspezifischer Qualifikationen und die Höhe der aus der zwischenbetrieblichen Mobilität resultierenden Kosten unklar. Fraglich ist, ob sich die Entstehung betriebsinterner Arbeitsmärkte in dem unterstellten Maße mit dem Vorhandensein betriebspezifischer Qualifikationen erklären läßt. Dem Qualifikationsaspekt wird eine derart überragende Bedeutung für die Segmentierung des Arbeitsmarktes zugesprochen, daß andere, möglicherweise als gleichrangig einzustufende soziographische Merkmale letztlich als von der Qualifikation abhängig eingestuft werden bzw. unberücksichtigt bleiben.⁴³¹ Ein großer Teil betriebspezifischer Qualifikationen beruht auf kurzen Anlernzeiten und unterscheidet sich nur geringfügig von Jedermannsqualifikationen, so daß sie nur mit minimalen Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten einhergehen. Zudem sind betrieblich erworbene Qualifikationen nicht zwangsläufig rein betriebspezifischer Natur, und betriebspezifische Kenntnisse haben nicht grundsätzlich die ihnen zugesprochene mobilitätshemmende

⁴²⁸ Vgl. Wagner 1985a: 21; Blien 1986: 213; Biehler/Brandes 1981: 245; Sesselmeier/Blauermeil 1990: 194.

⁴²⁹ Vgl. Blien 1986: 213.

⁴³⁰ Vgl. Wenger 1984: 50; Schmid/v. Dosky 1990: 64; Scheuer 1987: 67.

⁴³¹ Vgl. Lärm 1982: 159.

Wirkung, weil von einer Monopolstellung der Betriebe in bezug auf die eingesetzte Technologie oftmals nicht ausgegangen werden kann.⁴³²

Ein Merkmal, das dieser Ansatz mit der Humankapitaltheorie teilt, ist die geringe Operationalisierungsfähigkeit. Selektivität bei Entlassungen und Beförderungen sowie die Hortung bestimmter Arbeitnehmer in Rezessionen können zwar Anzeichen für die unterstellte Segmentation sein, denkbar scheinen manchen Kritikern jedoch auch andere, nicht betrachtete Ursachen.⁴³³ Die beklagte mangelnde Falsifizierbarkeit des Ansatzes wird vor allem mit Blick auf die noch unbefriedigende Definition des Investitionsbegriffs angeführt, der eine beliebige Interpretation und Berücksichtigung aller Arten von Kosten und Erträgen (monetäre, soziale, psychologische etc.) erlaubt. Schließlich wird den Akteuren am Arbeitsmarkt ein Verhalten unterstellt, das sich stets am ökonomischen Rationalitätskalkül orientiert.⁴³⁴ Probleme der Operationalisierung sind allerdings auch bei allen eher allgemein ausgerichteten Theorien gegeben, was jedoch nicht als wesentlicher Maßstab für die "Güte" einer Theorie anzusehen ist.⁴³⁵

Obwohl Lutz und Sengenberger selbst darauf hinweisen, daß eine Zuweisung der Arbeitskräfte auf die einzelnen Teilarbeitsmärkte wegen des idealtypischen Charakters nicht ganz unproblematisch ist,⁴³⁶ stellt gerade die unzureichende Trennung der Segmente einen häufig angeführten und grundsätzlichen Kritikpunkt dar. Die unscharfe Trennung von Rand- und Stammebelegschaft hat zur Folge, daß die Zugehörigkeit einer Arbeitskraft zur Rand- oder Stammebelegschaft oftmals erst nach Personalabbaumaßnahmen feststellbar ist.⁴³⁷

2.3.2 *Zwei Grundtypen von Personalstrategien: Einkaufs- versus Entwicklungsstrategie*

Ausgangspunkt der an dieser Stelle zu entwickelnden Typologie von Personalstrategien, die den gedanklichen Bezugspunkt in Form vorgegebener Lösungsalternativen der nachfolgenden Analyse darstellt, ist das aus betrieblicher Sicht bestehende Problem der relativ kostengünstigen Sicherstellung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit. Wie die segmentationstheoretischen Ausführungen gezeigt haben, kann die Bereitstellung des Faktors Arbeit auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Zur deutlichen Herausarbeitung der Argumentation werden nachfolgend zunächst zwei Extremtypen von Personalstrategien, d.h. die Einkaufsstrategie und die Entwicklungsstrategie, unterschieden und zu erklären versucht. In den späte-

⁴³² Vgl. Prieue 1984: 129 f.; Schmid/v. Dosky 1990: 65 f.

⁴³³ Vgl. Prieue 1984: 135 f.; Schmid/v. Dosky 1990: 69.

⁴³⁴ Vgl. Freiburghaus/Schmid 1975: 430.

⁴³⁵ Vgl. hierzu auch die entsprechende Diskussion mit Blick auf die Transaktionskostentheorie in Kapitel C.II.5.2.

⁴³⁶ Vgl. Lutz/Sengenberger 1974: 51.

⁴³⁷ Vgl. Schulz-Wild 1979: 93.

ren Ausführungen erfolgt eine weitere Ausdifferenzierung dieser Grundtypen der Problemhandhabung.⁴³⁸

(1) Die Einkaufsstrategie

Bei der Einkaufsstrategie werden die Probleme der Verfügbarkeit und Wirksamkeit weitgehend unter Rückgriff auf den externen Arbeitsmarkt und den dort wirkenden Preismechanismus gelöst. Schwankungen des quantitativen und qualitativen Arbeitskräftebedarfs wird durch den Rückgriff auf den Arbeitsmarkt in Form von Einstellungen und Entlassungen begegnet. Es besteht ein hohes Maß an Arbeitsteilung, und die Entlohnung ist leistungsorientiert an den üblichen Standards ausgerichtet. Insgesamt wird bei der Problemlösung ein kurzer Zeithorizont zugrunde gelegt.

(2) Entwicklungsstrategie

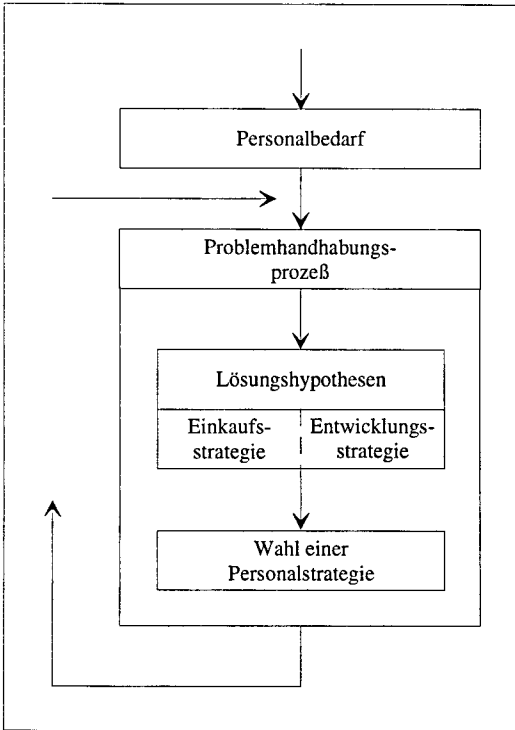
Bei der Entwicklungsstrategie werden die Probleme der Verfügbarkeit und Wirksamkeit organisationsintern durch die Etablierung entsprechend ausgerichteter personalwirtschaftlicher Aktivitäten gelöst. Schwankungen des quantitativen und qualitativen Arbeitskräftebedarfs wird durch Ausgleichsmaßnahmen wie z.B. Überstunden oder Lagerausweitung bzw. interne Rekrutierung oder Qualifizierung begegnet. Im Ergebnis kommt es zu den typischen Erscheinungsformen interner Arbeitsmärkte. Der Zeithorizont der Maßnahmen ist langfristig, d.h. auf die Bindung der Arbeitskräfte ausgerichtet. Abbildung 8 veranschaulicht die vorangegangenen Überlegungen.⁴³⁹

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, diejenigen Problemkonstellationen zu bestimmen, in denen die Einkaufsstrategie bzw. die Entwicklungsstrategie die effizientere Lösung darstellt.

⁴³⁸ Zu einer stärkeren Differenzierung von betrieblichen Beschaffungsstrategien vgl. auch Drumm 1987.

⁴³⁹ Die hier zunächst vereinfacht vorgenommene Unterscheidung der Einkaufsstrategie und der Entwicklungsstrategie zeigt (u.a. aufgrund der segmentationstheoretischen Hintergrundüberlegungen) weitgehende Übereinstimmung mit zwei Strategien einer von Britsch vorgelegten Typologie, bei der allerdings makroökonomische Beschäftigungseffekte im Vordergrund stehen. Britsch unterscheidet die "elastische Anpassungsstrategie", die "stabilisierende Ausgleichsstrategie" und die "kombinierte Anpassungs- und Ausgleichsstrategie" (vgl. Britsch 1983: 76 ff.). In Anlehnung hieran unterscheidet Kullak zwischen der "Anpassungsstrategie" und einer "Stabilisierungsstrategie", die er als alternative Personalstrategien in Klein- und mittelständischen Unternehmen transaktionskostentheoretisch untersucht (vgl. Kullak 1995: 45 ff.).

Abb. 8: *Einkaufs- und Entwicklungsstrategie als Alternativen der Problemhandhabung*



II. Theoretischer Kern des Erklärungsmodells: Die Transaktionskostentheorie

1. Zielsetzung und Grundbegriffe

1.1 Zielsetzung

Die Transaktionskostentheorie verfolgt das Ziel, die Vorteilhaftigkeit alternativer Koordinationsformen, im folgenden auch institutionelle Arrangements genannt, zur Organisation und Abwicklung von Transaktionen zu erklären.⁴⁴⁰ Effizienzkriterium zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit ist die Summe der den Tauschpartnern entstehenden Kosten, d.h. die Summe aus Produktionskosten (Kosten für die ausgetauschten Güter oder Dienstleistungen) und den für die Transaktionskostentheorie im Vor-

⁴⁴⁰ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 216.

dergrund stehenden Transaktionskosten (Kosten für die Abwicklung und Organisation von Transaktionen).⁴⁴¹ Letzteren wurde nach Meinung der Transaktionskostentheoretiker in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt.⁴⁴²

Die Transaktionskostentheorie interpretiert das Problem ökonomischer Organisation als Vertragsproblem und konzentriert sich auf die Kosten, die mit dem Abschluß (ex ante-Transaktionskosten) und insbesondere der Sicherstellung und Kontrolle der Einhaltung (ex post-Transaktionskosten) von Vertragsvereinbarungen einhergehen.⁴⁴³ Im Vergleich zu anderen ökonomischen Organisationsanalysen zeichnet sich die Transaktionskostentheorie durch folgende Punkte aus:⁴⁴⁴

- Sie geht stärker mikroanalytisch vor;
- sie ist sich ihrer Verhaltensannahmen bewußter;
- sie führt die Bedeutung der Faktorspezifität ein;
- sie konzentriert sich stärker auf einen Institutionenvergleich;
- sie interpretiert Unternehmen als Beherrschungs- und Überwachungssystem;
- sie betont die Bedeutung der ex post-Institutionen eines Vertrages.

Nachfolgend werden die Grundelemente und die Grundannahmen der Transaktionskostentheorie dargestellt.

1.2 Transaktionen als Analyseobjekt

Als einer der ersten prägte Commons den Begriff der Transaktion als "... the ultimate unit of activity, which correlates law, economics, and ethics ..."⁴⁴⁵ und konkretisierte sie als "... not the 'exchange of commodities', but the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, which must therefor be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged"⁴⁴⁶. Damit wird (schon in diesen frühen Beiträgen) deutlich, daß Transaktionen nicht als der Austausch von materiellen Gütern, sondern als der Austausch von ausgehandelten Eigentums- und Verfügungsrechten, sog. Property Rights, zu verstehen sind, die dem eigentlichen Tausch von Gütern oder Dienstleistungen logisch und zeitlich vorausgehen.⁴⁴⁷ Verschiedene Versuche einer gezielteren Begriffsbestimmung folgten, wobei diese allerdings teilweise wiederum den Eindruck der Identität von Transaktion und ökonomischer Austauschaktivität vermitteln und darüber hinaus weiterhin

⁴⁴¹ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 217; Williamson 1979: 245.

⁴⁴² Vgl. Williamson 1985: 17; Williamson/Ouchi 1981: 347.

⁴⁴³ Vgl. Williamson 1985: 20.

⁴⁴⁴ Vgl. Williamson 1985: 17 f. u. 1990: 20.

⁴⁴⁵ Commons 1934: 58.

⁴⁴⁶ Commons 1931: 652.

⁴⁴⁷ Vgl. Picot/Dietl 1990: 178.

vage und interpretationsbedürftig geblieben sind.⁴⁴⁸ Selbst Williamson, der in Anlehnung an Commons die Transaktion als "basic unit of the analysis"⁴⁴⁹ ansieht, konnte dieses Problem mit Erklärungsversuchen wie: "A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another begins"⁴⁵⁰ nicht lösen.⁴⁵¹

Hilfreicher erscheint ein Blick auf die inhaltliche Problemorientierung transaktionskostentheoretischer Arbeiten. Hier wird deutlich, daß nicht die Effizienz des Produktionsprozesses selbst im Vordergrund steht, sondern vielmehr die effiziente Aufnahme und Aufrechterhaltung von Tauschbeziehungen. Dorow/Weiermair konstatieren, daß Transaktionen nicht im Sinne einer Vereinbarung von Austauschzielen (z.B. der Austausch eines bestimmten Entgelts gegen eine bestimmte Arbeitsleistung), sondern als das Setzen von Koordinationszielen (z.B. Vereinbarungen über die Art und Weise von Verhandlungen oder die Form der Überwachung des Austausches der vereinbarten gegenseitigen Leistungen) zu verstehen sind. Im Vordergrund steht das Ziel, für gegebene Austauschziele die optimale, d.h. transaktionskostenminimale Koordinationsalternative zu bestimmen und die gegenseitigen Vereinbarungen und Leistungszusagen durch entsprechende Verhandlungs-, Kontroll- und Anreizmethoden zu sichern.⁴⁵²

Da jeder Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf einem Vertrag basiert, wird jede potentielle Transaktion durch Verträge und Regelungen über den Güter- und Leistungsaustausch repräsentiert.⁴⁵³ Transaktionen werden in diesem Sinne zunächst als der Austausch von Verfügungsrechten an einem Gut oder einer Leistung definiert.⁴⁵⁴ Da die Transaktionskostentheorie im Gegensatz zur neoklassischen Mikroökonomik von der Unvollkommenheit von Verträgen ausgeht, was nach den vertragsvorbereitenden Aktivitäten und dem Vertragsabschluß auch zeitlich nachgelagerte Aktivitäten der Vertragskontrolle und Vertragsdurchsetzung erfordert, ist die Einbeziehung der zeitlichen Dimension sinnvoll. Diesen Prozeßcharakter von Transaktionen macht beispielsweise Picot deutlich, indem er formuliert: "Der Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs wird als Transaktion bezeichnet"⁴⁵⁵. Dieser Prozeßcharakter wird in die obige Definition aufgenommen, so daß eine Transaktion in der vorliegenden Arbeit als der Prozeß des Austausches von Ver-

⁴⁴⁸ Vgl. z.B. die Definitionsversuche bei Ouchi 1980: 130; Jones/Hill 1988: 160; Weimer 1988: 76.

⁴⁴⁹ Williamson 1985: 18.

⁴⁵⁰ Williamson 1985: 1; vgl. auch Williamson 1989: 142 u. 1990: 21.

⁴⁵¹ Vgl. die Kritik bei Michaelis 1985: 75.

⁴⁵² Vgl. Dorow/Weiermair 1984: 194 f.

⁴⁵³ Vgl. Sauter 1985: 23.

⁴⁵⁴ Vgl. ähnliche Definitionen bei Michaelis 1985: 77; Gäfgen 1984: 51; Ebers/Gotsch 1993: 227.

⁴⁵⁵ Picot 1982: 269.

fügungsrechten an einem Gut oder einer Leistung mittels impliziter und/oder expliziter vertraglicher Vereinbarungen definiert wird.⁴⁵⁶

1.3 Transaktionskosten als Effizienzkriterium

Im Zentrum der Transaktionskostentheorie steht die Frage, welche Arten von Transaktionen auf welche Art und Weise abgewickelt und organisiert werden sollen. Effizienzkriterium zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationsformen bzw. institutioneller Arrangements, sind die mit einer Transaktion und ihrer Organisation verbundenen Kosten, und zwar die Summe der den Vertragspartnern für die Abwicklung und Organisation einer Transaktion (Transaktionskosten) sowie für die Erstellung der auszutauschenden Güter oder Dienstleistungen (Produktionskosten) entstehenden Kosten.⁴⁵⁷ Den Schwerpunkt bildet dabei die Analyse der Transaktionskosten, deren derzeit noch mangelhafte inhaltliche Konkretisierung gleichzeitig einen zentralen Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie darstellt. Dem Begriff Transaktionskosten liegt in der Regel ein relativ weitgehendes Kostenverständnis zugrunde. Bereits Coase macht dies deutlich, wenn er "costs" als Synonym für "disadvantages" verwendet.⁴⁵⁸ Zwar findet sich trotz der zentralen Bedeutung der Transaktionskosten bei Williamson keine klare Definition oder gar ein empirischer Operationalisierungsversuch, jedoch ist seinen Diskussionen und Klassifizierungsversuchen von Transaktionskosten zu entnehmen, daß auch er ein eher weit angelegtes Kostenverständnis, im Sinne der Beachtung von Opportunitätskosten zugrunde legt.⁴⁵⁹ In ähnlicher Weise umschreibt Picot Transaktionskosten als "... alle Opfer, die zur Erzielung und Verwirklichung ..." ⁴⁶⁰ von Vereinbarungen erbracht werden müssen, und plädiert für eine Erweiterung des im deutschen Rechnungswesen üblicherweise verwendeten Kostenbegriffs. Über die rein monetär erfaßbaren Größen hinaus sollten auch Indikatoren einbezogen werden, die einen indirekten und langfristigen Faktorverbrauch anzeigen, auch wenn diese u.U. nur qualitativ oder ordinal bewertbar sind.⁴⁶¹ Wie bei der Diskussion des Begriffs Transaktion wird auch bei der Beschreibung von Transaktionskosten auf Property Rights zurückgegriffen. So umschreiben z.B. Furubotn/Pejovich Transaktionskosten als "... to be incurred in policing and enforcing the changed structured rights" ⁴⁶², und Tietzel

⁴⁵⁶ Vgl. zur Argumentation und einer ähnlichen Definition Grote 1990: 34.

⁴⁵⁷ Vgl. Williamson 1985: 22 u. 1979: 245; Ebers/Gotsch 1993: 216 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Coase 1937: 39.

⁴⁵⁹ Vgl. Schenk 1988: 317.

⁴⁶⁰ Picot 1982: 270.

⁴⁶¹ Vgl. Picot 1982: 271.

⁴⁶² Furubotn/Pejovich 1972: 1140.

spricht von Kosten, die aus "...der Bestimmung, dem Austausch, der Überwachung und der Durchsetzung von Property Rights ..." ⁴⁶³ resultieren.

Was nun inhaltlich unter Transaktionskosten zu verstehen ist, geht etwas deutlicher aus verschiedenen Klassifizierungsversuchen von Transaktionskosten hervor, bei denen die Phasen des Transaktionsprozesses als Unterscheidungskriterium herangezogen werden. Besonders wichtig ist hierbei die Unterscheidung von ex ante- und ex post-Transaktionskosten. Aufgrund ihrer Verhaltensannahmen werden in der Transaktionskostentheorie - anders als in der Verfügungsrechts- oder der Agenturtheorie - die ex post-Transaktionskosten als besonders wichtig angesehen. ⁴⁶⁴ Welche Kosten vor bzw. nach Vertragsabschluß zu betrachten sind, versucht Williamson mit folgender Aufzählung deutlich zu machen: ⁴⁶⁵

Ex ante-Transaktionskosten:

- Kosten für die Anbahnung und Vorbereitung von Verträgen;
- Kosten für Verhandlungen und Vertragsabschluß.

Ex post-Transaktionskosten:

- Kosten für die Errichtung und den Betrieb von Beherrschungs- und Überwachungssystemen;
- Kosten für Fehlanpassungen, d.h. Anpassung von vertraglichen Regelungen, wenn Vereinbarungen aufgrund unvorhergesehener Veränderungen nicht wie geplant erfüllt werden können;
- Kosten des Feilschens, wenn beiderseitig versucht wird, Fehlentwicklungen im eigenen Sinne zu korrigieren;
- Kosten der Absicherung bzw. Durchsetzung verlässlicher Zusagen.

In anderen Beiträgen werden in ähnlicher Weise Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten unterschieden. ⁴⁶⁶

Zwischen den angeführten Vertragskostenarten besteht ein wechselseitiger Zusammenhang, so daß ex ante- und ex post-Transaktionskosten gleichzeitig zu behandeln sind. ⁴⁶⁷ Eine erhöhte Berücksichtigung von Eventualitäten vor Vertragsabschluß bedingt einerseits einen Anstieg der ex ante anfallenden Informations- und Verhandlungskosten, andererseits verringern sich hierdurch die ex post aufzubringenden Anpassungs- und Schlichtungskosten.

⁴⁶³ Tietzel 1981: 211.

⁴⁶⁴ Vgl. Williamson 1985: 20 ff.; Ebers/Gotsch 1993: 217.

⁴⁶⁵ Vgl. Williamson 1990: 22 ff. u. 325.

⁴⁶⁶ Vgl. Picot 1982: 270; Windsperger 1987: 65. Manche Autoren grenzen den Begriff der Transaktionskosten anders ein, indem sie z.B. Transaktionskosten und Organisationskosten (vgl. Bössmann 1982: 665), interne und externe Transaktionskosten (vgl. Gäfgen 1984: 161) oder irreversible und laufende Transaktionskosten (vgl. Wegehenkel 1981: 27) unterscheiden.

⁴⁶⁷ Vgl. Williamson 1985: 21 f.

Die verschiedenen in der Literatur vorfindbaren Klassifizierungen helfen zwar, eine Vorstellung von der Bedeutung und dem Ausmaß von Transaktionskosten zu bekommen, die Probleme einer genauen Definition und Operationalisierung von Transaktionskosten lösen sie hingegen nicht zufriedenstellend. Diskutiert werden diese Probleme auch im Zusammenhang mit den Schwierigkeiten der Abgrenzung von Transaktionskosten und Produktionskosten, wobei in der Literatur insofern Übereinstimmung herrscht, als es sich bei Transaktionskosten nicht um die Kosten der Produktion, d.h. die Kosten der institutionellen Struktur und die Kosten der Leistungserstellung⁴⁶⁸ handelt und eine Unterscheidung der beiden Kostenarten erforderlich ist. Bereits Arrow wies auf Unterschiede zwischen Produktions- und Transaktionskosten hin und unterstellte, daß Produktionskosten durch die jeweilig eingesetzte Technologie bestimmt werden und unabhängig von den Abwicklungsalternativen anfallen. Transaktionskosten hingegen variieren in Abhängigkeit von der Organisationsform ökonomischer Aktivitäten.⁴⁶⁹ Eine eindeutige Abgrenzung scheint aufgrund von Zurechnungsproblemen und Grenzfällen nicht immer möglich. Außerdem sind Produktionskosten und Transaktionskosten nicht unabhängig voneinander zu betrachten, was dieses Problem noch verschärft.⁴⁷⁰

Williamson sieht sowohl die Probleme der Messung von Transaktionskosten als auch die Probleme der Abgrenzung von Transaktionskosten und Produktionskosten. Seiner Meinung nach wiegen diese Probleme jedoch nicht so schwer wie von manchen Kritikern behauptet, da Transaktionskosten immer in einem Institutionenvergleich veranschlagt werden und für die Vorteilhaftigkeit einer Organisationsform die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten, zwischen denen ein Trade-off besteht, entscheidend ist.⁴⁷¹

Zusammenfassend kann an dieser Stelle zunächst festgehalten werden, daß eine eindeutige Definition von Transaktionskosten bisher nicht vorliegt und aufgrund bestehender Operationalisierungsschwierigkeiten derzeit eine quantitative Messung von Transaktionskosten nicht möglich erscheint.

2. *Verhaltensannahmen*

Im Gegensatz zu neoklassischen Modellen, die Akteure als vollständig informierte Nutzenmaximierer ansehen, geht die Transaktionskostentheorie von opportunistisch handelnden Individuen aus, die einer eingeschränkten Rationalität unterliegen. Diese Annahmen, die nachfolgend näher erläutert werden, bedingen die große Bedeutung, die der ex post-Absicherung von Austauschbeziehungen in der Transaktionskostentheorie zukommt.

⁴⁶⁸ Vgl. Kullak 1995: 53.

⁴⁶⁹ Vgl. Arrow 1969: 60; ähnlich argumentiert auch Bössmann 1982: 665.

⁴⁷⁰ Vgl. Bössmann 1982: 664 ff.; Picot 1986: 2; Ebers/Gotsch 1993: 236; Windsperger 1985: 206 ff.

⁴⁷¹ Vgl. Williamson 1985: 21 f.; Ebers/Gotsch 1993: 217 u. 236; Windsperger 1985: 206 ff.

2.1 *Beschränkte Rationalität*

Die Annahme der begrenzten oder beschränkten Rationalität⁴⁷² basiert auf Erkenntnissen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie. Nach dem Konzept der "bounded rationality" beabsichtigen Individuen zwar rational zu handeln, es ist ihnen aber nur in begrenztem Maße möglich, da kognitive Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung objektiv rationale Entscheidungen behindern,⁴⁷³ was insbesondere bei komplexen, dynamischen Umwelten zum Tragen kommt.⁴⁷⁴ Für Williamson ist "bounded rationality" eine Form von Rationalität, die zwischen den Extremformen "maximizing", die in neoklassischen Modellen vorherrscht, und "organic rationality", die in den sog. evolutionären Ansätzen zugrunde gelegt wird, anzusiedeln ist.⁴⁷⁵ Aus der beschränkten Rationalität folgt, daß Kosten der Planung, Anpassung und Überwachung von Transaktionen seitens der Akteure zu berücksichtigen sind.⁴⁷⁶ In Situationen großer Unsicherheit und Komplexität führen die mit der begrenzten Rationalität einhergehenden Informationsprobleme notwendigerweise zu ex post-Transaktionskosten, was für Williamson mit einer möglichen Überlegenheit der internen gegenüber der externen Organisation einhergeht. Notwendige Anpassungsprozesse sind intern durch adaptive, sequentielle Zielsetzungsprozesse transaktionskostengünstiger durchführbar.⁴⁷⁷

2.2 *Opportunismus*

Die Annahme, daß Akteure zu opportunistischem Verhalten neigen, geht auf die in neoklassischen Konzepten unterstellte individuelle Nutzenmaximierung zurück. Opportunismus stellt nach Williamson die schärfste Ausprägung des Eigennutzstrebens dar. Schwächere Formen sind die einfache Verfolgung von Eigeninteressen und der Gehorsam.⁴⁷⁸ Williamson definiert Opportunismus als "self-interest seeking with guile"⁴⁷⁹ und unterstellt den Akteuren, bei dem Versuch der Maximierung ihrer subjektiven Zielfunktion auch Maßnahmen wie List, Täuschung, Informationszurückhaltung u.ä. einzusetzen, was sowohl ex post als auch ex ante geschehen kann.

Das Ausmaß opportunistischen Verhaltens wird maßgeblich durch die Marktstruktur beeinflusst. Marktbeziehungen, die einen kurzfristigen Wechsel in andere gleichwertige Vertragsbeziehungen oder die Androhung eines Vertragspartnerwechsels ermöglichen, bieten einen Schutz vor opportunistischem Verhalten. In der Realität bestehen

⁴⁷² Vgl. z.B. Williamson 1985: 44-47.

⁴⁷³ Vgl. Simon 1976: 80 ff.

⁴⁷⁴ Vgl. Williamson 1975: 22 f.

⁴⁷⁵ Vgl. Williamson 1985: 44.

⁴⁷⁶ Vgl. Williamson 1985: 46.

⁴⁷⁷ Vgl. Williamson 1975: 22 f. u. 1985: 52.

⁴⁷⁸ Vgl. Williamson 1985: 47.

⁴⁷⁹ Williamson 1985: 47.

hingegen häufig Marktunvollkommenheiten (monopolartige Austauschbeziehungen), die den Wechsel zu anderen Vertragspartnern erschweren und somit opportunistisches Verhalten fördern.⁴⁸⁰ Für die effiziente Organisation von Transaktionen, die ex post durch opportunistisches Verhalten gefährdet werden, folgt hieraus, ex ante entsprechende Sicherungsmaßnahmen einzubauen, d.h. effiziente Beherrschungs- und Überwachungssysteme zur Organisation und Abwicklung von Transaktionen zu schaffen.⁴⁸¹ Ergänzt wird diese Argumentation beispielsweise durch Dorow/Weiermair, die Probleme eines Vertragspartnerwechsels bereits durch die Annahme der begrenzten Rationalität begründet sehen, da den Akteuren in der Regel nicht alle Informationen bezüglich möglicher weiterer Vertragspartner zur Verfügung stehen.⁴⁸²

2.3 Risikoneutralität

Eine nur selten angeführte Verhaltensannahme ist die Risikoneutralität, die im Gegensatz zu den beiden zuvor diskutierten Annahmen im Widerspruch zur Realität steht. Sie dient Williamson zur Vereinfachung der Argumentation und zur Konzentration auf Effizienzfragen.⁴⁸³

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die beiden Kernannahmen, beschränkte Rationalität und Opportunismus, oftmals zu Problemen der Organisation von Transaktionen führen. Ursache ist, vereinfacht ausgedrückt, eine asymmetrische Informationsverteilung. Diese kann vorsätzlich (opportunistisch) herbeigeführt und/oder durch die begrenzte Rationalität bedingt sein. Entsprechend folgt aus den beiden zentralen Verhaltensannahmen die Handlungsmaxime: "Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism"⁴⁸⁴. Zur Handhabung dieser Probleme können verschiedene Regelungen getroffen werden, wobei die Wahl des institutionellen Arrangements neben den Kosten für die Etablierung und Aufrechterhaltung des institutionellen Arrangements selbst vor allem durch die Charakteristika der Transaktion bestimmt wird. Diese sind Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

3. Charakteristika der Transaktion

Nach Williamson können Transaktionen hinsichtlich dreier Charakteristika unterschieden werden, die die Wahl des effizienten institutionellen Arrangements beeinflussen. Diese sind die Faktorspezifität, die Unsicherheit und die Häufigkeit.⁴⁸⁵

⁴⁸⁰ Vgl. Williamson 1975: 26 f.

⁴⁸¹ Vgl. Williamson 1985: 48 f.

⁴⁸² Vgl. Dorow/Weiermair 1984: 200.

⁴⁸³ Vgl. Williamson 1985: 390.

⁴⁸⁴ Williamson 1985: 328 (im Original kursiv); vgl. auch Williamson/Ouchi 1981: 351.

⁴⁸⁵ Vgl. Williamson 1985: 5 u. 1990: 59.

3.1 Faktorspezifität

Von allen Transaktionscharakteristika mißt Williamson der Faktorspezifität die größte Bedeutung bei. Gleichzeitig unterscheidet sie die Transaktionskostentheorie am deutlichsten von anderen Erklärungen ökonomischer Organisation.⁴⁸⁶ Faktorspezifität wird durch transaktionsspezifische Investitionen zur Stützung einer Transaktion und zur Sicherung von Spezialisierungsvorteilen hervorgerufen.⁴⁸⁷ Lange Zeit wurden üblicherweise vier Formen der Faktorspezifität unterschieden: Standortspezifität (*site specificity*), Sachkapitalspezifität (*physical asset specificity*), Humankapitalspezifität (*human-asset specificity*) und zweck- oder partnerbezogene Sachwerte (*dedicated assets*). In neueren Arbeiten fügt Williamson (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) noch Investitionen für den Aufbau eines Markennamens (*brand name capital*) und terminspezifische Investitionen (*temporal specificity*) hinzu.⁴⁸⁸

Durch transaktionsspezifische Investitionen wird eine Situation relativen Wettbewerbs mit vielen potentiellen Vertragspartnern *ex post* in eine monopolistische oder quasi-monopolistische Wettbewerbssituation überführt.⁴⁸⁹ Dieser Übergang wird als sog. "fundamentale Transformation" bezeichnet.⁴⁹⁰ Sie begründet zwischen den Vertragspartnern eine bilaterale Abhängigkeit, da die die Faktorspezifität hervorrufenden Investitionen für andere Austauschbeziehungen nicht oder nur unter Inkaufnahme schlechterer Konditionen verwertbar sind. Da bei einem Partnerwechsel bzw. der zweitbesten alternativen Verwendungsmöglichkeit der getätigten Investition sowohl die Quasirente, d.h. die Erlösdifferenz zwischen der besten und der nächstbesten alternativen Verwendungsmöglichkeit verlorengelht, als auch Mehrkosten durch z.B. Vertragsauflösung, Suche eines neuen Vertragspartners und Abschluß eines neuen Vertrages entstehen, wird bei Vorliegen transaktionsspezifischer Investitionen, d.h. bei Transaktionen, die durch hohe Faktorspezifität gekennzeichnet sind, die Dauerhaftigkeit einer Tauschbeziehung erstrebenswert. Hieraus folgt die Notwendigkeit entsprechender vertraglicher und organisatorischer Vorkehrungen zur Stützung und Absicherung von Transaktionen hoher Faktorspezifität. Diese sind bei Transaktionen, die keine Spezifität aufweisen, nicht erforderlich.⁴⁹¹

Die durch die Faktorspezifität begründete gegenseitige Abhängigkeit ermöglicht es den Transaktionspartnern, opportunistisch zu handeln bzw. die Abhängigkeit des jeweils anderen Transaktionspartners opportunistisch auszunutzen. Es besteht das Risiko, daß der Vertragspartner versuchen wird, die Austauschbeziehung einseitig zu seinen Gunsten zu verändern, um sich die Quasirente anzueignen. Beide Transak-

⁴⁸⁶ Vgl. Williamson 1985: 52; Picot 1991: 148; Richter 1991: 408.

⁴⁸⁷ Vgl. Williamson 1985: 55.

⁴⁸⁸ Vgl. Williamson 1991: 281.

⁴⁸⁹ Williamson spricht in diesem Zusammenhang von "small numbers". Vgl. Williamson 1975: 27.

⁴⁹⁰ Vgl. Williamson 1985: 61.

⁴⁹¹ Vgl. Williamson 1990: 55.

tionspartner sind daher an vertraglichen Regelungen interessiert, die die eigenen Interessen schützen und die Durchsetzung der Vertragsinhalte sowie die Anpassung an veränderte Bedingungen absichern. Vertragswidriges Verhalten oder auch der Versuch, bei Nachverhandlungen die eigene Position zu verbessern, führen zu einer Erhöhung der ex post-Transaktionskosten. Die Einführung institutioneller Regelungen zur Verhinderung oder Begrenzung des opportunistischen Verhaltens verursacht ebenfalls Transaktionskosten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß mit zunehmendem Niveau transaktions-spezifischer Investitionen die Produktionskosten aufgrund von Spezialisierungsvorteilen sinken, während die Transaktionskosten steigen.

3.2 *Unsicherheit*

Unsicherheit stellt die zweite Kosteneinflußgröße dar. Sie kann durch zwei Faktoren hervorgerufen werden. Zunächst kann Unsicherheit aus der komplexen Umwelt resultieren, wobei Komplexität als die Vielzahl von Faktoren in verschiedenen Umweltsegmenten, die in Prozessen der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind, zu verstehen ist.⁴⁹² Aufgrund der begrenzten Rationalität ist es den Vertragspartnern nicht möglich, die gegenwärtigen Bedingungen der Transaktion als auch deren zukünftige Entwicklungen umfassend zu durchschauen. Diese Form der Unsicherheit nennt Williamson parametrische Unsicherheit.⁴⁹³ Zum anderen kann Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Transaktionspartners bestehen, da die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens gegeben ist. In diesem Fall spricht Williamson von der Verhaltensunsicherheit.⁴⁹⁴ Sie ist vor allem dann relevant, wenn parametrische Unsicherheit vorliegt und nicht alle zukünftigen Kontingenzen bereits bei Vertragsabschluß bekannt sind.

Beide Formen der Unsicherheit haben Einfluß auf die ökonomische Gestaltung von Austauschbeziehungen. Im Fall nicht-spezifischer Transaktionen ist das Unsicherheitsproblem vernachlässigbar, da ein Wechsel des Vertragspartners leicht möglich ist. Werden hingegen die Transaktion unterstützende transaktionsspezifische Investitionen getätigt, führt eine Erhöhung der Unsicherheit zu einem Anstieg der ex ante- und der ex post-Transaktionskosten, und entsprechende Regelungen zur Handhabung

⁴⁹² Entsprechend beschäftigt sich ein wesentlicher Teil der Entscheidungstheorie mit der Analyse von Mechanismen, die die Komplexität und Veränderlichkeit der Umwelt reduzieren und somit die Entscheidungssituation vereinfachen. Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1993: 138 ff. und die dort angegebene Literatur.

⁴⁹³ Vgl. Williamson 1985: 57 u. 59.

⁴⁹⁴ Vgl. Williamson 1985: 57 ff. In der Literatur wird Verhaltensunsicherheit darüberhinaus z.B. auf die Fragen zurückgeführt, ob der Transaktionspartner seine vertraglich eingegangenen Verpflichtungen auch erfüllen kann (vgl. z.B. Hart/Holström 1987) oder ob er seine Verpflichtungen auch tatsächlich erfüllt hat, was aufgrund von Meß- und Zurechenbarkeitsproblemen nicht in jedem Fall nachprüfbar ist (vgl. z.B. Barzel 1989; Alchian/Demsetz 1972).

der Unsicherheiten werden erforderlich.⁴⁹⁵ Wenn die Vertragspartner vermehrt Informationen sammeln und verarbeiten müssen, erhöhen sich beispielsweise die Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten. Aufgrund der begrenzten Rationalität bleiben die der Transaktion zugrunde liegenden Verträge notwendigerweise unvollständig, so daß die Notwendigkeit von Anpassungen und Kontrollmaßnahmen je nach Ausmaß der Unsicherheit mehr oder weniger gegeben ist. Zusammenfassend gilt, daß im Fall transaktionsspezifischer Investitionen eine Erhöhung der Unsicherheit zu einem Anstieg der Transaktionskosten führt. Auf die Höhe der Produktionskosten hat die Unsicherheit keinen unmittelbaren Einfluß.⁴⁹⁶

3.3 *Transaktionshäufigkeit*

Das dritte, weniger intensiv diskutierte Charakteristikum der Transaktion ist die Häufigkeit. Die Wiederholung identischer oder ähnlicher Transaktionen ermöglicht die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten, so daß sowohl Produktions- als auch Transaktionskosten je Transaktion sinken. Für die Entscheidung über die Etablierung spezialisierter Beherrschungs- und Überwachungssysteme, deren Nutzen am größten für solche Transaktionen ist, die durch transaktionsspezifische Investitionen gestützt werden, spielt die Häufigkeit insofern eine Rolle, als sich mit zunehmender Häufigkeit die Kosten für die Einrichtung und Aufrechterhaltung des institutionellen Arrangements eher amortisieren.⁴⁹⁷

4. *Organisation von Transaktionen*

4.1 *Vertragstheoretische Grundlagen*

Jedem Austausch von Gütern oder Dienstleistungen liegt ein impliziter und/oder expliziter Vertrag zugrunde. Williamson unterscheidet in Anlehnung an Macneil⁴⁹⁸ drei verschiedene Vertragsformen: Klassische, neoklassische und relationale Verträge. Während Macneil eine Entwicklung weg von einfachen hin zu modernen, relationalen Vertragsformen unterstellt, geht Williamson davon aus, daß die drei alternativen Vertragsformen nebeneinander bestehen und jeweils zur Begründung alternativer Beherrschungs- und Überwachungssysteme (Markt, Organisation und Hybridform) dienen.⁴⁹⁹

⁴⁹⁵ Vgl. Williamson 1985: 59 f.

⁴⁹⁶ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 222.

⁴⁹⁷ Vgl. Williamson 1985: 60 f.

⁴⁹⁸ Vgl. Macneil 1978 u. 1974.

⁴⁹⁹ Vgl. Williamson 1991a: 29.

(1) Klassische Vertragsbeziehungen

Klassische Vertragsbeziehungen sind durch einen diskreten Charakter gekennzeichnet.⁵⁰⁰ Leistung und Gegenleistung können bei eher kurzem Zeithorizont gemäß präziser ex ante vertraglich festgelegter Regeln klar bestimmt werden, und die Identität der Vertragspartner ist aufgrund der begrenzten Kontaktaufnahme nicht weiter von Bedeutung.⁵⁰¹ Durch die genau spezifizierbare Vertragsbeziehung und die Möglichkeit der Abschätzung von Folgen der Nichteinhaltung eines Vertrages kommt es zu sich automatisch abwickelnden Transaktionen. Klassische Vertragsbeziehungen sind typisch für standardisierte Transaktionen, die keiner spezialisierten Abwicklungsform bedürfen. Typisches Beispiel für einen klassischen Vertrag ist der einfache Kaufvertrag, der als Transaktion zwischen voneinander unabhängigen Transaktionspartnern anzusehen ist.⁵⁰²

(2) Neoklassische Vertragsbeziehungen

Neoklassische Vertragsbeziehungen sind im Vergleich zu klassischen Vertragsbeziehungen durch eine größere Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen sowie hieraus resultierende Anpassungserfordernisse gekennzeichnet. Die Vertragspartner sind an einer längerfristigen Transaktionsbeziehung interessiert, so daß für den Fall auftretender Meinungsverschiedenheiten oder Streitigkeiten zusätzliche Anpassungs- und Sicherungsklauseln in den Vertrag aufgenommen werden oder auch die Einbeziehung Dritter (Schiedsverfahren) vorgesehen wird.⁵⁰³ Ein typisches Beispiel für derartige Vertragsbeziehungen sind langfristige Lieferverträge.⁵⁰⁴

(3) Relationale Vertragsbeziehungen

Relationale Vertragsbeziehungen sind durch eine noch weitere Auflösung des für klassische Verträge charakteristischen diskreten Charakters gekennzeichnet. Es wird lediglich eine Art rechtlicher Rahmen für die Abwicklung und Organisation von Transaktionen beim erstmaligen Vertragsabschluß festgelegt. Leistung und Gegenleistung können aufgrund der großen Komplexität und der angestrebten langen Geltungsdauer ex ante nur relativ ungenau festgelegt werden, so daß zahlreiche Anpassungserfordernisse von vornherein von den Vertragspartnern eingeplant werden. Bezugspunkt für diese Anpassungen sind nicht mehr nur die ursprünglichen Vereinbarungen, sondern die gesamte komplexe Sozialbeziehung, so wie sie sich im Zeitablauf verändert.⁵⁰⁵ Beispiele solcher auf Langfristigkeit ausgerichteter und aufgrund der Komplexität nicht mehr durch klassische oder neoklassische Verträge zu

⁵⁰⁰ Vgl. Macneil 1978: 902.

⁵⁰¹ Vgl. Williamson 1985: 69.

⁵⁰² Vgl. Williamson 1985: 73.

⁵⁰³ Vgl. Williamson 1985: 70 f. u. 75.

⁵⁰⁴ Vgl. Williamson 1985: 71.

⁵⁰⁵ Vgl. Williamson 1985: 71 f.

begründende Transaktionsbeziehungen sind unbefristete Beschäftigungsverhältnisse oder Partnerschaften.⁵⁰⁶

4.2 Charakteristika institutioneller Arrangements

Bei der Bestimmung der Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements stellt sich mit Bezug auf die Charakteristika der Transaktion die Frage, inwieweit die alternativen institutionellen Arrangements in der Lage sind, den transaktionskostenverursachenden Faktoren begrenzte Rationalität und Opportunismus entgegenzuwirken und welche Kosten hiermit jeweils einhergehen.

Als Charakteristika institutioneller Arrangements werden die Anreizintensität, das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle, die autonome und die bilaterale Anpassungsfähigkeit⁵⁰⁷ sowie die Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements selbst unterschieden.⁵⁰⁸ Die grundlegenden Formen der Organisation von Transaktionen werden nachfolgend näher betrachtet.

(1) Markt

Vertragliche Grundlage marktlicher Austauschbeziehungen ist der klassische Vertrag. Die Vertragspartner sind weitgehend unabhängig voneinander, und Leistung und Gegenleistung sind eindeutig bestimmbar und monetär bewertbar. Da den Akteuren bei marktlichem Austausch individuelle Einkommensströme zufließen, besteht ein starkes Eigeninteresse an Kostenreduzierung und effizienter Anpassung.⁵⁰⁹ Der am Markt wirkende Preismechanismus setzt starke, insbesondere monetäre Anreize zur strengen Produktionskostenkontrolle sowie effizienten Organisation und Abwicklung von Transaktionen.⁵¹⁰ Die bei klassischen Vertragsbeziehungen gegebene geringe Faktorspezifität und die damit einhergehende starke Konkurrenz und relativ gute Vergleichbarkeit alternativer Transaktionspartner unterstützt die effiziente Ressourcenallokation und schützt die Vertragspartner gleichzeitig vor Opportunismus. Aufwendige Kontrollmechanismen sind nicht erforderlich, da die bestehenden Marktalternativen die Vertragspartner gleichermaßen vor opportunistischem Verhalten schützen. Anpassungen an veränderte Bedingungen können ebenfalls recht kostengünstig vorgenommen werden, da die Akteure autonom auf Verän-

⁵⁰⁶ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 223.

⁵⁰⁷ Mit Bezug auf Hayek (1945) und Barnard (1938) unterscheidet Williamson die autonome und die bilaterale Anpassung, welche beide für das gute Funktionieren von Systemen erforderlich sind. Zum einen geht es um Anpassungen, für die Preise suffiziente Maßzahlen darstellen und bei denen die Akteure autonom auf Preisveränderungen reagieren können (autonome Anpassung). Im anderen Fall geht es um die Anpassungsfähigkeiten der internen Organisation, um die Zusammenarbeit bewußt planvoll und zweckgerichtet zu gestalten (bilaterale Anpassung). Vgl. Williamson 1991: 278.

⁵⁰⁸ Vgl. Williamson 1991: 277 ff. u. 1991a: 20 ff.

⁵⁰⁹ Vgl. Williamson 1991: 279.

⁵¹⁰ Vgl. Williamson 1985: 90 f.

derungen reagieren können und ein Vertragspartnerwechsel nur mit geringen Übergangskosten verbunden ist.⁵¹¹ Der Markt ist demnach durch eine hohe autonome und geringe bilaterale Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet.

Insgesamt stellt der marktliche Austausch für nichtspezifische Transaktionen hinsichtlich Vertragspartnersuche, Vertragsabschluß, Kontrolle der Vertragseinhaltung und Anpassungen die transaktionskostengünstigste Organisationsform dar.⁵¹² Mit zunehmender wechselseitiger Abhängigkeit der Transaktionspartner erschweren die ausgeprägten monetären Anreize von Märkten die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen, und alternative Organisationsformen werden attraktiver.⁵¹³

(2) Organisation

Vertragliche Grundlage organisationsinterner oder hierarchischer Leistungserstellung sind relationale Verträge. Es besteht zwischen den Vertragspartnern ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis, und beide Vertragspartner sind an der Fortdauer der Transaktionsbeziehung interessiert. Aufgrund der begrenzten Rationalität sind derartige Verträge notwendigerweise sehr lückenhaft und entsprechende ex post-Anpassungen in großem Umfang erforderlich. Je stärker die gegenseitige Abhängigkeit, um so größer werden die Vorteile, die sich im Gegensatz zum marktlichen Tausch durch koordinierte schrittweise Anpassungsmaßnahmen an veränderte Bedingungen mit Hilfe formaler Organisation erzielen lassen.⁵¹⁴ Ohne neue vertragliche Vereinbarungen treffen zu müssen, kann aufgrund des relativ einfachen Zugangs zu relevanten Informationen schnell und kostengünstig auf Veränderungen reagiert werden.⁵¹⁵ Diesen verbesserten Möglichkeiten koordinierter Anpassung stehen allerdings erhöhte Kosten gegenüber, da die am Markt durch den wirkenden Preismechanismus starken Anreize zu einem effizienten Ressourceneinsatz bei interner Organisation aufgrund von z.B. Zurechenbarkeitsproblemen, Politisierung von Entscheidungsprozessen usw. nicht mehr in gleichem Maße gegeben sind.⁵¹⁶ Sofern möglich, werden die marktlichen Anreize durch z.B. interne Verrechnungspreise simuliert,⁵¹⁷ was mit entsprechenden Kosten verbunden ist. Da aufgrund der Faktorspezifität die gegenseitige Abhängigkeit steigt, besteht seitens der Transaktionspartner ein erhöhtes Risiko opportunistischen Verhaltens, um sich die Quasi-Rente anzueignen. Diesem ist durch entsprechende Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu begegnen, die ebenfalls Kosten verursachen.⁵¹⁸

⁵¹¹ Vgl. Williamson 1985: 74.

⁵¹² Vgl. Williamson 1991: 278 u. 1985: 73 f.

⁵¹³ Vgl. Williamson 1985: 91.

⁵¹⁴ Vgl. Williamson 1985: 78 u. 1991: 279.

⁵¹⁵ Vgl. Williamson 1981: 557 f.

⁵¹⁶ Vgl. Williamson 1985: 137 f. u. 141 f.

⁵¹⁷ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 225.

⁵¹⁸ Vgl. Williamson 1991: 279 ff. u. 1985: 148 ff.

(3) Hybridform

Die Hybridform stellt eine institutionelle Mischform zwischen Markt und interner Organisation dar. Die Bedingungen für einen effizienten, durch den Preismechanismus geregelten marktlichen Austausch sind nicht mehr völlig gegeben, da ein gewisses Interesse an einer längerfristigen Austauschbeziehung besteht. Gleichzeitig ist die Etablierung eines aufwendigen institutionellen Arrangements, wie es der Organisation entspricht, unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten nicht zu rechtfertigen. Deshalb wird der marktliche Austausch durch zusätzliche Sicherungsmechanismen und Einschaltung Dritter bei Streitfragen ergänzt. In Bezug auf die transaktionskostenrelevanten Kriterien Anreiz- und Kontrollintensität, Anpassungsfähigkeit und Kosten der Etablierung und Nutzung nimmt die hybride Organisationsform eine mittlere Stellung ein.⁵¹⁹

Nach Williamson ist der klassische Vertrag die Grundlage für das Beherrschungs- und Überwachungssystem Markt, während der neoklassische Vertrag der Hybridform (dreiseitige Kontrolle) zuzuordnen ist und der relationale Vertrag vom Begründungszusammenhang her der unternehmensinternen Organisation (bilaterale und unilaterale Kontrolle) entspricht. Wird das jeweils gewählte Beherrschungs- und Überwachungssystem nicht in dieser Form durch ein entsprechendes Vertragssystem unterstützt, hat dies vermeidbare Kosten zur Folge.⁵²⁰

Tabelle 1 gibt zusammenfassend die transaktionskostenrelevanten Charakteristika der drei alternativen institutionellen Arrangements Markt, Organisation und Hybridform wieder.

Tab. 1: *Kostenrelevante Charakteristika alternativer institutioneller Arrangements*

	Markt	Hybride	Organisation
Anreizintensität	++	+	0
Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle	0	+	++
Anpassungsfähigkeit			
autonome	++	+	0
bilaterale	0	+	++
Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements	0	+	++

(0 = gering; + = mittel; ++ = hoch)

Quelle: Ebers/Gotsch 1993: 226 (in Anlehnung an Williamson 1991: 281 u. 1991b: 25)

⁵¹⁹ Vgl. Williamson 1991: 278 ff. u. 1985: 73 f.

⁵²⁰ Vgl. Williamson 1985: 73.

4.3 Zur Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements

Nach Williamson ist für die Analyse der Vorteilhaftigkeit alternativer Beherrschungs- und Überwachungssysteme die Faktorspezifität das entscheidende Transaktionscharakteristikum. Ohne diese stellt der Markttausch die effizienteste Organisationsform dar. Mit zunehmender Faktorspezifität ändert sich dies, und die interne Organisation wird vergleichsweise effizienter.

In vereinfachter Form lassen sich die Kosten, die mit den alternativen institutionellen Arrangements einhergehen, in Abhängigkeit von der Faktorspezifität (k) mit $M = M(k)$ (für das institutionelle Arrangement Markt) bzw. $O = O(k)$ (für das institutionelle Arrangement Organisation) bzw. $H = H(k)$ (für das institutionelle Arrangement Hybridform) kennzeichnen. Wird für alle Transaktionen das gleiche Spezifitätsniveau unterstellt, so ergeben sich folgende Kostenrelationen: $M(0) < O(0)$ und $M' > O' > 0$. In der ersten der beiden Ungleichungen wird zum Ausdruck gebracht, daß bei nicht-spezifischen Transaktionen der marktliche Austausch aufgrund der großen autonomen Anpassungsfähigkeit der Transaktionspartner der internen Organisation, die mit hohen Bürokratiekosten verbunden ist, überlegen ist. Die Konkurrenz am Markt führt zu einer wirksamen Kostenkontrolle, die Produktionskostenvorteile mit sich bringt. Die zweite Ungleichung drückt die zunehmende Unterlegenheit des Marktes bei zunehmender Faktorspezifität aus.⁵²¹ Die erforderlichen koordinierten Anpassungsmaßnahmen sind aufgrund der steigenden wechselseitigen Abhängigkeiten kostengünstiger durch interne Organisation zu realisieren. Hierbei stehen die Transaktionskosten klar im Vordergrund, da die Produktionskostenunterschiede mit zunehmender Spezifität der Transaktion abnehmen.⁵²²

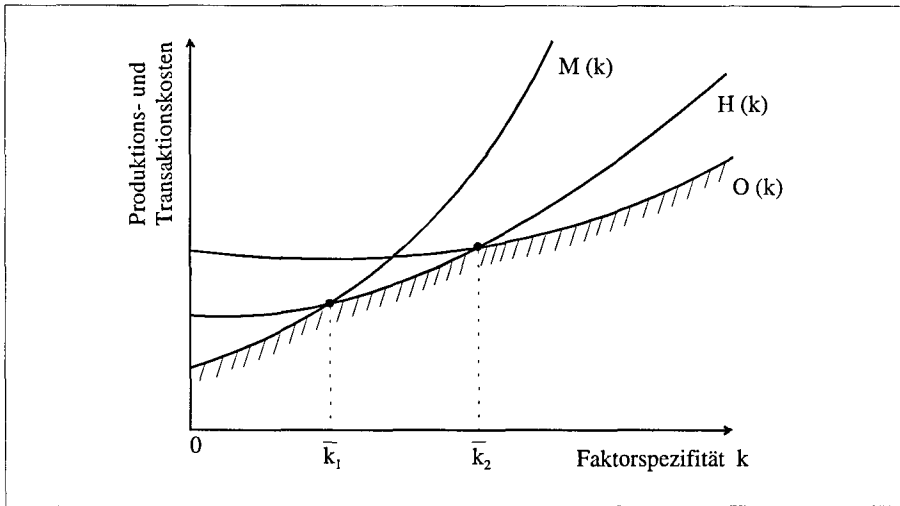
Wie oben beschrieben, ist die hybride Form hinsichtlich der transaktionskostenverursachenden Charakteristika zwischen Markt und Organisation einzuordnen. Bei dieser Zwischenform wird die koordinierte hierarchietypische Anpassungsfähigkeit teilweise zugunsten autonomer markttypischer Anpassungsfähigkeit aufgegeben, wodurch bei mittlerer Faktorspezifität die besten Ergebnisse erzielt werden. Für die Kostenrelation bedeutet dies, daß $M(0) < H(0) < O(0)$ und $M' > H' > O' > 0$ ist. In diesem Fall bringt die erste Ungleichung zum Ausdruck, daß ergänzend zur obigen Ungleichung die mit der hybriden Form einhergehenden Bürokratiekosten bei nicht spezifischen Transaktionen zwischen der Höhe der Kosten marktlicher bzw. interner Organisation liegen. Die zweite Ungleichung besagt, daß mit zunehmender Faktorspezifität die hybride Form dem marktlichen Austausch überlegen und dem organisationsinternen Austausch unterlegen ist. Mit anderen Worten ist im Bereich mittlerer Faktorspezifität die hybride Form den beiden Alternativen Markt und Hierarchie überlegen.⁵²³ Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 9 dargestellt.

⁵²¹ Vgl. Williamson 1991a: 22.

⁵²² Vgl. Williamson 1985: 90 ff.

⁵²³ Vgl. Williamson 1991: 283 f. u. 1991a: 22 ff.

Abb. 9: Kosten in Abhängigkeit institutioneller Arrangements



Quelle: In Anlehnung an Williamson 1991: 284 (Übersetzung der Verf.)

Zusammenfassend läßt sich demnach für die Wahl des effizienten institutionellen Arrangements feststellen, daß

- der Markt im Bereich $k < \bar{k}_1$,
- die Hybridform im Bereich $\bar{k}_1 < k < \bar{k}_2$ und
- die Organisation im Bereich $k > \bar{k}_2$

die effiziente Organisationsform darstellt.⁵²⁴

5. Zusammenfassung und kritische Würdigung

5.1 Kernaussagen und zusammenfassendes Modell

Im Zentrum transaktionskostentheoretischer Forschung steht die Frage, warum verschiedene Arten von Transaktionen in unterschiedlichen institutionellen Arrangements abgewickelt und organisiert werden. Untersuchungseinheit ist die Transaktion, zentraler Erklärungsansatz sind die je nach Charakteristika der Transaktion (Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit) und Charakteristika des institutionellen Arrangements (Anreiz- und Kontrollintensität, Anpassungsfähigkeit, Kosten der Etablierung und Nutzung) anfallenden Transaktionskosten. Unter Heranziehung etablierter organisationstheoretischer Konzepte (begrenzte Rationalität, Opportunismus, Unsi-

⁵²⁴ Vgl. Williamson 1991a: 24.

cherheit) und neuer Erklärungsfaktoren, wobei Art und Ausmaß transaktionspezifischer Investitionen im Vordergrund stehen, bietet die Transaktionskostentheorie ein breites Anwendungsfeld für alle ökonomischen Probleme, die als Vertragsproblem behandelt werden können. Zentrale Anwendungsfelder sind die Erklärungen für die Herausbildung von Organisationen sowie die Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationsformen wie Markt und Hierarchie (Organisation)⁵²⁵ oder interorganisationaler Gestaltungsformen wie Joint-Ventures, Franchising, strategische Allianzen etc.⁵²⁶ Mit Blick auf das zentrale Transaktionscharakteristikum Faktorspezifität kann die grundlegende Argumentation der Transaktionskostentheorie wie folgt zusammengefaßt werden:

Transaktionen, die durch ein geringes Ausmaß transaktionspezifischer Investitionen gekennzeichnet sind und ein eher geringes Ausmaß an Unsicherheit aufweisen, sind auf der Basis einer klassischen Vertragsbeziehung, d.h. über den Markt, kostenoptimal zu organisieren. Die Anreizintensität des Marktes sichert den sparsamen Einsatz knapper Ressourcen, und Opportunismus stellt aufgrund der autonomen Anpassungsfähigkeit der Vertragspartner kein Problem dar. Der Etablierung und Nutzung eines aufwendigen institutionellen Arrangements mit Anreiz-, Kontroll- und Anpassungsmechanismen bedarf es daher nicht.

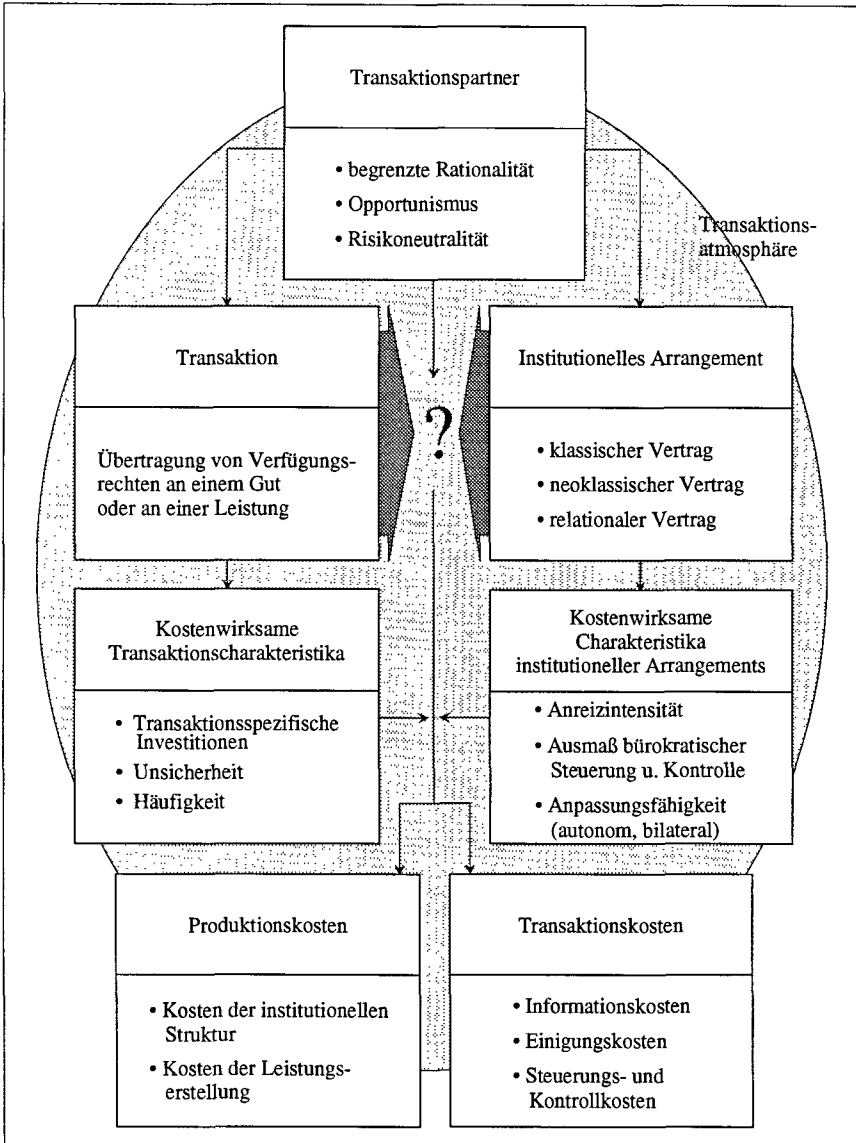
Transaktionen, die durch ein hohes Maß transaktionspezifischer Investitionen gekennzeichnet sind und die ein hohes Ausmaß an Unsicherheit aufweisen, sind auf der Basis einer relationalen Vertragsbeziehung, d.h. organisationsintern, kostenoptimal abzuwickeln. Die Transaktionspartner sind voneinander abhängig, und etwaige Anpassungen müssen zunehmend bilateral stattfinden. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit stellt Opportunismus ein Problem dar, dem durch die Etablierung und Nutzung eines aufwendigen institutionellen Arrangements zu begegnen ist.

Die in der Transaktionskostentheorie betrachteten Elemente und die unterstellten Wirkungszusammenhänge sind in Abbildung 10 im Überblick veranschaulicht.

⁵²⁵ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 234; Schmidt 1992: 1863; Perrow 1986a: 241.

⁵²⁶ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 234; Ouchi 1981: 140.

Abb. 10: Grundmodell der Transaktionskostentheorie



5.2 Kritische Würdigung

Kritische Beiträge und Anmerkungen zur Transaktionskostentheorie beziehen sich sowohl auf das Gesamtkonzept als auch auf die Elemente und die unterstellten Wirkungszusammenhänge.

5.2.1 Zum Gesamtmodell

Die Transaktionskostentheorie stellt einen in den vergangenen Jahren mit zunehmender Aufmerksamkeit diskutierten Forschungsansatz dar. Die diesbezüglichen Diskussionsbeiträge reichen von außerordentlich positiven Beurteilungen⁵²⁷ bis hin zu eher kritischen oder sogar ablehnenden Stellungnahmen, die jedoch ebenfalls den geleisteten Forschungsbeitrag würdigen.⁵²⁸ Die im Vergleich zu anderen Theorien anerkannte Leistungsfähigkeit der Transaktionskostentheorie kommt u.a. darin zum Ausdruck, daß Vertreter verschiedener Disziplinen, d.h. Mikroökonomien, Industrieökonomien, Organisationssoziologen und Betriebswirte eine transaktionskostentheoretische Analyse ihrer Fragestellungen als sinnvoll erachten.⁵²⁹

Die Transaktionskostentheorie verfolgt das Ziel, zentrale Einflußfaktoren auf die Wahl alternativer institutioneller Arrangements zu identifizieren. Die empirischen Untersuchungen konzentrieren sich darauf, diese zentralen Annahmen zu überprüfen, was, dies sei noch einmal angemerkt, derzeit aufgrund noch bestehender konzeptioneller Schwächen allerdings mit verschiedenen Problemen behaftet ist. Die Kritik, daß die Transaktionskostentheorie sich zu sehr auf die kostenrelevanten Faktoren konzentriert und damit zu einseitig argumentiert,⁵³⁰ scheint solange unangebracht, als nicht erwiesen ist, daß dies nicht das zentrale Problem institutioneller Gestaltung darstellt und somit für die grundlegende Erklärung der Wahl institutioneller Arrangements ausreicht. Andererseits konnten die Anhänger der Transaktionskostentheorie bislang noch nicht den Beweis erbringen, daß die Höhe der mit der Organisation und Abwicklung von Transaktionen einhergehenden Transaktionskosten in verschiedenen institutionellen Arrangements in der Realität wirklich systematisch in der vorhergesagten Weise variiert. Außerdem können verschiedene empirisch belegte Sachverhalte nicht ohne weiteres in Anhängigkeit von den Charakteristika der Transaktion erklärt werden.⁵³¹ Allerdings ist ein solcher Nachweis auch sehr schwer anzuführen, da die Transaktionskostentheorie unterstellt, daß sich langfristig die effizienten, d.h. kostengünstigeren Gestaltungsformen durchsetzen, was nicht bedeutet, daß in der Realität nicht auch weniger effiziente Formen auftreten können. In diesem teilweise sehr umstrittenen Punkt zeigt die Transaktionskostentheorie somit Überein-

⁵²⁷ Vgl. z.B. Scott 1984; Zald 1987; Alchian/Woodward 1988.

⁵²⁸ Vgl. z.B. Perrow 1986; Granovetter 1985.

⁵²⁹ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 234 und die dort umfangreich angeführte Literatur.

⁵³⁰ Vgl. Frese 1992: 208; Dorow/Weiermair 1984.

⁵³¹ Vgl. Sydow 1992: 145.

stimmung z.B. mit der Kontingenztheorie und vielen Ansätzen der Mikroökonomie.⁵³² Bislang berücksichtigen nur wenige Untersuchungen, daß der Wettbewerb zwischen Institutionen je nach relevantem Kontext unterschiedlich intensiv ausgeprägt sein kann und aufgrund gegebener Machtkonstellationen möglicherweise auch im Sinne der Transaktionskostentheorie weniger effiziente Gestaltungsformen langfristig Bestand haben können. Schließlich ist auch zu berücksichtigen, daß die Entscheider aufgrund ihrer begrenzten Rationalität möglicherweise gar nicht in der Lage sind zu erkennen, welches institutionelle Arrangement das kostengünstigste ist.⁵³³

Die Transaktionskostentheorie ermöglicht eine sinnvolle Integration weiterer organisationstheoretischer Ansätze, indem sie Erkenntnisse des situativen Ansatzes und der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie aufgreift.⁵³⁴ Wie der situative Ansatz betont auch die Transaktionskostentheorie, daß die Organisationsstruktur bzw. genauer die "governance structure" von situativen Faktoren beeinflusst wird, wobei allerdings andere als die üblicherweise hierunter verstandenen Faktoren angeführt werden. Eine weitgehende Konformität besteht schließlich mit den zentralen Annahmen und Thesen des Resource-Dependence-Ansatzes.⁵³⁵

Als besonderes Merkmal der Transaktionskostentheorie bleibt festzuhalten, daß sie ihre zentralen Variablen aus einem geschlossenen Konzept ableitet und die aufgestellten Zusammenhänge konsequent mit Transaktionskostenvorteilen begründet.⁵³⁶

Zwar erlaubt der relativ hohe Allgemeinheitsgrad der Theorie nur allgemeine Tendenzaussagen, indem Zusammenhänge unter Beachtung ausgewählter Einflußfaktoren aufgezeigt und verschiedene Möglichkeiten der Einsparung von Transaktionskosten diskutiert werden. Gerade dieser hohe Allgemeinheitsgrad ermöglicht gleichzeitig, die Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie auf vielfältige Austauschbeziehungen anzuwenden. Williamson ist sogar der Auffassung, daß die Transaktionskostentheorie auf jede Problemstellung anwendbar ist, die sich als Vertragsproblem beschreiben läßt.⁵³⁷ Gleichzeitig bedingt der hohe Allgemeinheitsgrad aber auch eine geringe Genauigkeit.⁵³⁸ Bei der Analyse von Einzelfällen und der Ableitung konkreter Gestaltungsmaßnahmen sind daher weitere Erkenntnisse aus dem jeweiligen Problemfeld in die Analyse einzubeziehen, was u.a. aufgrund der bereits in der Theorie vorgenommenen Integration anderer organisationstheoretischer Ansätze bei zahlreichen Problemstellungen sinnvoll möglich ist. Dies sei an zwei zentralen Beispielen erläutert, die in den nachfolgenden Kapiteln noch von Bedeutung sein werden.

⁵³² Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 239.

⁵³³ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 240; Dow 1987: 27 f.; Schneider 1985: 1241.

⁵³⁴ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 235.

⁵³⁵ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 235; zum Resource-Dependence-Ansatz vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Pfeffer 1981; vgl. hierzu auch Kapitel D.II.

⁵³⁶ Vgl. Schmidt 1992: 1860.

⁵³⁷ Vgl. Williamson 1985: 41.

⁵³⁸ Vgl. Aoki 1990: 8; Williamson 1990: 328.

Zum einen wird die Vernachlässigung von Machtaspekten häufig als Kritikpunkt angeführt.⁵³⁹ Es ist anzunehmen, daß die Macht der Transaktionspartner sowohl die Wahl des institutionellen Arrangements als auch die Möglichkeiten der Verhandlungspartner, ihre Interessen einzubringen und ex post Ansprüche durchzusetzen, beeinflußt. Hierbei spielt die Möglichkeit der Machtausübung, z.B. in Form von Kontrollausübung, eine wichtige Rolle.⁵⁴⁰ Ferner ist die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten nicht notwendigerweise für beide Transaktionspartner in gleichem Maße gegeben.⁵⁴¹ Die Transaktionskostentheorie blendet beim derzeitigen Stand ihrer Diskussion zwar Machtaspekte in der Regel aus, bei Weiterentwicklungen scheint ihre Einbeziehung, sofern vor dem Hintergrund der Fragestellung relevant, jedoch möglich. Einen denkbaren Ansatzpunkt zur Integration von Machtaspekten in die transaktionskostentheoretische Argumentation sehen Ebers/Gotsch darin, das Ausmaß transaktionsspezifischer Investitionen und die Möglichkeit der Kontrolle von Unsicherheit als Machtbasen zu interpretieren.⁵⁴² Mit Blick auf die Effizienz bleibt schließlich zu fragen, ob die Vorteilhaftigkeit hierarchischer Organisation nur unter dem Aspekt der Koordinationseffizienz betrachtet werden sollte oder ob nicht auch die Möglichkeit der Machtausübung und deren Absicherung für die Akteure relevant ist bzw. relevant sein kann.⁵⁴³

In ähnlicher Weise wird auch die Vernachlässigung der institutionellen Umwelt kritisiert.⁵⁴⁴ Dies ist problematisch, da die (gegebene) Umwelt - so die Annahme - die Gestaltung und die Wahl des institutionellen Arrangements beeinflußt, indem die mit der Wahl eines institutionellen Arrangements verbundenen Transaktionskosten in Abhängigkeit von den Ausprägungen relevanter Umweltsegmente variieren. Die Umwelt kann bestimmte Verhaltensweisen und damit unter Umständen auch opportunistisches Verhalten mit Kosten belegen und damit unzumutbar werden lassen, so daß keine weiteren Absicherungen erforderlich sind. In diesem Zusammenhang wird auch darauf verwiesen, daß Williamson Effizienz zu sehr technisch interpretiert und diese verkürzte Sichtweise dazu führt, daß die Überlebensfähigkeit verschiedener Organisationsformen unabhängig vom jeweiligen Kontext beurteilt wird.⁵⁴⁵

Den aufgeführten Problemen kann bei Weiterentwicklungen der Transaktionskostentheorie begegnet werden, indem zusätzliche Variablen in die Analyse einbezogen sowie ihre Wirkungen auf die Wahl eines institutionellen Arrangements systematisch

⁵³⁹ Vgl. z.B. Dorow/Weiermair 1984: 202; Francis 1983: 115 f.; Malcomson 1984: 119 ff.; Perrow 1981.

⁵⁴⁰ Vgl. Nienhüser 1993: 243.

⁵⁴¹ Vgl. Dorow/Weiermair 1984: 202.

⁵⁴² Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 236. Zu einer kritischen Einschätzung der Möglichkeiten, Machtprozesse transaktionskostentheoretisch zu analysieren vgl. Sydow 1992: 161.

⁵⁴³ Vgl. Vanberg 1982: 284; Malcomson 1984: 123.

⁵⁴⁴ Vgl. Zald 1987; Granovetter 1985.

⁵⁴⁵ Vgl. Putterman 1981: 277; Goldberg 1980: 268; Jones 1982: 119.

untersucht werden. Williamson selbst spricht diesbezüglich von der Transaktionsatmosphäre, die es näher zu analysieren gilt.⁵⁴⁶ Zwar hat sich Williamson bislang nicht ausführlich der Transaktionsatmosphäre gewidmet, er zeigt jedoch zwei Wirkungsbereiche auf, die in gewisser Weise externen und unternehmensinternen Rahmenbedingungen entsprechen. Unter Verweis auf Davis/North unterscheidet er zwischen institutioneller Umwelt und institutionellem Arrangement. Erstere umfaßt die bei Zustandekommen und Abwicklung von Transaktionen einflußnehmenden Faktoren. Letzteres regelt durch seine Struktur den Umgang zwischen Entscheidungseinheiten und ermöglicht bzw. bewirkt je nach Ausprägung mehr oder weniger eine Kooperation oder auch Änderungen von Verfügungsrechten.⁵⁴⁷

Die von Williamson vorgelegte Argumentation für die Wahl des effizienten institutionellen Arrangements scheint eindeutig. Derartigen Abgrenzungen wird kritisch gegenübergestellt, daß in der Praxis eine solche trennscharfe Unterscheidung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationsformen nicht möglich ist, was insbesondere für die Hybridform gilt. So ist beispielsweise festgestellt worden, daß auch bei organisationsinternen Transaktionsbeziehungen Elemente marktlichen Austausches vorzufinden sind (z.B. bei den Lieferbeziehungen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen eines dezentralisierten Mehrproduktunternehmens⁵⁴⁸). Umgekehrt werden bei marktlichen Austauschbeziehungen Elemente hierarchischer Organisation aufgenommen, wenn beispielsweise einem Transaktionspartner bestimmte Entscheidungsrechte eingeräumt werden.⁵⁴⁹ Die alternativen institutionellen Arrangements sind zwar durch je typische Strukturmerkmale beschrieben, es kann jedoch entlang einer grundlegenden Dimension eine Differenzierung hinsichtlich der den Transaktionspartnern gegebenen Autonomie in Bezug auf die jeweils betreffende Transaktion eingeräumt werden.⁵⁵⁰

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Faktorspezifität und Organisationsform wird die statische Sichtweise der Transaktionskostentheorie kritisch beurteilt. Erst durch die Einführung langfristiger Tauschzeiträume und zunehmender Faktorspezifität entsteht aufgrund des Aufbaus von Quasi-Renten ein verstärktes Interesse an dauerhaften Transaktionsbeziehungen, was wiederum Einfluß auf die Organisationsform hat. So erhöht sich beispielsweise das Ausmaß an betriebsspezifischen Qualifikationen im Verlauf der Vertragsbeziehung, was nach den Annahmen der Theorie zu einer Veränderung der Organisationsform führen müßte.⁵⁵¹

⁵⁴⁶ Vgl. Williamson 1991: 269 u. 287; vgl. auch Picot 1991: 148.

⁵⁴⁷ Vgl. Williamson 1991a: 26 unter Verweis auf Davis/North 1971.

⁵⁴⁸ Vgl. Stinchcombe 1990: 194 ff.

⁵⁴⁹ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 238.

⁵⁵⁰ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 239; Dow 1987: 16; Picot 1982: 273 f.; Williamson 1985: 83.

⁵⁵¹ Vgl. Becker 1985: 118.

5.2.2 Zu den Theoriebausteinen

Im Vordergrund der Kritik an den einzelnen Theoriebausteinen steht die fehlende eindeutige Definition der Transaktionskosten,⁵⁵² die im wesentlichen auf noch nicht geklärte konzeptionelle Probleme des Konstrukts zurückzuführen ist.⁵⁵³ Trotz der Frage, in welchem Umfang die Effizienz einer Organisationsform vornehmlich aufgrund der mit ihr einhergehenden Transaktionskosten erklärt werden kann und andere Effizienzkriterien (z.B. Sicherungsniveau der Austauschbeziehung, Abbau von Spannungen zwischen Vertragspartnern etc.)⁵⁵⁴ vernachlässigbar sind, wird die Existenz derartiger Kosten sowie ihr Einfluß auf die Wahl von Organisationsformen nicht bestritten. Auch wenn die Lösung, Transaktionskosten als komparative Kosten zu fassen, um mit ihnen tendenziell die Wahl einer Transaktionsform zu bestimmen, nicht völlig zufriedenstellend sein kann, wiegen doch die Erkenntnisse, die eine derartige Betrachtungsweise mit sich bringt, zu schwer, als daß man aufgrund der noch bestehenden Probleme von dieser Sichtweise abrücken sollte.⁵⁵⁵ Transaktionskosten sind ein reales Phänomen,⁵⁵⁶ und zukünftige Forschung sollte sich entsprechend den mit ihnen verbundenen Problemen stellen und sich nicht aufgrund konzeptioneller Probleme anderen, leichter zugänglichen Fragen widmen.⁵⁵⁷

Stärker vertieft werden muß in diesem Zusammenhang auch die Analyse der Bedeutung der Produktionskosten für die Wahl des institutionellen Arrangements. Besonders deutlich wird dies bei der Analyse und Erklärung vertikaler Integration und den mit ihr einhergehenden (Produktions-) Kostenvorteilen. Relevant ist damit auch der Trade-off zwischen den durch transaktionsspezifische Investitionen erzielbaren Produktionskostenvorteilen und den möglicherweise hierdurch bedingten Transaktionskostenanstieg. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist eine klare Abgrenzung von Produktionskosten und Transaktionskosten.⁵⁵⁸

Die fehlende Meßbarkeit der Transaktionskosten kommt vor allem in empirischen Untersuchungen zum Tragen, so daß Versuche der Messung auch die Ausnahme darstellen.⁵⁵⁹ Eine Lösung sieht Williamson darin, statt des direkten Vergleichs von Transaktionskosten die Überprüfung der transaktionskostentheoretisch unterstellten Wirkungszusammenhänge anzustreben, d.h. zu prüfen, ob die Charakteristika der Transaktion mit den Charakteristika des institutionellen Arrangements in der postulierten Weise variieren.⁵⁶⁰ Bei der Illustration der relativen Vorteilhaftigkeit verliert

⁵⁵² Vgl. z.B. Dorow/Weiermair 1984: 193.

⁵⁵³ Vgl. Richter 1991: 421; Alewell 1993: 28.

⁵⁵⁴ Vgl. Dorow/Weiermair 1984: 197.

⁵⁵⁵ Vgl. Picot/Wenger 1988: 30.

⁵⁵⁶ Vgl. Jensen/Meckling 1976: 357.

⁵⁵⁷ Vgl. Sauter: 1985: 63. Zu unterschiedlichen Einschätzungen vgl. Sydow 1992: 166 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. auch Sydow 1992: 149 ff.

⁵⁵⁹ Vgl. Hammes/Poser 1992: 887 f.

⁵⁶⁰ Vgl. Williamson 1985: 22.

das Problem der absoluten Höhe der Transaktionskosten an Bedeutung.⁵⁶¹ Gelöst werden die Probleme durch diese Vorgehensweise allerdings nicht völlig, da die Transaktionskostentheorie nicht unterstellt, daß die effiziente Lösung in jedem Fall in der Realität anzutreffen ist, sondern konstatiert, daß sie sich im Zeitablauf durchsetzen wird. In derartigen Fällen müßte allerdings ein höheres Kostenniveau vorliegen.⁵⁶² Hinsichtlich der empirischen Bewährung der Transaktionskostentheorie finden sich in der Literatur überwiegend positive Beurteilungen.⁵⁶³

Die für die Transaktions- und Produktionskosten angeführten Probleme der Konzeptionalisierung und Operationalisierung gelten derzeit auch noch für die Charakteristika der Transaktion, vor allem hinsichtlich der zentralen Variable Faktorspezifität. Dies verursacht Schwächen im Hinblick auf eine stringente theoretische Argumentation, da große Interpretationsspielräume bestehen und die Gefahr wenig objektivierbarer Transaktionskostenargumente gegeben ist.⁵⁶⁴

Ebenfalls der Kritik ausgesetzt ist die Reduzierung der Motivationsstruktur auf opportunistisches Eigennutzstreben.⁵⁶⁵ Im Interesse einer größeren Erklärungskraft werden andere Verhaltensklärungen wie Streben nach Anerkennung, Verantwortung und Solidarität oder Orientierung an gemeinsamen Werten und Normen als möglich angesehen bzw. unterstellt.⁵⁶⁶ Auch Williamson diskutiert in seinen Arbeiten weitere, möglicherweise das Verhalten beeinflussende Größen,⁵⁶⁷ hält aber letztlich an der Annahme opportunistischen Verhaltens als den entscheidenden allgemeinen Erklärungsfaktor fest. Als Argument führt er u.a. an, daß sich nicht jedes Individuum opportunistisch verhalten muß, entscheidend sei vielmehr, daß manche Menschen zeitweilig opportunistisch handeln und somit die Gefahr opportunistischen Verhaltens besteht und von den Vertragspartnern einzuplanen ist.⁵⁶⁸

Zusammenfassend stellt die Transaktionskostentheorie "... eine logisch konsistent aufgebaute, mikroanalytisch fundierte Theorie hohen Allgemeinheitsgrades dar, die sich weniger einfacher, organisationstheoretisch etablierter Annahmen und Konzepte bedient"⁵⁶⁹. Der hohe Allgemeinheitsgrad und die Einfachheit haben jedoch zur

⁵⁶¹ Vgl. z.B. Michaelis 1985: 206; Picot/Dietl 1990: 183; Flöhr 1991: 56; vgl. zu dieser Einschätzung auch Ebers/Gotsch 1993: 232; Schmidt 1992: 1856.

⁵⁶² Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 232.

⁵⁶³ Vgl. z.B. Williamson 1991b: 90; Picot 1991: 150; Ebers/Gotsch 1993: 234.

⁵⁶⁴ Vgl. Hammes/Poser 1992: 887; Ebers/Gotsch 1993: 219.

⁵⁶⁵ Vgl. zur Diskussion z.B. Schauenberg 1991: 330 ff.

⁵⁶⁶ Einen beispielhaften Überblick über solche alternativen Verhaltensannahmen gibt Michaelis 1985: 119 ff.

⁵⁶⁷ Zu seiner Diskussion der menschlichen Würde vgl. Williamson 1984a: 200 ff.; zu seiner Diskussion des Optimismus vgl. Williamson 1985: 44 (Fußnote 3) u. 405 f.

⁵⁶⁸ Vgl. Williamson 1985: 64.

⁵⁶⁹ Ebers/Gotsch 1993: 235 (im Original kursiv). Zu ähnlich positiven Einschätzungen vgl. z.B. Picot: 1991: 160; Albach 1989: 22; Picot/Dietl 1990: 183.

Folge, daß zum Teil nur wenig genaue Aussagen gewonnen werden und bei der Behandlung spezifischer Fragestellungen wie in der vorliegenden Arbeit eine Integration weiterführender theoretischer Überlegungen notwendig oder sinnvoll ist, um zufriedenstellende bzw. problemadäquate Erklärungen zu erhalten.

III. Transaktionskostentheoretische Analyse der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

1. Arbeitsmarkttransaktionen und ihre Kosten

Die Austauschbeziehung bzw. der Austauschprozeß zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgeber wird in der vorliegenden Arbeit auch als Arbeitsmarkttransaktion bezeichnet. Die transaktionskostentheoretische Analyse dieser Austauschbeziehung zielt aus Arbeitgebersicht auf die effiziente Bereitstellung und Sicherung des zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Personals, welches der Summe aller Arbeitsmarkttransaktionspartner entspricht. Dabei stehen die Kosten, d.h. insbesondere die Transaktionskosten, die während des Tauschprozesses entstehen, bei der Transaktionskostentheorie im Vordergrund der Analyse. Dies setzt voraus, daß das Verhalten und die Interessen beider Transaktionspartner, also Arbeitgeber und Arbeitnehmer, betrachtet werden. Grundlage dieser Austauschbeziehung ist der Arbeitsvertrag, in dem nicht eine konkrete Arbeitsleistung, sondern ein Verfügungsrecht über den Mitarbeiter innerhalb akzeptabler Grenzen getauscht wird.⁵⁷⁰

Transaktionskosten stellen mit Blick auf Arbeitsmarkttransaktionen diejenigen Kosten dar, die für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung von expliziten und impliziten Arbeitsverträgen entstehen.⁵⁷¹ Im Mittelpunkt des Arbeitsvertrages steht nicht eine einzelne Transaktion, sondern eine Vielzahl von Transaktionen, die im Zeitablauf die Entwicklung einer Leistungsbeziehung zwischen den Vertragspartnern zur Folge haben.⁵⁷² Die Organisation der Austauschbeziehung geschieht maßgeblich durch die Ausgestaltung der Personalmanagementaktivitäten. Die Art und Weise, wie die Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Beurteilung und Anreizgestaltung organisiert sind, ist Ausdruck der Organisation und Abwicklung von Arbeitsmarkttransaktionen.⁵⁷³

Jones/Wright identifizieren drei Quellen von Transaktionskosten bei Arbeitsmarkttransaktionen, indem sie die Personalfunktion als eine Art Input-Transformation-Output-Modell betrachten:⁵⁷⁴

Den Input stellen die Arbeitnehmer mit den für ihre zu erbringende Leistung erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen dar. Derartige Transaktionspart-

⁵⁷⁰ Vgl. Becker 1985: 59.

⁵⁷¹ Vgl. Picot 1982: 270.

⁵⁷² Vgl. Picot/Dietl 1990: 181.

⁵⁷³ Vgl. Jones/Wright 1992: 272.

⁵⁷⁴ Vgl. auch zum folgenden Jones/Wright 1992: 275 ff.

ner zu bestimmen, auszuwählen und einzustellen verursacht Transaktionskosten, die vornehmlich in den personalwirtschaftlichen Subfunktionen Personalbeschaffung und -auswahl anfallen. Während der Transaktionsbeziehung entstehen Kosten für den Aufbau von spezifischen oder auch unspezifischen Qualifikationen, die vor allem dem Bereich der Personalentwicklung zuzuordnen sind. Bei mangelndem Interesse an Personalentwicklung seitens des Arbeitnehmers, z.B. aufgrund der Ausbeutungsgefahr durch den Arbeitgeber, sind entsprechende Anreize zu schaffen, die der Anreizgestaltung beizumessen sind. In ähnlicher Weise verursacht auch der Aufbau einer Organisationskultur Kosten, denen auf der anderen Seite Kosteneinsparungen aufgrund gemeinsamer Werte und Normen gegenüberstehen.

Eine zweite Quelle von Transaktionskosten stellt das tatsächliche Leistungsverhalten während der Transaktion dar. Hohe Komplexität und Interdependenz von Aufgaben erschwert die Überwachung und Beurteilung des Leistungsverhaltens und erhöht durch die Etablierung entsprechender Steuerungs-, Kontroll- und Anreizmechanismen die Transaktionskosten. Die Kosten fallen vor allem im Bereich der Beurteilung und Anreizgestaltung an.

Schließlich verursacht die Festlegung und Beurteilung von Leistungsergebnissen, die in unterschiedlichem Maße mit Schwierigkeiten oder Konflikten verbunden sein kann, Transaktionskosten. Auch im Fall schlecht bewertbarer oder sich erst langfristig auswirkender Leistungsbeiträge sind von den Transaktionspartnern Kriterien für die Kompensation festzulegen. Beispiele hierfür sind die Aushandlung und der Abschluß von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder individuellen Arbeitsverträgen. Während die Kosten für die Anbahnung und den Abschluß solcher Vereinbarungen (z.B. Informationsbeschaffungs-, Verhandlungs- oder Streikkosten) als Transaktionskosten zu deklarieren sind, stellen die einzel- oder kollektivvertraglich vereinbarten Löhne und Gehälter Produktionskosten dar.

Nicht explizit angesprochen wurde in den vorangegangenen Ausführungen, daß vor und während der Transaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer weitere Akteure beteiligt sind und damit auch andere Transaktionen stattfinden, die möglicherweise Einfluß auf die Transaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die den Hauptakteuren entstehenden Transaktionskosten haben. D.h., im Kern geht es zwar um die Transaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die vereinfacht gesagt die Objekte Entgelt gegen Arbeitsleistung tauschen. Gleichzeitig finden aber auch Transaktionen z.B. zwischen dem Arbeitgeber bzw. der Geschäftsleitung und der Personalabteilung und zwischen der Personalabteilung und den Fachabteilungen und dem Betriebsrat statt, wobei Informationen über den Arbeitsplatz und den Transaktionspartner Arbeitnehmer ausgetauscht und zum Teil Regelungen für die Organisation der Transaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeklärt werden. Diese Überlegungen werden zunächst, d.h. bei der Entwicklung des Basismodells zur Erklärung von Personalstrategien zurückgestellt, bei der anschließenden Konkretisierung allerdings wieder aufgegriffen.

2. Verhalten und Interessen der zentralen Akteure

Hauptakteure sind zunächst der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer. "Arbeitgeber ist, wer auf privatrechtlicher Grundlage (Arbeitsvertrag) wenigstens einen in abhängiger Stellung Tätigen beschäftigt und diesem für seine Tätigkeit eine Gegenleistung versprochen hat."⁵⁷⁵ Er bietet Arbeitsplätze an, stellt Arbeitnehmer ein und entläßt diese, besitzt den Arbeitnehmern gegenüber ein Weisungsrecht, bewertet und überwacht die Leistung der Arbeitnehmer und hat schließlich einen maßgeblichen Einfluß auf die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses.⁵⁷⁶ In ähnlicher Weise werden als Rechte des Arbeitgebers das Führen von Vertragsverhandlungen und das Abschließen von Verträgen, die Entscheidung über den Einsatz des Arbeitnehmers im Produktionsprozeß, die Überwachung des Arbeitnehmersverhaltens sowie dessen Belohnung bzw. Bestrafung und die Aneignung des Gewinns benannt.⁵⁷⁷

Der Arbeitnehmer bietet seine Arbeitsleistung zum Zweck der Einkommenserzielung auf dem Arbeitsmarkt an. Arbeitnehmer ist, wer "... auf privatrechtlicher Grundlage (Arbeitsvertrag) von einem anderen gegen Zusage einer Gegenleistung beschäftigt wird und zu diesem in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis steht"⁵⁷⁸.

Begründet wird das Beschäftigungsverhältnis wie andere Tauschverhältnisse durch einen Vertrag, in diesem Fall den Arbeitsvertrag, der die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer rechtlich regelt. In Ergänzung zu den expliziten Regelungen des Arbeitsvertrages werden implizite Vereinbarungen getroffen.⁵⁷⁹ Motiv der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist wie bei anderen Tauschverhältnissen die Kooperationsrente, also die Differenz des Ertrages, den die Vertragspartner durch Kooperation bzw. durch die nächst beste alternative Verwendungsmöglichkeit ihrer Ressourcen erzielen können.⁵⁸⁰

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer beurteilen ihre Möglichkeiten der optimalen Kapitalverwertung begrenzt-rational nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten, wobei sowohl die eigene Leistung im Verhältnis zur Gegenleistung (jeweils Lohn bzw. Arbeitsleistung) als auch die Transaktionskosten berücksichtigt werden. Beide Tauschpartner werden sich bei der Verfolgung ihrer Eigeninteressen unter Umständen opportunistisch verhalten.

Bei der Analyse von Personalstrategien steht nicht nur der individuelle Austauschprozeß zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Vordergrund, sondern das vom Betrieb gezeigte personalwirtschaftliche Handlungsmuster, das alle bzw. alle gleichartigen Transaktionen und deren Handhabung umfaßt.

⁵⁷⁵ Brede/Etzel 1984: 19.

⁵⁷⁶ Vgl. Hess 1983: 87 ff.; Bauer 1985: 147.

⁵⁷⁷ Vgl. Alchian/Demsetz 1972: 782 f.

⁵⁷⁸ Brede/Etzel 1984: 16.

⁵⁷⁹ Vgl. Rosen 1985: 1149.

⁵⁸⁰ Vgl. Arrow 1974: 19.

3. Charakteristika von Arbeitsmarkttransaktionen

Als kostenrelevante Transaktionscharakteristika wurden die Faktorspezifität, die Unsicherheit und die Häufigkeit benannt. Bei der Behandlung personalwirtschaftlicher Fragen kann entsprechend der Argumentation von Williamson das Kriterium der Häufigkeit vernachlässigt werden, da es sich in diesem Fall um sich wiederholende, kontinuierliche Transaktionen handelt.⁵⁸¹ Allerdings könnte dem auch entgegengehalten werden, daß die Zahl aufeinanderfolgender Transaktionen in Abhängigkeit von der Laufzeit eines Arbeitsvertrages variiert. Bereits im Vorfeld absehbar ist dies z.B. bei befristeten oder saisonal bedingten Arbeitsverträgen.

Faktorspezifität bezieht sich bei der Behandlung von Arbeitsmarkttransaktionen auf die Humankapitalspezifität. Sie wird durch die Höhe transaktionsspezifischer Investitionen bestimmt, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor oder während einer Transaktion tätigen. Humankapitalspezifität meint das Ausmaß betriebsspezifischer Qualifikationen, die ein Arbeitnehmer im Laufe seiner Betriebszugehörigkeit aufgrund von Arbeitsplatzentümlichkeiten (job idiosyncracies) als Folge weitgehender Spezialisierung erwirbt. Aufgrund der Spezialisierungsvorteile steigt die Leistung, und es entstehen Produktionskostensparnisse. Die Faktorspezifität bedingt eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und bewirkt ein Interesse an einer langfristigen Beschäftigungsbeziehung, da ein Wechsel des Transaktionspartners mit hohen Kosten verbunden ist. Den geringeren Produktionskosten stehen steigende Transaktionskosten gegenüber. Bei langfristigen Vertragsbeziehungen verzichten die Vertragspartner auf die preisgünstigste Anreizintensität des Arbeitsmarktes. An die Stelle autonomer Anpassungsfähigkeit tritt in Folge der "fundamentalen Transformation" eine bilaterale Tauschbeziehung, die an die Identitäten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers gebunden ist.⁵⁸² Es entstehen höhere Kosten bei der Etablierung und Nutzung der Vertragsbeziehung, und beide Vertragspartner können aufgrund der Annahme opportunistischen Verhaltens versuchen, sich im Laufe der langfristigen Vertragsbeziehung einen möglichst hohen Anteil an den aufgrund der Wettbewerbsvorteile möglichen Quasi-Renten anzueignen. Zum Schutz vor opportunistischem Verhalten ist eine kostenintensive, bürokratische Steuerung und Kontrolle erforderlich.

Hierbei spielt ein Faktum, auf das noch näher eingegangen wird, eine wichtige Rolle. Die Arbeitskraft, in die aus Sicht des Unternehmens investiert wird, ist untrennbar mit der Person des Arbeitnehmers verbunden. Der Erfolg von Humankapitalinvestitionen ist damit abhängig von der Fortdauer der Arbeitsbeziehung. Bei der Entscheidung über Humankapitalinvestitionen geht es nicht nur um die Frage der Vorteilhaftigkeit solcher Investitionen, sondern gleichzeitig ist zu fragen, wie die Arbeitsbeziehung zu organisieren ist, damit der Investor auch tatsächlich den erwarteten Ertrag

⁵⁸¹ Vgl. Williamson 1985: 242.

⁵⁸² Vgl. Williamson 1984a: 207.

realisieren kann. In der Realität ist die Messung des Umfangs spezifischer Investitionen jedoch, u.a. aufgrund eines großen informellen Anteils, kaum möglich.⁵⁸³

Unsicherheit bezieht sich, wie an anderer Stelle ausführlicher dargelegt, im Fall der Verhaltensunsicherheit auf das Ausmaß opportunistischen Verhaltens. Sie bestimmt maßgeblich die Form der einzusetzenden Steuerungsmechanismen, wobei zwischen Outputkontrolle und Inputkontrolle zu unterscheiden ist. Williamson nimmt hiermit Bezug auf die Probleme der Teamsituation bei Alchian und Demsetz⁵⁸⁴ und die Unterscheidung von "behavior control" und "output control" bei Ouchi.⁵⁸⁵ ⁵⁸⁶ Outputkontrolle ist immer dann möglich, wenn die Leistungsbeiträge einer Arbeitskraft individuell meßbar sind. In diesem Fall ist die Überwachung der Vertragserfüllung relativ einfach. Leistungszurückhaltung kann entsprechend leicht, schnell und kostengünstig entdeckt werden. Dies ist eine Voraussetzung für die Koordination der Arbeitskräfte über den Lohnwettbewerb.⁵⁸⁷ Allerdings ist ein Großteil von Beschäftigungsverhältnissen dadurch gekennzeichnet, daß eine Separierbarkeit der individuellen Produktivität nicht oder nur zu sehr hohen Kosten möglich ist und deshalb durch eine Kontrolle des Inputs, z.B. in Form einer Kontrolle des Anstrengungsniveaus, ergänzt oder ersetzt wird.⁵⁸⁸ In derartigen Situationen, die durch die von Alchian und Demsetz beschriebene Teamproduktion gekennzeichnet sind, besteht ein erhöhtes Risiko opportunistischen Verhaltens (Drückebergerverhalten), da nur die Gesamtleistung der Gruppe als Output meßbar ist.⁵⁸⁹ Ist schließlich weder Output- noch Input-Kontrolle realisierbar, besteht des weiteren die Möglichkeit, die individuellen und organisationalen Interessen möglichst in Einklang zu bringen bzw. die arbeitnehmerseitige Identifikation mit den Unternehmenszielen zu erhöhen, was zum Teil den Maßnahmen der Input-Kontrolle entspricht.

Im Hinblick auf die zweite Form der Unsicherheit, d.h. die parametrische Unsicherheit, die sich auf die gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Bedingungen einer Transaktion bezieht, steht hier die Unsicherheit bezüglich der Arbeitskräfte-nachfrage und des Arbeitskräfteangebots im Vordergrund. Diese kann für beide Vertragspartner mit unterschiedlichen Risiken verbunden sein. Arbeitskräfteknappheit am jeweils relevanten Arbeitsmarkt verbessert beispielsweise die Vertragsposition auf Seiten des Arbeitnehmers, wohingegen sich bei einem Arbeitskräfteüberhang eher die Position des Arbeitgebers verbessert.

⁵⁸³ Vgl. Becker 1985: 118; Meyer 1987: 61; Doeringer/Piore 1971: 19.

⁵⁸⁴ Vgl. Alchian/Demsetz 1972.

⁵⁸⁵ Vgl. Ouchi 1978: 174 f.

⁵⁸⁶ Vgl. Williamson 1985: 244.

⁵⁸⁷ Vgl. Buttler 1987: 213.

⁵⁸⁸ Vgl. Williamson 1985: 244.

⁵⁸⁹ Vgl. Balzer 1988: 216.

4. *Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen*

4.1 *Vertragstheoretische Grundlagen*

Arbeitsmarkttransaktionen sind wie andere Transaktionen durch einen Vertrag begründet. Nachfolgend werden alternative Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerschaft vorgestellt und die Besonderheiten des Arbeitsvertrages im Vergleich zu sonstigen Verträgen erarbeitet.

4.1.1 *Idealtypische Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*

4.1.1.1 *Typen individuell kontrahierter Arbeitsverträge*

Einen Versuch, kontraktuelle Besonderheiten von Arbeitsverhältnissen zu systematisieren, um hieraus eine vertragstheoretische Begründung für die Entstehung interner Arbeitsmärkte abzuleiten, haben Williamson/Wachter/Harris vorgenommen.⁵⁹⁰ Ihr Ansatzpunkt sind Beschäftigungsverhältnisse, bei denen sich "job idiosyncracies" (Arbeitsplatzeigentümlichkeiten) als Folge weitgehender betrieblicher Spezialisierung herausbilden. Hierin spiegelt sich auch die Sichtweise der Humankapitaltheorie wider, die einen Bedarf an betriebsspezifischen Qualifikationen für einen Großteil der Industrie unterstellt.⁵⁹¹ Bei Auftreten von Arbeitsplatzeigentümlichkeiten entstehen für die Vertragspartner Probleme, die einen effizienten Markttausch verhindern. Mit Bezug auf die von Williamson herausgestellten Verhaltensannahmen wird die Situation der Vertragspartner durch das Vorliegen beschränkter Rationalität, die Neigung zu opportunistischem Verhalten sowie das Vorliegen unvollkommener und asymmetrisch verteilter Informationen, wodurch eine Seite strategische Vorteile erhält, beschrieben.⁵⁹²

Williamson/Wachter/Harris unterscheiden vier mögliche Vertragsformen zur Begründung des individuellen Arbeitsvertrages:⁵⁹³

(1) *Verkaufsvertrag*

Dieser Vertragstyp, der schon von Simon bei der Analyse von Arbeitsverträgen diskutiert wurde,⁵⁹⁴ ermöglicht keinerlei Anpassungen an sich verändernde organisationsinterne oder marktliche Bedingungen. Er ist daher als Basis eines Arbeitsvertrages ungeeignet und wird nicht weitergehend diskutiert.⁵⁹⁵

⁵⁹⁰ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975.

⁵⁹¹ Vgl. Sesselmeier/Blauermel 1990: 188.

⁵⁹² Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 258 f.

⁵⁹³ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 261 f.; zur hier gewählten Übersetzung der verschiedenen Vertragsformen vgl. Biehler/Brandes 1981: 133 u. 137 f.

⁵⁹⁴ Vgl. Simon 1957: 188.

⁵⁹⁵ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 262.

(2) Vertrag bedingten Anspruchs

Bei diesem Vertragstyp werden Art und Umfang zu erbringender Leistungen in Abhängigkeit von bestimmten zukünftigen Ereignissen bestimmt. Für einen Arbeitsvertrag würde dies bedeuten, daß für alle zukünftig eintretenden Situationen die jeweiligen zu erbringenden Leistungen, d.h. der vom Arbeitgeber zu zahlende Lohn und die vom Beschäftigten zu erbringende Arbeitsleistung, nach Art und Umfang vertraglich genau festzulegen sind. Aufgrund der unterstellten Verhaltensannahmen ist es jedoch unmöglich, derartig umfassende Arbeitsverträge zu formulieren. Zunächst ist es, bedingt durch die begrenzte Rationalität nicht möglich, bei Vertragsabschluß die Komplexität der Arbeitssituation sowie alle zukünftig eintretenden Entwicklungen exakt zu beschreiben und zu überschauen. Selbst wenn unterstellt würde, daß dieses Problem gelöst werden kann, ist anzunehmen, daß derart komplexe Vereinbarungen zumindest für eine der beiden Vertragsparteien unverständlich sind und sie vom Abschluß eines derartigen Vertrages abhalten würden. Des Weiteren sind Schwierigkeiten hinsichtlich der Durchsetzung der vertraglich vereinbarten Leistungen zu erwarten. Zum einen müßten sich jeweils beide Vertragspartner hinsichtlich des tatsächlich eingetretenen Zustandes einigen, wobei opportunistisches Verhalten als zusätzliches Problem auftreten kann. Zum anderen müßte die in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zu erbringende Leistung sichergestellt werden. Zusammenfassend werden derartige Verträge als Grundlage von Arbeitsverhältnissen als ungeeignet und darüber hinaus als mit sehr hohen Kosten für z.B. Informationsammlung, Vertragsabschluß und Vertragsdurchsetzung verbunden angesehen.⁵⁹⁶

(3) Aufeinanderfolgende Sofort-Verträge

Bei dieser Vertragsform wird die zu erbringende Leistung jeweils in Abhängigkeit von der gegebenen Situation bestimmt. Damit wird die Komplexität zwar reduziert, jede relevante Situationsveränderung macht jedoch den Abschluß eines neuen Vertrages erforderlich. Dieser Vertragstyp wird von Alchian/Demsetz als die einzig relevante rechtliche Grundlage für Arbeitsbeziehungen angesehen. Sie interpretieren den Arbeitsvertrag im Sinne von Marktbeziehungen, so daß die Fortdauer eines Arbeitsverhältnisses bei veränderten Arbeitsbedingungen bzw. veränderter zu erbringender Arbeitsleistung als neu eingegangener Vertrag zu interpretieren ist.⁵⁹⁷ Damit wird Erfahrungslernen und Anpassung an veränderte Situationen möglich und das Problem der begrenzten Rationalität verkleinert. Gleichzeitig ist zu beachten, daß aufeinanderfolgende Sofort-Verträge transaktionskostentheoretisch nur sinnvoll sind, wenn von vernachlässigbaren Fluktuationskosten auszugehen ist. Für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen, insbesondere bei Vorliegen spezifischer Kenntnisse, ist dies als nicht zutreffend anzusehen. Bei Vorliegen von Arbeitsplatzzeigentümlichkei-

⁵⁹⁶ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 262 ff.

⁵⁹⁷ Vgl. Alchian/Demsetz 1972: 777.

ten entsteht eine Abhängigkeit zwischen den Vertragspartnern, was in der Folge zu einer Erhöhung der Transaktionskosten führt. Williamson/Wachter/Harris diskutieren verschiedene mögliche Maßnahmen, um den entstehenden Problemen zu begegnen und kommen zu dem Ergebnis, daß aufeinanderfolgende Sofort-Verträge nur unter der Annahme niedriger Fluktuationskosten, nicht hingegen bei Vorliegen von Arbeitsplatzeigentümlichkeiten effizient sind.⁵⁹⁸

(4) Autoritätsbeziehung

Diese Vertragsform wurde ebenfalls bereits bei Simon als Gegenstück zum Verkaufsvertrag diskutiert. Hauptmerkmal dieser Vertragsform ist, daß die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Autoritätsbeziehung interpretiert wird. Ein Beschäftigter erkennt die Autorität (das Weisungsrecht) eines Arbeitgebers bzw. einer von ihm beauftragten Person innerhalb "akzeptabler Grenzen" an und erhält dafür als Gegenleistung einen festen und somit sicheren Lohn.⁵⁹⁹ Im Hinblick auf Probleme der begrenzten Rationalität und die Anzahl notwendiger Vertragserneuerungen aufgrund veränderter Situationsbedingungen ist die Autoritätsform von Vorteil. Bei Veränderungen, die hinsichtlich Art und Umfang der Leistungserbringung außerhalb des angesprochenen akzeptablen Rahmens liegen, wobei eine genaue Abgrenzung nicht vorliegt, entstehen jedoch tendenziell die gleichen Probleme wie bei aufeinanderfolgenden Sofort-Verträgen.

Die beschriebenen alternativen Typen individuell kontrahierter Arbeitsverträge stellen im Ergebnis nach Meinung von Williamson/Wachter/Harris bei Vorliegen von Arbeitsplatzeigentümlichkeiten keine effiziente rechtliche Grundlage für Arbeitsbeziehungen dar. Als Lösung wird der Übergang von einem individuellen zu einem kollektiven Vertrag angesehen, der in Form des internen Arbeitsmarktes in Erscheinung tritt.⁶⁰⁰

4.1.1.2 Kollektive Arbeitsverträge

In Situationen der individuell-rationalen Zielverfolgung ergeben sich, wie zuvor beschrieben, suboptimale Ergebnisse für die Gemeinschaft. Hieraus folgern Williamson/Wachter/Harris, daß unter bestimmten Voraussetzungen kollektives Handeln, das die Interessen beider Tauschpartner berücksichtigt, Vorteile gegenüber der individuellen Nutzenmaximierung bewirken kann.⁶⁰¹ Die Autoren gehen davon aus, daß Beschäftigungsverhältnisse, die dem internen Arbeitsmarkt zuzuordnen sind, zusätzlich auf einem Kollektiv- oder Sozialvertrag beruhen, der kollektiven Interessen

⁵⁹⁸ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 264 ff.

⁵⁹⁹ Vgl. Simon 1957: 184.

⁶⁰⁰ Vgl. auch Duda 1987: 83.

⁶⁰¹ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 270 ff.

Rechnung trägt,⁶⁰² wengleich die Vorteile für beide Arbeitsmarktseiten unterschiedlichen Ausmaßes sein können.⁶⁰³

Interne Arbeitsmärkte zeichnen sich aufgrund des kollektiven Charakters durch zwei Faktoren aus: Zum einen werden Löhne durch kollektive Vereinbarungen an Arbeitsplätze und nicht an Arbeitskräfte gebunden. Hierdurch müssen die Verträge weniger spezifiziert sein und individuelle Verhandlungsstrategien (Opportunismus) unterbleiben. Informations- und Kontraktkosten sinken dadurch im Vergleich zu individuellen Lohnverhandlungen. Zum anderen werden betriebliche Arbeitsplatzhierarchien etabliert, und Neueinstellungen finden auf niedrigen Eintrittspositionen statt. In der Folge sinken die Anwerbe- und Auswahlkosten (Informationskosten) sowohl für die Einstellung neuer Mitarbeiter als auch bei der Besetzung höherer Positionen, da bereits Erfahrungen über Mitarbeiterpotentiale und Höhe der Leistungsbeiträge aus der Vergangenheit vorliegen. Die hiermit gleichzeitig verbundenen Aufstiegsmöglichkeiten wirken disziplinierend bzw. als Anreiz und verbessern die Sicherstellung kontinuierlich hoher Leistungsbeiträge und loyaler Verhaltensweisen. Schließlich sinken aufgrund der geringen überbetrieblichen Mobilität die Fluktuationskosten, und durch Training-on-the-job werden die Qualifizierungskosten gesenkt.⁶⁰⁴

4.1.1.3 Kritik

Der arbeitsvertragstheoretische Ansatz von Williamson/Wachter/Harris hat durch die Unterscheidung von individuellen und kollektiven Verträgen einen wichtigen Beitrag für die Behandlung von Arbeitsmarktfragen geliefert. Sie interpretieren interne Arbeitsmärkte als das Ergebnis kollektiver Verträge, die im Vergleich zu verschiedenen Typen individueller Arbeitsverträge bei Vorliegen von Arbeitsplatzzeitunglichkeiten Effizienzvorteile bieten, indem sie eine teilweise Aufhebung individueller Interessenverfolgung zugunsten gemeinsamer Zielsetzungen ermöglichen.⁶⁰⁵ Allerdings wird die Existenz von internen Arbeitsmärkten und von Arbeitsplatzzeitunglichkeiten vorausgesetzt. Die Bedingungen, unter denen Kollektivverträge zustandekommen und in der Folge zu internen Arbeitsmärkten führen, bleiben hingegen weitgehend ungeklärt.⁶⁰⁶

Im Hinblick auf den Beitrag des vertragstheoretischen Ansatzes zur Segmentationsforschung stellen Biehler/Brandes die These auf, daß für die Herausbildung und Abschottung von Teilarbeitsmärkten vor allem kollektive Verträge von Bedeutung sind, da sie eine Abschottung des betrieblichen Arbeitsmarktes vom externen

⁶⁰² Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 269 u. 276; vgl. auch Biehler/Brandes 1991: 144.

⁶⁰³ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 146.

⁶⁰⁴ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 270 ff.

Eine spieltheoretische Interpretation der Zusammenhänge erfolgt bei Biehler u.a. 1981: 21 ff.

⁶⁰⁵ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 150.

⁶⁰⁶ Biehler/Brandes gehen sogar davon aus, daß durch die neoklassische Grundposition eine endgültige Klärung gar nicht möglich ist. Vgl. Biehler/Brandes 1981: 145.

Arbeitsmarkt bewirken.⁶⁰⁷ Der kollektive Arbeitsvertrag kann damit einen Beitrag zur Erklärung der Koexistenz von stabilen und instabilen Beschäftigungsverhältnissen innerhalb einer Unternehmung leisten. Wenn unter bestimmten Bedingungen tatsächlich die individuellen Interessen zugunsten eines gemeinsamen Interesses an der Überlebensfähigkeit und Prosperität einer Unternehmung zurückgestellt würden, was allerdings noch zu begründen wäre, könnten auch Veränderungen des Beschäftigungsvolumens konsensfähig sein, vor allem wenn die entstehenden Kosten von der Unternehmensumwelt getragen würden. Zu beachten ist, daß Kollektivverträge nicht gemeinsam von allen Betroffenen, sondern von Vertretern der Vertragsparteien abgeschlossen werden. Bei Vorliegen unterschiedlicher Interessen, was für die große Gruppe der Arbeitnehmer zu unterstellen ist, kann dies zur Folge haben, daß nicht alle Interessen gleichermaßen im Vordergrund der Verhandlungen stehen.⁶⁰⁸

In den späteren Ausführungen von Williamson sind die zuvor aufgeworfenen Fragen insofern nicht mehr relevant, als er zu dem abschließenden Urteil kommt, daß der klassische Arbeitsvertrag die optimale Vertragsform zur Begründung der Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellt. Dieser wird im folgenden hinsichtlich seiner Besonderheiten näher diskutiert.

4.1.2 *Besonderheiten des Arbeitsvertrages*

Explizite Arbeitsverträge begründen die Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in schuldrechtlicher Hinsicht. Als besondere Form von Dienstverträgen mit Autoritäts- und Abhängigkeitsbeziehungen begründen Arbeitsverträge in schuldrechtlicher Hinsicht die Hauptpflichten beider Vertragsparteien.⁶⁰⁹ Hauptpflicht ist auf Seiten des Arbeitgebers die Pflicht zur Lohnzahlung, auf Seiten des Arbeitnehmers die allgemeine Pflicht zur Arbeitsleistung entsprechend den Anweisungen des Arbeitgebers.⁶¹⁰ Arbeitsverträge werden in der Regel auf unbefristete Zeit, einschließlich einer Probezeit, abgeschlossen. Sie sind von Werkverträgen abzugrenzen, die klar definierte Arbeitsergebnisse zum Gegenstand haben. Die inhaltliche Gestaltung ist durch zwingende Schutzgesetze zugunsten aller Arbeitnehmer sowie tarifvertragliche und betriebliche Vereinbarungen für jeweils bestimmte Arbeitsverhältnisse in unterschiedlichem Maße beschränkt.⁶¹¹ Daneben bestehen implizite Vereinbarungen, die sich von expliziten Arbeitsverträgen dadurch unterscheiden, daß ihnen die rechtliche bzw. gesetzliche Verbindlichkeit und damit die Grundlage für eine Schadensersatzklage fehlt. Indem sie dennoch Auswirkungen auf zukünftige Transaktionen zwischen den Vertragsparteien oder auch auf Verträge

⁶⁰⁷ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 153.

⁶⁰⁸ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 154.

⁶⁰⁹ Vgl. Rosen 1985: 1145; Okun 1981: 87.

⁶¹⁰ Vgl. Söllner 1984: 239; Harges 1990: 105.

⁶¹¹ Vgl. Bauer 1985: 146 f.

mit Dritten haben können - ein Beispiel ist das Image als Arbeitgeber - üben auch sie einen Einfluß auf das Verhalten der Transaktionspartner aus.⁶¹² Implizite Vereinbarungen ergänzen den expliziten Arbeitsvertrag. Gemeinsam ist beiden Regelungsformen, daß sie die Vertragspartner davon abhalten sollen, kurzfristig vorteilhaftes opportunistisches Verhalten zu zeigen, um die Tauschbeziehung nicht zu gefährden.⁶¹³ Zentrales Unterscheidungsmerkmal ist der jeweilige Durchsetzungsmechanismus.⁶¹⁴ Als Sonderfall sind diejenigen impliziten Vereinbarungen zu nennen, über die zwar zu keinem Zeitpunkt schriftliche oder mündliche Vereinbarungen getroffen wurden, die jedoch aufgrund von vorangegangenen Regelmäßigkeiten von dem Vertragspartner einklagbar sind. Ein Beispiel sind freiwillige soziale Leistungen, die der Arbeitgeber regelmäßig in der Vergangenheit ohne Vorbehalt für etwaige situative Veränderungen gezahlt hat.⁶¹⁵

Entgegen der traditionellen Ökonomie wird von institutionalistisch orientierten Vertragstheoretikern betont, daß sich der Arbeitsvertrag durch einige Besonderheiten von den sonstigen Kaufverträgen unterscheidet.⁶¹⁶ Zwei Aspekte stehen dabei regelmäßig im Vordergrund:

(1) Die Untrennbarkeit der Arbeitsleistung von der Person des Arbeitnehmers

Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden Arbeitsleistungen getauscht, die in der Terminologie des Property-Rights-Ansatzes als Nutzungs- oder Verfügungsrechte auf den Arbeitseinsatz der Arbeitskraft im Produktionsprozeß definiert sind.⁶¹⁷ Diese Definition weicht von der Begriffsverwendung in der traditionellen neoklassischen Theorie ab, die unter Arbeitsleistung den tatsächlich vom Arbeitnehmer erbrachten Einsatz an Arbeitskraft ansieht.⁶¹⁸ Die Verfügungsrechte an dem Gut Arbeit sind aufgrund der Untrennbarkeit von Arbeitsleistung und der Person des Arbeitnehmers nicht eindeutig übertragbar.⁶¹⁹ Es wird demnach nicht die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung übertragen, sondern der Arbeitnehmer überträgt die Nutzungsrechte an seinem Arbeitsvermögen⁶²⁰ an den Arbeitgeber. Der Arbeitnehmer

⁶¹² Vgl. Okun 1980: 8; Goldberg 1980a: 351.

⁶¹³ Vgl. Parsons 1986: 796.

⁶¹⁴ Vgl. Stiglitz 1986: 176.

⁶¹⁵ Vgl. Schrüfer 1988: 29. Zu anderen Definitionen bzw. Abgrenzungen von expliziten Arbeitsverträgen und impliziten Vereinbarungen vgl. auch Schrüfer 1988: 29 f. und die dort angegebene Literatur.

⁶¹⁶ Vgl. z.B. Biehler u.a. 1981: 35 ff.; Schrüfer 1988: 40 ff.; Buttler 1987: 203 ff.; Hardes 1989: 540 ff.; Brandes/Weise 1991: 11 ff.

⁶¹⁷ Vgl. Cheung 1983: 5; Edwards 1981: 21.

⁶¹⁸ Vgl. Biehler u.a. 1981: 135.

⁶¹⁹ Vgl. Biehler/Brandes 1981: 130; Biehler u.a. 1981: 36; Malcomson 1984: 120.

⁶²⁰ Neben dem Begriff Arbeitsvermögen (vgl. Biehler/Brandes 1981: 130) wird für die angeborenen und erworbenen Fähigkeiten eines Arbeitnehmers auch der Begriff Arbeitspotential (vgl. Pierenkemper 1982: 52) verwendet.

und sein Arbeitsvermögen als Person bilden aber eine Einheit, so daß die Verfügungsrechte des Käufers (Arbeitgeber) auch nach Abschluß des Tauschvertrages weiterhin an die Arbeitskraft gebunden sind. Arbeitsleistungen sind damit eine "Ware besonderer Art"⁶²¹, denn die spätere Nutzung der Verfügungsrechte bzw. die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung bleibt auch nach Vertragsabschluß weiterhin abhängig von dem Verhalten des Arbeitnehmers.⁶²² Neben dem vertraglich geregelten Austausch von Verfügungsrechten, die den in späteren Perioden nachfolgenden Leistungsaustausch begründen,⁶²³ einigen sich die Vertragspartner auch auf Konsequenzen bei Vertragsverletzungen, um mögliche Unsicherheiten zu reduzieren.

(2) Asymmetrische und unvollständige Spezifizierbarkeit der zu erbringenden Leistungen

Die von den Vertragsparteien zu erfüllenden Leistungen sind asymmetrisch spezifiziert. Während die vom Arbeitgeber zu erbringende Leistung in Form des vereinbarten Lohns oder Gehalts relativ klar geregelt ist, ist die vom Arbeitnehmer zu erbringende Arbeitsleistung eher unbestimmt zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses. Sie wird erst im Verlauf des Arbeitsprozesses sequentiell durch die Anweisungen des Arbeitgebers oder eine dafür beauftragte Person inhaltlich spezifiziert.⁶²⁴ Diese Anweisungen dürfen jedoch nur innerhalb vom Arbeitnehmer akzeptierter Grenzen ("within certain limits") liegen,⁶²⁵ welche überwiegend durch drei Faktoren beeinflusst werden:⁶²⁶ Als erster Bestimmungsfaktor ist die Unsicherheit zu nennen, mit welcher der optimale zukünftige Einsatz des Arbeitnehmers im Produktionsprozeß zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bestimmbar ist. D.h., der Akzeptanzbereich wird um so größer sein, je weniger der zukünftige Einsatz bei Vertragsabschluß spezifiziert wird. Des weiteren ist der negative Nutzen verschiedener Tätigkeiten zu berücksichtigen. Je geringer die Unterschiede im negativen Nutzen, desto eher wird der Arbeitnehmer zur Ausübung verschiedener Tätigkeiten bereit sein. Aufgaben mit großem negativen Nutzen liegen dagegen eher außerhalb des Akzeptanzbereiches. Der dritte Einflußfaktor sind die Kosten, die ein Arbeitnehmer zu tragen bereit ist bzw. tragen muß, wenn er als Folge einer Überschreitung seines Akzeptanzbereiches durch den Arbeitgeber kündigt.⁶²⁷ Hierbei spielen neben dem Risiko längerfristiger Arbeitslosigkeit, das maßgeblich von der Situation am relevanten Arbeitsmarkt beeinflusst wird, auch Faktoren wie Aufgabe sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz

⁶²¹ Priewe 1984: 228.

⁶²² Vgl. Malcomson 1984: 120. Aufgrund der Untrennbarkeit von Arbeitskraft und der Person des Arbeitnehmers wird auch von "Marktversagen" gesprochen. Vgl. Duda 1987: 11.

⁶²³ Vgl. Cheung 1983: 5; Macneil 1985: 490.

⁶²⁴ Vgl. Buttler 1987: 209.

⁶²⁵ Vgl. Coase 1937: 391.

⁶²⁶ Vgl. Schrüfer 1988: 50 f.

⁶²⁷ Vgl. Arrow 1974: 26 u. 64.

oder privater Beziehungen am Wohnort, Kosten für Suche eines neuen Arbeitsplatzes oder einen eventuellen Wohnortwechsel und der Verlust von Quasi-Renten aufgrund nichttransferierbaren betriebsspezifischen Humankapitals eine Rolle.⁶²⁸ Das Verhalten des Arbeitgebers wird umgekehrt durch seine Abhängigkeit vom Arbeitnehmer beeinflusst, wobei das Vorliegen betriebsspezifischer Kenntnisse und damit verbundene Effizienzvorteile besonders wichtig sind.

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer versuchen auf die Opportunitätskosten des Vertragspartners Einfluß zu nehmen und sich vor opportunistischem Verhalten des Vertragspartners zu schützen. So kann beispielsweise der Arbeitgeber durch Regelungen des internen Arbeitsmarktes die Opportunitätskosten des Arbeitnehmers erhöhen und seine Macht vergrößern.⁶²⁹ Der Arbeitnehmer kann in gewissen Grenzen seine Arbeitsleistung variieren und für den Arbeitgeber wichtige Informationen für sich behalten.⁶³⁰ Zwar wird unterstellt, daß die Leistung des Arbeitgebers, d.h. die Lohnzahlung, im Arbeitsvertrag klar geregelt ist. Wichtig sind darüber hinaus für den Arbeitnehmer auch lohnähnliche Leistungen (z.B. Sozialversicherungsbeiträge) oder betriebliche Zusatzleistungen (Kantinenessen, Betriebssport etc.), die nur teilweise bei Vertragsabschluß bekannt sind. Informationen hinsichtlich der tatsächlichen Arbeitsplatzeigenschaften, wie Art der Tätigkeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entwicklungsmöglichkeiten oder Betriebsklima gewinnt der Arbeitnehmer in der Regel erst im Verlauf seiner Tätigkeit.⁶³¹

Explizite Arbeitsverträge entsprechen nach den weiter oben beschriebenen vertragstheoretischen Charakteristika der Autoritätsbeziehung. Arbeitsverträge sind in der Regel langfristiger Natur,⁶³² so daß im Vergleich zu Spot-Verträgen die Zahl auszuhandelnder und abzuschließender Verträge sinkt. Ferner unterbleibt die genaue Spezifizierung der zu erbringenden Leistungen. Beide Faktoren führen zu einer Verringerung der Transaktionskosten. Allerdings können aufgrund der geringen Spezifizierung andere Kosten anfallen, wenn die Vertragspartner konfliktärer Meinung hinsichtlich der Vertragsauslegung sind. Im Vergleich zu bedingten Verträgen, die eine umfassende Informationssammlung über zukünftige Umweltzustände und deren Umsetzung in Verträgen voraussetzen, was mit prohibitiv hohen Kosten verbunden sein kann,⁶³³ wird auf eine derartige Spezifizierung in expliziten Arbeitsverträgen verzichtet. Schließlich ermöglicht die relative Offenheit derartiger Verträge und das dem Arbeitgeber eingeräumte Direktionsrecht innerhalb der vom Arbeitnehmer akzeptierten Grenzen eine hohe Anpassungsfähigkeit, was vor allem für den Arbeit-

⁶²⁸ Vgl. Willman 1982: 95; Franz 1986: 20; Nutzinger 1978: 59.

⁶²⁹ Vgl. Goldberg 1980a: 342.

⁶³⁰ Vgl. Gintis 1976: 45.

⁶³¹ Vgl. zu den genannten Leistungen Schrüfer 1988: 54 f. und die dort angegebene Literatur.

⁶³² Vgl. Bössmann 1981: 668.

⁶³³ Vgl. Klein 1984: 334; Arrow 1985: 49.

geber von großer Bedeutung ist.⁶³⁴ Bei eher starren vertraglichen Regelungen würde eine Anpassung, die mit entsprechenden Kosten verbunden ist, erst erfolgen, wenn der erwartete Nutzen deutlich oberhalb der damit verbundenen Kosten liegt.⁶³⁵

Der offene Charakter von Arbeitsverträgen läßt sich transaktionskostentheoretisch auf die begrenzte Rationalität hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zurückführen. Die Unbestimmtheit bezüglich der genauen Arbeitsleistung entspricht den Interessen des Arbeitgebers, der aufgrund des gegebenen Autoritätsverhältnisses ex post Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen, Beförderungen, Versetzungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb gewisser Grenzen flexibel mit Blick auf eingetretene oder zukünftige Veränderungen treffen kann.⁶³⁶ Wie Simon zeigt, kann es auch durchaus dem Rationalitätskalkül des Arbeitnehmers entsprechen, in einem bestimmten Akzeptanzbereich einem Tausch von Dispositionserchten gegen Lohn zuzustimmen.⁶³⁷ Dabei wird unterstellt, daß es bezüglich der zu erbringenden Arbeitsleistung keinen wesentlichen Interessengegensatz zwischen den Vertragspartnern gibt. Als größer wird hingegen der mögliche Interessengegensatz hinsichtlich der Entlohnung angesehen, dem arbeitsvertraglich dadurch begegnet werden kann, daß die Entlohnung für einen bestimmten Zeitraum festgeschrieben wird.⁶³⁸

Gleichzeitig sind verschiedene Probleme zu beachten, die mit dem Abschluß expliziter Arbeitsverträge einhergehen. Ganz grundsätzlich entstehen natürlich auch bei expliziten Arbeitsverträgen Kosten für die Suche nach Vertragspartnern, für die Aushandlung und den Abschluß von Verträgen sowie für die Durchsetzung und die Kontrolle der vereinbarten Leistung nach Vertragsabschluß. Darüber hinaus haben die Vertragspartner bei Vertragsabschluß auch bezüglich der nicht- oder wenig-spezifizierten Vertragsgegenstände bestimmte Vorstellungen, die jedoch nicht übereinstimmen müssen.⁶³⁹ Dies kann zu Konflikten führen oder auch die Gefahr opportunistischen Verhaltens erhöhen, wenn sich eine Vertragsseite ungerecht behandelt fühlt. Das empfundene Kosten-Nutzen-Verhältnis wird durch interpersonelle Vergleiche beeinflusst.⁶⁴⁰ Eine gerichtliche Beilegung derartiger Streitfälle ist aufgrund fehlender vertraglicher Regelungen in der Regel nicht möglich, so daß die Vertragspartner derartige Probleme direkt untereinander klären müssen, soll es nicht zur Beendigung des Vertragsverhältnisses kommen. Auch bei den spezifizierten Vertragsgegenständen können ähnliche Probleme auftreten, wenn z.B. einer der Ver-

⁶³⁴ Vgl. Streissler/Streissler 1978: 157; Hübler 1983: 74.

⁶³⁵ Vgl. Klein 1985: 598 f.

⁶³⁶ Vgl. Baden/Kober/Schmid 1993: 5 u. 7.

⁶³⁷ Vgl. Simon 1957: 183 ff.

⁶³⁸ Rothschild spricht aufgrund der Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch von einem "fundamentalen Interessenkonflikt des Lohnkampfes" (Rothschild 1969: 68).

⁶³⁹ Vgl. Macneil 1980: 8 f.

⁶⁴⁰ Vgl. Adams 1963.

tragspartner den Arbeitsvertrag verletzt. In diesem Fall ist zwar die Einschaltung Dritter möglich, allerdings ist dies mit Kosten verbunden.⁶⁴¹ Der hiermit einhergehende Vertrauensverlust bedingt auch nach z.B. eventuellen Schadensersatzzahlungen letztlich häufig eine spätere Beendigung des Vertragsverhältnisses. Die angesprochenen potentiellen Kosten einer gerichtlichen Klärung haben zur Folge, daß die Vertragspartner zunächst geneigt sind, eine andere Lösung herbeizuführen.⁶⁴² Zusammenfassend ist festzuhalten, daß bei Unsicherheit hierarchische Strukturen für beide Vertragspartner mit Vorteilen verbunden sein können. Die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nur rahmenhafte Festlegung der vom Arbeitnehmer zu erbringenden Arbeitsleistung erfordert gleichzeitig besondere Regelungen zur Sicherstellung der Leistungsabgabe ex post. Diese können ebenso wie das Direktionsrecht von weiteren internen und externen Regelungen beeinflusst werden. Beispiele sind Betriebs- und Tarifvereinbarungen sowie Mitbestimmungsgesetze oder Kündigungsvorschriften.⁶⁴³

4.2 *Effiziente institutionelle Arrangements zur Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen*

Wie an anderer Stelle ausgeführt, werden als Charakteristika institutioneller Arrangements die Anreizintensität, das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle, die autonome und die bilaterale Anpassungsfähigkeit sowie die mit der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements einhergehenden Kosten unterschieden.⁶⁴⁴ Diese werden nachfolgend in Bezug auf alternative institutionelle Arrangements zur Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen betrachtet.

Die Diskussion über die Besonderheiten von Arbeitsverträgen hat gezeigt, daß Arbeitnehmer prinzipiell in der Lage sind, die Erbringung der Arbeitsleistung einzuschränken (Drückebergerverhalten). Um die hiermit verbundenen Effizienz- und Produktivitätsverluste zu minimieren, sind entsprechende Steuerungsmechanismen (Anreiz- und Kontrollmechanismen) zur Verhaltensbeeinflussung zu etablieren. Die hierbei im Einzelfall einzusetzenden Mechanismen werden nach Williamson im wesentlichen durch die zwei Situationsvariablen Humankapitalspezifität und Meßbarkeit der individuell erbrachten Leistungsbeiträge bestimmt. Unterschiedliche Transaktionskosten für den Vertragspartnerwechsel und damit einhergehende Steuerungsnotwendigkeiten zur Sicherstellung der Arbeitsleistung führen nach Williamson in vereinfachter Weise zu drei unterschiedlichen Problemkonstellationen, die die Wahl des institutionellen Arrangements beeinflussen:⁶⁴⁵

⁶⁴¹ Vgl. Macaulay 1977: 523.

⁶⁴² Vgl. Macaulay 1963: 61 f.

⁶⁴³ Vgl. Baden/Kober/Schmid 1993: 7.

⁶⁴⁴ Vgl. Williamson 1991: 277 ff. u. 1991a: 20 ff.

⁶⁴⁵ Vgl. Williamson 1985: 272; Buttlar 1987: 212.

- (1) Die Fluktuationskosten sind vernachlässigbar. In diesem Fall ist eine Analyse entsprechend dem Lohnwettbewerbsmodell zutreffend; weitergehende Maßnahmen zur Sicherstellung eines effizienten Tausches sind nicht erforderlich.
- (2) Die Fluktuationskosten sind nicht vernachlässigbar, und Steuerungsmechanismen zum Schutz vor unerwünschter Fluktuation fehlen jedoch. Existieren alternative, sichere Arbeitsplätze, dann werden derartige Arbeitsplätze nur bei entsprechendem Lohnaufschlag angenommen. Tendenziell werden diese Arbeitsplätze entweder durch den Abbau von Arbeitsplatzeigentümlichkeiten in den Fall (1) oder durch Einführung von Maßnahmen zum Schutz vor unerwünschter Fluktuation in den Fall (3) umgewandelt.
- (3) Die Fluktuationskosten sind nicht vernachlässigbar, und es existieren Steuerungsmechanismen zum Schutz vor unerwünschter Fluktuation. Derartige Steuerungsmaßnahmen können vielfältiger Gestalt sein. So können z.B. durch Sozialleistungen, die an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind, die Opportunitätskosten des Vertragspartners bei Kündigung erhöht werden. Hierunter werden auch konfliktmindernde oder vertrauensbildende Maßnahmen, die ein Interesse an langfristigen Vertragsbeziehungen signalisieren, verstanden.

Die Höhe der Faktorspezifität bestimmt das Interesse der Transaktionspartner an einer langfristigen Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses. Je höher die Faktorspezifität, desto höher sind die mit einem Wechsel des Vertragspartners verbundenen Kosten bzw. Produktivitätsverluste und um so wichtiger werden bzw. um so eher lohnen sich spezielle Steuerungsmechanismen.⁶⁴⁶

Die von Williamson unterschiedenen Fälle können mit Hilfe einer kleinen Ergänzung bzw. Vereinfachung mit den für die Bundesrepublik unterschiedenen Arbeitsmarktsegmenten in Beziehung gesetzt werden. Der externe Arbeitsmarkt für Jedermannsqualifikationen entspricht dem Fall (1) von Williamson. Der berufsfachliche Teilarbeitsmarkt kann als zweite Variante des Falls (1) angesehen werden, da auf ihm ebenfalls nicht-betriebsspezifische Qualifikationen gehandelt werden. Sie unterscheiden sich lediglich in der Höhe der Qualifikation, die die Transaktionskostentheorie in der derzeitigen Anwendung jedoch nicht berücksichtigt. Die Ausbildungszertifikate ermöglichen bei geringen Informationskosten einen produktiven Einsatz der entsprechenden Arbeitskräfte ohne umfassende zusätzliche Humankapitalinvestitionen. Der oben unter (3) beschriebene Fall entspricht dem internen Arbeitsmarkt.⁶⁴⁷

Die Meßbarkeit der individuellen Leistung geht einher mit der von Williamson beschriebenen Verhaltensunsicherheit und bestimmt maßgeblich die Form der einzusetzenden Steuerungsmechanismen. Diese sind je nach Situation auf die Kontrolle des Outputs oder die Kontrolle des Inputs, d.h. des Verhaltens ausgerichtet. Für Alchian und Demsetz stehen bei der Wahl der angemessenen Koordinationsform

⁶⁴⁶ Vgl. Williamson 1984: 90.

⁶⁴⁷ Vgl. Buttler 1987: 212.

zwei Fragen im Vordergrund: Zum einen geht es um die Möglichkeit der Messung der Leistungsbeiträge und zum anderen um die Allokation von Anreizen, wobei die Höhe der jeweiligen Anreize an die Höhe der Einzelbeiträge zur Gesamtleistung zu koppeln sind. Zusammenfassend bezeichnen sie dies als "metering-problem".⁶⁴⁸ Ist die Messung des Outputs und eine klare Kopplung von Anreizen an die Höhe des Outputs möglich, stellt der Markt die effiziente Koordinationsform dar. In Situationen sog. Teamproduktion wird dieses Problem derart gehandhabt, daß ein Teammitglied (z.B. Vorgesetzter) die Aufgabe übernimmt, die Leistungsinputs der verschiedenen Teammitglieder zu überwachen und entsprechend die Anreize zu verteilen.⁶⁴⁹ Williamson unterscheidet hierauf aufbauend vier transaktionskosteneffiziente Austausch- bzw. (aus Arbeitgebersicht) Kontrollsysteme zur Regelung von Arbeitsmarkttransaktionen. Die Kombination von hoher bzw. geringer Humankapitalspezifität mit leichter bzw. schwerer Meßbarkeit der individuellen Leistung führt zu einer Vierfelder-Matrix,⁶⁵⁰ die in Tabelle 2 wiedergegeben ist. Die durch diese Kombinationen entstehenden Transaktionstypen werden jeweils entsprechenden transaktionskosteneffizienten Kontrollformen zugeordnet, die nachfolgend beschrieben werden.⁶⁵¹

Tab. 2: *Effiziente Austausch-/Kontrollformen*

		Humankapitalspezifität	
		keine Spezifität	viel Spezifität
Kontrolle	leicht	Internal Spot Market	Obligational Market
	schwierig	Primitive Team	Relational Team

Quelle: Williamson 1984: 93 (Übersetzung der Verf.)

⁶⁴⁸ Vgl. Alchian/Demsetz 1972: 778 ff.

⁶⁴⁹ Vgl. Alchian/Demsetz 1972: 782 ff.

⁶⁵⁰ Vgl. Williamson 1984: 93 u. 1981: 566.

⁶⁵¹ Bei der abschließenden kritischen Würdigung werden in Ergänzung hierzu auch die Interessen der Arbeitnehmer diskutiert, nach denen die Vorteilhaftigkeit der alternativen Austauschformen eine andere Bewertung erfahren dürfte.

(1) Internal Spot Market

Dieser Transaktionstyp ist durch eine geringe Humankapitalspezifität und eine leichte Meßbarkeit der individuellen Produktivität gekennzeichnet. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind nicht wechselseitig voneinander abhängig. Der Arbeitnehmer kann ohne Produktivitätsverluste seinen Arbeitsplatz wechseln, und der Arbeitgeber kann ohne zusätzliche Aufwendungen, z.B. für die Suche neuer Transaktionspartner oder erneute Qualifikationsanpassung, den Arbeitsplatz mit einer neuen Arbeitskraft besetzen. Entsprechend bestehen keine besonderen Anforderungen an die vertraglichen Regelungen sowie die Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Die zu gebenden Anreize können an einfach bewertbaren Leistungsbeiträgen ausgerichtet werden. Ist einer der Vertragspartner unzufrieden mit dem Austauschverhältnis, wird die Tauschbeziehung beendet.⁶⁵²

(2) Primitive Team

Dieser Transaktionstyp ist durch eine geringe oder fehlende Faktorspezifität und gleichzeitig schwere Meßbarkeit der individuellen Leistungsbeiträge bzw. des individuellen Outputs charakterisiert. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind nicht abhängig voneinander, und ein Wechsel des Transaktionspartners kann kostengünstig vorgenommen werden, so daß auch in diesem Fall auf Vorkehrungen zur langfristigen Bindung des Arbeitnehmers verzichtet werden kann. Die gegebene schwere Meßbarkeit der individuellen Leistungsbeiträge erfordert entsprechend den vorangegangenen Ausführungen zur Teamproduktion eine Kontrolle des Inputverhaltens z.B. durch Organisation der Leistungserstellung durch die Gruppe selbst oder das Setzen von Anreizen in Form einer Gruppenentlohnung.⁶⁵³

(3) Obligational Market

Im Unterschied zu den beiden vorangegangenen Transaktionstypen liegt ein hohes Maß an betriebsspezifischen Qualifikationen vor, und die individuelle Produktivität ist leicht meßbar. Aufgrund der gegebenen Faktorspezifität besteht eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern, was zu einem Interesse an einer langfristigen Tauschbeziehung führt.⁶⁵⁴ Um die Kontinuität der Tauschbeziehung zu gewährleisten, werden Sicherheitsvorkehrungen wie z.B. nicht übertragbare Altersversorgung oder die Etablierung von Aufstiegsleitern in Verbindung mit vertikalen Lohnstrukturen eingeführt.⁶⁵⁵ Die gute Meßbarkeit der individuellen Leistung behindert opportunistisches Verhalten in Form von Leistungszurückhaltung, so daß hierauf ausgerichtete weitergehende Steuerungsmaßnahmen nicht erforderlich sind.

⁶⁵² Vgl. Williamson 1984: 91.

⁶⁵³ Vgl. Williamson 1984: 91.

⁶⁵⁴ Vgl. Williamson 1984: 91.

⁶⁵⁵ Vgl. Brandes/Buttler 1988: 102.

(4) Relational Team

Dieser vierte Transaktionstyp ist besonders problembehaftet, da hohe Faktorspezifität und schwere Zurechenbarkeit von Leistungsbeiträgen zusammenfallen.⁶⁵⁶ Dies führt zu Transaktionsproblemen, die nicht ohne weiteres mit den üblichen institutionellen Rahmenbedingungen sowie Steuerungs- und Kontrollsystemen, die zuvor aufgezeigt wurden, zu bewältigen sind. Die entstehenden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen stellen ähnlich wie die "Clan"-Organisation bei Ouchi⁶⁵⁷ komplexe Sozialbeziehungen dar, bei denen auf dem Wege umfassender Sozialisation angestrebt wird, gemeinsame Werte- und Normenstrukturen zu erzielen. Fremdkontrolle, der in diesem Fall Grenzen gesetzt sind, wird ergänzt um sog. Eigenkontrolle. An anderer Stelle führt diese Problematik zur Unterscheidung und Diskussion von harten und weichen Kontrahierungsformen.⁶⁵⁸

Aufmerksamkeit ist über die oben herausgestellten Faktoren hinaus, die aus transaktionskostentheoretischen Überlegungen ein Interesse von Unternehmen an langfristig ausgerichteten Arbeitsverhältnissen nahelegen, auch der Situation bzw. dem Verhalten des Unternehmens am Produktmarkt zu widmen, da sie die Möglichkeiten langer Beschäftigungsgarantien beeinflussen. Diese können unter Kosten-Nutzen-Überlegungen vor allem von denjenigen Unternehmen gegeben werden, die sich durch folgende Charakteristika auszeichnen:⁶⁵⁹

- Relativ stabile Produktnachfrage;
- relativ geringe Kosten für eventuelle Lagerbestandsveränderungen;
- diversifiziertes Produktangebot und Möglichkeit, Arbeitskräfte in verschiedenen Tätigkeitsfeldern einzusetzen;
- Ausschluß eines Teils der Belegschaft von der Beschäftigungsgarantie (Stamm- und Randbelegschaft);
- keine große Gefährdung der Produktionskostensparnisse bei Wechsel zwischen Eigenerstellung und Kauf.⁶⁶⁰

⁶⁵⁶ Vgl. Williamson 1984: 92.

⁶⁵⁷ Vgl. Ouchi 1980.

⁶⁵⁸ Vgl. Williamson/Ouchi 1981: 360 f.; vgl. auch die Diskussion bei Ochsenbauer 1989: 215 ff.

⁶⁵⁹ Vgl. zum folgenden Williamson 1984: 92.

⁶⁶⁰ Derartige Voraussetzungen werden häufig bei der Beschreibung und Begründung lebenslanger Beschäftigungsverhältnisse in japanischen Unternehmen herangezogen. Sie gelten dort nicht generell, sondern sind vornehmlich in großen diversifizierten Unternehmen anzutreffen und werden durch ein weitgehendes Vertragsgeflecht mit Lieferanten (Subunternehmertum) gefördert. Vgl. Williamson 1984: 93 mit Bezug auf Hirschmeier/Yui 1975: 234 ff.

5. *Kritische Würdigung einer transaktionskostentheoretischen Fundierung der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*

Nutzen und Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Analyse personalwirtschaftlicher Fragestellungen werden seit einiger Zeit verstärkt und gleichzeitig kontrovers diskutiert. Eine recht deutliche Absage erfährt die mikroökonomische Fundierung des Faches beispielsweise bei Steinmann/Hennemann. Nicht die volkswirtschaftliche Tauschproblematik, sondern die betriebswirtschaftliche Strategieproblematik muß ihres Erachtens den Ausgangspunkt der Argumentation darstellen, so daß die mikroökonomische Theorie und somit auch die Transaktionskostentheorie nur eine Ergänzung der Fachdiskussion liefern könnten.⁶⁶¹

Insgesamt steht den kritisch ausgerichteten Stellungnahmen jedoch eine zunehmende Zahl von Beiträgen gegenüber, die einer stärker ökonomisch ausgerichteten Fundierung der Personalwirtschaftslehre insgesamt sowie einer transaktionskostentheoretischen Fundierung im speziellen positiv gegenüberstehen oder diese sogar fordern,⁶⁶² wengleich oder gerade weil das Ausmaß der ökonomischen Fundierung in der deutschsprachigen Personalwirtschaftslehre noch als "Ökonomischer Silberstreif am Horizont"⁶⁶³ betitelt wird. Eine Personalökonomie, verstanden als Betrachtung von Beschäftigungsverhältnissen unter Marktbedingungen zum einen und Betrachtung von Beschäftigungsentscheidungen vor dem Hintergrund der Wirkung institutioneller Rahmenbedingungen zum anderen, erschließen sich nach Backes-Gellner verschiedene Interpretationsmuster und hierauf aufbauende fruchtbare Implikationen für eine Vielzahl personalwirtschaftlich relevanter Problemfelder.⁶⁶⁴ Ganz in diesem Sinne vermutet auch Hax, daß sich "(e)iner Personalwirtschaftslehre, die die Grenzen zur mikroökonomischen Theorie überwindet und die die neue Methodik zur Analyse von Marktbeziehungen aufgreift, .. (sich) weite Perspektiven"⁶⁶⁵ öffnen.

Auch bei einer grundsätzlichen Befürwortung einer stärker ökonomisch ausgerichteten theoretischen Fundierung der Personalwirtschaftslehre, muß die bei einer Untersuchung heranzuziehende theoretische Basis sowie deren kritische Würdigung mit Blick auf die grundsätzliche "Güte" einer Theorie sowie ihren Erklärungswert für die spezifische Fragestellung ausgerichtet sein. Die transaktionskostentheoretische Fundierung personalwirtschaftlicher Fragen im allgemeinen sowie der hier betrachteten Fragestellung im speziellen ist grundsätzlich jenen Schwächen ausgesetzt, denen die Transaktionskostentheorie in ihrem Grundmodell gegenübersteht. Einige wichtige Kritikpunkte werden nachfolgend kurz aufgegriffen. Darüber hinaus ist auch der

⁶⁶¹ Vgl. Steinmann/Hennemann 1993: 60.

⁶⁶² Vgl. z.B. Sadowski 1991; Backes-Gellner 1996; Ridder 1996; Schauenberg 1996; Jones/Wright 1992; Wright/McMahan 1992; Kullak 1995; Festing 1996.

⁶⁶³ Sadowski u.a. 1994.

⁶⁶⁴ Vgl. Backes-Gellner 1996: 300 ff.; vgl. auch die bei Backes-Gellner (1996: 303 ff.) zusammengetragenen Anwendungsbeispiele.

⁶⁶⁵ Hax 1991: 66.

Einwand von Steinmann/Hennemann, wenn auch nicht in dieser grundsätzlichen Ausrichtung, zu beachten, da es in der vorliegenden Arbeit um Fragen des strategischen Personalmanagements geht, die kaum völlig losgelöst von unternehmensstrategischen Fragen behandelt werden sollten. In der vorliegenden Arbeit wird diesem Problem begegnet, indem die Unternehmensstrategie zu einem späteren Zeitpunkt in das Erklärungsmodell aufgenommen wird, da sie, so die Annahme, maßgeblich den betrieblichen Personalbedarf, d.h. die Transaktionscharakteristika bedingt.

Aus Sicht der Personalwirtschaft sind Zweifel an einer einseitig auf die Verhaltensannahme Opportunismus aufbauenden Argumentation anzumerken.⁶⁶⁶ Wichtige Erkenntnisse der personalwirtschaftlichen Forschungsdisziplin, die sich traditionell den verhaltenswissenschaftlichen Fragen widmet, werden bei einer derartigen Charakterisierung von Akteuren aus der Betrachtung ausgeblendet,⁶⁶⁷ und es kommt implizit ein Menschenbild zum Ausdruck, das weitgehend der Theorie X von McGregor⁶⁶⁸ entspricht. Spätestens bei der differenzierten Diskussion der Ausrichtung effizienter Organisationsformen sollten verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in die Betrachtung einbezogen werden.⁶⁶⁹

Die zur Vereinfachung der Argumentation unterstellte Annahme der Risikoneutralität stellt ebenfalls ein Problem dar.⁶⁷⁰ Hierzu zwei Beispiele: (1) Würde eine unterschiedliche Risikoneigung bei den Arbeitnehmern unterstellt, so würden diese möglicherweise je nach Risikoneigung eine Beschäftigungs- und damit Einkommenssicherheit zu erzielen suchen und hierfür je nach Risikoneigung eine Versicherungsprämie in Form einer mehr oder weniger großen Einkommensminderung akzeptieren.⁶⁷¹ Bei einer stärkeren Analyse der Arbeitnehmerinteressen⁶⁷² würde darüber hinaus unabhängig von der Risikoeinstellung wohl grundsätzlich ein Beschäftigungsverhältnis vorgezogen, das langfristig ausgerichtet ist, mit den Vorzügen einer langfristigen Beschäftigungsbeziehung einhergeht und im Fall besserer Alternativen aufgekündigt werden kann. (2) Betriebsspezifische Qualifikationen führen zu einer Abhängigkeit des Arbeitnehmers von seinem Arbeitgeber, der diese Situation opportunistisch ausnutzen kann. Würde ein risikoaverses Verhalten der Arbeitnehmer unterstellt, so würden diese z.B. versuchen, sich durch eine Risikoprämie, etwa in

⁶⁶⁶ Martin verweist diesbezüglich darauf, daß Mißtrauen und Opportunismus nicht als die grundlegende Verhaltensbasis angesehen werden können, aus der heraus Personen in einer Organisation miteinander interagieren und unterstellt stattdessen in einem Modell zur Erklärung der Personalpolitik ein Streben nach beschränkter Kooperation. Vgl. Martin 1996: 42.

⁶⁶⁷ Vgl. Steinmann/Hennemann 1993: 43; vgl. auch Sydow 1992: 163 f.

⁶⁶⁸ Vgl. McGregor 1986.

⁶⁶⁹ Zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch verhaltenswissenschaftliche Theorien vgl. Weber 1996a.

⁶⁷⁰ Vgl. zur Bedeutung der Risikostruktur in Arbeitsverhältnissen vgl. Alewell 1993: 41.

⁶⁷¹ Vgl. auch Duda 1987: 94.

⁶⁷² Die einseitige Betrachtung der Arbeitgeberinteressen kritisiert z.B. auch Martin 1996: 38.

Form der zusätzlichen Erlangung allgemeiner Qualifikationen durch betriebliche Weiterbildung, zu schützen, die aus Sicht des Arbeitgebers Anreizkosten darstellt und somit die Effizienz des gewählten institutionellen Arrangements beeinflusst. Bezüglich der als relevant erachteten Transaktionscharakteristika steht bei personalwirtschaftlichen Fragen die Humankapitalspezifität im Vordergrund. Dies ist ebenfalls mit verschiedenen Problemen behaftet. So argumentiert beispielsweise Alewell, daß bei einer eng an die Theorie angelehnten Argumentation unbeachtet bleibt, daß die Entwertung spezifischen Humankapitals nicht nur im Fall zwischenbetrieblicher Mobilität auftritt, sondern auch bei innerbetrieblichen Mobilitätsprozessen stattfinden kann, sofern keine konsistenten Versetzungsketten vorliegen, die auf vorhandene Qualifikationen aufbauen.⁶⁷³ Zudem bleibt bei der transaktionskostentheoretischen Argumentation unbeachtet, daß unter gewissen Umständen, z.B. bei erhöhter Unsicherheit und wechselnden Qualifikationsanforderungen, Schlüsselqualifikationen und die Fähigkeit zu ständigem Umdenken wesentliche Voraussetzungen für die innerbetriebliche Mobilität darstellen können.⁶⁷⁴ In der vorliegenden Arbeit wird später unter Heranziehung weiterer Argumente das allgemeine Qualifikationsniveau bzw. der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften in die Betrachtung einbezogen. Die bereits bei der kritischen Würdigung der Transaktionskostentheorie im allgemeinen angesprochene Vernachlässigung der Macht stellt bei Arbeitsmarkttransaktionen insofern ein besonderes Problem dar, als in der Regel der Arbeitgeber eine größere Machtposition hat als der Arbeitnehmer. Dies dürfte die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens auf der Arbeitnehmerseite beeinflussen bzw. verringern.⁶⁷⁵ In der vorliegenden Arbeit wird später unterstellt, daß die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterschiedlich ausgerichtet sein können. In Abhängigkeit von den noch zu erarbeitenden, hierauf einflussnehmenden Faktoren ist dann zu klären, welche Konsequenzen sich hieraus für die Ausrichtung der Personalstrategie bzw. der Weiterbildung im speziellen ergeben.

IV. Zur Vorteilhaftigkeit alternativer Personalstrategien

1. Zur Vorteilhaftigkeit der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie

Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie stellt sich mit Bezug auf die Charakteristika der Transaktion die Frage, inwieweit die alternativen Personalstrategien den transaktionskostenverursachenden Problemen begrenzte Rationalität und Opportunismus begegnen können, und welche Transaktionskosten hiermit jeweils einhergehen.

Die Einkaufs- und die Entwicklungsstrategie stellen zwei Alternativen der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung, d.h. der Herstellung und Sicherung der Ver-

⁶⁷³ Vgl. Alewell 1993: 86 ff.

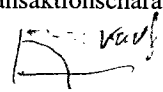
⁶⁷⁴ Vgl. Alewell 1993: 90 f.

⁶⁷⁵ Vgl. auch Nienhüser 1993: 240 u. 243.

füßbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit,⁶⁷⁶ dar. Die Transaktionskostentheorie verdeutlicht, daß die Personalstrategien je nach der erforderlichen Humankapital-spezifität mit unterschiedlichen Transaktionskosten einhergehen, und sie zeigt eine mögliche Verbindungslinie zwischen dem Problem der Verfügbarkeit und dem Problem der Wirksamkeit auf. Der Vergleich alternativer Personalstrategien erfordert eine Reihe von Identifizierungsproblemen, um die allgemeinen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie auf das Gebiet der Arbeitsmarkttransaktionen anzuwenden. Dies mag die Ursache dafür sein, daß die ausführlichen segmentationstheoretischen Beschreibungen interner Arbeitsmärkte gerade in der Transaktionskostentheorie besondere Resonanz finden.⁶⁷⁷

Nachfolgend werden die Einkaufs- und die Entwicklungsstrategie hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit bei Vorliegen bestimmter Ausprägungen der Transaktionscharakteristika diskutiert.

(1) Vorteilhaftigkeit der Einkaufsstrategie



Als zentrales Merkmal der Einkaufsstrategie ist die kurzfristige Anpassung der Nachfrage nach Arbeitskräften an den aktuellen Personalbedarf über den Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt beschrieben worden. Diese Vorgehensweise entspricht der in der Transaktionskostentheorie als marktlicher Tausch beschriebenen Organisationsform. Die Einkaufsstrategie ist den vorangegangenen Ausführungen entsprechend effizient, wenn das benötigte Humankapital unspezifisch ist bzw. die Fluktuationskosten vernachlässigbar sind. In diesem Fall sind die Suche nach Transaktionspartnern, der Vertragsabschluß, die Kontrolle der Vertragseinhaltung sowie Anpassungen transaktionskostengünstig über den Arbeitsmarkt möglich. Der dort wirkende Preismechanismus bewirkt ein starkes Interesse der Transaktionspartner an Kostenreduzierung und effizienter Anpassung. Geringe Humankapitalspezifität und die damit einhergehende Konkurrenz und Vergleichbarkeit der Transaktionspartner ermöglichen eine effiziente Ressourcenallokation und bieten weitgehenden Schutz vor opportunistischem Verhalten. Aus Arbeitgebersicht, die hier im Vordergrund steht, kann der Vertragspartnerwechsel autonom bei nur geringen Übergangskosten erfolgen.

Abhängigkeit
Vorteil

Mit zunehmender Humankapitalspezifität wird die Einkaufsstrategie ineffizienter. Humankapitalspezifität bewirkt eine zunehmende Abhängigkeit und erhöht die Probleme opportunistischen Handelns, so daß die Transaktionskosten steigen und eine effiziente Allokation der benötigten Humanressourcen zunehmend gefährdet ist.

(2) Vorteilhaftigkeit der Entwicklungsstrategie

Als zentrales Merkmal der Entwicklungsstrategie ist die langfristig ausgerichtete interne Entwicklung und Bereitstellung der benötigten Humanressourcen benannt worden. Sie entspricht weitgehend der in der Transaktionskostentheorie als Organi-

⁶⁷⁶ Vgl. Kossbiel 1991: 322.

⁶⁷⁷ Vgl. Becker 1985: 45.

sation oder Hierarchie (organisationsinterne Leistungserstellung) bezeichneten Organisationsform. Diese ist effizient bei einem hohen Bedarf bzw. bei dem Vorhandensein von Humankapitalspezifität. Beide Vertragspartner gehen von einer langfristigen Vertragsbeziehung aus, in deren Verlauf der Arbeitnehmer betriebsspezifische Qualifikationen erwirbt. Es entsteht eine wechselseitige Abhängigkeit, da ein Vertragspartnerwechsel im Zeitablauf mit zunehmend hohen Kosten verbunden ist und Fluktuationskosten nicht vernachlässigbar sind. Da eine zunehmende Spezifität des Humankapitals den Nutzen und die Gefahren opportunistischen Verhaltens erhöht, sind umfassende Steuerungs-, Kontroll- und Anreizmechanismen erforderlich. Intensive Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklungsmaßnahmen sowie ein im Zeitablauf zunehmend über den Marktpreisen liegendes Entgelt, das auch freiwillige Sozialleistungen u.ä. enthält, sind allerdings ihrerseits mit hohen Kosten verbunden. Diese sind nur zu rechtfertigen, wenn ihnen entsprechende Spezialisierungsgewinne gegenüberstehen. Das hat zur Folge, daß die Entwicklungsstrategie mit abnehmender Humankapitalspezifität gegenüber der Einkaufsstrategie an Effizienz einbüßt.

Die Vorteilhaftigkeit der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie wird maßgeblich durch das Niveau der Humankapitalspezifität bestimmt. Das Ausmaß der Probleme bei der Sicherung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit steht hiermit in Verbindung. Im Fall unspezifischer Qualifikationen ist bei gegebenen alternativen Transaktionspartnern das Verfügbarkeitsproblem gering. Gleiches gilt tendenziell auch für das Wirksamkeitsproblem, das am Markt weitgehend durch die dort wirkenden Leistungsanreize gelöst wird. Sofern die Leistungsbemessung mit Schwierigkeiten verbunden ist, kommen z.B. differenziertere Verfahren der summarischen und analytischen Entgeltbestimmung zum Einsatz. Insgesamt ist das Ausmaß der erforderlichen Kontrollmechanismen zur Sicherstellung eines akzeptablen Leistungsverhaltens bei unspezifischen Qualifikationen jedoch eher gering.⁶⁷⁸ Anders ist dies im Fall hoher Humankapitalspezifität. Alternative Vertragspartner sind am Arbeitsmarkt nicht gegeben, und der Wechsel des Vertragspartners geht mit hohen Kosten für den erneuten Aufbau von spezifischem Humankapital einher. Hiermit ist zunächst das Verfügbarkeitsproblem angesprochen. Unabhängig vom Ausmaß der Unsicherheit in Bezug auf die individuelle Leistungsbemessung sind Maßnahmen zu etablieren, die die langfristige Verfügbarkeit der spezifisch ausgebildeten Arbeitskraft absichern. Wie die transaktionskostentheoretischen Ausführungen gezeigt haben, ist vor allem bei Vorliegen von Humankapitalspezifität das Problem der Verhaltensunsicherheit, die dem Ausmaß des Wirksamkeitsproblems entspricht, zu beachten und erfordert hierauf ausgerichtete Maßnahmen. Je nach Schwierigkeit der Leistungsbemessung

⁶⁷⁸ Daß das Verfügbarkeitsproblem je nach Höhe der nachgefragten allgemeinen oder branchenspezifischen Kenntnisse in unterschiedlichem Maße gegeben ist, wird von der Transaktionskostentheorie nicht thematisiert und bleibt entsprechend an dieser Stelle unberücksichtigt. Vgl. hierzu aber die differenzierteren Ausführungen in Teil D.III.

sind unterschiedliche Kontrollmechanismen zur Sicherung der Wirksamkeit zu etablieren. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, insbesondere die Entwicklungsstrategie, die bei Vorliegen von Humankapitalspezifität effizient ist, zu differenzieren.

2. *Transaktionskostentheoretisch fundierte Ausdifferenzierung der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie*

Zuvor stand als Entscheidungskriterium für die Wahl der effizienten Personalstrategie das Ausmaß der Humankapitalspezifität im Vordergrund. Nachfolgend wird das Charakteristikum Unsicherheit näher betrachtet und als Anlaß zur weiteren Differenzierung der unterschiedenen Personalstrategien genommen. Unter Heranziehung der Argumentation von Jones/Wright, die aufbauend auf den Erkenntnissen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostentheorie die Verhaltensunsicherheit in das Zentrum ihrer Argumentation stellen,⁶⁷⁹ kann folgender Zusammenhang vermutet werden: Sind Arbeitsmarkttransaktionen durch Routineaufgaben gekennzeichnet, die eine kostengünstige Leistungsbeurteilung ermöglichen, so werden diese durchgeführt und ein Anreizsystem etabliert, das ein akzeptables Leistungsniveau sichert. Ist die Leistungsbeurteilung hingegen aufgrund der Komplexität der Aufgaben nur unter Einsatz extrem kostspieliger Beurteilungssysteme möglich, so werden eher Trainings- und Sozialisationsmaßnahmen zur Beeinflussung des Inputs sowie ein Entlohnungssystem, das auf die Belohnung gewünschten Verhaltens ausgerichtet ist, zum Einsatz kommen. Ausgangspunkt der Differenzierung der bisher betrachteten Einkaufs- und Entwicklungsstrategie ist die Möglichkeit der Leistungskontrolle bei vertretbaren Kosten. Da die Unsicherheit vor allem bei Vorliegen eines hohen Ausmaßes an Humankapitalspezifität ein Problem darstellt, werden vor diesem Hintergrund nun drei Arten von Transaktionen unterschieden, die in Tabelle 3 wiedergegeben sind.

Diesen drei Arten von Arbeitsmarkttransaktionen werden drei Personalstrategien als die jeweils effiziente Organisationsform zugeordnet. Die Charakteristika der Personalstrategien im Sinne des institutionellen Arrangements sind in Tabelle 4 wiedergegeben. Im Ergebnis werden nun die Einkaufsstrategie sowie die anreizorientierte und die identifikationsorientierte Entwicklungsstrategie unterschieden.

⁶⁷⁹ Vgl. Jones/Wright 1992: 280.

Tab. 3: Arten von Arbeitsmarkttransaktionen

		Transaktion		
		Transaktion A	Transaktion B	Transaktion C
Charakteristika	Humankapital-spezifität	0	++	++
	Unsicherheit der Leistungs-bemessung	0/+	0	++

(0 = gering; + = mittel; ++ = hoch)

Tab. 4: Charakteristika der Personalstrategien

		Personalstrategie		
		Einkaufs-strategie	Anreizorientierte Entwicklungs-strategie	Identifikations-orientierte Entwicklungs-strategie
Charakteristika	Anreiz-intensität	++	+	0
	Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle	0	+	++
	Anpassungs-fähigkeit - autonom - bilateral	++ 0	+ +	0 ++
	Kosten der Etablierung und Nutzung der Personalstrategie	0	+	++

(0 = gering; + = mittel; ++ = hoch)

Nachfolgend werden die drei Personalstrategien hinsichtlich der jeweils eingesetzten personalwirtschaftlichen Maßnahmen näher beschrieben.

(1) Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie ist effizient bei Transaktionen, die durch eine geringe Humankapitalspezifität und eine leichte bzw. mittlere Meßbarkeit der individuellen Leistungsbeiträge charakterisiert sind. Der Arbeitgeber kann ohne große zusätzliche Aufwendungen für die Suche oder erneute Qualifizierungsmaßnahmen den Vertragspartner wechseln bzw. den Arbeitsplatz neu besetzen. Entsprechend bestehen keine besonderen Anforderungen an das Steuerungs- und Kontrollsystem. Im Vordergrund der personalwirtschaftlichen Zielsetzung steht die Sicherstellung akzeptabler Leistungsstandards, wobei die Qualifikation der Arbeitskräfte den jeweils aktuellen Anforderungen zu entsprechen hat. Ein hoher Grad an Arbeitsteilung und Strukturierung ermöglicht den Einsatz von Arbeitskräften mit geringen oder standardisierten Qualifikationen. Die Bindung der Mitarbeiter ist instrumentell im Sinne von "Wir zahlen, Sie bleiben" ausgerichtet. Die personalwirtschaftlichen Teilfunktionen Beschaffung, Entwicklung, Entlohnung, Führung und Anreizgestaltung werden wie folgt ausgeprägt sein: Der Personalbeschaffung kommt trotz der relativ großen Zahl von Einstellungen und Entlassungen nur eine mittlere Stellung zu. Sie wird zwar sorgfältig, aber auf der Grundlage einfacher zu beurteilender Standards in Bezug auf die aktuelle Qualifikationsausstattung durchgeführt. Personalentwicklung wird nicht oder nur in geringem Ausmaß betrieben, wobei sie dann aber im Sinne einfacher Weiterbildung zu interpretieren und auf die Vermittlung der aktuell am Arbeitsplatz erforderlichen Qualifikationen ausgerichtet ist. Die Kosten derartiger Qualifizierungsmaßnahmen dürfen maximal den Kosten des Austausches der Arbeitskraft entsprechen, welcher im Fall unspezifischer Qualifikationen vergleichsweise leicht und und zu geringen Kosten möglich ist. Die Entlohnung ist stark leistungsbezogen ausgerichtet und enthält daher einen relativ großen variablen Anteil. Sofern die individuelle Leistungsbemessung schwierig ist, kommen differenziertere Verfahren der anforderungsbezogenen Entgeltbestimmung unter Einbeziehung variabler Entgeltbestandteile zum Einsatz. Typisches Beispiel der Entlohnung bei einfacher Meßbarkeit ist der Akkordlohn. Zusatzleistungen werden nicht gewährt. Die Mitarbeiterführung ist eher direktiv und insgesamt minimal ausgeprägt. Diese Strategie umfaßt die bei Williamson unterschiedlichen Kontrollformen "Internal Spot Market" und "Primitive Team".⁶⁸⁰

(2) Anreizorientierte Personalstrategie

Diese Strategie ist effizient bei Arbeitsmarkttransaktionen, die durch ein hohes Niveau transaktionsspezifischer Humankapitalinvestitionen und leichte Meßbarkeit der individuellen Leistungsbeiträge gekennzeichnet sind. Der Arbeitgeber wird eine langfristige Bindung der Arbeitskraft anstreben, da die Neubesetzung des relevanten

⁶⁸⁰ Vgl. Williamson 1984: 91.

Arbeitsplatzes mit neuen Investitionen einhergeht. Das Problem der Verfügbarkeit ist in diesem Fall eher groß, das Problem der Wirksamkeit eher gering ausgeprägt. Die personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind vor allem auf die langfristige Bindung der spezifisch qualifizierten Arbeitskräfte sowie die Sicherstellung der Leistung durch Kontrolle derselben ausgerichtet. Die Personalmanagementaktivitäten können wie folgt beschrieben werden: Die Personalentwicklung ist auf den Ausbau spezifischer Qualifikationen ausgerichtet. Damit dies möglich ist, muß auch bei der Personalauswahl sorgfältig vorgegangen werden, da nicht nur aktuelle Qualifikationen, sondern auch das Entwicklungspotential zu ermitteln ist. Es werden Mobilitätsketten etabliert, entlang derer Arbeitskräfte im Verlauf der Transaktionsbeziehung aufsteigen können. Die Entlohnung ist zum einen wie bei der Einkaufsstrategie leistungsbezogen auf der Grundlage von Personalbeurteilungen oder direkten Outputgrößen ausgerichtet. Ergänzend werden zusätzliche finanzielle Anreize gewährt, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Typisches Beispiel sind freiwillige Sozialleistungen, die an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind. Die Führungsaktivitäten sind u.a. auf die Unterstützung beim Erwerb spezifischer Qualifikationen ausgerichtet. Diese Strategie entspricht dem "Obligational Market" bei Williamson.⁶⁸¹

(3) Identifikationsorientierte Entwicklungsstrategie

Die identifikationsorientierte Entwicklungsstrategie ist effizient, wenn die Transaktion durch ein hohes Niveau der Humankapitalspezifität und schwere Meßbarkeit der individuellen Leistung gekennzeichnet ist. Der Arbeitgeber strebt die langfristige Bindung der spezifisch ausgebildeten Arbeitskräfte an und muß besondere Vorkehrungen treffen, um die Leistungserbringung sicherzustellen. Die Arbeitskräfte sind in der Lage opportunistisch zu handeln, ohne daß dies direkt und kurzfristig in Leistungsgrößen erkennbar ist. Entsprechend ist die Personalstrategie durch ein hohes Maß an Steuerungs- und Kontrollmechanismen gekennzeichnet. Die Personalmanagementaktivitäten sind auf die langfristige Bindung und die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsaufgabe und den Unternehmenszielen ausgerichtet. Dies hat zur Folge, daß eine Vielzahl personalwirtschaftlicher Instrumente zum Einsatz kommt. Die Personalbeschaffung und -auswahl werden intensiv betrieben. Neben den aktuellen Qualifikationen und den Entwicklungspotentialen sind auch die Interessen und Werte vor allem im Hinblick auf die individuelle Wertschätzung der Identifikation mit der eigenen Arbeit zu ermitteln. Die Personalentwicklung ist auf die Vermittlung spezifischer und, sofern erforderlich, auch allgemeiner Qualifikationen, was auch als zusätzlicher Anreiz wirkt, und auf die Sozialisation und Identifikation der Mitarbeiter ausgerichtet. Die Anreizgestaltung umfaßt neben dem eigentlichen Entgelt in Form eines Basisgehältes oder -lohnes und einer Erfolgsbeteiligung auch immaterielle Komponenten in Form der Partizipation der Mitarbeiter.

⁶⁸¹ Vgl. Williamson 1984: 91.

Diese Strategie stimmt in ihrer Grundausrichtung mit dem "Relational Team" bei Williamson überein.⁶⁸²

3. Kritische Würdigung der Typologie von Personalstrategien und Vergleich mit anderen Konzeptionen

Die hier entwickelte Typologie geht hinsichtlich der vorgenommenen Unterscheidung und ihrer Verwendungsmöglichkeiten mit verschiedenen Einschränkungen einher. Zum einen stellen die zur Identifikation herangezogenen Dimensionen, d.h. das Ausmaß der Humankapitalspezifität und die Meßbarkeit der individuellen Leistung, jeweils die Pole auf einem Kontinuum dar, so daß die Unterscheidung nicht trennscharf ist und Überschneidungen möglich sind. Allerdings wird unterstellt, daß den Typologien jeweils dominante Charakteristika entsprechen und sie unterschiedliche Grundhaltungen der Lösung personalwirtschaftlicher Problemstellungen zum Ausdruck bringen. Zum anderen stellt eine derartige Typologie eine starke Vereinfachung der Realität dar. Innerhalb der Strategien sind weitere Unterstrategien möglich und wahrscheinlich,⁶⁸³ und es ist denkbar, daß die verschiedenen Strategien nebeneinander auftreten. Dies dürfte vor allem dann wahrscheinlich sein, wenn sehr unterschiedliche Typen von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens vorliegen.⁶⁸⁴

Abschließend sei vor diesem Hintergrund auf einige andere in der Literatur diskutierte und in Teil B vorgestellte Typologien von Personalstrategien vergleichend eingegangen.

Die konzeptionelle Klassifizierung von Personalstrategien bei Miner und Wächter⁶⁸⁵ zeigt folgende Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede mit der hier entwickelten Typologie: Bei der *Input-orientierten Personalstrategie* ist die Personalarbeit vor allem auf Maßnahmen der Personalbeschaffung und Personalauswahl ausgerichtet, was zunächst auf eine Vergleichbarkeit mit der Einkaufsstrategie hinweist. Zu bedenken ist hierbei allerdings, daß im Vergleich zu anderen personalwirtschaftlichen Maßnahmebereichen bei der Einkaufsstrategie zwar in quantitativer Hinsicht Personalbeschaffungsmaßnahmen aufgrund der Häufigkeit von Vertragspartnerwechseln in großem Umfang stattfinden. In der vorliegenden Typologie wird jedoch angenommen, daß auch diese Maßnahmen, wenn auch in geringerer Zahl, intensiver und mit größerem Aufwand betrieben werden, wenn lange Vertragsbeziehungen angestrebt werden. Bei der *Input-verbessernden Personalstrategie* stehen Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund, und die *Input-erhaltende Personalstrategie* zielt auf den Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen ab. Diese Maßnahmen sind den

⁶⁸² Vgl. Williamson 1984: 92.

⁶⁸³ Derartige Zusammenhänge werden beim nachfolgenden Vergleich mit anderen in der Literatur diskutierten Typologien deutlich.

⁶⁸⁴ Vgl. hierzu auch Nienhüser 1989: 37.

⁶⁸⁵ Vgl. Miner 1969; Wächter 1973; vgl. auch die Darstellung der Typologie in Kapitel B.II.4.2.1.

hier angestellten Überlegungen zufolge nicht unabhängig voneinander und stellen gemeinsam das zentrale Charakteristikum der Entwicklungsstrategie dar. Die *Strukturell-orientierte* und auch die *Output-orientierte Personalstrategie* stellen demgegenüber auf unterschiedliche Art und Weise die Arbeitsleistung sicher. Während die Outputkontrolle vor allem bei guter Meßbarkeit der individuellen Leistung, d.h. tendenziell bei der Einkaufsstrategie und der anreizorientierten Entwicklungsstrategie, möglich ist, können und sollten die Strukturen mit der jeweils zum Einsatz kommenden Personalstrategie im Einklang sein. Im Fall einer auf direkte Kontrolle ausgerichteten Personalstrategie werden strukturelle Regelungen in verstärktem Maße auf eine zentrale Informationssammlung und Entscheidungsfindung ausgerichtet sein und in besonderem Maße in Erscheinung treten.

Die von Ackermann⁶⁸⁶ unterschiedenen Personalstrategien sind wie folgt vergleichbar: Die kurzfristig und reaktiv ausgerichtete *Personalverwaltungsstrategie* zeigt am ehesten Gemeinsamkeiten mit der Einkaufsstrategie, sofern diese nicht offensiv betrieben wird. Die zukunftsorientierte *Personalentwicklungsstrategie* entspricht demgegenüber, wie der Name schon andeutet, am ehesten der auch hier als Personalentwicklungsstrategie bezeichneten Ausrichtung. Spezifisches Humankapital wird aufgebaut, dessen Nutzung eine langfristige Orientierung voraussetzt. Maßnahmen, die die *Personalbeurteilungsstrategie* kennzeichnen, finden sich bei den hier unterschiedenen Personalstrategietypen zum einen bei der Einkaufsstrategie und zum anderen - und hier voraussichtlich in differenzierter Form - bei der anreizorientierten Personalentwicklungsstrategie. Schließlich unterscheidet Ackermann die *Personalforschungsstrategie*, bei der durch Arbeitsmarktbeobachtung und Mitarbeiterbefragungen die rechtzeitige Erkennung von Störungen angestrebt wird. Diese Merkmale sind der hier vorliegenden Typologie nicht klar zuzuordnen.⁶⁸⁷

Die Typologie von Dyer und Holder⁶⁸⁸ zeigt die größten Übereinstimmungen mit den hier unterschiedenen Personalstrategietypen. Die *Anreizstrategie* ist auf eine leistungsorientierte Gestaltung entgeltpolitischer Maßnahmen ausgerichtet und entspricht von der Grundorientierung her weitgehend der hier als Einkaufsstrategie bezeichneten Ausrichtung der Personalarbeit. Die *Investitionsstrategie* zielt auf die intensive Entwicklung und Bindung ab, ohne den Mitarbeitern Partizipationschancen

⁶⁸⁶ Vgl. Ackermann 1985: 355 ff. u. 1987a: 61 f.; vgl. auch die Darstellung der Typologie in Kapitel B.II.4.2.3.

⁶⁸⁷ An späterer Stelle wird das Kriterium der marktbedingten Knappheit von Arbeitskräften eingeführt. Es ist zu vermuten, daß Instrumente der Marktbeobachtung verstärkt zum Einsatz kommen, wenn eine relativ große Abhängigkeit von den Bedingungen am Arbeitsmarkt besteht. Mitarbeiterbefragungen signalisieren demgegenüber, daß die Interessen der Mitarbeiter für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Dies gilt vornehmlich bei langfristig ausgerichteten Arbeitsverhältnissen, insbesondere wenn die Personalarbeit auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen abzielt.

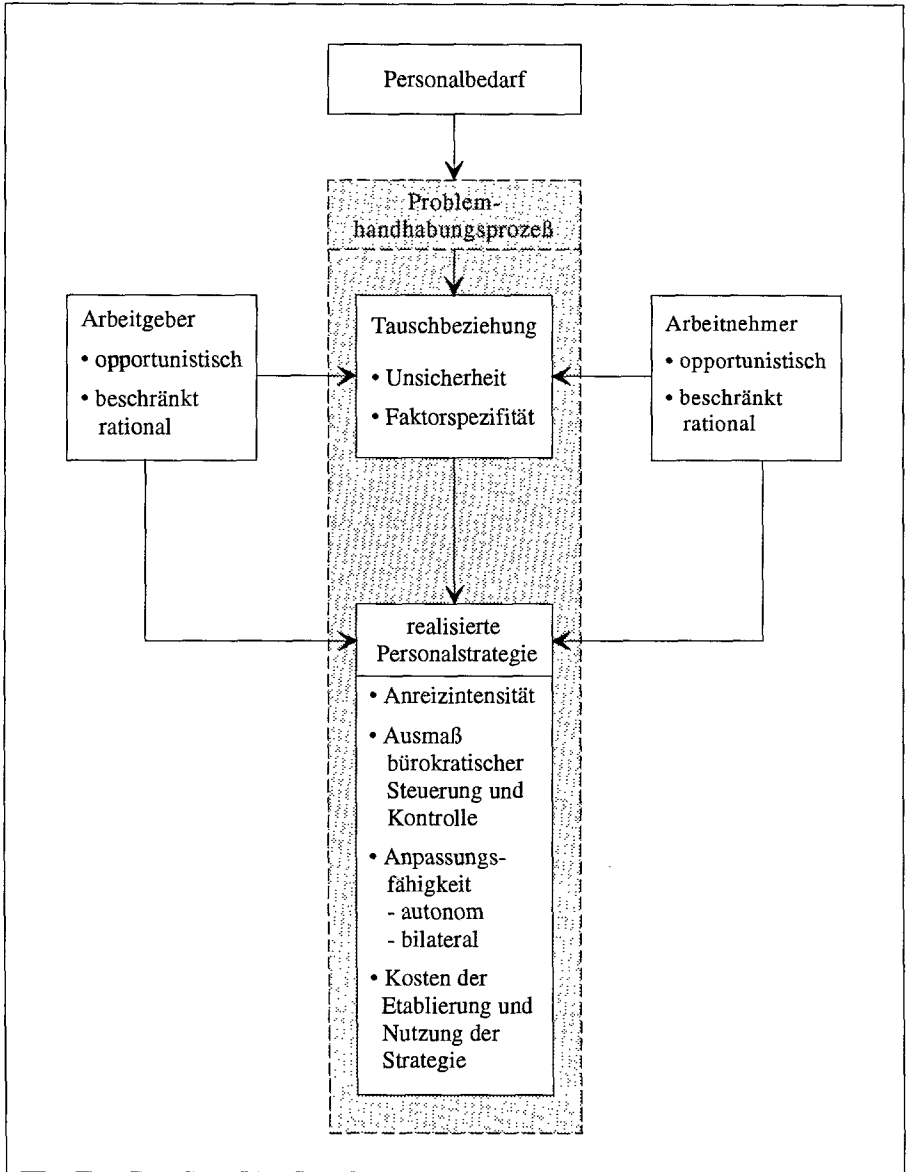
⁶⁸⁸ Vgl. Dyer/Holder 1988: 10 u. 18-31; vgl. auch die Darstellung der Typologie in Kapitel B.II.4.2.2.

einzuräumen. Sie zeigt damit große Ähnlichkeiten mit der anreizorientierten Entwicklungsstrategie. Die *Involvementstrategie* ist schließlich durch ein hohes Maß an Bindung und Identifikation gekennzeichnet, welches wesentliche Merkmale der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie sind.

V. *Grundmodell zur Erklärung von Personalstrategien und zusammenfassende Hypothesenformulierung*

Hauptakteure bei der hier behandelten Fragestellung sind zunächst der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer. Beide Akteure handeln beschränkt rational und opportunistisch und wollen die Tauschbeziehung sowie die Organisation der Tauschbeziehung im Sinne einer Optimierung nach jeweils eigenen Kosten-Nutzen-Überlegungen beeinflussen. Die Organisation der Tauschbeziehung soll sie vor den Unsicherheiten des Verhaltens des Tauschpartners schützen und kostengünstige Anpassungen bei notwendigen Veränderungen ermöglichen. Der Schutz vor opportunistischem Verhalten wird um so wichtiger, je größer das Ausmaß an transaktionspezifischen Investitionen in das Humankapital ist. Das einzusetzende institutionelle Arrangement und damit die Personalstrategie ist in Abhängigkeit von den Charakteristika der Transaktion und den aus ihnen resultierenden Kosten zu wählen. Aus betrieblicher Sicht stellt die einzusetzende Personalstrategie die transaktionskosteneffizienteste Alternative der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung dar. Diese grundlegenden Zusammenhänge sind vereinfacht in Abbildung 11 veranschaulicht.

Abb. 11: Grundmodell zur Erklärung von Personalstrategien



Den vorangegangenen Ausführungen zufolge, ist die Vorteilhaftigkeit alternativer Personalstrategien maßgeblich in Abhängigkeit von der Humankapitalspezifität zu sehen. Sie steht daher im Vordergrund der diesen Teil der Arbeit abschließenden Formulierung von Hypothesen zur Wahl der Personalstrategie.

Für die Wahl der Einkaufs- bzw. der Entwicklungsstrategie können folgende Hypothesen aufgestellt werden:

H1a: Je größer das Ausmaß der (angestrebten) Humankapitalspezifität, desto wahrscheinlicher ist die Entwicklungsstrategie.

H1b: Je geringer das Ausmaß der (angestrebten) Humankapitalspezifität, desto wahrscheinlicher ist die Einkaufsstrategie.

Da sowohl auf dem Jedermannsarbetsmarkt als auch auf dem Facharbeitermarkt betriebsunspezifische Qualifikationen gehandelt werden, kann desweiteren vermutet werden:

H1c: Je größer der Anteil der Arbeitsmarkttransaktionen in einem Unternehmen, die einfache oder Facharbeiterqualifikationen erfordern, desto wahrscheinlicher ist die Einkaufsstrategie.

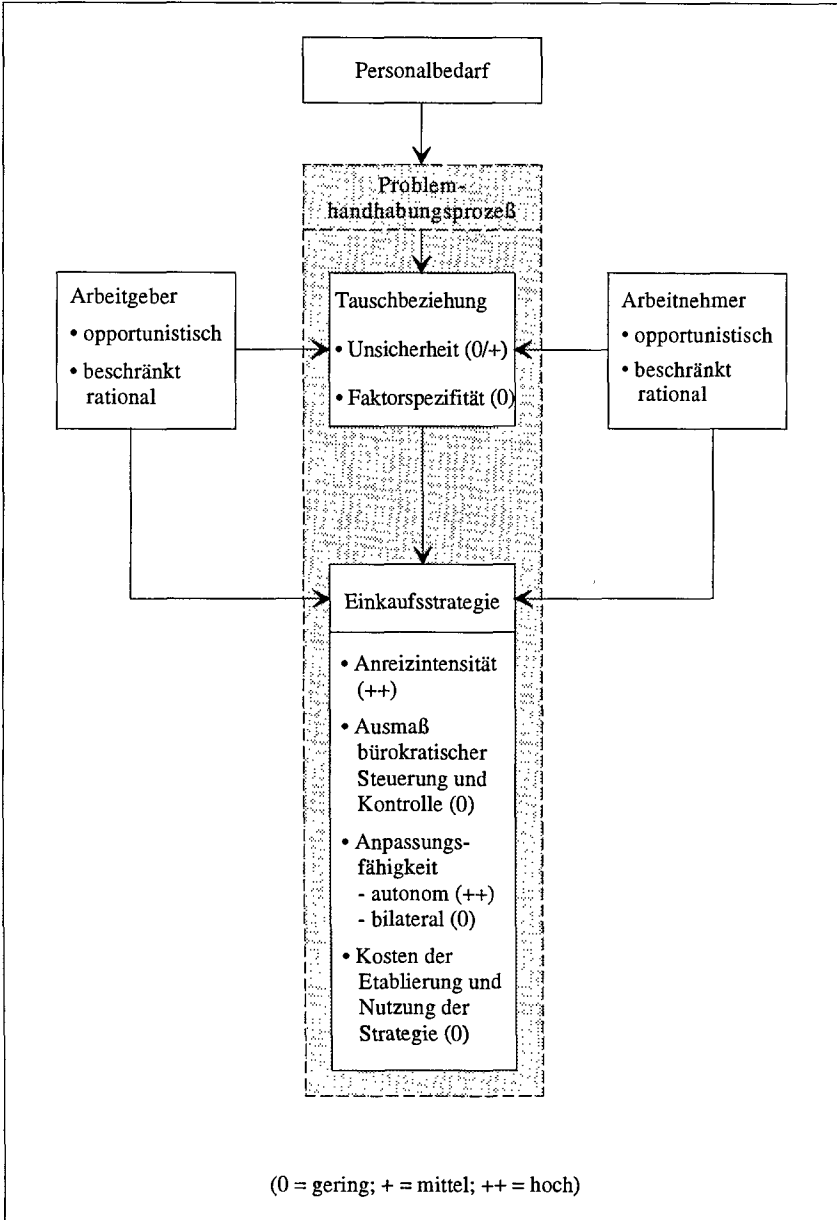
Neben der Faktorspezifität stellt die Unsicherheit das zweite bei der Wahl von Personalstrategien zu berücksichtigende Charakteristikum von Transaktionen dar. In Abhängigkeit von dem Ausmaß an Unsicherheit in Form des Schwierigkeitsgrades der individuellen Leistungsbemessung können folgende Zusammenhänge vermutet werden:

H2a: Je leichter die Leistungsbemessung bei einem hohen Niveau der Humankapitalspezifität, desto wahrscheinlicher ist die anreizorientierte Entwicklungsstrategie.

H2b: Je schwieriger die Leistungsbemessung bei einem hohen Niveau der Humankapitalspezifität, desto wahrscheinlicher ist die identifikationsorientierte Entwicklungsstrategie.

Die vermuteten Zusammenhänge sind in Abbildung 12 beispielhaft für die Wahl der Einkaufsstrategie veranschaulicht.

Abb. 12: Bestimmungsgründe der Einkaufsstrategie



D. Erweiterung des Erklärungsmodells für Personalstrategien

Ziel dieses Teils der Arbeit ist die Erweiterung des zuvor auf der Basis der Transaktionskostentheorie entwickelten Erklärungsmodells für Personalstrategien. Gedanklicher Hintergrund der nachfolgenden Überlegungen ist, daß personalwirtschaftliche Entscheidungen nicht nur als das Ergebnis unternehmerischer Effizienzüberlegungen anzusehen sind. An derartigen Entscheidungen sind Akteure mit unterschiedlicher Interessenlage beteiligt, die u.a. aufgrund situativer Rahmenbedingungen in unterschiedlichem Maße über die Macht verfügen, ihre Interessen in Entscheidungen einzubringen und durchzusetzen. Theoretische Basis der Modellerweiterung ist der Resource-Dependence-Ansatz.

I. Zur Notwendigkeit einer Erweiterung des Ausgangsmodells

Das auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie erarbeitete Modell zur Erklärung der Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalstrategien ist entsprechend der zugrunde liegenden theoretischen Annahmen relativ allgemein. Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, das Ausgangsmodell durch Einbeziehung weiterer, für die hier behandelte Fragestellung relevanter Faktoren zu spezifizieren. Zwei Erweiterungen stehen dabei im Vordergrund: Situative Rahmenbedingungen und die Macht der Akteure. Die weitgehende Ausblendung dieser Faktoren wurde bereits bei der kritischen Würdigung der Transaktionskostentheorie angesprochen. Bei der Erklärung des personalwirtschaftlichen Verhaltens allgemein sowie dem Weiterbildungsverhalten im speziellen wird die Berücksichtigung situativer Rahmenbedingungen und der Macht der Akteure bei der hier behandelten Fragestellung als sinnvoll erachtet. Dies wird kurz anhand beispielhafter Überlegungen begründet:

Es ist davon auszugehen, daß die gegebene Umwelt sowohl die Ausprägungen der Transaktion als auch die Wahl des institutionellen Arrangements beeinflusst.⁶⁸⁹ Da in der vorliegenden Arbeit das von Unternehmen gezeigte Weiterbildungsverhalten als Bestandteil der gewählten Personalstrategie analysiert und erklärt werden soll, sind zum einen Besonderheiten der Rahmenbedingungen am Standort Bundesrepublik zu analysieren, um Konkretisierungen im Hinblick auf betriebliche Problemsituationen vornehmen zu können, die in der Folge bestimmte Problemlösungen bzw. Personalstrategien nahelegen.

Die Macht der Akteure ist bei der Betrachtung von Arbeitsmarkttransaktionen u.a. relevant, da in der Regel eine Machtüberlegenheit auf der Arbeitgeberseite unterstellt wird. Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden, kann in Abhängigkeit von noch zu bestimmenden Rahmenbedingungen das Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterschiedlich ausgeprägt sein, so daß Arbeitnehmer mehr oder weniger ihre Interessen in Entscheidungsprozesse einbringen können. Dorow/Weiermeir machen diesbezüglich darauf aufmerksam, daß z.B. auch die

⁶⁸⁹ Vgl. Sydow 1992: 155.

Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten nicht notwendigerweise für beide Transaktionspartner in gleichem Maße gegeben ist. Vielmehr sei die relative Machtposition der Akteure in die Analyse einzubeziehen.⁶⁹⁰

Theoretische Basis der Erweiterung der Argumentation ist der Resource-Dependence-Ansatz. Dieser zeigt in seinen Grundannahmen und Thesen starke Ähnlichkeiten mit der transaktionskostentheoretischen Argumentation.⁶⁹¹ Bei der Anwendung auf die hier behandelte Fragestellung steht bei beiden Theorien - vereinfacht gesagt - die Abhängigkeit von der menschlichen Arbeitskraft im Vordergrund, wobei allerdings unterschiedliche Zugänge gewählt und weiterführende Überlegungen angestellt werden. Während bei der Transaktionskostentheorie die organisationsintern bedingte Humankapitalspezifität weitgehend die weiterführende Argumentation bestimmt, bei der die effiziente Organisation der Transaktion im Vordergrund steht, betrachtet die Resource-Dependence-Theorie die marktbedingte Knappheit des benötigten Humankapitals und die mit der Handhabung dieser Unsicherheitsquelle einhergehende innerbetriebliche Machtverteilung, die ihrerseits Konsequenzen für die Organisation des Faktors Arbeit hat.

II. Theoretische Basis der Erweiterung: Der Resource-Dependence-Ansatz

1. Zielsetzung

Der Resource-Dependence-Ansatz ist aus der Kritik am situativen Ansatz entstanden.⁶⁹² Sowohl der situative Ansatz als auch der Resource-Dependence-Ansatz betrachten Organisationen als offene Systeme.⁶⁹³ Organisationen handeln demnach nicht losgelöst von ihrer Umwelt, sondern sind darauf angewiesen, daß Menschen und Mittel von außen in das System fließen.⁶⁹⁴ Während der situative Ansatz davon ausgeht, daß Organisationen ihre Strukturen der jeweiligen Situation anpassen müssen, um effizient zu sein,⁶⁹⁵ unterstellt der Resource-Dependence-Ansatz zwar ebenfalls einen Einfluß der Umwelt auf das Unternehmensgeschehen, allerdings werden Organisationen nicht nur als passive Reagierer angesehen, sondern sie versuchen, ihre Umwelt zu verändern bzw. ihre Abhängigkeit von dieser zu verringern und aktiv Umweltzwängen zu begegnen.⁶⁹⁶ Damit rücken die betrieblichen Entscheider und ihre Macht, Änderungen vorzunehmen, stärker in den Vordergrund.⁶⁹⁷

⁶⁹⁰ Vgl. Dorow/Weiermair 1984: 202.

⁶⁹¹ Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 235.

⁶⁹² Vgl. Nienhüser 1989a: 21.

⁶⁹³ Zum situativen Ansatz vgl. die zusammenfassende Darstellung in Kieser/Kubicek 1992: 33-65; Kieser 1993: 161-191.

⁶⁹⁴ Vgl. Scott 1986: 47.

⁶⁹⁵ Vgl. Kieser/Kubicek 1992: 60; Kieser 1993: 161.

⁶⁹⁶ Vgl. Aldrich/Pfeffer 1976: 83.

⁶⁹⁷ Vgl. Segler 1981: 231.

2. Kernaussagen

2.1 Austauschbeziehungen zwischen Umwelt und Unternehmen

Eine zentrale Voraussetzung für das Überleben einer Organisation ist ihre Fähigkeit, einen kontinuierlichen Fluß von Ressourcen zu sichern.⁶⁹⁸ Da Unternehmen nicht in der Lage sind, alle benötigten Ressourcen selbst zur Verfügung zu stellen, sind sie auf externe Ressourcen und damit auf Austauschbeziehungen mit Elementen ihrer Umwelt angewiesen, was eine gewisse Abhängigkeit von eben dieser Umwelt zur Folge hat.⁶⁹⁹ Wenn ein stabiler Fluß der benötigten Ressourcen garantiert ist, stellt diese Abhängigkeit kein Problem dar. Probleme entstehen dadurch, daß die Umwelt nicht zuverlässig ist, sie kann sich verändern: Ressourcen können unsicher bzw. knapp werden und ihre Bereitstellung dadurch mit höheren Kosten verbunden sein oder gar unmöglich werden.⁷⁰⁰ Die Umwelt und die mit ihr verbundenen Unsicherheiten werden zu einem zentralen Bestimmungsfaktor für das Handeln von Organisationen.⁷⁰¹ Drei Konzepte verdeutlichen den externen Bezug einer Organisation: Organisationswirksamkeit, Zwänge und Umweltbezug.⁷⁰²

Die *Organisationswirksamkeit* wird umschrieben als die Fähigkeit einer Organisation, "akzeptable" Ergebnisse und Aktionen zu erzielen und damit den Wünschen und Vorstellungen verschiedener Gruppen und Organisationen, mit denen eine Organisation in Verbindung steht, zu entsprechen.⁷⁰³ Organisationswirksamkeit entspricht dem Ansehen einer Organisation in ihrer Umwelt und ist nicht zu verwechseln mit der Effizienz einer Organisation, die sich auf das Verhältnis von Input zu Output bezieht.⁷⁰⁴

Ein weiteres Merkmal der Organisation-Umwelt-Interaktion sind *Zwänge*, die die Umwelt der Organisation auferlegt. Zwänge, wie z.B. das bestehende Rechtssystem, schränken das Handeln von Individuen, Gruppen und auch Organisationen ein. Schließlich wird der sog. *Umweltbezug* genannt. Jede Organisation ist zwar eingebettet in eine komplexe Umwelt, doch nicht jeder Aspekt dieser Umwelt ist relevant für sie. So kann zum Beispiel eine Rohstoffverknappung für ein produzierendes Unternehmen von großer Wichtigkeit sein, für ein Dienstleistungsunternehmen jedoch ohne Bedeutung. Ob und in welchem Ausmaß das Handeln eines Unternehmens von den Gegebenheiten und den Veränderungen gewisser Elemente der Umwelt beeinflusst wird bzw. diese in seinem Handeln berücksichtigen sollte, wird

⁶⁹⁸ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 2.

⁶⁹⁹ Vgl. Aldrich/Pfeffer 1976: 83.

⁷⁰⁰ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 3.

⁷⁰¹ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 19.

⁷⁰² Vgl. zusammenfassend Pfeffer/Salancik 1978: 10 ff.

⁷⁰³ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 34.

⁷⁰⁴ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 33.

von verschiedenen Faktoren beeinflusst.⁷⁰⁵ Umweltveränderungen sind für ein Unternehmen relevant, wenn eine Kopplung durch Ressourcenabhängigkeit zwischen Unternehmen und dem betreffenden Umweltsegment besteht. Gleichzeitig ist die Umwelt keine objektiv gegebene Realität, sondern sie wird von den Organisationsmitgliedern subjektiv mit unterschiedlicher Aufmerksamkeit wahrgenommen und interpretiert.⁷⁰⁶ Die Organisation selbst beeinflusst den Prozeß der Wahrnehmung durch die Organisationsstruktur und die Struktur des Informationssystems und damit auch das Verhalten der Organisation bzw. der Organisationsteilnehmer.⁷⁰⁷ Nur diejenigen Umweltsegmente, die von der Organisation bzw. ihren Subsystemen als relevant erachtet werden, finden in Unternehmensentscheidungen Berücksichtigung.

2.2 *Abhängigkeiten als Konsequenz der Unternehmung als offenes System*

Im Mittelpunkt des Resource-Dependence-Ansatzes steht die Bereitstellung und Sicherung wichtiger Ressourcen, was mit einer gewissen Umweltabhängigkeit einhergeht. Abhängigkeit entsteht, wenn ein Akteur nicht alles kontrolliert, was für ihn wichtig ist. Es können verschiedene Formen von *Abhängigkeit* auftreten:⁷⁰⁸ Die sog. Ergebnisabhängigkeit besteht, wenn das Ergebnis von A abhängig ist oder beeinflusst wird von dem Ergebnis von B. Dabei kann die Konkurrenzabhängigkeit von der Symbioseabhängigkeit unterschieden werden. In einer Konkurrenzbeziehung kann A sein Ergebnis nur verbessern, wenn sich das Ergebnis von B verschlechtert. In einer Symbioseabhängigkeit stellt das Ergebnis von A einen Input für B dar. Die sog. Verhaltensabhängigkeit bezieht sich auf das einem Ergebnis vorausgehende, aufeinander gerichtete Verhalten. Wenn A nicht bereit ist zu kooperieren, kann B nicht handeln. Organisationen sind aufgrund ihrer verschiedenen Tätigkeiten einer ganzen Reihe von Abhängigkeiten von verschiedenen Umweltsegmenten ausgesetzt, die sich dem Grade nach unterscheiden. Drei Faktoren bestimmen die Intensität der Abhängigkeit: Die Wichtigkeit einer Ressource, die Verfügungsfreiheit über Gebrauch und Allokation der Ressource und die Alternativen zu der Ressource.⁷⁰⁹

Die *Wichtigkeit* einer Ressource wird in zweierlei Hinsicht betrachtet. Zum einen geht es um die relative Bedeutung einer Ressource im Verhältnis zu allen anderen. Benötigt ein Unternehmen beispielsweise nur einen Rohstoff, so ist es von diesem abhängiger, als wenn es viele verschiedene Rohstoffe zur Produktion benötigt. Zum anderen geht es um die Möglichkeit, auch ohne diesen einen Rohstoff weiterproduzieren zu können. So kann ein Rohstoff zwar einen nur kleinen Teil des Inputs darstellen und trotzdem besonders kritisch sein, da auf ihn nicht verzichtet werden kann.

⁷⁰⁵ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 12 f.

⁷⁰⁶ Vgl. auch Child 1972: 3 f.

⁷⁰⁷ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 74 f.

⁷⁰⁸ Vgl. zum folgenden Pfeffer/Salancik 1978: 40 f.; Pfeffer 1982: 193. Die aufgezeigten Dependence-Beziehungen gehen auf die Arbeiten von Emerson (1962) zurück.

⁷⁰⁹ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 45.

Des weiteren kann sich die Wichtigkeit einer Ressource verändern. Nun stellt die Wichtigkeit allein noch kein Problem dar, entscheidend ist, daß sich die Umwelt verändern kann und die Ressource nicht oder nur zu höheren Kosten verfügbar ist. Entsprechend sind hinsichtlich ihrer Ressourcensicherung besonders jene Organisationen gefährdet, die eher knappe Ressourcen benötigen und deren Umgebung sehr dynamisch ist, was zur Knappheit weiterer Ressourcen führen kann.⁷¹⁰

Die *Verfügungsfreiheit* bzw. die Verfügungsrechte, die eine Organisation über die Allokation und den Gebrauch einer Ressource hat, stellen eine zentrale Machtquelle dar und sind um so wichtiger, je knapper und bedeutender eine Ressource für ein Unternehmen ist. Es können verschiedene Grade der Verfügbarkeit wie Eigentum an der Ressource, Zugang zu einer Ressource oder Einflußmöglichkeiten auf den Gebrauch der Ressource unterschieden werden.⁷¹¹

Bei den *Alternativen* zu einer Ressource bzw. der Konzentration der Ressourcenkontrolle geht es um die Frage, ob Alternativen zu der benötigten Ressource existieren. Ist die Substitution einer Ressource durch eine andere bzw. zu akzeptablen Kosten möglich, ist die Abhängigkeit von der Ressource eher gering. Bei einzigartigen Ressourcen entsteht demgegenüber eine Monopolsituation, und die Abhängigkeit ist groß.⁷¹²

Organisationen sind zusammenfassend in jeweils unterschiedlichem Grad von ihrer Umwelt abhängig. Die Dependenz steigt in dem Maße, in dem eine Kopplung zwischen Umwelt und Ressourcensicherung besteht. Dies bewegt Unternehmen dazu, ihre Kontrolle über die von ihnen benötigten Ressourcen auszubauen, um Abhängigkeiten von anderen bzw. der Umwelt zu mildern und den eigenen Handlungsspielraum auszuweiten. Grundsätzlich stehen Unternehmen zur Verringerung oder Beeinflussung von Abhängigkeiten verschiedene Maßnahmen offen, die grob zwei Kategorien zugeordnet werden können. Zum einen handelt es sich um Maßnahmen, um sich an nicht oder nur schwer veränderbare Umweltgegebenheiten anzupassen. Zum anderen ist der Ansatzpunkt die Umwelt selber, d.h. es wird versucht, die Umweltbedingungen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Als interne Anpassungsmaßnahmen ist an Veränderungen der Organisationsstruktur, des Informationssystems, der Unternehmens- und Personalstrategie oder auch der Technik zu denken. Eine wichtige Funktion haben hierbei die spezialisierten Abteilungen, die sich auf das jeweils für sie relevante Abhängigkeitsproblem konzentrieren und entsprechende Handlungsalternativen erarbeiten. Als Versuche der Umweltbeeinflussung sind interorganisationelle Maßnahmen zu nennen, die in unterschiedlichem Ausmaß die Absorption der Unsicherheitsquelle bewirken können. Einen Extrempunkt bilden Zusammenschlüsse mit Unternehmen, die kritische Ressourcen kontrollieren. Weniger stark ausgeprägte Maßnahmen sind die Schaffung von für das Unternehmen rele-

⁷¹⁰ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 46 f.

⁷¹¹ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 47 ff.

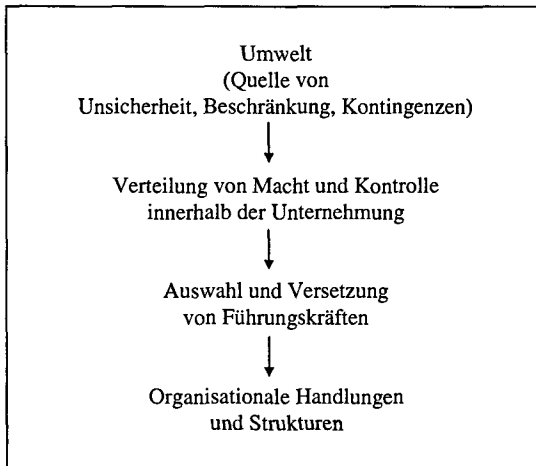
⁷¹² Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 50 f.

vanten Märkten, Diversifikationsstrategien, Koordinations- oder Kooptationsstrategien.⁷¹³ Bei Versuchen, die Organisationsumwelt zu gestalten, geht es letztlich darum, eigene Abhängigkeiten zu verringern und die eigene Macht über andere (Unternehmen, Institutionen, Gruppen, Individuen) zu vergrößern.⁷¹⁴

2.3 *Umweltsituation und Macht der Akteure*

Als Ressourcenbereitsteller übt die Umwelt einen gewissen Anpassungsdruck auf Unternehmen aus. Damit werden Unternehmen durch die Umwelt Zwängen ausgesetzt und in ihren Handlungsalternativen eingeschränkt; sie sind ihr aber im Sinne des Resource-Dependence-Ansatzes nicht passiv ausgeliefert, sondern können externe und interne Strategien zur Beeinflussung der Umweltabhängigkeit entwickeln. Der Zusammenhang zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt kann an folgendem Beispiel illustriert werden.

Abb. 13: Zusammenhang zwischen Organisation und Umwelt



Quelle: In Anlehnung an Pfeffer/Salancik 1978: 229 (Übersetzung der Verf.)

Der Argumentations- bzw. Wirkungskette liegt folgende Logik zugrunde: (1) Die Umwelt beeinflusst über die mit ihr einhergehenden Unsicherheiten, Beschränkungen und Kontingenzen die Verteilung von Macht und Kontrolle innerhalb einer Organisation. (2) Die Verteilung von Macht und Kontrolle beeinflusst wiederum die Auswahl und Versetzung von Führungskräften. (3) Das Verhalten und die Strukturen

⁷¹³ Eine ausführliche Behandlung verschiedener Maßnahmen findet sich bei Pfeffer/Salancik 1978: 113-182; Pfeffer 1992: 40-49.

⁷¹⁴ Vgl. Sandner 1990: 38.

von Organisationen sind schließlich das Ergebnis von Entscheidungen, die vor dem Hintergrund der Verteilung von Macht und Kontrolle entstehen. (4) Führungskräfte (und ihre Macht) beeinflussen durch ihre Entscheidung bzw. ihre Beteiligung an Entscheidungen das Handeln und die Strukturen von Organisationen.⁷¹⁵

Bei der Bewertung dieser Wirkungskette ist zu beachten, daß jede Verbindungsvariable von weiteren, hier jedoch nicht berücksichtigten Faktoren beeinflusst wird. Ferner wird jeder Fehler im Verlauf der Wirkungskette größer.⁷¹⁶ Zusammenfassend zeigt dieses Beispiel, daß Organisationen nur lose mit ihrer Umwelt verbunden sind, wobei Macht als die zentrale intervenierende Variable zwischen Umwelt und Organisation angesehen wird.⁷¹⁷

Als Ergebnis kann zunächst folgendes festgehalten werden: In einem Unternehmen werden diejenigen Subsysteme, die für die Unternehmung kritische Ressourcen sichern und bereitstellen und damit die aus der Umwelt resultierenden Unsicherheiten reduzieren können, mit relativ viel Macht, d.h. Möglichkeiten zur Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen entsprechend eigener Interessen, ausgestattet sein.⁷¹⁸

3. Kritik

Der Resource-Dependence-Ansatz befaßt sich wie der situative Ansatz mit dem Einfluß von Umweltfaktoren auf die Struktur und das Verhalten von Organisationen. Wichtige Einflußfaktoren werden in beiden Ansätzen korrelationsanalytisch identifiziert. Im Unterschied zum situativen Ansatz zeigt der Resource-Dependence-Ansatz einige wichtige Wirkungsmechanismen für die Verbindung von Umwelt und organisatorischem Verhalten auf und kann somit für sich beanspruchen, als Organisationstheorie das Verhalten und die Struktur von Organisationen in wichtigen Teilaspekten zu erhellen.⁷¹⁹

Gleichzeitig werden in der Literatur verschiedene Kritikpunkte diskutiert, die abschließend benannt seien. Einer Betonung der externen Abhängigkeit steht die Vernachlässigung systeminterner Voraussetzungen der Macht gegenüber. So bleibt z.B. unberücksichtigt, daß in manchen Entscheidungsprozessen einzelne Akteure mit einem Definitionspotential ausgestattet sind, das ihnen erlaubt, festzulegen, welche Ressourcen als kritisch anzusehen sind, wodurch sie nachfolgende Handlungen festlegen. "Vereinfacht (und tautologisch) könnte man das auch so ausdrücken: Mächtige Akteure bleiben mächtig, weil sie mächtig genug sind, die Bedingungen ihres Mächtigseins selbst zu definieren."⁷²⁰ Bei der Erklärung organisatorischen Verhal-

⁷¹⁵ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 228; vgl. auch Nienhüser 1989a: 22 f.

⁷¹⁶ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 229.

⁷¹⁷ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 230.

⁷¹⁸ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 230.

⁷¹⁹ Vgl. Nienhüser 1993: 236 u. 1989a: 21 f.

⁷²⁰ Sandner 1990: 39.

tens wird auf das machtorientierte Verhalten von Subeinheiten und Individuen zurückgegriffen, ohne daß die individualtheoretische Fundierung deutlich herausgearbeitet wird. Ebenso bleiben die Entscheidungsprozesse, die die Grundlage für organisatorische Entscheidungen bilden und damit das Verhalten steuern, wenig durchleuchtet.⁷²¹ Auf der Ebene des Gesamtunternehmens und der organisatorischen Subeinheiten begründet die Machtüberlegenheit des A die Abhängigkeit des B von den von A kontrollierten kritischen Ressourcen. Für individuelle Akteure müßten für die Machtüberlegenheit auch Verhandlungsprozesse, Strategien und Taktiken erörtert werden.⁷²² Das unterstellte politisch rationale Verhalten von Individuen weist einen größeren Realitätsbezug auf als die Vorstellung vom klassischen homo oeconomicus. Allerdings bleibt außer acht, daß, wie es z.B. die Annahmen der Transaktionskostentheorie unterstellen, Individuen zwar intendieren, rational zu handeln, es ihnen jedoch aufgrund von beschränkter Rationalität nur unvollkommen möglich ist, da sie nur über begrenzte Informationen und Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen.⁷²³ Für die Annahmen des Resource-Dependence-Ansatzes würde sich durch eine derartige Erweiterung das Problem ergeben, daß Akteure u.U. nicht in der Lage sind, zu erkennen, welche Handlungen kurz- und langfristig tatsächlich am besten zur Machtsicherung beitragen.⁷²⁴

III. Macht der Akteure bei Arbeitsmarkttransaktionen

1. Macht des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers

Dependenzorientierte Ansätze der Macht wie der Resource-Dependence-Ansatz gehen von einer relationalen Machtbeziehung aus, die neben den Ressourcen des A auch die Abhängigkeit des B zum Ausgangspunkt hat. Die Abhängigkeit des B von den Ressourcen des A stellt hier die Voraussetzung der Macht über B dar.⁷²⁵ Macht entwickelt sich nur dort, wo eine asymmetrische Abhängigkeit zwischen den Akteuren besteht. Ist A abhängiger von B als B von A, so liegt asymmetrische Abhängigkeit vor, und erst hier kann sich Macht entwickeln.

Unternehmen sind in unterschiedlichem Maße von der menschlichen Arbeitskraft abhängig. Die Abhängigkeit ist eine Funktion der Wichtigkeit und der Verfügbarkeit der Ressource sowie dem Ausmaß an Alternativen an der Ressource.⁷²⁶ Das Ausmaß dieser drei Faktoren ist aus der Umwelt bestimmt. Je nachdem, in welcher Umwelt ein Unternehmen agiert und wie es seine Aktivitäten ausrichtet - diesbezüglich wird später die Unternehmensstrategie näher diskutiert -, sind die Humanressourcen mehr

⁷²¹ Vgl. Nienhüser 1989a: 23.

⁷²² Vgl. Sandner 1990: 39.

⁷²³ Vgl. Sydow 1992: 198 f.

⁷²⁴ Vgl. Nienhüser 1989a: 21 ff., 30.

⁷²⁵ Vgl. Sandner 1990: 26.

⁷²⁶ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 45 ff.

oder weniger kritisch für den Unternehmenserfolg. Die Wichtigkeit der Ressource Personal drückt sich in der Intensität der eingebrachten menschlichen Arbeitsleistung aus. Organisationen mit einem besonders hohen Anteil menschlicher Arbeitsleistung am gesamten Input sind besonders abhängig vom Arbeitsmarkt bzw. dessen Arbeitskräfteangebot. Sind die benötigten Arbeitskräfte wie z.B. im Fall niedrig oder allgemein qualifizierter Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt hinreichend vorhanden und ist in absehbarer Zeit auch mit keiner Verknappung zu rechnen, so stellt diese Abhängigkeit kaum ein Problem dar. Müssen die benötigten Arbeitskräfte hingegen eher seltene Qualifikationen aufweisen, was bei besonders hohen oder speziellen Qualifikationen⁷²⁷ tendenziell der Fall ist, da ihre Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt generell knapper ist, und sind diese Qualifikationen besonders wichtig für das Unternehmen, so ist die Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt möglicherweise ein großes Problem.

Hinsichtlich der Verfügungsrechte an Ressourcen sind bei der menschlichen Arbeitskraft einige bereits angesprochene Besonderheiten zu beachten. Qualifikationen und Wissen sind an Personen gebunden, die dieses Wissen haben. Der Besitz an und die Verfügbarkeit über die Ressource Personal kann also nie absolut sein, da das Unternehmen darauf angewiesen bleibt, daß Arbeitnehmer ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auch umfassend in den Leistungsprozeß einbringen.

Ein weiteres Kennzeichen der Verfügbarkeit ist der Zugang zu der Ressource Arbeitskraft, die durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Das Image als Arbeitgeber ist dafür ein Beispiel. Durch die Einstellung einer Arbeitskraft erwirbt der Arbeitgeber Verfügungsrechte an der Arbeitskraft, die aber aufgrund der bereits ausgeführten Bedingungen nicht umfassend sind und nach Vertragsabschluß verschiedener Steuerungs- und Überwachungsmechanismen bedürfen, um die Leistungserbringung zu sichern. Die Wirkung derartiger Maßnahmen ist nicht klar vorherbestimmbar, da die Werte und Alternativen, die die Arbeitskräfte hinsichtlich ihrer Arbeitskraftverwertung haben bzw. sehen, hierauf Einfluß nehmen.

Eine dritte in diesem Kontext relevante Frage hinsichtlich der Ressourcenabhängigkeit ist das Ausmaß, in dem ein Unternehmen den Gebrauch der menschlichen Arbeitskraft regulieren bzw. sie durch andere ersetzen kann. Ein Beispiel sind Rationalisierungsmaßnahmen, die zur Eliminierung direkter Arbeit oder zur Anforderungsreduzierung genutzt werden. Indem menschliche Arbeitskraft überflüssig wird oder auf andere Arbeitskräfte mit geringerer Qualifikation durch entsprechende produktionstechnische Veränderungen zurückgegriffen werden kann, die leichter und kostengünstiger zugänglich sind, kann die Abhängigkeit von der Ressource Personal verringert werden. Kurzfristige Regulierung des Gebrauchs einer Ressource durch Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmern je nach Bedarf kann durch weitere Umweltfaktoren wie gesetzliche Bestimmungen begrenzt (Kündigungsschutzgesetz)

⁷²⁷ Hier ist der Begriff "spezifisch" nicht im Sinne von transaktionsspezifisch gemeint, denn derartige Qualifikationen sind per definitione nicht am externen Arbeitsmarkt vorhanden. Denkbar sind branchenspezifische oder bestimmte, seltene Fachqualifikationen.

oder begünstigt (Kurzarbeitergeld, Arbeitslosengeld) sein. Schließlich kann die kurzfristige Regulierung auch durch sog. sunk costs, die bereits in eine Beschäftigungsbeziehung eingeflossen sind, eingeschränkt sein. Derartige irreversible Kosten fallen auf Arbeitgeberseite z.B. im Verlauf der Vertragsanbahnungen an und variieren zum Teil in erheblichem Maße mit der Höhe und Knappheit der nachgefragten Qualifikation.⁷²⁸

Nach den Annahmen des Resource-Dependence-Ansatzes können Unternehmen auf die mit der Umwelt einhergehenden Abhängigkeiten aktiv reagieren und diese zu verringern suchen. Zur Beeinflussung der Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt zeigt Drumm verschiedene Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen auf:⁷²⁹ Direkte Eingriffe in den Arbeitsmarkt sind in Form strategischer Ankündigungen über beschäftigungspolitische Maßnahmen oder über die, allerdings nur beschränkt mögliche, Beeinflussung der beruflichen Ausbildung über Interessenverbände oder in Form einer Umgestaltung der eigenen Ausbildung denkbar. Als zweite Form werden Maßnahmen der indirekten Beeinflussung genannt, die z.B. auf eine Ausweitung der Arbeitnehmermobilität abzielen, durch Bildungsmaßnahmen auf eine Ausweitung von Personalpotentialen ausgerichtet sind oder durch eine bewußte Strategie der internen Rekrutierung den Verlust qualifizierter Arbeitnehmer an den externen Arbeitsmarkt verringern.

Die Argumentation bezüglich der marktbedingten Knappheit an alternativen Arbeitskräften entspricht weitgehend der transaktionskostentheoretischen Argumentation. Die Bedeutung spezifisch ausgebildeter Arbeitnehmer ist letztlich darauf zurückzuführen, daß diese nicht am externen Arbeitsmarkt rekrutierbar sind und ein Wechsel des Transaktionspartners hierdurch bedingt mit Neuinvestitionen einhergeht. Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie, die explizit nur spezifische Qualifikationen thematisiert, legt das Kriterium der marktbedingten Knappheit nahe, über die Spezifität hinaus auch die marktbedingte Knappheit allgemeiner Qualifikationen zu betrachten. Diese ist tendenziell eher im Bereich hoher Qualifikationen als im Bereich geringer Qualifikationen gegeben. Obgleich auch im Bereich höherer Qualifikationen zum Teil ein Arbeitskräfteüberhang vorliegt, wird zur Vereinfachung der Argumentation nachfolgend unterstellt, daß hohe Qualifikationen ein eher knappes Gut im Sinne des Resource-Dependence-Ansatzes sind.

Die Macht der Akteure, so ist anzunehmen, beeinflußt sowohl die Wahl des institutionellen Arrangements als auch die Möglichkeit der Verhandlungspartner, Interessen einzubringen und ex post Ansprüche durchsetzen zu können. Die relative Machtposition zwischen den Transaktionspartnern beeinflußt somit die Möglichkeiten der Akteure, ihre teilweise gegensätzlichen Interessen durchzusetzen. Diejenigen Akteure, die über mehr Macht verfügen, werden eher in der Lage sein, ihre Interessen in entsprechenden Regelungen zu verwirklichen als weniger mächtige Akteure.

⁷²⁸ Vgl. Alewell 1993: 156 ff.

⁷²⁹ Vgl. auch zum folgenden Drumm 1989: 377 ff.

Für die hier behandelte Fragestellung ist zu betrachten, inwieweit Arbeitnehmer bzw. ihre Interessenvertretung und der Arbeitgeber über Möglichkeiten der Machtausübung verfügen. Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, daß beide Transaktionspartner in Abhängigkeit von dem Ausmaß der Humankapitalspezifität ein gleich großes bzw. gleich geringes Interesse an der Langfristigkeit des Tauschprozesses haben, die Abhängigkeiten also gleich groß sind. Demgegenüber ist bei den hier relevanten Akteuren von einer Machtüberlegenheit des Arbeitgebers, die sich auch im Direktions- und Kontrollrecht ausdrückt, und eine hiermit einhergehende größere Abhängigkeit des Arbeitnehmers auszugehen, was letztlich die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens auf der Arbeitnehmerseite beeinflussen bzw. verringern kann.⁷³⁰ In Unternehmen findet eine Vielzahl von Tauschbeziehungen statt, d.h., der Arbeitgeber ist Transaktionspartner vieler Arbeitnehmer, und seine Abhängigkeit teilt sich in gewisser Weise auf eine Vielzahl von Transaktionen auf. Die aus Unternehmenssicht erforderliche Arbeitsleistung wird in einer Vielzahl von Transaktionsbeziehungen erstellt, während der Arbeitnehmer sein Entgelt jeweils nur in dem einen von ihm wahrgenommenen Beschäftigungsverhältnis erhält, also nur einen Transaktionspartner hat.⁷³¹ Die Tatsache, daß die Regelungen des Arbeitsrechts vor allem auf einen gewissen Schutz des Arbeitnehmers abzielen, mag die Einschätzung der Machtüberlegenheit des Arbeitgebers unterstreichen.

Schließlich ist es bei der Betrachtung des Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erforderlich, auch die Möglichkeit der Machtausübung z.B. in Form von Kontrollausübung zu betrachten. Indem ein Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag abschließt, akzeptiert er eine gewisse Unterordnungsbedingung, die den Arbeitgeber in die Lage versetzt, innerhalb eines gewissen Akzeptanzraumes Macht auszuüben. Obwohl die Unterordnung bzw. Machtausübung grundsätzlich auf der individuellen Ebene zu betrachten ist, empfiehlt es sich, die Machtausübung und mit ihr einhergehende Steuerungsmechanismen nicht nur aus der Sicht des einzelnen Akteurs zu thematisieren. Die Betrachtung von Arbeitnehmergruppen und deren Interessenvertretung sowie ihre Macht, die Austauschverhältnisse in ihrem Sinne zu beeinflussen, erfordert es, vorangegangene Ausführungen zu differenzieren. Die organisationale Komplexität macht es erforderlich bzw. unter Kosten-Nutzen-Überlegungen sinnvoll, gleichartige Transaktionsbeziehungen ähnlich zu organisieren und ähnliche Steuerungs- und Anreizsysteme zu installieren und häufig zu nutzen. Je mehr Transaktionsbeziehungen der Arbeitgeber eingeht, von denen er abhängig ist, desto weiter gehen die Möglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung, kollektiv die Organisation ihrer Transaktionsbeziehungen in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Da der Verlust des Arbeitsplatzes bei geringem oder fehlendem Angebot an alternativen Transaktionspartnern, z.B. als Folge eines Überangebots an Arbeitskräften, aus

⁷³⁰ Vgl. zur Begründung Sengenberger 1987: 82 ff.

⁷³¹ Vgl. Nienhüser 1993: 243.

Sicht des einzelnen Arbeitnehmers bedeutende ökonomische Folgen hat, kann abweichend von der transaktionskostentheoretischen Argumentation angenommen werden, daß der Arbeitnehmer grundsätzlich, d.h. unabhängig von dem Ausmaß an transaktionsspezifischen Investitionen, ein Interesse an der Entwicklungsstrategie hat. Es ist anzunehmen, daß Arbeitnehmer, soweit sie über genügend Macht verfügen, die Etablierung der Entwicklungsstrategie zu erreichen suchen, was tendenziell eher bei Arbeitnehmern mit hoher bzw. seltener Qualifikation möglich sein wird. Je mehr Arbeitnehmer in einem Unternehmen über ein hohes bzw. knappes Qualifikationsniveau verfügen, desto größer ist die Abhängigkeit des Arbeitgebers von diesen Arbeitnehmern, so daß eine Etablierung der Entwicklungsstrategie wahrscheinlicher wird. Bei spezifischen Qualifikationen ist diesbezüglich keine weitere Diskussion erforderlich. In besonderem Maße dürfte die Argumentation zutreffen, wenn die Arbeitnehmer sowohl über ein hohes allgemeines Qualifikationsniveau als auch über ein großes Ausmaß an spezifischen Qualifikationen verfügen⁷³² und diese kollektiv über ihre Interessenvertretung in Verhandlungsprozesse einbringen können. Ein Arbeitgeber, der die größere Abhängigkeit des Arbeitnehmers, z.B. aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage, in sein Entscheidungskalkül einbezieht, kann andererseits auf bestimmte Stabilisierungsmaßnahmen verzichten.

2. *Macht der Personalabteilung*

Machtverhältnisse in einer Organisation entstehen nicht zufällig, sondern sind Folge einer spezifischen Umwelt.⁷³³ Die organisatorische Arbeitsteilung und Spezialisierung bringt es mit sich, daß verschiedene Subsysteme mit eigenen Erfahrungen, Kenntnissen und Interessen entstehen. Der Resource-Dependence-Ansatz besagt, daß diese Subeinheiten nach Macht streben und diese um so besser erzielen können, je deutlicher sie zur Reduzierung als für relevant erachteter Unsicherheiten beitragen können. Zudem haben die Interessen mächtiger Akteure bessere Realisierungswahrscheinlichkeiten als andere Interessen. Dies bedeutet, daß bei der Behandlung und Wahrnehmung von Personalproblemen die Macht jener Akteure zu berücksichtigen ist, deren Aufgabe die Handhabung von Personalproblemen darstellt. Hiermit rückt die relative Macht der Personalabteilung in den Vordergrund. Je wichtiger die Resource Personal für ein Unternehmen ist, d.h. je stärker die Personalintensität ist, desto größer wird die Macht jenes Subsystems sein, das diese Ressource sichert. Bei der Analyse der Frage, in welchem Ausmaß Subeinheiten in der Lage sind, Macht innerhalb einer Organisation zu erzielen, greifen Pfeffer/Salancik Argumente anderer Forschungsarbeiten auf, die sich auf das Problem der horizontalen Macht von

⁷³² Ein Arbeitgeber, der Veränderungen der Abhängigkeit des Arbeitnehmers, z.B. aufgrund relevanter Veränderungen am externen Arbeitsmarkt, in sein Entscheidungskalkül einbezieht, würde u.U. auf bestimmte Stabilisierungsmaßnahmen verzichten.

⁷³³ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 230; Pfeffer 1982: 202 u. 1992: 25 ff.

Subeinheiten konzentrieren.⁷³⁴ Sandner bezeichnet diese Forschungsrichtung als "Kontrolle der strategischen Bedingungen".⁷³⁵ Ziel dieser Forschungsrichtung ist die Erklärung der Macht organisatorischer Subeinheiten, die als Ergebnis der Interdependenzen einer Subeinheit mit anderen Subeinheiten angesehen wird.

In welchem Ausmaß Subeinheiten, und damit auch die Personalabteilung, in der Lage sind, Macht aufzubauen, wird maßgeblich wie folgt beeinflusst:⁷³⁶ Erstens entsteht Macht nicht durch Unsicherheit, sondern die Bewältigung von Unsicherheit verleiht Macht. Dementsprechend wird eine Subeinheit um so größere Macht erzielen, je mehr Unsicherheiten sie reduzieren kann. Für die Personalabteilung bedeutet dies, daß sie nur dann relativ viel Macht erzielen kann, wenn die Unternehmung in erheblichem Umfang abhängig von der Ressource Personal ist und die Personalabteilung diese Unsicherheit bewältigt, indem sie die Personalarbeit derart gestaltet, daß die Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals zu problemadäquaten Kosten gewährleistet ist. Allerdings kann die Wahrnehmung von Unsicherheiten selbst wiederum durch bereits mächtige Subeinheiten beeinflusst werden, die im Sinne der eigenen Machterhaltung oder -ausweitung die Aufmerksamkeit eher auf diejenigen Umweltsegmente lenken, deren Unsicherheitsbewältigung sie leisten können. Des weiteren wird die Macht einer Subeinheit um so größer sein, je weniger ihre Aktivitäten von anderen Subeinheiten übernommen werden können. Die Stellung der Personalabteilung innerhalb einer Organisation ist demnach auch davon abhängig, in welchem Umfang andere die Aufgaben dieser Subeinheit übernehmen können. Beispiele sind die Rückverlagerung der Personalarbeit in die Linie oder die Vergabe von Aufgaben an externe Organisationen. Hinsichtlich der relativen Machtverteilung ist dabei zu beachten, daß es neben der Ressource Personal weitere Unsicherheiten gibt. Wenn viele Subeinheiten in der Lage sind, wichtige Unsicherheiten zu reduzieren, wird die Macht jeder einzelnen Abteilung relativ gering sein. Schließlich ist das Ausmaß der Macht von Subeinheiten von dem Grad der Zentralität abhängig, d.h., inwieweit eine Kopplung der Leistungen einer Abteilung mit den Aktivitäten anderer Abteilungen gegeben ist. Kann eine Abteilung große Unsicherheiten abbauen, die unmittelbar Auswirkungen auf die Gesamtorganisation haben, wird sie größere Macht erzielen als andere, die nur zur Reduzierung weniger wichtiger Unsicherheiten beitragen.⁷³⁷

Mit Rückblick auf das im vorangegangenen Kapitel aufgezeigte Schaubild bedeutet dies: Da die Macht einer Subeinheit durch die Bewältigung von für die Organisation wichtigen Unsicherheiten entsteht, werden folglich jene Personen als Führungskräfte ausgewählt, die die kritischen Ressourcen im Sinne der Mächtigen sichern. Diese

⁷³⁴ Vgl. vor allem Hickson u.a. 1971; Hinings u.a. 1974.

⁷³⁵ Sandner 1990: 30.

⁷³⁶ Vgl. zur grundsätzlichen Argumentation Hickson u.a. 1971: 216; Hinings u.a. 1974: 22; Pfeffer/Salancik 1978: 231.

⁷³⁷ Vgl. auch Nienhüser 1989a: 22 f.

Personen werden in der Folge Entscheidungen der Organisation beeinflussen und sich auf die von den Mächtigen als wichtig erkannten Unsicherheiten konzentrieren. Zusätzlich zur Intention der Machtsicherung wird diese These durch einen psychologischen Effekt unterstützt. Menschen neigen dazu, solche Personen vorzuziehen, die ihrer eigenen Person ähnlich sind.⁷³⁸ Insgesamt wird damit die These aufgestellt, daß die Interessen mächtiger Entscheider eine größere Realisierungswahrscheinlichkeit besitzen als die Interessen weniger einflußreicher Entscheider.

Die Personalabteilung hat in ihrer Funktion die für die Organisation mehr oder weniger kritische Unsicherheitsquelle menschliche Arbeitskraft zu beseitigen oder berechenbar zu machen. Den vorangegangenen Ausführungen zufolge ist zu erwarten, daß die Macht der Personalabteilung in dem Maße steigen wird, wie die Abhängigkeit von der Ressource Personal steigt und es der Personalabteilung bzw. nur ihr gelingt, die damit einhergehenden Unsicherheiten zu vermindern.

Gleichzeitig wird eine bereits mächtige Personalabteilung aus den beschriebenen Machtinteressen heraus eher die Aufmerksamkeit auf die Ressource Personal lenken, aber auch aufgrund ihrer besonderen Erfahrungen und Kenntnisse mögliche Unsicherheiten in besonderem Maße wahrnehmen und nach entsprechenden Lösungsansätzen suchen. Umgekehrt werden andere Abteilungen ein Interesse daran haben, daß die Macht der Personalabteilung nicht zu groß wird, was den eigenen Machtinteressen widersprechen würde.

Wie an anderer Stelle ausgeführt, ist die Abhängigkeit von der Ressource Personal besonders groß, wenn höhere und/oder spezifische Qualifikationen bei einem Großteil der Belegschaft erforderlich sind. In welchem Maße die Arbeit der Personalabteilung zu substituieren ist, hängt von der Art der zu bewältigenden Transaktionen ab. Es ist anzunehmen, daß routinisierte Aufgaben wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die im Sinne der Transaktionskostentheorie nur mit einem geringen Maß an Humankapitalspezifität einhergehen, eher substituierbar sind als Aufgaben, die auf die langfristige Entwicklung und Integration von Arbeitskräften ausgerichtet sind und ein hohes Maß an Kommunikation zwischen der Personalabteilung und anderen Fachabteilungen voraussetzen.

Die Einbeziehung der Personalabteilung hat schließlich zur Folge, daß nicht nur die Transaktionsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern auch die Transaktionsbeziehung zwischen Arbeitgeber und der Personalabteilung zu betrachten ist. Damit muß - mit den Worten der Transaktionskostentheorie - auch potentiell opportunistisches Verhalten für die Personalabteilung unterstellt werden, d.h., sie wird möglicherweise eigene Interessen (z.B. die Machterhaltung oder den Machtaufbau) bei ihrem Verhalten verfolgen und nicht ausschließlich im Sinne der Gesamtorganisation agieren.

⁷³⁸ Vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 236.

Abschließend ist anzumerken, daß die Personalfunktion und die Personalabteilung auseinanderzuhalten sind.⁷³⁹ Gegenstand der Personalfunktion sind sämtliche in der Unternehmung ergriffenen Maßnahmen, die auf die Sicherstellung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals ausgerichtet sind. Die Personalabteilung stellt jene organisatorische Einheit dar, in der die Aufgaben des Personalwesens zusammengefaßt sind oder zumindest koordiniert und administrativ betreut werden.⁷⁴⁰ Sie ist damit Hauptträger der Personalfunktion und wird bei einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit in besonderem Maße in Erscheinung treten.

Im Ergebnis kann zunächst folgendes festgehalten werden: Bei der Analyse von Arbeitsmarkttransaktionen und deren Organisation ist den vorangegangenen theoretischen Überlegungen entsprechend auch die Macht des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers in das Erklärungsmodell aufzunehmen. Des weiteren wird der Akteur Personalabteilung, welche maßgeblich für die Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen zuständig ist, und ihre Macht in das Modell eingefügt.⁷⁴¹ Für die Erklärung der einzelbetrieblich vorfindbaren Personalstrategie ist nachfolgend zu untersuchen, unter welchen Bedingungen bestimmte Arten von Transaktionen und bestimmte Machtrelationen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie unterschiedliche Machtpositionen der Personalabteilung, die eine je spezifische Art des institutionellen Arrangements bedingen, zu erwarten sind. Mit dieser Zielsetzung folgt nun die Betrachtung interner und externer situativer Rahmenbedingungen.

IV. Situative Rahmenbedingungen bei Arbeitsmarkttransaktionen

In der Literatur wird relativ übereinstimmend ein sich verändernder und zunehmender Problemdruck aufgrund von Veränderungen der externen und internen Rahmenbedingungen konstatiert. Nachfolgend werden das wirtschaftliche, das technologische, das sozio-kulturelle und das politisch-rechtliche Umfeld von Unternehmen am Standort Bundesrepublik Deutschland unterschieden und hinsichtlich der wesentlichen Charakteristika und Veränderungstendenzen skizziert. Dabei werden insbesondere bei der Betrachtung der technologischen Veränderungen, aufgrund der inhaltlichen Nähe, auch unternehmensinterne Auswirkungen alternativer Technologien aufgezeigt. Die Untergliederung nach internen und externen Rahmenbedingungen dient daher eher als Strukturierungshilfe und nicht als eindeutige inhaltliche Trennlinie. Es schließt sich die Betrachtung interner Rahmenbedingungen an, wobei die Unternehmensstrategie den zentralen Faktor darstellt. Ziel der Ausführungen ist es, die potentiellen Wirkungen der Umfeldfaktoren auf die Charakteristika der Transaktion und das Zustandekommen von Personalstrategien zu identifizieren. Die Ausführungen werden zeigen, daß nicht alle zunächst betrachteten Faktoren von gleicher Bedeutung sind, um Unterschiede in den personalwirtschaftlichen Problemkon-

⁷³⁹ Vgl. Lattmann 1985: 192.

⁷⁴⁰ Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser 1993: 196.

⁷⁴¹ Vgl. hierzu die zusammenfassende Abbildung 15 am Ende von Kapitel D.IV.

stellationen und -lösungen vor dem Hintergrund der hier gewählten theoretischen Basis zu erklären. Die in der Literatur als wichtig benannten und im folgenden diskutierten Rahmenbedingungen sind nur zum Teil von Unternehmen zu Unternehmen am Standort Bundesrepublik Deutschland unterschiedlich. Rahmenbedingungen und deren Veränderungen, die eher für alle Unternehmen gelten und gleichermaßen relevant sind, können zwar u.U. eine Veränderung der insgesamt gezeigten personalwirtschaftlichen Problemhandhabung bzw. die insgesamt zunehmende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung erklären helfen; sie sind aber vor allem von Bedeutung, wenn Unterschiede zwischen Ländern erklärt werden sollen. Da die vorliegende Untersuchung schwerpunktmäßig die Unterschiede im personalwirtschaftlichen Verhalten von Unternehmen in der Bundesrepublik anstrebt, stehen letztlich diejenigen Rahmenbedingungen im Vordergrund, die graduell für Unternehmen an diesem Standort unterschiedlich ausgeprägt und von unterschiedlicher Bedeutung für ihr Verhalten sein können. Die in diesem Sinne als zentral erachteten Faktoren werden abschließend zur Erweiterung des Erklärungsmodells herangezogen.

1. *Unternehmensexterne Faktoren*

1.1 *Wirtschaftliches Umfeld*

Die wachsende Internationalisierung geht einher mit einer Verschärfung des Wettbewerbs. Die in der Bundesrepublik gegebenen, im internationalen Vergleich hohen Lohn- und vor allem Lohnnebenkosten in Verbindung mit einer niedrigen Jahresarbeitszeit, hohen Energiekosten und Unternehmensbesteuerungen verschärfen die Diskussion des Unternehmensstandortes Bundesrepublik Deutschland.⁷⁴² Durch die starke Exportorientierung besteht in hohem Maße eine Abhängigkeit von weltwirtschaftlichen Entwicklungen sowie Veränderungen im bestehenden internationalen Wettbewerb, vor allem mit anderen exportorientierten Ländern wie den USA und Japan.⁷⁴³ Die Möglichkeiten preisbezogener Strategien sind zunehmend eingengt, und die Wahrnehmung von Kostenvorteilen hat die Auslagerung von Produktionsstätten in Billiglohnländer zur Folge.⁷⁴⁴ Gleichzeitig bewirken die veränderten Rahmenbedingungen einen insgesamt steigenden Kostendruck, welcher auch bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen Problemdruck erzeugt und eine verstärkte Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen bewirkt.⁷⁴⁵

Bereiche mit traditionell hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad wie die Stahl, Montan- und Automobilbranche sind seit geraumer Zeit mit Massentlassungen

⁷⁴² Vgl. Dierkes/Zimmermann 1990: 33 ff.

⁷⁴³ Vgl. Jacobi 1985: 220 f.

⁷⁴⁴ Vgl. Pawlowsky/Bäumer 1993: 74.

⁷⁴⁵ Vgl. auch Kapitel D.IV.2.1. Zu den Zusammenhängen zwischen Arbeitsmarktsegmentation und Beschäftigung im weltwirtschaftsinduzierten Strukturwandel vgl. auch die bei Wagner 1985 zusammengetragenen Diskussionsbeiträge.

konfrontiert, die eine Schwächung der gewerkschaftlichen Position bei ohnehin kleiner gewordenem Verteilungsspielraum bewirken. Rationalisierungsmaßnahmen, die eine Erhöhung der Produktivität und Rentabilität des Kapitals zum Ziel haben, führen nicht mehr zur Sicherheit von Arbeitsplätzen, sondern gehen einher mit einer Verringerung des Arbeitsvolumens. Während in den 50er und 60er Jahren die Hauptlast des Nachfragerückgangs nach Arbeit durch Instrumente der Angebotsverminderung in Form tariflich vereinbarter Arbeitszeitverkürzungen und der Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen getragen wurde, ist dies in den 80er und 90er Jahren nicht mehr in gleichem Ausmaß geschehen und geht einher mit einer anhaltend hohen Arbeitslosigkeit.⁷⁴⁶ Strukturell ist diese Entwicklung gekennzeichnet durch einen Bedeutungsverlust des produzierenden Gewerbes und einer Ausweitung des Dienstleistungsbereiches, der traditionell einen geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweist.⁷⁴⁷

Zusammenfassend bleibt zunächst festzuhalten, daß der zunehmende Wettbewerbsdruck den Verhandlungsspielraum zwischen den Akteuren und die Nachfrage nach Arbeitskräften bestimmter Ausprägung verringert. Transaktionskostentheoretisch hat die Wettbewerbsverschärfung zur Folge, daß die Produktions- und Transaktionskosten am Standort Bundesrepublik Deutschland durch das Auftreten alternativer Arbeitsmärkte und Unternehmensstandorte in anderen Ländern vergleichsweise ansteigen. Damit verschlechtern sich die Kapitalverwertungsmöglichkeiten der Akteure bzw. aus Unternehmenssicht können alternative Produktionsstandorte an Attraktivität gewinnen. Aus Arbeitnehmersicht führt dies gleichermaßen zu einer Verschlechterung der Verhandlungs- und Machtposition, da das von ihnen angebotene Arbeitsvermögen nicht mehr in gleichem Maße nachgefragt wird und sich die Zahl alternativer Transaktionen verringert. In welchem Ausmaß auf einzelbetrieblicher Ebene der Bestand von Transaktionen bestimmter Art gefährdet ist oder die Organisation von Transaktionen aufgrund einer Veränderung derselben unter Veränderungsdruck gerät, ist zunächst - so die Annahme - durch die betriebliche Entscheidung hinsichtlich der einzuschlagenden Produkt-Markt-Aktivitäten beeinflusst, die ihrerseits vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen bzw. Kapitalverwertungsmöglichkeiten getroffen werden. Die mit der gewählten Unternehmensstrategie einhergehenden Folgen für die Arbeitskräftenachfrage bzw. die Charakteristika der zu organisierenden Transaktionen werden an späterer Stelle bei der Betrachtung alternativer Unternehmensstrategien näher diskutiert.⁷⁴⁸

1.2 Technologisches Umfeld

Der technologische Fortschritt führt zu tiefgreifenden Veränderungen arbeitsorganisatorischer Abläufe an einem Großteil von Arbeitsplätzen sowohl in der Produktion

⁷⁴⁶ Vgl. Strümpel 1990: 378 u. 382.

⁷⁴⁷ Vgl. Jacobi 1985: 215.

⁷⁴⁸ Vgl. Kapitel D.IV.5.

als auch im Verwaltungsbereich.⁷⁴⁹ Dabei wird zunehmend übereinstimmend eine Rückentwicklung der arbeitsteiligen, auf Rationalisierung ausgerichteten Produktion konstatiert, die im Gegensatz z.B. zu den Vereinigten Staaten historisch bedingt in der Bundesrepublik nicht voll zur Anwendung kam. Begründet ist dies durch die ausgeprägte handwerkliche Tradition und einer auf die Erzeugung komplexer und spezialisierter Güter ausgerichteten Wirtschaft mit einer gut qualifizierten Arbeitnehmerschaft. Besonders frühzeitig erfolgte die Implementation der Massenfertigung in einigen Segmenten der elektrotechnischen Industrie, während die Automobilindustrie im Gegensatz zu anderen Ländern erst in den 50er Jahren zur Massenproduktion übergang und der Maschinenbau schließlich nur ansatzweise dieser Entwicklung folgte. Nach Kern/Schumann begünstigt dieser Tatbestand der westdeutschen Industrie die Anwendung der neuen Produktionskonzepte. Die größten Schwierigkeiten, den Wandel mitzuvollziehen, zeigen sich ihrer Meinung nach in der elektrotechnischen Industrie.⁷⁵⁰

Demgegenüber wird weniger optimistisch, mit Blick auf die starke Exportorientierung der deutschen Industrie, gleichzeitig diskutiert, ob die Bundesrepublik über genügend innovative Kapazitäten verfügt, um auf dem bedeutender werdenden Weltmarkt neuer Technologien eine sichere Wettbewerbsposition einzunehmen. So konstatiert Jacobi: "In the high technology debate, there is agreement that Americans are the best innovators, the Germans the best perfectionists, and the Japanese the best imitators ... the Germans are the best in producing goods on the basis of an advanced '19th-century-technology' (cars, machines, electrical appliances), but have 'missed the bus' with regard to future technological developments."⁷⁵¹

Für den Personalbereich steht zunächst die direkte Wirkung neuer Technologien im Hinblick auf die mit ihnen einhergehenden Qualifikationsanforderungen bzw. -veränderungen im Vordergrund. Die diesbezügliche Diskussion war lange Zeit von heftigen Kontroversen darüber gekennzeichnet, ob die technischen Veränderungen eine tendenzielle Verschiebung hin zu einer Höherqualifikation, einer Dequalifikation oder einer Polarisierung von Qualifikationen zur Folge haben, wobei mittlerweile eine Abwendung von derart allgemeingültigen Aussagen stattgefunden hat.⁷⁵² Auch hinsichtlich des Bedeutungswandels interner und externer Arbeitsmärkte in Folge technologischer Veränderungen diagnostizieren verschiedene empirische Untersu-

⁷⁴⁹ Vgl. Weber 1989: 9.

⁷⁵⁰ Vgl. Kern/Schumann 1988: 204. Zentrale Kennzeichen der neuen Produktionskonzepte sind: "a) eine Marktoffensive mit dem Mittel diversifizierter Produkte von hoher Qualität; b) eine Fertigung dieser Produkte mit dem Mittel flexibler Automatisierung; c) eine Arbeitsorganisation mit dem Mittel der Integration der Funktionen von Produktion, Instandhaltung und Qualitätskontrolle; d) Modi der Rekrutierung und Ausbildung des Personals, welche die Implementierung eines neuen Qualifikationstyps fordern: des Produktionsfacharbeiters neuer Prägung" (Kern/Schumann 1988: 201).

⁷⁵¹ Jacobi 1985: 221.

⁷⁵² Vgl. Lay 1989: 101.

chungen unterschiedliche Entwicklungen.⁷⁵³ Während beispielsweise Kern/Schumann, Baethge/Oberbeck und Sorge eine zunehmende Bedeutung interner Arbeitsmärkte und eine abnehmende Bedeutung externer Arbeitsmärkte in Folge der IuK-Technologien diagnostizieren,⁷⁵⁴ kommen Köhler/Gruner, Köhler/Schulz-Wild und Piore/Sabel zu gegenteiligen Aussagen.⁷⁵⁵

Als relativ abgesichert gilt, daß ein zunehmender Anteil von Arbeitsplätzen von technischen Neuerungen betroffen ist.⁷⁵⁶ Hinsichtlich der mit technischen Entwicklungen einhergehenden Veränderungen von Tätigkeitsstrukturen konstatiert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für die Haupttätigkeitsprofile Hilfstätigkeiten, qualifizierte Fachtätigkeiten, qualifizierte Fach- und Führungstätigkeiten und hochqualifizierte Spezial- und Managementtätigkeiten folgende Entwicklung: In den drei unterschiedenen technischen Bereichen Organisations- und Kommunikationstechnik, Automations- und Steuerungstechnik sowie Bearbeitungs- und Verfahrenstechnik "... zeigt sich ein deutlich einheitlicher Trend zu Lasten der Hilfstätigkeiten und zu Gunsten der hochqualifizierten Spezial- und Managementtätigkeiten .. Generell verlagert sich der Einsatz der menschlichen Arbeitskraft immer stärker in Richtung auf die vorbereitenden, analysierenden, integrierenden, betreuenden und koordinierenden Funktionen, die den technischen Lösungsansätzen nicht oder nur begrenzt zugänglich sind, deren Qualität aber entscheidend für die Nutzung der Technik ist. Dabei verlieren tendenziell die reinen Ausführungsarbeiten, wie sie typischerweise von Hilfskräften übernommen werden, an Bedeutung"⁷⁵⁷. Transaktionskostentheoretisch ist dies insofern relevant, als damit eine quantitative Verschiebung vorfindbarer Transaktionen, d.h. eine Verringerung von Transaktionen mit geringer Spezifität und eine Zunahme von Transaktionen mit einem hohen Ausmaß an Spezifität, stattfinden kann. Hierbei ist allerdings zu bedenken, daß diese Entwicklungslinien explizit nur als Veränderungstendenzen ausgewiesen werden, da keine eindeutigen Technik-Folgeabschätzungen möglich erscheinen. Als zentraler Grund hierfür wird angeführt, daß die in Unternehmen zu beobachtenden Tätigkeitsstrukturen "... gleichermassen bestimmt (sind) durch die technische Entwicklung und durch das Entscheidungsverhalten der für die Betriebsorganisation Verantwortlichen"⁷⁵⁸. Auch wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen sowie spezifische Produktionsbedingungen gehen in derartige Entscheidungsprozesse ein.⁷⁵⁹

⁷⁵³ Vgl. zusammenfassend Baden/Kober/Schmid 1992: 69.

⁷⁵⁴ Vgl. Kern/Schumann 1984; Baethge/Oberbeck 1986; Sorge 1987.

⁷⁵⁵ Vgl. Köhler/Grüner 1989; Köhler/Schulz-Wild 1989; Piore/Sabel 1985; Vgl. zusammenfassend auch Baden/Kober/Schmid 1992.

⁷⁵⁶ Vgl. auch Dostal 1991; Dobischat/Lipsmeier 1991.

⁷⁵⁷ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit 1990: 437.

⁷⁵⁸ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit 1990: 430.

⁷⁵⁹ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit 1990: 430.

Zur Erklärung des einzelbetrieblichen Verhaltens steht zusammenfassend die Frage im Vordergrund, welche Technologien mit welcher Zielsetzung zum Einsatz kommen, und welche Optionen der Kapitalverwertung mit den eingesetzten Technologien einhergehen. Kommen beispielsweise anforderungsreduzierende oder den Faktor Arbeit eliminierende Technologien zum Einsatz, so verbessern sich die Kapitalverwertungsmöglichkeiten des Arbeitgebers, während sich die der Arbeitnehmer verschlechtern. Bedingt der Einsatz neuer Technologien hingegen eine Anforderungserhöhung oder -spezifizierung, die beim Einsatz der "Neuen Produktionskonzepte"⁷⁶⁰ angenommen wird, so verbessern sich die Humankapitalverwertungsmöglichkeiten entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte.⁷⁶¹ Gleichzeitig setzt dies eine Personalstrategie voraus, die die personalen Voraussetzungen derartiger Technologien absichert und gleichzeitig bei größeren Aufgabenzusammenhängen eine Kontrolle und Sicherstellung der individuellen Leistung gewährleistet. Je aufwendiger zudem die mit der Technologie einhergehende Möglichkeit der individuellen Produktivitätsmessung, desto größer ist der Bedarf an differenzierten Kontroll- und Anreizmechanismen, um opportunistisches Verhalten zu verhindern.⁷⁶²

Zu beachten ist schließlich auch die Schnelligkeit der Veränderung der eingesetzten Technologien, die ebenfalls für die Qualifikationserfordernisse und die entstehenden Anpassungskosten von Bedeutung ist.⁷⁶³ Je schneller der technologische Wandel, desto größer ist der Anpassungsbedarf des institutionellen Arrangements.⁷⁶⁴

Hinsichtlich der Organisation von Transaktionen reduziert - der transaktionskostentheoretischen Diskussion zufolge - der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken bei marktlichen wie auch bei hierarchischen Koordinationsformen die Transaktionskosten.⁷⁶⁵ Es können z.B. mehr Informationen in der gleichen Zeit verarbeitet oder mehr Informationen zu gleichbleibenden Kosten bereitgestellt werden.⁷⁶⁶ Da diese Senkung nicht in gleichem Umfang bei der unternehmensinternen wie der -externen Koordination erfolgt, verändert sich durch den Einsatz derartiger Technologien die Vorteilhaftigkeit alternativer Koordinationsformen.⁷⁶⁷ Während Kappich den Einfluß einer verbesserten Informations- und Kommunikationsstruktur auf alternative Organisationsformen als nicht eindeutig im vorhinein einschätzbar ansieht,⁷⁶⁸ unterstellen z.B. Bejamin u.a., daß neue Informationstechnologien eine Senkung der Transaktionskosten bewirken und Produktionskosten stärker in den

⁷⁶⁰ Vgl. Kern/Schumann 1984.

⁷⁶¹ Vgl. Nienhäuser 1993: 242 f.

⁷⁶² Vgl. Balzer 1988: 16 f.

⁷⁶³ Vgl. Jones/Wright 1992: 285.

⁷⁶⁴ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 257 f.

⁷⁶⁵ Vgl. Picot 1982: 272.

⁷⁶⁶ Vgl. Baur 1990: 86.

⁷⁶⁷ Vgl. Baur 1990: 86 f.

⁷⁶⁸ Vgl. Kappich 1989: 202.

Vordergrund treten, was Vorteile für die marktliche Koordination bewirkt.⁷⁶⁹ Picot und auch Ciborra verweisen diesbezüglich darauf, daß sich unspezifische Transaktionen im besonderen für eine informationstechnische Unterstützung eignen.⁷⁷⁰

1.3 Sozio-kulturelles Umfeld

Gesellschaftliche Werte und Einstellungen sowie demographische Merkmale wie Alter oder Bildungsstand der Bevölkerung bilden das sozio-kulturelle Umfeld.

Unter der Annahme, daß Individuen eines Kulturkreises oder eines Landes bestimmte Werte und Einstellungen miteinander teilen, hat dies zur Folge, daß auch die Mitglieder von Organisationen eines Kulturkreises Werthaltungen und mit ihnen einhergehende Verhaltensweisen aufweisen, die denen der Gesellschaft entsprechen.⁷⁷¹

Der Vergleich verschiedener Kulturen ist Gegenstand der vergleichenden Managementforschung. Hofstede, dessen kulturvergleichende Managementstudie eine zentrale Stellung in der Diskussion einnimmt, identifiziert in seiner Untersuchung⁷⁷² vier grundlegende Dimensionen von Landeskulturen: Individualismus vs. Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Feminität vs. Maskulinität. Später wurde des weiteren die sog. konfuzianische Dimension aufgenommen.⁷⁷³ Filtert man die Untersuchungsergebnisse für die Bundesrepublik heraus, so zeigt sich folgendes Bild: Im Vergleich zu den insgesamt in die Untersuchung einbezogenen Ländern wird die deutsche Kultur durch eine eher geringe Machtdistanz, eher individualistische Verhaltensweisen, starke Tendenzen in Richtung Unsicherheitsvermeidung und maskulinen Werten sowie eine eher langfristige Orientierung charakterisiert.

Historisch begründete Ideologien und Denkstrukturen spiegeln sich in Organisationen, der Art organisatorischer Problemwahrnehmung und -lösung sowie gesellschaftlich und organisatorisch herausgebildeter Machtverteilung und in Gesetzen wider. Dies mag eine Erklärung für das relativ starke Ausmaß staatlicher Regelungen in der Bundesrepublik Deutschland in bezug auf innerbetriebliche Mitspracherechte und die Widerspruchsvariante in betrieblichen Problem- bzw. Konfliktsituationen sein. Sie zielen auf eine Verringerung des Konfliktpotentials zwischen Kapital und Arbeit ab.⁷⁷⁴

⁷⁶⁹ Vgl. Benjamin et al. 1986: 11 f. (nach Baur 1990: 87 f.).

⁷⁷⁰ Vgl. Picot 1986: 9 u. 1989: 367; Ciborra 1987: 28 ff.

⁷⁷¹ Werte und Einstellungen, wobei erstere als stabiler gegenüber äußeren Einflüssen angesehen werden, können sich im Zeitablauf verändern. Dies hat in jüngster Zeit zu einer Vielzahl von zum Teil sehr kontroversen Diskussionen über den Wertewandel und dessen Bedeutung für die Arbeitswelt geführt. Vgl. z.B. Strümpel/Scholz-Ligma 1992: 2338 u. 2340.

⁷⁷² Die Untersuchung basiert auf 116.000 Fragebögen mit Informationen über Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen und Qualifikation in über 50 Tochtergesellschaften verschiedener Länder der Firma IBM. Vgl. Hofstede: 1991: 24.

⁷⁷³ Vgl. zur Beschreibung der Dimensionen Hofstede 1991: 28, 51, 81 f. u. 165 f.

⁷⁷⁴ Vgl. auch Jacobi 1985: 211.

Traditionelle Verallgemeinerungen kultureller Grundstrukturen wie z.B. Dahrendorfs Feststellung, daß die Tendenz zu Autorität, Respekt vor der Hierarchie und Vermeidung von Konflikten als typisch deutsch anzusehen sind,⁷⁷⁵ geraten jedoch gerade auch im Zuge des diskutierten Wertewandels zunehmend unter Kritik und werden zum Teil als nicht länger haltbare Vereinfachungen eingestuft.⁷⁷⁶

Hinsichtlich der Werteinstellungen der Mitarbeiter wird eine Verschiebung hin zu postmaterialistischen Werten angenommen.⁷⁷⁷ Auch Weber konstatiert unter Heranziehung verschiedener Untersuchungen veränderte Wertekonstellationen, weist jedoch gleichzeitig darauf hin, daß es aus personalwirtschaftlicher Sicht gleichgültig ist, ob sich die vorherrschenden Werte tatsächlich verändern oder ob vorhandene Wertvorstellungen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nur an Bedeutung gewinnen. Beides führe zu ähnlichen Ergebnissen und habe weitreichende Konsequenzen im Hinblick auf die Gestaltung von Anreizstrukturen, vor allem bei der Gewinnung Hochqualifizierter.⁷⁷⁸ In ähnlicher Weise fordert Wunderer eine Entwicklung hin zu wertorientierten Personalstrategien.⁷⁷⁹ Dabei muß die Beachtung von Werthaltungen und -veränderungen der Mitarbeiter nicht zu einer einseitig hieran angepaßten Personalarbeit führen, sondern sie kann auch eine bewußte Gegensteuerung darstellen.⁷⁸⁰ Das Unternehmen BMW, nach eigener Einschätzung eine wertorientierte Personalpolitik betreibend, formuliert als Teilziel, daß "... der einzelne Mitarbeiter seine berufliche Tätigkeit wieder stärker in den Mittelpunkt seines Lebens stellt. (Außerdem wird) ... mehr Leistungsbereitschaft und damit eine bessere Ausschöpfung der Kapazität des einzelnen"⁷⁸¹ angestrebt. Besondere Bedeutung haben sozio-kulturelle Unterschiede für multinationale Unternehmen.⁷⁸²

Transaktionskostentheoretisch sind konsensfördernde soziokulturelle Rahmenbedingungen zwischen den Transaktionspartnern insofern von Bedeutung, als sie die Gefahr opportunistischen Verhaltens reduzieren und damit die Transaktionskosten senken.⁷⁸³ Williamson diskutiert die Wirkungen konsensfördernder soziokultureller Rahmenbedingungen auf der Ebene der einzelnen Transaktion im Konzept der Atmosphäre.⁷⁸⁴ Transaktionspartner messen demnach nicht nur dem Ergebnis einer Transaktion einen Wert bei, sondern beziehen unter Umständen auch die Transaktionsbeziehung selbst in ihre Überlegungen ein. Eine vertrauensvolle Beziehung

⁷⁷⁵ Vgl. Dahrendorf 1977: 25 ff.

⁷⁷⁶ Vgl. Conrad/Pieper 1990: 131.

⁷⁷⁷ Vgl. Pichler 1985.

⁷⁷⁸ Vgl. Weber 1989: 7 f.

⁷⁷⁹ Vgl. Wunderer 1990.

⁷⁸⁰ Vgl. Bihl 1987: 774.

⁷⁸¹ Zitiert nach Wollert/Bihl 1983: 157.

⁷⁸² Vgl. hierzu z.B. Evans 1987.

⁷⁸³ Vgl. Williamson 1985: 122 u. 1993: 476.

⁷⁸⁴ Vgl. Williamson 1975: 37 ff.

bzw. Atmosphäre zwischen den Transaktionspartnern hat ein Absinken der Kontroll- und Anpassungskosten zur Folge, so daß Wertvorstellungen auch transaktionskostentheoretisch aus unternehmerischer Sicht nicht unberücksichtigt bleiben sollten. Sie können sowohl die Wahl eines Transaktionspartners als auch das Verhalten und damit die Voraussetzungen für eine Aufrechterhaltung der Transaktionsbeziehung nachhaltig beeinflussen.^{785 786}

Soziodemographische Merkmale einer Gesellschaft in Form der Alters-, Geschlechter- oder Qualifikationsstruktur und der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerung sind für Unternehmen relevant, indem sie sich auf dem Arbeitsmarkt in Form des zur Verfügung stehenden Erwerbspersonenpotentials widerspiegeln. Das Erwerbspersonenpotential der 90er Jahre wird anhand folgender Merkmale beschrieben: Die geburtenschwachen Jahrgänge der 70er Jahre treten ins Erwerbsleben ein, das Durchschnittsalter steigt, so daß die Erstausbildung bei einem zunehmenden Anteil der Erwerbstätigen an Aktualität verliert; der Frauenanteil steigt, wobei ihr Bildungsniveau zunimmt, aber sie im dualen System der Berufsausbildung noch leicht und bei den Hochschulabsolventen stärker unterrepräsentiert sind; der Anteil auslandssozialisierter Arbeitnehmer, deren Bildungsvoraussetzungen im Durchschnitt niedriger sind, steigt an; Arbeitnehmer der neuen Bundesländer, die überwiegend dem produzierenden Gewerbe angehören und eher an traditionellen Arbeitseinsatzkonzepten orientiert sind, stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.⁷⁸⁷ Trotz des insgesamt ansteigenden Bildungsniveaus jüngerer Arbeitnehmer besteht, bei zu erwartender anhaltend hoher Sockelarbeitslosigkeit, eine Knappheit von Arbeitskräften auf bestimmten Teilarbeitsmärkten,⁷⁸⁸ d.h. vor allem in bestimmten Bereichen gut oder spezifisch qualifizierter Arbeitnehmer.⁷⁸⁹

Die zunehmende Heterogenität des Erwerbspersonenpotentials in Verbindung mit der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit geht einher mit einer Veränderung der Verhandlungsinhalte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Sicherung von Arbeitsplätzen steht zunehmend im Vordergrund der Verhandlungen und bewirkt, daß auch Themen wie die Arbeitszeitflexibilisierung und Weiterbildung mit Blick auf das Oberziel Beschäftigungssicherung zu wichtigen Verhandlungsgegenständen werden und somit auch qualitative Fragen in den Vordergrund rücken.

⁷⁸⁵ Zum Vertrauenskonzept vgl. die ausführliche Diskussion bei Kullak 1995: 71-79.

⁷⁸⁶ In der personalwirtschaftlichen Literatur wird die Bedeutung von Werten zudem mit Blick auf die Werte der betrieblichen Entscheider diskutiert. Es wird betont, daß die Wertorientierung der Personalpolitik bzw. betrieblicher Entscheider u.a. mit dem vorherrschenden Menschenbild einhergeht. "Die Verwendung von 'Humankapital' folgt .. keiner einheitlichen Logik, sinnvoll ist die Ausdifferenzierung in eine Anforderungs-, Investitions- und Potentialorientierung" (Martin 1993: 109). Eckardstein/Greife sehen das von betrieblichen Entscheidern getragene Menschenbild als Komponente von Personalstrategien an. Vgl. Eckardstein/Greife 1988: 25 ff.

⁷⁸⁷ Vgl. Pawlowsky/Bäumer 1993: 75 f.

⁷⁸⁸ Vgl. z.B. Brasche 1989; Staudt/Rehbein 1988.

⁷⁸⁹ Vgl. Dincher/Ehreiser/Nick 1989: 78 f.

Im Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, daß Veränderungen des sozio-kulturellen Umfeldes dann für Unterschiede des einzelbetrieblich auftretenden personalwirtschaftlichen Verhaltens relevant sind, wenn sie Veränderungen am betrieblich relevanten Arbeitsmarkt bedingen. Die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer wird um so besser sein, je größer die marktbedingte Knappheit und je spezifischer das von den Arbeitskräften angebotene Leistungsprofil. Die zunehmende Heterogenität der Arbeitnehmer erschwert die Möglichkeiten, gleichgerichtete Interessen kollektiv in entsprechende Forderungen umzusetzen. Sofern auf Arbeitgeberseite eine relativ große Abhängigkeit von den Arbeitskräften besteht, hat eine ausgeprägte Heterogenität zur Folge, daß eine vergleichsweise starke Differenzierung von Anreizen erforderlich wird und zunehmend mehr Dimensionen Gegenstand betrieblicher Konflikte sein können, womit neue Aufgaben für die Personalarbeit einhergehen.⁷⁹⁰

1.4 Politisch-rechtliches Umfeld

Bisweilen wird das politische System als Teil des umfassenderen kulturellen Systems angesehen, da Werte und Wertkonflikte auch in politischen Entscheidungen zum Ausdruck kommen. Daher folgt die Betrachtung dieses Umweltsegmentes im Anschluß an die Betrachtung der kulturellen Faktoren.⁷⁹¹

Die seit Mitte der 70er Jahre herrschende hohe Arbeitslosigkeit und die teilweise stagflationären Tendenzen werden von einer Fiskalpolitik begleitet, die sich zunehmend von der keynesianischen Globalsteuerung abwendet und sich mehr zu einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik hin entwickelt.⁷⁹² Als wichtige derartige Maßnahmen gelten: Die Konsolidierung der öffentlichen Finanzen durch Kürzungen von Ausgaben, insbesondere im Sozialbereich und bei den Personalausgaben; die direkte oder indirekte Förderung von Privatinvestitionen durch Begünstigung von Gewinnen; die Förderung von Investitionen in die Forschung und in neue Technologien; der Abbau staatlicher Schutzvorschriften und Reglementierungen für den Arbeitsmarkt.⁷⁹³

Im Unterschied zu anderen Umfeldfaktoren beeinflussen die politischen Strukturen eines Landes vor allem in Form der gegebenen staatlichen Regulierung durch Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie durch das System der Arbeitsbeziehungen in vielfältiger Weise die betriebliche Interaktion zwischen Management und Arbeitnehmerschaft.⁷⁹⁴

Im internationalen Vergleich wird das System der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland als stark verrechtlicht charakterisiert.⁷⁹⁵ Zum Ausdruck

⁷⁹⁰ Vgl. Nienhüser 1989b: 154.

⁷⁹¹ Vgl. Hellriegel/Slocum 1974: 28.

⁷⁹² Vgl. Harges/Rahmeyer/Schmidt 1990: 169 u. 175.

⁷⁹³ Vgl. Harges/Rahmeyer/Schmidt 1990: 175.

⁷⁹⁴ Vgl. Conrad/Pieper 1990: 123.

⁷⁹⁵ Vgl. Böhm 1995: 62; Keller 1989: 136; Müller-Jentsch 1986: 251.

kommt die Verrechtlichung durch die Schaffung gesetzlicher Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. deren Interessenvertretung. Das Grundgesetz begrenzt zwar die Möglichkeiten staatlicher Intervention, wobei die Garantie der Koalitionsfreiheit, der Tarifautonomie, der freien Wahl des Arbeitsplatzes und der Schutz des Eigentums besonders wichtig sind. Die staatliche Gesetzgebung und Rechtsprechung haben jedoch mit dem Tarifvertrags-, dem Mitbestimmungs- und dem Betriebsverfassungsrecht sowie weiteren Regelungen des Arbeitsrechts ein System von Rechtsnormen entwickelt, das für die Akteure einen verbindlichen und je nach Interessenlage mehr oder weniger als Einengung empfundenen Handlungsrahmen mit einer gewissen Rechtssicherheit geschaffen. Das Verhalten der verschiedenen Akteure ist dadurch in Grenzen voraussagbar⁷⁹⁶ und bewirkt eine Art "rechtliche Einfriedung industrieller Konflikte".⁷⁹⁷ Diese Verrechtlichungstendenzen gehen einher mit einem relativ hohen Zentralisierungsgrad der Interessenverbände sowie der Tarifverhandlungen, was als günstige Voraussetzungen für den Erfolg kooperatistischer Tauschbeziehungen gewertet wird.⁷⁹⁸

Im Arbeitsrecht stehen über dem individuellen Arbeitsvertrag die Betriebsvereinbarung, der Tarifvertrag sowie als ranghöchste Rechtsquelle das Gesetz.⁷⁹⁹ Zwischen diesen Rechtsquellen gilt das Günstigkeitsprinzip, das besagt, daß eine rangniedrigere Rechtsquelle keine ungünstigeren Regelungen für den Arbeitnehmer festsetzen kann. Ausnahmen bestehen nur, wenn die ranghöhere Rechtsquelle eine Öffnungsklausel enthält, durch die der rangniedrigeren Rechtsquelle Modifizierungen nach oben und nach unten eingeräumt werden. Tarifvertragliche Regelungen gelten unmittelbar und zwingend für alle tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, so daß sie nicht explizit im Arbeitsvertrag aufgeführt werden müssen.⁸⁰⁰

Tarifvertragliche Regelungen haben unterschiedliche transaktionskostenrelevante Wirkungen.⁸⁰¹ Sie gelten für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen, so daß die Kosten für sich wiederholende einzelvertragliche Aushandlungen und entsprechende Informationssuche entfallen, sofern nicht günstigere Regelungen für den Arbeitnehmer aufgenommen werden. Dies gilt insbesondere bei einer durch Spezialisierung und Arbeitsteilung geprägten Wirtschaft, die eine Vielzahl von Regelungen erfordert.⁸⁰² Des weiteren unterliegen die Tarifvertragsparteien der Einwirkungspflicht, d.h., sie sollen die Tarifpartner zur Einhaltung der tariflich vereinbarten Regelungen anhalten (Tariftreue), und der Friedenspflicht, die Kampfmaßnahmen über tariflich

⁷⁹⁶ Vgl. Keller 1989: 136.

⁷⁹⁷ Müller-Jentsch 1986: 251.

⁷⁹⁸ Vgl. Keller 1989: 147.

⁷⁹⁹ Vgl. Hromadka 1992: 2179; Müller 1980: 170.

⁸⁰⁰ Vgl. Kreuzt 1977: 538.

⁸⁰¹ Vgl. zum folgenden Williamson 1984: 113; Williamson/Wachter/Harris 1975: 270.

⁸⁰² Vgl. Buttler 1986: 47.

geregelte Fragen während der Laufzeit eines Tarifvertrages untersagt.⁸⁰³ Hierdurch wird die Unsicherheit über das Verhalten des Tauschpartners reduziert und opportunistisches Verhalten in gewissen Grenzen unterbunden. Ferner kann die Einhaltung der Regelungen mit Unterstützung der Tarifvertragsparteien eher durchgesetzt werden. Indem Gewerkschaften als Agenten ihrer Mitglieder fungieren,⁸⁰⁴ erzielen sie economies of scale bei der Kontrolle und Durchsetzung tarifvertraglicher Regelungen und bieten somit einen besseren Schutz vor opportunistischem Verhalten des Arbeitgebers, als dies dem einzelnen Arbeitnehmer möglich ist.⁸⁰⁵ Aufgrund der Laufzeit und der Vielzahl von Arbeitsverträgen, für die Tarifverträge Geltung haben, kann und muß schließlich unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eine intensive Informationssammlung von den Tarifparteien vor und während der Verhandlungen betrieben werden, und es wird eine bessere Einschätzung zukünftiger Entwicklungen erfolgen, als dies bei einzelvertraglicher Regelung der Fall ist. Gleichzeitig können sich die von den Tarifverträgen Betroffenen für die Laufzeit der Verträge mit relativ großer Sicherheit auf die vereinbarten Regelungen, z.B. hinsichtlich der Lohnhöhe oder aber auch hinsichtlich der Lohnentwicklung, sofern entsprechende Vereinbarungen getroffen werden, verlassen. Der Zeitpunkt möglicher Veränderungsforderungen des Vertragspartners kann aufgrund der Geltungsdauer von Tarifverträgen weitgehend eingeschätzt werden. Erforderliche Veränderungen werden - wie beim erstmaligen Vertragsabschluß - jeweils gleichzeitig für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen abgeschlossen. Teilweise können darüber hinaus Veränderungen, z.B. hinsichtlich der Lohnentwicklung,⁸⁰⁶ in Tarifverträge aufgenommen werden, wodurch potentielle Anpassungskosten eingespart werden.

Gleichzeitig erfordert die Etablierung und Nutzung derartiger Arbeitsmarktinstitutionen aber auch Kosten für die Anbahnung und den Abschluß kollektiver Regelungen oder auch für den Verstoß gegen diese. Ebenso ist zu beachten, daß die Tarifvertragspartner auch Eigeninteressen bzw. die Interessen von Teilgruppierungen, für deren Vertretung sie zuständig sind, verfolgen können (z.B. mit Blick auf die eigene Wiederwahl). Des weiteren verfolgen Gewerkschaften und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände konfliktäre Ziele, da beide Seiten an der Aneignung der Quasi-Renten interessiert sind. Dies kann eine Erhöhung der Transaktionskosten zur Folge haben, wenn aufgrund der Unsicherheit und der beschränkten Rationalität Regelungen vereinbart werden, die im nachhinein für einen Transaktionspartner unhaltbar erscheinen oder bei erneut anstehenden Verhandlungen größere Abweichungen von in der Vergangenheit gefundenen Regelungen von einem Transaktionspartner gefordert werden und sich die Kosten pro Verhandlungsrunde erhöhen.

⁸⁰³ Vgl. Großmann/Schneider 1982: 250.

⁸⁰⁴ Vgl. Williamson 1984: 112; vgl. auch Faith/Reid 1987.

⁸⁰⁵ Vgl. Klein/Crawford/Alchian 1978: 315 f.

⁸⁰⁶ Vgl. zum Problem der Lohnverträge Streissler/Streissler 1978.

Dem allgemein konstatierten zunehmenden Bedarf an Flexibilisierung steht ein derzeit (noch) relativ stark standardisiertes System der Arbeitsbeziehungen gegenüber,⁸⁰⁷ was in der aktuellen Diskussion beispielsweise zu einer zunehmenden Forderung nach betriebspezifischen Lösungen seitens der Arbeitgeber führt. Damit geraten die derzeit bestehenden Regelungen verstärkt unter Veränderungsdruck. Die Aushandlung neuer Problemlösungen geht einher mit einer Veränderung von Machtkonstellationen sowohl zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als auch zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten, was zudem miteinander verbunden ist.⁸⁰⁸

Je nachdem, in welcher Ausprägung die zuvor aufgezeigten Rahmenbedingungen auf einzelbetrieblicher Ebene vorliegen, können die mit dem bestehenden System der Arbeitsbeziehungen einhergehenden Regelungen mehr oder weniger von Vorteil sein und unter Veränderungsdruck geraten.

Von besonderer Bedeutung sind dabei die technologischen Gegebenheiten, die durch tariflich oder betrieblich vereinbarte, in der Regel anforderungsbezogene Entgeltbestimmungsverfahren z.T. kaum erfaßt werden können.⁸⁰⁹ In Bereichen, in denen die technologischen Entwicklungen weiterhin im Sinne traditioneller Rationalisierung genutzt werden, kann der Arbeitgeber relativ einseitig aufgrund der Unabhängigkeit von seinen Transaktionspartnern über eine entsprechende Ausdifferenzierung der analytischen und der summarischen Arbeitsbewertung die Entgeltgestaltung vornehmen, um die Lohnsumme und auch die Transaktionskosten als Folge von z.B. Konflikten und Leistungsmotivationsproblemen zu reduzieren bzw. möglichst gering zu halten. Diese Situation, die für die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg bis Anfang der 80er Jahre als für viele Unternehmen charakteristisch angesehen wird, hatte auf der Arbeitnehmerseite zur Folge, daß die Interessenvertretung vornehmlich die tarifliche Verallgemeinerung der praktizierten ausdifferenzierten Verfahren anstrebte und kontrollierte und die Risiken, wie z.B. technologisch bedingte Abgruppierungen oder Arbeitsplätzeabbau, zu minimieren suchte. In Bereichen, in denen demgegenüber "Neue Produktionskonzepte" zum Einsatz kommen, die durch flexible Fertigungs- und Arbeitsorganisation gekennzeichnet und seit Anfang der 80er Jahre verstärkt ins Blickfeld geraten sind, wird eine Erhöhung oder Veränderung der Arbeitsanforderungen unterstellt. Entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte verfügen damit über Ressourcen, die für den Arbeitgeber relativ wertvoll sind. Die erforderlichen Qualifikationen sind nur unter erhöhten Kosten zu erzeugen und langfristig abzusichern. Gleichzeitig ist die Arbeitsleistung schwer meßbar und kontrollierbar, so daß sich die Machtposition der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung in diesen Bereichen verbessert.⁸¹⁰ Aus Sicht der Gewerkschaften bedingen diese Faktoren andererseits das Problem, daß zunehmende nervlich-psychische Belastungen sowie steigende An-

⁸⁰⁷ Vgl. Conrad/Pieper 1990: 122 f.

⁸⁰⁸ Vgl. auch Kapitel D.IV.1.3.

⁸⁰⁹ Vgl. Nienhüser 1993: 254.

⁸¹⁰ Vgl. Nienhüser 1993: 261.

forderungen an die Flexibilität und Verantwortung nicht durch die herkömmlichen Entgeltbestimmungsverfahren erfaßbar sind, also nicht mit einem adäquaten Entgelt einhergehen. Dies führt u.a. zu der Forderung nach der Verknüpfung von anforderungsbezogenen und qualifikationsbezogenen Entgeltbestimmungsverfahren.⁸¹¹

Im Ergebnis ist zunächst festzuhalten, daß kollektivvertragliche Regelungen je nach betrieblicher Situation zu sehr unterschiedlichen Kosten-Nutzen-Relationen führen können, wenn die Regelungen für sehr unterschiedliche Arbeitsplätze bzw. Transaktionen gleichermaßen zum Einsatz kommen. Die zunehmende Heterogenität von Arbeitsplätzen und betrieblichen Rahmenbedingungen löst somit Veränderungsdruck in Richtung einer verstärkten Austragung von Verhandlungen auf betrieblicher statt auf Tarifgebietsebene aus, um die jeweiligen betrieblichen Bedingungen berücksichtigen zu können. Damit bedingt das Nebeneinander von "modernen" und "traditionellen" Unternehmen gleichzeitig, daß es der arbeitnehmerseitigen Interessenvertretung zunehmend schwerer fällt, Arbeitsleistung kollektiv anzubieten und in entsprechende Forderungen umzusetzen. Eine vergleichsweise gute Verhandlungsposition ist arbeitnehmerseitig dort gegeben, wo "Neue Produktionskonzepte" zum Einsatz kommen, vergleichsweise wertvolle Qualifikationen kontrolliert werden und die Gewerkschaft einem Verhandlungspartner gegenübersteht, der eine Vielzahl homogener Arbeitsplätze der entsprechenden Art anbietet.

2. Unternehmensinterne Faktoren

2.1 Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie bleibt bei transaktionskostentheoretischen Analysen personalwirtschaftlicher Fragen in der Regel unberücksichtigt, da die Theorie selbst diese zunächst nicht als Einflußfaktor berücksichtigt.⁸¹² Dies stellt nach Steinmann/Hennemann eine Negierung derjenigen Sachproblematik dar, "... die in Marktwirtschaften ... die betriebswirtschaftliche Praxis überhaupt erst konstituiert, nämlich die Freiheit zur Wahl der Sachziele (Unternehmensstrategie), um in eigenständiger unternehmerischer Verantwortung das Überleben der Unternehmung durch Erfüllung der vorgegebenen Formalziele (Liquidität, Rentabilität) zu sichern. Aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Praxis (und damit der Theorie) ist deshalb die Unternehmensstrategie der entscheidende Bezugspunkt für die 'Ökonomisierung' der Personalmanagementlehre ..."⁸¹³.

In Anlehnung an Porter werden nachfolgend die Wirkungen unterschiedlicher, inhaltlich schon konkretisierter Wettbewerbsstrategien für die hier behandelte Fragestellung veranschaulicht. Porter unterscheidet drei Strategietypen zur Erlangung von

⁸¹¹ Vgl. Nienhüser 1993: 254 ff.

⁸¹² Vgl. aber z.B. die transaktionskostentheoretische Untersuchung des internationalen Personalmanagements von Festing 1996.

⁸¹³ Steinmann/Hennemann 1993: 58.

Wettbewerbsvorteilen: Umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte.⁸¹⁴

Die Strategie der Kostenführerschaft basiert auf einem im Vergleich zu den Konkurrenten umfassenden Kostenvorsprung. Vergleichsweise niedrige Kosten erfordern Maßnahmen wie z.B. Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, strenge Kontrolle von Gemeinkosten und variablen Kosten, hohe Verfahrenseffizienz und eine Minimierung an Kosten für Forschung, Service, Beratung etc. Ein umfassender Kostenvorsprung erfordert einen hohen Marktanteil, so daß die Kostenersparnis durch Erhöhung der Produktion (economies of scale) ermöglicht wird.⁸¹⁵ Die Strategie der Differenzierung hebt sich durch einzigartige Produkte und/oder Dienstleistungen gegenüber den Wettbewerbern ab. Differenzierung kann durch Marken, Design, Technologie, Kundendienst oder Händlernetze erreicht werden. Die Kosten sind zwar auch bei dieser Strategie zu beachten, sie stehen aber nicht wie bei der Kostenführerschaft im Vordergrund, denn eine erfolgreiche Differenzierung bindet die Abnehmer und mindert die Preisempfindlichkeit. Der Strategietyp "Konzentration auf Marktnischen" zeichnet sich durch die Konzentration auf Schwerpunkte, d.h. eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geographisch abgegrenzten Markt aus. Die intensive Bearbeitung des begrenzten Marktsegmentes kann im Sinne der Kostenführerschaft oder durch Differenzierung erfolgen.⁸¹⁶ Im Ergebnis können zwei wesentliche Arten von Wettbewerbsvorteilen, d.h. die Kostenführerschaft und die Differenzierung, unterschieden werden.

Die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen sind nach Porter in den vielen verschiedenen Aktivitäten eines Unternehmens zu suchen. Analytisches Instrument zur Untersuchung von Wettbewerbsvorteilen ist die sog. Wertkette, die in Abbildung 14 veranschaulicht ist.

Das Ziel der Wertkette besteht in der Gliederung eines Unternehmens in die strategisch relevanten Tätigkeiten, um das Kostenverhalten sowie bestehende und potentielle Differenzierungsquellen zu erkennen. Wenn wichtige Aktivitäten billiger oder besser als durch die Konkurrenten bewältigt werden, entstehen Wettbewerbsvorteile.⁸¹⁷ Die Wertkette veranschaulicht den Gesamtwert, der sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammensetzt. Erstere werden unterteilt in primäre und unterstützende Aktivitäten. Die Personalwirtschaft stellt demnach eine unterstützende Aktivität dar, indem sie die menschlichen Ressourcen für das Gesamtunternehmen und seine Aktivitäten bereitstellt.⁸¹⁸ Ein Problem der personalwirtschaftlichen Aktivitäten besteht nach Porter darin, daß häufig weder die Gesamtkosten noch

⁸¹⁴ Vgl. Porter 1992: 62.

⁸¹⁵ Vgl. Porter 1992: 63 f.

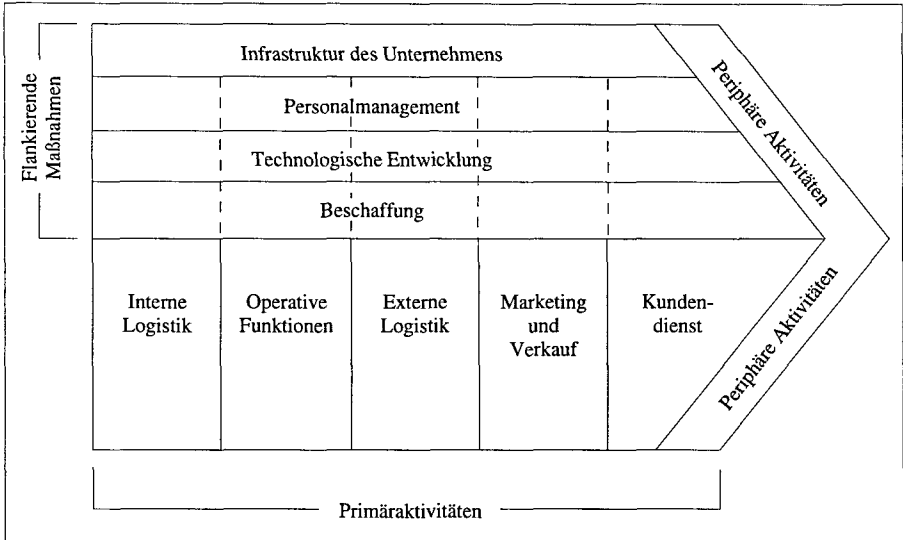
⁸¹⁶ Vgl. Porter 1992: 67.

⁸¹⁷ Vgl. Porter 1992a: 59.

⁸¹⁸ Vgl. Porter 1992a: 63 ff.

die Vergleichswerte einzelner personalwirtschaftlicher Aktivitäten richtig erkannt werden, wie das Beispiel Gehälter im Vergleich zu Rekrutierungs- und Ausbildungskosten veranschaulicht.⁸¹⁹ Je nach Ausrichtung der Gesamtstrategie kann das Personalmanagement durch eine je spezifische Ausrichtung der Aktivitäten mehr oder weniger zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen beitragen bzw. selbst zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen.⁸²⁰

Abb. 14: Die Wertkette



Quelle: Porter 1989: 23

Die den Transaktionsbeziehungen vorgelagerten wettbewerbsstrategischen Entscheidungen werden in der transaktionstheoretischen Diskussion primär mit Bezug auf die Frage der Vorwärtsintegration diskutiert.⁸²¹ Die Differenzierungsstrategie geht zum einen aufgrund zunehmender Differenzierung der Konkurrenzprodukte und dem damit verbundenen Informations- und Erklärungsaufwand mit einer Erhöhung der Transaktionskosten einher. Zum anderen bedarf der Vertrieb differenzierter Produkte zusätzlich produktspezifischer Investitionen, etwa in Form der Schulung der Vertriebsmitarbeiter. Demgegenüber erfordert die Strategie der Kostenführerschaft, die

⁸¹⁹ Vgl. Porter 1992a: 70.

⁸²⁰ Vgl. Porter 1992a: 70.

⁸²¹ Vgl. Baur 1990: 82.

in der Regel auf den Standardkunden ausgerichtet ist,⁸²² ein deutlich niedrigeres Produktions- und Transaktionskostenniveau.⁸²³

Ähnliche Überlegungen stellt Baur mit Blick auf die Rückwärtsintegration an. Als denkbare Wirkungen nennt er die Erhöhung spezifischer Investitionen in Fertigungs-Know-how und Fertigungsmaschinen, die Erhöhung der Umweltunsicherheit, speziell der Nachfrageschwankungen, die Erhöhung des Überwachungszwanges bei der Differenzierung der Produktqualität und die Erhöhung der Koordinationsanforderungen als Folge innovativer Produkt- und Problemlösungen.⁸²⁴ Da die Produktdifferenzierung zu einem gewissen Grade auch durch die gezielte Kombination von standardisierten Komponenten zu realisieren ist, sind diese Überlegungen nicht zwingend. Erfolgt die Aufstellung von Problemen und die Erarbeitung von Lösungshypothesen im Produkt-Markt-Bereich noch relativ unilateral durch die Unternehmensleitung,⁸²⁵ so sind bei den nachfolgenden personalwirtschaftlichen Entscheidungen auch die Arbeitnehmer, also die hier behandelte Transaktionsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zu betrachten.

Zentrales Bindeglied zwischen den Personalmanagementaktivitäten bzw. der Personalstrategie und der Unternehmensstrategie ist der durch die Unternehmensstrategie wesentlich beeinflusste Qualifikationsbedarf. Unternehmen, die ihre Position am Markt durch niedrige Preise zu behaupten suchen, werden auch in der Personalarbeit in besonderem Ausmaß ein niedriges Kostenniveau anstreben. Dies ist zum einen erreichbar, indem gering qualifizierte und reichlich am Arbeitsmarkt verfügbare Arbeitskräfte zum Einsatz kommen. Zum anderen kann ein Kostenvorteil aber auch durch einen hohen Automationsgrad und gut qualifizierte Arbeitskräfte erzielt werden. Die zweite Alternative verdeutlicht die Grenzen der hier zur Vereinfachung der Argumentation vorgenommenen Zuordnung der technologischen Lösung zur Unternehmensstrategie. Es ist jedoch davon auszugehen, daß auch in diesem Fall die Personalarbeit einem überdurchschnittlichen Problemdruck in Richtung eines niedrigen Kostenniveaus ausgesetzt ist. Bei der Strategie der Differenzierung werden demgegenüber eher hochqualifizierte und kreative sowie spezifisch qualifizierte Mitarbeiter benötigt. Diese sind am Arbeitsmarkt weniger vorhanden und schlechter zu kontrollieren, und es sind ihnen besondere Anreize zu gewähren.⁸²⁶

2.2 Weitere interne Einflußfaktoren

Auf einige weitere interne Einflußfaktoren, die bislang nicht thematisiert wurden, soll an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden.

⁸²² Vgl. Porter 1992: 69.

⁸²³ Vgl. Jones/Butler 1988: 206 ff.

⁸²⁴ Vgl. Baur 1990: 83.

⁸²⁵ Vgl. auch Schuler 1989: 160.

⁸²⁶ Vgl. Porter 1992: 69 f.; vgl. zu unterschiedlichen Interessen von Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie auch Mahnkopf 1990.

Die Unternehmensgröße spielt insofern eine Rolle, als mit zunehmender Größe zum einen der Bedarf an Steuerungs- und Kontrollmechanismen zunimmt.⁸²⁷ Zum anderen erhöht sich mit zunehmender Unternehmensgröße die Zahl gleichförmiger Transaktionen, und die Kosten der Etablierung und Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente können sich schneller amortisieren. Transaktionskostentheoretisch kommt damit das Transaktionscharakteristikum Häufigkeit zum Tragen. Hiermit sind auch Entscheidungen über die interne Entwicklung und Organisation bzw. den Einkauf von Aktivitäten wie z.B. der Weiterbildung angesprochen.

Bei der Darlegung der Grundidee dieser Arbeit und der Definition des Begriffes Personalstrategie wurde der Problemhandhabungsansatz herangezogen. Er sei an dieser Stelle nochmals aufgegriffen, um weitere, bisher nicht benannte Faktoren in die Betrachtung aufzunehmen. Die Behandlung personalwirtschaftlicher Probleme erfolgt in Konkurrenz mit anderen Problemen, die möglicherweise als wichtiger angesehen werden. So kann eine Verschärfung der Wettbewerbssituation im Sinne eines zunehmenden Drucks in Richtung Kostensenkung zum einen insgesamt den Verteilungsspielraum verringern, oder sie kann zeitweise zu starken und kurzfristig kostenintensiven Rationalisierungsbemühungen führen. Darüber hinaus orientieren sich Unternehmen auch bei Veränderung der Problemkonstellation und der Suche nach Lösungen an bewährten Handlungsalternativen. Veränderungen erfolgen überwiegend in kleinen Schritten, was mit einer scheinbar geringeren Unsicherheit einhergeht, so daß auch die Ausrichtung der Personalstrategie bei Bedarf eher eine langsame Veränderung erfahren wird.

V. *Erweitertes Modell zur Erklärung von Personalstrategien und zusammenfassende Hypothesenformulierung*

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, besteht eine Vielzahl von Interdependenzen zwischen den betrachteten Rahmenbedingungen. Bei der nachfolgend angestrebten Erweiterung des Erklärungsmodells werden zur Konkretisierung typischer Problemkonstellationen folgende Faktoren ergänzend in das Erklärungsmodell aufgenommen:

Zum einen wird mit Blick auf die Charakteristika der Transaktion die *Unternehmensstrategie*, die ihrerseits als von externen Rahmenbedingungen beeinflusst anzusehen ist, als unabhängige Variable in das Modell einbezogen. Die Technologie wird (trotz der damit einhergehenden Vereinfachung) der Unternehmensstrategie zugeordnet, da sie mit einer jeweils spezifischen Zielsetzung im Sinne der Unternehmensstrategie zum Einsatz kommt. Bei der Strategie der Kostenführerschaft zielen technologische Veränderungen im Sinne der traditionellen Rationalisierung vor allem auf die Personalkostensenkung durch Eliminierung menschlicher Arbeit oder durch Dequalifizierung bzw. Polarisierung der benötigten Qualifikation ab. Bei der Strategie der Differenzierung führt die Technologie im Sinne "Neuer Produktionskonzepte" tendenziell

⁸²⁷ Vgl. Jones 1984: 687; Rosen 1991: 82.

zu einer Anforderungserhöhung oder -veränderung und Spezifizierung der Qualifikation. Letztlich dient die Variable Unternehmensstrategie damit dem Zweck, unternehmensinterne Rahmenbedingungen zu konkretisieren, die eine bestimmte Art des Arbeitskräftebedarfs erwarten lassen und somit die Charakteristika der zu organisierenden Transaktionen beeinflussen.

Zum anderen wird das *Arbeitskräfteangebot* am externen Arbeitsmarkt als wesentlicher Faktor des sozio-kulturellen Umfeldes in das Modell aufgenommen. Bedeutung erlangt das Arbeitskräfteangebot auf dem externen Arbeitsmarkt vor allem dadurch, daß der Arbeitsmarkt Qualifikationen verschiedener Höhe in unterschiedlichem Maße zur Verfügung stellt. Arbeitskräfte mit einem hohen und relativ seltenem Qualifikationsniveau stellen ein knappes Gut dar, das für den Arbeitgeber, sofern er diese Qualifikationen benötigt, mit einer erhöhten Abhängigkeit einhergeht. Dies hat zur Folge, daß Transaktionspartner, die über derartige Qualifikationen verfügen, mit relativ viel Macht im Vergleich zu gering qualifizierten und eher reichlich verfügbaren Arbeitskräften ausgestattet sind. Die Machtverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verschiebt sich hierdurch bei einem unterstellten Machtvorsprung des Arbeitgebers zugunsten der gut qualifizierten Arbeitskräfte. Die Macht der Transaktionspartner wiederum beeinflusst deren Möglichkeit, ihre Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen und somit die Wahl der Personalstrategie zu beeinflussen. Als weitere Variable wird daher die *Macht der Transaktionspartner* in das Modell aufgenommen. Diese wird entsprechend den vorangegangenen Ausführungen auch von den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst, die aufgrund ihrer eher generellen Wirkung im Modell unberücksichtigt bleiben. Vernachlässigt wird damit allerdings auch, daß beispielsweise der Tatbestand, daß in einem Unternehmen eine Tarifvertragsbindung besteht, die Regelungen zur Weiterbildung umfaßt, sehr wohl eine relevante Rahmenbedingung darstellt. Diese wäre im Einzelfall zu betrachten und hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Macht der Akteure zu betrachten. Bei Firmentarifverträgen und Betriebsvereinbarungen kann deren Inhalt im Vergleich hierzu eher als durch die Interessen und die Macht der betrieblichen Akteure beeinflusst angesehen werden.

Schließlich wird entsprechend den Annahmen des Resource-Dependence-Ansatzes die *Personalabteilung* als weiterer Transaktionspartner und ihre Machtausstattung in das Modell aufgenommen. Die Macht resultiert aus der Art und Weise, wie die Personalabteilung die mit den Humanressourcen einhergehenden Unsicherheiten aus Sicht des Unternehmens zu bewältigen vermag. Die im Modell unterstellte Wirkung des Arbeitsmarktes auf die Macht der Personalabteilung verdeutlicht, daß die Abhängigkeit von der Ressource Personal wesentlich durch das Arbeitskräfteangebot beeinflusst wird. Ein Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften, die tendenziell eher in geringem Ausmaß am externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, erhöht die Unsicherheit in Bezug auf die Sicherung der Humanressourcen und damit die Möglichkeit der Personalabteilung, zur Handhabung einer wesentlichen Unsicherheitsquelle beizutragen. Letzteres, d.h. die Verringerung der Unsicherheit und nicht die

Unsicherheitsquelle selbst, bedingt die relative Machtposition der Personalabteilung. Je besser sie zur Bewältigung der Unsicherheit beiträgt, desto mehr Macht wird sie haben und desto besser kann sie, aufgrund der ihr hierdurch zur Verfügung stehenden Ressourcen, zukünftigen Personalbedarf und damit einhergehende Probleme antizipieren und aufgrund ihrer spezifischen Fähigkeiten nach entsprechenden Problemlösungsalternativen suchen. Die als zentral erachteten Einflußfaktoren sind in Abbildung 15 zur Erweiterung des Erklärungsmodells aufgenommen.

Nachfolgend werden die unterstellten Wirkungsmechanismen in Form von Hypothesen zusammengefaßt.

Das Arbeitskräfteangebot im Vergleich zur Arbeitskräftenachfrage beeinflusst die relative Machtposition der Transaktionspartner und damit die Möglichkeiten, eigene Interessen in Verhandlungsprozesse einzubringen. Da die Unsicherheit hinsichtlich der Versorgung mit Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt und die Abhängigkeit des Arbeitgebers im Bereich höherer Qualifikationen tendenziell größer ist als im Bereich einfacher Qualifikationen, können folgende Hypothesen formuliert werden:

H3a: Je höher (knapper) das vom Arbeitgeber nachgefragte Qualifikationsniveau, desto größer ist die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und desto größer ist die Macht der nachgefragten Arbeitskräfte und desto eher wird die Entwicklungsstrategie gewählt.

H3b: Je geringer (weniger knapp) das vom Arbeitgeber nachgefragte Qualifikationsniveau, desto geringer ist die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und desto geringer ist die Macht der nachgefragten Arbeitskräfte und desto eher wird die Einkaufsstrategie gewählt.

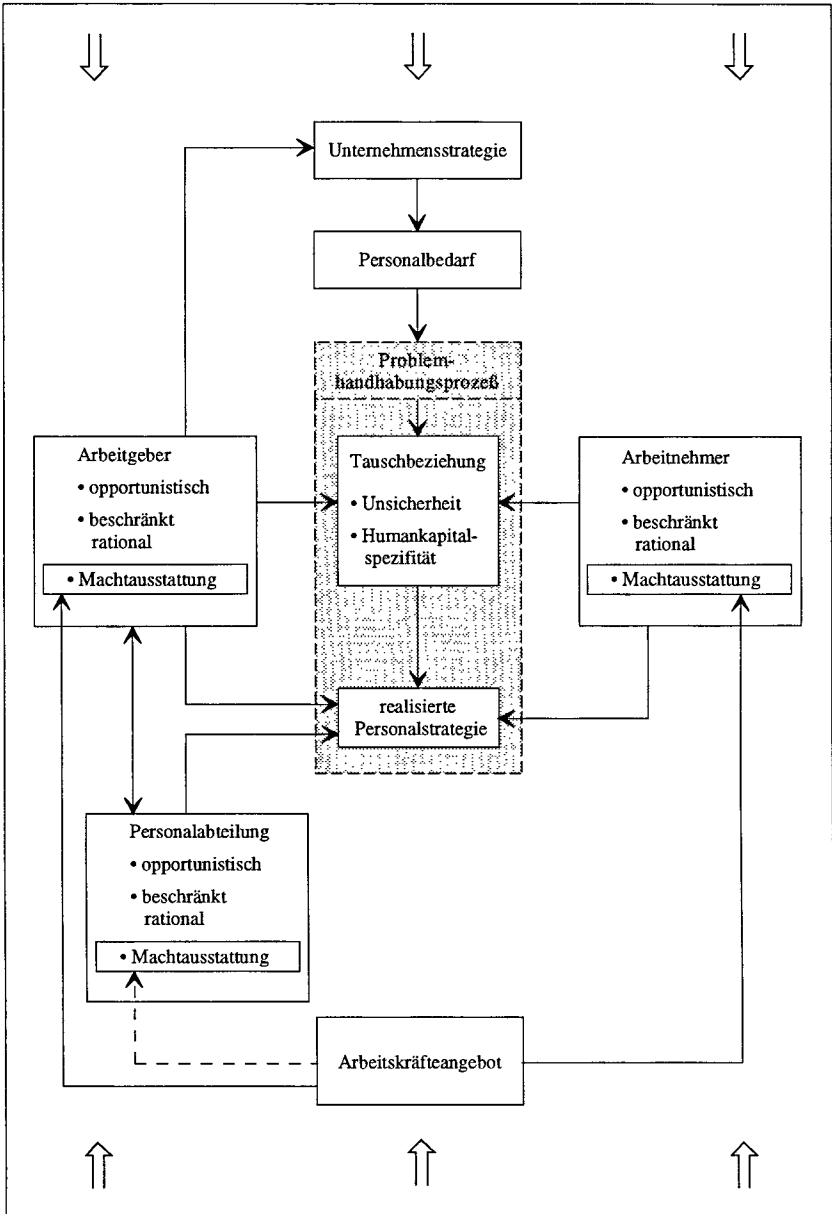
Schwankungen in der Arbeitsnachfrage wird bei der Einkaufsstrategie mit einer marktlichen Anpassung begegnet. Bei der Entwicklungsstrategie werden demgegenüber verschiedene Puffer- oder Anpassungsmaßnahmen vorgenommen, die ihrerseits Kosten verursachen. Es kann daher weiter vermutet werden:

H4a: Je größer die Nachfrageschwankungen sind, desto eher wird die Einkaufsstrategie verfolgt.

Auch hier ist wiederum zu beachten, welche Qualifikationen nachgefragt werden:

H4b: Nachfrageschwankungen, die sich auf einfache (reichlich verfügbare) Qualifikationen beziehen, führen eher zum Einsatz der Einkaufsstrategie als Nachfrageschwankungen, die sich auf hohe (eher seltene) Qualifikationen beziehen.

Abb. 15: Erweitertes Erklärungsmodell für Personalstrategien



Hier zeigt sich die Relevanz der in den Segmentationstheorien vorgenommenen Unterscheidung von Stamm- und Randbelegschaft. Es scheint unmittelbar einsichtig, daß es Rahmenbedingungen gibt, die es nahelegen, für verschiedene Beschäftigungsgruppen unterschiedliche Personalstrategien zu verfolgen. Hier ließen sich weiter differenzierte Annahmen treffen. So ist zu vermuten, daß bei der Entwicklungsstrategie im Fall lang anhaltender Nachfrageverringering auch diese auf das Instrument der direkten Kündigung zurückgreifen, wobei zunächst diejenigen Arbeitskräfte an den Markt abgegeben werden, die die geringste Humankapitalspezifität und -höhe aufweisen.

Verschiedene Unternehmensstrategien bedingen den vorangegangenen Ausführungen zufolge einen unterschiedlichen Personalbedarf sowie eine unterschiedlich ausgerichtete Organisation des institutionellen Arrangements. Folgende Hypothesen bringen die unterstellten Wirkungszusammenhänge zum Ausdruck:

H5: Das Ausmaß der Humankapitalspezifität und der Humankapitalhöhe sowie der Unsicherheit ist bei der Strategie der Kostenführerschaft geringer als bei der Strategie der Differenzierung.

Die alternativen Personalstrategien gehen mit mit einem unterschiedlichen Kostenniveau einher. Es ist daher ferner zu vermuten:

H6a: Unternehmen, die die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit bei der Personalarbeit die Einkaufsstrategie einsetzen als die Entwicklungsstrategie.

H6b: Unternehmen, die die Wettbewerbsstrategie der Differenzierung verfolgen, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit bei der Personalarbeit die Entwicklungsstrategie einsetzen als die Einkaufsstrategie.

Wurden in der transaktionskostentheoretischen Argumentation lediglich die direkten Vertragspartner beachtet, so legt der Resource-Dependence-Ansatz nahe, bei der hier behandelten Fragestellung auch die Macht der Personalabteilung zu berücksichtigen:

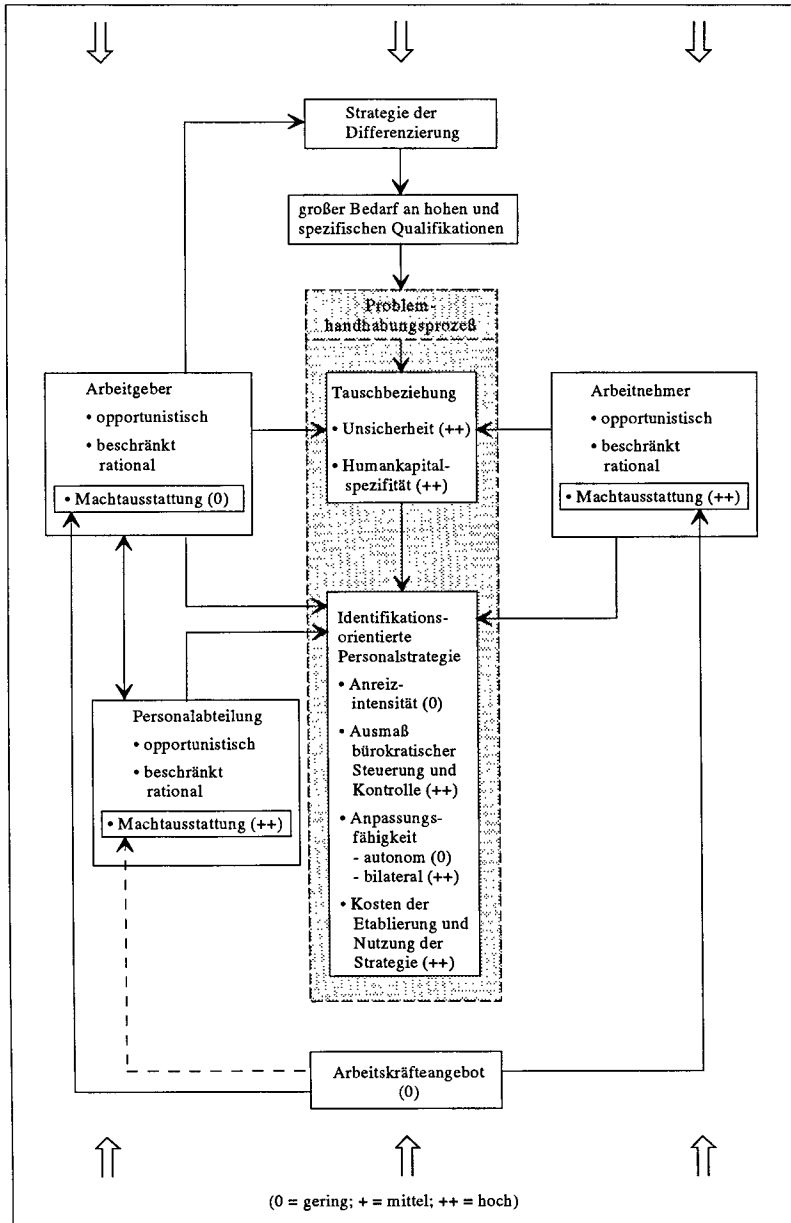
H7: Je stärker die Personalintensität, desto größer ist die Macht der Personalabteilung und um so eher werden personalwirtschaftlich relevante Veränderungen beobachtet und Probleme wahrgenommen.

Die Entwicklungsstrategie geht einher mit einem erhöhten Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente, deren Entwicklung und Organisation Aufgabe der Personalabteilung ist. Hierdurch gewinnt die Personalabteilung zumindest im Sinne der Ressourcenausstattung an Macht. Diese führt den Annahmen entsprechend dazu, daß in der Folge die personalwirtschaftlichen Zusammenhänge stärker wahrgenommen werden als in einer Situation, in der die Personalabteilung nur rudimentäre Aufgaben wahrnimmt:

H8: In Unternehmen, die die Entwicklungsstrategie verfolgen, werden personalwirtschaftliche Zusammenhänge wahrscheinlich eher wahrgenommen als in Unternehmen, die die Einkaufsstrategie verfolgen.

Die Personalabteilung ist an der Erhaltung und Ausweitung ihrer Machtposition interessiert. Entsprechend den Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie ist daher auch für die Personalabteilung anzunehmen, daß diese beschränkt rational und opportunistisch handelt, also nicht nur im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung agiert. Hier lassen sich weitere Anschlußhypothesen formulieren. So ist beispielsweise anzunehmen, daß eine mächtige Personalabteilung allein schon aus Machterhaltungsinteressen einen großen Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften anstrebt, welche eine intensive Personalarbeit im Sinne der Personalentwicklungsstrategie erfordern. Bei einer Verringerung der zur Verfügung stehenden Ressourcen wird eine mächtige Personalabteilung außerdem zunächst solche Aktivitäten einschränken, die mit einem relativ geringen Machtverlust einhergehen. Hier wäre also zu fragen, ob verschiedene personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche wie z.B. die Personalauswahl oder die Weiterbildung mit unterschiedlichen bzw. unterschiedlich wahrgenommenen Machtpotentialen der Personalabteilung einhergehen. Für den Akteur Arbeitgeber folgt hieraus die Notwendigkeit, auch das Verhalten der Personalabteilung im Sinne einer Ausrichtung auf die unternehmerische Zielsetzung zu steuern. Die unterstellten Wirkungsmechanismen sind abschließend am Beispiel der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie in Abbildung 16 veranschaulicht. Zur Verdeutlichung der Argumentation ist dabei die Macht des Arbeitgebers als (relativ) gering und die Macht des Arbeitnehmers als (relativ) groß unterstellt. In der Realität dürfte unter der Annahme einer deutlich besseren Machtposition zugunsten des Arbeitgebers in dem dargestellten Fall ein vergleichsweise geringes Machtgefälle gegeben sein.

Abb. 16: Bestimmungsgründe der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie



E. Analyse der Weiterbildung vor dem Hintergrund des Erklärungsmodells für Personalstrategien

Ziel dieses Teils der Arbeit ist die differenzierte Diskussion der Wirkungen und der Bestimmungsgründe der betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund des zuvor entwickelten Erklärungsmodells für Personalstrategien. Analog zur theoretischen Basis des Erklärungsmodells stehen bei den nachfolgenden Ausführungen transaktionskostentheoretische Überlegungen im Vordergrund, die durch problemnahe Erkenntnisse ergänzt werden.

I. Vorüberlegungen

1. Funktionen betrieblicher Weiterbildung als Bezugspunkt der Analyse

Die zunehmenden Aufwendungen der Wirtschaft für die betriebliche Weiterbildung⁸²⁸ verdeutlichen, daß dieses betriebliche Funktionsfeld ein wichtiger werdendes Instrument zur Erfüllung der personalwirtschaftlichen Grundfunktionen, d.h. der Sicherung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit zu problemadäquaten Kosten, darstellt. In der Literatur wird eine Vielzahl von Teilfunktionen der betrieblichen Weiterbildung benannt, die den personalwirtschaftlichen Grundfunktionen zugeordnet werden können. Diedrich identifiziert beispielsweise sechs Teilfunktionen betrieblicher Weiterbildung: Versorgungsfunktion; Qualifizierungsfunktion; Akquisitions- und Imagefunktion; Motivationsfunktion; Integrationsfunktion; Selektions- und Legitimationsfunktion.⁸²⁹ In ähnlicher Weise benennt Weber vier betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche⁸³⁰ der Weiterbildung: Qualifizierungsfunktion; Motivations- und Akquisitionsfunktion; Integrations- und Steuerungsfunktion; Flexibilitätswfunktion.⁸³¹

Da die Unterscheidung von Weber, wie sich später zeigen wird, relativ gut den Charakteristika institutioneller Arrangements zugeordnet werden kann, erfolgt die inhaltliche Beschreibung der Funktionen betrieblicher Weiterbildung in Anlehnung an die dort vorgenommene Kategorisierung.⁸³²

⁸²⁸ Vgl. z.B. Falk 1982: 159; Malcher 1987:657; Weiß 1990: 176.

⁸²⁹ Vgl. Diedrich 1988: 88 ff.

⁸³⁰ Seinen Ausführungen voran stellt Weber die Unterscheidung von Zielen und Funktionen betrieblicher Weiterbildung. Ziele beschreiben dabei die von der Unternehmung als Kollektiv angestrebten zukünftigen Zustände, die durch Weiterbildung erzielt werden sollen. Die Funktionen von Weiterbildung umfassen demgegenüber alle Wirkungen, die mit betrieblicher Weiterbildung einhergehen, unabhängig davon, ob sie ausdrücklich als Ziel formuliert sind oder nicht. Vgl. Weber 1985: 46 f.

⁸³¹ Vgl. Weber 1985: 53 ff.

⁸³² Grundlage der nachfolgenden inhaltlichen Ausführungen sind schwerpunktmäßig die Beiträge von Weber 1985: 53-65 u. Diedrich 1988: 88-95; vgl. auch die dort angegebene Literatur.

(1) Versorgungs- und Qualifizierungsfunktion

Weiterbildung unterstützt zunächst die personalwirtschaftliche Versorgungsfunktion im Sinne der Verfügbarkeit, indem sie dazu beiträgt, die aus betrieblicher Sicht benötigten Mitarbeiterqualifikationen intern zu schaffen und somit die Abhängigkeiten vom externen Arbeitsmarkt zu reduzieren. Aufgrund der Geschwindigkeit von vor allem technologischen Weiterentwicklungen wird neues Wissen z.T. nur mit relativ großer Zeitverzögerung im allgemeinen Bildungswesen oder auch in der beruflichen Erstausbildung vermittelt. Innovationen aus der Umwelt sind daher durch betriebliche Weiterbildung in Unternehmen zu importieren. Gleichzeitig stellt die betriebliche Weiterbildung eine Grundvoraussetzung dar, um transaktions- und betriebspezifische Qualifikationen aufzubauen, die per definitione nicht am externen Arbeitsmarkt erhältlich sind. Sie schafft damit die qualifikatorischen Voraussetzungen, um durch spezifisches Know-how Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen oder kostensenkende und qualitätssteigernde Produktionsverfahren frühzeitig zu implementieren.⁸³³

(2) Motivations- und Akquisitionsfunktion

Weiterbildung beeinflusst neben der individuellen Leistungsfähigkeit auch die individuelle Leistungsbereitschaft und unterstützt so die Sicherstellung der Wirksamkeit des Personals. Ziel ist in diesem Fall die Sicherung und Erhöhung der Motivation⁸³⁴ der Mitarbeiter. Aus Arbeitnehmersicht steht die instrumentelle Wirkung der Weiterbildung im Vordergrund, indem sie zur Erreichung von Zielen wie beruflicher Aufstieg, höheres Entgelt, höhere Mobilität, Prestige oder Arbeitsplatzsicherheit eingesetzt wird.

Akquisitionswirkungen betrieblicher Weiterbildung beziehen sich auf die grundsätzliche Teilnahmeentscheidung potentieller Transaktionspartner. Daß derartige Akquisitionswirkungen durchaus von betrieblicher Seite wahrgenommen werden, zeigt die Vielzahl von Stellenanzeigen, in denen auf entsprechende Bildungsmöglichkeiten verwiesen wird.⁸³⁵ Die Summe der von der betrieblichen Bildungsarbeit ausgehenden Anreizwirkungen manifestiert sich in dem Weiterbildungsimago einer Unternehmung. Dieses kann analog zu den Wirkungen, die von einem guten Markenimage auf den Absatzmarkt von Produkten ausgehen, zu Wettbewerbsvorteilen auf dem Arbeitsmarkt führen.⁸³⁶

(3) Integrations- und Steuerungsfunktion

Im Hinblick auf die Integration und Steuerung kann Weiterbildung dazu beitragen, bereits im Unternehmen tätige und/oder neue Mitarbeiter in die Unternehmung zu

⁸³³ Vgl. Weber 1985: 53 ff.

⁸³⁴ Zum Begriff Motivation und zu Motivationstheorien vgl. den Überblick bei Weinert 1992.

⁸³⁵ Vgl. Weber 1985: 60.

⁸³⁶ Vgl. Diedrich 1988: 92.

integrieren und sie im Sinne unternehmensspezifischer Normen, Werte und Zielvorstellungen zu sozialisieren.⁸³⁷ Aufgrund der in Unternehmen bestehenden Spezialisierung und Differenzierung ist es erforderlich, die Einheitlichkeit und Steuerung des Handelns durch die Identifikation der Mitarbeiter, die überwiegend als Ergebnis sozialer Lernprozesse erklärt wird, in und mit der Organisation zu fördern.⁸³⁸ Die Identifikation mit der unternehmerischen Zielsetzung ist besonders dann von Bedeutung, wenn Mitarbeiter selbständig Entscheidungen zu treffen haben. Voraussetzung hierfür ist auch, daß die Organisationsmitglieder die jeweils relevanten betrieblichen Zusammenhänge kennen, die selbst Lerninhalte der Weiterbildung sein können.

Diese Wirkungen von Weiterbildung können auch als Funktion der Machtausübung, Konsensbildung und Unterstützung interpretiert werden. Wird Weiterbildung z.B. zur Veränderung von Werten und Einstellungen oder zur frühzeitigen Aufklärung bei organisatorischen Veränderungen eingesetzt, kann sie den Abbau von Widerständen unterstützen.⁸³⁹ Als Machtausübung kann aber auch die arbeitgeberseitige Auswahl der Teilnehmer an Weiterbildung interpretiert werden. Wenn Weiterbildung mit weiterführenden Beurteilungs- und Selektionsmaßnahmen einhergeht, kann sie gleichzeitig zur Legitimation von Personalentscheidungen beitragen.⁸⁴⁰

(4) Flexibilitätsfunktion

Schließlich kann durch Weiterbildung die betriebliche Flexibilität und damit die Voraussetzung für Veränderungsprozesse verbessert werden. Wenn Weiterbildung auf die Erweiterung oder Erhöhung der Qualifikation ausgerichtet ist, damit Mitarbeiter notwendige Veränderungen erkennen und diese vorantreiben, erhöht sie die bei Umstellungsprozessen erforderliche Mobilität. Diese Funktion der Weiterbildung ist besonders in solchen Unternehmen von Bedeutung, die durch ein hohes Maß der Änderungsdynamik gekennzeichnet sind.⁸⁴¹

Die aufgeführten Funktionen verdeutlichen, daß die betriebliche Weiterbildung in vielerlei Hinsicht einen Beitrag zur Handhabung personalwirtschaftlicher Probleme leisten kann. Die Probleme hinsichtlich der Sicherstellung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit sind aber von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, wobei die transaktionskostentheoretischen Überlegungen sowie deren Erweiterungen die relevanten Bedingungen hierfür benennen. Damit sind auch die mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen für Betriebe in unterschiedlichem Maße interessant bzw. gehen mit einem unterschiedlichen Nutzen einher, was in jeweils spezifischen Ausprägungen des Weiterbildungsverhaltens auf einzelbetrieblicher

⁸³⁷ Vgl. Diedrich 1988: 93.

⁸³⁸ Vgl. Weber 1985: 61; zur Identifikation vgl. auch zusammenfassend Conrad 1992.

⁸³⁹ Vgl. Weber 1985: 62 f.

⁸⁴⁰ Vgl. Diedrich 1988: 94.

⁸⁴¹ Vgl. Weber 1985: 64 f.

Ebene zum Ausdruck kommt. Die zunehmenden Aufwendungen für die betriebliche Weiterbildung gehen vor diesem Hintergrund, so ist anzunehmen, mit Veränderungen der Transaktionscharakteristika in einer größeren Zahl von Unternehmen einher.

2. *Probleme einer transaktionskostentheoretischen Analyse betrieblicher Weiterbildung*

2.1 *Problembereiche*

2.1.1 *Statische versus dynamische Betrachtung*

Ein zentrales Problem für die nachfolgende Analyse der betrieblichen Weiterbildung ist die beim derzeitigen Forschungs- und Anwendungsstand der Transaktionskostentheorie fehlende Erklärung des Niveaus transaktionsspezifischer Investitionen im allgemeinen⁸⁴² sowie der Investitionen in spezifisches Humankapital im besonderen.

Ziel der Transaktionskostentheorie bei der Analyse von Arbeitsmarkttransaktionen ist die Beantwortung der Frage, welches institutionelle Arrangement bzw. welche Personalstrategie für eine gegebene Arbeitsmarkttransaktion kostenoptimal ist. Dies bedeutet jedoch, daß das Niveau der humankapitalspezifischen Investition als gegeben angesehen wird. Weiterbildung stellt bei dieser statischen Sichtweise lediglich ein Gestaltungsinstrument des institutionellen Arrangements bei gegebener Humankapitalspezifität dar. Wie bereits in den Ausführungen in Teil B.I. der Arbeit deutlich wurde, würde hiermit ein zentraler Bestimmungsfaktor der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten ausgeblendet. Weiterbildung als Investition in spezifisches Humankapital schafft zu einem wesentlichen Teil die leistungsmäßigen Voraussetzungen für die aus betrieblicher Sicht zu erbringende Arbeitsleistung und verändert gleichzeitig das Ausmaß der Humankapitalspezifität. Voraussetzung derartiger (vor allem umfangreicher) Investitionsentscheidungen ist eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Transaktionsbeziehung.⁸⁴³ Damit "... hat aber die Wahl des institutionellen Arrangements umgekehrt auch Einfluß auf die Ex ante-Investitionsentscheidung der Transaktionspartner und damit auf das Niveau transaktionsspezifischer Investitionen"⁸⁴⁴. Williamson thematisiert diese Dynamik unter dem Begriff der fundamentalen Transformation. Eine Situation, die durch viele potentielle, im Wettbewerb zueinander stehende Transaktionspartner gekennzeichnet ist, verändert sich durch das Tätigen transaktionsspezifischer Humankapitalinvestitionen in eine Situation, in der beide Transaktionspartner aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit ein Interesse an der langfristigen Aufrechterhaltung der Transaktionsbeziehung haben.⁸⁴⁵ Die

⁸⁴² Vgl. Ebers/Gotsch 1993: 236.

⁸⁴³ Vgl. Herzig 1991: 662; Evers 1992: 398 f.; Jones/Wright 1992: 274.

⁸⁴⁴ Ebers/Gotsch 1993: 236 f. mit Hinweis auf die Argumentation von Grossmann/Hart 1986.

⁸⁴⁵ Vgl. Williamson 1985: 61.

Sicherstellung der langfristigen Bindung und Leistungserbringung von Mitarbeitern, in die zuvor investiert wurde, erfordert aus betrieblicher Sicht entsprechende Steuerungsmechanismen, die, wie bereits angesprochen, auch bestimmte Weiterbildungsaktivitäten einschließen können.

2.1.2 Zur relevanten Transaktion

Transaktionskostentheoretisch ist das institutionelle Arrangement entsprechend den Charakteristika der Transaktion zu organisieren. Demzufolge ist die Personalstrategie, die durch einen jeweils spezifisch ausgerichteten Einsatz personalwirtschaftlicher Maßnahmen gekennzeichnet ist, an den Charakteristika der Arbeit auszurichten. Wie Sadowski zeigt, kann Weiterbildung aber z.B. auch eine Investition in die Reputation von Unternehmen darstellen.⁸⁴⁶ Dies bedeutet jedoch nichts anderes, als die (teilweise) Irrelevanz der der Weiterbildung zugrunde liegenden Transaktion. Erweitert man die transaktionskostentheoretische Argumentation und schließt auch andere potentielle Transaktionsbeziehungen in die Betrachtung ein, so bewirkt eine gute Reputation am relevanten Arbeitsmarkt eine Verminderung der Transaktionskosten anderer potentieller Transaktionen. Insbesondere im Bereich bildungsbewußter Arbeitskräfte können hierdurch die Kosten bei der Suche nach potentiellen Transaktionspartnern aufgrund des verbesserten Arbeitskräfteangebotes gesenkt werden.⁸⁴⁷ Für die Transaktionskostentheorie stehen derartige Überlegungen u.a. nicht im Vordergrund, da sie schwerpunktmäßig ex post-Transaktionskosten untersucht.

2.2 Konsequenzen für den Aufbau der Analyse

Die Analyse der betrieblichen Weiterbildung erfolgt weitgehend wie die Analyse der Arbeitsmarkttransaktionen entsprechend dem Grundmodell der Transaktionskostentheorie. Die oben aufgezeigten Problembereiche werden dabei wie folgt aufgegriffen: Da eine im Kern transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse angestrebt wird, sollte zunächst die grundlegende Argumentationslinie der Transaktionskostentheorie beibehalten werden. Demzufolge werden die Funktionen der betrieblichen Weiterbildung mit Blick auf die zu organisierende Transaktion, in der die Weiterbildungsinvestition getätigt wird, analysiert. Sofern weiterführende Überlegungen z.B. zur Wirkung von Weiterbildung außerhalb der zugrunde liegenden Transaktion ange stellt werden, wird hierauf explizit hingewiesen.

Entsprechend dem Aufbau der Teile C und D werden zunächst die Charakteristika der Transaktion und dann die Charakteristika des institutionellen Arrangements sowie die jeweils relevanten Wirkungszusammenhänge mit Blick auf die betriebliche Weiterbildung diskutiert. Ersteres entspricht einer dynamischen Betrachtung, indem der Einfluß der Weiterbildung auf die Transaktionscharakteristika behandelt wird.

⁸⁴⁶ Vgl. Sadowski 1980: 54 f.

⁸⁴⁷ Vgl. Meyer 1987: 65.

Hinsichtlich des Wirkungszusammenhangs zwischen Weiterbildung und Transaktionscharakteristika ist dabei die Weiterbildung die unabhängige und die Transaktion, deren Charakteristika verändert werden, die abhängige Variable. Im zweiten Fall wird die Weiterbildung als Teil und damit als Gestaltungsinstrument der Personalstrategie diskutiert. Da das institutionelle Arrangement entsprechend den Charakteristika der Transaktion zu organisieren ist, stellt bei dieser Betrachtungsweise, die bei der Transaktionskostentheorie im Vordergrund steht, die gegebene Transaktion die unabhängige und die Weiterbildung die abhängige Größe dar. Die transaktionskostenrelevanten Wirkungen der Weiterbildung werden näher betrachtet, und hierauf aufbauend werden der Umfang und die Art der betrieblichen Weiterbildung bei den alternativ unterschiedenen Personalstrategien differenzierter analysiert. Bei dieser Unterscheidung ist anzumerken, daß auch sie, vor allem im ersten Teil, eine Vereinfachung darstellt. Weiterbildungsaktivitäten, die eine Erhöhung der Humankapitalspezifität bewirken, werden in erheblichem Maße mit dieser Zielsetzung zum Einsatz kommen bzw. derartige Zusammenhänge sollten zumindest wahrgenommen werden. Dies hat zur Folge, daß die Weiterbildung auch in diesem Fall eine abhängige Variable darstellt, indem sie je nach Art der angestrebten Transaktionscharakteristika zum Einsatz kommt.

II. Transaktionskostentheoretische Analyse der betrieblichen Weiterbildung

1. Verhalten und Interessen der Transaktionspartner

Als Verhaltensannahme gilt bei der Betrachtung der Weiterbildung entsprechend den Annahmen der Transaktionskostentheorie, daß beide Transaktionspartner beschränkt rational sind und evtl. opportunistisch handeln. Zu fragen ist mit Blick auf die betriebliche Weiterbildung, wie sich die beschränkte Rationalität und der Opportunismus in diesem betrieblichen Funktionsfeld äußern.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden ihre Investitionen in Humankapital an ihren jeweilig angestrebten Verwertungsinteressen ausrichten. Aufgrund der beschränkten Rationalität ist es aber u.U. nicht möglich, den tatsächlichen Qualifikationsbedarf sowie dessen langfristigen Nutzen bzw. die langfristig entstehenden Kosten infolge einer nicht bedarfsgerechten Ausrichtung der Weiterbildung zu bestimmen. Aufgrund der Multifunktionalität der betrieblichen Weiterbildung besteht die Gefahr, daß aufgrund der beschränkten Rationalität nicht alle potentiellen Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung in den relevanten Entscheidungsprozessen Berücksichtigung finden.

Um das Problem des Opportunismus inhaltlich zu konkretisieren, ist es erforderlich, sich den Interessen der beiden Transaktionspartner an betrieblicher Weiterbildung zu widmen. Die Arbeitgeberinteressen wurden bei der Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Funktionen betrieblicher Weiterbildung weitgehend erläutert. Ergänzend sind an dieser Stelle nochmals diejenigen Wirkungen von Weiterbildung hervorzuheben, die aus Arbeitgebersicht zu vermeiden sind bzw. aus Arbeitgeber- und

Arbeitnehmersicht eine unterschiedliche Bewertung erfahren und daher zu Interessenkonflikten führen können.

Unternehmen versuchen, um eine möglichst langfristige Nutzung der von ihnen vorgenommenen Weiterbildungsinvestitionen zu sichern, den Zugang zur Weiterbildung zu kontrollieren und die Erhöhung der Abwanderungsgefahr durch Weiterbildung zu minimieren. Dies kann durch spezifische Absicherungsinstrumente oder durch die Ausrichtung der Weiterbildung auf die Vermittlung betriebs- bzw. transaktionspezifischer Qualifikationen erreicht werden.⁸⁴⁸ Allgemein ausgerichtete Weiterbildung, die entgegen den humankapitaltheoretischen Annahmen ebenfalls z.T. vom Arbeitgeber finanziert wird, ist demgegenüber am Markt transferierbar und erhöht den Wert einer Arbeitskraft auch für andere Unternehmen. Hier stellt sich die an späterer Stelle differenzierter betrachtete Frage, unter welchen Bedingungen es dennoch aus betrieblicher Sicht effizient ist, allgemeine Weiterbildung anzubieten. Des weiteren ist der Arbeitgeber daran interessiert, daß Arbeitnehmer, die sich mit Billigung oder sogar auf Wunsch oder Anweisung weitergebildet haben, möglichst keine Gratifikation für diese Anstrengung z.B. in Form eines beruflichen Aufstiegs oder eines höheren Entgelts erwarten bzw. fordern. Eine Nichtberücksichtigung derartiger Ansprüche kann wiederum eine Erhöhung des Abwanderungsrisikos und der Leistungszurückhaltung bewirken.

Interessengegensätze kommen auch in Diskussionsbeiträgen der kollektiven Interessenvertreter der Transaktionspartner zum Ausdruck. So sehen Gewerkschaften im Bereich der betrieblichen Weiterbildung einen dringenden Regelungsbedarf. Dieser wird - auch im Sinne einer Einschränkung der betrieblichen Autonomie - unter anderem mit folgenden Argumenten begründet: Der Bedeutungsgewinn der beruflichen Weiterbildung hat eine Schwächung der gesellschaftlichen Kontrolle von Qualifizierungsprozessen zur Folge;⁸⁴⁹ wenn bei Unternehmen das Verwertungsinteresse in der Weiterbildung dominiert, besteht die Gefahr, daß arbeitnehmerseitige Qualifizierungsinteressen unberücksichtigt bleiben;⁸⁵⁰ die Zielgruppenorientierung in der Weiterbildung hat zur Folge, daß sich bestehende Unterschiede in den Ausgangsqualifikationen der Arbeitnehmer durch Weiterbildung vergrößern⁸⁵¹ und sich Segmentationslinien verstärken.⁸⁵²

Demgegenüber betonen Arbeitgeberverbände, daß sich Weiterbildung eng am betrieblichen Bedarf ausrichten muß. Ein allgemeingültiger Anspruch auf z.B. bezahlte Freistellung für Weiterbildung kommt ihrer Meinung nach einer weiteren

⁸⁴⁸ Zu empirischen Ergebnissen bezüglich der Träger allgemeiner und spezifischer Weiterbildung sowie zur Verbreitung von Absicherungsinstrumenten vgl. auch Knoll/Koss 1995; zum Thema Rückzahlungsklauseln vgl. die Untersuchung von Pawlik 1995.

⁸⁴⁹ Vgl. Deutsche Angestellten-Gewerkschaft 1990: 7; Mahnkopf 1989: 44.

⁸⁵⁰ Vgl. Oppolzer 1988: 23.

⁸⁵¹ Vgl. Baethge 1992: 317.

⁸⁵² Vgl. Baethge u.a. 1990: 238 ff.

Arbeitszeitverkürzung gleich und wird daher abgelehnt. Für Weiterbildung, die nicht vornehmlich dem betrieblichen Interesse entspricht, sollen Arbeitnehmer eigene finanzielle Mittel und Freizeit zur Verfügung stellen.⁸⁵³ Generelle Ansprüche aufgrund von Weiterbildung werden abgelehnt, und die Entgeltfindung soll auch nach erfolgreicher Weiterbildungsteilnahme an der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung ausgerichtet bleiben und bestehende Lohnstrukturen sollen nicht gefährdet werden.⁸⁵⁴

Im Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, daß auch im Bereich der betrieblichen Weiterbildung Interessengegensätze bei den Akteuren zu unterstellen sind, die u.a. durch die Multifunktionalität derselben begründet sind. Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden versuchen, Art und Umfang von Weiterbildung bzw. hierauf ausgerichtete Regelungen im Sinne der eigenen Interessen zu beeinflussen.⁸⁵⁵

2. Weiterbildung und ihre Kosten

Die verschiedenen Funktionen von Weiterbildung gehen einher mit dem Problem der Transaktionskostentheorie, daß Produktionskosten und Transaktionskosten nicht in jedem Fall klar voneinander trennbar sind und die Bedeutung von Produktionskosten für die Wahl des institutionellen Arrangements noch nicht umfassend geklärt ist. "Generell müßte die Transaktionskostentheorie den Trade-off zwischen der durch transaktionsspezifische Investitionen erzielbaren Produktionskostensparnis und den durch sie u.U. hervorgerufenen Transaktionskostensteigerungen noch stärker spezifizieren."⁸⁵⁶ Diese Fragestellung ist bei der Behandlung der Weiterbildung von zentraler Bedeutung. Abbildung 17 veranschaulicht die Zusammenhänge.

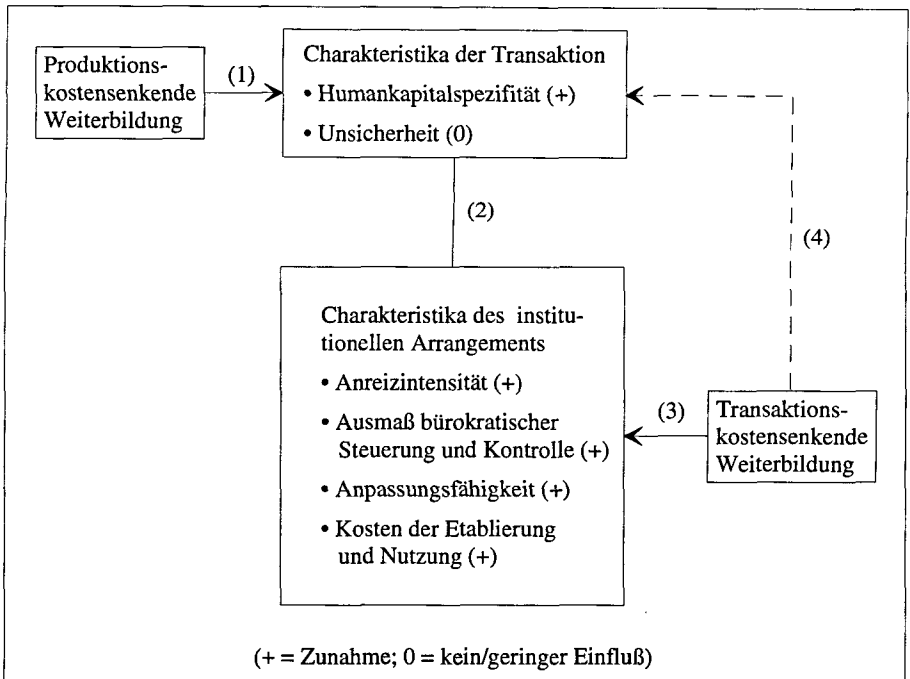
⁸⁵³ Vgl. Knevels 1988: 460.

⁸⁵⁴ Vgl. Lindena 1990: 11.

⁸⁵⁵ Die hier dargestellten Grundpositionen stellen eine Vereinfachung dar. Wie die Ausführungen in Gliederungspunkt E.II.4.1 zeigen werden, liegen bereits verschiedene tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung vor. Diese verdeutlichen, daß die Interessengegensätze mehr oder weniger groß sein können und auf Weiterbildung ausgerichtete Regelungen in bestimmten Situationen von beiden Tarifpartnern als sinnvoll erachtet werden.

⁸⁵⁶ Ebers/Gotsch 1993: 236.

Abb. 17: Einfluß von Weiterbildung auf Produktions- und Transaktionskosten



Weiterbildung ist zum einen darauf ausgerichtet, durch die Vermittlung von spezifischen (oder auch allgemeinen) Qualifikationen zukünftig Produktionskostenvorteile zu erzielen (Pfeil 1). Mit Blick auf die zuvor beschriebenen Funktionen der betrieblichen Weiterbildung steht hier die Qualifizierungsfunktion im Vordergrund. Wenn Weiterbildung als langfristig ausgerichtete Investition in transaktionspezifisches Humanvermögen die leistungsmäßigen Voraussetzungen des Inputfaktors Arbeit sicherstellt,⁸⁵⁷ sind die Kosten für Weiterbildung analog zu Investitionen in Sachkapital als Produktionskosten zu deklarieren. Für die nun gegebene Transaktion und damit vor allem für das gegebene Niveau transaktionsspezifischen Humankapitals gilt es, entsprechend den Annahmen der Transaktionskostentheorie das kostengünstigste institutionelle Arrangement zu bestimmen (Verbindungsline 2). Im Fall eines hohen Niveaus spezifischen Humankapitals sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer voneinander abhängig, und sie werden versuchen, sich die Quasi-Rente des anderen Transaktionspartners anzueignen. Das hierauf abgestimmte institutionelle Arrangement soll die Humankapitalinvestitionen absichern und opportunistisches Verhalten

⁸⁵⁷ Vgl. Herzig 1991: 662; Evers 1992: 398 f.; Jones/Wright 1992: 274.

verhindern. Die dabei entstehenden Kosten stellen (ex post-) Transaktionskosten dar. Diese Betrachtung steht im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie.

Innerhalb des einzusetzenden institutionellen Arrangements kann Weiterbildung nun als ein spezifisches Instrument zur Gestaltung eines effizienten Arbeitsvertrages analysiert werden, d.h., auch die Kosten für derartige Weiterbildungsaktivitäten sind als Transaktionskosten einzustufen (Pfeil 3). Weiterbildung kann hierbei als Anreiz- bzw. Kontrollinstrument und als Anpassungsinstrument fungieren, um ex post-Transaktionskosten zu verringern. Aufgrund der Multifunktionalität der Weiterbildung können die zu diesem Zweck eingesetzten Weiterbildungsmaßnahmen gleichzeitig wiederum eine Veränderung der Transaktionscharakteristika, d.h. insbesondere der Humankapitalspezifität bewirken (Pfeil 4). Dies würde eine Art Kreislauf verursachen, der in transaktionskostentheoretischen Beiträgen bislang nicht thematisiert ist. Schließlich deutet sich hier auch an, daß die zur Vereinfachung und deutlichen Herausarbeitung der zentralen Argumentation unterstellte einseitige Beeinflussung des Personalbedarfs durch die Unternehmensstrategie zu kurz greift, da auch die personalwirtschaftlichen Aktivitäten zur Absicherung der Transaktionen diese in ihren Charakteristika beeinflussen können.

Die zuvor nicht angeführte Akquisitionsfunktion der Weiterbildung, die eine Verringerung der ex ante-Transaktionskosten bewirkt, kann von allen Weiterbildungsmaßnahmen, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, ausgehen. Voraussetzung hierfür ist, daß die Weiterbildungsaktivitäten nach außen in entsprechender Weise kommuniziert werden. Dies dürfte um so überzeugender möglich sein, je stärker dabei auch Arbeitnehmerinteressen Berücksichtigung finden.

Im Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, daß die betriebliche Weiterbildung sowohl auf die produktionskosteneffiziente Veränderung der Transaktionscharakteristika als auch auf die transaktionskosteneffiziente Gestaltung des institutionellen Arrangements ausgerichtet sein kann. Aufgrund bestehender Zusammenhänge zwischen der Höhe der Produktionskosten und der Höhe der Transaktionskosten sind bei der Entscheidung über einzusetzende Weiterbildungsmaßnahmen jeweils beide Wirkungsbereiche zu bedenken.

3. *Weiterbildung und Transaktionscharakteristika*

3.1 *Humankapitalspezifität*

Bei der Definition und Abgrenzung des Begriffes Humankapitalspezifität stehen regelmäßig drei Faktoren im Vordergrund: Arbeitsplatzzeitgemüchlichkeiten, Training-on-the-job und Marktfähigkeit.⁸⁵⁸ Diese sind vor dem Hintergrund der Gesamtheit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen zu diskutieren:

⁸⁵⁸ Vgl. Alewell 1993: 81 f.

(1) Arbeitsplatzzeitgemäßlichkeiten

Williamson/Wachter/Harris unterscheiden vier verschiedene, jedoch zusammenhängende Arten von Qualifikationen spezifischer Prägung aufgrund von Arbeitsplatzzeitgemäßlichkeiten:

- Technisches Know-how im Umgang mit spezifischen Produktionsanlagen (equipment idiosyncracies);
- Vertrautheit mit Produktions- bzw. Prozeßzusammenhängen, insbesondere bei Teamarbeit (process idiosyncracies);
- Kenntnisse der informalen, sozialen betrieblichen Struktur (informal team accommodations);
- Kenntnisse über betriebsinterne Kommunikationskanäle und Sprachcodes (communication idiosyncracies).⁸⁵⁹

In Abhängigkeit von der Art des Arbeitsplatzes sind transaktionsspezifische Qualifikationen jedoch mehr oder weniger auf die nächste Arbeitsplatzumgebung beschränkt. Auf stark ausführungsorientierten Stellen bestimmt die Handhabung der jeweils eingesetzten Maschinen maßgeblich den Arbeitserfolg. Demgegenüber müssen beispielsweise Führungskräfte in der Regel sehr viel weitergehende Erfahrungen sammeln und mit einer Vielzahl von Transaktionspartnern, die gegebenenfalls über sehr unterschiedliche transaktionsspezifische Qualifikationen verfügen, kommunizieren, um die mit ihrem Arbeitsplatz verbundenen Aufgabenstellungen erfolgreich zu bewältigen. Als Indiz hierfür wird auch die relativ lange Einarbeitungszeit von Führungskräften gewertet.⁸⁶⁰ Es ist daher zu vermuten, daß sich mit zunehmender Hierarchiestufe einer Arbeitskraft die sog. transaktionsspezifischen Kenntnisse ausweiten bzw. nicht mehr nur im engeren Sinne arbeitsplatzbezogen sind.

(2) Training-on-the-job

Wann immer in der Literatur spezifisches Humankapital thematisiert wird, findet sich der Verweis auf die Qualifizierungsform des Training-on-the-job (überwiegend unter Mitwirkung bereits spezifisch qualifizierter Mitarbeiter) bzw. wird sogar hiermit gleichgesetzt.⁸⁶¹ Während dort der Begriff im Sinne des Lernens im "normalen" Arbeitsvollzug Verwendung findet, werden in der Weiterbildungsliteratur mittlerweile eine ganze Reihe unterschiedlicher Formen des Lernens am Arbeitsplatz diskutiert, die den systematischen Aufbau von Qualifikationen fördern. Ferner stellt die Annahme, daß im Arbeitsvollzug erworbene Qualifikationen immer spezifischer Art sind und spezifische Qualifikationen nur durch Lernen am Arbeitsplatz erworben

⁸⁵⁹ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 256 f.

⁸⁶⁰ Vgl. Meyer 1987: 59 f.

⁸⁶¹ Vgl. z.B. Becker 1964: 18 f.; Williamson/Wachter/Harris 1975: 257 f.; Doeringer/Piore 1971: 17 ff.

werden können, eine Vereinfachung dar.⁸⁶² Diese ist im allgemeinen kein großes Problem, sondern erleichtert die Herausarbeitung und Verdeutlichung der zentralen Argumentation der Transaktionskostentheorie. Bei der Behandlung von Weiterbildungsfragen erscheint eine differenziertere Diskussion und Argumentation allerdings erforderlich.

Die Unterscheidung von Methoden des Training-on-the-job und des Training-off-the-job unterteilt die Verfahren der Qualifikationsvermittlung danach, ob das Training am oder außerhalb des Arbeitsplatzes stattfindet. Zur Vermittlung neuen, eher theoretischen Wissens wird in der Regel auf Verfahren des Training-off-the-job wie Lehrvortrag, Fallstudie, Plan- und Rollenspiel oder gruppendynamische Trainingsformen zurückgegriffen. Zumeist kostengünstiger und mit geringeren Transferproblemen behaftet sind demgegenüber Maßnahmen des Training-on-the-job. Beispiele sind die Arbeitsunterweisung, der systematische Arbeitsplatzwechsel, gelenkte Erfahrungsvermittlung, Übertragung von begrenzter Verantwortung oder Sonderaufgaben, Teilnahme an Projekt- und Problemlösungsgruppen (Lernstatt, Qualitätszirkel u.ä.) und computerunterstütztes Lernen. Gelernt wird nach dem Prinzip "learning by doing", womit jedoch nicht gemeint ist, daß zufällig, auf der Grundlage von Versuch und Irrtum durch den Arbeitsvollzug gelernt wird, sondern daß gezielt Lernsituationen geschaffen werden. Unter Effizienzgesichtspunkten werden in jüngster Zeit auch für das Training-on-the-job stärker vorausschauende und systematisch geplante Aktivitäten gefordert, wie es im Rahmen des Training-off-the-job seit langem im Rahmen personalwirtschaftlicher Fachdiskussionen geschieht.⁸⁶³

Folgende Vorteile werden dem Lernen am Arbeitsplatz zugeschrieben:⁸⁶⁴

- Das Anlernen geschieht im Produktionsprozeß und verursacht daher nur geringe Kosten; dies gilt sowohl im Hinblick auf die direkten Kosten der Qualifizierung als auch hinsichtlich der Gratifikationsansprüche.⁸⁶⁵
- Das Anlernen ist nahezu vollkommen auf die Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes oder einer Arbeitsplatzkette zugeschnitten, so daß keine Überschlußqualifikationen erzeugt werden.
- Wenn sich die Qualifikationen von Arbeitsplätzen überlappen, entstehen Effizienzgewinne beim Anlernen, und die Flexibilität beim Arbeitskräfteeinsatz erhöht sich.

⁸⁶² Die Transaktionskostentheorie greift hiermit die Argumentation der Humankapitaltheorie auf, die auch in einigen Segmentationsansätzen ihren Niederschlag findet. Vgl. hierzu die Kapitel B.I.2.2 u. C.I.2.3.1.

⁸⁶³ Vgl. z.B. Rothwell/Kazanas 1994: 1 ff.

⁸⁶⁴ Vgl. Sengenberger 1987: 156 ff., der die Vorteile des Training-on-the-job als Merkmal des internen Arbeitsmarktes analysiert.

⁸⁶⁵ Vgl. Lutz 1987: 51.

- Graduell abgestufte Anlernprozesse stellen eine rationelle Form der Informationsvermittlung über die zu erwartenden Fähigkeiten und Qualifikationsgrenzen sowie das Anpassungsvermögen und das soziale Verhalten von Arbeitskräften dar.

Diesen potentiellen Vorteilen des Training-on-the-job stehen andererseits einige Nachteile im Vergleich zum Training-off-the-job gegenüber:

- Die Zuwächse an Qualifikationen sind kurzfristig nicht sehr bedeutsam.⁸⁶⁶
- Voraussetzung größerer Qualifikationszuwächse ist ein starkes Eigeninteresse der Beschäftigten, bestimmte Arbeitsplatzsequenzen zu durchlaufen.⁸⁶⁷
- Der Erfolg des Training-on-the-job ist zum Teil davon abhängig, daß bereits qualifizierte Mitarbeiter ihr Wissen an Kollegen weitergeben und dieses nicht für ihren persönlichen Vorteil horten.⁸⁶⁸ Die Existenz struktureller Rahmenbedingungen zur Kanalisierung interner Besetzungsvorgänge sowie ein differenziertes und transparentes internes Stellenangebot werden daher als wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Training-on-the-job angesehen.⁸⁶⁹

Je nachdem, um welche Art von Transaktion es sich handelt, variieren die Kosten der Einarbeitung auch bei gleicher Dauer u.U. in erheblichem Maße aufgrund der mit der jeweiligen Transaktion einhergehenden Höhe des Entgelts oder auch der Höhe der Opportunitätskosten bei einer nicht optimalen Aufgabenerfüllung. Relativ hohe Kosten des Training-on-the-job sind daher im Bereich der Führungskräfte zu unterstellen.⁸⁷⁰

Entgegen der in der Literatur z.T. zur Herausarbeitung der Argumentation unterstellten Annahme, daß Training-on-the-job spezifische Qualifikationen und Training-off-the-job allgemeine Qualifikationen vermittelt, ist davon auszugehen, daß durch beide Trainingsformen sowohl allgemeine als auch spezifische Qualifikationen vermittelt werden. Ein Training-on-the-job, das beispielsweise auf die Vermittlung spezifischer Kenntnisse zur Handhabung einzigartiger Werkzeuge ausgerichtet ist, kann auch allgemeine Materialkenntnisse umfassen.⁸⁷¹ In ähnlicher Weise wird ein auf die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens ausgerichtetes Training-on-the-job für Nachwuchsführungskräfte auch die Vermittlung von Kenntnissen z.B. im Organisations- und Kommunikationsbereich umfassen, die zum Teil allgemein ausgerich-

⁸⁶⁶ Vgl. Lutz 1987: 49.

⁸⁶⁷ Vgl. Lutz 1987: 67.

⁸⁶⁸ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 257.

⁸⁶⁹ Vgl. Weber 1990: 163.

⁸⁷⁰ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Ulrich/Fluri 1984: 238 u. 225 ff. Die Abhängigkeit wird in diesem Fall in erheblichem Maß durch sogenannte "sunk costs" hervorgerufen, die bei der Rekrutierung und Einarbeitung anfallen. Zu Berechnungsbeispielen vgl. Alewell 1993: 159 und die dort angegebene Literatur.

⁸⁷¹ Vgl. Alewell 1993: 82.

tet sind und damit in vielen alternativen Transaktionsbeziehungen produktivitätserhöhend wirken.

Umgekehrt lassen sich beim Training-off-the-job neben allgemeinen auch spezifische Qualifikationen vermitteln, wenn auch in geringerem Ausmaß. Spezifisches Wissen bezieht sich z.B. auf Kollegen, deren Wertvorstellungen, Meinungen oder auch Kommunikationseigenarten. Williamson/Wachter/Harris argumentieren, daß derartige Kenntnisse keinen "offiziellen Lehrstoff" in Seminaren darstellen können und darüber hinaus die Verbalisierung derartiger Sachverhalte aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten nicht möglich ist.⁸⁷² Dem ist entgegenzuhalten, daß es z.B. auch Seminare gibt, in denen Themen wie "Gruppenarbeit" oder "Kooperation in Projekten" bearbeitet werden.⁸⁷³ Wichtig ist schließlich auch, daß während des Prozesses des gemeinsamen Lernens sowie den Gesprächen zwischen- und durch Kenntnisse über informelle und soziale betriebliche Strukturen und betriebsinterne Kommunikationseigenheiten gewonnen werden können. Dies gilt vor allem für Seminare u.ä., die organisationsintern von Unternehmensmitgliedern durchgeführt werden und bei denen alle Teilnehmer einem Unternehmen oder sogar einer Abteilung angehören.

Becker stellt daher fest: "Weder gibt es allgemeine Qualifikationen der Art, daß ihr Erwerb unabhängig vom Ausbildungsbetrieb für eine Vielzahl von anderen Firmen genau denselben Wert besitzt. Jede betriebliche Ausbildung ist vielmehr zwangsläufig mit einer Reihe betriebsspezifischer Elemente verbunden. Noch gibt es betriebspezifische Qualifikationen, die nur zu Produktivitätswirkungen im Ausbildungsbetrieb führen. Beide Qualifikationen sollten eher als Pole eines Kontinuums begriffen werden."⁸⁷⁴

Für die hier behandelte Fragestellung ist ferner zu beachten, daß teilweise auch die Meinung vertreten wird, daß allgemeine Qualifikationen und damit z.T. auch das Training-off-the-job eine Voraussetzung für Maßnahmen des Training-on-the-job und deren Erfolg darstellt.⁸⁷⁵

Zusammenfassend wird im folgenden davon ausgegangen, daß Training-on-the-job zwar in höherem Maße als das Training-off-the-job zur Herausbildung spezifischer Qualifikationen beiträgt, tendenziell jedoch alle Formen der betrieblichen Weiterbildung das Ausmaß der Humankapitalspezifität erhöhen. Wie bei der Weiterbildung insgesamt, ist schließlich auch für das Training-on-the-job davon auszugehen, daß dessen Umfang und Kosten mit dem Ausbildungsabschluß, d.h. mit der Höhe

⁸⁷² Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 260 f.

⁸⁷³ Vgl. Alewell 1993: 83 (unter Verweis auf das Seminarangebot der Beiersdorf AG).

⁸⁷⁴ Becker 1985: 79.

⁸⁷⁵ Vgl. Holler 1986: 144; Kloas 1991: 334. Dies entspricht auch den Ergebnissen eines Forschungsprojektes zur Weiterbildung im Anschluß an technologische Neuerungen, nach dem Formen des Training-on-the-job und des Training-off-the-job häufig in Kombination zum Einsatz kommen. Vgl. Weber u.a. 1994.

(Knappheit) der formalen Qualifikation eines Transaktionspartners, tendenziell steigen.⁸⁷⁶

(3) Marktfähigkeit

Nach Becker unterscheiden sich allgemeine und betriebsspezifische Qualifikationen durch ihren Wert innerhalb und außerhalb des weiterbildenden Unternehmens. Während allgemeine Qualifikationen in allen Beschäftigungsverhältnissen gleich produktiv sind, weisen spezifische Qualifikationen lediglich in den Bereichen eine höhere Produktivität auf, in denen sie erworben wurden. In anderen Bereichen sind sie nicht oder nur unterdurchschnittlich produktiv einsetzbar.⁸⁷⁷

Die Vorstellung, daß bei zwischenbetrieblicher Mobilität Qualifikationsbestandteile entwertet werden, während bei innerbetrieblicher Mobilität sogar ein kumulativer Erwerb aufeinander aufbauender Qualifikationsbestandteile stattfindet, ist nach Alewell nur eine relativ selten vorliegende Ausnahmesituation. Transaktionsspezifische Qualifikationen können auch bei innerbetrieblicher Mobilität entwertet werden, und Einarbeitungsprozesse können auch an einem neuen Arbeitsplatz innerhalb eines Betriebes erforderlich sein. Nur im Fall einer reinen aufgabenkontinuierlichen Aufstiegsreihe kommen spezifische Qualifikationen voll zur Wirkung, während bei horizontalen Mobilitätsprozessen bzw. aufgabendiskontinuierlichen Aufstiegsreihen die unterstellten Vorteile zu relativieren sind.⁸⁷⁸

Durch die hohe Umweltunsicherheit, die sich auch in raschen Qualifikationsveränderungen niederschlägt, ist ein ständiger Prozeß des Um- und Neulernens erforderlich. Für die Anpassung an derartige Veränderungen werden aber überwiegend allgemeine und damit transferierbare Qualifikationen benötigt, die häufig unter dem Begriff der Schlüsselqualifikationen zusammengefaßt werden. Spezifische Qualifikationen verlieren demnach um so schneller an relativer Bedeutung, je häufiger und tiefgreifender solche Veränderungen auftreten.⁸⁷⁹ Schließlich ist auch das Problem der Betriebsblindheit zu beachten. Diese kann sich dahingehend äußern, daß notwendige Veränderungen und potentielle Handlungsalternativen nicht oder nicht rechtzeitig wahrgenommen werden.⁸⁸⁰

⁸⁷⁶ Vgl. Mincer 1962: 60.

⁸⁷⁷ Vgl. stellvertretend für diese überwiegende begriffliche Abgrenzung: Becker 1975: 12 ff.; Becker 1985: 78 f.; Williamson 1991: 281. Betriebsspezifische Kenntnisse können jedoch u.U. sehr wohl am Markt transferierbar und produktiv einsetzbar sein, wie die Existenz sog. nachvertraglicher Wettbewerbsverbote sowie deren gesetzliche Regelung zeigt. Vgl. Alewell 1993: 89.

⁸⁷⁸ Vgl. Alewell 1993: 86 f.

⁸⁷⁹ Vgl. Alewell 1993: 90.

⁸⁸⁰ Vgl. Alewell 1993: 91; Freimuth 1991: 34.

3.2 Unsicherheit

Weiterbildung stellt zu einem Teil die prozessuale Komponente in der Vermittlung bzw. dem Erwerb spezifischer Qualifikationen dar, die es den Transaktionspartnern aufgrund der zunehmenden gegenseitigen Abhängigkeit ermöglicht, opportunistisch zu handeln.⁸⁸¹

Wie oben ausgeführt, werden zwei Formen der Unsicherheit, und zwar die parametrische und die Verhaltensunsicherheit unterschieden. Im Bereich der Weiterbildung können diese Unsicherheitsquellen beispielhaft wie folgt konkretisiert werden.⁸⁸²

- Umfang und Richtung von Veränderungen des Qualifikationsbedarfs sind in der Regel nicht umfassend antizipierbar, was u.a. aus bestehenden methodischen Mängeln resultiert.
- Selbst wenn der Weiterbildungsbedarf ermittelt ist, bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Gestaltung aufgrund nicht eindeutig bekannter Ziel-Mittel-Wirkungen.
- Weiterbildung trägt das Risiko in sich, daß neben den angestrebten Zielen weitere, nicht beabsichtigte (negative) Wirkungen eintreten können.⁸⁸³
- Die Ausrichtung von Weiterbildung kann eine Gratwanderung zwischen Kontrolle und der Einrichtung von Freiräumen sein, die je nach Aufgabenfeld und Interessenlage der Teilnehmer in unterschiedlichem Maße zu beachten bzw. einzuhalten sind.
- Weiterbildung ist auf die Mitwirkung der Teilnehmer angewiesen. Diese müssen motiviert sein, an der Weiterbildung aktiv teilzunehmen und das Gelernte in das Arbeitsfeld zu transferieren, ohne hieraus Gratifikationsansprüche in unerwünschtem Ausmaß abzuleiten.
- Letztlich gilt es zu beachten, daß qualifikatorische Veränderungen auch mit Ängsten einhergehen können. Aufgrund von Unsicherheiten und der mit Qualifizierung verbundenen Ausbeutungsgefahr kann Weiterbildung als Bedrohung empfunden werden.

Diese hier beispielhaft aufgeführten Unsicherheitsquellen erfordern eine Informationssammlung aus betrieblicher Sicht und auch die Bereitstellung von Informationen für den Arbeitnehmer sowie auf sein Weiterbildungsverhalten ausgerichtete Steuerungsmechanismen, damit dieser nicht mit falschen Erwartungen an einer Wei-

⁸⁸¹ Vgl. auch Auer u.a. 1993: 158.

⁸⁸² Vgl. zum folgenden Auer u.a. 1993: 160 ff., die die Personalentwicklung als Quelle der Unsicherheit betrachten.

⁸⁸³ So kann beispielsweise ein zur Verbesserung der Kooperation durchgeführtes Verhaltenstraining auch dazu führen, daß latente Konflikte erst zum Vorschein kommen und die angestrebte Kooperationsverbesserung zunächst überlagern. Vgl. Auer u.a. 1993: 161.

terbildung teilnimmt, diese nicht ablehnt oder das Gelernte motivationsbedingt nicht in sein Arbeitsfeld transferiert.

Im Ergebnis sind die Charakteristika der Arbeitsmarkttransaktionen für die Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildung von zentraler Bedeutung. Hierauf ausgerichtete Informationen sind in den Phasen der Planung und Kontrolle von Weiterbildungsaktivitäten zu erheben und aufzubereiten, um eine effiziente Ausrichtung der Weiterbildung zu gewährleisten. Sofern z.B. durch technische oder organisatorische Neuerungen eine Verschiebung oder Erhöhung der qualifikatorischen Anforderungen einer Stelle entsteht und die Fähigkeiten und Kenntnisse des Stelleninhabers nicht diesen Anforderungen entsprechen, ist der so entstehende Qualifizierungsbedarf zu bestimmen, und es sind die möglicherweise hieraus resultierenden Folgen für die Höhe der Produktionskosten und der Transaktionskosten zu bestimmen. Bei Neueinstellungen ist des Weiteren zu berücksichtigen, in welchem Ausmaß zukünftig der Aufbau spezifischer oder auch allgemeiner Qualifikationen erwartet wird, um gegebenenfalls vor Vertragsabschluß Informationen über die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit des Transaktionspartners einzuholen, damit nicht ex post vermeidbare Transaktionskosten in unerwarteter Höhe anfallen. Maßnahmen der Erfolgskontrolle sind schließlich erforderlich, um sicherzustellen, daß die mit der Weiterbildung angestrebten Wirkungen auch tatsächlich erzielt werden. Die ex post erhobenen Informationen können anschließend kostengünstig in ähnlich gelagerte Weiterbildungsentscheidungen ex ante einfließen.

3.3 Gestaltung und Kostenwirkungen der auf Produktivitätssteigerung ausgerichteten Weiterbildung

Wie an anderer Stelle ausgeführt, bewirkt die Zunahme transaktionsspezifischer Humankapitalinvestitionen eine Verringerung der Produktionskosten und eine Erhöhung der Transaktionskosten. Gleiches gilt entsprechend auch für eine auf die Erzielung von Produktionskostenvorteilen ausgerichtete Weiterbildung, die eine tendenzielle Erhöhung der Humankapitalspezifität bewirkt.

Auf die Steigerung der Produktivität ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen werden je nach Art der zugrunde liegenden oder angestrebten Transaktionscharakteristika in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Art stattfinden. Den transaktionskostentheoretischen Ausführungen entsprechend ist bei der Art der Transaktion zwischen dem Ausmaß an Humankapitalspezifität und dem Schwierigkeitsgrad der Leistungsmessung zu unterscheiden. Die Kombination dieser Transaktionscharakteristika führt bei Williamson zur Unterscheidung vier idealtypischer Austausch- bzw. Kontrollformen,⁸⁸⁴ die nachfolgend zur Verdeutlichung einiger Zusammenhänge herangezogen werden.

Im Fall des "Internal Spot Market" ist eine geringe Humankapitalspezifität und eine leichte Meßbarkeit der individuellen Leistung gegeben. Arbeitgeber und Arbeitneh-

⁸⁸⁴ Vgl. u.a. Williamson 1984: 93; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel C.III.4.2.

mer sind voneinander unabhängig, so daß die Tauschbeziehung bei Unzufriedenheit eines Transaktionspartners beendet wird. Produktivitätserhöhende Weiterbildung ist nicht in großem Umfang zu erwarten. Die Kosten für Weiterbildung dürfen maximal denen eines Vertragspartnerwechsels entsprechen, die im Fall der Unabhängigkeit der Transaktionspartner vergleichsweise gering ausfallen. Bestehende gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen zum Schutz des Arbeitnehmers können allerdings eine Erhöhung der Kosten des Vertragspartnerwechsels bewirken und Weiterbildungsmaßnahmen zur Anpassung an veränderte Arbeitsanforderungen in einem gewissen Umfang rechtfertigen. Schließlich ist hierbei auch die marktbedingte Knappheit der Arbeitskräfte zu bedenken, die je nach Ausprägung die Höhe der Kosten für die Suche eines neuen Vertragspartners variieren läßt. Aufgrund der hohen Zurechenbarkeit der individuellen Leistung ist davon auszugehen, daß Weiterbildung streng bedarfsbezogen an den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes ausgerichtet ist, dessen Qualifikationsanforderungen allgemeiner Art sind. Da die Anforderungen des Arbeitsplatzes bekannt sind, können auch Veränderungen dieser vergleichsweise gut antizipiert werden, so daß auch hierauf ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen mit einer vergleichsweise geringen Unsicherheit einhergehen und der Weiterbildungserfolg relativ gut kontrollierbar ist.

Das "Primitive Team" ist durch eine geringe Humankapitalspezifität und Schwierigkeiten bei der Messung der individuellen Leistung gekennzeichnet. Der Umfang an betrieblicher Weiterbildung ist wie zuvor aufgrund der Unabhängigkeit der Vertragspartner eher gering. Die Qualifikationsanforderungen umfassen neben den allgemeinen Fähigkeiten und Kenntnissen, die aus den direkten Arbeitsanforderungen resultieren, bei Teamproduktion auch Kenntnisse über die Tätigkeiten an den anderen Arbeitsplätzen innerhalb der Arbeitsgruppe und die Fähigkeit, im Team zu arbeiten. Produktivitätserhöhende Weiterbildung kann daher neben der Vermittlung neuer Fertigkeiten und Kenntnisse auch auf eine Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ausgerichtet sein.

In beiden bisher betrachteten Fällen ist aufgrund der Allgemeinheit der Qualifikationsanforderungen davon auszugehen, daß die erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen überwiegend betriebsextern oder intern durch externe Trainer, d.h. tendenziell über den Markt effizient zu organisieren sind. Aufgrund der durch die Art der Transaktion gegebenen Unabhängigkeit der Vertragspartner ist bei durchzuführenden Weiterbildungsmaßnahmen in besonderem Maße zu überlegen, ob nicht eine Beteiligung des Arbeitnehmers an den Kosten für die Weiterbildung oder eine zusätzliche vertragliche Bindung des Arbeitnehmers erforderlich ist, um die Amortisation der Investitionen zu sichern.

Der "Obligational Market" umfaßt Arbeitsplätze, die durch ein hohes Maß an Humankapitalspezifität und leichte Meßbarkeit der individuellen Leistung charakterisiert sind. Dies bedeutet, daß ein Arbeitnehmer, der an einem solchen Arbeitsplatz zum Einsatz kommt, neben den allgemeinen Fertigkeiten und Kenntnissen, die für die Ausübung seiner Tätigkeit erforderlich sind, auch über spezifische Qualifika-

tionsbestandteile verfügen muß. Diese sind zu Beginn der Transaktion durch die verschiedenen Formen der Weiterbildung aufzubauen und im Verlauf der Transaktionsbeziehung neuen Anforderungen anzupassen. Weiterbildung wird demnach in größerem Maße als bei den zuvor betrachteten Transaktionstypen stattfinden.

Der vierte Transaktionstyp, dem das "Relational Team" zugeordnet wird, ist durch hohe Humankapitalspezifität und schwere Meßbarkeit der individuellen Leistung gekennzeichnet. Wie im vorangegangenen Fall, ist auch hier zum Aufbau der erforderlichen spezifischen Qualifikationen in erhöhtem Umfang betriebliche Weiterbildung erforderlich. Die Komplexität der zu erfüllenden Aufgabe hat zur Folge, daß produktivitätserhöhende Weiterbildung zum einen auf die Entwicklung der streng tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten und Kenntnisse ausgerichtet ist. Zum anderen sind je nach Aufgabe Kenntnisse über betrieblich relevante Zusammenhänge zu vermitteln, und die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Aufgabe und der unternehmerischen Zielsetzung ist zu erhöhen. Hiermit kann bewirkt werden, daß der Mitarbeiter, dessen Leistung schwer kontrollierbar ist, seine Handlungen und Entscheidungen im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung ausrichtet. Aufgrund der Einbindung in eine Arbeitsgruppe ist schließlich die Sicherstellung oder Verbesserung der Kooperations- und Teamfähigkeit durch betriebliche Weiterbildung effizient. Insgesamt sind bei diesem Transaktionstyp die vergleichsweise umfangreichsten Weiterbildungsaktivitäten zu erwarten. Im Unterschied zu Transaktionen, die durch geringe Humankapitalspezifität und Unsicherheit gekennzeichnet sind, besteht allerdings das Problem, daß die Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs und des Weiterbildungserfolgs mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist.

Hinsichtlich der Organisation der Weiterbildung im Fall hoher Humankapitalspezifität ist anzunehmen, daß Bildungsmaßnahmen, die auf die Herausbildung spezifischer Qualifikationen abzielen, vornehmlich betriebsintern durchgeführt werden.

Im Ergebnis kann zunächst festgestellt werden, daß je nach Art der Transaktion die auf Produktionskostenvorteile ausgerichtete Weiterbildung in unterschiedlichem Umfang stattfindet und inhaltlich je nach Zielsetzung spezifisch ausgerichtet ist. Bei der Entscheidung hinsichtlich einer einzusetzenden Bildungsmaßnahme, sind sowohl die Nutzen- als auch die Kostenwirkungen zu berücksichtigen.⁸⁸⁵

4. *Weiterbildung als Instrument zur effizienten Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen*

Transaktionskosten stellen bei Arbeitsmarkttransaktionen diejenigen Kosten dar, die für die Anbahnung, Vereinbarung, Anpassung und Kontrolle von expliziten und impliziten Arbeitsverträgen entstehen.⁸⁸⁶ Die Organisation der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommt in der Ausgestaltung der personal-

⁸⁸⁵ Hinsichtlich der im einzelnen zu berücksichtigenden Kostenkategorien sei auf die nachfolgenden Ausführungen, insbesondere in Gliederungspunkt E.II.4.2, verwiesen.

⁸⁸⁶ Vgl. Picot 1982: 270.

wirtschaftlichen Funktionsfelder zum Ausdruck. Sie sind in Abhängigkeit von den Charakteristika der Arbeitsmarkttransaktion zu gestalten. Nachfolgend wird dargelegt, welche Transaktionskosten mit der Weiterbildung selbst einhergehen, und welche Transaktionskostenwirkungen im Hinblick auf das institutionelle Arrangement von Weiterbildung ausgehen können. Hierauf aufbauend wird schließlich die transaktionskosteneffiziente Ausrichtung der Weiterbildung bei unterschiedlichen Transaktionstypen diskutiert.

4.1 Vertragstheoretische Grundlagen

Die vertragstheoretischen Grundlagen von Arbeitsmarkttransaktionen sowie die Besonderheiten des Arbeitsvertrages wurden in Teil C der Arbeit dargelegt, so daß an dieser Stelle nur einige Besonderheiten hinsichtlich der vertraglichen Regelungen im Bereich der Weiterbildung vorgestellt werden. Dabei werden auch einige gesetzliche Rahmenbedingungen aufgeführt, die eigentlich den situativen Rahmenbedingungen zuzurechnen sind.

Ein einheitliches, grundlegendes Gesetzeswerk für den Weiterbildungsbereich existiert bisher nicht. Regelungen zur Weiterbildung finden sich auf Bundesebene in verschiedenen Gesetzen. Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) regelt beispielsweise Anforderungen an Prüfungs- und Zulassungsverfahren, Prüfungsanforderungen und Bezeichnungen von Abschlüssen (§ 46 BBiG). Das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) ist auf die Regelung von Maßnahmen ausgerichtet, die die Arbeitslosigkeit vorsorglich zu verhindern suchen. Weiterbildungsmaßnahmen, die im überwiegenden Interesse von Unternehmen liegen bzw. betriebsspezifisch ausgerichtet sind, sind von der staatlichen Förderung ausgeschlossen (§ 43 (2) AFG), so daß Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung in der Regel nicht unter das Arbeitsförderungsgesetz fallen.⁸⁸⁷ In einigen Bundesländern bestehen Arbeitnehmerweiterbildungsgesetze oder Bildungsurlaubsgesetze, die jedoch aufgrund der geringen Inanspruchnahme der Freistellungsansprüche kaum praktische Relevanz besitzen.⁸⁸⁸

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 regelt in den §§ 96-98 die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates im Bereich der Berufsbildung. Hinsichtlich der Grundsatzentscheidung über die Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme besteht lediglich ein Informations- und Beratungsrecht (§§ 96, 97 BetrVG), bezüglich der Durchführung besteht ein echtes Mitbestimmungsrecht (§ 98 BetrVG). Nach § 98 (3) BetrVG hat der Betriebsrat das Recht, Arbeitnehmer für die Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Bildung vorzuschlagen, wenn der Arbeitgeber diese Maßnahmen durchführt, Arbeitnehmer für derartige Maßnahmen freistellt oder ganz bzw. teilweise die entstehenden Kosten übernimmt. Kommt es zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu keiner Einigung, greift nach § 98 (4) der Spruch der Einigungsstelle.

⁸⁸⁷ Vgl. Müller 1987: 69.

⁸⁸⁸ Vgl. Bispinck 1992: 330.

Weiterführende Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung können auf der Ebene des einzelnen Arbeitsvertrages oder in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen getroffen werden.

Die bereits angesprochenen Interessengegensätze in der betrieblichen Weiterbildung führen auch zu einer unterschiedlichen Einschätzung "... des Regelungsbedarfs und der adäquaten Regelungsebene dieses Problembereiches"⁸⁸⁹. Trotz bereits einiger abgeschlossener Tarifverträge ist die vorherrschende Argumentationslinie im Arbeitgeberlager nach wie vor, verbindliche Regelungen zur beruflichen und betrieblichen Weiterbildung sowohl auf gesetzlicher als auch auf tarifvertraglicher Ebene zu vermeiden. In der Regel werden generelle bzw. kollektive Regelungen, die Ansprüche der Arbeitnehmer auf Weiterbildung festschreiben, abgelehnt und der Grundsatz der betrieblichen Selektion bei der Auswahl der Teilnehmer an Weiterbildung als unverzichtbar angesehen.⁸⁹⁰ Demgegenüber fordern Gewerkschaften eine stärkere Regelung und Systematisierung der Weiterbildung.⁸⁹¹ Sie sehen z.B. im Tarifvertrag ein Instrument, das in der Lage ist, branchen- und unternehmensspezifische Unterschiede zu berücksichtigen.⁸⁹² Die von Arbeitnehmern eingebrachten Qualifikationen sollten, so die Forderung, stärker bei der Entgeltdifferenzierung berücksichtigt werden, ein individueller Anspruch auf Weiterbildungszeiten während der Arbeitszeit bestehen und spezielle Regelungen für benachteiligte Arbeitnehmergruppen zur Verringerung bestehender Segmentationslinien beitragen.⁸⁹³

Während derartige Forderungen auf gesetzgeberischer Ebene weitgehend ohne Erfolg blieben, liegen mittlerweile eine Reihe von Tarifverträgen und tarifvertraglichen Regelungen zu diesem Bereich vor.⁸⁹⁴ Zusammenfassend beschreiben Bahn Müller/Bispinck/Schmidt die derzeitige Situation wie folgt:⁸⁹⁵

- Eine großflächige Einbeziehung von Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten erfolgt lediglich in Rationalisierungsschutztarifverträgen, in denen die Qualifikationskomponente in der Regel im Sinne einer defensiven Schutzkonzeption aufgegriffen wird. Direkt auf Weiterbildung ausgerichtete Tarifverträge bestehen nur für einen kleinen Teil der Beschäftigten.

⁸⁸⁹ Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993: 21.

⁸⁹⁰ Vgl. Hards/Schmitz 1991: 661.

⁸⁹¹ Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993: 21 f.

⁸⁹² Vgl. Bispinck/WSI-Tarifarchiv 1990: 21.

⁸⁹³ Vgl. IG Metall-Vorstand 1993: 32 f.

⁸⁹⁴ Vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993: 25; andere Autoren beurteilen die Situation anders und sehen die bestehenden Regelungen noch als Ausnahmeerscheinungen, wobei für die Zukunft eine Ausweitung erwartet wird. Vgl. z.B. Kurz-Scherf 1986: 185; Sadowski/Decker 1993 (Vorbemerkungen). Zu verschiedenen Tarifverträgen und tarifvertraglichen Regelungen zur Weiterbildung vgl. Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993.

⁸⁹⁵ Vgl. zum folgenden Bahn Müller/Bispinck/Schmidt 1993: 49.

- Inhaltlich weisen die bestehenden tariflichen Regelungen große Unterschiede auf. Es finden sich sowohl wenig konkretisierte Förderbestimmungen als auch ausdifferenzierte und detaillierte inhaltliche, verfahrens- und kostenbezogene Regelungen.⁸⁹⁶
- Auch hinsichtlich der Form der Regelungen bestehen erhebliche Unterschiede. Die Skala reicht von relativ unverbindlichen Absichtserklärungen auf Verbandsebene über Betriebsvereinbarungen und Firmentarifverträge bis hin zu große Tarifgebiete umfassende Flächentarifverträge. Verknüpfungen mit gesetzlichen Regelungen finden sich nur sehr selten.

Ein einklagbarer Anspruch auf Weiterbildung ist - zusammenfassend gesagt - auf der Seite des Arbeitnehmers üblicherweise nicht gegeben, sondern die Entscheidung über eine Teilnahme an Weiterbildung obliegt dem Arbeitgeber und fällt damit unter sein Direktionsrecht. Sofern explizite oder implizite Vereinbarungen auf einzelvertraglicher Basis bestehen, sind diese einzuhalten bzw. bei Nichteinhaltung sind entsprechende Konflikthandhabungskosten zu tragen. In konjunkturell schwachen Zeiten besteht arbeitgeberseitig die Tendenz, diese Freiheit zu nutzen und implizite Zusagen zu Weiterbildungsangeboten zu streichen.⁸⁹⁷

Die arbeitgeberseitige Entscheidungshoheit über die Durchführung von Weiterbildung sowie sein Einfluß auf die Teilnehmerbestimmung, die durch das bislang eher geringe Interesse von Betriebsräten an Weiterbildung kaum beeinträchtigt wird, dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Erfolg von Weiterbildung letztlich in hohem Maße vom Arbeitnehmer abhängt. Er muß erfolgreich an einer Bildungsmaßnahme teilnehmen, das Gelernte in sein Arbeitsfeld übertragen und die qualifikationsmäßigen Voraussetzungen in Arbeitsleistung umsetzen. Erfolgreiche Weiterbildung setzt somit ein beiderseitiges Interesse voraus. Sollte die Notwendigkeit von Weiterbildung sich zukünftig weiterhin verstärken, ist es möglich, daß das Interesse an kollektiven Regelungen, die die Berücksichtigung betriebsspezifischer Bedingungen ermöglichen, weiterhin zunimmt, um hiermit einhergehende Einsparungen von Transaktionskosten zu realisieren.

⁸⁹⁶ Wie die im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführte Analyse von Tarifverträgen mit Vereinbarungen zur betrieblichen Weiterbildung gezeigt hat, sind entsprechende Regelungen i.d.R. auf das betriebliche Verwertungsinteresse ausgerichtet. In der Mehrzahl derartiger Tarifverträge ist dem Arbeitgeber die Entscheidung über Umfang und Inhalt der Weiterbildungsmaßnahmen vorbehalten, und die gesetzlich bestehenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates werden im allgemeinen nicht erweitert. Auch werden keine individuellen Ansprüche auf Weiterbildung vereinbart, sondern es bestehen nur vereinzelt Ansprüche auf Teilnahme an Weiterbildung für bestimmte Arbeitnehmergruppen. Vereinbart wird dagegen in derartigen Tarifverträgen die Übernahme der direkten und indirekten Kosten der Weiterbildung durch den Arbeitgeber. Vgl. Bunte 1994: (zusammenfassend) 98.

⁸⁹⁷ Vgl. Sadowski 1988: 225; Spremann 1990: 570.

4.2 *Transaktionskostenrelevante Wirkungen der Weiterbildung*

Bei der Betrachtung der Weiterbildung stellt sich die Frage, inwieweit und auf welche Art und Weise sie zur Vermeidung von Transaktionskosten beitragen kann. Um eine effiziente Ausrichtung der Weiterbildung zu erzielen, sind die verschiedenen Transaktionskosten, die ex ante in Form von Informations- und Vereinbarungskosten und ex post in Form von Anreiz- und Kontrollkosten, Anpassungskosten und den Kosten für die Etablierung und Durchführung der Weiterbildung selbst anfallen, näher zu betrachten.

Informationskosten entstehen im Zuge der Ermittlung und Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs. Vereinbarungskosten umfassen z.B. Kosten für die Festlegung des Adressatenkreises, die Aufteilung der Finanzierung auf die Transaktionspartner sowie für die Abstimmung konkreter inhaltlicher und organisatorischer Fragen mit den in die Weiterbildung einbezogenen Transaktionspartnern. Ferner können Vereinbarungskosten zwischen dem Arbeitgeber und weiteren von der Weiterbildung mittelbar betroffenen Transaktionspartnern entstehen. So sind z.B. mit Vorgesetzten Gespräche zu führen und Vereinbarungen zu treffen, da diese die Freistellung der Mitarbeiter für Weiterbildung durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen ermöglichen und Unterstützung für die Phase der Umsetzung des Gelernten nach Teilnahme an einer Weiterbildung leisten müssen. Darüber hinaus können diesem Kostenblock auch solche Kosten zugerechnet werden, die für die Vereinbarung weitergehender Regelungen, die auf die Folgen der Teilnahme an Weiterbildung ausgerichtet sind. Hier ist z.B. an Vereinbarungen im Entgeltbereich zu denken, wenn die Entgeltfindung qualifikationsbezogene Bestandteile enthält. Anreiz- und Kontrollkosten im Zusammenhang mit Weiterbildung resultieren u.a. aus dem Problem, daß Mitarbeiter, die aus betrieblicher Sicht zu qualifizieren sind, auch an der Teilnahme interessiert und zur Umsetzung des Gelernten motiviert sein müssen. Zudem ist die Kontrolle des Weiterbildungserfolgs erforderlich. Werden die angestrebten Weiterbildungsziele nicht erreicht, sind die Gründe hierfür zu analysieren und Lösungsansätze zu suchen. Schließlich sind die Kosten für die Organisation und Durchführung der Weiterbildung selbst zu berücksichtigen. Diese umfassen zum einen Kosten, die für die Durchführung in Form von Trainerkosten, Teilnahmegebühren, Materialien u.ä. anfallen und zum anderen Kosten, die durch die Abwesenheit der Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz in Form von Produktionsausfällen oder durch zu leistende Überstunden entstehen. Diesen Kosten ist der Nutzen der Weiterbildung gegenüberzustellen, der der Höhe der Transaktionskosten entspricht, die bei einem Verzicht auf die Weiterbildung entstehen.

Um die mit der Weiterbildung einhergehenden Kosten zu minimieren, sind vor allem drei Regelungsbereiche von Bedeutung:⁸⁹⁸

⁸⁹⁸ Vgl. zum folgenden auch Eigler 1996: 115 ff.

(1) Verteilung der Finanzierung zwischen den Transaktionspartnern

In Anlehnung an die humankapitaltheoretische Argumentation wird hinsichtlich der Frage der Finanzierung der Weiterbildung in der Literatur zwischen allgemein und spezifisch ausgerichteter Weiterbildung unterschieden.⁸⁹⁹ Im Fall rein spezifischer Qualifizierung ist eine arbeitgeberseitige Finanzierung effizient, da der Arbeitnehmer nicht zur Übernahme der Kosten bereit sein wird. Im Fall allgemeiner Qualifizierung sind die Kosten derselben idealerweise vom Arbeitnehmer zu tragen. Aufgrund von Akzeptanzproblemen und hieraus resultierenden Transaktionskosten wird eine derart einseitige Regelung allerdings kaum anzutreffen sein. Dabei ist auch zu bedenken, daß Weiterbildungsmaßnahmen in der überwiegenden Zahl, wenn auch in unterschiedlichem Maße, sowohl allgemeine als auch spezifische Qualifikationsbestandteile berühren. Allgemein ausgerichtete Weiterbildung in größerem Umfang ist zudem nur bei Mitarbeitern zu erwarten, die gleichzeitig bereits über spezifisches Humankapital verfügen. Diese Ausführungen gelten vor allem für Weiterbildungsaktivitäten, die im Sinne der Anpassung der Qualifikation an veränderte Arbeitsplatzanforderungen erfolgen. Weiterbildung, die vornehmlich oder gleichzeitig eine Anreizfunktion erfüllt, was vor allem für allgemein ausgerichtete Weiterbildung gilt, ist entgegen den humankapitaltheoretischen Annahmen zumindest überwiegend vom Arbeitgeber zu finanzieren, da sie nur dann als Anreiz wahrgenommen wird und ihre transaktionskostenmindernde Wirkung zeigen kann.

(2) Inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildung

Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung kann vereinfachend zwischen einer rein an den Stellenanforderungen ausgerichteten Weiterbildung und einer Weiterbildung, bei der die Mitarbeiterinteressen Berücksichtigung finden, unterschieden werden. Sofern die Weiterbildung allein am betrieblichen Bedarf ausgerichtet ist, sind die Informationskosten, insbesondere wenn die Anforderungen der Stelle und somit auch der Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters leicht ermittelbar sind, relativ gering. Wenn die Mitarbeiterinteressen unberücksichtigt bleiben, besteht jedoch die Gefahr, daß die Vereinbarungskosten und auch die ex post-Transaktionskosten aufgrund von Akzeptanzproblemen während und nach der Weiterbildung vergleichsweise hoch ausfallen. In besonderem Maße ist dies der Fall, wenn die Unsicherheit groß ist und für den Arbeitnehmer die Möglichkeit besteht, unauffällig opportunistisch zu handeln. Werden demgegenüber bei der Konzipierung der Weiterbildung die Mitarbeiter einbezogen und ihre Interessen berücksichtigt, so führt dies umgekehrt zu einer Erhöhung der Informationskosten und einer Verringerung der Kontrollkosten. Je größer die Abhängigkeit des Arbeitgebers von seinem Transaktionspartner ist und je größer die Unsicherheit, desto transaktionskosteneffizienter wird demnach die Einbeziehung des Mitarbeiters in konzeptionelle Fragen der Weiterbildung sein.

⁸⁹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Gliederungspunkt B.I.2.2.

(3) Eigenerstellung versus Fremdbezug

Bei der Entscheidung über Eigenerstellung oder Fremdbezug von Weiterbildungsmaßnahmen ist ergänzend zu den Transaktionscharakteristika Spezifität und Unsicherheit auch die Häufigkeit zu betrachten. Im Fall allgemein ausgerichteter Weiterbildung ist tendenziell der Fremdbezug, im Fall spezifischer Weiterbildung tendenziell die Eigenerstellung mit Kostenvorteilen verbunden. Eine zunehmende Häufigkeit im Sinne der Teilnehmerzahl und der Zahl der Wiederholungen gleichartiger Weiterbildungsmaßnahmen wirkt verstärkend in Richtung interne Organisation.⁹⁰⁰

Daß auch im Hinblick auf die Organisation Zwischenformen möglich sind und auch bereits praktiziert werden, zeigt sich darin, daß in manchen Unternehmen die Weiterbildungsabteilung z.B. als Profit-Center organisiert ist. Zudem greifen Unternehmen in der Regel sowohl auf interne als auch auf externe Weiterbildungsmaßnahmen zurück, wobei die Transaktionscharakteristika die Vorteilhaftigkeit der Organisationsform bestimmen. Der vergleichsweise große Anteil externer Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben ist zum Teil durch das Charakteristikum der Häufigkeit zu erklären. Die Amortisation der Kosten, die mit dem Aufbau des erforderlichen Know-hows als auch mit der Etablierung und Organisation einer für Weiterbildung verantwortlichen Stelle einhergehen, ist für kleinere Betriebe in geringerem Maße möglich.

Nachdem zuvor allgemein die mit der Weiterbildung selbst einhergehenden Kostenwirkungen im Vordergrund standen, wird nachfolgend anhand von drei Beispielen erläutert, auf welche Weise die betriebliche Weiterbildung zur Verringerung der im Verlauf einer Arbeitsmarkttransaktion entstehenden Transaktionskosten beitragen kann. Während das erste Beispiel mögliche Weiterbildungswirkungen auf die ex ante-Transaktionskosten bei der Suche und Auswahl von Transaktionspartnern thematisiert, beziehen sich die beiden weiteren Beispiele auf die Veränderung von ex post-Transaktionskosten, indem die Weiterbildung als Anreiz- bzw. Kontrollinstrument und als Anpassungsinstrument zum Einsatz kommt.

(1) Suche und Selektion von Transaktionspartnern

Bei der Besetzung freigewordener oder neu eingerichteter Stellen stehen Unternehmen vor dem Problem der Suche einer entsprechend den Anforderungen der Stelle qualifizierten Arbeitskraft. Bezüglich der Qualifikation potentieller Arbeitskräfte wird in der Literatur ein Informationsvorsprung bei den Arbeitnehmern unterstellt.⁹⁰¹ Transaktionskostentheoretiker sehen hierin eine Möglichkeit zu opportunistischem

⁹⁰⁰ Vgl. auch Picot 1982: 275 ff.

⁹⁰¹ Vgl. Alewell 1993: 112 ff. und die dort angegebene Literatur.

Verhalten auf Seiten der Bewerber,⁹⁰² was zu Effizienzverlusten für das Unternehmen führen kann.

Alewell erhebt diesbezüglich den Einwand, daß es aus Arbeitbersicht nicht allein auf die Qualifikation der Arbeitskraft ankommt, sondern auf seine Eignung für einen bestimmten Arbeitsplatz, welche sich aus dem Vergleich von Qualifikation und Arbeitsanforderungen ergibt. Letztere wird der Arbeitgeber hingegen besser als der Arbeitnehmer einschätzen können. Daraus leitet sie die These ab, "... daß ein Informationsvorsprung für Arbeitnehmer i.d.R. nur für solche Qualifikationsbestandteile bestehen wird, die zwar für eine hohe Produktivität wichtig sind, sich aber nicht direkt auf bestimmte funktionale Arbeitsanforderungen beziehen, sondern zur Bewältigung sehr vieler unterschiedlicher Arbeitssituationen eingesetzt werden können, d.h. bezüglich der sogenannten extrafunktionalen Qualifikationen .. und überdauernden Leistungsdispositionen"⁹⁰³. Als Beispiele für solche Merkmale werden die Lernfähigkeit oder Lernbereitschaft, die Bereitschaft zu Überstunden, die Belastbarkeit oder auch die Fähigkeit, sich in neue Situationen einzufinden, benannt. Da diese Faktoren auch den Erwerb spezifischer funktionaler Qualifikationen beeinflussen, wird diesbezüglich dem Informationsvorsprung seitens der Arbeitskraft zugestimmt. Funktionale Qualifikationen kann der Arbeitgeber demgegenüber leichter aufgrund von Zeugnissen oder Arbeitsproben feststellen, so daß bezüglich dieser Qualifikationsbestandteile eher von einer symmetrischen Informationsverteilung auszugehen ist.⁹⁰⁴ Je wichtiger also extrafunktionale Qualifikationen an einem Arbeitsplatz sind bzw. die Aneignung funktionaler Qualifikationen eine wichtige leistungsmäßige Voraussetzung für die langfristige Erfüllung einer Arbeitsaufgabe darstellt, um so größer ist die Unsicherheit des Arbeitgebers und um so eher werden aufwendigere Auswahlverfahren etabliert.

Bei der Selektion externer Bewerber werden geeignete von weniger geeigneten Arbeitskräften anhand von Auswahlkriterien, zu denen auch vorhandene Bildungszertifikate sowie Berufszertifikate mit einer Auskunft über die Lernwilligkeit und -fähigkeit gehören, ausgewählt. Die Unsicherheiten, die mit derartigen Auswahlprozessen einhergehen, sind um so größer, wenn es um die Anbahnung langfristig ausgerichteter Beschäftigungsverhältnisse geht, bei denen nicht nur die momentane Produktivität, sondern die prospektive Leistungs- und Lernfähigkeit von Interesse sind.⁹⁰⁵

Eine institutionelle Vorkehrung zur Begegnung des Informationsproblems stellt die Einrichtung von Einstiegsarbeitsplätzen und Mobilitätsketten dar, welche Maßnah-

⁹⁰² Becker spricht von der Möglichkeit, daß sich Bewerber in Beschäftigungsverhältnisse "einmögeln" können, für die ihre Qualifikation oder Leistung eigentlich nicht ausreicht. Vgl. Becker 1985: 103.

⁹⁰³ Alewell 1993: 113.

⁹⁰⁴ Vgl. Alewell 1993: 113 f.

⁹⁰⁵ Vgl. Becker 1985: 121 f.; Blien 1986: 112.

men des Training-on-the-job einschließen.⁹⁰⁶ Auch institutionalisierte Weiterbildung in Form von Seminaren etc., bei der das Verhalten, das Lernvermögen und die Motivation während und im Anschluß an die Qualifizierung eines Arbeitnehmers kontrolliert werden, kann in diesem Sinne den Informationsstand des Arbeitgebers verbessern.

Typisches Beispiel für einen Einstiegsarbeitsplatz, der mit verschiedenen Formen der Weiterbildung einhergeht, sind Traineeprogramme für zukünftige Führungskräfte. Mittels eines sog. "permanent screening" versuchen Unternehmen, "... durch Verfahren der Beobachtung, Prüfung und Evaluierung bessere Informationen über das prospektive Arbeitsvermögen und -verhalten ihrer späteren Stammarbeiter zu gewinnen"⁹⁰⁷. Durch die intensive Kommunikationstätigkeit können detailliertere Informationen über die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie die Lernwilligkeit und -fähigkeit einer Arbeitskraft gewonnen werden.

Explizit thematisiert wird die Funktion der Bildung im Sinne des Ersatzes von Suchkosten von Sadowski. Wenn eine Bildungsphase genutzt wird, um Kandidaten für eine neu zu besetzende Stelle besser kennenzulernen, stellen Kosten für die Aus- und Weiterbildung Ersatz für Suchkosten dar. Diese Wirkung von Weiterbildung wird auch als Filterfunktion bezeichnet.⁹⁰⁸ Anzusprechen ist an dieser Stelle auch die Werbewirkung der betrieblichen Weiterbildung, die oben mit Verweis auf die relevante Transaktion thematisiert wurde. Weiterbildung kann demnach die Suchkosten am externen Arbeitsmarkt verringern und damit ex ante-Transaktionskosten im Vorfeld weiterer Transaktionen verringern.⁹⁰⁹

(2) Steuerung

Steuerung kann in Form direkter Kontrolle oder durch das Setzen von Anreizen erfolgen.

In Abhängigkeit von den Bedürfnissen und Zielen eines Transaktionspartners kann die Weiterbildung eine beträchtliche Anreizwirkung ausüben.⁹¹⁰ Damit sie zielgerecht als Anreizinstrument eingesetzt werden kann, sind Informationen über die Interessenlage des Arbeitnehmers eine wichtige Voraussetzung.⁹¹¹ Als Anreizinstrument ist die betriebliche Weiterbildung demnach vor allem in solchen Situationen einsetzbar, in denen der Transaktionspartner als besonders bildungsinteressiert einzuschätzen ist und/oder die mit Weiterbildung erreichbaren Ziele den individuellen

⁹⁰⁶ Vgl. Williamson/Wachter/Harris 1975: 274.

⁹⁰⁷ Sengenberger 1987: 272.

⁹⁰⁸ Vgl. Sadowski 1980: 55.

⁹⁰⁹ Vgl. Sadowski 1980: 54 f.

⁹¹⁰ Vgl. Thom 1987: 1; Martens 1989: 124 ff.

⁹¹¹ Vgl. Laux 1992: 115; Evers 1992: 391.

Interessen des Arbeitnehmers entsprechen.⁹¹² Eine Anreizwirkung ist insbesondere einem arbeitgeberseitig finanzierten Angebot an allgemeiner Weiterbildung beizumessen.⁹¹³ Sie kann sowohl die Beitrittsentscheidung, d.h. die Entscheidung eines Arbeitnehmers, Transaktionspartner zu werden, als auch die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft vor allem bildungsinteressierter Arbeitskräfte beeinflussen.

Die Vermittlung spezifischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten als auch die Vermittlung gemeinsamer Werte und Normen durch Sozialisations- und Integrationsmaßnahmen erhöhen das Niveau der Humankapitalspezifität und damit die Abhängigkeit der Transaktionspartner. Aus unternehmerischer Sicht fungiert eine auf die Sozialisation und Integration ausgerichtete Weiterbildung gleichsam als Kontrollinstrument. Die mit Weiterbildung tendenziell einhergehende Erhöhung der Humankapitalspezifität hat jedoch zur Folge, daß die mit Weiterbildung einhergehenden Kontrollmöglichkeiten bei denjenigen Transaktionen möglichst niedrig anzusetzen sind, bei denen der Aufbau von Humankapitalspezifität und damit einhergehende Abhängigkeiten nicht angestrebt werden.⁹¹⁴ Auf Integration und Sozialisation ausgerichtete Weiterbildung ist demnach vor allem bei solchen Transaktionen von Bedeutung, bei denen die effiziente Aufgabenerfüllung für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit ist und die durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet sind, so daß Instrumente zur direkten Verhaltenskontrolle nicht anwendbar und mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden sind.

Nicht angesprochen wurde bislang, daß die Weiterbildung selbst mit Steuerungsproblemen behaftet ist. Systematische, auf bestimmte Ziele ausgerichtete Weiterbildung setzt voraus, daß Ziele bestimmt, der Bedarf ermittelt, das Angebot geplant und der Erfolg kontrolliert wird. Je nachdem, in welchem Ausmaß diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann die Weiterbildung auf der Basis ihrer Wirkungen zieladäquat eingesetzt werden.⁹¹⁵

(3) Anpassungsfähigkeit

Umweltunsicherheit stellt eine zentrale Prämisse für die Notwendigkeit von ex post-Anpassungen dar. Wenn hohe Umweltunsicherheit mit der Veränderung qualifikationsrelevanter Größen einhergeht, ist ein ständiger Prozeß des Um- und Neulernens erforderlich. Wie bereits angesprochen, sind für solche Anpassungen auch allgemeine und damit transferierbare Qualifikationen erforderlich.⁹¹⁶

Mit Blick auf das Charakteristikum der Anpassung ist es zweckmäßig, zwei grundlegende Formen der Weiterbildung, d.h. den Abbau bestehender Defizite und den Auf-

⁹¹² Vgl. Diedrich 1988: 91. Vgl. insbesondere die Untersuchung zu individuellen Weiterbildungsentscheidungen bei Weber 1985.

⁹¹³ Vgl. Sadowski 1988: 225; Jones/Wright 1992: 276; Evers 1992: 399.

⁹¹⁴ Vgl. zur Argumentation Auer u.a. 1993: 166.

⁹¹⁵ Vgl. Baethge u.a. 1990: 448.

⁹¹⁶ Vgl. Alewell 1993: 90.

bau von Potentialen, gesondert zu betrachten.⁹¹⁷ Die Transaktionsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist durch eine Vielzahl von aufeinanderfolgenden Transaktionen beschrieben worden. Weiterbildung als funktionales Äquivalent zu externer Personalbeschaffung⁹¹⁸ ist darauf ausgerichtet, Qualifikationsdefizite abzubauen und einen "Fit" zwischen Anforderungen und Fähigkeiten herzustellen.⁹¹⁹ Weiterbildung im Sinne eines Aufbaus von Potentialen meint demgegenüber "... die Fähigkeiten zu aktivieren, sich immer wieder auf wechselnde Anforderungen einzustellen und durch ein nicht-tätigkeitsspezifisches, übergreifendes Grundlagenwissen die Voraussetzungen dafür zu schaffen"⁹²⁰.

Je größer die parametrische Unsicherheit im Sinne des qualitativen zukünftigen Personalbedarfs und je größer die Schwierigkeiten der Personalbeschaffung am externen Arbeitsmarkt, desto eher ist der Aufbau spezifischer Qualifikationen und Qualifikationsreserven gerechtfertigt, um sie bei Bedarf kurzfristig einsetzen zu können.⁹²¹ Besteht die Unsicherheit hingegen vornehmlich im Sinne des quantitativen Arbeitskräftebedarfs, und sind die Schwierigkeiten der Beschaffung von Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt eher gering, so ist zumindest für Teile der Belegschaft eine Knapphaltung von spezifischen Qualifikationen und Qualifikationspotentialen angebracht, damit aus Arbeitgebersicht eine autonome Anpassung der Arbeitskräftenachfrage an den Arbeitskräftebedarf gegeben ist. Eine derartige Anpassungsfähigkeit wird also erst durch eine vorausgegangene Beschränkung der Qualifikationsanforderungen und damit der Weiterbildung bei bestimmten Transaktionen bzw. Arbeitskräftegruppen sichergestellt.⁹²²

4.3 Transaktionskosteneffiziente Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung bei alternativen institutionellen Arrangements

Die durch Weiterbildung erzielbaren Wirkungen sind je nach Art der zu organisierenden Transaktion aus betrieblicher Sicht von unterschiedlicher Bedeutung. Da die Etablierung, Durchführung und Kontrolle von Weiterbildungsaktivitäten Kosten verursachen, ist die Entscheidung über die Konzipierung und Durchführung einer auf die Verminderung von Transaktionskosten ausgerichteten Weiterbildung in Abhängigkeit von den gleichzeitig mit ihr einhergehenden Kosten zu treffen. Entsprechende Überlegungen zu den Kosten-Nutzen-Wirkungen werden nachfolgend wiederum zunächst unter Bezugnahme auf die von Williamson unterschiedenen Transaktionstypen angestellt.

⁹¹⁷ Vgl. auch zum folgenden Bartölke/Grieger 1993: 95-101 und die dort angegebene Literatur.

⁹¹⁸ Vgl. Conradi 1983: 4.

⁹¹⁹ Vgl. z.B. Mentzel 1985: 15; Berthel 1989: 204 f.

⁹²⁰ Bisani 1983: 167.

⁹²¹ Vgl. Marr/Stitzel 1979: 144.

⁹²² Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982: 41.

Transaktionen, die durch geringe Humankapitalspezifität und leichte Meßbarkeit der individuellen Leistung gekennzeichnet sind (Internal Spot Market) erfordern aufgrund der Unabhängigkeit der Vertragspartner und des am Markt wirkenden Preismechanismus keiner weiteren Absicherung. Somit sind auch keine hierauf ausgerichteten Weiterbildungsaktivitäten erforderlich. Sofern dennoch Weiterbildungsmaßnahmen stattfinden, da die interne Anpassung effizienter ist als der marktliche Austausch, sind auch potentielle Motivations- und Kontrollkosten zu berücksichtigen. Gerade bei Mitarbeitern, die selten in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden sind, ist eine entsprechende Information und Motivation im Vorfeld der Bildungsmaßnahmen sowie eine Unterstützung bei der Anwendung des Gelernten am veränderten Arbeitsplatz in gewissem Maße erforderlich.

Für Transaktionen, die sich durch eine geringe Humankapitalspezifität und gleichzeitig schwere Meßbarkeit der individuellen Leistung auszeichnen (Primitive Team), gelten weitgehend die vorausgegangenen Erläuterungen. Allerdings ist in diesem Fall die Kontrolle des Inputs zur Sicherstellung der Arbeitsleistung erforderlich. Die bei den produktivitätserhöhenden Wirkungen von Weiterbildung angesprochenen Weiterbildungsmaßnahmen zur Stärkung der Kooperations- und Teamfähigkeit können auch hier zur Anwendung kommen, um die gegenseitigen Einflußnahmemöglichkeiten in der Arbeitsgruppe zu verbessern und um die Identifikation mit der Arbeitsgruppe und deren Aufgabe zu erhöhen. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß derartige Maßnahmen verstärkt auch zur Erhöhung der Humankapitalspezifität beitragen, die in diesem Fall nicht beabsichtigt ist, so daß verstärkt über alternative Kontrollmaßnahmen nachzudenken ist.

Der dritte Transaktionstyp ist durch eine hohe Faktorspezifität und leichte Meßbarkeit der individuellen Leistung charakterisiert (Obligational Market). Als Vorkehrungen zur Sicherstellung der Kontinuität der Tauschbeziehung können u.a. Aufstiegsleitern in Verbindung mit vertikalen Lohnstrukturen zum Einsatz kommen. Hierbei einzusetzende Weiterbildungsmaßnahmen, die auf den Aufbau der Humankapitalspezifität abzielen, dies wurde oben erläutert, sind als Produktionskosten zu deklarieren. Gleichzeitig sind transaktionskostensenkende Mechanismen mit dem Ziel der Bindung des Mitarbeiters zu etablieren. Auch hier stellt sich die Frage, in welchem Maße vornehmlich auf dieses Ziel ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten effizient sind bzw. effizienter sind als andere Anreizinstrumente. Sinnvoll erscheint es, zum Aufbau der Humankapitalspezifität eingesetzte Bildungsmaßnahmen derart zu konzipieren, daß sie, sofern möglich, gleichsam der Erhöhung der Identifikation dienen und damit eine verstärkte Bindung des Mitarbeiters bewirken. Aufgrund der Langfristigkeit der Transaktionsbeziehung ist vor allem die Anpassungsfunktion der Weiterbildung transaktionskostenrelevant. Sofern bereits im Vorfeld der Transaktionsbeziehung bekannt ist, daß eine Transaktion mit hoher Humankapitalspezifität angestrebt wird und im Verlauf der Transaktion in erhöhtem Maße Anpassungen aufgrund von Veränderungen zu erwarten sind, ist die Sammlung von Informationen

über die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft ex ante in besonderem Maße gerechtfertigt.

Schließlich sind Transaktionen zu betrachten, bei denen aufgrund des gleichzeitigen Vorliegens einer hohen Humankapitalspezifität und schweren Meßbarkeit der Leistung in besonderem Maße Steuerungsmechanismen erforderlich sind (Relational Team). In diesem Fall sind sowohl die Anreiz-, die Kontroll- und die Anpassungswirkungen von Weiterbildung von Interesse. Neben der zuvor bereits angesprochenen Anpassung kann die Weiterbildung in verschiedener Hinsicht einen Beitrag zur erforderlichen Kontrolle, die aufgrund der gegebenen Unsicherheit ist diesem Fall problematisch ist, leisten. Zum einen sind diesbezüglich die Identifikations- und Sozialisationswirkungen zu nennen, die vor allem im Sinne der Verhaltenskontrolle von Bedeutung sind. Gleichzeitig können im Verlauf einer Bildungsmaßnahme, insbesondere wenn diese intern organisiert ist, relevante Informationen über den Transaktionspartner und sein Verhalten gesammelt werden, die als Indiz für sein sonstiges Leistungs- und Sozialverhalten anzusehen sind. Die Anreizwirkung, die insbesondere von allgemein ausgerichteter Weiterbildung und von Weiterbildung, die mittel- bis langfristig mit einer beruflichen Verbesserung einhergeht, ist um so besser realisierbar, je bildungsinteressierter der Transaktionspartner ist und je realistischer seine Einschätzung über die mit Weiterbildung einhergehenden Wirkungen ist.

5. Berücksichtigung weiterer Faktoren, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis der betrieblichen Weiterbildung beeinflussen

5.1 Grenznutzen und Wechselwirkungen personalwirtschaftlicher Instrumente

Die betriebliche Weiterbildung kann, je nach Gestaltung, zur Erreichung verschiedener personalwirtschaftlicher Zielsetzungen beitragen. Da für die Bearbeitung personalwirtschaftlicher Probleme zum Teil funktional äquivalente Maßnahmen (bereiche) zur Verfügung stehen,⁹²³ sind bei der Entscheidung über den Einsatz einer Bildungsmaßnahme der relative Nutzen im Vergleich zu anderen Maßnahmen sowie mögliche Wechselwirkungen mit anderen Instrumenten zu beachten. Nachfolgend werden verschiedene Wirkungszusammenhänge zunächst im Hinblick auf die Gesamtkoordination personalwirtschaftlicher Maßnahmen und dann ergänzend aus dem Blickwinkel der Weiterbildung betrachtet.

Das Personalmanagement ist in seiner Funktion verantwortlich für die Koordination der personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die auf die Regulierung und Kontrolle von Transaktionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgerichtet sind. Die Art und Weise, in der eine Organisation ihrer personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung begegnet, d.h. die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, die Personalbeurteilung und/oder die Kompensation ausgerichtet, sollte entsprechend den Annahmen

⁹²³ Vgl. Martin 1993: 110.

der Transaktionskostentheorie auf die Charakteristika der Arbeit abgestimmt sein, um insgesamt einen relativ geringen Ressourcenverzehr zu bewirken.

Ist z.B. aufgrund komplexer Tätigkeitsstrukturen die Bewertung der individuellen Leistung sehr schwierig, wird die Etablierung von Leistungsbeurteilungssystemen mit enormen Kosten einhergehen. In einer derartigen Situation kann es von Vorteil sein, Trainings- und Sozialisationsmaßnahmen einzusetzen, die auf die Internalisierung von Werten abheben, um die Leistungsorientierung der Mitarbeiter sicherzustellen. Auf der anderen Seite kann auch im Fall routinisierter einfacher Tätigkeiten die exakte Bestimmung der individuellen Leistung mit relativ hohen Kosten verbunden sein, so daß die Etablierung von Belohnungs- und Entlohnungssystemen, die ein akzeptables Leistungsniveau sicherstellen, sinnvoller ist als das Erreichen von Leistungsmaxima unter Einsatz relativ teurer Leistungsbemessungs- und darauf ausgerichteter Entlohnungssysteme. Dies bedeutet jedoch, daß die Kosten, die mit der Etablierung und Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente einhergehen, ihrem Nutzen gegenüberzustellen sind.⁹²⁴

Hieraus resultiert die Frage, wie Unternehmen das optimale Niveau des Einsatzes personalwirtschaftlicher Instrumente bei gegebener Transaktion und gegebenem Kontext bestimmen können. Jones/Wright schlagen zur Analyse dieses komplexen Entscheidungsproblems vor, den Verlauf der marginalen Kosten- und Nutzenkurve zu analysieren. Den Nutzen eines zusätzlichen Einsatzes eines personalwirtschaftlichen Instrumentes bezeichnen sie als den marginalen Nutzenzuwachs/MN ("marginal performance benefit/ MPB"), die Kosten für einen zusätzlichen Einsatz eines Instrumentes bezeichnen sie als die marginalen Bürokratiekosten/MK ("marginal bureaucratic cost/MBC").⁹²⁵ Die Entscheidung über den Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente kann dann als das Ergebnis des Trade-off zwischen marginalem Nutzen im Sinne sichergestellter Arbeitsleistung infolge einer zusätzlichen personalwirtschaftlichen Maßnahme und marginalen Kosten für die Implementation und den Einsatz dieser Maßnahme interpretiert werden. Die MN- und MK- Kurven sind in Abbildung 18 veranschaulicht.

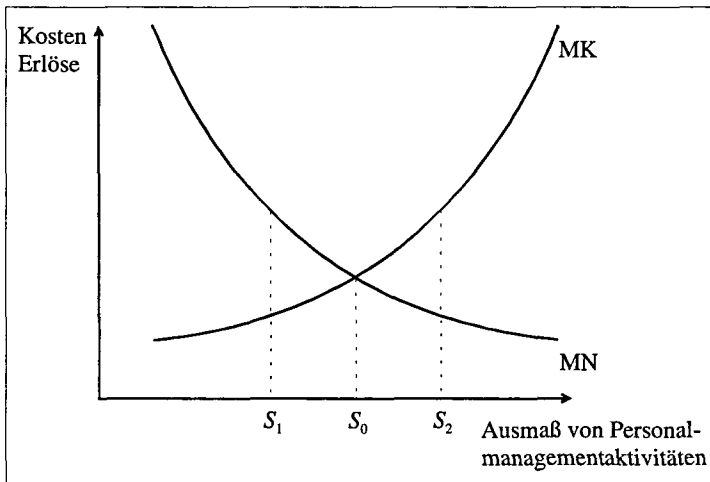
Die marginalen Leistungszuwächse (ML), die mit dem Einsatz personalwirtschaftlicher Maßnahmen einhergehen, entsprechen dem Nutzen der letzten eingesetzten personalwirtschaftlichen Maßnahme. Der Verlauf der Kurve verdeutlicht, daß der Nutzen jeder zusätzlichen Einheit einer personalwirtschaftlichen Aktivität langsam aufgrund der natürlichen Grenzen der menschlichen Leistung abnimmt. Die beschränkten Informationsverarbeitungskapazitäten haben zur Folge, daß jede zusätzliche Leistungssteigerung schwieriger zu bewältigen ist. Der Verlauf der marginalen Kostenkurve spiegelt demgegenüber wider, daß die marginalen Kosten jeder zusätzlichen personalwirtschaftlichen Aktivität ansteigen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß zunächst diejenigen Maßnahmen zum Einsatz kommen, die den größten Infor-

⁹²⁴ Vgl. Jones/Wright 1992: 280 f.

⁹²⁵ Vgl. Jones/Wright 1992: 281 ff.

mationsgewinn bzw. den größten Nutzen bei vergleichsweise geringen Kosten bewirken. Jede zusätzliche Informationsgewinnung erfordert somit wachsenden Aufwand. Schließlich ist das Zusammenwirken der verschiedenen Maßnahmen zu beachten. Je mehr Informationen beispielsweise im Verlauf einer Bildungsmaßnahme oder einer Leistungsbeurteilung gesammelt werden, desto aufwendiger wird es, eine hierauf ausgerichtete und als gerecht empfundene Entgeltfindung zu realisieren.

Abb. 18: Marginaler Kosten- und Nutzenverlauf von Personalmanagementaktivitäten



Quelle: In Anlehnung an Jones/Wright 1992: 282 (Übersetzung der Verf.)

Wenn ein Unternehmen lediglich Personalmanagementaktivitäten entsprechend dem Punkt S_1 , installiert, an dem $MN > MK$, verzichtet es auf potentielle Leistungszuwächse, d.h., es sollten zusätzliche Maßnahmen zum Einsatz kommen. Der Punkt S_2 , in dem $MK > MN$, verdeutlicht demgegenüber eine Situation, in der die Leistungszuwächse unterhalb der mit den personalwirtschaftlichen Maßnahmen einhergehenden Kosten liegen, d.h., der Aufwand des institutionellen Arrangements ist überhöht. Anzustreben ist der Punkt S_0 , in dem $MK = MN$. In dieser Situation wird die optimale Kosten-Nutzen-Relation erzielt, d.h., der durch den Einsatz personalwirtschaftlicher Maßnahmen erzielbare Maximalgewinn liegt dort, wo der Nutzenzuwachs bei marginaler Veränderung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten gleich dem Kostenzuwachs (Produktionskosten und Transaktionskosten) bei marginaler Veränderung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten ist.

Die Berücksichtigung dieser Wirkungszusammenhänge in Entscheidungsprozessen wird dadurch erschwert, daß bei einigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen, wie

z.B. der Weiterbildung, z.T. der Nutzen erst langfristig zum Tragen kommt und/oder nur schwer meßbar ist. Dies legt die Vermutung nahe, daß zunächst diejenigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen zum Einsatz kommen, deren Nutzen vergleichsweise kurzfristig zum Tragen kommt und gut abschätzbar ist.

Damit steht die Weiterbildung in Konkurrenz zu anderen personalwirtschaftlichen Maßnahmen. Wie die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Unterscheidung von Personalstrategien sowie deren Erklärung gezeigt hat, kann Weiterbildung, je nach betrieblicher Problemkonstellation, d.h. vor allem je nach Ausmaß der Humankapitalspezifität, mehr oder weniger zur Sicherung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals beitragen. Dieses Ziel kann im Fall geringer Humankapitalspezifität effizienter über eine externe Beschaffung von Arbeitskräften erreicht werden. Im Fall seltener Qualifikationen ist die externe Beschaffung demgegenüber mit hohen Kosten belegt bzw. nicht möglich. Des weiteren wurde aufgezeigt, daß Weiterbildung zur Verringerung der Unsicherheit als Anreiz- und Kontrollinstrument zum Einsatz kommen kann, wofür aber auch vielfältige Maßnahmen im Bereich der Entgeltgestaltung grundsätzlich in Frage kommen. Die Kosten-Nutzen-Relationen werden, je nach Problemkonstellation, d.h. der Art der Transaktionscharakteristika, unterschiedlich ausfallen. Zu berücksichtigen ist ferner die zeitliche Dimension der Nutzenwirkungen der alternativ einsetzbaren Maßnahmen. Diese bewirkt, daß der Grenznutzen einiger Instrumente in bestimmten Problemkonstellationen früher erreicht ist als der Grenznutzen anderer Instrumente. Im Fall einer wahrscheinlich kurzen Vertragsbeziehung werden eher solche Maßnahmen eingesetzt werden, deren Nutzen kurzfristig eintritt. Weiterbildungsmaßnahmen, die z.B. langfristig auf die Sozialisation der Arbeitskräfte ausgerichtet sind, werden in derartigen Situationen tendenziell nicht etabliert. Kurzfristig wirksame, bedarfsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne der Anpassung an z.B. neue Technologien, die sich schnell amortisieren und mit weniger Kosten einhergehen als der marktliche Austausch, sind jedoch denkbar. Die zeitliche Dimension der Wirkung der betrieblichen Weiterbildung ist auch relevant, wenn die Interessen der Arbeitnehmer an Weiterbildung und damit deren Weiterbildungsverhalten beeinflusst werden soll.

Weiterbildung erfüllt aus Arbeitnehmersicht eine instrumentelle Funktion, indem sie zur Erreichung anderer Ziele eingesetzt wird, die wiederum in anderen personalwirtschaftlichen Maßnahmen, wie z.B. der Kompensation oder der Personalentwicklung, ihren Niederschlag finden. Derartige Zusammenhänge wurden von Weber in einer theoretisch fundierten, empirischen Untersuchung zu individuellen Weiterbildungsentscheidungen analysiert.⁹²⁶ Die hierauf aufbauenden weiterführenden Schlußfolgerungen für die Bereitstellung von Weiterbildungsanreizen, die an dieser Stelle kurz skizziert werden, verdeutlichen ebenfalls die Notwendigkeit eines aufeinander abgestimmten Einsatzes personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

⁹²⁶ Vgl. Weber 1985.

Zentrales Problem bei der Ausgestaltung von Weiterbildungsanreizen ist, wie bei Anreizen insgesamt, daß verschiedene Mitarbeiter u.U. sehr unterschiedliche individuelle Motivstrukturen aufweisen, so daß sie auch nicht in gleicher Weise auf die von einer Organisation gebotenen Anreize und Kanalisierungsinstrumente reagieren.⁹²⁷ Dies muß bei der Gestaltung von Weiterbildungsanreizen bedacht werden, damit den Kosten derartiger Anreize auch ein entsprechender Nutzen in Form des angestrebten Mitarbeiterverhaltens gegenübersteht bzw. es nicht zu ungewollten Verhaltensweisen kommt.

Bei der Motivation von Arbeitnehmern zur Teilnahme an Weiterbildung sind folgende Faktoren relevant:⁹²⁸

- "... - die langfristigen Ziele und Werte, die kaum kurzfristig beeinflussbar sind,
- die jeweils aktuelle Problemkonstellation am Arbeitsplatz,
- die Information über die Problemlösungsmöglichkeit Weiterbildung und
- die Einschätzung der Konsequenzen von Weiterbildungsmaßnahmen ..."⁹²⁹

Die Wirkungszusammenhänge werden für drei Anreizkategorien betrachtet:⁹³⁰

(1) Finanzielle Anreize

Das Ziel der finanziellen Verbesserung wird arbeitnehmerseitig besonders häufig als Ziel einer Weiterbildung angestrebt.⁹³¹ Dieses Ziel kann aber nur im Ausnahmefall kurzfristig durch Weiterbildung erreicht werden. Bei Arbeitnehmern, die monetäre Ziele in den Vordergrund stellen, dominiert jedoch die kurzfristige Perspektive. "Es sind z.B. Arbeitnehmer, die durch Akkord-, Prämien- und Zeitlohn in Verbindung mit Leistungsbewertungssystemen darin trainiert sind, in den Kategorien kurzfristiger Leistungs- und Gegenleistungszusammenhänge zu denken."⁹³² Liegt der Weiterbildung demgegenüber eine langfristige Zielorientierung zugrunde, werden finanzielle Ziele durch andere Ziele wie Streben nach Anerkennung oder Erreichen einer sozial anerkannten Position überlagert, die langfristig mit einer finanziellen Verbesserung einhergehen können. Eine direkte Wirkung finanzieller Anreize wäre beispielsweise dann denkbar, wenn qualifikationsorientierte Entlohnungssysteme zum Einsatz kämen, die auf Gewerkschaftsseite bereits diskutiert werden.

(2) Arbeitsaufgaben

Ein weiteres wichtiges, mit Weiterbildung verfolgtes Ziel ist der Wechsel der Berufstätigkeit bzw. angenehmere Arbeit. Da jedoch auch dieses Ziel in der Regel

⁹²⁷ Vgl. Schanz 1989: 13.

⁹²⁸ Vgl. hierzu und zum folgenden die ausführlichere Argumentation bei Weber 1985 (Teil 2).

⁹²⁹ Weber 1990a: 349.

⁹³⁰ Vgl. zum folgenden Weber 1990a: 347 ff.

⁹³¹ Vgl. auch zum folgenden Weber 1985: 167.

⁹³² Weber 1990a: 347.

nur in langfristiger Perspektive durch Weiterbildung unterstützt erreichbar ist, müssen die möglichen Wirkungen der Weiterbildung transparent gemacht werden. Als sinnvoll wird eine begleitende Veränderung der Rahmenbedingungen angesehen. Werden z.B. organisatorische Umgestaltungsmaßnahmen eingeleitet, die einen Bedarf an qualifizierteren Arbeitskräften indizieren, und werden die Arbeitskräfte in derartige Umgestaltungsprozesse aktiv einbezogen, so werden im Zuge der Erhöhung des Problembewußtseins auch die Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und den Möglichkeiten einer attraktiveren Arbeitsplatzgestaltung deutlicher.

(3) Entwicklung und Aufstieg

Voraussetzung der Verwirklichung von Aufstiegsinteressen durch die Teilnahme an Weiterbildung setzt ebenfalls eine relativ langfristig ausgerichtete Berufsperspektive voraus. Ist diese vorhanden, steuert sie auch im wesentlichen das Interesse an Weiterbildung. Seitens der Organisation können die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten durch eine hierauf ausgerichtete Aufgabenzuordnung, Laufbahnplanung oder Fördergespräche im Rahmen eines Personalentwicklungssystems, das dann ein wesentliches Anreizinstrument darstellt, systematisch gefördert werden.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, daß die Entscheidung über einen effizienten Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente ein komplexes Problem darstellt. Bei der Weiterbildung kommt erschwerend hinzu, daß ihre Nutzenwirkungen vergleichsweise schwer abschätzbar sind und zum Teil erst mittel- bis langfristig deutlich werden. Darüber hinaus sind die mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen je nach betrieblicher Problemkonstellation aus Arbeitgebersicht von unterschiedlicher Bedeutung. Nachfolgend werden beispielhaft die Wirkungen verschiedener Rahmenbedingungen auf den Verlauf bzw. den vermuteten Verlauf der bereits angesprochenen marginalen Kosten- und Nutzenkurve veranschaulicht.

5.2 *Einfluß externer und interner moderierender Faktoren*

Als zentraler Einflußfaktor auf Weiterbildungsaktivitäten wird in der Literatur übereinstimmend der *technologische Wandel* angeführt. Vereinfachend wurde in Teil D unterstellt, daß technologische Innovationen, je nach *Unternehmensstrategie*, tendenziell mit unterschiedlicher Zielsetzung zum Einsatz kommen. Bei der Strategie der Kostenführerschaft werden technologische Entwicklungen vor allem dort aufgenommen oder vorangetrieben, wo sie die Kosten, die mit dem Inputfaktor Arbeit einhergehen, minimieren helfen. Sie sind vornehmlich auf die Eliminierung direkter Arbeit oder die Verringerung der qualifikatorischen Anforderungen an die Arbeitskräfte und somit auf eine Verminderung der Abhängigkeit des Arbeitgebers von seinen Transaktionspartnern ausgerichtet. Im Fall der Strategie der Differenzierung durch Innovation oder Qualität werden diese Möglichkeiten der Kosteneinsparung zwar auch berücksichtigt. Von größerer Bedeutung ist jedoch die Leistungssteigerung des Faktors Arbeit durch den Einsatz entsprechender Technologien, mit der eine Erhöhung und/oder Spezifizierung der Qualifikationen und damit eine zuneh-

mende Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern einhergeht. Der Einfluß der Technologie auf die Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen kann anhand des Verlaufs der bereits behandelten marginalen Kosten- und marginalen Nutzenkurve veranschaulicht werden. Eine Verflachung der marginalen Kostenkurve kann z.B. durch den Einsatz neuer Technologien, die die Kosten der Informationsgewinnung und -verarbeitung in der Personalarbeit verringern, erzielt werden. Es können mehr Informationen zu den gleichen Kosten gesammelt und ausgewertet werden, ohne daß die marginalen Kosten eine große Zunahme erfahren. Ein steilerer Verlauf der marginalen Kostenkurve ist demgegenüber denkbar, wenn der Einsatz neuer Technologien in der Produktion einen Anstieg der Interdependenz in Arbeitsteams hervorruft. Die Sicherstellung der zu erbringenden Arbeitsleistung erfordert dann zusätzliche Maßnahmen der Steuerung und Kontrolle, die mit zunehmend höheren Kosten einhergehen. Geht die Einführung dieser Technologie gleichzeitig mit einer Erhöhung der Humankapitalspezifität und hieraus resultierenden Leistungszuwächsen einher, so ist die Absicherung der Humankapitalspezifität effizient. Zusätzliche Absicherungsmaßnahmen, z.B. in Form von Weiterbildung, gehen mit einem entsprechenden Nutzen in Form der Vermeidung von Transaktionskosten einher, so daß der Verlauf der marginalen Nutzenkurve flacher wird, d.h., der Nutzen zusätzlicher Maßnahmen nimmt langsamer ab als zuvor. Geht die Einführung der Technologie demgegenüber mit einer Verringerung der erforderlichen Humankapitalspezifität einher, die eine Verminderung der Abhängigkeit und somit weniger Maßnahmen der Steuerung und Kontrolle erfordern, wird der Verlauf der marginalen Nutzenkurve steiler. In diesem Fall nimmt der Nutzen mit jeder Maßnahme in höherem Maße ab.⁹³³

In ähnlicher Weise können Veränderungen des *Arbeitskräfteangebotes* den Kurvenverlauf beeinflussen. Wenn beispielsweise am Arbeitsmarkt die vom Unternehmen nachgefragten Qualifikationen in großer Zahl vorhanden sind, so nimmt der Nutzen jeder zusätzlichen Maßnahme im Bereich der Personalsuche und -auswahl, aber auch im Bereich der internen Bereitstellung durch Weiterbildung ab: Die marginale Nutzenkurve verläuft steiler.⁹³⁴ Sind demgegenüber die benötigten Arbeitskräfte am externen Arbeitsmarkt eher knapp und besteht ein Wettbewerb um die Arbeitskräfte, so sind zusätzliche Maßnahmen wie intensivere Personalsuche, verstärkte Bindung bereits beschäftigter Mitarbeiter oder auch verstärkte interne Entwicklung der benötigten Qualifikationen erforderlich. Die Nutzenkurve verläuft also flacher.

Schließlich soll an dieser Stelle danach gefragt werden, ob auch die *Macht der Akteure* den Verlauf der Kurven beeinflussen kann. Wenn ein Arbeitgeber relativ viele gut qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigt, die in eher geringer Zahl am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und deren Einstellung mit relativ hohen Kosten verbunden ist, dann verfügen diese Mitarbeiter über relativ viel Macht. Aufgrund dieser

⁹³³ Vgl. Jones/Wright 1992: 284 f.

⁹³⁴ Vgl. die ausführlichere Argumentation bei Jones/Wright 1992: 284 f.

Macht können sie nun in besonderem Maße ihre Interessen vertreten und z.B. ein breites arbeitgeberseitiges Bildungsangebot sowie ihre Einbeziehung in Weiterbildungsentscheidungen fordern. Der Nutzen derartiger, zusätzlich zum eigentlichen Bedarf eingesetzter Maßnahmen spiegelt sich dann in der Vermeidung von Fluktuations- oder Konflikt-handhabungskosten wider. Dies gilt insbesondere für den Fall, daß der Arbeitgeber in großem Umfang gut qualifizierte Arbeitnehmer, die kollektiv ihre Interessen vertreten können, beschäftigt.

Die *Macht der Personalabteilung* hat demgegenüber keinen direkten Einfluß auf den Verlauf der hier betrachteten Kurven, sie ist aber trotzdem für das Ergebnis hinsichtlich der eingesetzten personalwirtschaftlichen Aktivitäten relevant. Personalwirtschaftliche Maßnahmen sind in besonderem Maße dem Problem ausgesetzt, daß ihr Nutzen zum Teil nur schwer meßbar ist und erst langfristig zur Wirkung kommt. Dies trifft in besonderem Maße für die Weiterbildung zu. Der Verlauf der marginalen Kosten- und Nutzenkurve ist also aufgrund der beschränkten Rationalität nur schwer abschätzbar. Nach den Ausführungen in Teil D ist die Personalabteilung um so stärker, je größer die Abhängigkeit von der Ressource Personal ist und je besser die Personalabteilung diese Unsicherheitsquelle zu bewältigen vermag. Eine mächtige Personalabteilung wird die bei der vorausschauenden Einschätzung der Kosten-Nutzen-Verhältnisse personalwirtschaftlicher Maßnahmen einzubeziehenden Wirkungszusammenhänge stärker oder besser wahrnehmen, und sie wird ihr Wissen stärker in den Entscheidungsprozeß einbringen können als eine schwache Personal- oder Bildungsabteilung. Vor allem die langfristigen Kosten-Nutzen-Wirkungen dürften hierdurch besser eingeschätzt werden, was hinsichtlich der Weiterbildung eher zu einer längerfristigen Planung und einem erhöhten Einsatz führen dürfte.

Da die Personalabteilung (bzw. die dort tätigen Akteure) gleichzeitig daran interessiert ist, ihre Machtposition zu erhalten bzw. auszubauen, wird sie unter der Annahme gleicher Kosten-Nutzen-Wirkungen verschiedener personalwirtschaftlicher Maßnahmen zunächst diejenigen Maßnahmen einsetzen, die mit relativ viel Macht einhergehen. Unterstellt man darüber hinaus opportunistisches Verhalten, so gilt letzteres auch im Fall unterschiedlicher Kosten-Nutzen-Verhältnisse. Stehen der Personalabteilung z.B. insgesamt weniger Ressourcen aufgrund konjunktureller Probleme zur Verfügung, wird sie zunächst diejenigen Maßnahmen einschränken, die mit dem geringsten Machtverlust einhergehen. Bei einem Rückgang der Geschäftstätigkeit reduzieren Unternehmen eher die Bildungsaktivitäten als die Aktivitäten im Bereich der Personalsuche und -auswahl. Dies kann nun entweder in den unterschiedlichen Kosten-Nutzen-Relationen oder auch in der mit den Maßnahmen einhergehenden Macht begründet sein.⁹³⁵ Als einfaches Beispiel kann aber auch schon die Durchführung einer zusätzlichen Bildungsmaßnahme gewertet werden, die allein dem Zweck dient, das Budget auszuschöpfen, damit dieses nicht gekürzt wird.

⁹³⁵ Vgl. Wright/McMahan 1992: 312.

Hierbei ist zu beachten, daß derartige Probleme durch entsprechende Regelungen z.T. vermeidbar sind.

III. Zusammenfassende Betrachtung der Bestimmungsfaktoren alternativer Weiterbildungsstrategien

1. Weiterbildung bei alternativen Personalstrategien

Aufbauend auf den vorliegenden Erkenntnissen, werden nachfolgend differenziertere Schlußfolgerungen für die Ausgestaltung der Weiterbildung bei den alternativ unterschiedenen Personalstrategien gezogen.

1.1 Weiterbildung bei der Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie ist bei Vorliegen eines geringen Niveaus der Humankapital-spezifität effizient (Hypothese 1b).⁹³⁶ Da Weiterbildung tendenziell zu einer Erhöhung derselben führt, ist zunächst von einem insgesamt geringen Ausmaß an Weiterbildungsaktivitäten im Sinne der Investition in Produktivitätssteigerungen des Faktors Arbeit auszugehen. Eine geringe Humankapitalspezifität erfordert keine oder nur geringe Absicherungsmechanismen, so daß auch diesbezüglich mit Weiterbildung erzielbare Wirkungen aus betrieblicher Sicht irrelevant sind. Aufgrund der möglicherweise kurzen Vertragslaufzeit ist der Grenznutzen anderer, kurzfristig wirkender Instrumente vergleichsweise höher einzustufen. Sofern die Kontrolle der individuellen Leistungsbeiträge einfach möglich ist, wird das Entgelt hierauf abgestellt. Weitere personalwirtschaftliche Aktivitäten sind nicht in größerem Maße zu erwarten. Ist die Leistungsmessung demgegenüber mit Schwierigkeiten verbunden, werden in einem vertretbaren Ausmaß aufwendigere Verfahren der Entgeltbestimmung eingesetzt, um ein akzeptables Leistungsniveau sicherzustellen. Weiterbildung wird als Kontroll- und auch als Anreizinstrument aufgrund der hiermit einhergehenden Erhöhung der Humankapitalspezifität weitgehend vermieden. Wenn Weiterbildung eingesetzt wird, so nur, wenn diese kurzfristig mit dem entsprechenden Leistungszuwachs bzw. der erforderlichen Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit einhergeht. Die dabei entstehenden Kosten müssen relativ gering sein bzw. dürfen maximal den Kosten entsprechen, die mit einem Wechsel des Vertragspartners einhergehen würden.

Neben der Humankapitalspezifität ist auch die Humankapitalhöhe im Sinne von Knappheit zu betrachten. Folgendes wurde vermutet: Je geringer (weniger knapp) das vom Arbeitgeber nachgefragte Qualifikationsniveau, desto geringer ist die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und desto geringer ist die Macht der nachgefragten Arbeitskräfte und desto eher wird die Einkaufsstrategie gewählt. Mit

⁹³⁶ Ein geringes Ausmaß der Humankapitalspezifität ist vor allem in Unternehmen zu erwarten, die eine auf Kostenführerschaft ausgerichtete Wettbewerbsstrategie verfolgen (Hypothesen 5 und 6a) und dabei Technologien im Sinne traditioneller Rationalisierung einsetzen.

zunehmender Höhe (Knappheit) der nachgefragten Qualifikation steigen die Kosten für den Vertragspartnerwechsel an, so daß auch in einem größeren Umfang Weiterbildung im Sinne der Qualifikationsanpassung effizient ist (Hypothese 3b).

Im Ergebnis wird bei Vorliegen geringer Humankapitalspezifität der Aufwand für Weiterbildung besonders gering ausfallen und ein eher kurzer Planungshorizont vorliegen. Verstärkt wird dies durch eine eher geringe Machtausstattung der Personalabteilung (Hypothesen 7 und 8). Die hiermit tendenziell einhergehende geringe Wahrnehmung von personalwirtschaftlichen Problemen kann insbesondere bei einer Veränderung der Situation zu vermeidbaren Transaktionskosten führen.

1.2 Weiterbildung bei der anreizorientierten und der identifikationsorientierten Entwicklungsstrategie

Die Entwicklungsstrategie ist effizient, wenn ein hohes Niveau an spezifischem Humankapital vorliegt (Hypothese 1a).⁹³⁷ Die Entwicklung dieser Humankapitalspezifität wird mit einem entsprechenden Ausmaß an Weiterbildung einhergehen, die auf den Aufbau spezifischer Qualifikationen ausgerichtet ist. Es werden verstärkt Maßnahmen des Training-on-the-job durchgeführt, die je nach Ausmaß und Art der angestrebten Qualifikationsveränderung mehr oder weniger durch Maßnahmen des Training-off-the-job zu ergänzen sind. Ein hohes Maß an Humankapitalspezifität erfordert besondere Kontrollmechanismen, um die langfristige Bindung der Mitarbeiter zu erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen, stehen im Bereich der Entgeltfindung verschiedene Maßnahmen freiwilliger Sozialleistungen, die an die Betriebszugehörigkeitsdauer gebunden sind, zur Verfügung, deren Wirkungen (Kosten-Nutzen-Verhältnis) im Hinblick auf ihr Bindungspotential aus betrieblicher Sicht vermutlich besser einschätzbar sind als zusätzliche Maßnahmen der Weiterbildung.

Bei gegebener Humankapitalspezifität ist das Transaktionscharakteristikum Unsicherheit von besonderer Bedeutung, das zur Ausdifferenzierung der Entwicklungsstrategie führte. Es wurde vermutet, daß im Fall leichter Meßbarkeit der Leistung die anreizorientierte und im Fall schwerer Meßbarkeit der Leistung die identifikationsorientierte Personalentwicklungsstrategie von Vorteil ist (Hypothesen 2a und 2b). Ist die Leistungsbemessung leicht möglich, so kann sie, wie bereits bei der Einkaufsstrategie ausgeführt, durch ein hierauf ausgerichtetes Entgelt abgesichert werden. Es ist anzunehmen, daß die Anreizwirkung eines entsprechenden Entgelts größer ist als die Anreizwirkung von Bildungsmaßnahmen, die aus Arbeitnehmersicht häufig als Instrument zur Erzielung eines höheren Entgelts eingesetzt werden. Ist demgegenüber die Bewertung der individuellen Leistung sehr schwierig, dann geht die Etablierung von Leistungsbewertungssystemen und eine hierauf ausgerichtete Entgeltgestaltung mit vergleichsweise hohen Kosten einher. Neben finanziellen Anreizen, die

⁹³⁷ Ein hohes Ausmaß an Humankapitalspezifität ist in Unternehmen zu erwarten, die die Wettbewerbsstrategie der Differenzierung verfolgen (Hypothesen 5 und 6b) und Technologien im Sinne "Neuer Produktionskonzepte" nutzen.

auch hier wichtig sind, kommt daher zusätzlich eine indirekte Kontrolle über die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und mit den Unternehmenszielen zum Einsatz. Bei dieser Zielsetzung erfährt die Weiterbildung aufgrund der mit ihr erzielbaren Motivations- und Identifikationserhöhung eine Aufwertung. Da in diesem Fall alle mit Weiterbildung einhergehenden Funktionen aus betrieblicher Sicht von Interesse sind, ist insgesamt ein vergleichsweise umfangreiches und vielfältiges Weiterbildungsangebot im Hinblick auf die eingesetzten Formen und die vermittelten Inhalte zu erwarten.

Auch hier ist neben der Humankapitalspezifität die Humankapitalhöhe (Knappheit) zu betrachten. Folgender Zusammenhang wurde vermutet: Je höher (knapper) das vom Arbeitgeber nachgefragte Qualifikationsniveau, desto größer ist die Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und desto größer ist die Macht der Arbeitskräfte und desto eher wird die Entwicklungsstrategie gewählt (Hypothese 3a). Demnach ist hinsichtlich der Weiterbildung anzunehmen, daß Arbeitskräfte mit besonders hoher (seltener) Qualifikation, deren Bildungsinteresse oftmals größer ist als das gering qualifizierter Arbeitnehmer, dieses Interesse in entsprechende Verhandlungsprozesse einbringen und Weiterbildung aufgrund der dann gegebenen Anreizfunktion in gewissem Maße angeboten wird. Im Ergebnis ist daher zu vermuten, daß das relativ größte Weiterbildungsaufkommen dann zu erwarten ist, wenn die Transaktionscharakteristika die identifikationsorientierte Personalentwicklungsstrategie nahelegen und zudem in hohem Maße ein arbeitnehmerseitiges Bildungsinteresse besteht, daß die Arbeitskräfte aufgrund von Marktknappheit der von ihnen angebotenen hohen Qualifikationen kollektiv einfordern bzw. in entsprechende Entscheidungsprozesse einbringen können.

Verstärkt wird dies durch eine mächtige Personal- bzw. Bildungsabteilung, die personalwirtschaftliche Zusammenhänge im allgemeinen sowie weiterbildungsrelevante Zusammenhänge im speziellen in besonderem Maße wahrnimmt (Hypothesen 7 und 8).

1.3 Verschiedene Personalstrategien bei unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen

Die transaktionskostentheoretische Analyse alternativer Personalstrategien hat gezeigt, daß Unternehmen je nach Problemlage, d.h. je nach Art der Charakteristika der Arbeitsmarkttransaktionen, eher die Entwicklungsstrategie oder eher die Einkaufsstrategie verfolgen werden. Die alternativen Personalstrategien können bei Vorliegen unterschiedlicher Arten von Transaktionen auch kombinativ eingesetzt werden. Dies hat dann eine Teilung der Belegschaft und einen zielgruppenorientierten Einsatz der verschiedenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Folge. Die segmentationstheoretische Unterscheidung von Rand- und Stammbesellschaften findet hierin ihren Ausdruck. Die Randbelegschaft erfüllt die Funktion, bei Nachfrageänderungen als quantitative Anpassungsgröße zu fungieren, während die Stammbesellschaft eher die qualitative Anpassungsgröße darstellt.

Das Verhältnis zwischen Randbelegschaft und Unternehmen ist als eine Konkurrenzbeziehung zu bezeichnen.⁹³⁸ Diese ist derart charakterisiert, daß A sein Ergebnis nur verbessern kann, wenn sich das Ergebnis von B verschlechtert. Die Randbelegschaft bringt der Unternehmung den Vorteil eines gewissen quantitativen Flexibilitätsspielraumes, bei dem Anpassung autonom aus Arbeitgebersicht möglich ist. Um diese aufrechtzuerhalten, sind die Qualifikationsanforderungen an die Randbelegschaft zu beschränken und somit die Weiterbildung zu minimieren. Auch die mit spezifischer Qualifizierung einhergehenden Kontrollmöglichkeiten sind niedrig anzusetzen, um nicht ungewollte Abhängigkeiten zu schaffen.⁹³⁹ Für den Arbeitnehmer ist die Zugehörigkeit zur Randbelegschaft überwiegend mit Nachteilen wie relativ niedriger Lohn und geringe Beschäftigungssicherheit verbunden. Dies bleibt bei einer rein transaktionskostentheoretischen Betrachtung allerdings unberücksichtigt. Die geringe Macht der Arbeitnehmergruppen, die die Randbelegschaft bilden, und die auf sie ausgerichtete Personalstrategie wird möglicherweise noch dadurch unterstützt, daß diese Arbeitskräfte auch keine starke Lobby bei der betrieblichen Interessenvertretung haben und Qualifizierungsinteressen dieser Arbeitnehmer möglicherweise den Interessen gut qualifizierter, mächtiger Arbeitnehmer widersprechen.⁹⁴⁰

Demgegenüber stellt die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitskräften der Stammebelegschaft, bei denen die Entwicklungsstrategie zum Einsatz kommt, eher eine Kooperationsbeziehung dar.⁹⁴¹ Merkmal der Stammebelegschaft ist eine hohe und dauerhafte Bindung an den Betrieb. Sie setzt sich aus qualifizierten Arbeitnehmern, d.h. Führungskräften und Spezialisten mit seltenen Qualifikationen sowie langjährigen Mitarbeitern, die über umfangreiche betriebspezifische Qualifikationen verfügen, zusammen.⁹⁴² Bei dieser wechselseitigen positiven Bindung liegt eine symbiotische Beziehung vor, denn sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sind gegenseitig aufeinander angewiesen. Aufgrund dieser wechselseitigen Bindung spricht Lutz auch von betriebszentrierter Segmentierung.⁹⁴³ Eine Symbiosebeziehung wird dadurch charakterisiert, daß das Ergebnis von A mit dem Input von B einhergeht. Ist die Stammebelegschaft leistungsfähig und leistungswillig, so stellt sie einen wesentlichen Inputfaktor dar, der maßgeblich das Betriebsergebnis bestimmt. Durch die inputverbessernden Maßnahmen der Personalstrategie wie die Weiterbildung kann das Unternehmensergebnis noch gesteigert werden, denn in einer Symbiosebeziehung gilt: Je besser der Input, desto besser der Output. Allerdings gilt es auch hier, den Grenznutzen zu beachten.

⁹³⁸ Vgl. Auer u.a. 1993: 166.

⁹³⁹ Vgl. Flohr/Niederfeichtner 1982: 41.

⁹⁴⁰ Vgl. zu dieser Argumentation mit Bezug auf weibliche Arbeitskräfte Mahnkopf 1990: 88.

⁹⁴¹ Vgl. Sengenberger 1987: 267.

⁹⁴² Vgl. Weber 1989a: 386.

⁹⁴³ Vgl. Lutz 1987: 2.

2. Identifikation von Weiterbildungsstrategien

In den vorangegangenen Ausführungen wurde jedem Personalstrategietyp eine typische Ausprägung der Organisation und Ausgestaltung der Weiterbildung zugeordnet. Derartige Ausprägungen der Weiterbildung werden nun unter Heranziehung des zentralen Merkmals der jeweiligen Weiterbildungsaktivitäten zur Verdeutlichung der nachfolgenden Argumentation als Weiterbildungstypen bzw. Weiterbildungsstrategien bezeichnet. Entsprechend den alternativ unterschiedenen Personalstrategien können drei Weiterbildungsstrategien identifiziert werden:

Bei der Einkaufsstrategie ist Weiterbildung, sofern diese stattfindet, kurzfristig und auf den aktuellen Bedarf ausgerichtet. Dieser Typ der Weiterbildung wird als *kurzfristig bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie* bezeichnet. Bei der anreizorientierten Personalentwicklungsstrategie ist die Weiterbildung auf den langfristigen Aufbau von Qualifikationen sowie deren Anpassung an Veränderungen ausgerichtet. Dieser Typ der Weiterbildung wird *langfristig bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie* genannt. Die identifikationsorientierte Personalentwicklungsstrategie zielt schließlich auf den langfristigen Aufbau spezifischer Qualifikationen und auf eine Erhöhung der Identifikation, die eine verstärkte Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen voraussetzt, ab. Dieser Typ der Weiterbildung erhält die Bezeichnung *angebotsorientierte Weiterbildungsstrategie*.⁹⁴⁴

Diese drei Weiterbildungsstrategien werden nachfolgend zusammenfassend hinsichtlich ihrer zentralen Merkmale charakterisiert. Tabelle 5 gibt die Bestimmungsfaktoren der drei Strategien sowie ihren Bezug zu den im Vorfeld diskutierten Personalstrategietypen wieder.

⁹⁴⁴ Diese drei Weiterbildungsstrategien zeigen weitgehende Übereinstimmung mit drei von Baethge u.a. unterschiedenen Planungskonzepten der betrieblichen Weiterbildung. Vgl. Baethge u.a. 1990: 440 ff.

Tab. 5: Bestimmungsfaktoren alternativer Weiterbildungsstrategien

	Einkaufsstrategie	Entwicklungsstrategie	
		anreizorientierte	identifikationsorientierte
	↓	↓	↓
	kurzfristig bedarfsorientierte WB-Strategie	langfristig bedarfsorientierte WB-Strategie	angebotsorientierte WB-Strategie
Humankapitalbedarf			
• Höhe	0	+	++
• Spezifität	0	++	++
Unsicherheit ⁹⁴⁵	0	+	++
Macht			
• Arbeitgeber	++	+	0
• Arbeitnehmer	0	+	++
• Personalabteilung	0	+	++
Arbeitskräfteangebot	++	+	0

(0 = gering; + = mittel; ++ = hoch)

(1) Kurzfristig bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie

Die kurzfristig bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie ist effizient bei Transaktionen, die durch eine geringe Humankapitalspezifität gekennzeichnet sind. Diese Weiterbildungsstrategie ist auf die kurzfristige Deckung arbeitsplatz- oder arbeitsbereichsspezifischen Qualifikationsbedarfs ausgerichtet. Da die Weiterbildung in eine kurzfristig ausgerichtete Personalstrategie (Einkaufsstrategie) eingebettet ist, wird auch der Weiterbildungsbedarf nicht langfristig antizipiert, sondern Weiterbildung ist auf die Behebung bereits festgestellter Qualifikationsdefizite ausgerichtet, die nicht auf anderem Wege (Neueinstellungen) effizienter bewältigt werden können. Bezugspunkt der Weiterbildung ist das individuelle Qualifikationsdefizit, d.h., Bezugspunkt ist die einzelne Transaktion. Da insgesamt relativ wenig Ressourcen für die Bearbeitung der personalwirtschaftlichen Probleme vorhanden sind, wird je nach bestehenden Qualifikationslücken eine kurzfristig zu realisierende, mit niedrigen Kosten verbundene Qualifizierungsmaßnahme stattfinden. Dies hat zur Folge, daß, sofern Qualifizierung unter den genannten Gesichtspunkten erforderlich ist, möglichst arbeitsplatznahe Formen des Lernens unter Einsatz von Multiplikatoren zum Einsatz kommen. Sofern größere technische Umbrüche stattfinden, wird in erhöhtem

⁹⁴⁵ Unsicherheit meint in diesem Fall die Verhaltensunsicherheit. Die parametrische Unsicherheit entspricht weitgehend dem unten ausgewiesenen Arbeitskräfteangebot.

Maße auf am Markt angebotene Fertiglösungen zurückgegriffen. Typisches Beispiel größerer Weiterbildungsaktivitäten sind die Inanspruchnahme von Herstellerschulungen, die direkt an den Kauf neuer Technologien gekoppelt sind.

(2) Langfristig bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie

Die langfristige bedarfsorientierte Weiterbildungsstrategie ist effizient, wenn die zu organisierenden Transaktionen die Merkmale hohe Humankapitalspezifität und geringe Unsicherheit aufweisen. Trotz ihres Bezuges zur Personalentwicklungsstrategie ist die Weiterbildung bei dieser Strategie relativ eng am betrieblichen Bedarf ausgerichtet, da hinsichtlich ihrer Funktionen die Versorgungs- und Qualifizierungsfunktion im Vordergrund stehen. Die Teilnehmer an Weiterbildung werden in der Regel entsprechend dem betrieblichen Bedarf ausgesucht und auf Weiterbildungserfordernisse hingewiesen. Auswahlkriterium ist dabei auch die arbeitgeberseitig erwartete Leistungs- und Lernfähigkeit der Arbeitskraft. Aufgrund des insgesamt höheren Bildungsaufkommens ist eine mittlere Planungsaktivität zu erwarten. Da langfristige Transaktionsbeziehungen angestrebt werden bzw. vorliegen, ist darüber hinaus auch die Flexibilitätsfunktion der Weiterbildung relevant, insbesondere dann, wenn ein hohes Maß an Änderungsdynamik vorliegt. Dann werden tendenziell häufiger größere Qualifikationsveränderungen notwendig sein, was zur Kombination arbeitsplatznaher und institutionalisierter Weiterbildung führt.

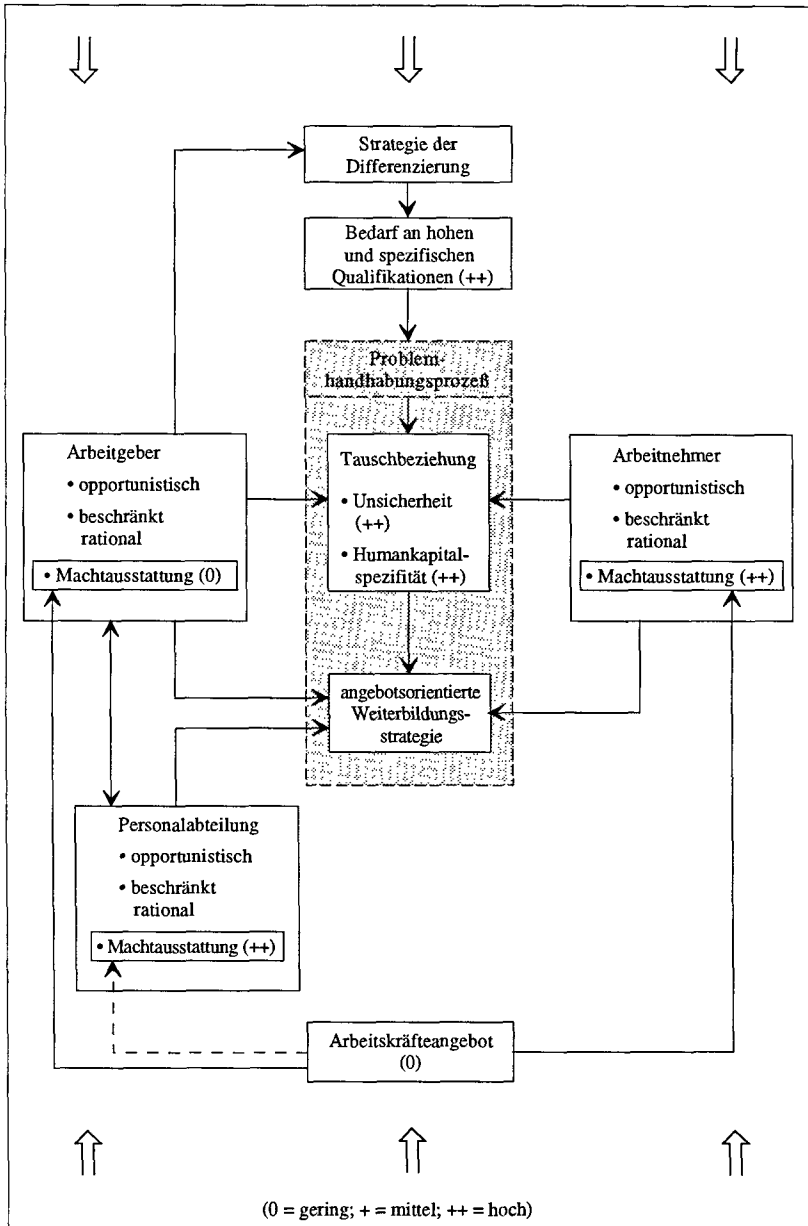
(3) Angebotsorientierte Weiterbildungsstrategie

Die angebotsorientierte Weiterbildungsstrategie ist schließlich effizient, wenn die Transaktionen durch hohe Humankapitalspezifität und hohe Unsicherheit charakterisiert sind. Weiterbildung ist in diesem Fall neben der Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen auch auf die Entwicklung der Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie auf die Entwicklung und Erhöhung der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und den angestrebten Entwicklungsprozessen ausgerichtet. Aus Arbeitgebersicht sind somit alle Weiterbildungsfunktionen von Interesse, was eine besondere Sensibilität für Weiterbildungsfragen erfordert. Insgesamt ist bei dieser Strategie relativ das größte und am weitesten ausdifferenzierte Bildungsaufkommen zu erwarten.

3. *Modell zur Erklärung von Weiterbildungsstrategien*

Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten sind Teil des in einem Unternehmen eingesetzten Lösungsmusters zur Handhabung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung. Da unterschiedliche Typen von Personalstrategien mit einem spezifischen Einsatz der Weiterbildung einhergehen, kann das zur Erklärung von Personalstrategien entwickelte Modell gleichzeitig als Erklärungsmodell für die zuvor beschriebenen und aus den vorangegangenen Überlegungen resultierenden Weiterbildungsstrategien herangezogen werden. Abbildung 19 veranschaulicht die Zusammenhänge am Beispiel der angebotsorientierten Weiterbildungsstrategie.

Abb. 19: Bestimmungsgründe der angebotsorientierten Weiterbildungsstrategie



Da die Bestimmungsgründe der Weiterbildungsstrategien bereits benannt wurden, sollen abschließend nur einige wesentliche Erkenntnisse der Diskussion herausgestellt werden.⁹⁴⁶

Das Ziel der betrieblichen Weiterbildung besteht darin, zur Sicherung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit zu problemadäquaten Kosten beizutragen. Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, ist die Erfüllung dieser Funktionen, die außerdem nicht unabhängig voneinander sind, je nach Charakteristika der Transaktion mit einem unterschiedlichen Problemdruck behaftet. Es ist anzunehmen, daß die Sicherung der Wirksamkeit ein um so größeres Problem darstellt, je größer das Versorgungsproblem ist. Dementsprechend sind auch die aus unternehmerischer Sicht mit Weiterbildung verfolgten Ziele nicht unabhängig voneinander und in unterschiedlichem Maße von Bedeutung.

Weiterbildung ist zunächst auf die Sicherung der Verfügbarkeit ausgerichtet, d.h. auf die Bereitstellung von Mitarbeitern mit bestimmten Qualifikationen, sofern diese nicht oder nicht zu akzeptablen Kosten über den marktlichen Austausch bereitgestellt werden können. Sowohl Weiterbildung im Sinne von Investitionen in den Produktionsfaktor Arbeit als auch die ex post auf die Anpassung von Qualifikationen an den Bedarf ausgerichtete Weiterbildung zielt auf die Versorgung des Unternehmens mit Arbeitskräften des benötigten Qualifikationsprofils ab. Derartige Investitionen schaffen eine Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern und erfordern anschließend eine Absicherung, um die Verfügbarkeit auch langfristig abzusichern.

Gleichzeitig ist das Problem der Wirksamkeit zu lösen. Die Art und Weise, d.h., die Auswahl der zur Sicherstellung der Arbeitsleistung eingesetzten personalwirtschaftlichen Instrumente, wird maßgeblich durch die Unsicherheit in Form der Schwierigkeit der individuellen Leistungsbemessung beeinflusst. Indirekte Kontrollmaßnahmen, wie z.B. auf die Sozialisation und Integration der Mitarbeiter ausgerichtete Bildungsmaßnahmen, kommen vornehmlich dann zum Einsatz, wenn die direkte Leistungskontrolle nicht möglich oder mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden ist. Bei bildungsinteressierten Mitarbeitern kann Weiterbildung dann auch als Anreizinstrument fungieren und diese bei dem Erreichen weiterer Ziele unterstützen.

Aus Arbeitgebersicht geht sowohl die spezifische als auch die allgemeine Weiterbildung mit einer Erhöhung der Abhängigkeit einher. Erstere erhöht die Kosten für einen Vertragspartnerwechsel aufgrund der direkten Begründung von Abhängigkeit; letztere erfolgt nur in Verbindung mit spezifischen oder seltenen Qualifikationen und bei anders bedingten (z.B. Kündigungsschutz) Kostenvorteilen interner Organisation gegenüber dem marktlichen Austausch.

⁹⁴⁶ Wie bei der Darstellung der Bestimmungsgründe der identifikationsorientierten Personalstrategie (vgl. Abbildung 16), wird auch hier zur Verdeutlichung der Argumentation die Macht des Arbeitgebers als gering und die Macht des Arbeitnehmers als groß eingeordnet. Damit ist die Abweichung vom Durchschnitt ausgedrückt.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, daß Umfang und Art der Weiterbildung in hohem Maße durch die Charakteristika der Transaktion bestimmt sind. Als Charakteristika der Transaktion ist bei der hier behandelten Fragestellung neben der Humankapitalspezifität und der Unsicherheit auch die Humankapitalhöhe (sofern sie mit Knappheit, wie hier angenommen, einhergeht) als Einflußfaktor zu betrachten, die über die relative Machtposition der Transaktionspartner Einfluß auf die Personalstrategie und die Weiterbildungsaktivitäten ausübt.

Aus gesamtunternehmerischer Sicht wird die Gestaltung der Personalmanagementaktivitäten und damit auch der Weiterbildung zunächst weitgehend durch die Handhabung der übergreifenden Problemkonstellation in Form der gewählten Produktmarktaktivitäten bedingt. Je mehr diese ein hohes Maß an Humankapitalspezifität und Humankapitalhöhe erfordern und je größer die Unsicherheiten sind, desto mehr Weiterbildung wird betrieben. Die insgesamt steigenden Ausgaben für Weiterbildung sind daher als Ausdruck einer Veränderung der Transaktionscharakteristika anzusehen. Die Tatsache, daß auf einzelbetrieblicher Ebene sehr wohl große Unterschiede im Weiterbildungsverhalten anzutreffen sind, dürfte demnach mit jeweils spezifischen Ausprägungen der Transaktionscharakteristika und der Macht der Akteure einhergehen.

Im Hinblick auf die betriebliche Praxis ist hierbei zu beachten, daß die Transaktionskostentheorie nicht unterstellt, daß in jedem Fall die transaktionskostentheoretisch als effizient anzusehende Lösung zum Einsatz kommt, sondern daß sich diese langfristig durchsetzen wird. Gleichzeitig ist hierbei zu beachten, daß die Interessen der an personalwirtschaftlichen Entscheidungen beteiligten Akteure sowie ihre Möglichkeiten bzw. ihre Macht, diese Interessen zu verwirklichen, der Durchsetzung der aus Unternehmenssicht effizienten Lösung entgegenwirken können. Stimmt das betriebliche Verhalten nicht mit den erarbeiteten Transaktionscharakteristika überein, so müßten annahmegemäß vermeidbare Kosten anzutreffen sein.

4. Abschließende Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund empirischer Befunde zur betrieblichen Weiterbildung

4.1 Vorüberlegungen

Zum Abschluß der vorliegenden Untersuchung werden die im Verlauf der theoretischen Diskussion entwickelten Überlegungen zu den Bestimmungsfaktoren des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung gegenübergestellt. Das damit verbundene Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse einer Art Plausibilitätsprüfung zu unterziehen, ist nicht im Sinne einer streng wissenschaftlich ausgerichteten Prüfung von Hypothesen zu verstehen. Dies würde eine differenzierte Operationalisierung der Modellvariablen und deren empirische Überprüfung voraussetzen, die in der vorliegenden Arbeit, deren zentrales Anliegen in einer weitergehenden theoretischen Durchdringung der betrieblichen Weiterbildung liegt, nicht erfolgt. Das wesentliche Ziele der

nachfolgenden Ausführungen besteht darin, die Leistungsfähigkeit des hier gewählten theoretischen Zugangs für die Erklärung des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens - soweit möglich - kritisch zu überprüfen. Zum anderen soll geprüft werden, inwieweit die theoretisch fundierten Aussagen, die sich im wesentlichen auf zwei Einflußbereiche, d.h. die Bedeutung der Transaktionscharakteristika und die Macht der Akteure, beziehen, durch die vorliegenden empirischen Befunde - soweit zwischen den dort erhobenen Variablengruppen und den hier theoretisch abgeleiteten Einflußfaktoren Berührungspunkte bestehen - gestützt werden.

Wie die Ausführungen zum Stand der Forschung auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung verdeutlicht haben, liegt bereits eine recht große Zahl von empirischen Untersuchungen auf diesem Gebiet vor.⁹⁴⁷ Diese sind allerdings überwiegend deskriptiv ausgerichtet und konzentrieren sich auf die quantitative Erhebung des jeweils aktuellen Weiterbildungsumfangs oder die explorative Untersuchung ausgewählter Fragen der Weiterbildung.⁹⁴⁸ Zur Strukturierung greift die überwiegende Zahl der Untersuchungen vor allem auf die Variablen Größe und Branche zurück, die bei differenzierterer Betrachtung verschiedene andere Bestimmungsgrößen in sich vereinigen und somit zur Erklärung des Weiterbildungsverhaltens zu allgemein und wenig aussagekräftig sind. Transaktionskostentheoretisch ausgerichtete Untersuchungen, in denen Wirkungszusammenhänge zwischen den hier als relevant erachteten Faktoren und der Weiterbildungsaktivität analysiert werden, liegen bislang nicht vor. Dies hat zur Folge, daß eine Diskussion der hier theoretisch entwickelten Überlegungen vor dem Hintergrund vorliegender empirischer Befunde zur betrieblichen Weiterbildung problematisch und nur begrenzt möglich ist.

Die wenigen theoretisch fundierten Untersuchungen, in denen differenziertere Hypothesentests zu möglichen Einflußfaktoren auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten durchgeführt wurden, weisen jedoch einige inhaltliche Gemeinsamkeiten mit den in der vorliegenden Arbeit diskutierten Einflußfaktoren und Wirkungszusammenhängen auf. Diese werden zur Abrundung der Diskussion nachfolgend näher betrachtet, wobei die bestehenden Probleme der Vergleichbarkeit der jeweils analysierten Variablen allerdings die Möglichkeiten eingrenzen. So kann nicht das gesamte Erklärungsmodell hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Faktoren für das insgesamt gezeigte Weiterbildungsverhalten diskutiert werden. Es ist aber möglich, die vermuteten Zusammenhänge zwischen einzelnen Einflußfaktoren und der Weiterbildungsaktivität hinsichtlich der generellen Wirkungsrichtung kritisch vor dem Hintergrund verschiedener empirischer Befunde zu beleuchten.

Die inhaltliche Gliederung orientiert sich an den Einflußbereichen, die in der vorliegenden Arbeit im Vordergrund stehen, d.h. zunächst wird der Einfluß der Transaktionscharakteristika und dann der Einfluß der Macht der Akteure betrachtet. Die mit Blick auf diese Einflußbereiche relevanten empirischen Ergebnisse werden jeweils

⁹⁴⁷ Vgl. hierzu Kaptiel B.I.3 und die Kurzcharakteristik empirischer Untersuchungen im Anhang.

⁹⁴⁸ Vgl. auch Wagner/Wehling/Weingärtner 1995: 363.

zunächst vorgestellt und dann vor dem Hintergrund des entwickelten Erklärungsmodells diskutiert.

Die wesentliche empirische Grundlage der nachfolgenden Ausführungen stellen die entscheidungstheoretisch ausgerichteten empirischen Untersuchungen von Weber dar.⁹⁴⁹ Dieser unterscheidet und analysiert im wesentlichen zwei Dimensionen betrieblicher Weiterbildungsentscheidungen, die zum besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen zunächst skizziert werden.

Unter der Annahme, daß bestimmte situative Faktoren personalwirtschaftlichen Problemdruck auslösen, der durch den Einsatz von Weiterbildung reduziert werden kann, untersucht Weber zum einen die situative Komponente betrieblicher Weiterbildungsentscheidungen. Die drei untersuchten Gruppen von Kontextfaktoren, d.h. die Produktionsweise und Belegschaftsstruktur, die Änderungsdynamik und die Komplexität stehen zum Teil in Verbindung mit den Charakteristika der Transaktion. Die zweite untersuchte Dimension umfaßt verschiedene betriebswirtschaftspolitische Komponenten. Unter der Annahme, daß nicht nur der gegebene Weiterbildungsbedarf, sondern auch der von den Entscheidern wahrgenommene Problemdruck die betriebliche Weiterbildungsaktivität beeinflusst, werden die Entscheidungsträger bzw. ihre Problem- und Zielwahrnehmung untersucht. Diese wird ihrerseits als durch die faktische Problemlage (situative Rahmenbedingungen) und unternehmenspolitische Faktoren (Unternehmensphilosophie, Aktivität des Betriebsrates, Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente) beeinflusst angesehen. Die im Zusammenhang mit der politischen Dimension von Weiterbildungsentscheidungen untersuchten Variablen sowie die dahinterstehenden Annahmen stehen zum Teil im Zusammenhang mit den Überlegungen, die in der vorliegenden Arbeit mit Blick auf die Macht der Akteure erarbeitet wurden.

Die Ergebnisse weiterer Untersuchungen werden ergänzend in die Analyse einbezogen.

4.2 Diskussion ausgewählter empirischer Ergebnisse

4.2.1 Transaktionscharakteristika und Weiterbildungsverhalten

Die Bedeutung, die der betrieblichen Weiterbildung bei der Bereitstellung und Sicherung des Personalbedarfs zukommt, wird den theoretischen Überlegungen entsprechend maßgeblich durch die Transaktionscharakteristika Humankapitalspezifität, Humankapitalhöhe und Unsicherheit bestimmt. Vereinfacht und zusammenfassend wurde vermutet, daß der Umfang und die Vielfalt der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten um so größer sind, je höher das Ausmaß an Humankapitalspezifität und -höhe und je größer die Unsicherheit.

⁹⁴⁹ Vgl. Weber 1985. Das Forschungsdesign der herangezogenen Untersuchungen ist jeweils dem Anhang zu entnehmen.

Transaktionscharakteristika stehen in engem Zusammenhang mit situativen Rahmenbedingungen, wie die Diskussion des Einflusses der Unternehmensstrategie und der eingesetzten Technologie verdeutlicht hat. Folgende Wirkungszusammenhänge zwischen situativen Einflußfaktoren und der Weiterbildungsaktivität wurden in den Untersuchungen von Weber festgestellt:⁹⁵⁰

Die Weiterbildungsintensität in verschiedenen Wirtschaftsbranchen mit jeweils unterschiedlicher vorherrschender *Produktionstechnologie*⁹⁵¹ unterscheidet sich beträchtlich. Wirtschaftsbereiche, die durch arbeitsteilige Massenproduktion (Textil, Bekleidung, Schuhe, Möbel, Papier, Heizkörperherstellung, Zigaretten, Kraftfahrzeuge), spezifische Massenproduktion (Zulieferer von z.B. Gußteilen), routinisierte Montage (Bauwirtschaft) und mittlere Serienproduktion (Geräte, Werkzeuge, Apparate) gekennzeichnet sind, weisen eine vergleichsweise geringe Weiterbildungsaktivität auf. Wirtschaftsbereiche, für die Einzel- oder Kleinserienfertigung und Produktion auf Bestellung (Anlagenbau, Maschinen) und administrativ-distributive Leistungserstellung (Dienstleistungen: Handel, Banken, Versicherungen) das charakteristische Produktionsmerkmal sind, setzen demgegenüber in relativ großem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen ein.⁹⁵²

In ähnlicher Weise gehen Produkte mit einer großen *Wartungs- und Betreuungsintensität* mit einem deutlich höheren Weiterbildungsaufkommen einher als Produkte mit einer geringen Wartungs- und Betreuungsintensität, die in der Regel in arbeitsteiliger Massenproduktion hergestellt werden und mit einer weitgehenden Spaltung der Arbeitstätigkeiten verbunden sind.⁹⁵³

Ein positiver Zusammenhang besteht auch zwischen der *Forschungsintensität* (gemessen am Anteil der in Forschung und Entwicklung beschäftigten Arbeitnehmer) und der Weiterbildungsaktivität. Hohe Forschungsintensität wird dabei als Indiz für eine planmäßige Revision des Leistungsprogramms angesehen, das eine kontinuierliche Anpassung des Wissens großer Teile der Belegschaft fordert.⁹⁵⁴

⁹⁵⁰ Vgl. Weber 1985: 65-81.

⁹⁵¹ Für die Art der Produktionsweise ist die Branche, die in einer Vielzahl von Untersuchungen als Einflußfaktor herangezogen wird, nur ein grober Anhaltspunkt. Vgl. auch Weber 1985: 70. Zu ähnlichen branchenspezifischen Unterschieden vgl. auch Winter/Tholen 1983: 10 f.; Bardeleben/Böll/Kühn 1986: 92 ff.; Bardeleben u.a. 1990: 70; Kailer 1990: 148; Weiß 1990: 121 ff.; Schmidt/Hogreve 1994: 869.

⁹⁵² Vgl. Weber 1985: 71 f. Im Gegensatz hierzu stellen Hartl/Schedler/Thum-Kraft keine wesentlichen Unterschiede im Vorhandensein von Weiterbildungsmaßnahmen in Abhängigkeit von der verwendeten Fertigungstechnologie fest. Vgl. Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1981: 25 f. Dieser Zusammenhang wurde allerdings nur in Produktionsbetrieben untersucht und ist daher mit den Ergebnissen von Weber nicht zu vergleichen.

⁹⁵³ Vgl. Weber 1985: 73 f.

⁹⁵⁴ Vgl. Weber 1985: 74.

Der Einfluß der *Belegschaftsstruktur*, die im wesentlichen eine Folge bestimmter Produktionstechnologien und Produkteigenschaften darstellt,⁹⁵⁵ ist weniger eindeutig. Bei der Unterscheidung der Beschäftigtenstruktur nach dem Anteil der Schichtarbeiter, der Gelernten und der Mitarbeiter mit Hochschulabschluß zeigt sich nur zwischen dem Akademikeranteil und der Weiterbildungsaktivität ein relativ enger Zusammenhang, der auch durch andere Untersuchungen bestätigt wird.⁹⁵⁶ Gleichzeitig besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Akademikeranteil und der Forschungsintensität. Offen ist dabei, ob der dominante Einfluß von der produktbezogenen oder der personellen Komponente ausgeht, die an späterer Stelle nochmals thematisiert wird. Es wird allerdings vermutet, daß der produkt- oder produktionsbezogene Gesichtspunkt dominiert, d.h., der Akademikeranteil ist in bestimmten Unternehmen hoch, weil umfangreiche Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten erforderlich sind. Obgleich ein hoher Schichtarbeiteranteil auf eine arbeitsteilige Massenproduktion hinweist, die eher geringe Weiterbildungsaktivitäten erfordert, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Weiterbildungsaktivität zwischen Schichtbetrieben und anderen Betrieben. Eine mögliche Erklärung besteht in der - allerdings nicht untersuchten - größeren Kapitalintensität von Schichtbetrieben, die in stärkerem Maße technologiebezogene Weiterbildungsaktivitäten auslösen kann. Ein hoher Anteil technischer Arbeitnehmer in Verbindung mit einem geringen Anteil von Hochschulabsolventen spricht ebenfalls für eine Arbeitsorganisation, die nur wenig Weiterbildung erfordert, was durch die vergleichsweise geringe Weiterbildungsnachfrage dieser Arbeitnehmergruppen noch verstärkt wird.⁹⁵⁷

Im Ergebnis zeigt sich, daß vor allem der Einfluß, der vom Leistungsprogramm und der Produktionstechnologie ausgeht, entscheidend ist. Allein die beiden Variablen Wirtschaftsbereich und Forschungsintensität erklären 44 % der Varianz, die multiple Korrelation beträgt $R = .66$.⁹⁵⁸

Die Änderungsdynamik führt, gemessen an der *Anzahl weitreichender organisatorischer Änderungen*, zu keinen signifikanten Unterschieden in der Weiterbildungsaktivität. Wesentliche Aspekte der Änderungsdynamik, der dennoch eine große Bedeu-

⁹⁵⁵ Interessante Ergebnisse in diesem Zusammenhang legen auch Gebert/Steinkamp vor. Sie untersuchen die Weiterbildungsaktivitäten zweier ausgewählter Branchen. Bei den untersuchten Textilbetrieben herrscht die arbeitsteilige Massenproduktion vor, während im Maschinenbau vor allem Einzelstücke oder Kleinserien gefertigt werden. Parallele Unterschiede zeigen sich in der Beschäftigtenstruktur. Im Textilbereich dominieren innerhalb der gewerblichen Mitarbeiter die Angelernten, im Maschinenbau dagegen die Facharbeiter. Vgl. Gebert/Steinkamp 1990: (zusammenfassend) 224.

⁹⁵⁶ Eine zunehmende Bereitschaft zur Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Akademikeranteil bestätigen z.B. auch Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1991: 21.

⁹⁵⁷ Vgl. Weber 1985: 74 f.

⁹⁵⁸ Weber 1985: 76.

tung zugesprochen wird, werden, so die Annahme, vielmehr über den Wirtschaftsbe-
reich und die Forschungsintensität gemessen.⁹⁵⁹

Die Komplexität, die insbesondere in der *Beschäftigtenzahl* zum Ausdruck kommt,
bedingt einen erhöhten Bedarf an Koordinationsinstrumenten, zu denen auch die
betriebliche Weiterbildung zu rechnen ist. Wie erwartet, nimmt mit zunehmender
Beschäftigtenzahl der Umfang an Weiterbildung zu, was auch anderen Unters-
uchungsergebnissen entspricht.⁹⁶⁰

Als unmittelbar relevant wird in diesem Zusammenhang auch die *Organisations- und
Führungsform* angesehen. Bei dynamischer Umwelt und heterogener Aufgaben-
struktur liegt eine Führungsvariante nahe, die ein hohes Maß an Identifikation mit
gemeinsamen Zielen und Werten sowie - aufgrund der relativen Unabhängigkeit der
Akteure - einen gewissen Einblick in betriebliche Zusammenhänge sicherstellt, was
durch entsprechende Weiterbildungsaktivitäten unterstützt werden kann. Diese Ver-
mutung wird durch die vorliegenden Befunde gestützt. Bei der Unterscheidung von
bürokratischer und organischer Organisations- und Führungsform zeigt sich, daß der
Umfang an Weiterbildungsaktivitäten bei Vorliegen der organischen Form, die sich
durch ein hohes Ausmaß an Delegation und dezentraler Koordination auszeichnet,
größer ist als bei der bürokratischen Form, die durch ein geringes Ausmaß an Dele-
gation und Koordination gekennzeichnet ist.

Hinsichtlich der *Marktstellung* wird des weiteren vermutet, daß bei einer Abwei-
chung von der Idealsituation der polypolistischen Konkurrenz, bei der der Marktme-
chanismus bzw. der Marktpreis die zentralen Informationen zur Verfügung stellt,
zusätzliche Aktivitäten der Informationsgewinnung und -verarbeitung erforderlich
sind, die auch Weiterbildungsaktivitäten einschließen. Auch diese Vermutung wird
durch die empirischen Befunde gestützt.

Hinsichtlich des Einflusses der Komplexität auf das Weiterbildungsverhalten zeigt
sich insgesamt, daß die multiple Korrelation der vier Faktoren Beschäftigtenzahl,
Umsatz, Organisations- und Führungsform und Nicht-Polypol bei $R = .47$ und die
erklärte Varianz bei 21,7 % liegt.⁹⁶¹

Die empirisch untersuchten situativen Einflußfaktoren stehen zum Teil in Verbin-
dung mit den in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt stehenden Transaktionscha-
rakteristika. So bestehen enge Zusammenhänge zwischen der Produktionsweise und
der Art der Leistungserstellung einerseits und der Humankapitalspezifität und der
Verhaltensunsicherheit sowie der hierauf einflußnehmenden Unternehmensstrategie

⁹⁵⁹ Vgl. Weber 1985: 76 ff. u. 81.

⁹⁶⁰ Ein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Umfang an Weiterbildungsaktivitäten wird, wenn auch in der Regel ohne weitergehende Diskussion der darin zum Ausdruck kommenden Wirkungsmechanismen, von einer Vielzahl von Untersuchungen konstatiert. Dies gilt insbesondere für Untersuchungen, die einen eher engen Weiterbildungsbegriff zugrunde legen. Vgl. z.B. Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1981: 18 f.; Deutscher Industrie- und Handelstag 1984: 68; Bardeleben/Böll/Kühn 1986: 92 ff.; Semlinger 1989: 340 f.; Schmidt 1995: 870.

⁹⁶¹ Vgl. Weber 1985: 81.

andererseits. Die hiermit direkt in Verbindung stehende Belegschaftsstruktur, insbesondere der Anteil der Akademiker, bringt den Einfluß der zusätzlich zu den Transaktionscharakteristika Unsicherheit und Humankapitalspezifität diskutierten Humankapitalhöhe zum Ausdruck. Diese ist gleichzeitig für den in dieser Arbeit analysierten Einfluß der marktbedingten Knappheit und damit die Macht der Transaktionspartner relevant, die jedoch erst an späterer Stelle diskutiert wird. Die Änderungsdynamik und die Komplexität stehen schließlich in Verbindung mit der parametrischen Unsicherheit, wobei sie gleichzeitig auch Aspekte der Spezifität und Verhaltensunsicherheit berühren.

Bei der nun folgenden Diskussion der Ergebnisse werden aus analytischen Gründen die von Williamson vorgeschlagene Unterscheidung von vier institutionellen Arrangements und auch die in dieser Arbeit entwickelte Unterscheidung von drei alternativen Personalstrategien bzw. alternativen Weiterbildungsstrategien zugunsten einer dichotomisierenden Unterscheidung aufgegeben. Bei einer Unterscheidung von Transaktionen mit hoher Spezifität und hoher Unsicherheit und Transaktionen mit geringer Spezifität und geringer Unsicherheit stimmen die zuvor referierten Ergebnisse, trotz der Schwierigkeiten der Vergleichbarkeit der Variablen, relativ gut mit den hier entwickelten Wirkungsmechanismen überein.

Produktionsabläufe mit einem niedrigen Grad an Arbeitsteilung und einem hohen Grad an Komplexität sowie ein Leistungsprogramm, das durch hohe Wartungs- und Betreuungsintensität gekennzeichnet ist, stehen in engem Zusammenhang mit Transaktionen, die durch eine hohe Humankapitalspezifität und hohe Verhaltensunsicherheit gekennzeichnet sind. Eine hohe Forschungsintensität, die mit einem vergleichsweise hohen Akademikeranteil einhergeht, bedingt zum einen bei den in der Forschung tätigen Mitarbeitern sowohl einen Bedarf an hohen bzw. seltenen Qualifikationen als auch den weiteren Aufbau spezifischer (und allgemeiner) Kenntnisse und Fertigkeiten. Gleichzeitig hat die Umsetzung der Forschungsergebnisse in Form neuer Produkte und Produktionsverfahren eine entsprechende Veränderung der Qualifikationserfordernisse bei weiteren Teilen der Belegschaft zur Folge, die neue Produktionsverfahren einsetzen oder neue Produkte vertreiben.⁹⁶²

Die Änderungsdynamik steht zum einen im Zusammenhang mit der parametrischen Unsicherheit. Sie bedingt vor allem Weiterbildungsaktivitäten, die ex post im Sinne der Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an den veränderten Qualifikationsbedarf erforderlich sind. Sie sind dann zu erwarten, wenn die Anpassung gegenüber dem

⁹⁶² Nach Bardeleben/Böll/Kühn arbeitet fast ein Drittel aller Weiterbildungsteilnehmer im Absatzbereich ihres Betriebes, auf den fast 50 % aller Teilnehmerstunden entfallen. Besonders ausgeprägt ist dies mit 90 % der Teilnehmerstunden in der Elektroindustrie. Überwiegend handelt es sich dabei um anwendungsbezogene Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte. In der Textil- und Metallindustrie kommen die Schulungsteilnehmer demgegenüber überwiegend aus dem Produktionsbereich. Gegenstand der Lehrveranstaltungen sind dort überwiegend Kenntnisse zur Einführung neuer Produkttechnologien. Vgl. Bardeleben/Böll/Kühn 1986: 85 ff.

marktlichen Austausch effizienter ist. Wenn weite Teile der Änderungsdynamik jedoch, wie angenommen, über die Forschungsintensität und den Wirtschaftsbereich gemessen werden, bestehen zum anderen auch Zusammenhänge mit der Humankapitalspezifität und der Verhaltensunsicherheit.

Die mit Blick auf die Komplexität im einzelnen betrachteten Faktoren sowie die dabei angenommenen Wirkungszusammenhänge wurden in der vorliegenden Arbeit nur partiell diskutiert, gehen aber, dies gilt vor allem für die Führungsform, mit den hier angestellten Überlegungen weitgehend konform. Die Marktstellung in der zuvor betrachteten Form geht mit einer unterschiedlichen Ausprägung der parametrischen Unsicherheit einher. Die Beschäftigtenzahl blieb bei der theoretischen Diskussion weitgehend unberücksichtigt. Indirekt wurde sie allerdings in die Betrachtung einbezogen, indem eine steigende Beschäftigtenzahl mit einer zunehmenden Aufgabenspezialisierung und der Bildung von Abteilungen, wie z.B. der Weiterbildungsabteilung, einhergeht. Diese Abteilungen bzw. die dort Beschäftigten stellen weitere Transaktionspartner dar, deren Verhalten es ebenfalls z.B. über die Formulierung von Weiterbildungsgrundsätzen oder die Vergabe von Bildungsbudgets zu steuern gilt.

Gleichzeitig, dies sei bereits an dieser Stelle angesprochen, besteht erst bei einer größeren Beschäftigtenzahl die Möglichkeit, daß Personal- und Bildungsexperten zum Einsatz kommen, die je nach Machtposition eine sensibilisierte Problemwahrnehmung und -handhabung fördern können. Die Beschäftigtenzahl ist transaktionskostentheoretisch ferner unter dem Gesichtspunkt der Häufigkeit relevant, die an dieser Stelle kurz angesprochen werden soll. Für kleine Betriebe ist die Etablierung von Weiterbildungsverantwortlichen sowie der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Lehrveranstaltungen mit vergleichsweise hohen Kosten für die Etablierung und Nutzung verbunden und eine Amortisation kaum möglich. Wie verschiedene empirische Untersuchungen, die ein weites Verständnis von Weiterbildung zugrunde legen, zeigen, spielt in Klein- und Mittelbetrieben insbesondere das Training-on-the-job eine wichtige Rolle, das diesen Problemen weniger ausgesetzt ist. Sofern institutionalisierte Weiterbildung erfolgt, wird dabei in vergleichsweise großem Umfang auf externe Weiterbildungsangebote zurückgegriffen. Die Entscheidung über externe und interne Weiterbildung kann grundsätzlich entsprechend der Entscheidung über Fremdbezug oder Eigenherstellung behandelt werden, wobei das Charakteristikum der Häufigkeit bei kleiner Beschäftigtenzahl die Vorteile des Fremdbezugs verstärkt.

4.2.2 Macht der Akteure und Weiterbildungsverhalten

Die Bereitstellung und Sicherung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Humanressourcen erfolgt über einen Austauschprozeß zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die jeweils an der optimalen Verwertung ihres Kapitals interessiert sind. In welchem Maße die Transaktionspartner bei der Problembearbeitung ihre eigenen Interessen einbringen können, wird den theoretischen Überlegungen zufolge durch

die Charakteristika der Transaktion selbst sowie die Machtverteilung zwischen den Transaktionspartnern beeinflusst. Je größer die marktbedingte Knappheit der benötigten Arbeitskräfte, desto besser wird ihre Verhandlungsposition sein und desto eher werden Arbeitnehmerinteressen bei der Problembearbeitung berücksichtigt. Obgleich nicht einander entsprechend, wurde vereinfacht unterstellt, daß die marktbedingte Knappheit tendenziell mit der Höhe der formalen Qualifikation zunimmt. Neben den Transaktionspartnern Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. ihren Interessen und ihrer Machtausstattung hat auch die Personal- und Bildungsabteilung einen Einfluß auf die Problemwahrnehmung und -bearbeitung. Je größer ihre Macht, desto stärker werden personalwirtschaftliche Probleme wahrgenommen und desto mehr Weiterbildungsaktivitäten mit weitergehenden Zielsetzungen sind zu erwarten.

Hiermit ist gleichzeitig ein Problem angesprochen, das zu Beginn dieses Teils der Arbeit diskutiert wurde, d.h. die analytische Trennung einer vornehmlich auf Produktivitätserhöhung und einer auf die transaktionskosteneffiziente Organisation von Transaktionen ausgerichteten Weiterbildung sowie der zwischen derartigen Bildungsmaßnahmen bestehenden Wirkungszusammenhänge. Ob und in welchem Ausmaß produktionskosten- oder transaktionskostenbezogene Überlegungen beim Einsatz der betrieblichen Weiterbildung im Vordergrund stehen, kommt zum Teil bei der Analyse der Ziele der betrieblichen Weiterbildung zum Ausdruck.

Die mit Weiterbildung verfolgten Ziele sowie die Einflußfaktoren auf die Problem- und Zielwahrnehmung untersucht Weber als die sog. betriebswirtschaftspolitische Dimension von Weiterbildungsentscheidungen.⁹⁶³ Unternehmen stufen demnach folgende Weiterbildungsziele als "sehr wichtig" ein: Vermittlung von Qualifikationen (81 %), Nachwuchssicherung (44 %), Motivation der Mitarbeiter (39 %), Förderung der Identifikation mit den Unternehmenszielen (24 %), Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen (13 %), Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter (35 %), Förderung der Flexibilität der Mitarbeiter (30 %), Anerkennung für besondere Leistungen und Betriebstreue (5 %), gesellschaftspolitische Ziele (1 %).⁹⁶⁴

Im wesentlichen können drei Zielkategorien unterschieden werden. Diese sind die Verbesserung der unmittelbaren, fachbezogenen Kenntnisse im Sinne der Sicherung der Aufgabenerfüllung (Vermittlung von Qualifikationen, Nachwuchssicherung), die Verbesserung allgemeiner Fähigkeiten, die über bloßes Wissen hinausgehen (Flexibilität, Innovation), und die Sicherstellung der Integration (Bindung, Motivation).⁹⁶⁵ Daß zwischen den Zielen innerhalb dieser drei Zielkategorien enge Verbindungen bestehen, zeigte sich auch bei der Betrachtung von Korrelationsbeziehungen zwischen den Zielkategorien. Enge Zusammenhänge bestehen demnach einerseits zwischen den Zielen Flexibilität und Innovation und andererseits zwischen den Zielen

⁹⁶³ Vgl. Weber 1985: 82-128.

⁹⁶⁴ Vgl. Weber 1985: 94.

⁹⁶⁵ Vgl. zu ähnlichen Ergebnissen hinsichtlich der Bedeutung der Weiterbildungsziele auch Winter/Tholen 1979: 14 f.; Winter/Tholen 1993:6;

Identifikation, Integration und Motivation. Das Ziel Integration nimmt dabei eine zweifache Stellung ein, da es gleichzeitig mit dem Ziel Innovation als auch mit dem Ziel Flexibilität eng zusammenhängt.⁹⁶⁶

Die dominante Zielkategorie stellt der Qualifizierungsaspekt dar, d.h. Ziele, die eng auf die Aufgabenerfüllung ausgerichtet sind, stehen im Vordergrund,⁹⁶⁷ was auch durch andere Untersuchungen bestätigt wird.⁹⁶⁸ Hierunter fallen zunächst alle Maßnahmen, die auf die Anpassung der Qualifikation des Mitarbeiters an die aktuellen und zukünftigen Anforderungen abzielen. Dies sind zum einen jene Maßnahmen, die im Sinne der Produktivitätssteigerung zum Aufbau spezifischer Qualifikationen führen. Zum anderen fallen hierunter auch solche Weiterbildungsaktivitäten, die durch die Vermittlung branchenspezifischer oder allgemeiner Qualifikationen Anpassungserfordernisse des institutionellen Arrangements sicherstellen. Derartige Weiterbildungsaktivitäten sind effizient, wenn die interne Entwicklung mit geringeren Kosten einhergeht als die Bereitstellung der Qualifikationen über den marktlichen Austausch. Dies ist zu erwarten, wenn allgemeiner Qualifikationsbedarf bei gleichzeitigem Vorliegen von Humankapitalspezifität auftritt oder der Austausch der Transaktionspartner aufgrund des erforderlichen allgemeinen Qualifikationsprofils (Knappheit) mit vergleichsweise hohen ex ante-Transaktionskosten verbunden ist.

Des weiteren verdeutlichen die Ergebnisse aber auch, daß neben der Vermittlung der unmittelbar fachbezogenen Qualifikationen ebenso - wenn auch in geringerem Umfang - Ziele angestrebt werden, denen relativ eindeutig vor allem eine transaktionskostenmindernde Wirkung zukommt, indem die Anpassungsfähigkeit, das Ausmaß an Steuerung und Kontrolle und die Anreizintensität des institutionellen Arrangements erhöht werden. Dies sind die Motivations-, Integrations- und Flexibilitätswirkungen von Weiterbildung. Sie sind bei Vorliegen eines vorausgegangenen Aufbaus von Humankapitalspezifität relevant, um die Leistung und Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb zu gewährleisten bzw. zu erhöhen.

Diese Ergebnisse machen deutlich, daß die durch Weiterbildung erzielbaren Wirkungen wie erwartet für Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutung sind. Streng tätigkeitsbezogene und damit vornehmlich produktivitätserhöhende Wirkungen stehen gemeinsam mit den transaktionskostenrelevanten Wirkungen im Sinne der Anpassung im Vordergrund. Die darüber hinaus vom Integrations- und Steuerungsbedarf ausgehenden transaktionskostenrelevanten Wirkungen der Weiterbildung werden demgegenüber seltener und in der Regel nur bei gleichzeitiger Nennung qualifikationsbezogener Ziele angeführt. Diese, den theoretischen Überlegungen

⁹⁶⁶ Vgl. Weber u.a. 1981: 35 u. 37.

⁹⁶⁷ Vgl. Weber 1985: 93 f.

⁹⁶⁸ Ein tendenziell ähnliches Bild zeigt sich, obwohl der Vergleich aufgrund andersartiger Frageformulierungen und Antwortvorgaben nur beschränkt möglich ist, z.B. bei Weiß 1990: 73 f.; Kailer 1990: 37; Bardeleben u.a. 1990: 106.

weitgehend entsprechenden Ergebnisse, dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die weiteren transaktionskostenrelevanten Wirkungen vergleichsweise schwer erfaßbar sind und möglicherweise die Bedeutung der Weiterbildung zur Handhabung der Integrations- und Steuerungsprobleme in der betrieblichen Praxis oft nicht erkannt werden.

Mit Blick auf die hier angestellten theoretischen Überlegungen ist schließlich von besonderer Bedeutung, ob die mit Weiterbildung angestrebten Ziele sowie der Umfang der hierauf jeweils ausgerichteten Weiterbildungsaktivitäten systematisch in der angenommenen Art und Weise mit den Ausprägungen der Charakteristika der Transaktion variieren.

Zwar liegen keine Ergebnisse darüber vor, welche Arten von Weiterbildungsaktivitäten mit welcher Zielsetzung bei Vorliegen bestimmter Ausprägungen der Transaktionscharakteristika zum Einsatz kommen. Einige Untersuchungsergebnisse legen jedoch nahe, daß die mit Weiterbildung verfolgten Ziele in Abhängigkeit von den Transaktionscharakteristika in der angenommenen Art und Weise variieren. Unter Berücksichtigung der zuvor angesprochenen unterschiedlichen Weiterbildungsaktivitäten je nach Art der Produktionsweise in verschiedenen Wirtschaftsbereichen ist in diesem Zusammenhang eine von Kailer durchgeführte vergleichende Betrachtung der Weiterbildungsziele von Dienstleistern, Industriebetrieben und Kleingewerbetreibenden von Interesse. Besonders weiterbildungsaktive Unternehmen im Bereich Geld-, Kredit- und Versicherungswesen weisen demnach bei fast allen Weiterbildungszielen die häufigsten Nennungen auf. Neben der fachbezogenen Qualifikationsvermittlung kommt der Vermittlung nicht-fachspezifischer Qualifikationen (z.B. Förderung der allgemeinen Persönlichkeitsbildung, Training sozialer Fertigkeiten), der Steigerung der Identifikation und der Bereitschaft für organisatorische Änderungen die vergleichsweise größte Bedeutung zu. In der Industrie werden neben der Behebung von Qualifikationsdefiziten, der Einführung neuer Technologien und der Aufstiegsvorbereitung, die Förderung der Identifikation und der Persönlichkeitsentwicklung vergleichsweise häufig als Ziele genannt. Im vornehmlich kleinbetrieblichen Gewerbe kommt den fachbezogenen Zielen - wenn auch bei kleinerer Nennungshäufigkeit - die relativ größte Bedeutung zu, d.h., das Training sozialer Fertigkeiten und die Persönlichkeitsentwicklung werden relativ selten benannt.⁹⁶⁹ In ähnlicher Weise stellt Weiß fest, daß verhaltensorientierte Motive im Dienstleistungssektor tendenziell eine größere Rolle spielen als im produzierenden Gewerbe.⁹⁷⁰

Relevant erscheinen in diesem Zusammenhang ferner einige von Winter/Tholen ermittelte Untersuchungsergebnisse, die deutliche Unterschiede hinsichtlich der mit Weiterbildung verfolgten Ziele bei verschiedenen Beschäftigtengruppen nachweisen:

⁹⁶⁹ Vgl. Kailer 1990: 41.

⁹⁷⁰ Vgl. Weiß 1990: 75. Dieser stellt gleichzeitig fest, daß die Motive, die am häufigsten als wichtig oder sehr wichtig angesehen werden, gleichzeitig auch jene Motive sind, die am häufigsten mit anderen Motiven zusammen als wichtig angesehen werden. Vgl. Weiß 1990: 76.

Bei 11 abgefragten Zielkategorien⁹⁷¹ zeigte sich, daß fast allen Zielen, d.h. sowohl produktivitätsfördernden als auch den verschiedenen transaktionskostenmindernden Funktionen, eine relativ große Bedeutung für Tarifangestellte und andere Angestellte beigemessen wird. Für die Gruppe der Facharbeiter werden die Ziele Nachwuchssicherung, die Vertiefung von Spezialkenntnissen und die Vertiefung allgemeinen Fachwissens als wichtig angesehen. Eine mittlere Bedeutung nehmen ferner die Ziele Verbesserung der beruflichen Flexibilität, der Teamarbeit und der Arbeitsmotivation ein. Bei der Gruppe der Nicht-Facharbeiter wird demgegenüber allen Zielen eine eher geringe Bedeutung beigemessen.⁹⁷²

Wie bereits angesprochen, untersucht Weber im Anschluß an die mit Weiterbildung verfolgten Ziele die Frage, welche Faktoren die Problem- und Zielwahrnehmung im Bildungsbereich beeinflussen. Als mögliche Einflußfaktoren gelten zum einen die faktische Problemlage (Produktionsweise und Beschäftigtenzahl, Änderungsdynamik, Komplexität) und zum anderen unternehmenspolitische Einflüsse (Unternehmensphilosophie, Aktivität des Betriebsrates). Diesen zugerechnet wird auch der - allerdings getrennt betrachtete - Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente. Es zeigten sich folgende Ergebnisse:

Zwischen der Zielformulierung und den zuvor bereits angesprochenen situativen Faktoren bestehen durchgängig positive und überwiegend signifikante Zusammenhänge. Die Tatsache, daß der Zusammenhang zwischen dem *Wirtschaftsbereich* und der *Betreuungsintensität* des Produkts einerseits und weit formulierten Weiterbildungszielen andererseits besonders eng ist, erhärtet die Annahme, daß ein vom Leistungsprogramm ausgehender Problemdruck zu einer erhöhten Problemwahrnehmung führt. Die ebenfalls signifikanten Zusammenhänge zwischen der *Beschäftigtenzahl* und dem *Akademikeranteil* einerseits und weit formulierten Weiterbildungszielen andererseits stützt die Vermutung, daß Weiterbildung zum einen zur Reduzierung organisatorischer Komplexität eingesetzt wird und zum anderen eine erhöhte Mitarbeiterqualifikation und ein verstärktes Bildungsinteresse eine sensibilisierte Wahrnehmung von Weiterbildungszielen bewirkt. Gleichzeitig zeigt ein Vergleich der Korrelationen zwischen den Kontextfaktoren und der Zielformulierung bzw. der Weiterbildungsaktivität, daß die *Betreuungsintensität des Produktes* und die *Anzahl tiefgreifender Änderungen* mit der Zielformulierung in einem engeren Zusammenhang stehen als mit der Weiterbildungsaktivität selbst.

Betriebliche Änderungen scheinen demnach mit einer erhöhten Aufmerksamkeit im Bereich der Weiterbildung einherzugehen, auch wenn sich hierdurch ausgelöste Bil-

⁹⁷¹ Als Zielkategorien wurden unterschieden: Vermittlung von Kenntnissen zur Menschenführung, Verbesserung der beruflichen Flexibilität, der Teamarbeit, des Fachwissens, der Spezialkenntnisse, der Arbeitsmotivation, der Lernbereitschaft und Aufnahmefähigkeit, der Wettbewerbsfähigkeit, Verhinderung der Betriebsblindheit, Sicherung qualifizierten Personals, Nachholen eines Berufsabschlusses. Das letztgenannte Ziel hat für alle Berufsgruppen keine große Bedeutung. Vgl. Winter/Tholen 1983: 23.

⁹⁷² Vgl. Winter/Tholen 1983: 22 f.

dungsaktivitäten in einem engen Rahmen bewegen. In größeren Betrieben besteht eine verstärkte Tendenz zur systematischen Auseinandersetzung mit Weiterbildungsfragen und einer entsprechenden Formulierung von Zielen. Dies könnte dadurch bedingt sein, daß in größeren Betrieben eher auf Personal- und Bildungsfragen spezialisierte Abteilungen bestehen. Die zum Teil festgestellten stärkeren Zusammenhänge zwischen den Kontextfaktoren und der Zielwahrnehmung als zwischen den Kontextfaktoren und der Weiterbildungsaktivität legen des weiteren die Vermutung nahe, daß Entscheidungen über einzusetzende Weiterbildungsmaßnahmen vorwiegend mit dem Ziel der Qualifizierung zur Aufgabenerfüllung getroffen werden. Die Formulierung weitergehender Ziele scheint demgegenüber eher stärker von individuellen Bewertungen der Entscheider und von unternehmenspolitischen Faktoren beeinflusst zu sein.⁹⁷³

Vor dem Hintergrund der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Überlegungen legen die Ergebnisse die Vermutung nahe, daß Unternehmen vor allem die produktivitätserhöhenden Wirkungen von Weiterbildung und die transaktionskostenmindernden Wirkungen im Sinne der ex post-Anpassung wahrnehmen, die aus betrieblicher Sicht nur schwer analytisch zu trennen sind. Die weiteren transaktionskostenrelevanten Wirkungen der Weiterbildung bzw. deren Wahrnehmung und Einbeziehung in Entscheidungen, die eine besondere Sensibilität voraussetzen, dürften demgegenüber in besonderem Maße durch die Macht der Akteure Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die Macht der Personalabteilung beeinflusst werden.

Diese Zusammenhänge sind zwar bislang nicht direkt Gegenstand empirischer Untersuchungen, wiederum weisen allerdings einige Ergebnisse in die vermutete Richtung. Von Interesse ist in diesem Fall der Einfluß der unternehmenspolitischen Komponenten: Hinsichtlich des Einflusses der *Aktivität des Betriebsrates* zeigt sich, daß eine starke Beteiligung des Betriebsrates bei der Planung und Gestaltung des Weiterbildungsangebotes verstärkt zu der Formulierung vielfältiger Weiterbildungsziele führt und - wenn auch weniger deutlich - die Problemwahrnehmung erhöht, welche ihrerseits auf die Weiterbildungsaktivitäten einwirkt. Der direkte Einfluß der Aktivitäten des Betriebsrates auf das Weiterbildungsverhalten wird insgesamt als eher gering eingeschätzt. Offen ist dabei auch die Richtung des Wirkungszusammenhangs, d.h., führt eine verstärkte Aktivität des Betriebsrates zu mehr Weiterbildung, oder bewirken verstärkte Weiterbildungsaktivitäten eine verstärkte Beschäftigung des Betriebsrates mit der Weiterbildung? Für einen Zusammenhang zwischen der *Unternehmensphilosophie* und der Formulierung von Weiterbildungszielen ergaben sich nur recht schwache Zusammenhänge, obgleich zwischen der Unternehmensphilosophie und der Weiterbildungsaktivität ein stärkerer, wenn auch nicht signifikanter Zusammenhang besteht.⁹⁷⁴

⁹⁷³ Vgl. Weber 1985: 95 f.

⁹⁷⁴ Vgl. Weber 1985: 96 ff.

Die Bedeutung, die der Weiterbildung in einem Unternehmen beigemessen wird, kommt auch in verschiedenen Aspekten der organisatorischen Einbindung dieses Bereiches zum Ausdruck. Der Personalleiter ist - unabhängig von der Zahl der Hierarchieebenen - meistens der zweiten Hierarchieebene zugeordnet. Die Zahl der im Bildungsbereich Beschäftigten zeigt eine erhebliche Streuung, die sowohl durch die unterschiedliche Weiterbildungsaktivität als auch durch den unterschiedlichen Aufgabenumfang, der dem Bildungsbereich zugewiesen ist, zu erklären ist. Je nach den spezifischen Gegebenheiten ist der Einsatz eines hauptamtlichen Mitarbeiters zur Sicherstellung bzw. Bereitstellung eines Weiterbildungsangebotes ab einer Beschäftigtenzahl von 500, zum Teil aber auch erst bei einer Beschäftigtenzahl ab 2000 zu erwarten. Als Orientierungsgröße kann der ermittelte Median von 0,6 Beschäftigten im Bildungsbereich je 1000 Beschäftigte dienen, wobei in Abhängigkeit von den jeweiligen Gegebenheiten nach oben oder unten Abweichungen zu erwarten sind.⁹⁷⁵ Ob die Weiterbildungsaktivitäten systematisch in Abhängigkeit von der Macht der Personal- und Bildungsabteilung variiert, wurde nicht untersucht. Relevant sind diese Ergebnisse jedoch insofern, als - dies wurde bereits angesprochen - die engere Formulierung von Weiterbildungszielen und das geringere Ausmaß an Bildungsaktivitäten in Klein- und Mittelbetrieben zum Teil durch die fehlende Macht von Bildungsverantwortlichen zu erklären sind.

Insgesamt besteht zwischen den Variablen weit formulierte Weiterbildungsziele und der Weiterbildungsaktivität ein deutlicher Zusammenhang. Da weit formulierte Weiterbildungsziele allerdings wie die Weiterbildungsaktivität selbst in erheblichem Maße von den sonstigen Kontextfaktoren beeinflußt werden, kann die Zielvarianz den Ergebnissen zufolge nur einen kleinen Teil der Varianz insgesamt erklären.⁹⁷⁶

Schließlich sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse bezüglich des Einsatzes *entscheidungsunterstützender Instrumente* sowie deren Einfluß auf die Weiterbildungsaktivität von Interesse. Derartige Instrumente erfüllen Koordinations-, Motivations- und Kontrollaufgaben und unterstützen damit die Steuerung von Einzelentscheidungen der verschiedenen Akteure.⁹⁷⁷ Hinsichtlich des Einflusses entscheidungsunterstützender Instrumente zeigt sich, daß zwischen dem Vorhandensein von Weiterbildungsplänen, Personalentwicklungsplänen und schriftlich formulierten Weiterbildungsgrundsätzen einerseits und der Existenz von Weiterbildungszielen mit einem weiten Wirkungsspektrum andererseits signifikante Zusammenhänge bestehen. Es ist anzunehmen, daß derartige Instrumente verstärkt in solchen Betrieben zum Einsatz kommen, die eine umfassende Problemsicht haben. Gleichzeitig kann allerdings auch vermutet werden, daß ein verstärkter Einsatz derartiger Instrumente eine sensibilisierte Problemwahrnehmung bewirkt. Der ermittelte Zusammenhang,

⁹⁷⁵ Vgl. Weber 1985: 116 f.

⁹⁷⁶ Vgl. Weber 1985: 102.

⁹⁷⁷ Vgl. Weber 1985: 106 ff.

der sich auch in anderen Untersuchungen zeigt,⁹⁷⁸ kann somit das Ergebnis wechselseitiger Wirkungen sein.⁹⁷⁹ Der Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente, der mit einer Veränderung der Weiterbildungsaktivitäten einhergeht, wird vor allem durch die faktische Problemlage beeinflusst, d.h. durch das Leistungsprogramm und die zur Leistungserstellung erforderliche Technologie, den Anteil des hochqualifizierten Personals und die organisatorischen Veränderungen. Darüber hinaus kommt den unternehmenspolitischen Komponenten, insbesondere der Aktivität des Betriebsrates, Bedeutung zu. Auf die Weiterbildungsaktivität nehmen die mit Blick auf die politische Dimension untersuchten Variablen insgesamt vor allem mittelbar Einfluß, indem sie eine sensibilisierte Problemwahrnehmung mit entsprechender Formulierung von Weiterbildungszielen und eine erhöhte Bereitschaft zum Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente bewirken.⁹⁸⁰

Schließlich besteht hinsichtlich der eingesetzten Instrumente und der Weiterbildungsaktivität eine deutliche Zielgruppenorientierung, was in allen Untersuchungen, die diese Zusammenhänge betrachten, festgestellt wird.⁹⁸¹ So werden beispielsweise die verschiedenen Elemente von Personalentwicklungssystemen in unterschiedlichem Maße, je nach Zielgruppe, eingesetzt. Für Führungskräfte und kaufmännische Angestellte werden deutlich mehr Maßnahmen der Personalentwicklung ergriffen als für gewerbliche Arbeitnehmer. Hinsichtlich der Art der eingesetzten Instrumente zeigt sich, daß für Führungskräfte und - mit Einschränkung - für kaufmännische Arbeitnehmer stärker individuell ausgerichtete Maßnahmen ergriffen werden als für gewerbliche Arbeitnehmer. Gezielte Weiterbildungsempfehlungen, Nachfolge- und Laufbahnplanung sowie die Erfassung des Entwicklungspotentials kommen häufiger bei Führungskräften als bei gewerblichen Arbeitnehmern zum Einsatz. Die innerbetriebliche Stellenausschreibung kommt demgegenüber als weniger individuell ausgerichtetes und durch das Betriebsverfassungsgesetz geförderte Maßnahme eher mit Blick auf Nicht-Führungskräfte zum Einsatz.⁹⁸²

Den theoretischen Ausführungen der vorliegenden Arbeit entsprechend, ist diese Zielgruppenorientierung eine Folge der Ausrichtung der Personalarbeit und damit auch des Einsatzes entscheidungsunterstützender Instrumente an den Charakteristika der zugrunde liegenden Transaktion, wobei auch die Humankapitalspezifität eine Rolle spielt. Diese Annahme kann durch die vorliegenden empirischen Ergebnisse

⁹⁷⁸ Vgl. z.B. Winter/Tholen 1983: 14 f.; Kailer 1990: 106.

⁹⁷⁹ Vgl. Weber 1985: 99.

⁹⁸⁰ Einen weiteren möglichen Einflußfaktor, der in der vorliegenden Erhebung aufgrund der Konzentration auf Mittel- und Großbetriebe vermutlich nicht voll zur Wirkung kommt, stellt die Betriebsgröße dar. Vgl. Weber 1985: 125.

⁹⁸¹ Eine deutliche Zielgruppenorientierung wird in der Regel in allen Untersuchungen, die die Struktur der Teilnehmer an Weiterbildung analysieren, konstatiert. Vgl. hierzu die Vielzahl der Untersuchungen im Anhang, die die Zielgruppen der Weiterbildung ausweisen.

⁹⁸² Einen ähnlichen zielgruppenspezifischen Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente konstatieren z.B. auch Hartl/Schedler/Thum-Kraft 1981: 27; Winter/Tholen 1983: 16 ff.

zwar nicht eindeutig belegt werden, allerdings sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen plausibel.

In diesem Zusammenhang ist des weiteren ein Ergebnis einer von Winter/Tholen durchgeführten Untersuchung von Interesse. Als Begründungen für die betriebliche Weiterbildung untersuchen diese u.a. den Einfluß der Arbeitsmarktsituation. Diese beeinflusst den theoretischen Überlegungen nach das Machtverhältnis zwischen den Akteuren Arbeitgeber und Arbeitnehmer, indem eine erhöhte Arbeitskräfteknappheit die Abhängigkeit des Arbeitgebers von den entsprechenden Transaktionspartnern erhöht, was in der Folge auch das Ausmaß an Weiterbildungsaktivitäten beeinflusst. Bei der Untersuchung, ob vor allem ein niedriges Angebot von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt zu verstärkten Weiterbildungsaktivitäten führt, zeigt sich, daß die meisten befragten Unternehmen (63 %) diesbezüglich keine Einschätzung abgeben können. Ein Drittel der Unternehmen gab allerdings an, daß ein überwiegend niedriges Angebot von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt für sie ein wesentliches Motiv für die Durchführung von Weiterbildung sei. 3 % der Unternehmen schätzen die Weiterbildung auch bei einem hohen Angebot von Arbeitskräften als notwendig ein.⁹⁸³

Diese Ergebnisse zeigen, daß ein geringes Arbeitskräfteangebot von Unternehmen häufig nicht mit Weiterbildung in Verbindung gebracht wird. Bei denjenigen Unternehmen, die eine Einschätzung abgeben konnten, scheint eine vergleichsweise geringe Zahl von potentiellen Transaktionspartnern allerdings den Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen zu erhöhen, was die theoretischen Überlegungen stützt.

Zusammenfassend kommt Weber im Anschluß an die Betrachtung einzelner Wirkungszusammenhänge, die hier nur auszugsweise vorgestellt wurden, zu folgendem wichtigen Gesamtergebnis: Die Analyse des Zusammenhangs zwischen den Faktoren des situativen Kontexts und der betrieblichen Weiterbildungsaktivität ergibt insgesamt eine multiple Korrelation von $R = .69$ und eine erklärte Varianz von knapp 48 %. Die Analyse der Faktoren der unternehmenspolitischen Konstellation (Weiterbildungsziele, Aktivität des Betriebsrates, Unternehmensphilosophie, Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente) und der Weiterbildungsaktivität führt zu einer multiplen Korrelation von $R = .55$. Gegenüber den Partialbetrachtungen ergibt die multiple Korrelation aller angeführten Faktoren mit der Weiterbildungsaktivität eine Korrelation von $R = .75$ und eine erklärte Varianz von rund 56 %. Die geringe Erhöhung der multiplen Korrelation aller Faktoren gegenüber den Partialbetrachtungen deutet darauf hin, daß zwischen den verschiedenen Einflußfaktoren enge wechselseitige, zuvor zum Teil angesprochene Zusammenhänge bestehen.⁹⁸⁴ So erklärt die Betreuungintensität z.B. nur wenig zusätzliche Varianz, wenn gleichzeitig der Wirtschaftsbereich und die Forschungsintensität in die Analyse einbezogen werden. "Die(se) beiden Komponenten .. Leistungsprogramm und organisatorische Komplexität .. bestimmen den Problemdruck im Weiterbildungsbereich, der sich zum Teil in

⁹⁸³ Vgl. Winter/Tholen 1979: 8 f.

⁹⁸⁴ Weber 1985: 128.

konzeptionellen bzw. unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen niederschlägt: Es werden Weiterbildungsziele formuliert oder zumindest wahrgenommen, die das weite Wirkungsspektrum betrieblicher Weiterbildung erfassen, und es werden entscheidungsunterstützende Instrumente zum Abfangen bzw. zur Handhabung des Problemdrucks eingesetzt. Die unternehmenspolitischen Komponenten 'Unternehmensgröße' und 'Aktivität des Betriebsrates' beeinflussen die Weiterbildungsaktivität vor allem mittelbar auf dem Umweg über die Formulierung der betrieblichen Weiterbildungsziele und die erhöhte Bereitschaft zum Einsatz entscheidungsunterstützender Instrumente.⁹⁸⁵

Die Ergebnisse einer weiteren Untersuchung von Weber und Mitarbeitern⁹⁸⁶ stützen ebenfalls den vermuteten Einfluß der Macht der an Bildungsentscheidungen beteiligten Akteure, die zuvor nur bedingt beleuchtet wurde. Die macht- und konflikttheoretisch ausgerichtete empirische Untersuchung von Bildungsentscheidungen im Zusammenhang mit technologischen Veränderungen liegen folgende - hier allerdings sehr vereinfacht dargestellte - Überlegungen zugrunde: An den meisten wichtigen Entscheidungen in Unternehmen sind mehrere Personen, die in der Regel unterschiedliche Interessen verfolgen, beteiligt. Je stärker die Interessen der verschiedenen Akteure betroffen sind, desto eher entstehen Konflikte und desto stärker ist der Entscheidungsprozeß von politischen Interessen und Machtausübung betroffen. Konflikten wird ein positiver Einfluß auf Entscheidungsprozesse und deren Ergebnisse zugeschrieben. Es werden mehr Entscheidungsalternativen diskutiert, die Problembearbeitungsintensität ist höher und innovative Lösungen haben eine größere Chance. Gleichzeitig kommt es in konflikthafter Entscheidungen zu mehr Unterbrechungen und der Entscheidungsprozeß dauert länger. Aus diesen Überlegungen folgt u.a. die Annahme, daß je nach Entscheidungsprozeßtyp (stark politisierter versus wenig politisierter Prozeß) auch bei Weiterbildungsentscheidungen die genannten unterschiedlichen Ausprägungen der Prozeßverlaufs- und Ergebnisvariablen zu erwarten sind. Bildungsentscheidungen, bei denen der technische Wandel und darauf bezogene Weiterbildungsaktivitäten stärker die Eigeninteressen der betrieblichen Entscheider betreffen und damit politisiert werden, weisen - so eine Vermutung - eine höhere Entscheidungsprozeß- und -ergebnisqualität auf als wenig politisierte Bildungsentscheidungen.⁹⁸⁷

Die empirische Untersuchung konnte die aufgestellten Vermutungen im wesentlichen stützen. Durch technischen Wandel ausgelöste Veränderungen sind den Ergebnissen zufolge für die betrieblichen Akteure um so wichtiger, je mehr die Eigeninteressen der Akteure, vor allem im Sinne der Ressourcenverteilung, berührt werden.

⁹⁸⁵ Weber 1985: 130.

⁹⁸⁶ Vgl. Weber u.a. 1994.

⁹⁸⁷ Zum theoretischen Modell der Untersuchung vgl. detaillierter Weber u.a. 1994: 33-49. Insgesamt werden vier Typen kollektiver Entscheidungsprozesse unterschieden: Routineprozesse, inkrementale Prozesse, verdeckt politische Prozesse und offen politische Prozesse.

Weiterhin wurde festgestellt, daß Interessenbetroffenheit das Konfliktausmaß und die Konfliktoffenheit positiv beeinflußt, und je nach Konfliktausmaß und -offenheit zeigen sich unterschiedliche Entscheidungsverläufe und -ergebnisse. Die stärker politisierten Prozesse sind im Vergleich zu wenig politisierten Prozessen durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Es gibt stärkere Konflikte; die Konflikte werden offener ausgetragen; es werden mehr Alternativen diskutiert; die Prozesse sind innovativer; es gibt mehr Unterbrechungen, d.h., der Prozeßfluß ist geringer; die Bearbeitungsintensität ist höher; die Prozesse dauern länger.⁹⁸⁸

Zwei hieraus abgeleitete Schlußfolgerungen besagen, daß eine ausgewogene Machtstruktur, z.B. zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen und deren Repräsentanten, insbesondere bei komplexen Problemen von Vorteil zu sein scheint. Wenn die Bildungsperspektive in Prozesse des technischen Wandels, der häufig der Auslöser für Weiterbildungsbedarf ist, eingebracht werden soll, stellt eine ausgewogene Machtstruktur zwischen der Personal- und Bildungsabteilung und anderen beteiligten Bereichen eine günstige Konstellation dar, da die Beteiligten in größerem Maße zum Austausch von Argumenten gezwungen sind. Darüber hinaus sind weitere Voraussetzungen, wie z.B. ausreichende Bearbeitungskapazität und frühzeitige Einbindung der relevanten Akteure, erforderlich.⁹⁸⁹

Die Untersuchungsergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen weisen zum Teil Ähnlichkeiten mit den hier angestellten Überlegungen auf. Es wurde vermutet, daß mächtige Personal- und Bildungsabteilungen in verstärktem Maße aus Eigeninteresse und aufgrund ihrer besonderen Erfahrungen besonders sensibel für Weiterbildungsfragen sind. Wenn sie ihre Kenntnisse in entsprechende Entscheidungsprozesse einbringen (können), werden in der Folge - vor allem auch im Sinne eines wahrgenommenen weiteren Wirkungsspektrums - verstärkt Weiterbildungsaktivitäten ergriffen. Wiederum können die referierten Ergebnisse zwar nicht die theoretischen Überlegungen bestätigen, sie fügen sich aber recht plausibel in diese ein.

4.3 Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse

Insgesamt stimmen die hier skizzierten Ergebnisse empirischer Untersuchungen hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens relativ gut mit den theoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit überein. Obgleich die bislang empirisch untersuchten Einflußfaktoren nur bedingt mit den hier theoretisch entwickelten Variablen vergleichbar sind, ist zu vermuten, daß das

⁹⁸⁸ Vgl. auch zusammenfassend Nienhäuser/Rodehuth 1995: 111 f.

⁹⁸⁹ Vgl. Weber u.a. 1994: 164. Hierbei ist allerdings die hier sehr vereinfachte und nur punktuelle Darstellung der Ergebnisse und daraus abgeleiteter Schlußfolgerungen zu beachten. Eine weitere Schlußfolgerung besteht beispielsweise darin, daß es bei der Wiederholung schon bekannter Konstellationen eher zweckmäßig ist, auf bereits bewährte Problembearbeitungsmuster bzw. Routinen zurückzugreifen, die den Entscheidungsprozeß beschleunigen und weniger Ressourcen in Anspruch nehmen. Vgl. Weber u.a. 1994: 164.

hier entwickelte Erklärungsmodell dazu beiträgt, die komplexen Wirkungszusammenhänge im Bereich der betrieblichen Weiterbildung, die bislang noch weitgehend unbekannt sind, besser zu verstehen. Zwei Gruppen von Einflußfaktoren sind demnach von Bedeutung, d.h. zum einen die Charakteristika der Transaktion und zum anderen die Interessen und die Macht der an personal- und weiterbildungsrelevanten Entscheidungen beteiligten Akteure.

Insbesondere die zentrale Bedeutung, die den Charakteristika der Transaktion in dem entwickelten Erklärungsmodell zukommt, wird durch die vorliegenden empirischen Befunde nicht in Frage gestellt, sondern vielmehr gestützt. Der in einer Vielzahl von Untersuchungen festgestellte Zusammenhang zwischen der Branche und der Weiterbildungsaktivität wurde, wie an anderer Stelle dargelegt, bislang in weiterführenden Beiträgen auf die Faktoren Produktionsweise und Leistungsprogramm zurückgeführt, zu denen die Branche in Beziehung steht. Den theoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit zufolge, kann dieser Gedankengang nun insofern weitergeführt werden, als die Produktionsweise und das Leistungsprogramm wiederum in enger Beziehung zu den Ausprägungen der Transaktionscharakteristika Spezifität und Unsicherheit stehen, welche nach den hier angestellten Überlegungen letztlich das Weiterbildungsverhalten wesentlich bestimmen.

Nur bedingt diskutiert werden konnte der Einfluß der Verhaltensunsicherheit, die im Verlauf der theoretischen Ausführungen zur Differenzierung der Entwicklungsstrategie in Form der Unterscheidung der anreizorientierten und der identifikationsorientierten Personalstrategie bzw. der langfristig bedarfsorientierten und der angebotsorientierten Weiterbildungsstrategie führte. In ebenfalls nur eingeschränktem Maße war es schließlich möglich, die machttheoretischen Überlegungen auf der Grundlage der empirischen Befunde zu prüfen. Die empirisch festgestellte Zielgruppenorientierung und die verstärkte Wahrnehmung weit formulierter Weiterbildungsziele mit zunehmender Unternehmensgröße und Aktivität des Betriebsrates gehen jedoch mit den theoretischen Annahmen konform.

Trotz der mit dem vorangegangenen Vergleich von empirischen Befunden und den hier entwickelten theoretischen Überlegungen verbundenen Probleme, können einer derartigen Gegenüberstellung empirisch festgestellter Sachverhalte und theoretisch entwickelter Überlegungen weitergehende Anregungen entnommen werden. Da die empirischen Untersuchungen bzw. deren Ergebnisse den theoretischen Annahmen nicht widersprechen oder diese grundsätzlich in Frage stellen, sollten die Ergebnisse der vorangegangenen Diskussion eher verstärkend dazu anregen, weitere Forschungsbemühungen in der hier aufgezeigten Richtung anzusiedeln. Zum anderen können dem Vergleich mit anderen Untersuchungen auch Hinweise für weitergehende theoretische Überlegungen entnommen werden. So legen die Ergebnisse der von Weber durchgeführten Untersuchungen nahe, daß der im Erklärungsmodell unterstellte Einfluß der Macht der Akteure auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten weniger unmittelbar stattfindet, sondern vielmehr mittelbar, indem die Problem- und Zielwahrnehmung im Weiterbildungsbereich sensibilisiert und der Einsatz

entscheidungsunterstützender Instrumente gefördert wird. Wenn durch eine bessere Informationslage und erhöhte Problemsensibilität die Probleme der beschränkten Rationalität vermindert werden, kann die Weiterbildung auch im Sinne ihrer transaktionskostenrelevanten Wirkungen effizient zur Bearbeitung der personalwirtschaftlichen Problemstellung zum Einsatz kommen.

Diese Überlegungen werden zum Teil noch einmal bei der Ableitung von Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis und die zukünftige Forschung aufgegriffen und weitergeführt.

F. Fazit

In dem nun folgenden Fazit werden die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unter Rückgriff auf die in der Zielsetzung formulierte forschungsleitende Fragestellung zusammengefaßt. Abschließend werden einige Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis und die weitere Forschung aufgezeigt.

I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Das Ausgangsziel der vorliegenden Arbeit bestand in einer weitergehenden theoretischen Fundierung der Bestimmungsgründe der betrieblichen Weiterbildung. Das bislang nur eingeschränkt vorhandene Wissen über die Wirkungszusammenhänge, die den Umfang und die Art der von Betrieben eingesetzten Weiterbildungsaktivitäten bedingen, führte im Vorfeld der vorliegenden Untersuchung zu der Überlegung, dieses dynamische Funktionsfeld als Teil des personalwirtschaftlichen Verhaltens insgesamt zu analysieren. Die betriebliche Weiterbildung ist letztlich, wie auch die übrigen personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche, darauf ausgerichtet, die Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit zu problemadäquaten Kosten sicherzustellen. Da Unternehmen diese Aufgabenstellung auf sehr unterschiedliche Art und Weise bearbeiten und der Weiterbildung bei der jeweils gewählten Problemlösungsstrategie eine unterschiedliche Bedeutung beimessen, wurde die forschungsleitende Fragestellung wie folgt formuliert:

- (0) Wie kann das Zustandekommen verschiedener Typen von Personalstrategien, die eine je spezifische Ausrichtung der Weiterbildung bedingen, erklärt werden?

Zur Beantwortung dieser Kernfrage war es erforderlich, verschiedene Teilfragen, aus denen der Aufbau bzw. die Analyseschritte der Arbeit resultierten, näher zu beleuchten. Sie werden nachfolgend nochmals aufgegriffen und einer zusammenfassenden Beantwortung zugeführt.

Im Anschluß an die Einleitung galt es zunächst in Teil B den für die hier behandelte Fragestellung relevanten Diskussionsstand aufzuarbeiten, um die erste Teilfrage zu beantworten:

- (1) Welche Erkenntnisse liegen derzeit auf den Gebieten des strategischen Personalmanagements und der betrieblichen Weiterbildung vor, und wie sind diese zu beurteilen?

Im Ergebnis zeigten sich zwei zentrale Forschungsdefizite: Zum einen bestehen sowohl auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements als auch auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung Defizite hinsichtlich der theoretischen Fundierung, die u.a. durch die derzeit insgesamt noch im Vordergrund stehende situative Sichtweise bedingt sind. Zum anderen wird die betriebliche Weiterbildung in der Regel losgelöst von den weiteren personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern betrachtet, und auch auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements

beschäftigt sich ein Großteil der vorliegenden Beiträge mit der strategischen Ausrichtung einzelner Funktionsbereiche, d.h. eine integrative Sichtweise fehlt weitgehend.

Um die betriebliche Weiterbildung als Teil der betrieblichen Personalstrategie insgesamt begreifen und theoretisch analysieren zu können, wurde dann zunächst das spezifische Problemfeld der betrieblichen Weiterbildung verlassen und die zweite, folgende Teilfrage behandelt:

- (2) Welche Typen von Personalstrategien können unterschieden werden, und wie kann ihr Zustandekommen theoretisch erklärt werden?

Zur Beantwortung dieser Frage, der aufgrund des Erkenntnisziels eine zentrale Bedeutung für die vorliegende Arbeit zukam, wurde in den Teilen C und D schrittweise ein Erklärungsmodell für das Zustandekommen betrieblicher Personalstrategien, die als Muster der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung definiert wurden, erarbeitet. Da zur Entwicklung eines derartigen Erklärungsmodells zunächst theoretische Grundlagen zu erarbeiten und dann auf die spezifische, hier zu behandelnde Fragestellung anzuwenden waren, kam der Entwicklung des Erklärungsmodells auch in quantitativer Hinsicht ein großes Gewicht zu.

Zur Herausarbeitung der zentralen Argumentation wurden zunächst vor dem Hintergrund segmentationstheoretischer Erkenntnisse zwei Extremtypen der personalwirtschaftlichen Problemlösung, d.h. die Einkaufsstrategie und die Entwicklungsstrategie, unterschieden. Während bei der Einkaufsstrategie die Probleme der Verfügbarkeit und der Wirksamkeit des Faktors Arbeit weitgehend unter Rückgriff auf den externen Arbeitsmarkt und den dort wirkenden Preismechanismus gelöst werden, zielt die Entwicklungsstrategie durch die Etablierung und intensive Nutzung verschiedener personalwirtschaftlicher Aktivitäten auf die organisationsinterne Bereitstellung, Entwicklung und Absicherung des erforderlichen Personalbestandes ab. Für diese vereinfacht unterschiedenen Grundtypen der personalwirtschaftlichen Problemhandhabung, die auch als Eckpunkte eines Kontinuums zu begreifen sind, wurden anschließend diejenigen Problemkonstellationen zu bestimmen versucht, in denen die Einkaufs- bzw. die Entwicklungsstrategie die effiziente Lösung darstellt. Die Bereitstellung, Entwicklung und Sicherung des Faktors Arbeit erfolgt über einen Austauschprozeß zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der als Ausgangspunkt der nachfolgenden Überlegungen gewählt und im Verlauf von Teil C zunächst auf der Basis der Transaktionskostentheorie analysiert wurde. Diese fragt danach, welches institutionelle Arrangement relativ am kostengünstigsten für die Abwicklung und die Organisation von Austauschprozessen ist, wobei (neben den Produktionskosten) die Transaktionskosten für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit im Vordergrund stehen. Das zunächst in seinen Elementen und zentralen Annahmen dargestellte Grundmodell der Transaktionskostentheorie, das hier aufgrund der einer Zusammenfassung angemessenen Kürze nicht wiederholt skizziert wird, wurde auf das Problem der effizienten Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen übertragen,

um schließlich die Vorteilhaftigkeit der zuvor vereinfacht unterschiedenen Personalstrategien zu bestimmen. Nach der Transaktionskostentheorie wird jede Akteursseite, d.h. sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber, dessen Sichtweise in der Transaktionskostentheorie im Vordergrund steht, versuchen, dasjenige institutionelle Arrangement bzw. diejenige Personalstrategie herbeizuführen, die das in seinem Sinne günstigste Kosten-Nutzen-Verhältnis darstellt, einen Schutz vor den Unsicherheiten des Verhaltens des Tauschpartners gewährleistet und kostengünstige Anpassungen bei situativen Veränderungen ermöglicht.

Hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der Einkaufs- und der Entwicklungsstrategie zeigte sich zusammenfassend folgendes Ergebnis: Die Vorteilhaftigkeit alternativer Personalstrategien wird durch die Charakteristika der Arbeitsmarkttransaktionen bestimmt, wobei der Humankapitalspezifität die größte Bedeutung zukommt. Die Einkaufsstrategie, die weitgehend der in der Transaktionskostentheorie als marktlicher Austausch beschriebenen Organisationsform entspricht, ist demnach effizient, wenn das benötigte Humankapital unspezifisch ist. Die Entwicklungsstrategie, die im wesentlichen der in der Transaktionskostentheorie als organisationsinterne Leistungserstellung bezeichneten Organisationsform gleichkommt, ist demgegenüber effizient, wenn das benötigte Humankapital durch ein hohes Maß an Humankapitalspezifität gekennzeichnet ist.

Außer dem Transaktionscharakteristikum der Spezifität ist auch die Unsicherheit, d.h. insbesondere die Verhaltensunsicherheit bei der Wahl des effizienten institutionellen Arrangements zu beachten, die im Fall hoher Humankapitalspezifität mit besonderen Problemen verbunden ist. Mit zunehmender Verhaltensunsicherheit steigt aus betrieblicher Sicht der Bedarf an weitergehenden Steuerungsmechanismen, um dem Problem der begrenzten Rationalität und der Gefahr opportunistischen Verhaltens seitens des Transaktionspartners zu begegnen und die individuelle Leistungserbringung sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund und unter Einbeziehung der von Transaktionskostentheoretikern diskutierten alternativen institutionellen Arrangements zur Organisation verschiedener Arten von Arbeitsmarkttransaktionen, wurden schließlich die zunächst unterschiedenen Extremtypen von Personalstrategien weiter differenziert und neben der Einkaufsstrategie zwei Formen der Personalentwicklungsstrategie unterschieden. Im Fall leichter Meßbarkeit der individuellen Leistungserbringung (geringe Verhaltensunsicherheit) ist die sog. anreizorientierte Entwicklungsstrategie als effizient anzusehen. Die personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind bei dieser Strategie auf die langfristige Bindung der spezifisch ausgebildeten Arbeitskräfte und auf die Sicherstellung ihrer Arbeitsleistung durch ein an der Ergebniskontrolle ausgerichtetes Steuerungssystem ausgerichtet. Im Fall schwerer Meßbarkeit der individuellen Leistung (hohe Verhaltensunsicherheit) strebt der Arbeitgeber ebenfalls die langfristige Bindung und die Kontrolle der spezifisch qualifizierten Arbeitskräfte an, zur Sicherstellung der Leistungserbringung sind allerdings besondere Vorkehrungen erforderlich. Da die direkte Kontrolle der Leistung mit erheblichen Problemen bzw. Kosten verbunden ist, kommt der Verhaltenssteue-

rung über eine Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und den Unternehmenszielen besondere Bedeutung zu. Diese hier verkürzt dargestellten Wirkungsmechanismen führten zum Abschluß von Teil C zusammenfassend zu einem Grundmodell zur Erklärung des Zustandekommens betrieblicher Personalstrategien. Je nach Ausprägung der Transaktionscharakteristika ist demnach eine spezifische Ausrichtung bzw. Schwerpunktsetzung der Personalmanagementaktivitäten effizient.

Das an dieser Stelle notwendigerweise noch recht allgemein ausgerichtete Erklärungsmodell wurde in Teil D weiter spezifiziert, indem die Macht der Akteure und situative interne und externe Rahmenbedingungen in die Betrachtung einbezogen wurden. Hintergrund dieser als notwendig erachteten Erweiterung der Argumentation waren zwei Überlegungen, die auch mit zentralen Kritikpunkten an der Transaktionskostentheorie sowie den Problemen der Anwendung dieser eher allgemein ausgerichteten Theorie auf ein spezifisches Problemfeld wie die Personalarbeit in Verbindung stehen. Die Macht der Akteure, die die Möglichkeiten der Einbringung und Durchsetzung der zum Teil unterschiedlichen Interessen der beiden Akteursseiten in Entscheidungsprozesse und damit das eingesetzte institutionelle Arrangement beeinflusst, ist bei der Analyse von Arbeitsmarkttransaktionen relevant. In der Regel besteht ein Machtungleichgewicht, d.h. eine Machtüberlegenheit des Arbeitgebers, die allerdings in Abhängigkeit von verschiedenen Rahmenbedingungen von unterschiedlichem Ausmaß sein kann. Dies hat zur Folge, daß Arbeitnehmerinteressen mehr oder weniger Berücksichtigung in personalwirtschaftlichen Entscheidungen finden.

Hiermit in Verbindung steht das Problem, daß Unternehmen zum Teil in sehr unterschiedliche Umwelten eingebunden sind, indem sie z.B. in verschiedenen Märkten agieren oder bei der Rekrutierung von Arbeitskräften auf unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente zurückgreifen. Sowohl die Macht der Akteure als auch situative Rahmenbedingungen werden bislang in der Transaktionskostentheorie bzw. in transaktionskostentheoretisch ausgerichteten Beiträgen kaum thematisiert. Eine Integration dieser Faktoren in das Aussagensystem der Transaktionskostentheorie ist aber denkbar. Zur gedanklichen Durchdringung der Wirkungszusammenhänge, die mit dem Einfluß situativer Rahmenbedingungen und der Macht der Akteure einhergehen, wurde der transaktionskostentheoretisch ausgerichtete Theoriekern der vorliegenden Arbeit um Erkenntnisse des Resource-Dependence-Ansatzes erweitert. Dieser betrachtet die Abhängigkeiten einer Organisation von ihrer Umwelt sowie die damit einhergehende Machtverteilung innerhalb der Organisation, welche ihrerseits die Problemwahrnehmung und -bearbeitung, d.h. angewandt auf das hier behandelte Thema die Wahl der Personalstrategie, beeinflusst. Bei einer derartigen Verbindung verschiedener theoretischer Bausteine ist es erforderlich, daß eine weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der zentralen Grundannahmen besteht, was bei der Transaktionskostentheorie und dem Resource-Dependence-Ansatz der Fall ist.

Die Diskussion hatte zur Folge, daß zum einen ergänzend zu den von der Transaktionskostentheorie vorgegebenen Charakteristika der Transaktionspartner (begrenzte Rationalität, Opportunismus, Risikoneutralität) Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch deren Macht sowie als weiterer Transaktionspartner die Personalabteilung und ihre Machtposition in das Erklärungsmodell aufgenommen wurden. Die als notwendig erachtete Einbeziehung der Personalabteilung und der Macht der Akteure bringt zum Ausdruck, daß Personalstrategien nicht nur als das Ergebnis gesamtunternehmerischer Effizienzüberlegungen anzusehen sind, sondern die in Betrieben angewandten Problemlösungen auch durch die zum Teil unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Akteure sowie deren Macht, ihre Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen und bei der Problemlösung durchzusetzen, beeinflußt werden. Derartige Wirkungszusammenhänge sollten aus betrieblicher Sicht wahrgenommen und hierauf ausgerichtete Steuerungsmechanismen etabliert werden.

Zum anderen führte die Analyse der in der Literatur als wesentlich angesehenen situativen Einflußfaktoren auf die betriebliche Personalarbeit dazu, die Unternehmensstrategie (einschließlich der eingesetzten Technologie) als wesentlichen internen und das Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt als wesentlichen externen Einflußfaktor in das Modell aufzunehmen.

Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie, die hier unter Rückgriff auf die Wettbewerbsstrategien nach Porter behandelt wurde, beeinflußt den Überlegungen zufolge die Art der in einem Unternehmen zu organisierenden Arbeitsmarkttransaktionen. Die Strategie der - zunehmend eingeschränkt möglichen - Kostenführerschaft bedingt aufgrund der mit ihr verstärkt einhergehenden Notwendigkeit der Senkung der Kosten für die Organisation und Abwicklung von Arbeitsmarkttransaktionen in vergleichsweise großem Maße einen Bedarf an Transaktionen, die durch eher geringe Humankapitalspezifität und -höhe sowie leichte Meßbarkeit der individuellen Leistung gekennzeichnet sind. Bei Schwankungen hinsichtlich des quantitativen Arbeitskräftebedarfs ist es erforderlich, hierauf möglichst kurzfristig durch eine entsprechende Anpassung der Arbeitskräftenachfrage zu reagieren. Die Strategie der Differenzierung geht demgegenüber mit einem vergleichsweise großen Bedarf an spezifisch und hoch qualifizierten Arbeitskräften einher, deren Leistung vergleichsweise schwer meßbar ist. Zwar sind auch hier die Kosten für die Organisation und Abwicklung von Arbeitsmarkttransaktionen relevant, sie spielen aber aufgrund der geringeren Preisempfindlichkeit nicht die zentrale Rolle wie bei der Strategie der Kostenführerschaft.

Das Arbeitskräfteangebot am externen Arbeitsmarkt ist im Sinne der Knappheit der nachgefragten Transaktionspartner, die das Ausmaß des zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehenden Machtungleichgewichts bedingt, von Bedeutung. Hoch bzw. selten qualifizierte Arbeitskräfte, von denen der Arbeitgeber besonders abhängig ist, befinden sich in einer besseren Machtposition gegenüber ihrem Transaktionspartner als gering bzw. reichlich am Arbeitsmarkt verfügbare Arbeitskräfte. Von Interesse ist dabei ferner, daß die intensivere Auseinandersetzung mit den Arbeit-

nehmerinteressen, die bei der Transaktionskostentheorie kaum betrachtet werden, zur Folge hat, daß die Vorteilhaftigkeit der unterschiedenen Personalstrategien eine andere Bewertung erfährt. Arbeitnehmer werden unabhängig von den Charakteristika der Transaktion die langfristig ausgerichtete Entwicklungsstrategie gegenüber der Einkaufsstrategie präferieren, da diese ihnen Beschäftigungssicherheit und weitergehende Qualifikationsmöglichkeiten, was insbesondere für bildungsinteressierte Arbeitskräfte relevant ist, bietet.

Als weiterer Akteur wurde - wie gesagt - die Personalabteilung und ihre Machtposition in das Erklärungsmodell aufgenommen. Die Personalabteilung ist maßgeblich für die Bereitstellung und Sicherung des Faktors Arbeit zuständig. Ihre Macht wird um so größer sein, je stärker die Personalintensität des Unternehmens und je besser sie die mit der Personalintensität einhergehenden Unsicherheiten zu bewältigen vermag. Aufgrund der besonderen Kenntnisse und Eigeninteressen wird eine mächtige Personalabteilung in verstärktem Maße eine sensibilisierte Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Probleme anstreben und bei entsprechender Machtposition bewirken. Sie kann damit die Probleme der begrenzten Rationalität des Arbeitgebers bei der Behandlung personalwirtschaftlicher Fragen vermindern helfen, was vor allem bei der Etablierung aufwendiger personalwirtschaftlicher Arrangements von Bedeutung ist. Ergebnis der in Teil D geführten Diskussion war ein erweitertes Modell zur Erklärung von Personalstrategien.

Die im Verlauf der Entwicklung des Erklärungsmodells angesprochene Ausrichtung der Personalmanagementaktivitäten bei den alternativ unterschiedenen Personalstrategien war mit Blick auf den Umfang und die Art der jeweils zu erwartenden Weiterbildungsaktivitäten notwendigerweise noch relativ allgemeiner Art. In Teil E wurde daher der zunächst auf die Ebene der Personalstrategie ausgeweitete Blickwinkel wiederum eingeengt auf die betriebliche Weiterbildung, um die dritte Teilfrage unter Einbeziehung weiterer problemnaher Erkenntnisse zu beantworten.

- (3) Welche Bedeutung hat die Weiterbildung bei unterschiedlichen Personalstrategien, und welche Weiterbildungsaktivitäten sind vor diesem Hintergrund jeweils zu erwarten?

Die angestrebte Übertragung des im Kern transaktionskostentheoretisch ausgerichteten Erklärungsmodells sowie der dabei unterstellten Wirkungsmechanismen auf ein spezifisches Problemfeld wie die betriebliche Weiterbildung ist mit verschiedenen Problemen behaftet, die zunächst näher beleuchtet wurden. Das zentrale Problem sei an dieser Stelle kurz benannt. Die Transaktionskostentheorie wählt eine statische Sichtweise, bei der die effiziente Ausrichtung des institutionellen Arrangements in Abhängigkeit von den Charakteristika der Transaktion im Vordergrund steht. Bei dieser Betrachtungsweise ist die Weiterbildung als Teil des institutionellen Arrangements zu analysieren und die mit ihr einhergehenden Kosten sind als Transaktionskosten zu deklarieren. Die Weiterbildung stellt demgegenüber aber ein dynamisches Instrument dar, das ganz wesentlich zum Aufbau der im Sinne der Produktivi-

tätssteigerung stattfindenden Humankapitalinvestitionen die Transaktionscharakteristika, d.h. insbesondere das Ausmaß der Humankapitalspezifität, beeinflusst. Im Verlauf von Teil E wurden vor diesem Hintergrund der Einfluß der Weiterbildung auf die Transaktionscharakteristika, die mit der Weiterbildung einhergehenden Transaktionskosten und die Vorteilhaftigkeit von Weiterbildungsaktivitäten bei unterschiedlichen Arten von Transaktionen analysiert, um schließlich die kosteneffiziente Ausrichtung der Weiterbildung bei verschiedenen institutionellen Arrangements zu diskutieren. Im Ergebnis ist folgende, hier allerdings vereinfacht und verkürzt dargestellte, Ausrichtung der Weiterbildung bei den alternativ unterschiedenen Personalstrategien zu erwarten: Bei der Einkaufsstrategie (geringe Humankapitalspezifität und geringe bzw. hohe Unsicherheit) werden die vergleichsweise geringsten Weiterbildungsaktivitäten gezeigt, da die mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen bei dieser Strategie für das Unternehmen von eher geringer Bedeutung sind. Weder wird in größerem Umfang Weiterbildung zum Aufbau von spezifischem Humankapital betrieben, noch ist die Weiterbildung im Sinne der effizienten Organisation der Transaktionen von Bedeutung. Bei der anreizorientierten Personalentwicklungsstrategie (hohe Humankapitalspezifität und geringe Unsicherheit) kommt der Weiterbildung demgegenüber eine wesentliche Rolle beim Aufbau der Humankapitalspezifität zu. Sofern im Verlauf der Transaktion eine Veränderung bzw. ein Neubedarf an spezifischen oder auch allgemeinen Qualifikationsbestandteilen eintritt, sind auch hierauf ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne der ex post-Anpassung effizient. Aufgrund der leichten Leistungsbemessung wird die Sicherstellung der erforderlichen Leistung im wesentlichen durch ein hierauf ausgerichtetes Entgelt erzielt, so daß der Weiterbildung im Hinblick auf die weitergehenden transaktionskostenrelevanten Wirkungen eine mittlere Bedeutung zukommt. Ergänzend zur Anpassungsfunktion kann bei vergleichsweise häufigen oder umfangreichen Veränderungsprozessen auch die Flexibilitätsfunktion der Weiterbildung im Sinne der Senkung von ex post-Transaktionskosten relevant sein. Die vergleichsweise umfangreichsten und vielfältigsten Weiterbildungsaktivitäten sind bei Vorliegen der identifikationsorientierten Personalentwicklungsstrategie (hohe Humankapitalspezifität und hohe Unsicherheit) zu erwarten, da in diesem Fall alle mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen, d.h. auch die Anreiz- und Identifikationswirkungen aus Unternehmenssicht von Interesse sind. Die vielseitige Ausrichtung der Weiterbildung, bei der in verstärktem Maße auch die Interessen der Mitarbeiter Berücksichtigung finden, wird durch eine vergleichsweise gute Machtposition der Arbeitskräfte noch begünstigt. In ähnlicher Weise fördert auch eine gute Machtposition der Personal- und Bildungsabteilung die Etablierung aufwendiger personalwirtschaftlicher Arrangements, indem die Problemwahrnehmung sensibilisiert und die mit dem Einsatz der personalwirtschaftlichen Maßnahmenbündel erzielbaren Wirkungen verstärkt Berücksichtigung finden. Hierauf aufbauend wurden schließlich drei alternative Weiterbildungsstrategien, d.h. die kurzfristig bedarfsorientierte, die langfristig bedarfsorientierte und die angebotsori-

enterte Weiterbildungsstrategie, unterschieden, deren Bestimmungsgründe im wesentlichen aus dem zuvor entwickelten Modell für Personalstrategien resultieren. Zum Abschluß von Teil E erfolgte eine vergleichende Diskussion der hier theoretisch entwickelten Wirkungszusammenhänge und den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung. Die dort festgestellten Einflußfaktoren und Wirkungszusammenhänge gehen weitgehend konform mit den in der vorliegenden Arbeit entwickelten Annahmen und stützen damit die Grundidee des hier entwickelten Erklärungsmodells. Eine Überprüfung der theoretischen Annahmen im engeren Sinne konnte aufgrund der nur bedingt möglichen Vergleichbarkeit der diskutierten bzw. erhobenen Variablen jedoch nicht erfolgen.

Nicht bzw. nur bedingt angesprochen wurde bisher die vierte Teilfrage:

- (4) Welche Schlußfolgerungen resultieren aus der vorliegenden Analyse und deren Ergebnissen für die zukünftige Forschung, und welche Erkenntnisse lassen sich hieraus für die effiziente Gestaltung der betrieblichen Personalarbeit bzw. der betrieblichen Weiterbildung bei unterschiedlichen Problemkonstellationen ableiten?

Aufbauend auf den im Verlauf der Analyse gewonnenen Erkenntnissen wird diese Frage nachfolgend in einem gesonderten Gliederungspunkt einer Beantwortung zugeführt.

II. Schlußfolgerungen

1. Schlußfolgerungen für die betriebliche Praxis

Wesentlicher Bezugspunkt für die Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildung ist die Bedeutung, die den Funktionen der Weiterbildung aus unternehmerischer Sicht bei der effizienten Lösung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung zukommt. Wie die Diskussion der mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen verdeutlicht hat, finden in der betrieblichen Praxis vornehmlich die unmittelbaren Qualifizierungswirkungen der Weiterbildung Beachtung. Die hierüber hinausgehenden Wirkungen werden demgegenüber insgesamt in nur geringem Maße wahrgenommen, obgleich sie, dies wurde im Verlauf der vorliegenden Arbeit deutlich, im Hinblick auf die effiziente Organisation und Steuerung von Arbeitsmarkttransaktionen je nach den Bedingungskonstellationen sehr wohl Beachtung erfahren sollten.

Um die komplexen und zum Teil erst längerfristig eintretenden Wirkungszusammenhänge analysieren und bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung berücksichtigen zu können, ist eine frühzeitige systematische Analyse und Planung dieser Zusammenhänge erforderlich. Damit rückt neben der Planung und Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Weiterbildungsaktivitäten im engeren Sinne die effiziente Ausrichtung der Personalmanagementaktivitäten insgesamt mit dem Ziel der Sicherung der Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Faktors Arbeit zu relativ geringen Kosten in den Vordergrund des Interesses. Dabei sollten nicht nur die in der Diskussion bisher

vornehmlich betrachteten Produktionskosten beachtet werden, sondern auch die Transaktionskosten, d.h. die Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung von Arbeitsmarkttransaktionen, die durch eine systematische Planung und Organisation der Weiterbildung positiv beeinflusst werden können.

Wie die Ausführungen in Teil E gezeigt haben, sind für die effiziente Ausrichtung der Weiterbildung zwei Bezugsebenen relevant. Zum einen geht es um die effiziente Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der Weiterbildung selbst, zum anderen geht es um die effiziente Ausrichtung der Weiterbildung mit Blick auf die effiziente Organisation des Beschäftigungsverhältnisses insgesamt. Den transaktionskostentheoretischen Annahmen zufolge ist die Personalstrategie und als Teil dieser die Weiterbildung so auszurichten, daß die Summe der bei der Bereitstellung und Sicherung der benötigten Arbeitskräfte entstehenden Produktions- und Transaktionskosten möglichst gering ist. Die Höhe der bei der Organisation und Abwicklung von Arbeitsmarkttransaktionen entstehenden Transaktionskosten wird nach dem hier entwickelten Erklärungsmodell durch die Charakteristika der Transaktion, d.h. das Ausmaß der Unsicherheit und der Humankapitalspezifität sowie der - in der Transaktionskostentheorie jedoch nicht berücksichtigten - Humankapitalhöhe bestimmt.

Diese Zusammenhänge werden nochmals am Beispiel der hier unterschiedenen Personal- und Weiterbildungsstrategietypen verdeutlicht. Vereinfacht können zwei Extremtypen von Personalstrategien unterschieden werden, die hier als die sog. Einkaufs- und die Entwicklungsstrategie bezeichnet wurden. Bei der Einkaufsstrategie werden die jeweils benötigten Arbeitskräfte über den kurzfristigen Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt, bei der Entwicklungsstrategie langfristig organisationsintern zur Verfügung gestellt. Die Vorteilhaftigkeit dieser beiden Strategien wird maßgeblich durch das Ausmaß der betriebsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten, über die die Arbeitskräfte zur Aufgabenerfüllung verfügen müssen, bestimmt. Um aus betrieblicher Sicht die Vorteilhaftigkeit der alternativ unterschiedenen Strategien beurteilen zu können, ist es daher erforderlich, Informationen über die Art der von den Arbeitskräften zu tätigen Aufgaben zu haben. Außer der erforderlichen Betriebsspezifität gilt es auch die Höhe der allgemeinen Qualifikationserfordernisse zu bestimmen, die aufgrund der unterschiedlich ausgeprägten marktbedingten Knappheit bestimmter Qualifikationen zu unterschiedlich hohen Kosten bei der Personalsuche und -einstellung führen. Im Ergebnis kann festgehalten werden, daß die Einkaufsstrategie um so effizienter ist, je geringer das an einem Arbeitsplatz benötigte betriebsspezifische Wissen und je größer das Angebot an Arbeitskräften, das über das erforderliche allgemeine Qualifikationsniveau verfügt. Bei zunehmender Humankapitalspezifität steigen die Kosten, die mit einem Arbeitnehmerwechsel einhergehen, so daß die Entwicklungsstrategie vorteilhafter wird. Der Aufbau des erforderlichen betriebsspezifischen Wissens und Könnens bei der Entwicklungsstrategie kann durch eine hierauf ausgerichtete Weiterbildung unterstützt werden, wobei hier zunächst die qualifikationsbezogenen Wirkungen der Weiterbildung im Vordergrund stehen. Beim Aufbau der für eine Transaktion erforderlichen spezifischen Qualifika-

tionen kann die Weiterbildung dazu beitragen, durch eine systematische Ausrichtung von Lernprozessen durch die verschiedenen Methoden des Training-on-the-job, denen sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch der betrieblichen Praxis bereits zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird, gegenüber dem beiläufigen Lernen am Arbeitsplatz schneller die potentiellen Produktionskostenvorteile zu erzielen. Je größer die Qualifikationssprünge und je größer der Anteil der gleichzeitig zu vermittelnden allgemeinen Qualifikationsbestandteile, um so eher wird dabei auch die Einbeziehung von Maßnahmen des Training-off-job effizient sein.

Da der Aufbau betriebsspezifischen und gegebenenfalls allgemeinen Humankapitals mit Kosten einhergeht, ist es erforderlich, die Arbeitskräfte, in die investiert wird, an den Betrieb zu binden. Sofern im Verlauf des langfristig ausgerichteten Beschäftigungsverhältnisses ex post Veränderungen z.B. in technischer oder arbeitsorganisatorischer Form stattfinden, sind frühzeitig Informationen darüber einzuholen, ob hiermit eventuell auch Veränderungen der Transaktionscharakteristika einhergehen. Unterbleibt dies, können im nachhinein vermeidbare Transaktionskosten auftreten. Je häufiger derartige Veränderungen eintreten oder je mehr Veränderungen von Unternehmen z.B. aufgrund einer innovationsorientierten Ausrichtung der Unternehmens-tätigkeit auch bewußt angestrebt werden, desto wichtiger werden neben der Anpassung der Mitarbeiterqualifikation an den veränderten Qualifikationsbedarf der Aufbau von Wissen und Können sowie die arbeitnehmerseitige Bereitschaft zu Veränderungen, um die erforderliche bzw. transaktionskosteneffiziente Flexibilität aufzubauen.

Neben der langfristigen Bereitstellung der spezifisch qualifizierten Arbeitskräfte ist es erforderlich, auch die Leistungserbringung sicherzustellen. Dies kann durch eine auf die Leistung ausgerichtete Anreizgestaltung im engeren Sinne (anreizorientierte Personalentwicklungsstrategie) oder auf dem Weg der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen (identifikationsorientierte Personalentwicklungsstrategie), was auch ein akzeptables Entgelt einschließt, erzielt werden. Sofern die Leistung einfach meßbar ist, stellt ein hierauf ausgerichtetes Entgelt das wesentliche Steuerungsinstrument dar. Schwieriger ist es, wenn die individuelle Leistung kaum oder nur mit erheblichem Aufwand einer Beurteilung zugänglich ist. In diesem Fall stellt die Identifikation des Mitarbeiters eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherstellung der aus Unternehmenssicht zu erbringenden Arbeitsleistung dar, welche um so wichtiger wird, je bedeutender die Tätigkeit des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg insgesamt ist. Mit Blick auf die angestrebte Bindung des Mitarbeiters ist bei beiden Varianten der Entwicklungsstrategie auch zu beachten, ob das Entgelt tatsächlich aus Arbeitnehmersicht der wesentliche Wertmaßstab ist. Ist dies nicht der Fall, kommt der Identifikation auch im Hinblick auf die Bindung des Mitarbeiters und damit auch bei geringerer Unsicherheit eine steigende Bedeutung zu.

Diese Zusammenhänge führen zu zwei wesentlichen Schlußfolgerungen:

Zum einen ist davon auszugehen, daß es keine für alle Unternehmen gleichermaßen effiziente Personal- und Weiterbildungsstrategie gibt, sondern die Vorteilhaftigkeit alternativer Strategien durch die benannten Transaktionscharakteristika bestimmt wird. Die in der Weiterbildungsdiskussion relativ einheitlich vertretene Meinung der zunehmenden Bedeutung der einzelbetrieblichen Weiterbildung kann im Hinblick auf die hieraus in der Regel abgeleitete Forderung einer Ausweitung der einzelbetrieblichen Bildungsaktivitäten nicht generell zugestimmt werden. Vielmehr ist davon auszugehen, daß es für manche Betriebe durchaus funktional sein kann, wenig Weiterbildung zu betreiben. Diese Feststellung schließt allerdings nicht aus, daß es für eine zunehmende Zahl von Unternehmen effizient sein kann, eine bestimmte Personalstrategie, die in verstärktem Maße Weiterbildungsmaßnahmen einschließt, einzusetzen, wie es den empirischen Untersuchungen zufolge der Fall ist.

Zum anderen geht die Ausrichtung der Personalmanagementaktivitäten an den Charakteristika der Transaktion mit einer Zielgruppenorientierung einher, so daß auch der häufig angeführten Kritik an dieser nicht grundsätzlich zugestimmt werden kann. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die geringe Einbeziehung bestimmter Arbeitnehmergruppen auch zukünftig grundsätzlich als effizient angesehen werden darf bzw. eine Ausweitung der Bildungsaktivitäten auf weitere Arbeitnehmergruppen als ineffizient anzusehen ist. Die Entscheidung über die Einbeziehung von Arbeitnehmern in die Weiterbildung darf vielmehr nicht auf der oberflächlichen Informationsbasis der Zugehörigkeit zu bestimmten Belegschaftsgruppen getroffen werden, sondern als Orientierungsgröße ist die zu organisierende Transaktion anzusehen.

Diese Ausführungen machen deutlich, daß die Planung und Organisation der betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund der personalwirtschaftlichen Zielplanung insgesamt erfolgen sollte. Der Umfang und die Art der eingesetzten Bildungsaktivitäten werden durch den Weiterbildungsbedarf bestimmt, welcher seinerseits durch die aus betrieblicher Sicht im Sinne der Produktivitätssteigerung sowie die im Sinne der Transaktionskostenminderung relevanten Weiterbildungsfunktionen bestimmt wird.

Voraussetzung für eine effiziente Planung und Organisation ist daher eine angemessene Informationsbasis hinsichtlich des gegenwärtigen und zukünftigen Weiterbildungsbedarfs. Bei der Bedarfsermittlung und Organisation der Weiterbildung sind drei Bezugsebenen von Interesse: Die Organisations-, die Transaktions- und die individuelle Ebene.

Auf der Organisationsebene sind Organisationsziele zu definieren, die über den hieraus resultierenden Bedarf an Arbeitskräften ein wesentliches Datum für die grundlegende Ausrichtung und den Stellenwert der Personalarbeit in einem Unternehmen darstellen. Da die personellen Voraussetzungen zur Leistungserstellung in der Regel nicht kurzfristig geschaffen werden können, ist es erforderlich, personalwirtschaftliche Fragestellungen frühzeitig in gesamtunternehmerische Überlegungen einzubeziehen. Aus Arbeitgebersicht ist es daher effizient, eine gewisse Informationsbasis hinsichtlich personalwirtschaftlich relevanter Faktoren durch Einbeziehung der

Experten auf diesem Gebiet sicherzustellen. Die Art der für die unternehmerische Zielsetzung erforderlichen bzw. angestrebten Transaktionen bildet den langfristigen Rahmen für die Vorteilhaftigkeit alternativer Personalstrategien, mit denen auch langfristige Anforderungen an die Weiterbildung einhergehen. Voraussetzung für die effiziente Aufgabenerfüllung ist, daß vor diesem Hintergrund die erforderlichen Ressourcen für eine effiziente Personal- und Weiterbildungsarbeit bereitgestellt werden. Die zweite Ebene stellen die konkret zu organisierenden Transaktionen dar. Das für die Transaktion effiziente spezifische Humankapital ist nicht nur im Hinblick auf mögliche Produktionskostenvorteile durch einen systematischen Einsatz verschiedener Weiterbildungsformen und -inhalte aufzubauen, sondern auch im Hinblick auf den transaktionskosteneffizienten Verlauf der Transaktion den sich verändernden Anforderungen entsprechend frühzeitig anzupassen. Derartige Veränderungen stellen den mittelfristigen Orientierungsrahmen für die betriebliche Weiterbildung dar. Um die erforderliche Informationsbasis sicherzustellen, ist es aus Arbeitgebersicht effizient, Strukturen zu schaffen, die den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und den Personal- bzw. Bildungsverantwortlichen gewährleisten. Sofern in einem Unternehmen verschiedene Typen von Transaktionen vorliegen, kann auch eine Kombination alternativer Personalstrategien mit unterschiedlich ausgerichteten Weiterbildungsaktivitäten erforderlich sein. Ergänzend zur transaktionskostentheoretischen Argumentation ist hierbei allerdings zu beachten, in welchem Maße eine unterschiedliche Behandlung von Arbeitnehmern innerhalb einer Organisation effizient ist, da die unmittelbare Vergleichbarkeit arbeitnehmerseitig möglicherweise die Risiken opportunistischen Verhaltens bei einer wahrgenommenen Ungleichbehandlung verstärken kann.

Hinsichtlich der Planung und Organisation von Weiterbildung ist unter Kostengesichtspunkten schließlich nicht nur darüber zu befinden, ob bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen sind oder nicht, sondern es ist auch darüber zu entscheiden, ob die erforderlichen Weiterbildungsaktivitäten organisationsintern oder extern durchgeführt werden. Sofern die zu vermittelnden Weiterbildungsinhalte und/oder die Art der Weiterbildungsmaßnahme spezifisch ausgerichtet sind, wird unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten tendenziell die organisationsinterne Form effizienter sein, während bei eher unspezifisch ausgerichteter Weiterbildung die Organisation über den Markt mit Kostenvorteilen verbunden ist. Die Vorteilhaftigkeit der externen Weiterbildung wird durch das ständig zunehmende Angebot vielfältiger Weiterbildungsmaßnahmen am Markt tendenziell noch verstärkt. Zu beachten ist bei dieser Entscheidung als weiteres Transaktionscharakteristikum auch die Häufigkeit. Bei zunehmender Häufigkeit wird bei sonst gleicher Ausprägung der Transaktionscharakteristika die interne Organisation begünstigt. Dies bedeutet, daß es für kleine Unternehmen schon allein aufgrund der kleinen Zahl von Transaktionspartnern und der damit einhergehenden Zahl potentieller Weiterbildungsteilnehmer eher effizient ist, auf externe Bildungsangebote zurückzugreifen als für große Unternehmen. Die Berücksichtigung dieser Zusammenhänge läßt mit Blick auf die Rolle

der Personal- und Bildungsabteilung für die Zukunft einige Veränderungen erwarten. Unter Effizienzgesichtspunkten ist zum einen eine problemadäquate Sensibilität hinsichtlich personalwirtschaftlicher Fragen und Zusammenhänge im Unternehmen herbeizuführen, die durch eine frühzeitige Einbeziehung der Personalverantwortlichen in übergeordnete gesamtunternehmerische Entscheidungsprozesse möglich ist. Gleichzeitig sollten möglicherweise einige der personalwirtschaftlichen Aufgaben im allgemeinen bzw. bestimmte Weiterbildungsaktivitäten im speziellen in größerem Umfang als bisher unternehmensextern, d.h. über den Markt organisiert und durchgeführt werden, was zu einer zahlenmäßigen Verringerung der im Personalbereich Beschäftigten führen kann.

Schließlich ist auch die individuelle Ebene in die Betrachtung einzubeziehen. Je wertvoller das von den Mitarbeitern eingebrachte Qualifikationsprofil, desto abhängiger ist ein Unternehmen von diesen Mitarbeitern und um so wichtiger ist es, die Arbeitnehmerinteressen bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen bzw. bei Fragen der Weiterbildung zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist grundsätzlich zu beachten, daß das Einholen von Informationen über die arbeitnehmerseitigen Interessen an Weiterbildung und ihre Bildungserfahrungen im Vorfeld von Bildungsaktivitäten zwar zu einer Erhöhung der ex ante-Transaktionskosten führt, denen allerdings tendenziell verringerte ex post-Transaktionskosten gegenüberstehen. Aus Unternehmenssicht ist es daher ferner effizient, Strukturen zu schaffen, die den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten absichern.

Zusammenfassend ist es unter Effizienzgesichtspunkten erforderlich, vor dem Hintergrund der personalwirtschaftlichen Problemstellung und Zielsetzung insgesamt die Bedeutung der mit Weiterbildung erzielbaren Wirkungen einer grundsätzlichen Bewertung zu unterziehen. Dies erfordert allerdings eine frühzeitige Einbeziehung der Personalverantwortlichen in unternehmerische Entscheidungen, um eine entsprechende Problemwahrnehmung zu gewährleisten. Je nachdem, welcher Stellenwert der Weiterbildung bei der effizienten Bewältigung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellung beizumessen ist, sollte hieraus eine entsprechende Bereitsstellung von Ressourcen für den Bildungsbereich resultieren. Da Unternehmen in einer sich verändernden Umwelt agieren, die auch Veränderungen hinsichtlich der effizienten Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten zur Folge haben, welche aufgrund der begrenzten Rationalität zum Teil nicht antizipiert werden können, darf es sich dabei aber um keine statische Betrachtung handeln, sondern eine regelmäßige kritische Überprüfung ist erforderlich.

Die Kosten, die aus der Informationssammlung und -aufbereitung sowie der frühzeitigen Steuerung von Weiterbildungsaktivitäten einhergehen, dürfen unter Effizienzgesichtspunkten tendenziell um so höher sein, je höher die potentiellen ex post-Transaktionskosten bei einer nicht effizienten Planung und Organisation der Weiterbildung sind. Zwar konnten aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit die Probleme, die mit der Ermittlung der Kosten und insbesondere des Nutzens von Weiterbildung einhergehen, nicht differenziert beleuchtet werden. Die im

Verlauf der Arbeit entwickelten Überlegungen hinsichtlich der mit Weiterbildung einhergehenden Transaktionskosten sowie die durch sie erzielbaren Transaktionskosteneinsparungen im Hinblick auf die effiziente Organisation von Arbeitsmarkttransaktionen machen jedoch deutlich, daß transaktionskostentheoretische Erkenntnisse dazu beitragen können, die Kosten-Nutzen-Diskussion theoretisch zu fundieren. Aufgrund der Probleme, die mit der Messung von Transaktionskosten verbunden sind, steht dabei nicht die Gewinnung monetärer Bewertungsgrößen im Vordergrund, es ist aber möglich, die Vorteilhaftigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen durch die verstärkte Einbeziehung der Transaktionskosten einer verbesserten Bewertung zu unterziehen.

2. *Schlußfolgerungen für die weitere Forschung*

Die Bestimmungsgründe und Wirkungsmechanismen auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung stellen eine in der personalwirtschaftlichen Forschung bislang wenig beachtete Fragestellung dar. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Verständnis von Weiterbildung als Investition in das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit derartiger Investitionsentscheidungen stellt ein komplexes Entscheidungsproblem dar, das durch die in der wissenschaftlichen Diskussion vorherrschende humankapitaltheoretische Argumentation und situative Sichtweise nicht umfassend erschlossen werden kann. Wie die empirischen Untersuchungen zeigen, hat eine bestimmte Konstellation von situativen Faktoren nicht zwangsläufig eine bestimmte Weiterbildungsaktivität zur Folge. Dies legt die Vermutung nahe, daß neben situativen Faktoren in stärkerem Maße Erkenntnisse der entscheidungstheoretischen Forschung für die Erklärung des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens von Bedeutung sind,⁹⁹⁰ die bislang nur vereinzelt Eingang in die Diskussion gefunden haben.

Ein weiterer, für die zukünftige Forschung relevanter Problemkreis, der in der vorliegenden Arbeit vor allem in Form der Bedeutung von Transaktionskosten deutlich wurde, sind die Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Weiterbildung und betrieblichen Erfolgsfaktoren. Dabei können die Funktionen der betrieblichen Weiterbildung als Bezugsrahmen dienen, um die Globalgröße "Weiterbildungserfolg" in Teilgrößen zu zerlegen. Diese sind zu operationalisieren und mit Blick auf die personalwirtschaftlichen Grundfunktionen sowie die unternehmerische Zielsetzung insgesamt einer Bewertung zuzuführen,⁹⁹¹ um hierauf aufbauend weiterführende Gestaltungshinweise für die effiziente Ausrichtung der betrieblichen Weiterbildung zu entwickeln.

Ein wichtiger erster Schritt zur Erschließung dieser Problembereiche besteht zunächst in einer Weiterentwicklung der theoretischen Fundierung der Bestimmungsgründe des personalwirtschaftlichen Verhaltens von Unternehmen, das auch

⁹⁹⁰ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Weber 1985: 229.

⁹⁹¹ Vgl. zu ersten Versuchen in diese Richtung Gebert/Steinkamp 1990.

das Weiterbildungsverhalten einschließt. Wie die Diskussion des derzeitigen Forschungsstandes auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung und insbesondere auf dem Gebiet des strategischen Personalmanagements gezeigt hat, besteht kein grundsätzliches Defizit an Theorien, die zur Erklärung personalwirtschaftlicher Fragen herangezogen werden können. Die zukünftige Forschung hat allerdings die Aufgabe, diese Theorien in verstärktem Maße aufzugreifen und auf personalwirtschaftliche Fragen insgesamt sowie Fragen der Weiterbildung im speziellen anzuwenden.

Vor diesem Hintergrund wurde in der vorliegenden Arbeit versucht, ein Erklärungsmodell für das Zustandekommen betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten als Teil alternativer Personalstrategien zu entwickeln. Da der Investitionscharakter der Weiterbildung implizit oder explizit die unternehmerische Argumentation bestimmt, stand die ökonomische Sichtweise im Vordergrund. Als Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen wurde eine eher allgemein ausgerichtete Theorie, d.h. die Transaktionskostentheorie, gewählt, bei der ökonomische Überlegungen hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit alternativer Problemlösungen weitgehend die Argumentation prägen. Die hier herangezogenen theoretischen Hintergrundannahmen sowie die im Verlauf der Entwicklung des Erklärungsmodells aufgetretenen Probleme lassen weitere Ansätze für die zukünftige Forschung erkennen, die beispielhaft aufgeführt werden.

Bei der Anwendung auf das hier behandelte konkrete Problemfeld hat die Allgemeinheit der herangezogenen Transaktionskostentheorie zur Folge, daß problemnahe Theoriebausteine und problemspezifische Annahmen in die Analyse aufzunehmen sind, um befriedigende Ergebnisse zu erzielen. Wie im Verlauf der Arbeit deutlich wurde, ist dies im Fall der Transaktionskostentheorie, die sich organisationstheoretisch etablierter Annahmen und Konzepte bedient, in verschiedener Hinsicht möglich. Eine wesentliche Ergänzung der transaktionskostentheoretischen Argumentation bestand in der vorliegenden Arbeit in der Einbeziehung der Umwelt und der mit ihr einhergehenden innerorganisatorischen Machtverhältnisse auf der Grundlage des Resource-Dependence-Ansatzes. Mit Blick auf die Analyse von Beschäftigungsverhältnissen und damit zusammenhängender spezifischer Fragestellungen wie die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung wurde diese Erweiterung als sinnvoll erachtet, wobei die hier entwickelte Argumentation verfeinert und im Sinne einer stärkeren Integration machttheoretischer Überlegungen in die transaktionskostentheoretische Argumentation weiterentwickelt werden kann.

Als weiteres Problem einer transaktionskostentheoretischen Analyse der betrieblichen Weiterbildung zeigte sich, daß die mit der Weiterbildung einhergehende Dynamik, insbesondere mit Blick auf die Veränderung der Ausprägungen der Transaktionscharakteristika, durch die (derzeit noch) statische Sichtweise der Transaktionskostentheorie nur bedingt erschlossen werden kann. Je nach Ausrichtung der konkreten Fragestellung sind schließlich auch andere Erweiterungen oder zusätzliche Anschlußerklärungen als die hier vorgenommenen denkbar. Dabei sind dann aller-

dings entsprechende, theoretisch fundierte Argumente hierfür anzuführen, die empirisch überprüfbar sein müssen.

Hiermit in Verbindung steht auch die Frage, wie die derzeit mit der Transaktionskostentheorie einhergehenden, in der kritischen Würdigung zum Teil angeführten grundsätzlichen Probleme, denen die Transaktionskostentheorie insgesamt sowie bei der Anwendung auf personalwirtschaftliche Fragestellungen im besonderen gegenübersteht, durch zukünftige Forschungsbemühungen vermindert werden können. Ergänzend zu den bereits angesprochenen Problemen sind die in der Transaktionskostentheorie unterstellten Verhaltensannahmen und die hiermit einhergehende Präferenzstruktur aus personalwirtschaftlicher Sicht kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Stärkere Beachtung sollten dabei die Interessen des Transaktionspartners Arbeitnehmer finden, damit die vorliegenden verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Entscheidung hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit alternativer Problemlösungen entsprechende Berücksichtigung finden.

Die Anwendbarkeit der Transaktionskostentheorie auf personalwirtschaftliche Fragen, die in der vorliegenden Arbeit trotz verschiedener im Verlauf der Arbeit angesprochener Probleme als möglich und sinnvoll erachtet wurde, dies sei abschließend nochmals angemerkt, wird allerdings in der Literatur zum Teil kontrovers diskutiert. Die weitere Forschung sollte daher grundsätzlich darum bemüht sein, auf der Basis weiterer Theorien alternative Erklärungsansätze für das Zustandekommen von Personalstrategien im allgemeinen sowie das Weiterbildungsverhalten im speziellen zu entwickeln und empirisch zu überprüfen, um die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Erklärungsversuche zu bestimmen.

Anhang: Kurzcharakteristik empirischer Untersuchungen zur Betrieblichen Weiterbildung (WB)

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Faßbender 1966	150 (820 einer Ermidi-Unter- suchung)	schriftliche Befragung (Interviews)	von < 500 bis > 20.000	relativ weit	Industrie	Bilanzierung der WB-Situation von Führungskräften	Umfang, Metho- den, Themen, Ziel- gruppen betr. u. überbetr. WB	Größe, Ausbau- stand des Perso- nalwesens
Sass/ Sengenberger/ Weltz 1974	15 99	Fallstudien Interviews	> 500 (12 > 3.000) > 300	eng	(betrüßt) verschie- dene Branchen aus der Industrie	Analyse der WB u. ihrer Entwicklung als Teil der Quali- fizierungs-/Ar- beitskräftestrategie	Umfang, Inhalte, Zielgruppen, Ziele	Technischer Wan- del, Arbeits- marktsituation, Erwartungen der Arbeitskräfte
Seifert/ Uebele 1974	12	schriftliche u. mündliche Befragung	> 10.000	eng	Industrie	exemplarische Bestandaufnahme der WB in (eher) bildungsaktiven Unternehmen	Ziele, Inhalte, Methoden, Struktur der Aus- u. WB nach Zielgruppen	
Jedina/ Palombini/ Piskaty 1975	1212	schriftliche Befragung	> 100	eng	Industrie, Handel, Verkehr, Baugewer- be, Geld-/ Kredit-/Versiche- rungswesen	Beschreibung von Umfang u. Art der WB	Lage, Organisa- tion, Inhalte, Ziel- gruppen inner- u. außerbetr. WB	Größe, Branche, Standort, Organi- sationsgrad der WB
Maasc/ Sengenberger/ Weltz 1975	ca. 100	mündliche Befragung von u. Diskussion mit Betriebs- räten	> 300	eher weit	Metallindustrie (Bayern)	Einfluß von Betriebsräten auf WB	Umfang, Inhalte, Organisation, Funktionen, Ziel- gruppen u. deren Interesse an WB, Behandlung der WB durch Betriebsräte	Größe, Arbeits- marktlage, tech- nisch-/organisa- tionischer Wandel
Kirsch/ Bruder/ Gabele 1976	113	schriftliche Befragung	> 1.000	eng	keine Angabe	detaillierte Beschreibung u. Erklärung aller Phänomene u. Pro- zesse, die mit Ver- änderungen in der WB einhergehen	Umfang, Kosten, Organisation, Ziele, Funktionen	

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Faßbender/ Vassen/ Wippermann 1977	254	schriftliche Befragung, z.T. Interviews	keine Angabe	eng	keine Angabe	Analyse des Ver- hältnisses von interner u. externer WB bei Füh- rungskräften u. der damit verbundenen Ziele	Umfang interner u. externer WB	Größe, Führung- sebene, Kosten, Ziele, Inhalte, konjunkturelle Schwankungen
Schmitz 1978	10	mündliche Befragung, Dokumenten- analyse	> 600	eher eng	Industrie	Analyse der Funktionen u. Bestimmungs- gründe von WB	Identifikation von drei Hauptfunk- tionen der WB; Unterscheidung nach: Inhalte, Merkmale, An- lässe, Zielgruppen	Branche, Größe, Produktionsweise, Institutionalisie- rungsgrad der WB
Winter/ Tholen 1979	93 (eher weiterbildungs- aktiv)	schriftliche Befragung	überwiegend Mittel- u. Großbetriebe	eng	Grundstoff- u. Produktionsgüter; Investitionsgüter; Verbrauchsgüter; Nahrungs-/Genuß- mittel; Dienst- leist., sonst.	Untersuchung von Daten u. Trends zu Strukturen u. Prozessen der WB	Ziele, Zielgruppen, Umfang, Organisa- tion, Kosten	Größe, Branche, Beschäftigten- struktur, Ferti- gungsart
Hantl/ Schedler/ Thum-Kraft 1981	883	schriftliche Befragung	> 80	eng	Industrie (über 50%), Gewerbe, Handel, Geld-/ Kredit-/Versiche- rungswesen, Ver- kehr, Fremdenver- kehr	Bestandsaufnahme der WB	Umfang, Organisa- tion, Ziele, Zielgruppen, Inhalte, Mitarbei- terinteressen u.a.	Größe, Branche, Beschäftigten- struktur, Ferti- gungsart
Figge/ Kern 1982	4	(explorative) Fallstudie (Beobachtung, Interviews, Dokumenten- analyse)	Großunter- nehmen	eher eng	keine Angabe	umfassende Beschreibung u. Analyse aller Personalentwick- lungsmaßnahmen	Beschreibung von Personalentwick- lungstypen anhand von Polaritäten- profilen: Organisa- tion, Inhalte, Ziele, Transfer, Zielgrup- pen u.a.	

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Martin/ Weber 1982 (vgl. Weber 1985)	125 (110 äußerten sich zum Personalent- wicklungssy- stem)	schriftliche Befragung	> 2.000	eng	Energie/Bergbau, verarb. Gewerbe, Handel, Verkehr, Banken/Versiche- rungen, Dienstlei- stg. (differenzierte Brancheneinteilg.)	Analyse der Bestimmungsfak- toren von Art u. Umfang der Perso- nalentwicklung vor einem ent- scheidungstheore- tischen Hinter- grund	Art, Umfang, Kombination von Personalentwick- lungsmaßnahmen, Zielgruppen u.a.	Bedingungen der Leistungsstel- lung, Größe, Belegschaftsstruk- tur, organisatori- sche Besonderhei- ten. Institutionalisi- erungsgrad der Personalarbeit
Thom/ Strombach/ Winkelmann 1982	56	Interviews	von 35 bis 1889 (2/3 < 500)	eher eng	produzierendes Gewerbe (über 90%)	Erfassung u. Ana- lyse der Personal- entwicklung in personalwirtschaft- lich fortschrittli- chen Unternehmen	Ziele, Organisa- tion, Umfang, Institutionalisi- erungsgrad, Aus- baustand u.a.	Arbeitsmarktlage, Technologie, Personalentwick- lungsphilosophie
Wittwer 1982	10	Interviews	Großbetriebe	eng (nur interne WB)	keine Angabe	Analyse der betr. Interessen an WB u. deren Legitima- tion	Ziele, Adressaten, Zuständigkeiten- regelung, Begrün- dungsmuster	
Oechsler/ Waschnek 1983	38	Dokumenten- analyse	Großunter- nehmen	eher eng	keine Angabe	Analyse der Bedeutung der WB u. der dahinterste- henden Konzeptio- nen der Personal- entwicklung	Umfang, Form, Dauer, Inhalte, Methoden, Ziel- gruppen	
Winter/ Tholen 1983	300	schriftliche Befragung, z.T. mündliche Befragung	Klein-, Mittel- u. Großbetriebe von < 99 bis > 5.000 (Angabe von Größen- klassen)	eher eng	Industrie, Dienstleistg. (Angabe einer Vielzahl von Branchenklassen)	Analyse der WB vor dem Hinter- grund des techno- logischen, wirt- schaftlichen u. sozialen Wandels	Träger, Ziele, Zielgruppen, Maßnahmen- bereiche, Organi- sation, Umfang	Größe, Branche, Institutionalisi- erungsgrad der Personalarbeit, organisatorische Änderungen
Deutscher Industrie- u. Handelstag 1984	1548	schriftliche Befragung	Klein-, Mittel- u. Großbetriebe von < 500 bis > 2.000	eng	keine genaue Angabe	Analyse des der- zeitigen u. zukünf- tig erwarteten WB- Umfangs mit Blick auf interne u. externe WB	Umfang, Themen, Organisation, Ziele, Zielgruppen, Gründe für externe u. interne WB	Größe, z.T. Branche

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Kailer/ Ballnik/ Biehald- Heimbürger/ Hauser 1985	57	Interviews	< 100 (keine genaue Angabe)	sehr weit	keine genaue Angabe	Analyse hemmen- der u. fördernder Faktoren der WB in Kleinst-, Klein- u. Mittelbetrieben, um Erkenntnisse für Bildungsträger zu gewinnen	Identifizierung von Typen der Bil- dungsbildung: WB- verständnis, Ziele, Umfang, Zielgrup- pen, Formen u.a.	Größe, Branche, Planungshorizont, technologische u. organisatorische Änderungen, Charakteristika des Unternehmers
Weber 1985	113 222	schriftliche Befragung	> 400 überwiegend > 500 (82%)	eher eng	Energie/Bergbau, verarb. Gewerbe, Handel, Verkehr, Banken/Versiche- rungen, Dienst- leistg. (differen- zierte Branchen- einteilg.)	gedankliche Durchdringung u. empirische Analy- se von Bestim- mungsfaktoren der WB u. Ableitung von Gestaltungs- hinweisen (ent- scheidungstheore- tischer Hinter- grund)	Ziele, Funktionen, Zielgruppen, Form, Inhalte, Umfang u.a.	Vielzahl von Fak- toren, u.a.: (1) Art der Leistungs- stellung, Beleg- schaftsstruktur, Änderungsdyna- mik, Komplexität; (2) Problemwahr- nehmung, Ziele u. Werte der Ent- scheider, Betriebs- ratsaktivität, Ein- satz entschei- dungsunterstützen- der Instrumente
Bardleben/ Böll/ Kühn 1986	119	Interviews, Datenerhebung	50 bis 20.000 (50% < 500)	weit	chemische Indu- strie, Elektro-, Maschinen-, Metall-, Textil- industrie	Analyse der Kosten u. Struk- turen bet. WB im Sinne organisierten Anlernens u. Einarbeitens am Arbeitsplatz	Kostenerfassung, Ausgaben nach Zielgruppen, Maßnahmenarten, Funktionsbereiche u.a.	Größe, Branche, Belegschafts- struktur
Hofstetter/ Lügendonk/ Streicher 1986	127	schriftliche Befragung	keine Angabe	eher eng	keine Angabe	Analyse von Pro- blemen u. Trends in der WB	Ziele, Inhalte, Me- thoden, Aufwand, organisatorische Einordnung	

Autoren/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Bardeleben/ Gawlik 1987	80	Auswertung von Geschäfts- berichten u. Informations- unterlagen	> 100	eher eng	Metall- u. Elektro- industrie, Handel, Banken, Versiche- rungen	Erhöhung der Transparenz ökonomischer Fragen der WB	(wahrgenommene) Bedeutung, Ziele, Kosten der WB	Branche
Pullig 1987	80	schriftliche Befragung	überwiegend Großbetriebe (ca. 70% > 1.000)	eher eng	keine Angabe	Aufzeigen von Trends in der WB	Kosten, Initiale, Bedarfsmittlung, Erfolgskontrolle u.a.	
Drumm/ Scholz 1988	21	schriftliche u. mündliche Befragung	> 1.000 (davon 14 > 20.000)	eher weit	Grundstoffe, Chemie, Maschi- nen-/Fahrzeugbau, elektrotechnische Industrie, Handel, Verkehr, Druck- industrie	Analyse der (WB-) Personalentwick- lungsplanung im Rahmen einer Stu- die über Methoden u. Akzeptanz der Personalplanung	Umfang, Zielgrup- pen, Formen, Methoden der Per- sonalentwicklung u. -planung, Kon- trolle	(Einfluß auf Maß- nahmen der Perso- nalentwicklungs- planung;) Umwelt- dynamik, Branche, Technologiedyna- mik, Automations- niveau
Semlinger 1989	395	schriftliche Befragung	Klein-, Mittel- u. Großbetriebe (Klassen- angabe)	eher eng	produzierendes Gewerbe	Analyse des Ver- breitungsgrades der Personalpla- nung u. personal- politischen Infra- struktur durch Zeitvergleich (WB als Teil)	Zielgruppen, Umfang	Größe, Branche
Bardeleben/ Böll/ Drieling/ Gnaus/ Seusing/ Walden 1990	107	Fallstudie	überwiegend Klein- u. Mittelbetriebe (Klassen- angabe)	eher eng	Land-, Forstwirt- schaft, Energie/ Bergbau, verarb. Gewerbe, Bau- gewerbe, Handel, Kreditinstitute, Dienstleistg., Sozialvers.	Analyse der Struk- tur der WB u. Identifikation för- dernder u. hem- mender Faktoren der WB, um eine regionale Intensi- vierung der WB zu fördern	Formen, Ziele, Themen, Ziel- gruppen, Probleme der Bedarfsermitt- lung u.a.	Größe, Branche, Teilnehmerstruk- turen, Regionen (Heilbronn, Hildesheim)

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Gaugler/ Wiltz 1992	876	schriftliche Befragung	> 200	eher weit	Energie-/Wasser- versorgung, Che- mie, Metall, Elek- tro, sonst. verarb. Industrie, Bauge- werbe, Dienst- leistg., Banken/ Versicherungen, öffentl. Dienst	Internationaler Vergleich zum Ausbaustand des Personalwesens (12 europäische Länder)	Kosten, Umfang, Zielgruppen, Methoden der Bedarfsmittlung u. Erfolgsmessung, Inhalte, Anforde- rungen u. begleit- ende Instrumente der Personalent- wicklung	Branche, Größe, (Länder)
Maisberger 1993	224	schriftliche Befragung	Klein-, Mittel- u. Großbetriebe	keine Angabe	Industrie, Banken/ Versicherungen, Handel, Behörden/ öffentl. Dienst	Gewinnung weite- rer Erkenntnisse zum Stand der Personalentwick- lung (WB)	Ziele, Zielgruppen, Planungs- u. Kontrollausmaß	Größe, Branche, neue u. alte Bundesländer
Schmidt/ Hogreve 1994	8983 (9572)	schriftliche Befragung (Vorerhebung von Schmidt 1995)	> 10 (auch < 10)	getrennt nach weiterem u. engem WB- Verständnis	verarb. Gewerbe, Handel, Banken/ Versicherungen, Baugewerbe, Ener- gie-/Wasserversor- gung, Hotel-/Gast- gewerbe, Bergbau/ Steine/Erden,sonst.	Aufbau einer europäischen Berufsbildungs- statistik; Erhöhung der Transparenz u. Vergleichbarkeit in der WB; Unter- stützung betr. WB	Umfang, Organi- sation, Formen	Größe, Branche, neue u. alte Bundesländer
Weber/ Mayrhofer/ Nienhüser/ Rodehuth/ Rüther 1994	28 (31 Fälle)	Fallstudien (Interviews, Dokumenten- analyse)	überwiegend Mittel- u. Großbetriebe (20 Fälle > 2.000)	eher eng	Automobilindu- strie, Elektroindu- strie, Datenverar- beitung, Banken/ Versicherungen, Kosmetik, Nah- rungsmittel, Han- del, Energie, Ver- lag, Dienstleistg./ Beratung, Pharma, Metallindustrie	Untersuchung von kollektiven Ent- scheidungsprozes- sen u. deren Ein- fluß auf WB (macht- u. kon- flikttheoretischer Hintergrund)	Merkmale von Entscheidungs- prozessen im WB- Bereich: Zahl erwogener Alter- nativen, Innova- tionsgrad u. Art der WB-Aktivität, Prozessdauer, -fluß, Problembearbei- tungsintensität	Interessenbetrof- fenheit der Akteu- re (hier techni- scher Wandel), Ressourcenknapp- heit, Ausmaß u. Offenheit von Konflikten (beeinflußt vom Grad der Entschei- dungsprozessstruk- turierung u. dem Machtungleiche- wicht)

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Weiß 1994	1450	schriftliche Befragung	Klein-, Mittel- u. Großbetriebe (genaue Angabe nach Größen- klassen, wobei 46% < 100)	weit	Kreditinstitute/ Versicherungen, Verbrauchsgüter, Einzelhandel, Baugewerbe, Berg- bau, Handwerk, Elektrizitäts-/ Wasserwirtschaft, Grundstoff-/Pro- duktionsgüterge- werbe, produzie- rendes Gewerbe, Dienstleistung.	Gewinnung repräsentativer Aussagen zum aktuellen Stand der WB	Umfang, Häufig- keit, Formen, Organisation, Inhalte, Kosten- arten, erwartete Entwicklung u.a.	Größe, Branche, Region (alte u. neue Bundes- länder)
Pawlowsky/ Bäumer 1994 (1996)	407 (327 bei Zwi- schenbericht)	Kurzfragebogen Hauptfrage- bogen (z.T. Interviews)	Mittel- u. Großbetriebe (Großen- klassen) davon 55 > 2.000	eher weit	Handels-/Konsum- güterindustrie, Chemie, Elektro- nik/EDV, Ban- ken/Versicherun- gen, Bauwirt- schaft, Stahl/ Maschinen-/Fahrt- zeugbau, Verlage/ Druck/Medien, Handel, sonst. Dienstleistg.	Analyse von Funktions- u. Wirkungsdimen- sionen von WB; Identifizierung von WB-Typen; Ableitung von Gestaltungs- empfehlungen	(geplant): Identifikation von WB-Typen: Insti- tutionalisierung, Organisation, Pla- nung, Umfang, Organisation, Zie- le, Zielgruppen, Lernformen, Erfolgsermittlung u.a.	(geplant): Betrachtung ver- schiedener exter- ner u. interner Rahmenbedin- gungen
Knoll/ Koss 1994	72	schriftliche Befragung	>1000	keine Angabe	keine Angabe	(u.a.) Gewinnung empirischer Daten zur Finanzierung der WB u. zur Verarbeitung von Absicherungs- maßnahmen bei spezifischen Humankapital- investitionen	Träger d. WB- Kosten, Absiche- rungsinstrumente, Investitionsrech- nungen	

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflußfaktoren
Schmidt 1995	4602	schriftliche Befragung derjenigen, die an der Haupt- erhebung nach Schmid/Hogre- ve 1994 teilge- nommen haben	> 10	getrennt nach weitem u. engem WB- Verständnis	verarb. Gewerbe, Handel, Banken/ Versicherungen, Baugewerbe, Ener- gie-/Wasserversor- gung, Hotel-/Gast- gewerbe, Bergbau/ Steine/Erden,sonst.	Aufbau einer europäischen Berufsbildungs- statistik; Erhöhung der Transparenz u. Vergleichbarkeit in der WB; Unter- stützung betr. WB	Umfang, Kosten, Formen, Organisa- tion, Methoden der Bedarfshebung, Entwicklungspers- pektiven, Themen, Zielgruppen (Alter, Geschlecht, Beruf)	Größe, Branche, neue u. alte Bundesländer
Industrie- u. Handels- kammer München u. Oberbayern 1995	228	schriftliche Befragung	alle Großen (ca. 60% < 500)	eher weit	Industrie, Dienst- leistg., Groß-/Ein- zelhandel, Bau- wirtschaft, Ban- ken, Versicherun- gen, Verkehr, Gastgewerbe	Analyse der WB in Zusammenhang mit Arbeitsstruk- turveränderungen	Institutionalisie- rungsgrad, Metho- den der Bedarfser- hebung, Eigen- stellung versus Fremdbezug, externe versus interne WB	
Pawlik 1995	58	schriftliche Befragung	überwiegend Großunter- nehmen (Klassenan- gabe)	eher eng	11 Branchen (Klassenangabe)	Untersuchung der Vereinbarung von Rückzahlungs- klauseln in der WB	Ziele, Wirkungen, Vorhandensein von Rückzah- lungsklauseln	
Wagner/ Welling/ Weingärtner 1995	250	Interviews	überwiegend Klein- u. Mittelbetriebe (ca. 90% < 100; Klassenangabe)	weit	keine Angabe	Untersuchung der WB in Klein- u. Mittelbetrieben vor dem Hintergrund eines angenom- menen Mangels an Systematik	Verbreitung von Instrumenten zur Bedarfsmittlung, Auswahl, Kon- trolle, Zielgruppen	
Ennen/ Günther 1996	53	Dokumenten- analyse	Großunter- nehmen (keine genaue Angabe)	eng	(traditionelle) Industrie- u. Wirt- schaftsunterneh- men (Industrie, Energie, Handel), Dienstleistg. (Ver- sicherung, Ban- ken, Beratung, Forschung)	Analyse von WB u. Binnenstruktur der WB unter Einbeziehung unterschiedlicher Konjunkturlagen	Inhalte, Zielgrup- pen, Umfang (jeweils Vergleich 1990 u. 1994)	Branche, Konjunkturlage

Autor(en)/ Jahr	Zahl der untersuchten Betriebe	Unter- suchungs- methode	Zahl der Beschäftigten	Verwendeter Weiterbil- dungsbegriff	Wirtschaftszweig/ Branche	Ziel der Unter- suchung	Erhobene Varia- blen zur Weiter- bildung	Erhobene Einflussfaktoren
Weber/Kabst 1996	457	schriftliche Befragung	alle Größen- klassen (genaue Angabe)	eher weit	differenzierte Branchenangabe (hier: produzierenden des Gewerbe, Dienstleistg., öffentlicher Sek- tor, sonst.)	internationaler Vergleich zum Ausbaustand des Personalwesens; hier: Deutschland- West (13 europäi- sche Länder; vgl. auch Gaugler/ Wiltz 1992)	Umfang (verschie- dener Personalent- wicklungsmaß- nahmen), Kosten, Inhalte, Zielgrup- pen, Erfolgskontrolle	Branche, Ertrags- lage, z.T. Länder- vergleich

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1985):** Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W. et al. (Hrsg.): Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre, Wien, New York 1985, S. 347-373.
- Ackermann, K.-F. (1987):** A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: Lattmann, C.H. (Hrsg.): Personalmanagement und strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 65-83.
- Ackermann, K.-F. (1987):** Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg im Breisgau 1987, S. 39-68.
- Ackermann, K.-F. (1991):** Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft, in: Ackermann, K.-F.; Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: Neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991, S. 13-34.
- Ackermann, K.-F.; Meier, K.D. (1976):** Stand und Entwicklungstendenzen der investitionstheoretischen Analyse einzelwirtschaftlicher Ausbildungsentscheidungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 28. Jg., 1976, S. 309-322.
- Adams, J.S. (1963):** Toward an Understanding of Inequity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 85. Jg., 1976, S. 422-436.
- Albach, H. (1980):** Vorwort, in: Sadowski, D.: Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget, Stuttgart 1980, S. V-VI.
- Albach, H. (1989) (Hrsg.):** Organisation, Wiesbaden 1989.
- Alchian, A.A. (1984):** Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 140. Jg., 1984, Nr. 1, S. 34-49.
- Alchian, A.A.; Demsetz, H. (1972):** Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, 62. Jg., 1972, S. 777-795.
- Alchian, A.A.; Woodward, S. (1988):** The Firm is Dead - Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic Institutions of Capitalism", in: Journal of Economic Literature, 26. Jg., 1988, Nr. 1, S. 65-79.
- Aldrich, H.; Pfeffer, J. (1976):** Environments of Organizations, in: Inkeles, A.; Coleman, J.; Smelser, N. (Hrsg.): Annual Review of Sociology, 2. Jg., 1976, S. 79-105.
- Alewell, D. (1993):** Interne Arbeitsmärkte - Eine informationsökonomische Analyse, Hamburg 1993.
- Allison, G.T. (1971):** Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crises, Glenview, London 1971.
- Althausser, R. (1989):** Internal Labor Markets, in: Annual Review of Sociology, 15. Jg., 1989, Nr. 1, S. 145-161.
- Altmann, G. (1988):** Personalstrategie für neue Technologien in der Produktion, Frankfurt a.M. u.a. 1988.
- Anderseck, K. (1988):** "Bildung" in ökonomischer Perspektive, Diskussionsbeitrag Nr. 137, Hagen 1988.
- Anderson, E.; Weitz, B.A. (1986):** Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, in: Sloan Management Review, 27. Jg., 1986, Nr. 3, S. 3-19.
- Aoki, M. (1990):** Towards an Economic Model of the Japanese Firm, in: Journal of Economic Literature, 28. Jg., 1990, Nr. 2, S. 1-27.
- Arnold, R. (1991):** Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn 1991.

- Arrow, K.J. (1969):** The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation, in: U.S. Joint Economic Committee (Hrsg.): The Analysis and Evolution of Public Expenditures: The PPB System, Washington, 1. Jg., 1969, S. 47-64.
- Arrow, K.J. (1973):** Higher Education as a Filter, in: Journal of Public Economics, 2. Jg., 1973, S. 193-216.
- Arrow, K.J. (1974):** The Limits of Organization, New York 1974.
- Arrow, K.J. (1985):** The Economics of Agency, in: Pratt, J.W.; Zeckhauser, R.J.: Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985, S. 37-50.
- Ashauer, G. (1985):** Investitionspolitische Aspekte der Berufsbildung, in: Cansier, D.; Kath, D. (Hrsg.): Öffentliche Finanzen, Kredit und Kapital, Berlin 1985, S. 287-304.
- Auer, M.; Gorbach, S.; Laske, S.; Welte, H. (1993):** Mikropolitische Perspektiven der Personalentwicklung, in: Laske, S.; Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden 1993, 153-169.
- Averitt, R. (1968):** The Dual Economy, New York 1968.
- Bacharach, S.B. (1989):** Organizational Theory: Some Criteria for Evaluation, in: Academy of Management Review, 14. Jg., 1989, Nr. 4, S. 496-515.
- Backes-Gellner, U. (1996):** Personalwirtschaftslehre - eine ökonomische Disziplin?!, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 297-315.
- Baden, C.; Kober, T.; Schmid, A. (1992):** Technischer Wandel und Arbeitsmarktsegmentation, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 25. Jg., 1992, Nr. 1, S. 61-72.
- Baden, Ch.; Kober, T.; Schmid, A. (1993):** Technologische Entwicklung und Arbeitsmarktsegmentation. Einige konzeptionelle Überlegungen (hrsg. v. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung e.V., Arbeitspapier 1993/3), Gelsenkirchen 1993.
- Baethge, M. (1992):** Die vielfältigen Widersprüche beruflicher Weiterbildung, in: WSI-Mitteilungen, 45. Jg., 1992, Nr. 6, S. 313-321.
- Baethge, M.; Dobischat, R.; Husemann, R.; Lipsmeier, A.; Schiersmann, C.; Weddig, D. (1990):** Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung - aus Sicht von Arbeitnehmern, in: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven (Teil II), Bonn 1990, S. 193-500.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986):** Zukunft der Angestellten, Frankfurt, New York 1986.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W. (1993):** Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie, München, Mehring 1993.
- Baird, L.; Meshoulam, I. (1988):** Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, in: Academy of Management Review, 33. Jg., 1988, Nr. 1, S. 116-128.
- Baird, L.; Meshoulam, I.; DeGive, G. (1983):** Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach, in: Personnel, 60. Jg., 1983, Nr. 5, S. 14-25.
- Balzer, A. (1988):** Firmeninterne Arbeitsmärkte: ein Erklärungsbeitrag aus Sicht der Neuen institutionellen Ökonomie, Frankfurt a.M., New York, Paris 1988.
- Balzereit, B. (1980):** Personalentwicklung und Personalsteuerung. Paderborn, München, Wien, Zürich 1980.
- Bardeleben, R.v.; Böll, G.; Drieling, C.; Gnahs, D.; Seusing, B.; Walden, G. (1990):** Strukturen beruflicher Weiterbildung, Berlin, Bonn 1990.
- Bardeleben, R.v.; Böll, G.; Kühn, H. (1986):** Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung, Berlin, Bonn 1986.

- Bardeleben, R.v.; Gawlik, E. (1987):** Betrieblicher Aufwand für Weiterbildung in Großbetrieben. Wachsende Bedeutung der großbetrieblichen Weiterbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 16. Jg., 1987, Nr. 3-4, S. 99-101.
- Barnard, C.I. (1938):** The Functions of the Executive, Cambridge, MA 1938.
- Barney, J.B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., 1991, Nr. 1, S. 99-120.
- Baron, J. M.; Davis-Blake, A.; Bielby, W. T. (1986):** The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 31. Jg., 1986, Nr. 2, S. 248-273.
- Bartölke, K.; Grieger, J. (1993):** Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen, in: Laske, S.; Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden 1993, S. 93-110.
- Barzel, Y. (1989):** Economic Analysis of Property Rights, Cambridge, New York, Melbourne 1989.
- Bauer, J.-P. (1985):** Zuständigkeit der Akteure, in: Endruweit, G.; Gaugler, E.; Staehle, W.H.; Wilpert, B. (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen Deutschland - Österreich - Schweiz, Berlin 1985, S. 145-167.
- Baur, C. (1990):** Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.
- Becker, E.; Wagner, W. (1977):** Ökonomie der Bildung, Frankfurt 1977.
- Becker, G.S. (1962):** Investment in Human Capital, in: Journal of Political Economy, 70. Jg., 1962, Nr. 5, S. 9-49.
- Becker, G.S. (1964):** Human Capital, New York 1964.
- Becker, G.S. (1970):** Investitionen in Humankapital - Eine theoretische Analyse, in: Hüfner, K. (Hrsg.): Bildungsinvestitionen und Wirtschaftswachstum, Stuttgart 1970, S. 131-196.
- Becker, G.S. (1975):** Human Capital, 2. erw. Aufl., New York, London 1975.
- Becker, H. (1985):** Eine transaktionskostentheoretische Interpretation interner Arbeitsmärkte, Berlin 1985.
- Beckerath, P.G. (1976):** Probleme einzelwirtschaftlicher Bildungsinvestitionen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 28. Jg., 1976, Nr. 4, S. 323-333.
- Bellmann, L. (1986):** Senioritätsentlohnung, betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung - Eine theoretische und empirische Untersuchung zur Lohnstruktur, Frankfurt, New York 1986.
- Benjamin, R.; Malone, T.; Yates, J. (1996):** Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structures and Corporate Strategies, Working Paper 90s: 86-018 Sloan School of Management, MIT 1986.
- Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I. (1993):** Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 127-159.
- Berthel, J. (1989):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1989.
- Berthel, J. (1992):** Fort- und Weiterbildung, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 883-898.
- Biehler, H.; Brandes, W. (1981):** Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Theorie und Empirie des dreigeteilten Arbeitsmarktes, Frankfurt a.M., New York 1981.
- Biehler, H.; Brandes, W.; Buttler, F.; Gerlach, K. (1979):** Interne und externe Arbeitsmärkte - Theorie und Empirie zur Kritik eines neoklassischen Paradigmas, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg., 1979, Nürnberg, S. 102-147.
- Biehler, H.; Brandes, W.; Buttler, F.; Gerlach, K.; Liepmann, P. (1981):** Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse. Zur Funktionsweise ausgewählter Arbeitsmärkte, Tübingen 1981.

- Bihl, G. (1987):** Wertorientierte Personalpolitik: Personalarbeit in einem neuen Automobilwerk, in: Personalführung, 20. Jg., 1987, Nr. 11-12, S. 768-785.
- Bills, D. (1987):** Costs, Commitment, and Rewards: Factors Influencing the Design and Implementation of Internal Labor Markets, in: Administrative Science Quarterly, 32. Jg., 1987, Nr. 2, S. 202-221.
- Bisani, F. (1983):** Personalwesen. Grundlagen, Organisation und Planung, 3. Aufl., Wiesbaden 1983.
- Bispinck, R. (1992):** Qualifikation und Qualifizierung in Tarifverträgen, in: WSI-Mitteilungen, 1992, Nr. 6, S. 329-338.
- Bispinck, R.; WSI-Tarifarchiv (1990):** Qualifikationsrisiken, berufliche Weiterbildung und gewerkschaftliche Tarifpolitik, WSI Arbeitsmaterialien Nr. 24, Düsseldorf 1990.
- Blaug, M. (1970):** Die Ertragsrate von Ausbildungsinvestitionen, in: Recktenwald, H.C. (Hrsg.): Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget, Tübingen 1970, S. 291-302.
- Bleicher, K. (1987):** Strategisches Personalmanagement. Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung, in: Glaubrecht, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg im Breisgau 1987, S. 17-38.
- Blien, U. (1986):** Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur - Eine Systematik und Kritik wichtiger Beiträge zur Arbeitsmarkttheorie, Nürnberg 1986.
- Blossfeld, H.-P. (1987):** Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1987.
- Blossfeld, H.-P.; Mayer, K.U. (1988):** Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Überprüfung von Segmentierungstheorien aus der Perspektive des Lebenslaufs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 40. Jg., 1988, Nr. 2, S. 262-283.
- Boes, A.; Knöß, P.; Nispel, A. (1989):** Entwicklung eines Konzeptes für innovationsorientierte Personalentwicklung und Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung Marburg, Arbeitsbericht), Marburg 1989.
- Böhm, W. (1995):** Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte der strategischen Personalplanung, in: Scholz, C.; Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart 1995, S. 61-75.
- Bössmann, E. (1981):** Warum gibt es Unternehmungen? Der Erklärungsansatz von Ronald H. Coase, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 137. Jg., 1981, Nr. 4, S. 667-674.
- Bössmann, E. (1982):** Volkswirtschaftliche Probleme der Transaktionskostentheorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 138. Jg., 1982, S. 664-679.
- Bössmann, E. (1983):** Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., 1983, Nr. 3, S. 105-111.
- Boulding, K.E. (1956):** General Systems Theory - The Selection of Science, in: Management Science, 2. Jg., 1956, Nr. 3, S. 197-208.
- Brandes, W. (1983):** Arbeitsmarktsegmentation und regionale Arbeitsmarktpolitik, in: Garlichs, D. u.a. (Hrsg.): Regionalisierte Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Frankfurt a. M. 1983, S. 97-125.
- Brandes, W.; Buttler, F. (1988):** Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte, in: Reyher, L.; Kühl, J. (Hrsg.): Resonanzen: Arbeitsmarkt und Beruf - Forschung und Politik, Nürnberg 1988, S. 94-113.
- Brandes, W.; Weise, P. (1991):** Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft, München 1991, S. 11-30.
- Brasche, U. (1989):** Qualifikation - Engpaß im Innovationsprozeß? Die Diffusion von Mikroelektronik und die Veränderung der Qualifikationsveränderungen, Berlin 1989.

- Brede, G.; Etzel, G. (1984):** Arbeitsrecht, 3. überarb. und verb. Aufl., Herne, Berlin 1984.
- Britsch, W. (1983):** Zur Konzeption einer verhaltenswissenschaftlichen Beschäftigungspolitik. Eine empirisch fundierte Studie, Frankfurt, Bern, New York 1983.
- Britsch, W. (1984):** Betriebliche Beschäftigungspolitik: Strategien und Arbeitsmarkteffekte, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 13. Jg., 1984, Nr. 12, S. 599-604.
- Bronner, R.; Schröder, W. (1983):** Weiterbildungserfolg - Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung, München, Wien 1983.
- Bronner, R.; Schröder, W. (1992):** Evaluation der betrieblichen Bildungsarbeit, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 853-864.
- Bühner, R. (1987):** Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 39. Jg., 1987, Nr. 3, S. 249-265.
- Bühner, R. (1992):** Technischer Wandel und Personalwesen, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2181-2191.
- Büschgen, H.E. (1980):** Personalplanung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 11. Jg., 1980, Nr. 31, S. 9-32.
- Büschges, G. (1992):** Personalarbeit und soziale Umwelt, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1563-1573.
- Bullinger, H.-J. (1987):** Berufliche Weiterbildung: Investition in die Zukunft, in: Meyer-Dohm, P.; Schütze, H.G. (Hrsg.): Wandel und Qualifizierung: die neue Synthese, Frankfurt a.M., New York 1987, S. 110-125.
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (1990):** Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven, Bonn 1990.
- Bunge, G. (1985):** Führungsgrundsätze und Mitarbeitermotivation. Herausforderungen an moderne Weiterbildung, in: Schlaffke, W.; Winter, H. (Hrsg.): Perspektiven betrieblicher Weiterbildung. Leistungen und Aufgaben, Köln 1985, S. 227-236.
- Bunte, A. (1994):** Tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung - Darstellung und arbeitsökonomische Analyse, Diplomarbeit im Fach Personalwirtschaft an der Universität-Gesamthochschule Paderborn, Paderborn 1994.
- Butler, J.E.; Ferris, G.R.; Napier, N.K. (1991):** Strategy and Human Resources Management, Cincinnati, Ohio 1991.
- Buttler, F. (1986):** Regulierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen, in: Winterstein, H. (Hrsg.): Sozialpolitik in der Beschäftigungskrise II (SVSP-NF Bd. 152/II) Berlin 1986, S. 9-52.
- Buttler, F. (1987):** Vertragstheoretische Interpretation von Arbeitsmarktinstitutionen, in: Bombach, G.; Gahlen, B.; Ott, A.E.: Arbeitsmärkte und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Perspektiven, Tübingen 1987, S. 203-224.
- Buttler, F.; Bellmann, L. (1992):** Arbeitsmarkt, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 159-169.
- Buttler, F.; Gerlach, K. (1982):** Arbeitsmarkttheorien, in: Albers, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 9, Stuttgart 1982, Sp. 686-696.
- Buttler, F.; Gerlach, K.; Liepmann, P. (1978):** Messung und Interpretation betriebsinterner Arbeitsmarkt Bewegungen - Ein empirischer Beitrag zur nicht-marktgesteuerten Allokation von Arbeitskräften, in: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplattene Arbeitsmarkt, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 185-223.
- Cascio, W.F.; Eichenberger, P.C. (1991):** Die Zukunft muß kein Zufall bleiben, in: Personalwirtschaft, 18. Jg., 1991, Nr. 4, S. 13-17.

- Chandler, A.D.jr. (1962):** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge 1962.
- Cheung, S.N.S. (1983):** The Contractual Nature of the Firm, in: *Journal of Law and Economics*, 26. Jg., April 1983, S. 1-23.
- Child, J. (1972):** Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: *Sociology*, 6. Jg., S. 1-22.
- Chrisman, J.J.; Hofer, C.W.; Boulton, W.R. (1988):** Toward a System for Classifying Business Strategies, in: *Academy of Management Review*, 13. Jg., 1988, Nr. 3, S. 413-428.
- Ciborra, C.U. (1987):** Refraining the Role of Computers in Organizations - The Transaction Cost Approach, in: *Office: Technology and People*, 3. Jg., 1987, Nr. 1, S. 17-38.
- Ciupka, D. (1991):** *Strategisches Personalmanagement und Führungskräfte-Training*, Hamburg 1991.
- Coase, R.H. (1937):** The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4. Jg., 1937, S. 386-405.
- Coase, R.H. (1960):** The Problem of Social Costs?, in: *Journal of Law and Economics*, 3. Jg., 1960, S. 1-44.
- Coase, R.H. (1993):** The Nature of the Firm, in: *Williamson, O.E.; Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature of the Firm - Origins, Evolution, and Development*, 2. Aufl., New York 1993, S. 34-48.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972):** A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, 17. Jg., 1972, S. 1-25.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1982):** People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, in: *March, J.G.; Olsen, J.P.: Ambiguity and Choice in Organizations*, 2. Aufl., Bergen, Oslo, Tromsø 1982, S. 24-37.
- Commons, J.R. (1931):** Institutional Economics, in: *American Economic Review*, 21. Jg., 1931, S. 648-657.
- Commons, J.R. (1934):** *Institutional Economics*, Madison, WJ 1934.
- Conrad, P. (1988):** Organisationskultur-Forschung und Ansätze der Personalentwicklung - konzeptionelle Überlegungen zu ihrem Zusammenhang, in: *Dürr, W. u.a. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Unternehmenskultur*, Baltmannsweiler 1988, S. 86-112.
- Conrad, P. (1992):** Identifikation, in: *Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens*, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1043-1054.
- Conrad, P.; Pieper, R. (1990):** Human Resource Management in the Federal Republic of Germany, in: *Pieper, R. (Hrsg.): Human Resource Management: an International Comparison*, Berlin, New York 1990, S. 109-139.
- Conradi, W. (1983):** *Personalentwicklung*, Stuttgart 1983.
- Conrads, M. (1976):** *Human Resource Accounting. Eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung*, Wiesbaden 1976.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963):** *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York 1963.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1976):** Die behavioristische Theorie der Unternehmung: eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: *Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie*, Bd. 2, Stuttgart 1976, S. 360-372.
- Cyert, R.M.; Simon, H.A. (1983):** The Behavioral Approach: With Emphasis on Economics, in: *Behavioral Science*, 28. Jg., 1983, S. 95-108.
- Dahrendorf, R. (1977):** *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, 5. Aufl., München 1977.
- Davis, J.R.; Morrall, J.F. (1974):** *Evaluating Educational Investment*, Lexington u.a. 1974.
- Davis, L.E.; North, D.C. (1971):** *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge 1971.
- Decker, F. (1985):** *Aus- und Fortbildung am Arbeitsplatz*, München 1985.

- Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (1990) (Hrsg.):** Weiterbildung als gesellschaftliche Herausforderung -Thesen der DAG zur Weiterbildung, Hamburg 1990.
- Deutscher Bildungsrat (1972):** Empfehlungen der Bildungskommission - Strukturplan für das Bildungswesen, 3. Aufl., Stuttgart 1972.
- Deutscher Industrie- und Handelstag (1984) (Hrsg.):** Berufs- und Weiterbildung 1983/ 84. Die Berufs- und Weiterbildungsarbeit der Industrie- und Handelskammern, Bonn 1984.
- Devanna, M.A.; Fombrun, C.; Tichy, N. (1981):** Human Resources Management: A Strategic Perspective, in: *Organizational Dynamics*. 9. Jg., Winter 1981, S. 51-67.
- Devanna, M.A.; Fombrun, C.; Tichy, N. (1984):** A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, C.; Tichy, N.; Devanna, M.A. (Hrsg.): *Strategic Human Resource Management*, New York 1984, S. 33-51.
- Diedrich, A. (1988):** Effizienz betrieblicher Weiterbildung. Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem, Köln 1988.
- Dierkes, M.; Zimmermann, K. (1990):** Qualitätskontrolle ist Zukunftssicherung: Der Standort Bundesrepublik im Profil, in: Dierkes, M.; Zimmermann, K. (Hrsg.): *Wirtschaftsstandort Bundesrepublik: Leistungsfähigkeit und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt a.M., New York 1990, S. 29-47.
- Dincher, R.; Ehreiser, H.-J., Nick, F.R. (1989):** Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989, S. 65-96.
- Dobischat, R.; Lipsmeier, A. (1991):** Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technik-anwendung, Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 24. Jg., 1991, Nr. 2, 344-350.
- Doeringer, P. (1967):** Determinants of the Structure of Industrial Type Internal Labor Markets, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 2. Jg., 1967, S. 206-220.
- Doeringer, P.B.; Piore, M.J. (1971):** *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass. 1971.
- Dorow, W.; Weiermair, K. (1984):** Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie: wissenschaftstheoretische Standortbestimmung und Perspektiven*, Wiesbaden 1984, S. 191-223.
- Dostal, W. (1991):** Weiterbildungsbedarf im technischen Wandel, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 24. Jg., 1991, Nr. 2, 303-316.
- Dow, G.K. (1987):** The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 8. Jg., 1987, S. 13-38.
- Drumm, H.J. (1982):** Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft Nr. 14: Personalentwicklung, 1982, S. 50-63.
- Drumm, H.-J. (1987):** Ansätze zu einer unternehmerischen Arbeitsmarktpolitik, in: Bombach, G.; Gahlen, B.; Ott, A. (Hrsg.): *Arbeitsmärkte und Beschäftigung: Fakten, Analysen, Perspektiven*, Tübingen 1987, S. 37-61.
- Drumm, H.J. (1989):** *Personalwirtschaftslehre*, Berlin, Heidelberg, New York, London 1989.
- Drumm, H.J. (1993):** Personalwirtschaftslehre - Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre?, in: Hauschild, J.; Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993, S. 673-712.
- Drumm, H.J.; Scholz, C. (1988):** *Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz*, 2. erg. Aufl., Bern, Stuttgart 1988.
- Duda, H. (1987):** Macht oder Effizienz? Eine ökonomische Theorie der Arbeitsbeziehungen in Modernen Unternehmen, Frankfurt a.M., New York 1987.

- Dyer, L. (1983):** Bringing Human Resources into Strategy Formulation Process, in: Human Resource Management, 22. Jg., 1983, Nr. 3, S. 257-271.
- Dyer, L. (1984):** Studying Human Resource Strategy: an Approach and an Agenda, in: Industrial Relations, 23. Jg., 1984, Nr. 2, S. 156-169.
- Dyer, L. (1985):** Strategic Human Resources Management and Planning, in: Rowland, K.; Ferris, G. (Hrsg.): Research in Personnell and Human Resources Management, 3. Jg., Greenwich 1985, S. 1-30.
- Dyer, L.; Holder, G. (1988):** A Strategic Perspective of Human Resource Management, in: Dyer, L.; Holder, G. (Hrsg.): Human Resource Mangement - Evolving Roles & Responsibilities, Washington 1988, S. 1-46.
- Ebers, M. (1992):** Organisationstheorie, situative, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1817-1838.
- Ebers, M.; Gotsch, W. (1993):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 193-242.
- Eckardstein, D.v.; Greife, W. u.a. (1988):** Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen: Zur Funktion von Modellen des Qualifikationslohns in personalwirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Strategien, Frankfurt a.M., Bern, New York, Paris 1988.
- Eckardstein, D.v.; Langemeyer, W. (1992):** Betriebliche Beschäftigungspolitik, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 572-583.
- Eckaus, R.S. (1970):** Die Bedeutung der Bildung für das Wirtschaftswachstum, in: Hüfner, K. (Hrsg.): Bildungsinvestitionen und Wirtschaftswachstum, Berlin 1970, S. 67-98.
- Edwards, R. (1981):** Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt a.M., New York 1981 (aus dem Amerikanischen übersetzt von G. Rabenau; Titel der Originalausgabe: Contested Terrain, New York 1979).
- Eichhorn, W. (1979):** Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Raffée, H. B.; Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 60-104.
- Eigler, J. (1996):** Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft, Frankfurt a.M. u.a. 1996.
- Eisenhardt, K. (1989):** Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, 14. Jg., 1989, Nr. 1, S. 57-74.
- Elsik, W. (1992):** Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen, München 1992.
- Emerson, R.M. (1962):** Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, 27. Jg., 1962, Nr. 1, S. 31-41.
- Ende, W. (1982):** Theorien der Personalarbeit im Unternehmen. Darstellung, kritische Würdigung und Vorschläge zur Neuorientierung, Königstein 1982, S. 107-124.
- Ennen, K.; Günther, U. (1996):** Personalentwicklungsveranstaltungen deutscher Großunternehmen. Eine empirische Analyse der Themen und Trends, in: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg., 1996, Nr. 1, S. 33-47.
- Evans, P. (1984):** On the Importance of a Generalist Conception of Human Resource Management: A Cross-National Look, in: Human Resource Management, 23. Jg., 1984, Nr. 4, S. 347-363.
- Evans, P. (1986):** The Strategic Outcomes of Human Resource Management, in: Human Resource Management, 25. Jg., 1986, Nr. 1, S. 149-167.
- Evans, P. (1987):** The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 105-117.

- Evers, H. (1992):** Zukunftsweisende Anreizsysteme für Führungskräfte, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1992, S. 385-401.
- Faith, R.L.; Reid, J.D. (1987):** An Agency Theory of Unionism, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 8. Jg., 1987, S. 39-60.
- Faix, W.G.; Buchwald, C.; Wetzler, R. (1991):** Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter, Wiesbaden 1991.
- Falk, R. (1982):** Kosten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Repräsentative Erhebung für 1980, in: Göbel, U.; Schlaffke, W. (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln 1982, S. 63-172.
- Falk, R. (1987):** Weiterbildungskosten als gesellschaftliche und ökonomische Investition, in: Göbel, U.; Schlaffke, W. (Hrsg.): Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987, S. 93-107.
- Faßbender, S. (1966):** Die Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland. Versuch einer Bilanz, Berlin, Köln, Frankfurt a.M. 1966.
- Faßbender, S.; Vassen, P.J.; Wippermann, R. (1977):** Innerbetriebliche und überbetriebliche Weiterbildung, Köln 1977.
- Faulstich, P. (1990):** Qualifikations-Konversion. Arbeitsorientierung und Persönlichkeitsentwicklung, in: Gieseke, W.; Meueler, E.; Nuissl, E. (Hrsg.): Nur gelegentlich Subjekt? Beiträge der Erwachsenenbildung zur Subjektconstitution. Jahrestagung 1989 der Kommission Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Heidelberg 1989, S. 155-164.
- Ferris, G.R.; Judge, T.A. (1991):** Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective, in: Journal of Management, 17. Jg., 1991, Nr. 2, S. 447-488.
- Festing, M. (1996):** Strategisches internationales Personalmanagement: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München, Mehring 1996.
- Figge, H.; Kern, M. (1982):** Konzeptionen der Personalentwicklung. Anspruch, Wirklichkeit, Perspektiven, Frankfurt, Bern 1982.
- Fisher, C.D. (1989):** Current and Recurrent Challenges in HPM, in: Journal of Management, 15. Jg., 1989, Nr. 2, S. 157-180.
- Flöhr, S. (1991):** Ökonomische Analyse der internen Organisation, Wiesbaden 1991.
- Flohr, B.; Niederfeichtner, E. (1982):** Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur. Inhalte, Probleme und Erweiterungen, in: Kossbiel, H. (Hrsg.): Personalentwicklung. Sonderheft 14 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1982.
- Fombrun, C. (1983):** Strategic Management: Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning, in: Advances in Strategic Management, 2. Jg., 1983, S. 191-210.
- Fombrun, C.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1984):** Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984.
- Francis, A. (1983):** Markets and Hierarchies: Efficiency or Domination?, in: Francis, A.; Turk, J.; Willman, P. (Hrsg.): Power, Efficiency, and Institutions, London 1983, S. 105-116.
- Franz, W. (1986):** Neuere mikroanalytische Analysen des Arbeitsmarktgeschehens: Ein Überblick, in: Schelbert-Syfrig, H.; Blattner, N.; Halbherr, P.; Harabi, N. (Hrsg.): Mikroökonomik des Arbeitsmarktes. Theorien, Methoden und empirische Ergebnisse für die Schweiz, Bern, Stuttgart 1986, S. 7-70.
- Franz, W. (1991):** Arbeitsmarktökonomik, Berlin u.a. 1991.
- Freiburghaus, D.; Schmid, G. (1975):** Theorie der Segmentation von Arbeitsmärkten, in: Leviathan, 3. Jg., 1975, Nr. 3, S. 417-448.
- Freimuth, J. (1991):** Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 60. Jg., 1991, Nr. 1, S. 29-34.
- Frese, E. (1992):** Organisationstheorien: Historische Entwicklung, Ansätze und Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.

- Furobotn, E.G.; Richter, R. (1990)** (Hrsg.): The New Institutional Economics. Different Approaches to the Economics of Institutions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 146, Nr. 1, 1990.
- Furubotn, E.G.; Pechovich, S. (1972)**: Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: The Journal of Economic Literature, 10. Jg., 1972, Nr. 4, S. 1137-1162.
- Gäfgen, G. (1984)**: Entwicklung und Stand der Theorie der Property Rights: Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Neumann, M. (Hrsg.): Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte, Berlin 1984, S. 43-62.
- Galbraith, J. (1968)**: Die moderne Industriegesellschaft, München, Zürich 1968.
- Galbraith, J.R.; Nathanson, D.A. (1978)**: Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, New York 1978.
- Gaugler, E. (1987)**: Kosten der Weiterbildung, in: Göbel, U.; Schlawke, W. (Hrsg.): Kongreß: Beruf und Weiterbildung, Köln 1987, S. 108-123.
- Gaugler, E. (1989)**: Betriebliche Bildungsarbeit als Unternehmensinvestition, in: Gaugler, E.; Schlawke, W.: Weiterbildung als Produktionsfaktor, Köln 1989, S. 28-47.
- Gaugler, E.; Wiltz, S. (1993)**: Personalwesen im europäischen Vergleich. The Price Waterhouse Cranfield Projekt - International Strategic Human Resource Management, Ergebnisbericht 1992, Universität Mannheim - Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Mannheim, Januar 1992.
- Gebert, D.; Stelnkamp, T. (1990)**: Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung. Eine empirische Analyse in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1990.
- Gerlach, K.; Lorenz, W. (1992)**: Arbeitsmarkttheorie/-ökonomie, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 169-179.
- Gille, G.; Martin, M.; Weber, W.; Werner, E. (1979)**: Betriebliche Integration ausländischer Arbeitnehmer als Frage der Problemhandhabung und Zufriedenheit. Theoretische Grundlagen einer empirischen Untersuchung, in: Neumann, K.H. u.a. (Hrsg.): Arbeitsmigration und Integration - Sozialwissenschaftliche Grundlagen, Königstein/Ts. 1979, S. 167-266.
- Gintis, H. (1976)**: The Nature of Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production, in: Review of Radical Political Economics, 8. Jg., 1976, Nr. 2, S. 36-54.
- Glueck, W. F. (1974)**: Personnel: A Diagnostic Approach, Dallas 1974.
- Goldberg, V.P. (1980)**: Bridges Over Contested Terrain, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 1. Jg., 1980, S. 249-274.
- Goldberg, V.P. (1980a)**: Relational Exchange, Economics and Complex Contracts, in: American Behavioral Scientist, 23. Jg., 1980, S. 337-352.
- Golden, K.A.; Ramanujam, V. (1985)**: Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process, in: Human Resource Management, 24. Jg., 1985, Nr. 4, S. 429-452.
- Granovetter, M. (1985)**: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91. Jg., 1985, Nr. 3, S. 481-510.
- Griesinger, D.W. (1990)**: The Human Side of Economic Organization, in: Academy of Management Review, 15. Jg., 1990, Nr. 3, S. 478-499.
- Großmann, R.; Schneider, F. (1982)**: Arbeitsrecht, 6. Aufl., Bonn 1982.
- Grossmann, S.J.; Hart, O.D. (1983)**: An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: Econ, 51. Jg., 1983, S. 7-45.
- Grossmann, S.J.; Hart, O.D. (1986)**: The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: Journal of Political Economy, 94. Jg., 1986, Nr. 4, S. 691-719.

- Grote, B. (1990):** Ausnutzung von Synergiepotentialen durch verschiedene Koordinationsformen ökonomischer Aktivitäten - Zur Eignung der Transaktionskosten als Entscheidungskriterium, Frankfurt a.M., Bern, New York, Paris 1990.
- Hajen, L.; Oppolzer, A.; Steuer, M. (1990):** Technische Entwicklung und betriebliche Weiterbildung. Eine empirische Untersuchung in der Metallindustrie, Frankfurt, New York 1990.
- Hamel, W. (1987):** Personal als Investition?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg., 1987, Nr. 12, S. 1079-1087.
- Hammes, M.; Poser, G. (1992):** Die Messung von Transaktionskosten, in: Das Wirtschaftsstudium, 21. Jg., 1992, Nr. 11, 1992, S. 885-889.
- Hardes, H.-D. (1989):** Zur Bedeutung längerfristiger Beschäftigungsbeziehungen und betriebsinterner Arbeitsmärkte, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22. Jg., 1989, Nr. 4, S. 540-552.
- Hardes, H.D. (1990):** Betriebliche Personalpolitik in arbeitsmarkttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., 1990, Nr. 2, S. 103-131.
- Hardes, H.-D.; Rahmeyer, F.; Schmidt, A. (1990):** Volkswirtschaftslehre, 17. akt. Aufl., Tübingen 1990.
- Hardes, H.-D.; Schmitz, F. (1991):** Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung - Darstellung und Analyse aus arbeitsökonomischer Sicht, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24. Jg., 1991, Nr. 4, S. 658-672.
- Hart, O.D.; Holström, B.R. (1987):** The Theory of Contracts, in: Bewley, T.F. (Hrsg.): Advances in Economic Theory, Cambridge, MA, S. 71-155.
- Hartl, G.; Schedler, K.; Thum-Kraft, M. (1981):** Betriebliche Bildungsarbeit Forschungsbericht 26 des ibw (Hrsg.), Wien 1981.
- Hax, H. (1991):** Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Busselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 51-72.
- Hayek, F.A.v. (1945):** The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review, 35. Jg., 1945, S. 519-530.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.W. (1974):** Management: A Contingency Approach, Reading, Massachusetts u.a. 1974.
- Hendry, C.; Pettigrew, A. (1986):** The Practice of Strategic Human Resource Management, in: Personnel Review, 15. Jg., 1986, Nr. 5, S. 3-8.
- Herzig, V. (1991):** Konzeptionen eines Personalentwicklungssystems in einem mittelständischen Unternehmen, in: Personalführung, 1991, Nr. 9, S. 658-665.
- Hess, J.D. (1983):** The Economics of Organization, Amsterdam u.a. 1983.
- Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Lee, C.A.; Schneck, R.E.; Pennings, J.M. (1971):** A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, 16. Jg., 1971, S. 216-229.
- Hinings, C.R.; Hickson, D.J.; Pennings, J.M.; Schneck, R.E. (1974):** Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, 19. Jg., 1974, S. 22-44.
- Hirschmeier, J.; Yui, T. (1975):** The Development of Japanese Business 1600-1973, London 1975.
- Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978):** Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul u.a. 1978.
- Hofstetter, H.; Lünendonk, T.; Streicher, H. (1986):** Weiterbildung in Deutschland. Ergebnisse und Konsequenzen einer Enquete der SCS, Hamburg 1986.
- Holler, J.M. (1986):** Ökonomische Theorie des Arbeitsmarktes, Darmstadt 1986.
- House, R. (1991):** The Distribution and Exercise of Power in Complex Organizations: a Meso Theory, in: Leadership Quarterly, 2. Jg., 1991, Nr. 1, S. 23-58.
- Hrebiniak, L.G.; Joyce, W.F. (1985):** Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism, in: Administrative Science Quarterly, 30. Jg., 1985, Nr. 3, S. 336-349.

- Hromadka, W. (1992):** Tarifvertrag, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2169-2181.
- Hübler, O. (1983):** Lohn- und Beschäftigungsstrukturbewegungen unter Unsicherheit, in: Konjunkturpolitik, 29. Jg., 1983, S. 67-88.
- IG Metall-Vorstand (1993) (Hrsg.):** Tarifreform 2000 - Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft, Frankfurt 1993.
- Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern (1995) (Hrsg.):** Umstrukturierung und Weiterbildung in Unternehmen - 1995, München 1995.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (1990) (Hrsg.):** Die Arbeitsmärkte im EG-Binnenmarkt bis zum Jahr 2000, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 138, Nürnberg 1990.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S.; Rivero, J.C. (1989):** Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, in: Personnel Psychology, 42. Jg., 1989, Nr. 4, S. 727-786.
- Jacobi, O. (1985):** World Economic Changes and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany, in: Juris, H.; Thompson, M.; Daniels, W. (Hrsg.): Industrial Relations in a Decade of Economic Change, Madison, Wisconsin 1985, S. 211-246.
- Jedina-Palombini, A.; Piskaty, G. (1975):** Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich - Ein Beitrag zu Fragen der Erwachsenenbildung (hrsg. vom Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft), Wien 1975.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 3. Jg., 1976, S. 305-360.
- Joll, C. u.a. (1983):** Developments in Labour Market Analysis, London u.a. 1983.
- Jones, G.R. (1984):** Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effekt of Structure and Technology on Employee Behavior, in: Academy of Management Review, 9. Jg., 1984, Nr. 4., S. 684-695.
- Jones, G.R.; Butler, J.E. (1988):** Costs, Revenue and Business-Level-Strategy, in: Academy of Management Review 1988, S. 202-213.
- Jones, G.R.; Hill, C.W.L. (1988):** Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, in: Strategic Management Journal, 9. Jg., 1988, S. 159-172.
- Jones, G.R.; Wright, P.M. (1992):** An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, in: Ferris, G.R.; Rowland, K.M. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resources Management, 10. Jg., 1992, S. 271-299.
- Jones, S.R. (1982):** The Organization of Work. A Historical Dimension, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 3. Jg., 1982, S. 117-137.
- Kailer, N. (1990):** Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Band I: Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, 3. Aufl., Wien 1990.
- Kailer, N.; Ballnik, P.; Biehal-Heimburger, E.; Hauser, H.-G. (1985):** Bildungsarbeit im Klein- und Mittelbetrieb, Wien 1985.
- Kappich, L. (1989):** Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit, München 1989.
- Keller, B. (1989):** "Krise" der institutionellen Interessenvermittlung und Zukunft der Arbeitsbeziehungen, in: Hartwich, H.-H. (Hrsg.): Macht und Ohnmacht politischer Institutionen, Opladen, 1989, S. 135-157.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984):** Das Ende der Arbeitsteilung, München 1984.
- Kern, H.; Schumann, M. (1988):** Die neuen Produktionskonzepte im internationalen Vergleich, in: Reyher, L.; Kühl, J. (Hrsg.): Resonanzen Arbeitsmarkt und Beruf - Forschung und Politik, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 111, Nürnberg 1988, S. 201-211.
- Kerr, C. (1977):** Labor Markets and Wage Determination: The Balkanization of Labour Markets and other Essays, Berkeley, Los Angeles, London 1977.

- Kieser, A. (1993):** Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 161-191.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992):** *Organisation*, 3. völlig neu überarb. Aufl., Berlin, New York 1992.
- Kiker, B.F. (1971):** The Historical Roots of the Concept of Human Capital, in: Wykstra, R.A.: *Human Capital Formation and Manpower Development*, New York 1971.
- Kirsch, W. (1971):** Entscheidungsprozesse Band II - Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W. (1977):** Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 2. durchg. und erg. Aufl., Wiesbaden 1977.
- Kirsch, W. (1988):** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. 3. völlig überarb. und erw. Aufl., München 1988.
- Kirsch, W.; Bruder, W.; Gabele, E. (1976):** Personalschulung - Empirische Perspektiven der betrieblichen Curriculumplanung, München 1976.
- Klein, B. (1984):** Contract Costs and Administered Prices: An Economic Theory of Rigid Wages, in: *American Economic Review*, 74. Jg., 1984, Nr. 2, S. 332-338.
- Klein, B.; Crawford, R.G.; Alchian, A.A. (1978):** Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, 21. Jg., 1978, S. 297-326.
- Klein, H. (1984):** Implizite Kontrakte, Risikotausch und Arbeitsfreisetzung. Der Beitrag der Kontrakttheorie zu einer mikroökonomischen Fundierung keynsianischer Arbeitslosigkeit, Frankfurt a.M. 1984.
- Kloas, P.W. (1991):** Einarbeitung als Qualifizierungsphase - Bindeglied zwischen Ausbildung und institutionalisierter Weiterbildung, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 24. Jg., 1991, Nr. 2, S. 333-343.
- Knevels, P. (1988):** Möglichkeiten und Grenzen, in: *Der Arbeitgeber*, 40. Jg., 1988, Nr. 12, S. 460-461.
- Knoll, L.; Koss, B. (1995):** Spezifisches Humankapital: Ökonomische Theorie und betriebliche Praxis, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 9. Jg., 1995, Nr. 4, S. 401-415.
- Knyphausen, D.z. (1993):** Why are Firms different? Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53. Jg., 1993, Nr. 6, S. 771-792.
- Kochan, T.A.; McKersie, R.B.; Cappelli, P. (1984):** Strategic Choice and Industrial Relations Theory, in: *Industrial Relations*, 23. Jg., 1984, Nr. 1, S. 16-39.
- Kochan, T.A.; McKersie, R.B.; Chalykoff, J. (1986):** The Effects of Corporate Strategy an Workplace Innovation on Union Representation, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 39. Jg., 1986, Nr. 4, S. 487-501.
- Köhler, C.; Grüner, H. (1989):** Stamm- und Randbelegschaften - Ein überlebtes Konzept?, in: Köhler, C.; Preisendörfer, P. (Hrsg.): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*, Frankfurt, New York 1989, S. 175-206.
- Köhler, C.; Schultz-Wild, R. (1989):** Der gemeinsame Forschungsgegenstand "Südwerk". Struktur und Entwicklung eines betrieblichen Arbeitsmarktes, in: Köhler, C.; Preisendörfer, P. (Hrsg.): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*, Frankfurt, New York 1989, S. 11-30.
- Kolb, M. (1989):** Flexibilisierung als konzeptionelle Leitidee strategischen Personalmanagements, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989, S. 205-221.
- Kosbiel, H. (1991):** Personalwirtschaft, in: Bea, F.X.; Dichtl, E.; Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 3: Leistungsprozeß, Stuttgart 1991, S. 321-397.
- Kraft, K. (1984):** Partizipation und Interner Arbeitsmarkt - Wechselwirkungen von Humankapital und Mitarbeiterbeteiligung, Frankfurt a.M., New York 1984.

- Kreikebaum, H. (1991):** Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1991.
- Kreutz, P. (1977):** Tarifverträge, I: Tarifvertragsrecht, in: Albers, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 7, Stuttgart u.a. 1977, S. 534-540.
- Krikkx, G.A. (1991):** Vertical Integration: Why Transaction Cost and Resource Dependence Explanations Can't Be Easily Separated, in: Thepot, J.; Thietart, R.-A. (Hrsg.): Microeconomic Contributions to Strategic Management, Amsterdam, London, New York, Tokyo 1991, S. 143-167.
- Krulis-Randa, J.S. (1987):** Strategie und Personalmanagement. Konfusion über einen unternehmungspolitischen Wandel, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 3-12.
- Krulis-Randa, J.S. (1995):** Strategisches Denken im Personalbereich, in: Scholz, C.; Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart 1995, S. 19-34.
- Kuhn, T.S. (1967):** Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a.M. 1967.
- Kullak, F. (1995):** Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben: eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München, Mehring 1995.
- Kurz-Scherf, J. (1986):** Mitbestimmung durch Tarifvertrag - Konzeptionelle und politische Ansätze der Begrenzung unternehmerischer Entscheidungsgewalt durch gewerkschaftliche Tarifmacht, in: WSI-Mitteilungen, 39. Jg., 1986, Nr. 3, S. 185-201.
- Kuwan, H.; Waschbüsch, E. (1994):** Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten in Deutschland, Bonn 1994.
- Lärm, T. (1982):** Arbeitsmarkttheorie und Arbeitslosigkeit - Systematik und Kritik arbeitsmarkttheoretischer Ansätze, Frankfurt a.M. 1982.
- Lattmann, C. (1985):** Die Personalabteilung. Ihre gegenwärtige Stellung in der Unternehmung und ihre zukünftige Entwicklung, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, Nr. 3, S. 192-211.
- Laukamm, T. (1989):** Strategisches Personalmanagement von Human-Ressourcen, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 2. erw. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 77-113.
- Laukamm, T.; Walsh, I. (1985):** Strategisches Management von Human-Ressourcen - Die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management, in: Arthur D. Little International (Hrsg.): Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Wiesbaden 1985, S. 77-100.
- Laux, H. (1990):** Risiko, Anreiz und Kontrolle - Principal-Agent-Konzept - Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Ansatz, Heidelberg 1990.
- Laux, H. (1992):** Anreizsysteme, ökonomische Dimensionen, in: Freese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 112-122.
- Lay, G. (1989):** Neue Produktionstechnologien und ihre Einflüsse auf das strategische Personalmanagement, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 97-110.
- Lengnick-Hall, C.A.; Lengnick-Hall, M.L. (1988):** Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, in: Academy of Management Review, 13. Jg., 1988, Nr. 3, S. 454-470.
- Levy, D.T. (1985):** The Transaction Cost Approach to Vertical Integration - An Empirical Examination, in: Review of Economics and Statistics, 67. Jg., 1985, Nr. 3, S. 438-445.
- Lindena, B. (1990):** Tarifvertrag und Qualifizierung, in: Reihe Lohn und Leistung, Nr. 221/222 (hrsg. von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Bergisch Gladbach 1990).
- Lutz, B. (1979):** Qualifikation und Arbeitsmarktsegmentation, in: Brinkmann, C. u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33, Nürnberg 1979, S. 45-73.

- Lutz, B. (1987):** Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie: Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt a.M., New York 1987.
- Lutz, B.; Sengenberger, W. (1974):** Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Göttingen 1974.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F. (1975):** Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat?, Frankfurt a.M. 1975.
- Macaulay, St. (1963):** Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, in: *American Sociological Review*, 28. Jg., 1963, S. 55-67.
- Macaulay, St. (1977):** Elegant Models, Empirical Pictures, and the Complexities of Contract, in: *Law & Society Review*, 11. Jg., 1977, S. 507-528.
- Macneil, I.R. (1985):** Relational Contract: What We Do und Do Not Know, in: *Wisconsin Law Review*, 1985, S. 483-525.
- Macneil, I.R. (1974):** The Many Futures of Contracts, in: *Southern California Law Review*, 47. Jg., 1974, S. 691-816.
- Macneil, I.R. (1978):** Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review*, 72. Jg., 1978, S. 854-905.
- Macneil, I.R. (1980):** The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations, New York, London 1980.
- Magoulas, G. (1982):** Probleme und Ansätze der Arbeitsmarkttheorie - methodologische, theoretische und institutionelle Aspekte der Erklärung des Arbeitsmarktgeschehens, Frankfurt a.M., Bonn 1982.
- Mahler, K.-H. (1986):** Arbeitsmarktstrukturen im Lichte unterschiedlicher Ansätze, Freiburg 1986.
- Mahnkopf, B. (1989):** Gewerkschaftspolitik und Weiterbildung - Chancen und Risiken einer qualifikationsorientierten Modernisierung gewerkschaftlicher (Tarif-) Politik, Discussion-Paper FSJ 89-11, Berlin 1989.
- Mahnkopf, B. (1990):** Betriebliche Weiterbildung zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat, in: *Soziale Welt*, 41. Jg., 1990, Nr. 1, S. 70-96.
- Maisberger, P. (1993):** Weiterbildung skeptisch beäugt, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, 4. Jg., 1993, Nr. 4, S. 191-198.
- Malcher, W. (1987):** Neue Hochrechnung: Fast 15 Milliarden DM, in: *Der Arbeitgeber*, 39. Jg., Nr. 18, Köln 1987, S. 654-657.
- Malcomson, J.M. (1984):** Efficient Labour Organization: Incentives, Power and the Transaction Cost Approach, in: Stephen, H. (Hrsg.): *Firms, Organization and Labour - Approaches to the Economics of Work Organization*, Hong Kong 1984, S. 119-126.
- March, J.G. (1981):** Footnotes to Organizational Change, in: *Administrative Science Quarterly*, 26. Jg., 1981, Nr. 4, S. 563-577.
- March, J.G. (1989):** Introduction: A Chronicle of Speculations About Decision-Making in Organizations, in: March, J.G.: *Decisions and Organizations*, Oxford u.a. 1989, S. 1-21.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1985):** Garbage Can Models of Decision Making in Organizations, in: March, J.G.; Weissinger-Baylon, R. (Hrsg.): *Ambiguity and Command - Organizational Perspectives on Military Decision Making*, Marshfield/Mass. 1985, S. 11-35.
- Marr, R. (1987):** Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Forschungsstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg 1987, S. 13-23.
- Marr, R.; Schmidt, H. (1992):** Humanvermögensrechnung, in: Gaugker, E.; Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1031-1042.

- Marr, R.; Stitzel, M. (1979):** Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz. München 1979.
- Martens, W. (1989):** Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung, Frankfurt, New York 1989.
- Martin, A. (1989):** 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 1989.
- Martin, A. (1989b):** Die strategische Bedeutung der Personalführung, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 17-47.
- Martin, A. (1993):** Personalstrukturen und betriebliche Anreizpolitik, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltssysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gaugler, Stuttgart 1993, S. 105-129.
- Martin, A. (1994):** Personalwesen I. Literatur-Skript. Teil 1, Universität Lüneburg 1994.
- Martin, A. (1996):** Die Erklärung der Personalpolitik. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung Heft 5, Universität Lüneburg 1996.
- Martin, A.; Weber, W. (1982):** Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 14, 1982, S. 82-93.
- Martin, R. (1993):** The New Behaviorism: A Critique of Economics and Organizations, in: Human Relations, 46. Jg., 1993, Nr. 9, S. 1085-1101.
- Masten, S.E.; Meehan, J.W.jr.; Snyder, E.A. (1991):** The Costs of Organization, in: Journal of Law, Economics and Organization, 7. Jg., 1991, S. 1-25.
- McGregor, D. (1986):** Der Mensch im Unternehmen, Hamburg u.a. 1986.
- McGuiness, T. (1983):** Markets and Hierarchies: a Suitable Framework for an Evaluation of Organizational Change?, in: Francis, A.; Turk, J.; Willman, P. (Hrsg.): Power, Efficiency and Institutions. A Critical Appraisal of the 'Markets and Hierarchies' Paradigm, London 1983, S. 180-188.
- Mentzel, W. (1985):** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 3. Aufl., Freiburg i.B. 1985.
- Meyer, J.E.L. (1987):** Die Absicherung spezifischen Humanvermögens durch Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, Spardorf 1987.
- Meyer, J.W.; Rowan, E. (1977):** Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83. Jg., 1977, Nr. 2, S. 340-363.
- Meyer-Dohm, P. (1990):** Unternehmerische Qualifikationsstrategien und Europäischer Binnenmarkt, in: Sadowski, D.; Backes-Gellner, U. (Hrsg.): Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb, Berlin 1990, S. 9-36.
- Meyer-Dohm, P. (1991):** Bildungsarbeit im lernenden Unternehmen, in: Meyer-Dohm, P.; Schneider, P. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Neue Wege zur beruflichen Qualifizierung, Stuttgart, Dresden 1991, S. 19-31.
- Meyer-Dohm, P.; Schütze, H.G. (1987) (Hrsg.):** Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese, Frankfurt, New York 1987.
- Meyer-Dohm, P.; Schütze, H.G. (1987a):** Menschliche Arbeit und Neue Produktionstechnologien: Ein gewandeltes Verhältnis und seine Konsequenzen, in: Meyer-Dohm, P.; Schütze, H.G. (Hrsg.): Technischer Wandel und Qualifizierung: die neue Synthese, Frankfurt a.M., New York 1987, S. 11-15.
- Michaelis, E. (1985):** Organisation unternehmerischer Aufgaben - Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt a.M. u.a. 1985.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1986):** Unternehmensstrategien, Hamburg u.a. 1986.
- Mincer, J. (1958):** Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, in: Journal of Political Economy, 4. Jg., 1958, Nr. 4, S. 281-302.

- Mincer, J. (1962):** On-The-Job Training: Costs, Returns, and some Implications, in: *Journal of Political Economy*, 70. Jg., 1962, S. 50-79.
- Mincer, J.:** *Schooling and Earnings*, New York, London 1974.
- Miner, J.B. (1969):** An Input-Output Model for Personnel Strategies. Solving Human Resource Problems, in: *Business Horizons*, 12. Jg., 1969, June, S. 71-78.
- Mintzberg, H. (1978):** Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*, 24. Jg., 1978, Nr. 9, S. 934-948.
- Mintzberg, H. (1979):** *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, New York 1979.
- Mintzberg, H. (1987):** The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, in: *California Management Review*, 30. Jg., 1987, Nr. 1, S. 11-24.
- Mintzberg, H.; Waters, J.A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal*, 6. Jg., 1985, Nr.3, S. 257-272.
- Müller, E.-P. (1980):** *Die Sozialpartner - Verbandsorganisation, Verbandsstrukturen*, Köln 1980.
- Müller, H. (1987):** Auswirkungen der beruflichen Weiterbildungsförderung nach dem Arbeitsförderungsgesetz, Frankfurt u.a. 1987.
- Müller-Jentsch, W. (1986):** *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Frankfurt a.M., New York 1986.
- Münch, J. (1995):** *Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung*, Bielefeld 1995.
- Münz, C.; Backhaus, J. (1981):** Die Weiterbildung von Mitarbeitern aus investitionstheoretischer Sicht, in: *Sparkasse*, 98. Jg., 1981, S. 454-457.
- Neuberger, O. (1991):** *Personalentwicklung*, Stuttgart 1991.
- Niederfeichtner, F. (1987):** Qualifikation als Führungsproblem, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart 1987, Sp. 1749-1758.
- Nienhüser, W. (1989b):** Arbeitsbeziehungen als strategische Variable, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989, S. 139-164.
- Nienhüser, W. (1989):** Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart 1989.
- Nienhüser, W. (1989a):** Langfristige demographische Veränderungen und Personalstrategien - Ein Problemauflauf und erste Hypothesen. Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Paderborn 1989.
- Nienhüser, W. (1993):** Die historische Entwicklung der Grundlohndifferenzierung. Eine Erklärungsskizze auf macht- und transaktionskostentheoretischer Grundlage, in: Weber, W. (Hrsg.): *Entgeltssysteme: Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen*, Stuttgart 1993, S. 233-268.
- 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 1996, S. 39-88.
- Nienhüser, W.; Rodehuth, M. (1995):** Technischer Wandel und betriebliche Bildungsentscheidungen. Konzeptionen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Grundlagen der Weiterbildung*, 6. Jg., 1995, Nr. 2, S. 110-113.
- Nkomo, S.M. (1980):** Stage Three in Personnel Administration: Strategic Human Resource Management, in: *Personnel*, 57. Jg., 1980, Nr. 1, S. 69-77.
- Nkomo, S.M. (1988):** Strategic Planning for Human Resources - Let's Get Started, in: *Long Range Planning*, 21. Jg., 1988, Nr. 1, S. 66-72.

- Nutzinger, H.G. (1978):** The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint, in: Backhaus, J.; Eger, Th.; Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Fünfzehn theoretische und empirische Studien, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 45-74.
- Nutzinger, H.G. (1978a):** Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften (SVSP-NF Bd. 98) Berlin 1978, S. 519-542.
- Ochsenbauer, Ch. (1989):** Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, München 1989.
- Odiorne, G.S. (1984):** Strategic Management of Human Resources. A Portfolio Approach, San Francisco, London 1984.
- Oechsler, E.A.; Waschneck, C. (1983):** Fort- und Weiterbildung in Großunternehmen, Universität Bamberg 1983.
- Oechsler, W.A.; Düll, H.; Carstens, U. (1992):** Betriebliche Weiterbildung als Humankapitalinvestition - Analyse von Tarif- und Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung in der metallverarbeitenden und chemischen Industrie, Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 82, Bamberg 1992.
- Oechsler, W.A.; Strohmeier, S. (1993):** Widersprüche und Probleme von theoretischen Ansätzen zur Personalentwicklung. Auf dem Weg zu einer Theorie der Personalentwicklung, in: Laske, S.; Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen, Analysen, Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 75-91.
- Oi, W.Y. (1962):** Labor as a Quasi-Fixed Factor, in: Journal of Political Economy, 70. Jg., 1962, Nr. 6, S. 538-555.
- Okun, A.M. (1980):** The Invisible Handshake and the Inflationary Process, in: Challenge, 22. Jg., 1980, S. 5-12.
- Okun, A.M. (1981):** Prices & Quantities. A Macroeconomic Analysis, Oxford 1981.
- Olsen, J.P. (1982):** Choice in an Organized Anarchy, in: March, J.G.; Olsen, J.P.: Ambiguity and Choice in Organizations, 2. Aufl., Bergen, Oslo, Tromsø 1982, S. 82-139.
- Oppolzer, A. (1988):** Technischer Wandel und betrieblicher Bildungsbedarf: Herausforderungen für die Tarifpolitik, in: AFA Informationen, 1988, Nr. 1, S. 28-32 (Teil I) und 1988, Nr. 2, S. 23-30 (Teil II).
- Ouchi, W.G. (1981):** Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass. 1981.
- Ouchi, W.G. (1980):** Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg., 1980, Nr. 2, S. 129-141.
- Parsons, D.O. (1986):** The Employment Relationship: Job Attachment, Work Effort, and the Nature of Contracts, in: Ashenfelter, O.; Layard, R. (Hrsg.): Handbook of Labor Economics, Vol. II, Amsterdam u.a. 1986, S. 789-848.
- Parsons, T. (1960):** Structure an Process in Modern Societies, Glencoe 1960.
- Pawlik, T. (1995):** Rückzahlungsklauseln bei Personalentwicklungsmaßnahmen, Hamburg 1995.
- Pawlowski, P.; Bäumer, J. (1993):** Funktionen und Wirkungen beruflicher Weiterbildung, in: Strümpel, B.; Dierkes, M. (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik, Stuttgart 1993, S. 69-120.
- Pawlowski, P.; Bäumer, J. (1994):** Qualifizierung und organisationales Lernen. Unveröffentlichter Zwischenbericht an die DFG, Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit, FU Berlin, Berlin 1994.
- Pawlowski, P.; Bäumer, J. (1996):** Betriebliche Weiterbildung: Management von Qualifikation und Wissen, München 1996.

- Perrow, C. (1981):** Markets, Hierarchies and Hegemony, in: Van de Ven, A.,H.; Joyce, W.F. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York u.a. S. 371-386.
- Perrow, Ch. (1986):** Economic Theories of Organization, in: Theory and Society, 15. Jg., 1986, S. 11-45.
- Perrow, Ch. (1986a):** Complex Organizations. A Critical Essay, 3. Aufl., New York 1986.
- Pettigrew, A.M. (1973):** The Politics of Organizational Decision-Making, London 1973.
- Pfeffer, J. (1981):** Power in Organizations, Cambridge/Mass. 1981.
- Pfeffer, J. (1982):** Organizations and Organizational Theory, Boston u.a. 1982.
- Pfeffer, J. (1992):** A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations, in: Mizruchi, M.; Schwartz, M. (Hrsg.): Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business, 2. Aufl., Cambridge 1992, S. 25-55.
- Pfeffer, J.; Cohen, Y. (1984):** Determinants of Internal Labor Markets, in: Administrative Science Quarterly, 29. Jg., 1984, Nr. 4, S. 550-572.
- Pfeffer, J.; Davis-Blake, A. (1987):** Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach, in: Academy of Management Journal, 30. Jg., 1987, Nr. 3, S. 437-455.
- Pfeffer, J.; Langton, N. (1988):** Wage Inequality and the Organization of Work: The Case of Academic Departments, in: Administrative Science Quarterly, 33. Jg., 1988, Nr. 4, S. 588-606.
- Pfeffer, J.; Moore, W.L. (1980):** Power in University Budgeting: A Replication and Extension, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg., 1980, Nr. 4, S. 637-653.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978):** The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York u.a. 1978.
- Pfriem, H. (1979):** Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien - Neoklassische, duale und radikale Ansätze, Frankfurt a.M., New York 1979.
- Pichler, O. (1985):** Der Wertewandel und seine Konsequenzen für Unternehmen, in: Holzmüller, H.; Schwarzer, S. (Hrsg.): Krise und Krisenbewältigung, Wien 1985, S. 75-111.
- Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Nr. 2, S. 267-284.
- Picot, A. (1986):** Transaktionskosten im Handel, in: Der Betriebsberater, Beilage 13 zu Heft 27 (2. Hj.), S. 1-16.
- Picot, A. (1989):** Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: Kirsch, W.; Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 361-379.
- Picot, A. (1991):** Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; BusseImann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- Picot, A. (1991a):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., 1991, Nr. 4, S. 336-357.
- Picot, A. (1993):** Transaktionskostenansatz, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4194-4204.
- Picot, A.; Dietl, H. (1990):** Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, Nr. 4, S. 178-184.
- Picot, A.; Lange, B. (1979):** Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 569-596.
- Picot, A.; Wenger, E. (1988):** The Employment Relation from the Transaction Cost Perspective, in: Dlugos, G.; Dorow, W.; Weiermeir, K. (Hrsg.): Management Under Different Labour Market and Employment Systems, Berlin 1988, S. 29-43.

- Pierenkemper, T. (1982):** Allokationsbedingungen im Arbeitsmarkt. Das Beispiel des Arbeitsmarktes für Angestelltenberufe im Kaiserreich, 1880-1913, Opladen 1982.
- Piore, M. (1978):** Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente, in: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 67-98.
- Piore, M.; Sabel, C.F. (1985):** Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.
- Poole, M. (1986):** Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity, London u.a. 1986.
- Porter, M. (1992):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1992.
- Porter, M.E. (1992a):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Übersetzung v. A. Jaeger), 3. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1992.
- Priewe, J. (1984):** Zur Kritik konkurrierender Arbeitsmarkt- und Beschäftigungstheorien und ihrer politischen Implikationen - Ansatzpunkte für eine Neuorientierung einer Theorie der Arbeitslosigkeit, Frankfurt a.M. u.a. 1984.
- Pullig, K.-K. (1987):** Vorwort: Weiterbildung im Wandel. Ergebnisse einer Befragung, in: Blomberg, P.V. u.a.: Weiterbildung im Wandel: Konzeptionelle und methodische Innovationen, Hamburg 1987, S. 7-40.
- Putterman, L. (1981):** The Organization of Work. Comment, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 2. Jg., 1981, S. 273-279.
- Reich, M.; Gordon, D.; Edwards, R. (1978):** Arbeitsmarktsegmentation und Herrschaft, in: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt, New York 1978, S. 55-66.
- Richter, R. (1991):** Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordleheide, D.; Rudolph, B.; BusseImann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 395-430.
- Ridder, H.-G. (1996):** Personalwirtschaftslehre als ökonomische Theorie, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 317-339.
- Riordan, M.H.; Williamson, O.E. (1985):** Asset Specificity and Economic Organization, in: International Journal of Industrial Organization, 3. Jg., 1985, S. 365-378.
- Rosen, S. (1975):** Human Capital - Survey of Empirical Research, University of Rochester 1975.
- Rosen, S. (1985):** Implicit Contracts: A Survey, in: Journal of Economic Literature, 23. Jg., 1985, Nr. 3, S. 1144-1175.
- Rosen, S. (1991):** Transactions Costs and Internal Labour Markets, in: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (Hrsg.): The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development, Oxford u./o. New York 1991, S. 75-89.
- Rothschild, K.W. (1969):** Unterschiedliche Dimensionen der Lohntheorie, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung (SVSP NF Bd. 51), Berlin 1969, S. 52-81.
- Rothwell, W.J.; Kazanas, H.C. (1994):** Improving On-The-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program, San Francisco 1994.
- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1974)** (Hrsg.): Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung (Abschlußbericht), Bielefeld 1974.
- Sadowski, D. (1980):** Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Zur ökonomischen Theorie der Personalbeschaffungs- und Bildungsplanung im Unternehmen, Stuttgart 1980.
- Sadowski, D. (1988):** Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur, in: Budäus, D.; Gerum, E.; Zimmermann, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden 1989, S. 219-238.

- Sadowski, D. (1989):** Beschäftigungspolitik aus der Sicht der Unternehmen, Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften, Berlin 1989, S. 75-92.
- 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 1991, S. 127-141.
- Sadowski, D.; Backes-Gellner, U.; Frick, B.; Brühl, N.; Pull, K.; Schröder, M.; Müller, C. (1994):** Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehre - Ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1994, Nr. 3, S. 397-410.
- Sadowski, D.; Decker, S. (1993):** Vertragliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung in Deutschland, Berlin 1993.
- Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1974):** The Base and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, in: Administrative Science Quarterly, 19. Jg., 1974, S. 453-473.
- Sandner, K. (1990):** Prozesse der Macht, Berlin u.a. 1990.
- Sass, J.; Sengenberger, W.; Weltz, F. (1974):** Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik. Eine industriesoziologische Studie, Frankfurt a.M., Köln 1974.
- Sauter, F. (1985):** Transaktionskostentheorie der Unternehmung, München 1985.
- Schanz, G. (1989):** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-C.: Strategien der Personalentwicklung, 2. erw. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 3-21.
- Schauenberg, B. (1991):** Organisationsprobleme bei dauerhaften Kooperationen, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 329-356.
- Schauenberg, B. (1996):** Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorie, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 341-372.
- Schenk, K.-E. (1982):** "Institutional Choice" und Transaktionsökonomik - Perspektiven der systemanalytischen und industrieökonomischen Anwendung, in: Schenk, K.-E. (Hrsg.): Studien zur politischen Ökonomie, Stuttgart, New York 1982, S. 1-21.
- Schenk, K.-E. (1988):** Buchbesprechung zu Williamson, O.E., The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 108. Jg., 1988, Nr. 2, S. 315-318.
- Schenk, K.-E. (1988a):** New Institutional Dimensions of Economics. Comparative Elaboration and Application, Berlin u.a. 1988.
- Scheuer, M. (1987):** Zur Leistungsfähigkeit neoklassischer Arbeitsmarkttheorien, Bonn 1987.
- Schlaiffke, W.; Weiß, R. (1990) (Hrsg.):** Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Aufgaben für Forschung und Praxis, Köln 1990.
- Schmidt, B. (1995):** Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Ergebnisse der Haupterhebung, in: Wirtschaft und Statistik, 1995, Nr. 12, S. 867-879.
- Schmidt, B.; Hogreve, H. (1994):** Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE, in: Wirtschaft und Statistik (Sonderheft), 1994, Nr. 4, S. 247-258.
- Schmidt, H. (1982):** Humanvermögensrechnung der Unternehmen - Einzel- und gesamtwirtschaftliche Argumente zur Ergänzung der betrieblichen Rechnungslegung, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung. Instrumentarium zur Rechnungslegung - Konzepte und Erfahrungen, Berlin, New York 1982, S. 3-59.
- Schmidt, H. (1991):** Wachsender Bedarf nach Qualifikation, in: Schwuchow, K.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P.: Jahrbuch der Weiterbildung 1991, Düsseldorf 1991, S. 106-108.

- Schmidt, H.; Dosky, D.v. (1990):** Oekonomik des Arbeitsmarktes, Bd. 1, Arbeitsmarkttheorien: Stärken und Schwächen, Bern, Stuttgart 1990.
- Schmidt, R.H. (1992):** Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1854-1865.
- Schmitz, E. (1978):** Leistung und Loyalität. Berufliche Weiterbildung und Personalpolitik in Industrieunternehmen, Stuttgart 1978.
- Schneider, D. (1985):** Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung" - Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jg., 1985, Nr. 12, S. 1237-1254.
- Schneider, U. (1993):** Die Evolution kennt kein Subjekt: "PE" scheint aber auf das Subjekt zu setzen - Zu den Widersprüchen in der PE-Theorie und Praxis, in: Laske, S.; Gorbach, S.: Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen, Analysen, Perspektiven, Wiesbaden 1993, S. 41-60.
- Scholz, C. (1982):** Zur Konzeption einer Strategischen Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 34. Jg., 1982, Nr. 11, S. 979-994.
- Scholz, C. (1984):** Strategische Personalplanung, in: Personalwirtschaft, 11. Jg., 1984, Nr. 8, S. 261-266.
- Scholz, C. (1989):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München 1989.
- Scholz, C. (1990):** Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung: Problemfelder, Defizite, Konsequenzen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., 1990, Nr. 1, S. 37-54.
- Scholz, C. (1990a):** Strategisches Personalmanagement: Von der Vision zur Realisation, in: Gablers Magazin, 4. Jg., 1990, Nr. 2, S. 16-21.
- Scholz, C. (1991):** Die Integration der strategischen Personalplanung in die Unternehmensführung, in: Ackermann, K.-F.; Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre: Neue Entwicklungen - Neues Denken - Neue Strategien, Stuttgart 1991, S. 35-49.
- Scholz, R.S. (1989):** Strategic Human Resource Management and Industrial Relations, in: Human Relations, 42. Jg., 1989, Nr. 2, S. 157-184.
- Schreyögg, G. (1984):** Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- Schrüfer, K. (1988):** Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverhältnisse, Frankfurt a.M., New York 1988.
- Schuler, R.S. (1989):** Strategic Human Resource Management and Industrial Relations, in: Human Relations, 42. Jg., 1989, Nr. 2, S. 157-184.
- Schuler, R.S.; Jackson, S. (1987):** Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, in: Academy of Management Executive, 1. Jg., 1987, Nr. 3, S. 207-219.
- Schuler, R.S.; MacMillan, I.C. (1984):** Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, in: Human Resource Management, 23. Jg., 1984, Nr. 3, S. 241-255.
- Schultz, T.W. 1961:** Investment in Human Capital, in: The American Economic Review, 51. Jg., 1961, S. 1-17.
- Schulz-Wild, R. (1979):** Betriebliche Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarkt: Zum Zusammenhang zwischen Personalanpassung und Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung, in: Brinkmann, C. u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Nürnberg 1979, S. 74-101.
- Schwan, R.; Soeters, J. (1992):** Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsstrukturen innerhalb betrieblicher Organisationskonfigurationen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg., 1992, Nr. 2, S. 147-163.

- Scott, K.J. (1984):** Corporate Governance and the New Institutional Economics, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 140. Jg., 1984, S. 136-152.
- Scott, W. R. (1986):** Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M., New York 1986.
- Scott, W.R. (1987):** The Adolescence of Institutional Theory, in: Administrative Science Quarterly, 32. Jg., 1987, Nr. 4, S. 493-511.
- Scott, W.R.; Meyer, J.W. (1991):** The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective, in: Research in Organizational Behavior, 13. Jg., 1991, S. 297-326.
- Segler, T. (1981):** Situative Organisationstheorie - Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 227-272.
- Seifert, L.; Uebele, H. (1974):** Berufsbildung in Großunternehmen, Göttingen 1974.
- Semlinger, K. (1989):** Vorausschauende Personalwirtschaft - betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22. Jg., 1989, Nr. 3, S. 336-347.
- Sengenberger, W. 1978 (Hrsg.):** Der gespaltene Arbeitsmarkt, Frankfurt a.M., New York 1978.
- Sengenberger, W. (1978a):** Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem, in: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 15-42.
- Sengenberger, W. (1978b):** Arbeitsmarktstruktur: Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1978.
- Sengenberger, W. (1979):** Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung - Mit Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, in: Brinkmann, C. u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Nürnberg 1979, S. 1-44.
- Sengenberger, W. (1987):** Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt a.M., New York 1987.
- Sesselmeier, W.; Blauermel, G. (1990):** Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick, Heidelberg 1990.
- Simon, H.A. (1957):** A Formal Theory of the Employment Relation, in: Simon, H.A.: Models of Man. Social and Rational, New York u.a. 1957, S. 183-195.
- Simon, H.A. (1976):** Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3. Aufl., New York, London 1976.
- Smith-Cook, D.; Ferris, G. (1986):** Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline, in: Human Resource Management, 25. Jg., 1986, Nr. 3, S. 441-458.
- Snell, A.S. (1992):** Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information, in: Academy of Management Journal, 35. Jg., 1992, Nr. 2, S. 292-327.
- Söllner, A. (1984):** Grundriß des Arbeitsrechts, 8. Aufl., München 1984.
- Sorge, A. (1987):** Strategische Orientierungen des Einsatzes Neuer Technologien und Arbeitsmarkt, in: Buttler, F.; Gerlach, K.; Schmiede, R. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Frankfurt, New York 1987, S. 263-290.
- Spence, M. (1973):** Job-Market-Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 87. Jg., 1973, Nr. 3, S. 355-374.
- Spence, M. (1974):** Market Signaling, Cambridge, Mass. 1974.
- Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., 1990, Nr. 5/6, S. 561-586.
- Stahle, W.H. (1991):** Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., München 1991.
- Stade, J. (1978):** Betriebliche Traineeprogramme und ihre Kontrolle, Köln 1978.

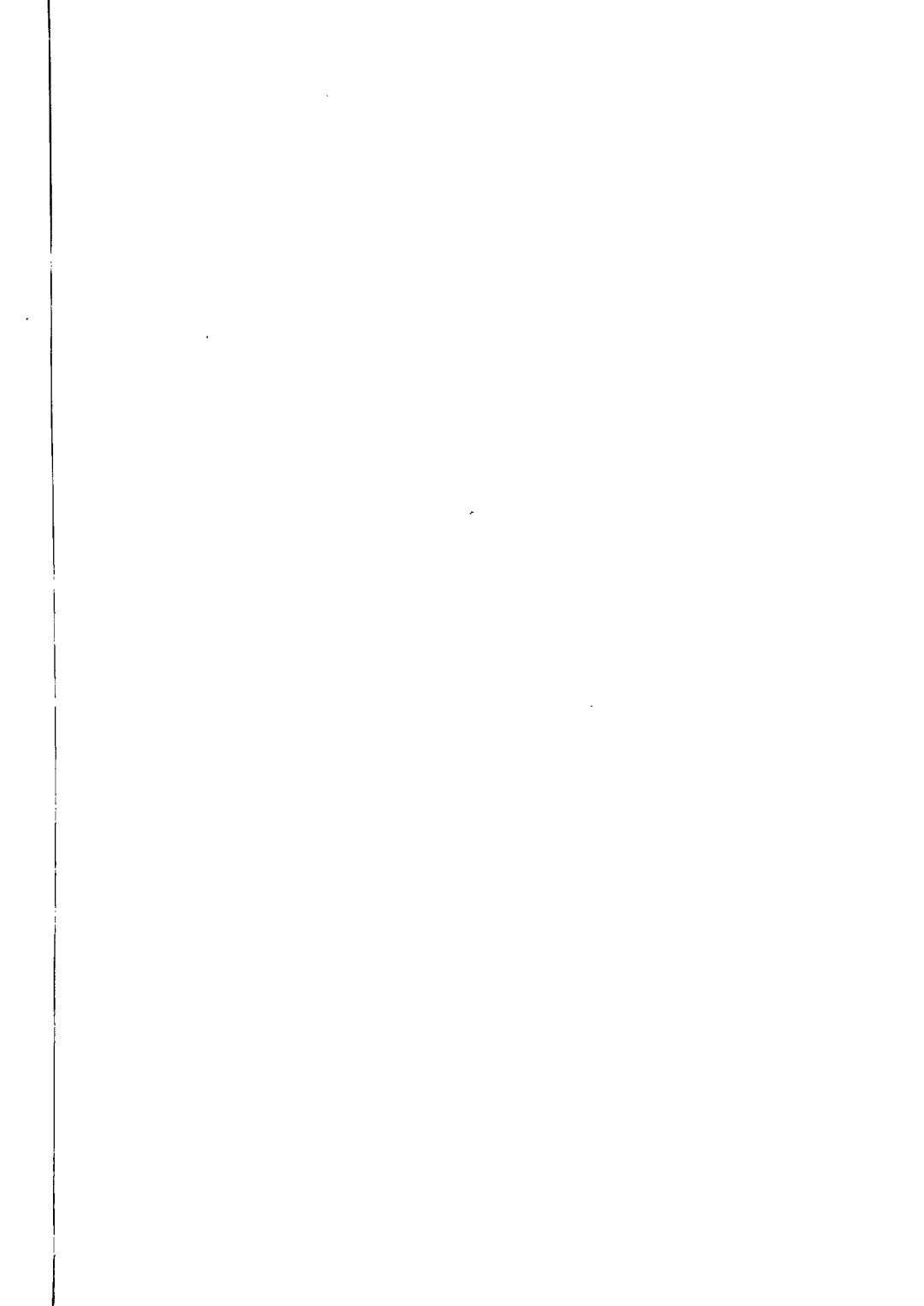
- Staudt, E. (1991):** Strukturwandel verlangt Flexibilität, in: Schwuchow, K.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P.: Jahrbuch der Weiterbildung 1991, Düsseldorf 1991, S. 20-23.
- Staudt, E.; Rehbein, M. (1988):** Innovation und Qualifikation. Personalentwicklung und neue Technik, Frankfurt 1988.
- Steinkamp, T. (1989):** Unternehmertheorien zur Personalentwicklung: Entwurf eines allgemeinen Handlungsmodells aus epistemologischer Sicht, exemplarisch dargestellt in bezug auf das unternehmerische Handeln im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung, Bayreuth 1989.
- Steinmann, H.; Hennemann, C. (1993):** Personalmanagementlehre zwischen Managementpraxis und mikroökonomischer Theorie. Versuch einer wissenschaftstheoretischen Standortbestimmung, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme - Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Stuttgart 1993, S. 41-78.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Thiem, J. (1989):** Strategische Unternehmensführung - Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen - Diskussionsbeiträge Nr. 49 am Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Mai 1989.
- Stiglitz, J.E. (1986):** Theories of wage Rigidity, in: Butkiewicz, J.L.; Koford, K.J.; Miller, J.B. (Hrsg.): Keynes' Economic Legacy: Contemporary Economic Theories, New York 1986, S. 153-206.
- Stinchcombe, A.L. (1990):** Information and Organization, Berkeley 1990.
- Streissler, E.; Streissler, M. (1978):** Der gesamtwirtschaftlich optimale Lohnvertrag - Skizze eines komplexen Problems, in: Engels, W. (Hrsg.): Neue Wege in der Arbeitswelt, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 156-179.
- Strümpel, B. (1990):** Rationalisierung und Arbeitslosigkeit, in: Leviathan - Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 1990, Sonderheft Nr. 11, S. 371-387.
- Strümpel, B.; Scholz-Ligma, J. (1992):** Werte und Wertewandel, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2338-2349.
- Sydow, J. (1992):** Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Tessarling, M. (1991):** Tendenzen des Qualifikationsbedarfs in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010. Implikationen der IAB/Prognos-Projektion 1989 für die Qualifikationsstruktur der Arbeitsmärkte in Westdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24. Jg., 1991, Nr. 1, S. 45-62.
- Tessarling, M. (1994):** Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. Eine erste Aktualisierung der IAB/Prognos-Projektionen 1989/91, in : Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 27. Jg., 1994, Nr. 1, S. 5-19.
- Thom, N. (1987):** Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987.
- Thom, N. (1992):** Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1676-1690.
- Thom, N.; Strombach, M.E. (1982):** Forschungsergebnisse zur Unternehmungs- und Personalentwicklungsplanung, in: Rationalisierung, 33. Jg., 1982, S. 171-175.
- Thom, N.; Strombach, M.E.; Winkelmann, E. (1982):** Personalentwicklung in Mittelbetrieben, in: Personalwirtschaft, 9. Jg., 1982, Nr. 7, S. 19-25.
- Thurrow, L. (1978):** Die Arbeitskräfteschlange und das Modell des Arbeitsplatzwettbewerbs, in: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplante Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt a.M., New York 1978, S. 117-137.

- Tichy, N.M.; Fombrun, C.J.; Devanna, M.A. (1982):** Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, 23. Jg., 1982, Nr. 2, S. 47-61.
- Tichy, N.M.; Fombrun, C.J.; Devanna, M.A. (1984):** The Organizational Context of Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A.: Strategic Human Resource Management, New York u.a. 1984, S. 19-31.
- Tietzel, M. (1981):** Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 3. Jg., 1981, S. 207-243.
- Töpfer, A. (1989):** Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre: Bedeutung und Inhalte in der Unternehmenspraxis, Frankfurt a.M. 1989.
- Türk, K. (1978):** Soziologie der Organisation, Stuttgart 1978.
- Türk, K. (1989):** Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report, Stuttgart 1989.
- Ulrich, D. (1991):** Using Human Resources for Competitive Advantages, in: Kilmann, R.; Kilmann, I. u.a. (Hrsg.): Making Organizations Competitive, San Francisco 1991, S. 129-155.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1984):** Management. Eine konzentrierte Einführung, 3. neu überarb. Aufl., Bern, Stuttgart 1984.
- Vanberg, V. (1982):** Das Unternehmen als Sozialverbund, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 1. Jg., 1982, S. 276-307.
- Wachter, M.; Wright, R. (1990):** The Economics of Internal Labor Markets, in: Mitchell, D.; Zaidi, M.: The Economics of Human Resource Management, Oxford 1990, S. 86-108.
- Wächter, H. (1973):** Grundlagen der langfristigen Personalplanung. Ein sozio-technischer Ansatz, Berlin 1973.
- Wächter, H. (1992):** Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Staehle, W.H.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York 1992, S. 313-340.
- Wagner, H.; Wehling, M.; Weingärtner, M. (1995):** Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5. Empirische Studien, Berlin, New York 1995, S. 361-396.
- Wagner, J. (1985):** Arbeitsmarktsegmentation und Beschäftigung im weltwirtschaftsinduzierten Strukturwandel, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 18. Jg., 1985, Nr. 3, S. 356-367.
- Wagner, J. (1985a):** Weltmarkt und Arbeitsmarkt. Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Beschäftigung und Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a.M., New York 1985.
- Walgenbach, P. (1995):** Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. überarb. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S. 269-301.
- Weber, W. (1983):** Weiterbildungsentscheidungen im Betrieb, in: Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Bildungsforschung, Paderborn, München, Wien, Zürich 1983, S. 65-95.
- Weber, W. (1985):** Betriebliche Weiterbildung. Empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung, Stuttgart 1985.
- Weber, W. (1987):** Das Weiterbildungsverhalten von Arbeitnehmern, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1987, S. 119-140.
- Weber, W. (1987a):** Fortbildung der Führungskräfte, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 315-326.
- Weber, W. (1989):** Betriebliche Personalarbeit als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmung, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 3-15.

- Weber, W. (1989a):** Interner Arbeitsmarkt, in: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1989, Nr. 3, S. 385-387.
- Weber, W. (1989b):** Vorwort, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. V-VII.
- Weber, W. (1990):** Interner Arbeitsmarkt und Arbeitsmarkttheorie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg., 1990, Nr. 2, S. 157-164.
- Weber, W. (1990a):** Anreize für Mitarbeiter zur Weiterbildung, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1990, S. 332-351.
- Weber, W. 1996 (Hrsg.):** Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996.
- Weber, W. (1996a):** Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch verhaltenswissenschaftliche Theorien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 279-296.
- Weber, W.; Kabst, R. (1996):** Personalwesen im europäischen Vergleich - Ergebnisbericht 1995 (The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management), Universität-GH-Paderborn, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, ins. Personalwirtschaft, Paderborn 1996.
- Weber, W.; Klein, H. (1992):** Strategische Personalplanung, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2142-2154.
- Weber, W.; Martin, A.; Balzereit, B.; Ortner, R.; Streich, R. (1981):** Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung, Schriften aus dem Arbeitskreis für betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Universität Paderborn 1981.
- Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhüser, W. (1993):** Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993.
- Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhüser, W.; Rodehuth, M.; Rütther, B. (1994):** Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München, Mering 1994.
- Wegehenkel, L. (1981):** Gleichgewicht, Transaktionskosten und Evolution. Eine Analyse der Koordinierungseffizienz unterschiedlicher Wirtschaftssysteme, Tübingen 1981.
- Weiermair, K. (1975):** Zur Theorie der betrieblichen Humankapitalbildung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg., 1975, S. 384-404.
- Weiermair, K. (1976):** Über die Bewertung des betrieblichen Humankapitals, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 28. Jg., 1976, Nr. 3, 255-269.
- Weimer, Th. (1988):** Das Substitutionsgesetz der Organisation. Eine theoretische Fundierung, Wiesbaden 1988.
- Weinert, A.B. (1992):** Motivation, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1429-1442.
- Weiß, R. (1990):** Die 26-Mrd.-Investition. Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990.
- Weiß, R. (1994):** Praxisnah, wirtschaftlich und expansiv, in: Arbeitgeber 46. Jg., 1994, Nr. 9, S. 330-333.
- Weiß, R. (1994a):** Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 1994.
- Weiß, R.; Hüchtermann-Hoppe, M.; Kirchner, J.; Konegen-Grenier, C.; Kramer, W.; Zedler, R. (1990):** Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung aus betrieblicher Sicht, in: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven (Teil I), Bonn 1990, S. 1-194.

- Wenger, H. (1984):** Segmentation am Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Frankfurt, New York 1984.
- Wernerfeit, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg., 1984, S. 171-180.
- Williamson, O.E. (1975):** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York 1975.
- Williamson, O.E. (1979):** Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: *Journal of Law and Economics*, 22. Jg., 1979, S. 233-261.
- Williamson, O.E. (1981):** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 87. Jg., 1981, Nr. 3, S. 548-577.
- Williamson, O.E. (1981a):** The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: *Journal of Economic Literature*, 19. Jg., 1981, Nr. 2, S. 1537-1568.
- Williamson, O.E. (1981b):** The Organization of Work. A Comparative Institutional Assessment, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1. Jg., 1981, S. 5-38.
- Williamson, O.E. (1982):** The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 88. Jg., 1982, S. 548-577.
- Williamson, O.E. (1984):** Efficient Labour Organization, in: Stephen, F.H. (Hrsg.): *Firms, Organization and Labour*, London, Basingstore 1984, S. 87-118.
- Williamson, O.E. (1984a):** The Economics of Governance: Framework and Implications, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 140. Jg., 1984, Nr. 1, S. 195-223.
- Williamson, O.E. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, London 1985.
- Williamson, O.E. (1985a):** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York 1985.
- Williamson, O.E. (1985c):** Assessing Contract, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 1. Jg., 1985, S. 177-208.
- Williamson, O.E. (1988):** The Economics and Sociology of Organizations: Promoting a Dialogue, in: Farkas, G.; England, P. (Hrsg.): *Industries, Firms and Jobs. Sociological and Economic Approaches*, New York 1988, S. 159-185.
- Williamson, O.E. (1988a):** The Logic of Economic Organization, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 4. Jg., 1988, S. 65-93.
- Williamson, O.E. (1989):** Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R.; Willig, R.D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*, Bd. 1, Amsterdam 1989, S. 135-182.
- Williamson, O.E. (1990):** *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen 1990.
- Williamson, O.E. (1991):** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jg., 1991, Nr. 2, S. 269-296.
- Williamson, O.E. (1991a):** Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturvergleiche, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Busselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S. 13-49.
- Williamson, O.E. (1991b):** The Logic of Economic Organizations, in: Williamson, O.E.; Winter, S.G. (Hrsg.): *The Nature of the Firm, Origins, Evolutions, and Developments*, New York 1991, S. 90-116.
- Williamson, O.E. (1993):** Calculativeness, Trust and Economic Organization, in: *Journal of Law & Economics*, 36. Jg., April 1993, S. 453-486.
- Williamson, O.E. (1993a):** Opportunism and its Critics, in: *Management and Decision Economics*, 14. Jg., 1993, S. 97-107.

- Williamson, O.E.; Ouchi, W.G. (1981):** The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Van de Ven, A.H.; Joice, W.F. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York u.a. 1981, S. 347-370.
- 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. Jg., 1975, Nr. 1, S. 250-278.
- Willman, P. (1982):** Opportunism in Labour Contracting. An Application of the 'Organizational Failures' Framework, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 3. Jg., 1982, S. 83-98.
- Windsperger, J. (1985):** Transaktionskosten und das Organisationsdesign von Koordinationsmechanismen, in: Boettcher, E.; Herder-Dorneich, Ph.; Schenk, K.-E. (Hrsg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 4. Jg., 1985, S. 199-218.
- Windsperger, J. (1987):** Zur Methode des Transaktionskostenansatzes. Replik auf Dieter Schneider's Untersuchung über "Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die 'Markt oder Unternehmung' - Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1987, Nr. 1, S. 59-76.
- Winter, H.; Tholen, H.H. (1979):** Betriebliche Weiterbildung. Daten, Strukturen, Trends, Köln 1979.
- Winter, H.; Tholen, H.H. (1983):** Schwerpunkte zukunftsorientierter Weiterbildung, Nr. 90, Köln 1983.
- Witte, E. (1962):** Forschung, Werbung und Ausbildung als Investitionen, in: Ortlieb, H.-D. (Hrsg.): Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Tübingen 1962, S. 210-226.
- Wittwer, W. (1982):** Weiterbildung im Betrieb: Darstellung und Analyse, München, Wien, Baltimore 1982.
- Wohlgemuth, A.-C. (1987):** Human Resources Management aus unternehmenspolitischer Sicht, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 85-103.
- Wolff, H. (1991):** Anforderungen der 90er Jahre, in: Schwuchow, K.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P.: Jahrbuch der Weiterbildung 1991, Düsseldorf 1991, S. 10-12.
- Wollert, A.; Bihl, G. (1983):** Wertorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 15. Jg., 1983, Nr. 8, S. 154-162.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992):** Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: Journal of Management, 18. Jg., 1992, Nr. 2, S. 295-320.
- Wright, P.M.; Snell, S.A. (1991):** Toward An Integrative View of Strategic Human Resource Management, in: Human Resource Management Review, 1. Jg., 1991, Nr. 3, S. 203-225.
- Wührer, G. (1985):** Strategien des Personalmanagements - Klassifikation und Analyse der Einflußgrößen, Krefeld 1985.
- Wunderer, R. (1990):** Wertorientierte Mitarbeiterführung als strategische Aufgabe, in: io Management Zeitschrift, 59. Jg., 1990, Nr. 2, S. 35-38.
- Zald, M.N. (1987):** Review Essay: The New Institutional Economics, in: American Journal of Sociology, 93. Jg., 1987, Nr. 3, S. 701-708.
- Ziegler, R. (1987):** Netzwerke und Kooptation, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1557-1566.



Weiterbildung und Personalstrategien

Die betriebliche Weiterbildung hat im vergangenen Jahrzehnt nochmals einen deutlichen Bedeutungsgewinn erfahren. Ziel der Arbeit ist eine weitergehende Klärung der Bestimmungsfaktoren des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens. Um das Bildungsgeschehen im Unternehmen zu analysieren, wird in der vorliegenden Arbeit ein integrativer Zugang gewählt. Einen wesentlichen Ausgangspunkt der Überlegungen stellt die Verzahnung der Weiterbildung mit der eingesetzten Unternehmens- und vor allem Personalstrategie dar.

Auf der Basis der Transaktionskostentheorie wird im Verlauf der Arbeit ein Erklärungsmodell für das Zustandekommen alternativer betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten bzw. -strategien entwickelt. Zur Organisation und Abwicklung verschiedenartiger Beschäftigungsverhältnisse werden drei Typen von Weiterbildungsstrategien als Teil umfassender Personalstrategien unterschieden und deren Bestimmungsgründe und Wirkungen analysiert. Gleichzeitig wird die Leistungsfähigkeit der Transaktionskostentheorie zur Erklärung des Weiterbildungsverhaltens von Unternehmen geprüft.

Dr. Maria Rodehuth, Jahrgang 1961, studierte in Bielefeld und Paderborn Betriebswirtschaftslehre. Anschließend war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwirtschaft der Universität-GH Paderborn. Seit Januar 1998 ist sie als Geschäftsführerin der Paderborner Stadthallen-Betriebsgesellschaft mbH tätig.



206\$00711756

Rainer Hampp Verlag

1999

ISBN 3-87988-365-3

ISSN 0942-8984

SG: 17