

Höckels, Astrid

**Working Paper**

## Möglichkeiten zur Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuationen

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 20

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Höckels, Astrid (2000) : Möglichkeiten zur Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 20, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55760>

**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.*

Nr. 20

November 2000

Astrid Höckels

Möglichkeiten der Absicherung  
von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
DER UNIVERSITÄT MÜNSTER  
AM STADTGRABEN 9  
48143 MÜNSTER  
GERMANY  
TEL (02 51) 83 - 2 28 91 / 83 - 2 28 01  
FAX (02 51) 83 - 2 28 04  
E-MAIL [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
INTERNET [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

Nr. 20

Möglichkeiten der Absicherung  
von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation

von

**Dr. Astrid Höckels**

Ehemalige Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster

November 2000

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Begriffliche Grundlagen und Rahmenbedingungen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Humankapital .....	4
2.2 Wandel im Umfeld der Arbeitsbeziehungen .....	8
<b>3. Notwendigkeit zur Absicherung von Humankapitalinvestitionen.....</b>	<b>11</b>
3.1 Bedeutung von Transaktionskosten in Arbeitsbeziehungen .....	11
3.2 Bedeutung von Humankapitalinvestitionen .....	13
<b>4. Absicherungsinstrumente.....</b>	<b>19</b>
4.1 Vergütungssysteme .....	19
4.2 Laufbahnmodelle .....	25
4.3 Unternehmenskultur .....	27
<b>5. Fazit.....</b>	<b>30</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>33</b>

## 1. Einleitung

„The most important assets of the firm are not the grounds and building, but the members (...).“<sup>1</sup> Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur besteht Konsens darin, daß das Humankapital der Arbeitnehmer im Zuge des Wandels von der Arbeiter- zur Wissensgesellschaft für ein Unternehmen zukünftig der wichtigste Produktionsfaktor sein wird, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein.<sup>2</sup> Beispielhaft wird die wachsende Bedeutung von Humankapital daran deutlich, daß sich der Kaufpreis für ein Unternehmen Anfang der 80er Jahre noch zu 80% aus Finanzkapital und nur zu 20% aus Humankapital zusammensetzte, während sich diese Relation im Laufe der 90er Jahre umgekehrt hat.<sup>3</sup> Damit wissensintensiver Güter und Dienstleistungen erstellt werden können, sind umfangreiche Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer erforderlich. Folgerichtig haben deutsche Unternehmen ihre Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung in den letzten Jahren drastisch erhöht.<sup>4</sup> Investitionen in Humankapital sind für den Investor allerdings mit größerem Risiko verbunden als solche in Sachkapital, da Arbeitnehmer, im Gegensatz zu den in einer Bilanz aktivierten Vermögensgegenständen, nicht Eigentum des Unternehmens werden können. Somit wächst die Gefahr, daß Abwanderungen<sup>5</sup> den Erfolg insbesondere von wissensintensiven Unternehmen wie beispielsweise Unternehmensberatungen, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, High-Tech Firmen, Banken etc. nachhaltig gefährden. Vor diesem Hintergrund wird es aus der Sicht eines Unternehmens immer wichtiger, Humankapital aufzubauen, zu fördern und vor allem an das Unternehmen zu binden.

An dieser aktuellen Entwicklung setzt das vorliegende Arbeitspapier an. Im Kapitel 2 wird auf die Besonderheiten und die wachsende Bedeutung des Humankapitals eingegangen und die wichtigsten Rahmenbedingungen dargestellt. Das erste zentrale Ziel besteht darin, die in der Literatur lückenhaften Ansätze zur Analyse von Abhängigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auszubauen und zu vertiefen, um die Notwendigkeit zur Absicherung von Humankapitalinvestitionen aus der Sicht des Arbeitgebers zu begründen (Kapitel 3).

Ein weiteres Ziel ist es, herkömmliche Vergütungssysteme, Laufbahnmodelle und die Unternehmenskultur sowohl vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen als auch der veränderten Rahmenbedingungen auf ihre Bindungswirkungen hin zu untersuchen und Ausgestaltungsempfehlungen zu erarbeiten, um die Abwanderung wertvoller Mitarbeiter zu vermeiden (Kapitel 4). Im Rahmen dieser Analyse wird gezeigt, daß die Bindungswirkung herkömmlicher

---

<sup>1</sup> ALCHIAN, A.A. / WOODWARD, S. (1988), S. 77.

<sup>2</sup> Siehe HÖCKELS, A. (2000).

<sup>3</sup> KONRAD REISS, Managing Director Central Europe von Gemini Consulting, zitiert in O.V. (1998), S. 23.

<sup>4</sup> Die Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung sind in der Bundesrepublik Deutschland von ca. 4 Milliarden DM Mitte der 70er Jahre auf ca. 36 Milliarden DM in 1995 angestiegen. Vgl. STORK, W. (1999), S. 81.

<sup>5</sup> Mit dem Begriff „Abwanderung“ bzw. „Fluktuation“ ist ausschließlich der freiwillige Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Unternehmen zu einem anderen gemeint.

Vergütungssysteme, die ausschließlich kurzfristig wiederkehrende Gehaltszahlungen in Abhängigkeit der Seniorität vorsehen, minimal ist. Ebenso müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern zukünftig bessere berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten, um Fluktuation zu vermeiden. Im Anschluß an die Defizitanalyse werden zielgerechte Ausgestaltungsempfehlungen erarbeitet, um Arbeitnehmer an ein Unternehmen zu binden.

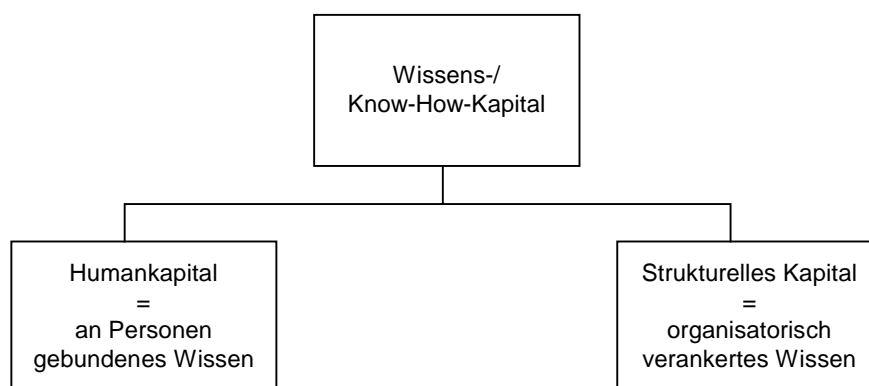
Neben den bereits erwähnten Instrumenten spielt die Unternehmenskultur eine besondere Rolle, da vor dem Hintergrund des Wertewandels in der Gesellschaft und der Arbeitswelt die Bedeutung emotionaler Bindungen zunimmt, diese allerdings mittels der beiden anderen Instrumente weitestgehend nicht erzeugt werden können. Es wird veranschaulicht, wann eine Unternehmenskultur überhaupt emotionale Bindungswirkungen entfaltet. Zudem gilt es, jene Faktoren zu analysieren, die das vermehrte Auftreten von Identitätskrisen begründen und einhergehend das Abwanderungsrisiko erhöhen. Zur Vermeidung solcher Risiken werden im Anschluß verschiedene Stabilisierungspotentiale aufgezeigt.

## 2. Begriffliche Grundlagen und Rahmenbedingungen

### 2.1 Humankapital

Zeichen, Daten, Informationen und Wissen sind die vier zentralen Begriffe, die die Wissensgesellschaft prägen.<sup>6</sup> Grundsätzlich können zwei Komponenten des Wissenskaptals unterschieden werden, und zwar: Humankapital, das an Personen gebunden ist, und strukturelles Kapital, das in der Organisation verankert ist.

Abbildung 1: Komponenten des Wissenskaptals



Quelle: PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 26.

<sup>6</sup> Zu diesen Begriffen siehe GÜLDENBERG, S. (1999), S. 523.

Strukturelles Kapital wird in der Literatur als solches definiert, „das übrig bleibt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen“<sup>7</sup>, bzw. „das der Organisation auch dann verbleibt, wenn bspw. alle Mitarbeiter gleichzeitig kündigen würden.“<sup>8</sup> NORTH bemerkt allerdings zurecht, daß das strukturelle Kapital „nur einen Wert in Zusammenhang mit den Mitarbeitern (hat), denn sie sind es, die das Wissen kodifizieren und vernetzt umsetzen. Die in Datenbanken, Software und Prozeßbeschreibungen kodifizierten Informationen können zwar helfen, die Abwanderung einzelner Mitarbeiter auszugleichen, sind jedoch weitgehend wertlos, wenn Mitarbeiter massiv abgeworben werden oder anderweitig das Unternehmen verlassen.“<sup>9</sup> Ebenso unterstreicht ARROW, daß elektronische Medien wie Datenbanken, Software und Prozeßbeschreibungen zur Sicherung von Wissen in Unternehmen weitgehend wertlos sind, wenn Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen. „Some of the knowledge may be embodied in written material and a data base and so owned like other property. But the knowledge that is most important is largely embodied in individuals, not in mechanically or electronically reproducible form.“<sup>10</sup> Die Literatur ist sich also darin einig, daß nahezu alles Wissen in den Köpfen von Menschen, also im Humankapital, steckt.

Die Interpretation von Humankapital und dessen Eigenschaften sind in der Literatur wenig einheitlich. Im Rahmen des „Human Resource Management“ beispielsweise wird unter Humankapital die „Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft“<sup>11</sup> verstanden. Einige Autoren differenzieren das Humankapital in Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten.<sup>12</sup> Zu den Fähigkeiten zählen die physischen und intellektuellen Möglichkeiten eines Menschens. So sind beispielsweise für handwerkliche Tätigkeiten gewisse körperliche Fähigkeiten und für geistige Tätigkeiten eher intellektuelle Fähigkeiten unerlässlich. Kenntnisse sind gespeicherte Informationen über Sachverhalte, die aus dem Gedächtnis abrufbar sind, wie beispielsweise das Wissen über bestimmte Produktionsanlagen und Produktionsabläufe, das Wissen über die Aufgabenverteilung zwischen den Abteilungsmitgliedern oder das Wissen über branchenspezifische Rechtsvorschriften, wie Steuergesetze. Fertigkeiten entstehen aus der Verbindung von Kenntnissen und Fähigkeiten. Ein Arbeitnehmer entwickelt diese bei der Durchführung bestimmter Tätigkeiten. Im Laufe der Zeit bilden sich Routinen, die zu einer Produktivitätssteigerung beitragen.

Diesem Arbeitspapier liegt eine Definition von Humankapital zugrunde, welche die wesentlichen Elemente anderer zusammenfaßt und der Auffassung von CASPERS entspricht, wonach

---

<sup>7</sup> NORTH, K. (1998), S. 58. NORTH selber bezieht sich in diesem Zitat auf einen Mitarbeiter einer schwedischen Versicherungsgesellschaft.

<sup>8</sup> PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 26.

<sup>9</sup> NORTH, K. (1998), S. 58.

<sup>10</sup> ARROW, K.J. (1996), S. 126.

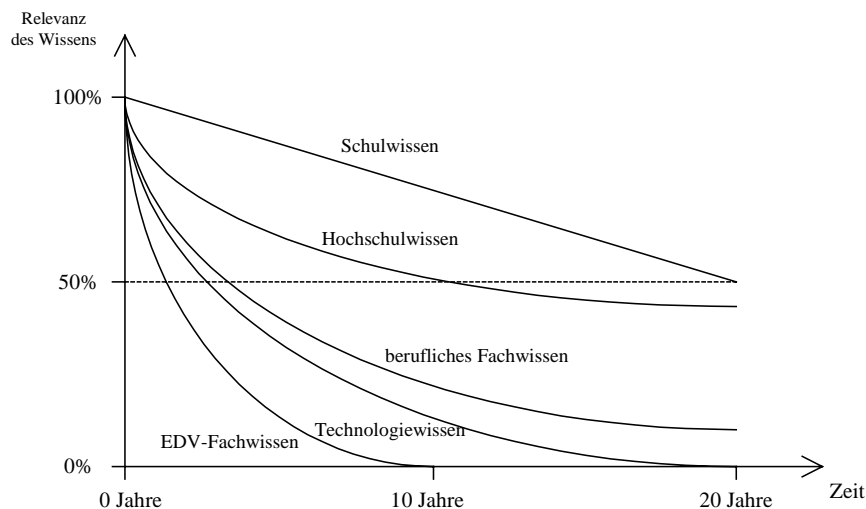
<sup>11</sup> BLEICHER, K. (1987), S. 23.

<sup>12</sup> Vgl. nachfolgend ALEWELL, D. (1993), S. 87; MAYERHOFER, H. (1999), S. 493.

unter Humankapital „die Gesamtheit der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse von Individuen, aber auch deren Wissen, Können und Kreativität“<sup>13</sup> verstanden wird.

Humankapital weist im Vergleich zum Sachkapital einige Besonderheiten auf.<sup>14</sup> Während Sachkapital personenunabhängig ist, ist Humankapital „(...) the stock of skills and productive knowledge embodied in people.“<sup>15</sup> Ein Arbeitnehmer, der seine Arbeitskraft verkauft, bleibt als Person mit ihr verbunden. Dies führt zu Problemen, die auf anderen Faktormärkten nicht auftreten, da der Arbeitnehmer in der Lage ist, seine Leistung selbständig zu variieren.<sup>16</sup> Ein weiterer Unterschied besteht darin, daß Sachkapital im Zeitablauf abgenutzt wird und an Wert verliert. Humankapital hingegen wächst, wenn es anderen Individuen weitergegeben wird. Es kann also an Wert gewinnen aber auch vergänglich sein.<sup>17</sup> Hierfür verantwortlich sind die raschen dynamischen Veränderungen technischer, rechtlicher, ökonomischer oder sozialer Rahmenbedingungen. Als Indikator für die Nutzungsdauer von Humankapital gilt die Halbwertszeit des Wissens. Diese bezeichnet die zeitliche Dauer der Entwertung, der Relevanz und Gültigkeit des Wissens um die Hälfte. In der folgenden Abbildung ist die Halbwertszeit des Wissens dargestellt.

Abbildung 2: Halbwertszeit des Wissens



Quelle: GÜLDENBERG, S. / MAYERHOFER, H. / STEYRER, J. (1999), S. 594.

Diese Abbildung verdeutlicht, daß Schul- und Hochschulwissen, wesentlich langsamer entwertet wird als berufliches Fachwissen oder Technologiewissen. Aufgrund des technischen Wan-

<sup>13</sup> CASPERS, R. (1996), S. 274.

<sup>14</sup> Ein ausführlicher Vergleich materieller Produktionsfaktoren einerseits und Wissen andererseits ist dargestellt in REHÄUSER, J. / KRUMHOLTZ, H. (1996), S. 10 ff.

<sup>15</sup> ROSEN, S. (1987), S. 681 f.

<sup>16</sup> Vgl. BRANDES, W. / WEISE, P. (1991), S. 25.

<sup>17</sup> Vgl. NORTH, K. (1998), S. 47.



dels im Informations- und Kommunikationssektors wird vor allem das EDV-Fachwissen besonders schnell entwertet. Entgegen der Annahme, daß Hochschulwissen weniger zeitanfällig ist, wird ein Student der Wirtschaftsinformatik beim Eintritt in ein Unternehmen feststellen, daß die Hälfte seines im Studium erworbenen EDV-Wissens nicht mehr aktuell ist.<sup>18</sup> Neben den abgebildeten Qualifikationen gilt es vor allem den wachsenden Stellenwert sozialer und kommunikativer Kompetenzen zu berücksichtigen, die im Vergleich zur fachlichen Wissensbasis wesentlich weniger zeitanfällig sind.<sup>19</sup>

Empirische Untersuchungen zeigen, daß die Renditen von Humankapital i.d.R. deutlich höher sind als die von Sachkapital.<sup>20</sup> Ende der 80er Jahre stand in Westdeutschland dem Wert des gesamten Sachkapitals in Form von Bauten, Verkehrswegen etc. in Höhe von 10 Billionen DM ein wirtschaftlicher Wert des Humankapitals aller Erwerbspersonen von ca. 4,5 Billionen gegenüber.<sup>21</sup> Es ist davon auszugehen, daß das Gewicht des Humankapitals zukünftig deutlich zunehmen wird. Hinweise dafür ergeben sich aus den wachsenden Ausgaben für die betriebliche Weiterbildung, die in den letzten 25 Jahren von 4 Milliarden DM auf 36 Milliarden DM gestiegen sind.<sup>22</sup>

Sachkapital ist meßbar und erscheint als Vermögensgegenstand in der Bilanz. Den Anteil des Humankapitals am gesamten Kapital eines Unternehmens ausfindig zu machen, ist äußerst schwierig, da Humankapital schwer meßbar ist und nicht als Vermögensgegenstand bilanziert wird. Obwohl die Bilanz lediglich ein verzerrtes Vermögensbild eines Unternehmens widerspiegelt, äußert sich der enorme Wert des Humankapitals darin, daß der Kaufpreis eines Unternehmens den bilanziell ausgewiesenen Buchwert in der Regel deutlich übersteigt.<sup>23</sup> IBM beispielsweise zahlte 1995 für den Kauf von LOTUS 3,5 Milliarden US Dollar, obwohl der Buchwert des Vermögens lediglich 230 Millionen US-Dollar betrug. Ebenso wies der Lebensmittelkonzern KRAFT einen Buchwert von 1,3 Milliarden US-Dollar aus und wurde für 12,9 Milliarden US-Dollar von PHILIP MORRIS übernommen.<sup>24</sup> Diese Zahlen verdeutlichen, daß *„der Wert eines Unternehmens (...) zunehmend vom „Wissenskapital“ und weniger vom Buchwert, dem physischen Vermögen eines Unternehmens bestimmt“* wird.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. GÜLDENBERG, S. / MAYERHOFER, H. / STEYRER, J. (1999), S. 595.

<sup>19</sup> Vgl. FAIX, W.G. / BUCHWALD, C. / WETZLER, R. (1991), S. 57. Vgl. FAIX, W.G. / LAIER, A. (1991), S. 57.

<sup>20</sup> Vgl. KLODT, H. / MAURER, R. / SCHIMMELPFENNIG, A. (1997), S. 123.

<sup>21</sup> Vgl. WELSCH, J. (1999), S. 26.

<sup>22</sup> Vgl. STORK, W. (1999), S. 81 ff.

<sup>23</sup> Vgl. PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 18 f. Neben dem Humankapital sind auch andere immaterielle Vermögensgegenstände wie der Markenname, die Kundenbeziehungen etc. im Kaufpreis enthalten.

<sup>24</sup> Vgl. KARNER, H.F. (1996), S. 77; PROBST, J. / KNAESE, B. (1998), S. 19.

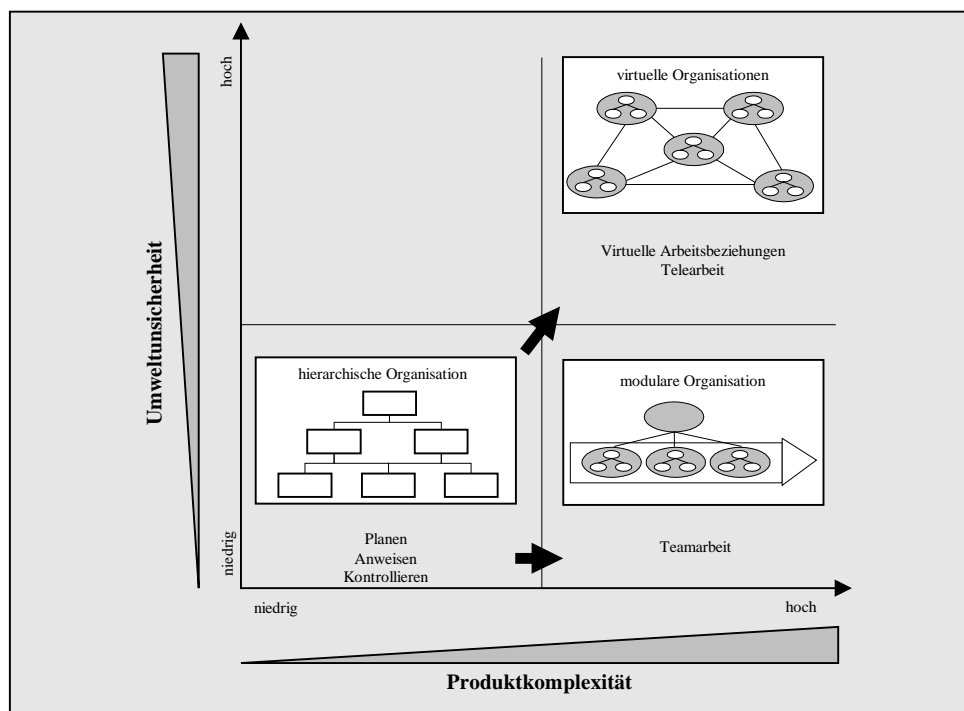
<sup>25</sup> NORTH, K. (1998), S. 20.

## 2.2 Wandel im Umfeld der Arbeitsbeziehungen

Die internen und externen Rahmenbedingungen der Unternehmen haben sich in den letzten Jahren enorm verändert und werden dies auch künftig tun. Verantwortlich hierfür ist vor allem die Globalisierung der Märkte, neue Technologien, veränderte Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie der Wertewandel in der Gesellschaft und der Arbeitswelt.

Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkte globalisieren sich zunehmend. Weltweit vollzieht sich ein struktureller Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Gütern und Dienstleistungen. „Arbeit und Kapital werden von Wissen als knappe Ressource abgelöst.“<sup>26</sup> Die heute als Industrienationen bezeichneten Länder werden Wissensnationen. Der technologische und organisatorische Wandel, der seit zwei Jahrzehnten die wirtschaftliche Entwicklung prägt, nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Unternehmen müssen flexibel reagieren und ihre internen als auch externen Strukturen an die neuen Bedingungen anpassen. Zu beobachten ist ein Trend weg von hierarchisch und funktional gegliederten Organisationsstrukturen hin zu Einrichtung modularer Organisationsformen und virtuellen Unternehmen, wie folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 3: Organisatorische Entwicklungsrichtungen



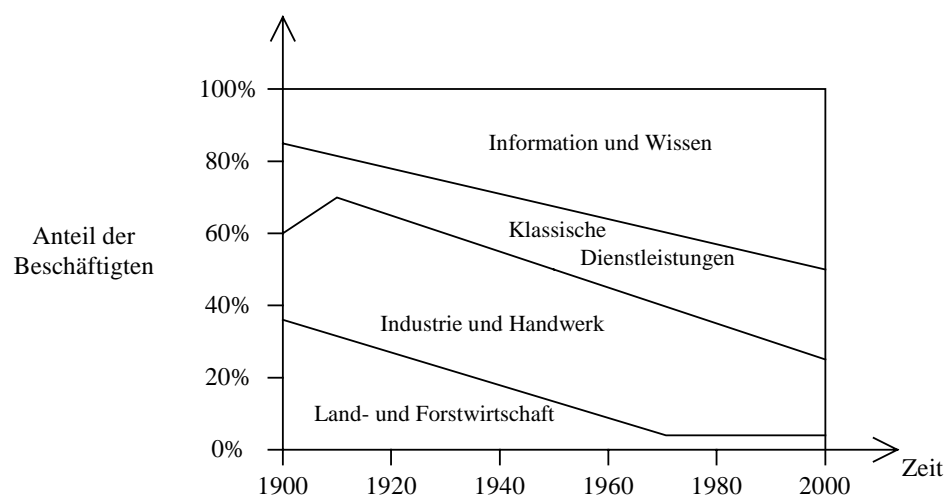
Quelle: In Anlehnung an: PRIBILLA, P. / REICHWALD, R. / GOECKE, R. (1996), S. 5 und S. 255.

<sup>26</sup> NORTH, K. (1998), S. 14.

Die traditionellen Unternehmensgrenzen lösen sich nach außen hin auf. Virtuelle Unternehmen stellen aus interorganisatorischer Perspektive eine innovative Unternehmenskooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen oder Einzelpersonen dar, die auf Dauer eines Geschäftszweckes angelegt ist und es ermöglicht, schnell und flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Die durch den technischen Wandel bedingte Reorganisation von Unternehmen hat nicht nur neue unternehmensübergreifende Kooperationsformen ermöglicht, sondern auch die internen Strukturen von Unternehmen verändert. Aus intraorganisatorischer Sicht verlangen die veränderten Rahmenbedingungen insbesondere den Abbau zentraler Hierarchieebenen. An die Stelle der traditionellen Hierarchie tritt zunehmend die Arbeit und Aufgabenbewältigung im Team. Selbststeuernde Arbeitsgruppen mit dezentraler Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung sind das Kernstück modularer Organisationen.<sup>27</sup>

Die Verlagerung von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Gütern und Dienstleistungen, der Einzug moderner Informations- und Kommunikationssysteme sowie die einhergehende Veränderung traditioneller Organisations- und Arbeitsformen stellen neue Anforderungen an die Qualifikationen der Arbeitnehmer. Obwohl der Einfluß dieses Wandels auf die Qualifikationsanforderungen in der Literatur sehr unterschiedlich beurteilt wird, wird hier die Ansicht vertreten, daß sich aus dieser Entwicklung eine Höher- bzw. Andersqualifizierung der Arbeitnehmer, und nicht etwa eine Dequalifizierung, ableiten läßt. Veränderte Qualifikationsanforderungen kommen darin zum Ausdruck, daß der Anteil der Beschäftigten im Produktions- und Dienstleistungssektor kontinuierlich sinkt, wohingegen der Anteil der Beschäftigten im Informations- und Wissenssektor zunimmt, wie Abbildung 4 verdeutlicht.

Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigten nach Sektoren in der BRD



Quelle: In Anlehnung an GÜLDENBERG, S. (1998), S. 2.

<sup>27</sup> Virtuelle Unternehmen sind ausführlich dargestellt in PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. (1998).

Neben dem technischen und organisatorischen Wandel vollzieht sich ein kontinuierlicher Wertewandel in der Gesellschaft. Seit den 60er Jahren zeigt sich eine markante Veränderung. Der Wandel beeinflusst insbesondere die Einstellung jüngerer Arbeitnehmer. Standen früher Einkommen, Macht und Status konkurrenzlos im Vordergrund, drückt sich der Wandel darin aus, daß heute verstärkt postmaterielle Werte wie Initiative, Verantwortung, Selbstverwirklichung, soziale Anerkennung und Eigenständigkeit an Bedeutung gewinnen und Unterordnung sowie reine Arbeitsausführung ohne Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielraum abgelehnt werden.<sup>28</sup> Zudem werden kommunikative Tugenden wie Teamarbeit, Offenheit und Humor als wichtig angesehen.<sup>29</sup> Zu beachten gilt es, daß bestimmte Werte, wie beispielsweise Selbstentfaltung, Autorität und Mitsprache primär eine Kennzeichnung höherer Bildung sind. In dem Maße wie die Menschen in den Genuß höherer Bildung kommen, sind deshalb Verschiebungen in den Wertorientierungen wahrscheinlich. Zusammenfassend stellt ROSENSTIEL fest, daß dieser Wandel bei jüngeren Arbeitnehmern mit höherer, insbesondere akademischer Ausbildung besonders ausgeprägt ist.<sup>30</sup>

Obwohl nach neueren theoretischen Ansätzen bekannt ist, daß sich die Werte der Menschen grundlegend geändert haben, bleibt diese Entwicklung innerhalb vieler Unternehmen außer acht. In der Praxis ist weiterhin das tayloristisch geprägte Menschenbild verbreitet.<sup>31</sup> Das Management konzentriert sich primär auf Veränderungen der Arbeitsorganisation, eine radikale Überarbeitung der Arbeitsabläufe sowie die Gestaltung von temporären, schnell veränderungsfähigen Organisationen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.<sup>32</sup> Die Personalpolitik wird vielfach als Verwaltungsaufgabe angesehen, welche die Arbeitsbeziehungen unter dem Gesichtspunkt eines begrenzten Arbeitsplatzangebotes und eines praktisch austauschbaren Arbeitskräfteangebotes regelt. Empirische Untersuchungen belegen, daß in vielen Unternehmen der Mensch als „passives und unselbständiges Wesen“ oder als „mechanisches Instrument“ betrachtet wird.<sup>33</sup> Die Vernachlässigung der menschlichen Bedürfnisse kann nachteilige Folgen wie beispielsweise Konflikte, Leistungsminderung bis hin zur Fluktuation nach sich ziehen.<sup>34</sup> Nur sehr langsam wird erkannt, daß der Mensch nicht als Kostenfaktor anzusehen ist, den es zu reduzieren gilt, sondern als kritischer Erfolgsfaktor.

---

<sup>28</sup> Vgl. LENK, T. (1991), S. 15.

<sup>29</sup> Vgl. WAGNER, D. (1991), S. 27.

<sup>30</sup> Vgl. ROSENSTIEL, L. (1992), S. 335. Zum Wertewandel in der Arbeitswelt siehe auch SILBERER, G. (1992), S. 139 und THEN, W. (1994), S. 126 f.

<sup>31</sup> Vgl. PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. (1998), S. 443.

<sup>32</sup> Vgl. STEVENSON, H.H. / MOLDOVEANU, M.C. (1996), S. 10.

<sup>33</sup> Vgl. MEYER-DOHM, P. (1990), S. 17.

<sup>34</sup> Vgl. WAGNER, D. (1991), S. 30.

### 3. Notwendigkeit zur Sicherung von Humankapitalinvestitionen

Zentraler Untersuchungsgegenstand der folgenden Ausführungen ist die Klärung der Frage, weshalb aus der Sicht des Arbeitgebers die Notwendigkeit besteht, Humankapital im Unternehmen zu sichern.

#### 3.1 Bedeutung von Transaktionskosten in Arbeitsbeziehungen

Transaktionskosten werden in ex-ante Kosten, also solche, die vor Vertragsschluß anfallen, und ex-post Kosten unterschieden. Ex ante ist die Auswahl von geeigneten Arbeitnehmern am externen Arbeitsmarkt für die Unternehmen eine wichtige Aufgabe. Die Einstellung von Arbeitnehmern ist allerdings nicht kostenlos. Für den Arbeitgeber fallen **ex-ante Transaktionskosten** in Form von Such-, Anbahnungs-, Entwurfs-, Verhandlungskosten an. Insbesondere spielen Informationskosten, die bei der Auswahl der Arbeitnehmer entstehen, eine bedeutende Rolle, da über die Befähigung und die persönliche Eignung des Bewerbers asymmetrische Informationen bestehen. Die Höhe der Kosten hängt von der Dauer der Partnersuche und der Dauer der Verhandlungen ab. Benötigt ein Unternehmen gering qualifizierte Arbeitnehmer, sind die Suchkosten bei entsprechendem Angebot zumeist sehr gering. Muß ein Unternehmen umfangreiche Informationen über potentielle Arbeitnehmer beschaffen, Kosten für Stellenanzeigen, Werbung, Auswahlverfahren, Vorstellungsgespräche, Eignungstests etc aufwenden, fallen die Kosten stärker ins Gewicht. Berücksichtigt werden muß auch der Zeitaufwand personeller Ressourcen, der hierfür benötigt wird.

Bestehende Arbeitsbeziehungen sind nun nicht mehr kostenlos gegen neue Beschäftigungsverhältnisse substituierbar. Ein Arbeitgeber kann nun ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Beziehung haben, da ihm dies Transaktionskosten erspart. Ob der Abhängigkeitsgrad für beide Parteien in gleicher Weise steigt, hängt von der Höhe der anfallenden ex-ante Transaktionskosten ab. Unter der Annahme, daß der Faktor „Arbeit“ beliebig substituierbar ist, kann man davon ausgehen, daß die Kosten des Vertragsabschlusses zwar vorhanden, allerdings sehr gering sind, und zudem die Suchkosten für ein Unternehmen nicht sonderlich ins Gewicht fallen. Gelingt es dem Unternehmen, diese Kosten auf den Arbeitnehmer zu überwälzen, spricht einiges dafür, daß die Transaktionskosten seitens des Arbeitnehmers höher und somit sein Abhängigkeitsgrad größer ist. Ex-ante Transaktionskosten können einen ersten Ansatzpunkt für das Interesse, Humankapital im Unternehmen zu sichern, liefern. Lediglich ex-ante Transaktionskosten zur Begründung eines zunehmenden Abhängigkeitsgrades heranzuziehen, scheint unzureichend.

Neben den Kosten die vor Vertragsabschluß anfallen, müssen auch **ex-post Transaktionskosten** berücksichtigt werden. Ex-post Transaktionskosten umfassen die nach dem Vertragsab-

schluß entstehenden Kosten. WILLIAMSON zufolge besitzen diese verschiedene Ausprägungen. Er differenziert in (1) Fehlanpassungskosten, die entstehen, wenn, als Folge der begrenzten Fähigkeit alle zukünftigen Eventualitäten ex ante zu antizipieren, die ursprünglich getroffenen Vereinbarungen einer Anpassung bedürfen; (2) die Kosten des Feilschens, wenn beide Vertragspartner versuchen, Fehlentwicklungen zu korrigieren; (3) die Kosten des Einrichtens und des Betriebes von Überwachungs- und Beherrschungssystemen („governance structures“); (4) der Sicherungsaufwand zur Überprüfung der quantitativen und qualitativen Richtigkeit von Tauschvorgängen.<sup>35</sup> Die Höhe der Transaktionskosten kann nicht genau bestimmt werden, da sich der Umfang der Kosten nicht nur auf solche beschränkt, die pagatorischen Charakter haben, sondern auch Opportunitätskosten, wie beispielsweise Nachteile in Form von Mühe und Zeit, umfaßt.<sup>36</sup>

Beispielhaft seien hier einige für die Arbeitsbeziehungen relevante ex-post Transaktionskosten aufgeführt. Während der Beziehungen entstehen Kosten bei der Überwachung der vertraglichen Vereinbarungen und eventueller Anpassungen. Die Vertragspartner müssen kontrollieren, ob die Leistungen des anderen eingehalten werden. Die Überwachung ist für den Arbeitgeber insbesondere dann mit hohen Kosten verbunden, wenn die Leistungen des Arbeitnehmers nicht spezifiziert und ihm nicht alleine zugerechnet werden können. Anpassungskosten fallen immer dann an, wenn die ursprünglichen Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Verträge unvollständig und die Individuen begrenzt rational sind. Die Höhe der Transaktionskosten kann zudem durch Kündigungsschutzbestimmungen beeinflusst werden. Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses ist vielfach nur in bestimmten Fällen deutlicher Pflichtverletzung des Arbeitnehmers erlaubt. In anderen Fällen bedingt eine Auflösung der Beziehung erhebliche Kosten.<sup>37</sup> Die Kosten der Kündigung setzen sich aus einer Vielzahl von Komponenten zusammen: Differenz zwischen der Lohnfortzahlung und einer geringeren Wertschöpfung des gekündigten Arbeitnehmers während der Kündigungsfrist; Kosten, die durch sonstige Zeitverzögerungen entstehen (z.B. Einschalten des Betriebsrates) und eine sofortige Entlassung verhindern; Suche geeigneter Auswahlkriterien der zu entlassenen Mitarbeiter; Abfindungszahlungen.

---

<sup>35</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. (1985), S. 21. Siehe hierzu auch PICOT, A. (1982), S. 270.

<sup>36</sup> Nach einer Studie von WALLIS / NORTH haben sich die Transaktionskosten in den vergangenen 100 Jahren mehr als verdoppelt. Sie schätzen die Höhe der Transaktionskosten auf 55% des Bruttosozialproduktes. Vgl. WALLIS, J.J. / NORTH, D.C. (1986). RICHTER schätzt die Höhe der Transaktionskosten sogar auf 70 - 80 % des Bruttosozialproduktes. Vgl. RICHTER, R. (1992), S. 13.

<sup>37</sup> Vgl. WALWEI, U. (1989), S. 393; ALEWELL, D. (1994), S. 63.

### 3.2 Bedeutung von Humankapitalinvestitionen

Im folgenden wird die Bedeutung von Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer aufgezeigt. Werden Humankapitalinvestitionen getätigt, ist daß der Faktor „Arbeit“ nicht mehr beliebig substituierbar ist. Die Arbeitnehmer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Qualifikationen. Bei der Bestimmung des Abhängigkeitsgrades muß berücksichtigt werden, ob der Arbeitnehmer generelles oder spezifisches Humankapital<sup>38</sup> erwirbt. **Generelle Qualifikationen** sind nicht nur in dem Unternehmen, in dem sie erworben wurden, sondern auch in anderen Unternehmen gleich produktiv einsetzbar. BONUS nennt in diesem Zusammenhang einen Versicherungsmathematiker, der seinen Arbeitgeber jederzeit wechseln kann.<sup>39</sup> Der Arbeitgeber wäre schlecht beraten, solche Investitionen zu finanzieren, da er befürchten muß, daß der Arbeitnehmer anschließend das Arbeitsverhältnis kündigt und weder die Amortisation der Kosten noch die aus der Investition erwarteten Erträge gewährleistet werden.<sup>40</sup> Der Arbeitnehmer hingegen kann seine Investitionskosten jederzeit über den Markt amortisieren, da annahmegemäß andere Unternehmen bereit sind, den durch die Investition entstandenen höheren „Markt“-Lohn<sup>41</sup> zu zahlen.<sup>42</sup> Unter der Bedingung, daß der Arbeitnehmer diese Investitionen selber getätigt hat, ist der Abhängigkeitsgrad gleich null. Beide Parteien können den Vertragspartner ohne Probleme wechseln, und institutionelle Vorkehrungen zur Sicherung des Humankapitals sind nicht erforderlich.

**Spezifische Investitionen** erhöhen die Produktivität eines Arbeitnehmers ausschließlich in dem Unternehmen, in dem dieses Humankapital entstanden ist. Außerhalb des Unternehmens ist es wertlos. BONUS betrachtet in diesem Zusammenhang einen Mathematiker, der sich so sehr auf die Berechnung von Raketenbahnen spezialisiert hat, daß er sonst nichts kann.<sup>43</sup> Die Spezifität des Humankapitals kommt nach WILLIAMSON insbesondere in Form idiosynkratischer Erfahrung zum Ausdruck. Idiosynkratische Erfahrung bezeichnet ein durch Übung erlangtes intuitives Wissen, dessen formale Reproduktion schwierig oder gar unmöglich ist.<sup>44</sup> WILLIAMSON / WACHTER / HARRIS unterscheiden vier Arten idiosynkratischer Erfahrungen, die sie als vollkommen spezifisch bezeichnen<sup>45</sup>: (1) "equipment idiosyncracies" ergeben sich aus dem Umgang mit speziellen Produktionsanlagen; (2) "process idiosyncracies" bezeichnen das Kennen-

---

<sup>38</sup> Die Begriffe Humankapital und Qualifikationen werden hier synonym verwendet.

<sup>39</sup> Vgl. BONUS, H. (1987), S. 93.

<sup>40</sup> Vgl. BECKER, G.S. (1962), S. 13. Ausführlich diskutiert wird die Finanzierung von generellen und spezifischen Weiterbildungsinvestitionen in ALEWELL, D. (1997), S. 61 ff.

<sup>41</sup> Der Begriff „Markt“-Lohn impliziert, daß das generelle Humankapital eines Arbeitnehmers im Unternehmen mit einem bestimmten Betrag entlohnt wird, er diesen Betrag aber auch außerhalb des Unternehmens, also über den Markt, erhalten würde.

<sup>42</sup> Vgl. OI, W.Y. (1962), S. 540.

<sup>43</sup> Vgl. Bonus, H. (1987), S. 93.

<sup>44</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. (1975), S. 61 f. und WILLIAMSON, O.E. (1979), S. 238 ff.

<sup>45</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. / WACHTER, M.L. / HARRIS, J.E. (1975), S. 256 f.

lernen der unternehmensspezifischen Produktionszusammenhänge; (3) "informal team accommodations" entstehen durch die Kenntnisse informeller sozialer Gefüge innerhalb des Unternehmens und den damit verbundenen elementaren Werten, Normen und Sanktionen<sup>46</sup>; (4) "communication idiosyncracies" entwickeln sich infolge unternehmensspezifischer Kommunikationskanäle und Sprachcodes. Letztere umfassen beispielsweise auch übliche Begriffe wie Qualität, Wandel und Sicherheit, die im Laufe der Unternehmensentwicklung evolviert und mit einer unternehmensspezifischen Bedeutung belegt sind.<sup>47</sup> Der amerikanische Management Professor QUINN ist der Ansicht, daß drei Viertel des generierten Mehrwertes vieler Unternehmen auf spezifisches Humankapital zurückzuführen ist.<sup>48</sup> Idiosynkratische Fähigkeiten führen PROBST / KNAESE zufolge „zur Ausprägung von Kernkompetenzen und verhelfen dem Unternehmen letztlich zum Wettbewerbsvorteil.“<sup>49</sup> In der folgenden Tabelle sind einige Beispiele für idiosynkratische Fähigkeiten aufgeführt:

Tabelle 1: Beispiele für idiosynkratische Fähigkeiten

Bezugsebene	idiosynkratische Fähigkeiten
Arbeitsplatz	Anwendung einer bestimmten Maschine oder arbeitsplatzspezifischen Software
Abteilung/Team	Einbindung in die Aufgabenverteilung und die Informationskanäle innerhalb des Teams, Bedienung einer abteilungsspezifischen Software
Unternehmen	Eigenarten unternehmensspezifischer Sprachcodes, Normen und Werte; Kenntnisse unternehmensspezifischer Beziehungsnetze

Quelle: In Anlehnung an ALEWELL, D. (1993), S. 87.

Bei WILLIAMSON / WACHTER / HARRIS steht solches Humankapital im Vordergrund, daß sich Arbeitnehmer durch „learning by doing“ bzw. „on-the-job training“, also in der Abwicklung von Produktionstätigkeiten innerhalb des Unternehmens sowie durch das Kennenlernen von Besonderheiten des Vertragspartners, aneignen. Spezifisches Humankapital, das in Form von

<sup>46</sup> Hierunter fällt auch das Wissen um Kultur, Werte und Orientierungen. Vgl. DORÉ, J. / CLAR, G. (1997), S. 159.

<sup>47</sup> Vgl. HILL, H. (1997), S. 21. PROBST / RAUB / ROMHARD illustrieren die Bedeutung unternehmensspezifischer Sprachcodes mit folgendem Beispiel: Ein externer Unternehmensberater wurde beauftragt, einen Industriebetrieb zu reorganisieren. Dieses Projekt, das den Namen „Horizons“ trug, mißglückte kläglich. Jahre später noch bezeichnete die Erwähnung des Wortes „Horizons“ gescheiterte Projekte. Vgl. PROBST, G. / RAUB, S. / ROMHARDT, K. (1997), S. 303.

<sup>48</sup> Vgl. QUINN, J.B. (1992) zitiert in PROBST, G. / RAUB, S. / ROMHARDT, K. (1998), S. 18.

<sup>49</sup> PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 54.



Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird, steht bei ihnen im Hintergrund, da *„training for idiosyncratic jobs ordinarily takes place in an on-the-job context. Classroom training is unsuitable both because the uniqueness attributes associated with particular operations, machines, the work group, and, more generally, the atmosphere of the workplace may be impossible to replicate in the classroom (...)“*.<sup>50</sup> Sowohl BECKER als auch DOERINGER / PIORE gehen ebenfalls davon aus, daß spezifisches Humankapital vor allem am Arbeitsplatz erworben wird.<sup>51</sup> Die Bedeutung idiosynkratischer Fähigkeiten, insbesondere solcher, die sich durch „learning by doing“ ergeben, wurden von HAYEK bereits 1945 hervorgehoben. *„We need to remember only how much we have to learn in any occupation after we have completed our theoretical training, how big of our working life we spend learning particular jobs, and how valuable an asset in all walks of life is knowledge of people, of local conditions, and special circumstances.“*<sup>52</sup>

Der schnelle technische und organisatorische Wandel erfordert, daß Humankapital zunehmend am Arbeitsplatz selbst und nicht primär in Bildungsinstitutionen erworben wird.<sup>53</sup> Der Vorteil des „on-the-job training“ liegt vor allem darin, daß der Erwerb und die Umsetzung räumlich nicht getrennt sind. Der einzelne Arbeitnehmer gestaltet den Arbeitsprozeß vor Ort mit und kann bereits im Lernprozeß das notwendige Fingerspitzengefühl entwickeln.<sup>54</sup> Den Umfang des „on-the-job training“ zu erfassen, ist nicht ganz einfach, da ein großer Anteil daran impliziter Art ist.<sup>55</sup> Bei Arbeitnehmern unterer Qualifikationsebenen, die lediglich ausführungorientierte Tätigkeiten verrichten, ist der Anteil eher gering, wohingegen in höheren Positionen, vor allem im Managementbereich, in dem Bildungsmaßnahmen häufig individuell durchgeführt werden, hat das „on-the-job training“ einen besonders hohen Stellenwert.<sup>56</sup> MINCER hebt hervor, daß der Umfang des „on-the-job training“ mit steigendem Qualifikationsniveau zunimmt. *„Since the investment in on-the-job training is higher at higher educational levels, an upward adjustment is required.“*<sup>57</sup> Nach BERTHEL umfaßt der Anteil des „on-the-job training“ ca. 75% aller betrieblichen Bildungsmaßnahmen.<sup>58</sup>

---

<sup>50</sup> WILLIAMSON, O.E. / WACHTER, M.L. / HARRIS, J.E. (1975), S. 257.

<sup>51</sup> Vgl. BECKER, G.S. (1962), S. 12 ff. *„First, for certain jobs there is no alternative to training on the job. These jobs exist only as work performed and cannot be duplicated in classroom.“* DOERINGER, P. / PIORE, M. (1971), S. 20.

<sup>52</sup> HAYEK, F.A. (1945), S. 522.

<sup>53</sup> Da traditionelle Formen der Aus- und Weiterbildung durch selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz ersetzt wird, gewinnt ein Unternehmen den Charakter einer lernenden Organisation. Vgl. ERPENBECK, J. / HEYSE, V. (1996), S. 19 und WIESELHUBER, N. (1997).

<sup>54</sup> Vgl. DORÉ, J. / CLAR, G. (1997), S. 159.

<sup>55</sup> Vgl. DOERINGER P. / PIORE, M. (1971), S. 19.

<sup>56</sup> Vgl. MEYER, J. (1987), S. 61. Beispielsweise ging im Zuge der Neustrukturierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung bei der MERCEDES-BENZ AG die Tendenz dahin, vermehrt in der Praxis am Arbeitsplatz zu lernen. Vgl. ERPENBECK, J. / HEYSE, V. (1996), S. 69.

<sup>57</sup> MINCER, J. (1962), S. 60.

<sup>58</sup> Vgl. BERTHEL, J. (1979), S. 186.

Hier sei angemerkt, daß „vollkommen“ generelles Humankapital und „vollkommen“ spezifisches Humankapital zwei „Pole eines Kontinuums“<sup>59</sup> sind. Es ist unwahrscheinlich, daß ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen lediglich generelles Humankapital derart erwirbt, daß es in jedem anderen Unternehmen Anwendung findet. DOERINGER / PIORE lehnen die Existenz von „vollkommen“ generellem Humankapital ab. Sie behaupten, daß *„almost every job involves some specific skills. Even the simplest custodial tasks are facilitated by familiarity with the physical environment specific to the workplace in which they are performed. The apparently routine operation of standard machines can be importantly aided by familiarity with a particular piece of operation equipment (...)“*.<sup>60</sup> Auch HENNINGES / TESSARING sind der Ansicht, *„daß die Tätigkeitsstrukturen von Facharbeitern, Angelernten und Ungelernten je spezifische Schwerpunkte (i.S.v. WILLIAMSON, a.d.V.) aufweisen“*.<sup>61</sup> Unklar bleibt allerdings, wo genau die Grenze zwischen generellen und spezifischen Qualifikationen liegt.

Die Amortisation unternehmensspezifischer Kenntnisse läßt sich aus der Sicht des Arbeitnehmers nicht mehr über den Markt sicher stellen. Auch der Arbeitgeber, der spezifisch in seine Arbeitnehmer investiert hat, kann nicht auf andere Arbeitnehmer zurückgreifen. Beide Partner sind an die Beziehung gebunden, da sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer ein Abbruch mit Verlusten verbunden wäre. Partnerspezifische Investitionen verwandeln die anfängliche Verhandlungssituation der großen Zahl, „large number bidding“-Situation, in der Wettbewerb jederzeit Vergleichsofferten zwischen den potentiellen Arbeitnehmern generiert, in eine Verhandlungsposition der kleinen Zahl, „small number bargaining“-Situation, im Extremfall in ein bilaterales Monopol.<sup>62</sup> Es hat ein qualitativer Sprung stattgefunden, den WILLIAMSON „fundamentale Transformation“ nennt.<sup>63</sup> Eine anonyme Marktbeziehung wandelt sich in eine Beziehung in *„which the pairwise identity of the parties matters.“*<sup>64</sup> Solange beide Vertragspartner spezifische Investitionen in gleichem Umfang erbracht haben, besteht keine Notwendigkeit zusätzlicher institutioneller Arrangements die vor unerwünschter Fluktuation schützen, da beide ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Beziehung haben. Spezifische Investitionen tragen dann dazu bei, die Bindung des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen zu erhöhen.<sup>65</sup>

Um die Ursachen dafür aufzudecken, warum sich wechselseitige Abhängigkeiten im Zeitablauf ändern können, werden die vorangegangenen Aussagen um dynamische Aspekte erweitert. Unberücksichtigt bleibt bislang der Aspekt, daß Humankapital aufgebaut, erhalten und entwertet wird. Demnach besitzen verschiedenartige Qualifikationen unterschiedliche Nutzungsdauern,

<sup>59</sup> Vgl. THUROW, L.C. (1970), S. 92.

<sup>60</sup> DOERINGER, P. / PIORE, M. (1971), S. 15 f.

<sup>61</sup> HENNINGES, H. / TESSARING, M. (1977), S. 27.

<sup>62</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. (1985), S. 61 ff.

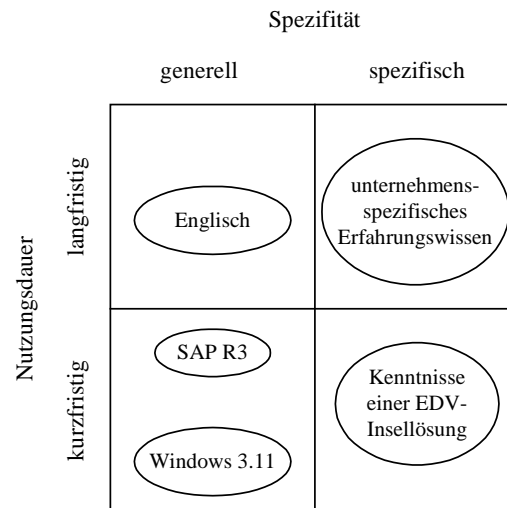
<sup>63</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. (1985), S. 61. *„Accordingly, what was a large number bidding condition at the outset is effectively transformed into one of bilateral supply thereafter.“* WILLIAMSON, O.E. (1984), S. 208.

<sup>64</sup> WILLIAMSON, O.E. (1984), S. 208.

<sup>65</sup> Vgl. DUDA, H. (1987), S. 86 und DUNN, M.H. (1998), S. 154.

wie folgende Abbildung zeigt. Englischkenntnisse beispielsweise können langfristig in einer Vielzahl von Unternehmen verwendet werden. Hingegen sind generelle Fähigkeiten im Umgang mit dem Betriebssystem Windows 3.11 aufgrund des schnellen technischen Wandels nur kurze Zeit nutzbar.

Abbildung 5: Nutzungsdauer von generellem und spezifischem Humankapital



Quelle: In Anlehnung an PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 63.

Die Tatsache, daß Windows 3.11 innerhalb einiger Jahre zunächst durch Windows 95, anschließend durch Windows 98 abgelöst wurde, verdeutlicht die Kurzlebigkeit technischen Wissens. Interessant für die Analyse der Abhängigkeiten ist vor allem die Nutzungsdauer des spezifischen Humankapitals. Spezifisches Humankapital, das auf technischen Gegebenheiten aufbaut, beispielsweise Kenntnisse einer EDV-Insellösung, sind ebenso wie das generelle EDV-Fachwissen aufgrund des raschen technologischen Wandels zeitanfälliger. Insbesondere im Informations- und Kommunikationssektor, der durch hohe Innovationsgeschwindigkeiten und kurze Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, wird spezifisches Humankapital weitaus schneller entwertet als früher, als bestimmte Produktionsanlagen über Jahre hinweg Bestand hatten. Wechselseitige Abhängigkeiten können im Zuge der Wissensentwertung sinken. Demgegenüber haben spezifische Qualifikationen, die sich vor allem auf Aspekte zwischenmenschlicher Zusammenarbeit beziehen, wie beispielsweise „informal team accomodations“ und „communication idiosyncracies“, soziale Kompetenzen, spezifische Kenntnisse von Eigenarten, Normen und Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens, eine weitaus längere Nutzungsdauer, wodurch Abhängigkeiten steigen können.

Bis hierher läßt sich festhalten, daß in Arbeitsbeziehungen oftmals spezifische Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer notwendig sind. Ist dies der Fall, dann sinkt die Zahl der potentiellen Transaktionspartner. Im Extremfall befinden sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem bilateralen Monopol. Die Gefahr der Abwanderung bzw. der Kündigung ist im Falle

wechselseitiger Abhängigkeiten gering, da beide Transaktionspartner bei einem Abbruch der Beziehung Verluste erleiden. Institutionelle Vorkehrungen zur Absicherung von Humankapital sind deshalb nicht erforderlich. Des weiteren konnte in der bisherigen Analyse die Veränderung wechselseitiger Abhängigkeiten im Zeitablauf erklärt werden. Als Fazit dieser Ausführungen kann festgehalten werden, daß Abhängigkeiten, die auf technischem Know-how basieren, aufgrund des schnellen technologischen Wandels im Zeitablauf schwinden. Spezifisches Erfahrungswissen hingegen ist weniger zeitanfällig, so daß der Spezifitätsgrad und somit die Abhängigkeiten im Zeitablauf steigen.

Weitgehend offen bleibt bislang die Frage, in welcher Situation ein Arbeitgeber einseitig vom Arbeitnehmer abhängig sein kann. Diese Fragestellung ist deshalb von Relevanz, weil erst in einer Situation asymmetrischer Abhängigkeiten aus der Sicht des Arbeitgebers die Notwendigkeit besteht, spezifisches Humankapital mittels institutioneller Vorkehrungen an das Unternehmen zu binden. Dieser Fragestellung wird im folgenden kurz nachgegangen.<sup>66</sup> Um die Ursachen dafür aufzudecken, warum ein Arbeitgeber in bestimmten Situationen einseitig vom Arbeitnehmer abhängig ist, muß auch hier die Analyse um dynamische Aspekte erweitert. Der entscheidende Punkt ist der, daß sich der Arbeitgeber in einer einseitigen Abhängigkeitsposition befindet, wenn die Entwicklung der externen Arbeitsmarktsituation, also knappheitsbedingte Abhängigkeiten, in die Analyse einbezogen wird.

Zur Begründung eines asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnisses ist es zunächst erforderlich aufzuzeigen, daß eine Vielzahl von Arbeitnehmern einerseits solches Humankapital besitzen, das ausschließlich in der bestehenden Beziehung einen Wert besitzt (spezifisches Humankapital), andererseits zugleich aber auch solches Humankapital, das generell verwertbar ist. In diesem Zusammenhang zeigt PFEIFFER auf, daß der Erwerb spezifischer Qualifikationen mit dem Erwerb genereller Qualifikationen einhergeht bzw. diese voraussetzt.<sup>67</sup> Der von BONUS betrachtete Mathematiker wird also neben der Berechnung von Raketenbahnen auch solche Mathematikkenntnisse besitzen, die auch in anderen Unternehmen gleich produktiv einsetzbar sind. Entscheidend ist nun, daß das Interesse konkurrierender Unternehmen an den generellen Qualifikationen aufgrund von Knappheiten auf dem externen Arbeitsmarkt zunehmen kann. Ist dies der Fall, dann steigt der Marktwert des generell verwertbaren Humankapitals an. Die Opportunitätskosten des Arbeitnehmers sinken. Die Abhängigkeit des Arbeitgebers steigt. In dem Moment, in dem die Erträge des Arbeitsplatzwechsels die Opportunitätskosten des Arbeitnehmers mehr als ausgleichen, kann dieser ohne Verluste abwandern. Dem Arbeitgeber gehen spezifische Humankapitalinvestitionen verloren.<sup>68</sup> Die abschließende Analyse hat gezeigt, daß sich diese Situation gegenwärtig sowohl bei Führungskräften als auch bei Fachkräften im Informa-

---

<sup>66</sup> Ausführlich dargestellt ist die folgenden Analyse in HÖCKELS, A. (2000).

<sup>67</sup> Vgl. PFEIFFER, F. (1997), S. 175 ff.

<sup>68</sup> Zu dieser Argumentation siehe HÖCKELS, A. (2000), S. 96 ff.

tions- und Kommunikationssektor abzeichnet. Daher gilt es, diese beiden Gruppen von Arbeitnehmern mit Hilfe institutioneller Arrangements an das Unternehmen zu binden. Aufgrund dessen wird im folgenden überprüft, ob und inwieweit Entgeltsysteme, Laufbahnmodelle und die Unternehmenskultur geeignet sind, um dauerhafte Kooperation sicher zu stellen.

#### 4. Absicherungsinstrumente

Wenn die grundlegende Bereitschaft von spezifisch qualifizierten Arbeitnehmern im Unternehmen zu bleiben, weder erzwungen noch vertraglich geregelt werden kann, sondern von deren Kooperationsbereitschaft abhängt, ist es aus Arbeitgebersicht unverzichtbar, Absicherungsmechanismen zu etablieren, um das Abwanderungsrisiko zu minimieren. Vergütungssysteme und Laufbahnmodelle gelten als Substitute für explizite Langfristverträge, um dauerhafte Kooperationen sicherzustellen.<sup>69</sup> Zahlreiche Veröffentlichungen sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Fachzeitschriften und Wirtschaftsmagazinen berichten über das aufkeimende Interesse dieser beiden Instrumente, da sich sowohl bei Vergütungssystemen als auch Laufbahnmodellen gravierende Veränderungen zum bisher praktizierten Vorgehen zeigen.<sup>70</sup> Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit findet in der Literatur nur begrenzt statt.<sup>71</sup> Aus diesem Grund steht im Mittelpunkt der Analyse die Konzipierung verschiedener Vergütungselemente und Laufbahnmodelle, die dazu beitragen sollen, spezifisch qualifizierte Arbeitnehmer dem Unternehmen zu erhalten. Die Unternehmenskultur spielt eine besondere Rolle, da aufgrund des Wertewandels in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt die Bedeutung emotionaler Bindungen zunimmt, diese allerdings mittels der beiden anderen Instrumente weitgehend nicht erzeugt werden können. Daher widmet sich der letzte Unterpunkt der Unternehmenskultur und deren Einfluß auf die Bindungswirkungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

##### 4.1 Vergütungssysteme

Zunächst kann gezeigt werden, weshalb traditionelle Formen der Entlohnung, insbesondere die **Senioritätsentlohnung**, aufgrund des gewandelten Umfelds zunehmend zugunsten flexibler, moderner Entgeltsysteme aufgegeben werden müssen, um Arbeitnehmern einen Anreiz zu ge-

---

<sup>69</sup> Vgl. WEBER, M. (1996), S. 162.

<sup>70</sup> Vgl. HOPPE, K. (1994), S. 376 ff.; OECHSLER, W. (1996), S. 125; GAUGLER, E. (1998), S. 591; KNEBEL, H. / MALLESKAT, W. (1998), S. 609; PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. (1998), S. 490; EVERS, H. (1999), S. 482 ff.

<sup>71</sup> Zumeist steht im Zentrum der Diskussionen die Frage, durch welche Vergütungssysteme die Mitarbeiter am wirksamsten zur Erbringung einer hohen Leistung veranlaßt werden können. Vgl. ECKARDSTEIN, D. (1993), S. 178.

ben, im Unternehmen zu bleiben. Bei einer Entlohnung nach der Seniorität werden zu Beginn einer Arbeitsbeziehung Löhne gezahlt, die unter dem Wertgrenzprodukt liegen.<sup>72</sup> Mit zunehmender Betriebszugehörigkeit steigt das Entgelt an und liegt ab einem bestimmten Zeitpunkt oberhalb des Wertgrenzproduktes. Grundsätzlich, so sollte man meinen, sei die Senioritätsentlohnung durchaus geeignet Arbeitnehmer an ein Unternehmen zu binden, da diese durch die Hergabe eines Unterpfandes in Form eines Einkommenverzichtes in den ersten Jahren der Unternehmenszugehörigkeit eine Selbstbindung eingehen. WILLIAMSON charakterisiert bezugnehmend auf SCHELLING (1956) diese Form von Sicherung mit „*tying ones hands*“.<sup>73</sup> Kritisch anzumerken ist insbesondere, daß Senioritätslöhne sich nicht leistungsgerecht zusammensetzen. So erhalten ältere Arbeitnehmer mit langer Unternehmenszugehörigkeit einen höheren Lohn als jüngere Arbeitnehmer, auch wenn diese höhere Leistungen erbringen. Daher verlassen insbesondere jüngere, leistungsfähigere Arbeitnehmer oftmals unter Inkaufnahme des Verlustes ihrer Unterpfänder ein Unternehmen, wenn die Ertragsraten auf ihr Humankapital in anderen Unternehmen nennenswert höher sind. Die Abwanderungsgefahr ist daher in solchen Unternehmen besonders groß, die ihre Arbeitnehmer in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeitsdauer und nicht etwa in Abhängigkeit der individuellen Leistungen (**leistungsorientierte Vergütung**) entlohnen. In Japan beispielsweise, einem Land, in dem das Senioritätsprinzip einst das Herzstück des gesamten Vergütungssystems darstellte, wird erkannt, daß dieses Prinzip längst nicht mehr geeignet ist, um Arbeitnehmer bis zur Pensionierung hin an ein Unternehmen zu binden. Statt dessen gehen in Japan, aber auch in Deutschland, vor allem schnell expandierende Unternehmen dazu über, junge Arbeitnehmer in Abhängigkeit ihrer Leistung zu entlohnen, um „*gute Spezialisten und Führungskräfte von anderen Unternehmen abzuwerben*.“<sup>74</sup>

Eine Studie der KIENBAUM Vergütungsberatung kommt zu dem Ergebnis, daß in Deutschland mittlerweile 85% der Geschäftsführer, 77% der Führungskräfte auf der ersten Ebene und 68% der zweiten Ebene leistungsabhängig entlohnt werden.<sup>75</sup> Somit bleibt festzuhalten, daß aufgeschobene Entlohnungskomponenten eine kontraproduktive Umverteilung zugunsten älterer Arbeitnehmer darstellen und es unsinnig sei, steigende Löhne einerseits für über Vierzigjährige mit Leistungssteigerungen zu begründen und andererseits sie als Anreiz zur Betriebstreue zu rechtfertigen.<sup>76</sup>

Um Leistungen stärker zu honorieren, treten an die Stellen bisheriger starrer Systeme breitere Gehaltsbänder, in der die Gehälter und Gehaltsentwicklungen der Arbeitnehmer der Leistung

---

<sup>72</sup> Ausführlich dargestellt ist die Senioritätsentlohnung in LAZEAR, E.P. (1979) und (1981).

<sup>73</sup> Vgl. WILLIAMSON, O.E. (1983), S. 519.

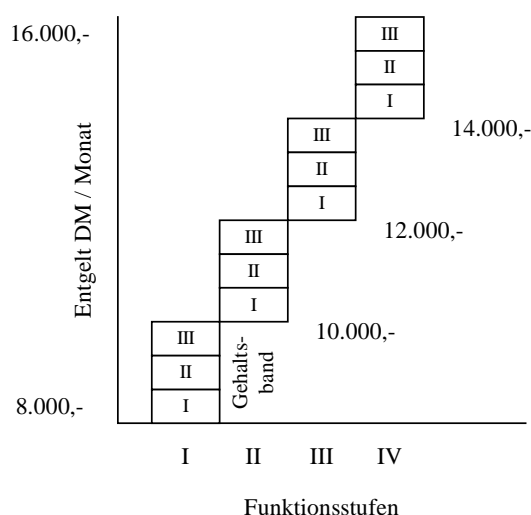
<sup>74</sup> GRIEPENKERL, H. (1997), S. 58.

<sup>75</sup> Hierzu siehe die Ergebnisse der KIENBAUM Studie „Vergütung 1997“ teilweise veröffentlicht in HÖREN, M. (1998).

<sup>76</sup> Vgl. WENGER, E. (1986), S. 294.

nach differenziert werden.<sup>77</sup> So hat beispielsweise die COMMERZBANK AG vier verschiedene Funktionsgruppen bestimmt und jeweils Ober- und Untergrenzen, also Gehaltsbänder, definiert. Diese wiederum wurden in drei Zonen aufgeteilt, wobei eine höhere Zone im Band und einhergehend eine höhere Entlohnung, ausschließlich über eine sehr gute Leistung erreichbar ist. Im Vergleich zu herkömmlichen Systemen bieten die weiten Bandbreiten einen größeren Spielraum für die Leistungsentwicklung und -honorierung innerhalb der Funktionsstufen.<sup>78</sup>

Abbildung 6: Gehaltsbänder



Quelle: In Anlehnung an HOPPE, K. (1994), S. 406 und LINDENA, B. (1997), S. 714.

In den zuvor vorhandenen schmalen Vergütungsbändern, die dazu noch an die Seniorität oder einen Titel gebunden waren, konnten insbesondere leistungsfähige, jüngere Arbeitnehmer nicht besser bezahlt werden, wenn sie nicht ein bestimmtes Alter erreicht oder über einen entsprechenden Titel verfügt haben. Formelle Beförderungsrunden waren notwendig. *„Die Gehaltsentwicklung war somit stärker reguliert als notwendig und mancher Mitarbeiter hat das Haus (gemeint ist die DEUTSCHE BANK AG, a.d.V.) aufgrund dieser Inflexibilität verlassen.“*<sup>79</sup> Die Erfahrungen der DEUTSCHEN BANK AG, die 1996 ebenfalls ein ähnliches Vergütungssystem wie die COMMERZBANK AG eingeführt hat, haben bislang gezeigt, daß sich die Fluktuation hierdurch entspannt hat.<sup>80</sup>

Allerdings sind auch solche Vergütungselemente mit Problemen behaftet. Eine Reihe von Indikatoren sprechen dafür, daß oftmals kein direkter Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung zu erkennen ist. Bei einer Vielzahl von Geschäftsführern beispielsweise sind variable

<sup>77</sup> Vgl. HOPPE, K. (1994), S. 406.

<sup>78</sup> Vgl. LINDENA, B. (1997), S. 712.

<sup>79</sup> PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 164.

<sup>80</sup> Vgl. PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 164.

Zahlungen explizit im Vertrag geregelt.<sup>81</sup> Häufig beruhen variable Zahlungen, wie beispielsweise die Tantiemenzahlung, auf Ermessensentscheidungen der Unternehmensleitung und werden nachträglich für erbrachte Leistungen ausgezahlt.<sup>82</sup> Der Verzicht auf die Erfassung individueller Leistungen senkt zwar die „*Betriebskosten des Entlohnungssystems*“<sup>83</sup>, allerdings werden hierdurch Leistungsanreize ebenso wenig gefördert wie strategiekonformes Verhalten. Hinzu kommt, daß solche Zahlungen für den Arbeitnehmer nicht durchschaubar sind, da ein Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung nicht ersichtlich ist. Außerdem kann eine nach der Leistung differenzierte Entlohnung Mißtrauen erzeugen, da solche Regelungen unterstellen, daß Leistungen ausbleiben, wenn sie nicht besonders vergütet werden.<sup>84</sup> BREISIG stellt zusammenfassend fest, daß leistungsorientierte Vergütungen kontraproduktiv wirken, „*wenn sie eher unbedacht als absichtsvoll - auch eine Menge von Verlierern zurücklassen, die aus Frustration das Handtuch werfen und das Unternehmen verlassen (...)*“.<sup>85</sup> Die skizzierten Probleme werden von einer Vielzahl von Unternehmen erkannt. Die Konsequenz ist die **Einführung zielorientierter Vergütungssysteme**.

Als Grundlage für die Gestaltung zukunftsorientierter Entgeltfindung nimmt die Bedeutung zielorientierter Leistungsvergütung zu. Hierbei werden aus der Unternehmensstrategie Jahresziele für das gesamte Unternehmen abgeleitet und auf die Führungskräfte und ihre Verantwortungsbereiche heruntergebrochen. Arbeitnehmer vereinbaren anschließend mit ihren Vorgesetzten ihren individuellen Beitrag zur Erreichung dieser Zielsetzungen. Mit der Zielvereinbarung gekoppelt ist der variable Anteil der Bezüge, der sich seiner Höhe nach dem Zielerreichungsgrad der vereinbarten Ziele bemißt.<sup>86</sup>

Zu den quantitativen Leistungs- bzw. Zielkriterien zählen vor allem die Durchsetzung von Kostenreduzierungen sowie die Erreichung von Umsatz- und Ergebniszielen. Andere Kriterien, wie beispielsweise der erfolgreiche Abschluß eines Projektes oder die Einführung eines neuen Systems, verlangen eine qualitative Leistungsbeurteilung, da sie quantitativ nicht faßbar sind.<sup>87</sup> Den Leistungs- bzw. Zielkriterien werden zukünftig auch solche Elemente wie Qualitätsbewußtsein, Innovationsbereitschaft, Kreativität, unternehmerisches Denken und Handeln angehören und deren Erfüllung belohnt.<sup>88</sup> Es ist wichtig, die Leistungs- bzw. Zielkriterien ex ante festzulegen, damit die Arbeitnehmer ihr Leistungsverhalten gezielt auf die Kriterien ausrichten können, die auch vergütungswirksam werden. Für die Wirksamkeit ist zudem entscheidend, daß

---

<sup>81</sup> Vgl. HÖREN, M. (1998), S. 68.

<sup>82</sup> Vgl. LINDENA, B. (1997), S. 713.

<sup>83</sup> ECKARDSTEIN, D. (1995), S. 21.

<sup>84</sup> Vgl. SPRENGER, R.K. (1992), S. 36 f.

<sup>85</sup> BREISIG, T. (1999), S. 30.

<sup>86</sup> Vgl. WOLFF, S. (1998), S. 159.

<sup>87</sup> Vgl. EVERS, H. (1999), S. 486.

<sup>88</sup> Vgl. HOPPE, K. (1994), S. 397.



die Arbeitnehmer in den Prozeß der Zielfindung einbezogen werden. *„Dies erhöht die Identifikation mit den vereinbarten Zielen und steigert so ihr Engagement für die Zielerfüllung.“*<sup>89</sup> Neben der leistungsorientierten Entlohnung nimmt die **qualifikations- bzw. kompetenzorientierte Vergütung** an Bedeutung zu. Diese Form der Entlohnung dient in erster Linie dazu, die Grundentgelte festzulegen, wobei ihre Höhe nicht mehr länger von der Seniorität oder den Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes, sondern von den eingebrachten Qualifikationen der Arbeitnehmer abhängig ist. Ein wesentlicher Grund für die Einführung eines qualifikationsorientierten Entgeltes liegt darin, *„daß Mitarbeiter mit höherer Qualifikation (...) gerade wegen interpersoneller Schlüsselqualifikationen unentbehrlich sind.“*<sup>90</sup> Die Notwendigkeit, qualifikationsbezogene Entlohnung stärker zu fördern und angemessen bei der Entgeltgestaltung zu berücksichtigen ergibt sich zudem daraus, daß zahlreiche neue Formen der Organisation, der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Flexibilisierung der Produktionsstrukturen Änderungen der Arbeitsaufgaben nach sich ziehen und insgesamt auf anspruchsvollere Tätigkeiten hinauslaufen.

Zur Bewertung des Humankapitals bietet es sich an, den Marktwert dieses Kapitals für die Höhe der Vergütung als Maßstab zugrunde zu legen. Die externen Marktwerte bilden den wichtigsten Orientierungsrahmen zur Vermeidung unerwünschter Fluktuation, da diese Arbeitsmarktwerte die Vergütungen beinhalten, *„(...) die die wesentlichen Wettbewerber in der jeweiligen Branche, aber auch am regionalen Arbeitsmarkt ihren Führungskräften in vergleichbaren Funktionen zahlen.“*<sup>91</sup> Bei einem Nachfrageüberschuß, wie er gegenwärtig auf dem externen Arbeitsmarkt vor allem bei Fachkräften im EDV Bereich und Führungskräften zu beobachten ist, muß die Höhe des marktwertbezogenen Entgeltes steigen. Falls die Entlohnung dem höheren Marktwert nicht angepaßt würde und der höhere Marktwert die Opportunitätskosten des Arbeitnehmers mehr als ausgleicht, wird der Arbeitnehmer das Unternehmen verlassen. *„Der externe Arbeitsmarkt wirkt immer dann maßgeblich auf die Lohnfindung ein, wenn die Einkommensmöglichkeiten, (...) nicht attraktiv genug sind, um hinreichend qualifizierte Mitarbeiter extern zu akquirieren oder im Unternehmen halten zu können.“*<sup>92</sup>

Zur Bestimmung des Marktwertes können beispielsweise vergleichende Vergütungsstudien herangezogen werden. Diese Erhebungen sollen dem Unternehmen ermöglichen, einen zuverlässigen Vergütungsrahmen auf der Grundlage von Marktwerten abzustecken. Innerhalb dieses Rahmens müssen die Fach- und Führungskräfte vergütungspolitisch positioniert werden. Eine Eingruppierung im unteren Bereich, im Mittelfeld oder aber in der Spitzengruppe hat erhebliche

---

<sup>89</sup> EVERS, H. (1999), S. 487.

<sup>90</sup> OECHSLER, W. (1996), S. 126.

<sup>91</sup> EVERS, H. (1999), S. 483. In diesem Zusammenhang schreibt HOPPE, K. (1994), S. 403, um *„die eigenen Führungskräfte ans Unternehmen dauerhaft zu binden, sind die Personalchefs bemüht, das eigene Entgeltniveau marktgerecht anzulegen.“*

<sup>92</sup> STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. (1997), S. 711.

Auswirkungen auf die Entscheidung im Unternehmen zu bleiben oder nicht. Während in Deutschland insbesondere Führungskräfte im mittleren Bereich positioniert werden, gehören sie in den USA vergütungspolitisch der Spitzenklasse an. *„Diese Sichtweise werden sich künftig auch deutsche Unternehmen stärker zu eigen machen müssen, um den immer härteren Wettbewerb um die besten Führungskräfte nicht zu verlieren.“*<sup>93</sup> In jüngster Zeit treten **Aktienoptionen** als mögliches Instrument zur Absicherung von Humankapitalinvestitionen zunehmend in den Vordergrund.<sup>94</sup> Um Arbeitnehmer mit Hilfe von „Stock Options“ an ein Unternehmen zu binden, müssen im wesentlichen zwei Bedingungen erfüllt sein. Zum einen muß die Ausübung des Wandlungsrechtes voraussetzen, daß der Berechtigte in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis steht und mit der Kündigung das Wandlungsrecht erlischt. Zum anderen müssen Aktienoptionen im Sinne von *„Deferred Compensations“*, also aufgeschobenen Entgeltbestandteilen, ausgestaltet sein. Unternehmen, die das Ziel verfolgen ihre Fach- und Führungskräfte zu halten, können Mindestwartezeiten (*„vesting periods“*) sowohl für die Ausübung des Wandlungsrechtes als auch für den Verkauf der erworbenen Aktien vorsehen. Für deutsche „Stock Options“ besteht die Möglichkeit, Mindestwartezeiten von mehreren Jahren festzulegen. Haben die Berechtigten ihre Option ausgeübt, so können sie verpflichtet werden, ihre Aktien für eine weitere Mindestzeit zu halten.<sup>95</sup> Verfalls- oder Rückzahlungsklauseln, nach denen Arbeitnehmern nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen keinerlei Rechte mehr an dem Aktionsplan zustehen, *„binden die Arbeitnehmer an ihren Arbeitgeber und können einen Arbeitsplatzwechsel erschweren.“*<sup>96</sup>

Im Rahmen der weiteren Analyse konnte am Beispiel der DEUTSCHEN BANK AG und der DAIMLER BENZ AG verdeutlicht werden, daß ihre Aktienoptionsprogramme keine finanziellen Bindungswirkungen erzeugen und somit kein zielgerechtes Sicherungsinstrument darstellen. Beide Konzerne verfolgen ausschließlich das Ziel, die Leistungen ihrer Arbeitnehmer zu erhöhen und somit die Interessen insbesondere der Führungskräfte mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen. Diese Kritik sollte allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, daß es grundsätzlich unmöglich ist, Fach- und Führungskräfte mit erfolgsorientierten Vergütungselementen insbesondere mit Aktienoptionen finanziell an ein Unternehmen zu binden. In den USA sind Bindungsfristen von bis zu zehn Jahren durchaus üblich. Erst nach Ablauf dieser Friste gelten die erworbenen Aktien als *„Vested Stocks“*. *„Eine mitarbeiterseitige Trennung wird dadurch häufig stark erschwert, wenn nicht ganz unmöglich gemacht.“*<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> EVERS, H. (1999), S. 483.

<sup>94</sup> KOHLER, K. (1997), S. 254. ;PICOT, G. / EDELKÖTTER, F. (1999), S. K3.

<sup>95</sup> Vgl. KOHLER, K. (1997), S. 248.

<sup>96</sup> PICOT, G. / EDELKÖTTER, F. (1999), S. K3.

<sup>97</sup> FEDDERSEN, D. (1997), S. 272.

## 4.2 Laufbahnmodelle

Die inhaltliche Ausgestaltung von Laufbahnmodellen erlangt zunehmend an Bedeutung, da die Unternehmen ihren Arbeitnehmern zukünftig bessere berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten müssen, „wenn sie negative Folgen wie eine geringere Loyalität und Einsatzfreude oder gar Kündigungen vermeiden wollen.“<sup>98</sup> Einer Umfrage zufolge würden 58% der Arbeitnehmer in Deutschland ihren Arbeitsplatz wechseln, falls ihnen ein anderes Unternehmen bessere Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten böte.<sup>99</sup>

Bisher wird die Laufbahnplanung nach sehr starren Regeln praktiziert. Herkömmliche Karrieremodelle sind geprägt von dem Bild einer Leiter, auf der Arbeitnehmer, zumeist in Abhängigkeit der Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit, Sprosse für Sprosse eine Hierarchieebene höher steigen. Die Besetzung höherer Positionen erfolgt vorrangig durch das Nachrücken unternehmensinterner Arbeitnehmer auf der Aufstiegsleiter.

Es gibt verschiedene Gründe, die das Ablösen der klassischen, hierarchisch strukturierten Karrierelaufbahn erfordern. Zunächst macht der organisatorische Wandel, insbesondere der Abbau von Hierarchieebenen und die einhergehende Verringerung von Führungspositionen die herkömmlichen Karrierelaufbahnen zunichte.<sup>100</sup> Darüber hinaus muß berücksichtigt werden, daß der Aufstieg entlang eines solchen Karrieremodells ausschließlich Führungskräften vorbehalten war. Unternehmen haben keine andere Möglichkeit gesehen, „gute Fachleute im Unternehmen zu halten, als sie in die Führungshierarchie einzuschleusen (...).“<sup>101</sup> Zurecht merkt SHEPARD bereits 1958 an: „(...) when a good scientist is made a manager, a good scientist is lost.“<sup>102</sup> HOPPE stellt fest, daß fehlende Aufstiegsmöglichkeiten für Fachkräfte zu Unzufriedenheit, Frustration und hohen Fluktuationsraten führen.<sup>103</sup> Somit werden Fachlaufbahnen benötigt, um spezifisch qualifizierte Fachkräfte an ein Unternehmen zu binden. Hinzu kommt, daß das Wertesystem sich dahingehend verändert hat, daß eine zu starke hierarchische Unterwerfung, Weisung und Kontrolle immer weniger Zustimmung bei den Arbeitnehmern findet. Um Fach- und Führungskräfte trotz verringerter Aufstiegchancen von unerwünschter Fluktuation abzuhalten, muß aus den genannten Gründen zukünftig mehr Gewicht auf andere Karrieremöglichkeiten gelegt werden.

Der Grundgedanke einer **Fachlaufbahn** besteht darin, „daß es Unternehmensleitungen möglich sein muß, für das Unternehmen wertvolle und unverzichtbare Spezialisten entgeltmäßig und

---

<sup>98</sup> O.V. (1998), S. 23. Siehe auch BIERACH, B. / SCHWERTFEGER, B. (1998), S. 118.

<sup>99</sup> Vgl. O.V. (1998), S. 23.

<sup>100</sup> Vgl. NORTH, K. (1998), S. 139.

<sup>101</sup> HOPPE, K. (1994), S. 390.

<sup>102</sup> SHEPARD, H.A. (1958), S. 179.

<sup>103</sup> Vgl. HOPPE, K. (1994), S. 394.

*statusmäßig angemessen zu behandeln, ohne sie zu Führungskräften machen zu müssen.*<sup>104</sup>

Deutsche Unternehmen, in denen es im Vergleich zu US amerikanischen Unternehmen kaum funktionierende Fachlaufbahnen gibt, gehen aus diesem Grund seit Anfang der 90er Jahre immer mehr dazu über, alternative Entwicklungspfade für Fachkräfte einzuführen.<sup>105</sup> Bei dem sogenannten „Dual Ladder“ Konzept, das auch unter der Bezeichnung Y-Achse bekannt ist, verläuft parallel, neben der herkömmlichen Laufbahn für Führungskräfte, eine solche für Fachkräfte.<sup>106</sup> Als Voraussetzung für einen Aufstieg innerhalb der Parallelhierarchie werden primär fachliche Qualifikationen gefordert. Häufige Einsatzgebiete hierfür sind der Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie der EDV Bereich.<sup>107</sup> Die Übernahme in diese Laufbahn stellt für den betroffenen Arbeitnehmer eine Beförderung dar. Dabei beinhaltet der neue Arbeitsplatz komplexere, abteilungsübergreifende Aufgaben sowie mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortung bei weitgehend fehlender Führungsverantwortung.<sup>108</sup>

Damit Fachlaufbahnen als gleichwertig anerkannt werden, müssen ihre Strukturen an die der Führungslaufbahnen angepaßt werden.<sup>109</sup> Als Vergleichskriterien werden Titel, Funktionsbezeichnungen, Statussymbole wie Büroausstattung etc. verwendet.<sup>110</sup> Um die Akzeptanz zu erhöhen, sollten die Positionen formal im Organisationsplan ausgewiesen und im Unternehmen bekannt gemacht werden. Die Positionen müssen sowohl für den Inhaber als auch für das gesamte Unternehmen transparent und nachvollziehbar sein und dürfen keinesfalls „as a dumping ground for incompetent managers (...)“<sup>111</sup> mißbraucht werden. Entscheidend ist, daß Fachspezialisten den Führungskräften in Status, Kompetenz und Einkommen, gleichgestellt werden, um ihnen die gleichen Perspektiven zu bieten und sie an das Unternehmen zu binden.<sup>112</sup>

Zu einer immer wichtiger werdenden Alternative bzw. Ergänzung zur Laufbahnentwicklung für Fach- und Führungskräfte wird die **Projektlaufbahn**.<sup>113</sup> Insbesondere die Forderung nach fla-

---

<sup>104</sup> HOPPE, K. (1994), S. 394.

<sup>105</sup> Vgl. DOMSCH, M. (1994), S. 9; HOPPE, K. (1994), S. 390; NORTH, K. (1998), S. 139; KÜBEL, R. (1994), S. 30; SIEMERS, S.H. (1994), S. 116; FÜCHTNER, S. (1998), S. 604. In der Literatur werden für die Fachlaufbahn synonym die Begriffe Spezialistenlaufbahn oder Parallelhierarchie verwendet. Vgl. GERPOTT, T. (1994), S. 30 f.

<sup>106</sup> Die Bezeichnung Y-Achse ergibt sich aus der Parallelität von der Fach- und Führungslaufbahn, die dem Organigramm des Unternehmens die Gestalt eines „Y“ verleiht. Hierzu siehe HÄMMERLE, M. (1990) sowie HÄMMERLE, M. (1994), S. 156.

<sup>107</sup> Vgl. DOMSCH, M. (1999), S. 474.

<sup>108</sup> Vgl. HÄMMERLE, M. (1990), S. 56.

<sup>109</sup> SIEMERS stellt das Positionengefüge einer Führungslaufbahn dem einer Fachlaufbahn für einen EDV Spezialist vergleichend gegenüber. Die Rangstufen der Führungslaufbahn sind mit folgenden Bezeichnungen belegt: Mitarbeiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Direktor. Bei der Fachlaufbahn finden sich folgende Bezeichnungen: Programmierassistent, Programmierer, Systemprogrammierer, Senior-Systemprogrammierer, Chefprogrammierer. Vgl. SIEMERS, S. (1994), S. 117.

<sup>110</sup> Vgl. PREUSCHOFF, F. (1994), S. 82.

<sup>111</sup> FEUER, D. (1986), S. 30.

<sup>112</sup> Vgl. DOMSCH, M. (1999), S. 475 f.

<sup>113</sup> Vgl. BERTHEL, J. (1997), S. 295.

cheren Hierarchien, und nach größerer Flexibilität tragen dazu bei.<sup>114</sup> Hierbei handelt es sich um ein temporäres, horizontales Laufbahnelement, in dem bestimmte Aufgaben in projektorientierten Strukturen bearbeitet werden.<sup>115</sup> Projekte sind komplexe und zumeist umfangreiche, einmalige und dabei jeweils neuartige Aufgabenstellungen, deren Erledigung in der Regel zeitlich befristet ist und Mitarbeitern aus verschiedenartigen Stellen übertragen wird. Netzwerkartige Strukturen, verstärkte Prozeßorientierung sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen einzelnen Unternehmen verlangen im besonderen Maße Projektarbeit. Aufgrund dessen wird die Laufbahnmodell zunehmend an Bedeutung gewinnen, um die begabten und engagierten Mitarbeiter durch interne Förderung an das Unternehmen zu binden.

### 4.3 Unternehmenskultur

Besonders vor dem Hintergrund des Wertewandels in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt müssen insbesondere in heutiger Zeit, in der Arbeitnehmer neben dem Einkommen vor allem nach sozialer Anerkennung trachten, die Bestrebungen der Arbeitgeber darauf gerichtet sein, die Arbeitnehmer emotional an sich zu binden.<sup>116</sup> Emotionale Aspekte werden insbesondere von BONUS berücksichtigt, der beispielsweise den Gemeinschaftsgeist als stabilisierendes Element herausstellt.<sup>117</sup> Solche Präferenzen werden positiv beeinflusst, wenn sich ein Arbeitnehmer in bezug auf seinen Arbeitsinhalt, seine Arbeitsumgebung, seine Anerkennung bei den Kollegen etc. wohl fühlt. Je höher die Zufriedenheit der Arbeitnehmer, desto höher die natürlichen Opportunitätskosten<sup>118</sup> und desto geringer das Abwanderungsrisiko. Unzufriedenheit hingegen mündet unumstritten in Fluktuation.<sup>119</sup> Die Unternehmenskultur stellt ein Instrument zur Erzeugung emotionaler Bindungen dar.<sup>120</sup> SVEIBY / LLOYD stellen die These auf, „*daß die Kultur eines Unternehmens, sein Charakter und seine Identität zunehmend ausschlaggebend sein werden, um die richtigen Leute anzuziehen und zu halten (...)*“.<sup>121</sup>

---

<sup>114</sup> Verschiedene Projektformen und damit verbundene Projektlaufbahnentwicklungen sind ausführlich dargestellt in DOMSCH, M. (1991), S. 66; DOMSCH, M. (1994), S. 14; DOMSCH, M. (1999), S. 478.

<sup>115</sup> Vgl. BECKER, M. (1999), S. 388.

<sup>116</sup> Vgl. BONUS, H. (1992), S. 5 f. und BONUS, H. (1993), S. 36.

<sup>117</sup> Vgl. BONUS, H. (1986), S. 327 f.

<sup>118</sup> Unter den natürlichen Opportunitätskosten werden Wohlfahrtseinbußen verstanden, die ein Arbeitnehmer beim Verlassen des Unternehmens, beispielsweise durch den Verlust sozialer Beziehungen, erleidet.

<sup>119</sup> Vgl. PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 54. BARNARD weist bereits 1938 darauf hin, daß die Berücksichtigung sozialer Präferenzen für den Unternehmenserfolg unerlässlich sind. Vgl. BARNARD, C.I. (1938), S. 120.

<sup>120</sup> EBERS, M. / GOTSCH, M. (1995), S. 230 bemerken, daß soziale Mechanismen, wie beispielsweise Normen und Werte sowie vertrauensbildende Maßnahmen kostengünstige Absicherungsinstrumente gegen Opportunismus darstellen, die sich in den Transaktionskostenansatz einbinden lassen, ohne zentrale theoretische Argumente aufgeben zu müssen.

<sup>121</sup> SVEIBY, K.E. / LLOYD, T. (1990), S. IV.

Eine Unternehmenskultur kann nur dann eine emotionale Bindungswirkung entfalten, wenn ihr Normen- und Wertesystem von allen Organisationsmitgliedern geteilt und verinnerlicht wird. In dem Maße, wie sich die Mitglieder diesem System gegenüber verpflichtet fühlen, entwickelt sich ein Wir-Gefühl, also eine kollektive Identität.<sup>122</sup> Dies ist ein langwieriger Prozeß, der bereits mit dem Tag der Unternehmensgründung beginnt. Daß ein solcher Prozeß häufig fehlschlägt und die Identität eines Unternehmens sich in dem Maße auflöst, wie sich die Mitarbeiter nicht mehr als Teil des Ganzen fühlen, zeigt das vermehrte Auftreten von Identitätskrisen. Identitätskrisen können fatale Folgen haben. *„Dann stehen die Mitarbeiter nicht mehr zum Unternehmen, sie wandern ab, und erstklassige Leute gehen gar nicht erst hin.“*<sup>123</sup>

Eine krisenhafte Entwicklung ergibt sich durch den raschen Wertewandel in der Gesellschaft und der Arbeitswelt. In dem Maße wie „alte“ und „neue“ Werte aufeinandertreffen besteht die Gefahr, daß sich die kollektive Identität auflöst. Ebenso ist zu befürchten, daß der schnelle technologische Wandel Identitätskrisen verursacht, vor allem wenn ältere Mitarbeiter nicht bereit sind, diesen Wandel mitzumachen und sich bedroht fühlen. Die größte Gefahr hinsichtlich ihrer Erosion geht zum einen von externen Unternehmensberatern und zum anderen von Fusionen und Übernahmen aus. Unternehmensberater raten den Unternehmen sich selbst aufzugeben, indem sie eine fremde Identität annehmen. *„Im übertragenen Sinne wird damit die Integration der Mitarbeiter verordnet wie der Blumenschmuck im Büro.“*<sup>124</sup>

Im Zuge von Fusionen und Übernahmen bricht der Kampf um die kulturelle Vorherrschaft aus – mit ungewissem Ausgang. *„Mitarbeiter beklagen, nicht auf die Fusion vorbereitet worden zu sein, sie fühlen sich hintergangen und hegen Mißtrauen gegenüber dem Unternehmen. Sie ziehen die Konsequenzen. Manche kündigen innerlich, die besten tun es wirklich. Es ziehen zahlreiche Experten trotz eines Übernahmeangebotes einen Wechsel vor.“*<sup>125</sup> So wechselten beispielsweise einige Wochen nach dem Zusammenschluß von PRICEWATERHOUSE und COOPERS & LYBRAND ganze Teams hochkarätiger Investmentbanker mit wertvollem Spezialwissen zur Konkurrenz.<sup>126</sup> Ebenso gingen nach der Fusion des SCHWEIZERISCHEN BANKVEREINS (SBV) und der SCHWEIZERISCHEN BANKGESELLSCHAFT (UBS) fünf Spezialisten im Anlagebereich, die im Stillhalterbereich für ca. 60% Marktanteil verantwortlich waren, zur ZÜRCHER KANTONALBANK.<sup>127</sup> Erhebungen zufolge verlassen nach einer Übernahme oder einer Fusion 25 % der Führungskräfte im ersten Jahr und ungefähr 60 % nach 5 Jahren das neue Unternehmen.<sup>128</sup>

---

<sup>122</sup> Die Bedeutung der Identität ist ausführlich dargestellt in BONUS, H. (1994).

<sup>123</sup> BONUS, H. (1994) S. 7. BONUS vergleicht die Identitätslosigkeit mit zu hohem Blutdruck: *„sie tut nicht weh, aber wenn es hart auf hart kommt, folgt der ‚Infarkt‘“*. BONUS, H. (1994), S. 7.

<sup>124</sup> GANSER, R. (1988), S. 75.

<sup>125</sup> PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), S. 150.

<sup>126</sup> Vgl. STEPPAN, R. (1998), S. K2.

<sup>127</sup> Vgl. BAUMGARTNER, M. (1998), S. 31.

<sup>128</sup> Vgl. WIRTGEN, J. (1999), S. 6.

Vor allem in Zeiten, in denen sich Unternehmen in einer Identitätskrise befinden und Gefahr laufen, gute Mitarbeiter zu verlieren, wird versucht, diese verstärkt durch monetäre Anreize an das Unternehmen zu binden. Die DEUTSCHE BANK beispielsweise zahlte den höchstrangigen Managern von BANKERS TRUST millionenschwere Zahlungen, um sich ihre Verbundenheit zu erkaufen. Hierfür hat das Geldinstitut einen Pool von 400 - 500 Millionen US Dollar eingerichtet. *„Mit diesem Geld sollen all jene Bankers Trust-Spitzenkräfte gehalten werden, die sich sonst möglicherweise mit Abwanderungsgedanken tragen würden.“*<sup>129</sup> Bereits zwei Jahre zuvor hat die DEUTSCHE BANK beim Ausbau des Investmentbankings in London doppelte und dreifache Gehälter sowie zusätzliche Bonuszahlungen gezahlt, mit dem Ergebnis, daß sich auch damals weder die erwarteten Leistungen noch die erhoffte Loyalität eingestellt haben.<sup>130</sup> Da identitätslose Unternehmen für qualifizierte Arbeitnehmer nicht mehr attraktiv sind, beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit der Frage, auf welche Potentiale sich ein Unternehmen stützen muß, um Identitätskrisen zu überwinden und somit das Abwanderungsrisiko zu reduzieren.

Zur Vermeidung bzw. zur Überwindung solcher Krisen müssen sich Unternehmen auf verschiedene Stabilisierungspotentiale stützen. Dabei werden an die Führungskräfte besondere Herausforderungen gestellt. Sie müssen dafür sorgen, eine Änderung der Kultur zu erreichen, indem die kranken und gesunden Schichten identifiziert und neue Werte und Normen vorgelebt werden. Eine solche Anpassung bedarf der Unterstützung geeigneter **Symbole**, mit deren Hilfe der Sinn von Veränderungen sichtbar gemacht werden soll.<sup>131</sup>

Die Bedeutung von **Vertrauen** spielt ebenfalls eine zentrale Rolle.<sup>132</sup> Die weiteren Ausführungen sollten primär veranschaulichen, daß in Beziehungen, die auf Vertrauen basieren, Anreize zu vertragsinkonformen Verhalten abgeschwächt werden und die Bildung von gegenseitigem Vertrauen dazu beiträgt, die Transaktionskosten, die im Rahmen expliziter Sicherungsmechanismen anfallen würden, zu senken. Da Vertrauen für die Stabilität von Bedeutung ist, zugleich aber verdeutlicht wurde, daß das Systemvertrauen in die kollektiven Arbeitsmarktakteure zunehmend schwindet, muß sich das Interesse der Arbeitgeber mehr als je zuvor auf vertrauensfördernde Maßnahmen richten. Beziehungen die auf Vertrauen basieren, erfordern institutionelle Rahmenbedingungen, die der Etablierung und Pflege gemeinsamer Normen und Wertvorstellungen dienen. Die gemeinsam geteilten Normen und Werte sind es, die in den Ich-Identitäten der einzelnen Mitglieder verankert sein müssen und den Bezugspunkt des untereinander entgegengebrachten Vertrauens darstellen. Die nachhaltige Erfahrung verlässlicher Identität begründet somit Vertrauen. Folglich kann Vertrauen als zentraler Bestandteil einer starken Unternehmenskultur interpretiert werden, bei dessen Vorhandensein gerade infolge unvollstän-

---

<sup>129</sup> O.V. (1999), S. 30.

<sup>130</sup> Vgl. O.V. (1999), S. 30.

<sup>131</sup> Vgl. BONUS, H. / BAYER, I. (1999).

<sup>132</sup> Zur Bedeutung von Vertrauen siehe insbesondere LUHMANN, N. (1989), sowie RIPPERGER, T. (1998).

diger Arbeitsverträge die Stabilität der Beziehung enorm erhöht wird. Hinzu kommt, daß ein Unternehmen, das eine starke Unternehmenskultur entwickelt hat und diese nach außen hin kommuniziert, an **Reputation** gewinnt.

## 5. Fazit

Unternehmen können nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig sein, wenn sie den Produktionsfaktor „Wissen“ besser managen. Dabei gilt es zukünftig den Arbeitnehmer als Träger von Humankapital nicht mehr primär als Kostenfaktor anzusehen, den es zu reduzieren gilt, sondern als den strategischen Erfolgsfaktor. Unternehmen müssen verstärkt das Risiko in ihre Überlegungen einbeziehen, die wertvolle Ressource „Humankapital“ durch die Abwanderung wertvoller Mitarbeiter zu verlieren.

Die Analyse der Rahmenbedingungen hat gezeigt, daß die Arbeitswelt in einem tiefgreifenden Wandel ist, da sich das Umfeld, in dem die Unternehmen agieren, grundlegend geändert hat. Neue Technologien verändern zunehmend die Arbeit und die Organisation in den Unternehmen. Mit der Auflösung interner Strukturen einerseits und den äußeren Unternehmensgrenzen andererseits verlieren hierarchisch strukturierte Unternehmen an Bedeutung. Der Abbau von Hierarchien bedingt neue Formen von Entscheidungsprozessen, zunehmende Teamarbeit sowie eine Verlagerung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. Hochqualifizierte Mitarbeiter, die in der Lage sind, mit mehr Verantwortung und Gestaltungsfreiheit selbständig zu arbeiten, sind die Voraussetzungen dafür, nachhaltig im Wettbewerb zu bestehen.

Die theoretischen Überlegungen, in denen Abhängigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern analysiert wurden, führten zu folgendem Ergebnis. Der Transaktionskostenansatz von WILLIAMSON erlaubt es, die Spezifität von Humankapitalinvestitionen zu berücksichtigen. Sämtliche Kosten, die vor Vertragsabschluß anfallen haben den Charakter von spezifischen Investitionen. Ex post erlangen Arbeitnehmer sowohl durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen als auch durch learning-by-doing spezifisches Humankapital. Spezifische Investitionen wirken einerseits produktivitätssteigernd, andererseits entstehen mit ihnen jedoch Abhängigkeiten. So lassen sich spezifische Humankapitalinvestitionen weder aus der Sicht des Arbeitgebers noch der des Arbeitnehmers über den Markt sicher stellen. Beide Partner sind in die Vertragsbeziehung „eingesperrt“ (lock-in Effekt) und wechselseitig aufeinander angewiesen. Spezifische Humankapitalinvestitionen tragen dazu bei, die Bindung eines Arbeitnehmers an das Unternehmen zu erhöhen. Erst unter Berücksichtigung der marktlichen Rahmenbedingungen, also der knappheitsbedingten Abhängigkeiten, lassen sich asymmetrische Abhängigkeiten erklären.



Die weiteren Ausführungen beschäftigten sich mit der Ausgestaltung von Vergütungssystemen, Laufbahnmodellen sowie der Unternehmenskultur. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß bei der klassischen Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip insbesondere jüngere, leistungsfähigere Mitarbeiter unter Inkaufnahme des Verlustes ihrer Unterpfänder ein Unternehmen verlassen, da die Ertragsraten auf ihr Humankapital in anderen Unternehmen wesentlich höher sind. Moderne Vergütungssysteme erfordern daher eine stärker qualifikationsorientierte Entlohnung, um die negativen Folgen der Fluktuation zu vermeiden. Der Marktwert des generell verwertbaren Humankapitals wirkt immer dann maßgeblich auf die Lohnfindung ein, wenn dieser aufgrund von Knappheiten auf dem externen Arbeitsmarkt steigt. Zusätzlich sind die starren, leistungsorientierten Entlohnungsformen durch flexible Gehaltsbänder und Zielvereinbarungssysteme zu substituieren. Schließlich besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Aktienoptionen im Sinne von „Deferred Compensations“ auszugestalten, um somit das Abwanderungsrisiko zu reduzieren.

Ebenso wie die herkömmlichen Entgeltsysteme wird die Laufbahnplanung in vielen Unternehmen nach relativ starren Regeln praktiziert. Neben einer Leitungshierarchie für Führungskräfte bedarf es einer Laufbahn für hochqualifizierte Fachkräfte, die nicht unbedingt Führungsaufgaben wahrnehmen wollen, dennoch besonders wertvoll für ein Unternehmen sind. Damit eine Fachlaufbahn tatsächlich Bindungswirkung entfaltet, muß sie der Führungslaufbahn in Bezug auf Einkommen, Verantwortung etc. gleichgestellt sein. Ansonsten droht die Gefahr, daß Fachlaufbahnen lediglich als „Abstellgleis“ fungieren. Im übrigen macht der Abbau von Hierarchien herkömmliche Aufstiegschancen zunichte und veränderte Arbeitsstrukturen durch Team- und Projektarbeit differenziertere Laufbahnmuster erforderlich. Vor allem in modularen Unternehmen, die ganz oder teilweise projektorientierte Strukturen aufweisen, trägt die Forderung nach mehr Flexibilität bei der Zusammenarbeit in flachen Hierarchien dazu bei, Projektlaufbahnen einzurichten, um den Arbeitnehmern angemessene Entwicklungschancen zu bieten und den Verbleib im Unternehmen schmackhaft zu machen.

Eine Unternehmenskultur kann nur dann eine Bindungswirkung entfalten, wenn ihr Normen- und Wertsystem von allen Unternehmensmitgliedern geteilt und verinnerlicht wird. Eine starke Unternehmenskultur und das von ihr ausgehende Stabilisierungspotential kann sich jedoch wieder auflösen. Die gegenwärtig größte Gefahr hinsichtlich ihrer Erosion geht zum einen von externen Unternehmensberatern und zum anderen von Fusionen und Übernahmen aus. Einige Beispiele aus der Praxis haben gezeigt, daß die Arbeitnehmer beim Auftreten von Identitätskrisen nicht mehr zu ihrem Unternehmen stehen. Sie wandern ab. Die zentrale Aufgabe der Führung besteht nun darin, sich auf identitätsstiftende Klammern zu stützen und die Unternehmensidentität mittels Symbole zu pflegen und diese bewußt vorzuleben. Zugleich muß sich das Interesse der Arbeitgeber auf vertrauensfördernde Maßnahmen richten, da Vertrauen für die Stabilität der Beziehung von großer Bedeutung ist.

Zentrales Ergebnis ist, dass eine zielgerechte Ausgestaltung von Vergütungssystemen und Laufbahnmodellen die aus spezifischen Humankapitalinvestitionen entstehenden Abhängigkeiten absichern können. Gelingt es einem Unternehmen durch eine starke Unternehmenskultur die natürlichen Abwanderungskosten ihrer Arbeitnehmern zu erhöhen und somit Humankapital zu sichern, besitzt dieses Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, da die Imitierbarkeit einer Unternehmenskultur, anders als die eines Vergütungssystems oder eines Laufbahnmodells, nahezu unmöglich ist.

## Literaturverzeichnis

- 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, Vol. 26, S. 65 - 79.
- ALEWELL, D. (1993), Interne Arbeitsmärkte, Hamburg.
- ALEWELL, D. (1994), Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Heft 1, S. 57 -79.
- ALEWELL, D. (1997), Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte, Wiesbaden.
- ARROW, K.J. (1996), The Economics of Information. An Exposition, in: Empirica, Vol. 23, No. 2, S. 119 - 128.
- BARNARD, C.I. (1938), The Functions of Executive, Cambridge (Massachusetts).
- BAUMGARTNER, M. (1998), UBS verlieren Experten gleich reihenweise, im Internet unter: [http://www.smd.ch/cgi-bin/ta//smd\\_dok.cgi](http://www.smd.ch/cgi-bin/ta//smd_dok.cgi)
- BECKER, G.S. (1962), Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, in: Journal of Political Economy, Vol. 70, S. 9 - 49.
- BECKER, M. (1999), Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart.
- BERTHEL, J. (1979), Personal-Management, Stuttgart.
- BERTHEL, J. (1997), Personalmanagement, 5. Auflage, Stuttgart.
- BIERACH, B. / Schwertfeger, B. (1998), Barfuß und im Unterhemd, in: Wirtschaftswoche, Nr. 14, S. 116 - 120.
- BLEICHER, K. (1987), Strategisches Personalmanagement, in: Glaubrecht, H. / Wagner, D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg.
- BONUS, H. (1986), The Cooperative Association as a Business Enterprise, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 142, S. 310 - 339.
- BONUS, H. (1987), Illegitime Transaktionen, Abhängigkeit und institutioneller Schutz, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 32. Jg., S. 87 - 107.
- BONUS, H. (1992), Identität und Unternehmenskultur, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 145, Münster.
- BONUS, H. (1993), Die Bedeutung kollektiver Identität für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, Heft 1, S. 35 - 43.
- BONUS, H. (1994), Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen.
- BONUS, H. / BAYER, I. (1999), Symbolische Umweltpolitik, in: Henke, K. (Hrsg.), Öffentliche Finanzen zwischen Wachstum und Verteilung, Baden-Baden, S. 149 - 163.
- BRANDES, W. / WEISE, P. (1980), Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Würzburg u.a.
- BREISIG, T. (1999), Die Pferdefüße leistungsorientierter Bezahlung, in: Die Mitbestimmung, Heft 2, S. 29 - 31.
- CASPERS, R. (1996), Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung, in: European Business School (Hrsg.), Erfahrung - Bewegung - Strategie, Wiesbaden, S. 273 - 291.
- DOERINGER, P.B. / PIORE, M.J. (1971), Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Canada.
- DOMSCH, M. (1991), Alternative Laufbahnen, in: io management, Nr. 11, 60 Jg., S. 65 -66.

- DOMSCH, M. (1994), Fachlaufbahn - ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung, in: Domsch, M. / Siemers, S. (Hrsg.), Fachlaufbahnen, Heidelberg, S. 3 - 21.
- DOMSCH, M. (1999), Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, von L. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, S. 467 - 480.
- DORÉ, J. / CLAR, G. (1997), Die Bedeutung von Humankapital, in: Clar, G. / Doré, J. / Mohr, H. (Hrsg.), Humankapital und Wissen, Berlin u.a., S. 159 - 174.
- DUDA, H. (1987), Macht oder Effizienz? Eine ökonomische Theorie der Arbeitsbeziehungen im modernen Unternehmen, Frankfurt am Main u.a.
- DUNN, M.H. (1998), Die Unternehmung als soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur Neuen Mikroökonomie, Berlin.
- EBERS, M. / GOTSCH, W. (1995), Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart u.a., S. 185 - 235.
- ECKARDSTEIN, VON D. (1993), Grundfragen der Entwicklung von Entlohnungssystemen in der industriellen Fertigung, in: Weber, W. (Hrsg.), Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 173 - 193.
- ECKARDSTEIN, VON D. (1995), Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen, in: Eckardstein, von D. / Janes, A. (Hrsg.) Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 15 - 39.
- ERPENBECK, J. / HEYSE, V. (1996), Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.), Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, Münster u.a., S. 15 - 152.
- EVERS, H. (1999), Vergütungsmanagement, in: Rosenstiel, von L. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, S. 481 - 490.
- FAIX, W.G. / BUCHWALD, C. / WETZLER, R. (1991), Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Management, Wiesbaden.
- FEDDERSEN, D. (1997), Aktienoptionsprogramme für Führungskräfte aus kapitalmarktrechtlicher und steuerlicher Sicht, in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Heft 3, S. 269 - 299.
- FEUER, D. (1986), Two Ways to the Top?, in: Training, 23. Jg., Nr. 2, S. 26 - 34.
- FÜCHTNER, S. (1998), Karriereplanung im Wandel, in: Personal, Heft 12, S. 602 - 607.
- GANSER, R. (1988), Integration der Mitarbeiter. Was leisten Unternehmenskultur, Führungsstil und Lernstatt?, München.
- GAUGLER, E. (1998), Karriere ohne Hierarchie?, in: Personal, Heft 12, S. 591.
- GERPOTT, T. (1994), Fachlaufbahnen in der industriellen Forschung und Entwicklung, in: Domsch, M. / Siemers, S. (Hrsg.), Fachlaufbahnen, Heidelberg, S. 23 - 60.
- GRIEPENKERL, H. (1997a), Personalentwicklung in Japan: Das Beispiel der Matsushita, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden, S. 53 -69.
- GÜLDENBERG, S. (1998), Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- GÜLDENBERG, S. (1999), Wissensmanagement, in: Eckardstein, von D. / Kasper, H. / Mayrhofer, W. (Hrsg.), Management, Stuttgart, S. 521 - 547.
- GÜLDENBERG, S. / MAYERHOFER, H. / STEYRER, J. (1999), Zur Bedeutung von Wissen, in: Eckardstein, von D. / Kasper, H. / Mayrhofer, W. (Hrsg.), Management, Stuttgart, S. 589 - 598.

- HÄMMERLE, M. (1990), Gute Mitarbeiter bei der Stange halten, in: *io management*, Nr. 12, S. 56 - 58.
- HÄMMERLE, M. (1994), Fachlaufbahn in kleinen und mittleren Unternehmungen, in: Domsch, M. / Siemers, S. (Hrsg.), *Fachlaufbahnen*, Heidelberg, S. 149 - 171.
- HAYEK, F.A. (1945), The Use of Knowledge, in: *American Economic Review*, Vol. 35, S. 519 - 530.
- HENNINGES, H. / TESSARING, M. (1977), *Entwicklungstendenzen des Facharbeitereinsatzes in der Bundesrepublik Deutschland*, München.
- HILL, H. (1997), Wissensmanagement in Organisationen, in: Hill, H. (Hrsg.), *Wissensmanagement*, Köln u.a., S. 9 - 27.
- HÖCKELS, A. (2000), *Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen*, Frankfurt am Main u.a.
- HÖREN, VON M. (1998), Karrierechancen und Gehälter von Führungskräften, in: *Personal*, Heft 2, S. 66 - 69.
- HOPPE, K. (1994), Entgeltfindung für Führungskräfte, in: Dahlems, R. (Hrsg.), *Handbuch des Führungskräfte-Managements*, München, S. 375 - 410.
- KARNER, H.F. (1996), Die personelle und strukturelle Seite des intellektuellen Kapitals, in: Schneider, U. (Hrsg.), *Wissensmanagement*, Frankfurt am Main, S. 77 - 132.
- KLODT, H. / MAURER, R. / SCHIMMELPFENNIG, A. (1997), *Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft*, Kiel.
- KNEBEL, H. / MALLESKAT, W. (1998), Zukunftsfähige Vergütungssysteme, in: *Personal*, Heft 12, S. 609 - 611.
- KOHLER K. (1997), Stock Options für Führungskräfte aus der Sicht der Praxis, in: *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht*, Bd. 161, Heft 3, S. 246 - 268.
- KÜBEL, R. (1994), Aufgaben von Führungskräften, in: Dahlems, R. (Hrsg.), *Handbuch des Führungskräfte-Managements*, München, S. 19 - 36.
- LAZEAR, E.P. (1979), Why is There Mandatory Retirement? In: *Journal of Political Economy*, Vol. 87, S. 1261 - 1284.
- LAZEAR, E.P. (1981), Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions, in: *American Economic Review*, Vol. 71, S. 606 - 620.
- LENK, T. (1991), Einfluß des technologischen Fortschritts und des strukturellen Wandels auf dem Arbeitsmarkt, in: Sesselmeier, W. (Hrsg.), *Der Arbeitsmarkt. Probleme, Analyse, Optionen*, Marburg, S. 11 - 31.
- LINDENA, B. (1997), Leistungsanreize durch variables Vergütungssystem, in: *Die Bank*, Heft 12, S. 712 - 716.
- LUHMANN, N. (1989), *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3. Auflage, Stuttgart.
- MAYERHOFER, H. (1999), Qualifikationsmanagement, in: Eckardstein, von D. / Kasper, H. / Mayrhofer, W. (Hrsg.), *Management*, Stuttgart, S. 489 - 520.
- MEYER, J.E. (1987), Die Absicherung spezifischen Humanvermögens durch Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, Spardorf.
- MEYER-DOHM, P. (1990), Unternehmerische Qualifikationsstrategien und Europäischer Binnenmarkt, in: Sadowski, D. / Backes-Gellner, U. (Hrsg.), *Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb*, Berlin, S. 9 - 36.
- MINCER, J. (1962), On-the-Job Training. Costs, Returns, and Some Implications, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 70, S. 50 - 79.

- NORTH, K. (1998), Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.
- OECHSLER, W. (1996), Vom Lohnempfänger zum Vergütungsgestalter, in: Personal, Heft 3, S. 125 - 129.
- OI, W.Y. (1962), Labor as a Quasi-Fixed Factor, in: Journal of Political Economy, Vol. 70, S. 538 - 555.
- O.V. (1998), Den Beschäftigten fehlen die Karriereaussichten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 30.9.1998, S. 23.
- O.V. (1999), Geldsegen soll wieder einmal für Loyalität sorgen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 25.3.1999, S. 30.
- PFEIFFER, F. (1997), Humankapitalbildung und Lebenszyklus, in: Clar, G. / Doré, J. / Mohr, H. (Hrsg.), Humankapital und Wissen, Berlin u.a., S. 175 - 195.
- PICOT, A. (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 42, S. 267 - 284.
- PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. (1998), Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 3. Aufl., Wiesbaden.
- PICOT, G. / EDELKÖTTER, F. (1999), Fusionen bringen oft neue Vergütungssysteme, in: Handelsblatt, vom 25./26.6.1999, S. K3.
- PREUSCHOFF, F. (1994), Die Gestaltungsrealität der Fachlaufbahn in der industriellen Forschung und Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Eine Pilotuntersuchung, in: Domsch, M. / Siemers, S. (Hrsg.), Fachlaufbahnen, Heidelberg, S. 61 - 111.
- PROBST, G. / KNAESE, B. (1998), Risikofaktor Wissen. Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen, Wiesbaden.
- PROBST, G. / RAUB, S. / ROMHARD, K. (1998), Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main.
- QUINN, J.B. (1992), Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York.
- REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. (1996), Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin u.a., S. 1 - 40.
- RICHTER, R. (1992), Institutionen ökonomisch analysiert, Dillingen.
- RIPPERGER, T. (1998), Ökonomik des Vertrauens, Tübingen.
- ROSENSTIEL, VON L. (1992), Wertkonflikt beim Berufseinstieg. Eine Längsschnittstudie an Hochschulabsolventen, in: Klages, H. / Hippler, H.J. / Herbert, W. (Hrsg.), Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition, Frankfurt am Main u.a., S. 333 - 351.
- SCHMIDTCHEN, D. (1984), Neue Technik. Neue Arbeitsmoral. Eine sozialpsychologische Untersuchung über Motivation in der Metallindustrie, Köln.
- SHEPARD, H.A. (1958), The Dual Hierarchy in Research, in: Research Management, No. 1, S. 177 - 187.
- SIEMERS, S. (1994), Fachlaufbahnen in der EDV - Abteilung. Ein konzeptioneller Beitrag zur Erklärung eines Fachlaufbahnmodells, in: Domsch, M. / Siemers, S. (Hrsg.), Fachlaufbahnen, Heidelberg, S. 113 - 147.
- SILBERER, G. (1992), Wertewandel und gesellschaftliche Verantwortung. Welchen Anforderungen muß ein Unternehmen heute genügen?, in: Scholz, C. / Staudt, E. / Steger, U. (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Technologie und Qualifikation, Frankfurt am Main u.a., S. 136 - 154.

- SPRENGER, R.K. (1992), *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, 2. Aufl., Frankfurt am Main u.a.
- STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. (1997), *Management*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- STEPAN, R. (1998), Nicht alle wollen die Fusion mitmachen, in: *Handelsblatt*, vom 20./21.11.1998, S. K2.
- STEVENSON, H. / MOLDOVEANU M.C. (1996), Das Arbeitsleben wird weniger berechenbar, in: *Harvard Business Manager*, Heft 1, S. 9 -13.
- STORK, W. (1999), *Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung*, Wiesbaden.
- SVEIBY, K.E. / LLOYD, T. (1990), *Das Management des Know-how. Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen*, Frankfurt am Main u.a.
- TESSARING, M. (1991), Tendenzen des Qualifikationsbedarfs in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2000, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 1, S. 45 - 60.
- THEN, W. (1994), *Die Evolution in der Arbeitswelt*, Bonn u.a.
- THUROW, L.C. (1970), *Investment in Human Capital*, Belmont.
- WAGNER, D. (1991), *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl., Freiburg.
- WALLIS, J.J. / NORTH, D.C. (1986), Measuring the Transaction Sector in the American Economy: 1870 - 1970, in: Engermann, S.L. / Gallman, R.E. (Eds.), *Long-Term Factors in American Economic Growth*, Chicago, S. 95 - 161.
- WALWEI, U. (1989), Ökonomische Analyse arbeitsrechtlicher Regelungen am Beispiel des Kündigungsschutzes, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, Nr. 3, S. 388 - 396.
- WEBER, M. (1996), *Ökonomie der Arbeitsverfassung*, Hamburg.
- WELSCH, J. (1999), Welche Bildung braucht die Informationsgesellschaft?, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 35/36, S. 24 - 32.
- WENGER, E. (1986), *Freiwillig vereinbarte und erzwungene Organisationsregeln*, München.
- WIESELHUBER, N. (1997), *Handbuch lernende Organisation*, Wiesbaden.
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York u.a.
- WILLIAMSON, O.E. (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, S. 233 - 261.
- WILLIAMSON, O.E. (1983), Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: *American Economic Review*, Vol. 73, S. 519 - 540.
- WILLIAMSON, O.E. (1984), The Economics of Governance: Framework and Implications, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140, S. 195 - 223.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York u.a., (deutsche Fassung: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990).
- WILLIAMSON, O.E. / WACHTER, M.L. / HARRIS, J.E. (1975), Understanding the Employment Relation. The Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 6, S. 250 - 278.
- WIRTGEN, J. (1999), Human Resource Management bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Personal*, 51. Jg., Heft 1, S. 6 - 8.
- WOLFF, S. (1998b), Risiko belohnen, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 48, S. 158 - 164.

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 1 *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –  
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -  
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988



- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt – Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000

---

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).