

Martin, Albert; Kabst, Rüdiger

**Research Report**

## Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg: Ein Anwendungsfall der Anreiz- Beitrags-Theorie

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 48

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Kabst, Rüdiger (2013) : Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg: Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 48, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-142671>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/85268>

**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.*

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und  
Unternehmenserfolg.  
Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie

Albert Martin und Rüdiger Kabst

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 48  
Lüneburg 2013

Quellennachweis:

Martin, A./Kabst, R. (2013): Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg. Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 48, Lüneburg (Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf/publikationen/schriftenreihe.>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 2130  
Fax: 0 41 31/677 2139

ISSN 1616-5683

---

## Inhalt

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg. Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie .....	3
Zusammenfassung .....	3
1 Problemstellung .....	3
2 Theorie .....	6
2.1 Aufriss theoretischer Ansätze und disziplinärer Strömungen.....	6
2.2 Theoretische Konstrukte .....	7
2.3 Zusammenfassende Beurteilung.....	10
2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (ABT).....	11
3 Empirie .....	20
3.1 Hypothese 1: Die Bedeutung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik .....	25
3.2 Hypothese 2: Determinanten der mitarbeiterorientierten Personalpolitik.....	26
4 Diskussion und Ausblick .....	27
Literatur.....	31
Anhang .....	35

## **Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg. Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie**

### **Zusammenfassung**

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist eine seit langem diskutierte interessengeladene Thematik. Wir wissen jedoch bislang wenig darüber, was Unternehmen veranlasst, eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik zu verfolgen. Diese Fragestellung ist weder trivial noch irrelevant – ganz im Gegenteil. Die anglo-amerikanische Forschung zu High Commitment Human Resource Management legt eine positive Beziehung zum Unternehmenserfolg nahe, welche aus normativen Aspekten anzieht und den Personalwissenschaftler sowie Personalpraktiker auf der Suche nach dem Mehrwert der Personalarbeit besonders interessiert. Diese thematische Relevanz aufgreifend, betrachten wir zwei Fragen: (1) Wie plausibel ist es, einen Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu vermuten (und wie ließe sich ein derartiger Zusammenhang theoretisch begründen)? (2) Unter welchen Umständen kommt es zur Herausbildung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik? Als Erklärungsansatz ziehen wir die Anreiz-Beitrags-Theorie heran, weil sie robuste Aussagen mit hohem Allgemeinheitsanspruch bereithält. Zudem eignet sich diese aufgrund der ökonomisch-austauschtheoretischen Sicht besonders für die Analyse der aufgeworfenen Fragen auf Unternehmensebene. Die aus der theoretischen Diskussion abgeleiteten Hypothesen werden anhand des deutschen Datensatzes des Cranfield Project on International Human Resource Management (Cranet) geprüft und im Lichte der gewonnenen Ergebnisse diskutiert.

### **1 Problemstellung**

Unternehmen sind zweckorientierte soziale Gebilde. Niemand ist gezwungen, einem bestimmten Unternehmen anzugehören. Entschließt sich jemand dazu, in einem Unternehmen zu arbeiten, macht er damit deutlich, dass ihm die Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen einen größeren Nutzen bringt als die Mitgliedschaft in einem anderen (oder gar keinem) Unternehmen. Entsprechend sollte sich eine rationale Personalpolitik darum bemühen, leistungsfähigen (potentiellen) Mitarbeitern hinreichend Anreize zu bieten, damit sie sich um eine Stelle im Unternehmen bewerben beziehungsweise im Unternehmen verbleiben. Von einer besonderen Mitarbeiterorientierung zu sprechen, macht – aus diesem Blickwinkel be-

trachtet – nicht sonderlich viel Sinn, weil Unternehmen immer das notwendige und auch hinreichende Ausmaß an Anreizen setzen werden. Auch stellt sich die Frage, was eine besondere Mitarbeiterorientierung überhaupt sein könnte. Sich „über die Maßen“ für seine Mitarbeiter einzusetzen, würde lediglich zusätzliche Kosten verursachen, ohne dass hieraus ein Zugewinn erwüchse, denn – zugespitzt ausgedrückt – auf Märkten (und auch auf Arbeitsmärkten) gibt es keine Freundschaftspreise, es geht dort immer um das Austarieren von Leistung und Gegenleistung.

Diese Überlegung steht nun aber – ganz offensichtlich – im Widerspruch zur Wirklichkeit, denn es fällt nicht schwer, mitunter erhebliche Unterschiede im mitarbeiterbezogenen Engagement der Unternehmen auszumachen<sup>1</sup>. Um diese Unterschiede zu erklären, werden normalerweise die folgenden Überlegungen angeführt (Baron/Kreps 1999, Ferris/Hall/Royle/Martocchio 2004, Guest 1997, Martin/Nienhüser 1998, Murray/Dimick 1979, Pfeffer 1998, Sorauren 2000):

- Unterschiede in der Handlungssituation:

Wenn Unternehmen in unterschiedlichen Branchen ein unterschiedliches personalpolitisches Engagement zeigen, so dürfte das an den unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen der Arbeitsparteien liegen. Derartige Handlungsvoraussetzungen sind zum Beispiel die gegebene Arbeitsmarktsituation und die Art und Weise wie eventuelle Interessengegensätze der Arbeitsparteien institutionell miteinander vermittelt werden. Wenn auch innerhalb der Branchen deutliche Unterschiede zu finden sind, dann dürften weitere (eventuell „verborgene“) Unterschiede in den jeweiligen Handlungssituationen dafür verantwortlich sein.

- Relevanz von Leistung und Gegenleistung:

Möglicherweise ist nicht hinreichend klar, welche Leistungen und Gegenleistungen überhaupt „relevant“ sind. Unter Umständen kommt es Arbeitnehmern gar nicht auf besondere monetäre Leistungen an. Auch ist denkbar, dass verschiedenartige Leistungsbündel zum Zuge kommen (etwa eine jeweils unterschiedliche Mischung von materiellen und immateriellen Anreizen).

---

<sup>1</sup> Ganz abgesehen davon, dass das skizzierte Bild der nutzenoptimalen Beschäftigung auch aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter selten stimmt: Nicht wenige Arbeitnehmer sehen sich zu Kompromissen gezwungen, die weit jenseits der von ihnen angestrebten Bedürfnisbefriedigungen liegen (man denke nur an prekäre Beschäftigungsverhältnisse oder daran, dass viele Arbeitnehmer einem erheblichen Arbeitsdruck ausgesetzt sind, dem sie nur deswegen standhalten, weil sie schlicht keine Alternativen haben oder sehen).

- **Strategisches Handeln:**  
Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik kann als strategisches Handeln verstanden werden, als Investition in Goodwill zur Stimulation der Leistungsmotivation – und Unternehmen könnten diesbezüglich ganz einfach unterschiedlich disponiert sein.
- **Wirkungsunsicherheit einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik:**  
Unternehmen sind unsicher, was als angemessene Personalpolitik gelten kann und kommen daher auch zu unterschiedlichen Lösungen. Diese Vorstellung ist nicht abwegig: je vielfältiger sich die Personalarbeit in der Unternehmenslandschaft gestaltet, desto schwieriger wird es, sich einen klaren Blick dafür zu erhalten, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen überhaupt wirksam sind beziehungsweise welchen Leistungsbeitrag sie erbringen.
- **Verschiedenartigkeit der Handlungsmotive:**  
Das Unternehmenshandeln ist nicht strikt von monetären Motiven bestimmt, es kommen vielmehr weitere Handlungsgründe zum Zuge wie zum Beispiel der Wunsch nach Vermeidung von Auseinandersetzungen („Betriebsfrieden“), Reputationsstreben, oder auch spezifische Werthaltungen im Hinblick auf ein produktives Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis.
- **Wertbezogene Handlungsmotive:**  
Jenseits bewusster Handlungsgründe können auch wenig reflektierte Handlungsmotive zum Zuge kommen, die geeignet sind, das personalpolitische Handeln zu beeinflussen, etwa ein Verantwortungsbewusstsein, das sich in besonderen Leistungen gegenüber den eigenen Mitarbeitern Ausdruck verschafft oder umgekehrt eine Geringschätzung der mitarbeiterbezogenen Leistungsbeiträge, aus der eine besondere Kargheit den Mitarbeitern gegenüber resultiert.

Angesichts dieser Überlegungen wirkt das eingangs beschriebene Bild einer strikt rationalen und nutzengepägten Personalpolitik eher konstruiert. Es findet sich häufig in einer abstrahierenden Modellwelt, die nur schemenhafte Ähnlichkeiten mit der realen Welt aufweist, in der faktische Personalpolitik betrieben wird – und diese ist eben manchmal in besonderem Maße „mitarbeiterfreundlich“ und nicht selten umgekehrt wenig mitarbeiterfreundlich.

Im vorliegenden Beitrag steht daher die Frage, was Unternehmen dazu veranlasst eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik zu betreiben (oder eben auch nicht), im Fokus der Betrachtung. Zur Beantwortung dieser Frage wird ein „klassischer“ handlungstheoretischer

Ansatz gewählt, dessen Erklärungspotential in der Erforschung der Personalpolitik bislang wenig ausgeschöpft wird: die Anreiz-Beitrags-Theorie. Einleitend wollen wir zunächst auf einige alternative theoretische Ansätze und theoretische Konstrukte hinweisen, die sich mit dem Problem einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik mehr oder weniger explizit befassen haben. Diese skizzenhafte Darstellung soll vor allem deutlich machen, dass das Problem einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht eine hohe Aufmerksamkeit verdient. Anschließend gehen wir ausführlicher auf die Anreiz-Beitrags-Theorie ein. Ausgangspunkt unserer theoretischen Überlegungen sind zwei Fragen: (1) Wie plausibel ist es, einen Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu vermuten (und wie ließe sich ein derartiger Zusammenhang theoretisch begründen)? (2) Unter welchen Umständen kommt es zur Herausbildung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik? Auf beide Fragen ermöglicht die Anreiz-Beitrags-Theorie überzeugende Antworten. Die aus der theoretischen Diskussion abgeleiteten Hypothesen werden anhand des deutschen Datensatzes des Cranfield Project on International Human Resource Management (Cranet) geprüft und im Lichte der gewonnenen Ergebnisse diskutiert.

## 2 Theorie

### 2.1 Aufriss theoretischer Ansätze und disziplinärer Strömungen

In der Frühzeit der Betriebswirtschaftslehre wurde Fragen nach einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik, wie überhaupt Fragen der Gestaltung des Personalwesens, nur wenig Beachtung geschenkt (Ausnahmen sind Nicklisch 1922, Fischer 1929). Größere Aufmerksamkeit erlangte eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik erst in den 50er Jahren zum Beispiel in der Diskussion um das Konzept der *Betrieblichen Partnerschaft* (Nell-Breuning 1954, Hartmann 1958, Gaugler 1992) und in den 70er Jahren in der Auseinandersetzung um die so genannte *Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre* (Wächter 1976, Koubek 1977) sowie im Zuge von Studien zur Humanisierung des Arbeitslebens (die allerdings nur selten von Betriebswirten durchgeführt wurden). In neuerer Zeit werden mitarbeiterorientierte Personalpraktiken unter manchmal schillernden Begriffen wie „Empowerment“ und „Employability“ (Beisheim 1999, Rump/Völker 2007) angesprochen, ansonsten findet man entsprechende Diskussionen vor allem in speziellen Themenfeldern wie dem der Mitarbeiterbeteiligung (Guski/Schneider

1977), der betrieblichen Mitbestimmung (Wächter 1999) und der betrieblichen Beschäftigungspolitik (Martin/Nienhüser 2002).

In der angelsächsischen Literatur lässt sich eine Diskussion über besondere mitarbeiterbezogene Anstrengungen von Unternehmen bereits bei den klassischen Hawthorne-Studien finden (Roethlisberger/Dickson 1939, Whitehead 1938, Baritz 1960). In der darin begründeten Tradition der Human Relations Forschung finden sich viel zitierte Arbeiten wie „The Human Side of Enterprise“ (McGregor 1960) und „The Human Organization“ (Likert 1967). Auch in der so genannten „Quality of Work Life“-Forschung geht es nicht zuletzt um Aspekte einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik (Rosow/Zager 1982, Katz/Kochan/Gobeille 1983, Golembiewski/Sun 1990). Von den Beiträgen aus neuerer Zeit verdienen das Konzept der Gegenseitigkeit in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung von Walton (1985) und die Programmatik des „Managing *with* People“ von Pfeffer (1994) besondere Erwähnung. Naturgemäß finden sich auch in der Literatur zu den „Industrial Relations“ zahlreiche Abhandlungen, die sich mit Aspekten einer mitarbeiterorientierten Personalarbeit befassen (Angle/Perry 1986, Kochan/Osterman 1994, Storey/Bacon 1993, Kitay/Marchington 1996) und sei es in Form der Negativbeschreibung von „Adversial Relationships“ (Guest/Dewe 1991, Sisson 1994). Auch in Studien der Industrie- und Betriebssoziologie finden sich Versuche, alternative Formen des Personalmanagements zu beschreiben und damit unter anderem das mitarbeiterorientierte Element der Arbeits- und Personalpolitik herauszustellen (Briefs 1934, Hildebrandt/Seltz 1989, Pekruhl 2001, Smith/Thompson 1998, Truss u.a. 1997).

## 2.2 Theoretische Konstrukte

Unabhängig von den diversen Forschungsrichtungen, Bezugsrahmen oder theoretischen Ansätzen gibt es eine Reihe von *theoretischen Konstrukten*, die in der Forschung besondere Aufmerksamkeit gefunden haben und die eine hohe Affinität zu einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik besitzen. Ganz zentral kommt die Mitarbeiterorientierung zum Beispiel in Studien zum Führungsstil zum Zuge. Diese richten sich zwar primär auf die Interaktionssituation zwischen den Mitarbeitern und deren unmittelbaren Vorgesetzten (Halpin/Winer 1957, Katz/Maccoby/Morse 1950), es gibt aber auch Ansätze, die die Grundidee einer mitarbeiterorientierten Führung auf die Organisationsebene beziehen (Bennis 1966, Likert 1967, Fiedler 1967). Als Merkmale einer Mitarbeiterorientierung gelten unter anderem das Interesse an guten sozialen Beziehungen, die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, Freundlichkeit im täglichen Umgang und – verschiedentlich – auch die Behandlung der Mitarbeiter

als mehr oder weniger gleichberechtigte „Partner“. Zu beachten ist dabei, dass die Mitarbeiterorientierung in der Führungsliteratur als Pendant der Aufgabenorientierung gedacht ist, als eine Akzentverlagerung weg von der strikten Konzentration auf die Optimierung von Arbeitsprozessen und der engen Überwachung der Leistungserbringung hin zu einer stärkeren Beachtung der sozialen Seite. Mit einem mitarbeiterorientierten Führungsstil soll eine gute soziale Beziehung geschaffen werden, nicht aus Selbstlosigkeit heraus, sondern um auf „indirektem“ Wege die gewünschte Leistungserbringung zu fördern. Die eigentlich doch so naheliegende Frage danach, wie sich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in ihrer sozioökonomischen Dimension gestaltet, liegt jenseits dieser Führungsstildimension, genauer: sie ist vorab entschieden. Es geht bei einem mitarbeiterorientierten Führungsstil nicht etwa um die gemeinsame oder gar gleichberechtigte Gestaltung der Arbeitssituation, sondern – wie der Ausdruck „Mitarbeiterorientierung“ schon treffend zum Ausdruck bringt – um die Aufmerksamkeit, die der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern aus seiner überlegenden Stellung heraus gewährt (Matiaske 1992, Staehle 1994, Neuberger 2002).

Dies gilt im Prinzip auch für die Mitarbeiterorientierung, die in den Ansätzen zum Zuge kommt, die sich von der unmittelbaren Interaktionsbeziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten lösen und auf die Unternehmensebene und damit auf die gesamte Personalpolitik beziehen. Ein prominentes Beispiel für einen derartigen Ansatz liefert Likert (1961), der in einem Stufenkonzept humanitärer Organisationsgestaltung unter anderem auf den Partizipationsgedanken abstellt. Sprachlich gesehen rückt diese Dimension in seinem Ansatz sogar ins Zentrum, denn das am wenigsten entwickelte System 1 nennt Likert „autoritativ, ausbeutend“, das System 2 „wohlwollend, ausbeutend“, das System 3 „konsultativ“ und die höchste Entwicklungsstufe (System 4) wird von Likert als „partizipative Gruppe“ gekennzeichnet. Bei näherer Betrachtung stellt sich aber heraus, dass das, was Likert unter Mitwirkung der Arbeitnehmer versteht, auf die vage Frage beschränkt, ob die Arbeitnehmer bei Entscheidungen, die ihre unmittelbare Arbeit betreffen, eingebunden („involved“) werden. Zentrale Bestandteile des Likertschen Konzepts sind gerade nicht Mitbestimmungsfragen, sondern Aspekte des Sozialklimas, der Kommunikation und der Motivation.

Auch in der Organisationskulturforschung wird die Frage nach einer mitarbeiterorientierten Ausgestaltung des betrieblichen Geschehens diskutiert. So identifizieren Christensen/Gordon (1999) beispielsweise die Mitarbeiterorientierung als ein Teilmuster der Organisationskultur. Organisationskultur finde ihren Ausdruck in personalpolitischen Praktiken. Ein

Unternehmen, das einer „People-Orientierung“ folge, sei unter anderem gekennzeichnet durch erfolgreiche interne Stellenbesetzungen und durch die Bereitstellung von Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung der Mitarbeiter. Ähnlich werden innerhalb der Studien zum „Resource Based View“ des strategischen Managements mitarbeiterbezogene Orientierungen herausgestellt und mit dem Erfolg von Unternehmen in Verbindung gebracht (Hansen/Wernerfelt 1989, Fulmer/Gerhart/Scott 2003) zum Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Unternehmenserfolg (Becker/Gerhart 1996, Gmür 2003).

Besonders prononciert wird die Mitarbeiterorientierung im Konzept des High Commitment Human Resource Management (HCM) propagiert. Dabei geht es darum, durch verschiedene personalwirtschaftliche Praktiken (unter anderem Beschäftigungsgarantien, Sozialleistungen, intensive Kommunikation) eine besondere Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen. Näher betrachtet handelt es sich beim HCM um ein Sammelkonstrukt, das in der Literatur unterschiedliche Deutungen erfährt und dessen Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten nicht sonderlich klar ist. Jeffrey Pfeffer sieht zum Beispiel keinen Unterschied zwischen *high commitment work practices* und *high performance work practices*, während andere Autoren einen deutlichen Unterschied machen, sich dafür aber Abgrenzungsschwierigkeiten zum Beispiel gegenüber dem Begriff des „Human Resources Management“ einhandeln (Pfeffer 1997). Auch innerhalb der Konzepte der einzelnen Autoren findet sich keine konzeptionelle Geschlossenheit. So kann die Sinnhaftigkeit hinterfragt werden, so heterogene Elemente wie Leistungsentlohnung, innerbetriebliche Stellenbesetzung, Mitarbeiterbefragungen und Aufgabenanalysen als Teile eines einheitlichen Systems zu begreifen (Huselid 1995). Ähnlich diskussionswürdig ist es, wenn „self-directed work teams“ mit „total quality management“ auf eine gleiche Stufe gesetzt werden (Osterman 1994) oder wenn man Teamarbeit forcieren will und gleichzeitig auf individuelle Leistungsprämien setzt (Legge 1998). Nicht zu verkennen ist schließlich der instrumentelle Grundzug, der den Ausführungen vieler Autoren zugrundeliegt. Prägnant drückt sich dies in der Formulierung von Baron/Kreps aus, die auch den Grundgedanken des HCM auf den Punkt bringt; danach geht es beim HCM (wie auch bei älteren Konzepten schon) schlichtweg um ein Ensemble von Personalpraktiken, die darauf abzielen mehr von den Mitarbeitern zu erhalten, indem man ihnen auch mehr gibt (Baron/Kreps 1999, 189).

Mitarbeiterorientierung hat jenseits anwendungsbezogener personalwirtschaftlicher Überlegungen auch eine tiefere sozialtheoretische Verankerung. Exemplarisch deutlich wird dies

bei Diskussionen um das Konstrukt der „Responsiveness“, das auf die Fähigkeit eines sozialen Systems abzielt, die Bedürfnisse seiner Mitglieder zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren (Etzioni 1968). In einer empirischen Studie operationalisieren Kirsch/Scholl (1983) die Bedürfnisberücksichtigung von Unternehmen an der „Arbeitsqualität“, die sie anhand von Indikatoren wie dem Beschäftigungsrisiko (Prozentsatz betriebsbedingter Kündigungen), der Abwanderungsquote (Prozentsatz freiwilliger Kündigungen), dem Lohnniveau, dem Umfang an Sozialleistungen, dem Ausmaß an Höhergruppierungen und der Berücksichtigung von Gesichtspunkten humaner Arbeitsgestaltung bei Investitionen ablesen. Gleichzeitig weisen die Autoren allerdings auch darauf hin, dass es mit dem „Marketing“ und der „Partizipation“ zwei sehr unterschiedliche Zugangsweisen zur Bedürfnisberücksichtigung gibt. Während Partizipation darauf setzt, dass die Betroffenen die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse durch die konkrete Teilhabe an den Prozessen der Willensbildung zur Geltung zu bringen, geht es beim Marketing darum, die Bedürfnisse der Systemmitglieder zu erkunden und durch geeignete Führungsmaßnahmen zu bedienen oder auch zu lenken.

### **2.3 Zusammenfassende Beurteilung**

Die beschriebenen Ansätze stellen im Wesentlichen auf vier Aspekte der Mitarbeiterorientierung ab: (a) auf eine besondere Sensibilität (Responsiveness) gegenüber den Mitarbeiterbedürfnissen und eine entsprechende Förderung der Mitarbeiter, (b) darauf, dass die gewährten (monetären) Anreize außergewöhnlich umfangreich sind, (c) auf die nichtmonetären Anreize, die ein Unternehmen gewährend kann, (d) auf die Frage, ob der Arbeitgeber großen Wert auf den Aufbau und die Pflege einer besonderen Qualität der Beziehung zu seinen Arbeitnehmern legt. Dieser letzte Punkt ist wohl der entscheidende. In unserer eigenen Definition stellen wir insbesondere darauf ab: Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik zeichnet sich durch das Bemühen des Arbeitgebers aus, eine gute und dauerhafte Beziehung zu seinen Arbeitnehmern aufzubauen, die sich auf wechselseitige Achtung gründet und darauf gerichtet ist, das gemeinsame Wohl zu fördern.

Was die theoretische Durchdringung angeht, so kann man festhalten, dass die angeführten Ansätze ein umfangreiches Themenspektrum abdecken. Außerdem erbringen die davon angeleiteten empirischen Studien eine große Vielfalt von Einzelerkenntnissen hervor. Sie beschäftigen sich allerdings in aller Regel mit dem Verhalten der Mitarbeiter und weniger mit dem Verhalten der Unternehmen. Ansätze, die sich mit dem Unternehmensverhalten auseinandersetzen, sind oft von normativen Überlegungen getragen. Außerdem ist ihr theoreti-

scher Anspruch nicht sonderlich hoch, das heißt es geht ihnen meist nicht um die Entwicklung von Aussagensystemen mit einem präzise bestimmten empirischen Gehalt als vielmehr um die Entwicklung konzeptioneller Bezugsrahmen, die sich damit begnügen, ein bestimmtes Vokabular und spezifische Sprachregelungen zu entwickeln.

Unser eigenes Anliegen richtet sich nun auf die Entwicklung eines Erklärungsansatzes, der sich eines empirisch gehaltvollen theoretischen Ansatzes bedient, eines Ansatzes, der erklären kann, warum manche Unternehmen eine ausgeprägte mitarbeiterorientierte Personalpolitik betreiben, andere dagegen nicht. Wir stützen uns dabei auf die Anreiz-Beitrags-Theorie, weil diese Theorie von ihrer Anlage her, ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Elemente miteinander vereint und damit einen Vorzug besitzt, der sich gerade beim Thema Personalpolitik erweisen sollte. Die Anreiz-Beitrags-Theorie wird in der Literatur zwar sehr häufig zitiert, konkret zur Erklärung des Unternehmensverhaltens aber selten angewandt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass sie sehr abstrakt ist, ihr fehlt gewissermaßen der konzeptionelle Unterbau, der ihre Kernkonstrukte mit konkreteren Beschreibungskategorien verknüpft. Um ihre Anwendbarkeit zu verbessern, muss die Anreiz-Beitrags-Theorie daher weiterentwickelt werden. Wir bauen im Folgenden auf einer solchen Weiterentwicklung auf und prüfen empirisch, ob diese geeignet ist, die oben angeführte Forschungsfrage zu beantworten.

#### **2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (ABT)**

Die Anreiz-Beitrags-Theorie (ABT) eignet sich in besonderer Weise für die Erklärung des personalpolitischen Verhaltens von Unternehmen. Sie ist eine Tauschtheorie und richtet damit ihr Interesse auf das dominante Motiv, das Personen dazu bewegt, am Organisationsgeschehen überhaupt teilzunehmen: die Erzielung einer vorteilhaften Nutzenbilanz. Andererseits ist sie nicht nur eine „ökonomische“ Theorie, sondern auch anschlussfähig für verhaltenswissenschaftliche Einsichten. Zwei weitere Eigenschaften machen die ABT attraktiv. Das ist zum ersten der Tatbestand, dass sie den Tausch nicht als einseitige Angelegenheit der jeweiligen Beteiligten betrachtet, sondern die wechselseitige Bezogenheit der Tauschpartner herausstellt und zum zweiten, dass sie nicht nur flüchtige Transaktionen, sondern auch langfristig angelegte Tauschbeziehungen in den Blick nimmt. Außerdem verknüpft die ABT zwanglos die Ebenen des Verhaltens von Individuen und von Organisationen. Ein letzter, nicht unwesentlicher Punkt betrifft die methodologischen Vorzüge der ABT. Die ABT ist keine „subtile“ Theorie, sie ist nicht darauf angelegt, den zahllosen Verästelungen nachzuspüren, denen mensch-

liches Handeln und Empfinden folgen kann. Stattdessen bemüht sich die ABT um sehr robuste Aussagen und zwar in einem doppelten Sinn: robust sind die Aussagen einmal im Hinblick auf ihren Anspruch auf allgemeine Geltung (die Voraussagen der ABT werden also nicht an zahlreiche Annahmen geknüpft); zum anderen geht es der ABT um sehr einfache Aussagen, die sich auf Grundbedingungen menschlichen Sozialverhaltens beziehen, die sich nicht ohne weiteres verändern lassen.

### Der tauschtheoretische Kern

Im Kern operiert die ABT mit den Grundkonzepten der Entscheidungstheorie, die menschliches Verhalten als Ergebnis vernunftgeleiteten Abwägens begreift. Entscheidungen resultieren danach aus der – an der jeweiligen Präferenzstruktur der Akteure orientierten – Abschätzung der Folgen der Handlungsalternativen, die den Akteuren zur Verfügung stehen. Dies gilt ganz generell und entsprechend auch für das Verhalten in Organisationen. Zentral behandelt die ABT die Frage, was den Einzelnen überhaupt dazu veranlasst, Leistungen für eine Organisation zu erbringen. Die Leistungen der Organisationsteilnehmer werden von der ABT als „Beiträge“ bezeichnet, sie sind „payments“, die die Organisationsteilnehmer in Form von Arbeitsleistungen (Arbeitnehmer) oder Kapital (Kreditgeber, Investoren) oder sozialer Unterstützung (politische Institutionen, Lieferanten usw.) erbringen. Ausschlaggebend für Beitragsentscheidungen sind nicht die absoluten Größen (Arbeitsstunden, Kredithöhe usw.), die verlangt werden, sondern die Nutzengrößen, die den einzelnen Beiträgen von den Organisationsteilnehmern beigemessen werden. Sie bestimmen sich im Wesentlichen aus den Alternativen, die den Organisationsteilnehmern durch ihr Engagement entgehen – also gewissermaßen aus den Alternativkosten der (potentiellen) Organisationsteilnehmer. Die Teilnahmeentscheidung hängt naturgemäß nicht nur vom Beitragsnutzen ab, ebenso bedeutsam sind die Anreize (zum Beispiel Löhne, Gewinne), die für die Beitragsleistung geboten werden (beziehungsweise der entsprechende Anreiznutzen). March/Simon fassen diese Überlegungen in ihrer „Theorie des organisationalen Gleichgewichts“ zusammen und formulieren hierzu die folgenden fünf Basisaussagen (March/Simon 1958, 84, in der Übersetzung von Kirsch 1971 (Band 3), 31):

- „1. Eine Organisation besteht aus einem System sich wechselseitig beeinflussender sozialer Verhaltensweisen von Personen, die wir die Teilnehmer der Organisation nennen.
2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhält von der Organisation Anreize. Dafür leisten sie an die Organisation Beiträge.

3. Jedes Mitglied wird seine Teilnahme an der Organisation nur so lange fortsetzen, als die ihm angebotenen Anreize so groß oder größer sind – gemessen in Einheiten seiner Werte und der ihm zur Verfügung stehenden Alternativen – als die von ihm geforderten Beiträge.

4. Die Beiträge, die die verschiedenen Gruppen der Organisation leisten, sind die Quelle, der die Organisation die den Mitgliedern angebotenen Anreize entnimmt.

5. Eine Organisation ist folglich nur solange ‚solvent‘ und existenzfähig, als die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, Anreize zu gewähren.“

In Aussage 3 steckt gewissermaßen die Tauschtheorie von March/Simon, die – wie beschrieben – wiederum in ihrer Entscheidungstheorie gründet. Eine Person wird nur dann bereit sein, Beiträge für eine Organisation zu erbringen, wenn sich hieraus für sie eine positive Anreiz-Beitrags-Bilanz ergibt. Allerdings bleibt die Tauschbeziehung einigermaßen unbestimmt und zwar aus dem einfachen Grund, weil die Organisation – in der ABT – nicht als identifizierbarer Tauschpartner auftritt. Organisationen bestehen nicht an sich, sie konstituieren sich gewissermaßen erst in den Beiträgen ihrer Teilnehmer. Außerdem ist die Formulierung der Aussage 3 unterbestimmt. Der Tausch erschöpft sich nämlich nicht in der Alternative Teilnahme oder Nichtteilnahme, also darin ob eine Beziehung überhaupt zustande kommt. Betrachtet werden auch die Tauschhandlungen innerhalb einer bestehenden Beziehung. Es geht auch innerhalb einer Beziehung darum, die Beitragsleistungen auf die Anreizsituation hin auszurichten. Entsprechend kommen, um das Anreiz-Beitragsgleichgewicht herbeizuführen, neben dem Aufkündigen der Beziehung auch Verhaltensweisen wie Leistungszurückhaltung oder Leistungsübererfüllung zum Zuge oder auch Ausweichverhalten (wie Absentismus) und Versuche der Einflussnahme auf die Leistungsbedingungen („Widerspruch“).

#### Verhaltenstheoretische Erweiterung

*March/Simon* operieren zwar mit den Konzepten der Entscheidungslogik, sie unterstellen aber nicht, dass sich Menschen vollständig rational verhalten. Hierzu reichten – so die Autoren – schlichtweg weder deren Fähigkeiten, noch deren Handlungsmöglichkeiten aus. Dennoch verhalten sich Menschen zumindest „subjektiv rational“. So sind es zwar die Konsequenzen, die das Verhalten lenken, aber nicht die tatsächlichen, sondern die vorgestellten Konsequenzen. Menschen *streben* zwar nach Rationalität, die menschliche Rationalität ist aber *naturgegeben beschränkt*. Beim Bemühen, der Entscheidungstheorie ein realwissenschaftliches Fundament zu geben, kamen im Zuge der weiteren Forschungen insbesondere

von Simon fundamentale verhaltenswissenschaftliche Überlegungen zum Zuge, die sich auf das Zielstreben und das Zufriedenheitsniveau, die Definition der Situation und das Suchverhalten richten (Simon 1959, Newell/Simon 1972, Simon 1997):

Diese Erweiterungen beleuchten im Kern die Dynamik des Entscheidungshandelns. Im engeren Sinne mit dem Tauschgeschehen befassen sich die folgenden begrifflichen Überlegungen, die darauf abzielen, die besonderen Eigenschaften von sozialen Beziehungen zu charakterisieren (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Eine zentrale Größe ist das Anspruchsniveau, es definiert den Maßstab für die Beurteilung der Anreizsituation. Anreize, die über dem Anspruchsniveau liegen, machen eine Beziehung attraktiv (und führen zu Zufriedenheit). Anreize, die das Anspruchsniveau verfehlen, machen eine Beziehung unattraktiv (und führen zu Unzufriedenheit). Analoges gilt für die Beiträge, die in einer sozialen Beziehung zu leisten sind. Hier kommt allerdings eine weitere Größe ins Spiel: das Identifikationsniveau. Beitragsforderungen, die über dem Anspruchsniveau liegen, beeinträchtigen die Zufriedenheit, sie werden aber nicht von vornherein verweigert. Nachhaltig beschädigt wird eine soziale Beziehung erst, wenn die zu leistenden Beiträge das „Identifikationsniveau“ überschreiten. Dem Tauschpartner wird in aller Regel (jedenfalls in Beziehungen, die auf eine gewisse Dauer angelegt sind) ein „Kredit“ gewährt, der der sozialen Beziehung Stabilität verleiht und den Umgang mit den unvermeidlichen Fluktuationen im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht maßgeblich erleichtert. Wird der Kredit allerdings „überzogen“ (werden also Beitragsleistungen jenseits des Identifikationsniveaus verlangt), dann gerät die Organisation „ins Obligo“, eine dauerhafte Überschreitung wird nicht hingenommen, das Engagement für die Organisation geht jenseits des Identifikationsniveaus deutlich zurück. Umgekehrt sind Beitragsleistungen unterhalb des Identifikationsniveaus prinzipiell ohne weiteres abrufbar. Sie werden im Bedarfsfall selbstverständlich und ohne besondere Absicherung erbracht.

Die beiden Konstrukte Anspruchsniveau und Identifikationsniveau werden in der ABT nicht explizit ausgeführt, sie sind in ihr gewissermaßen nur angelegt. Gleiches gilt für die empirischen Bestimmungsgrößen der zentralen Konstrukte. Mögliche Kandidaten hierfür werden von March/Simon (1958) zwar einer ausführlichen Betrachtung unterzogen, die Kohärenz ihres Ansatzes geht hierbei allerdings recht schnell verloren, die theoretische Argumentation franst gewissermaßen an ihren Rändern aus.

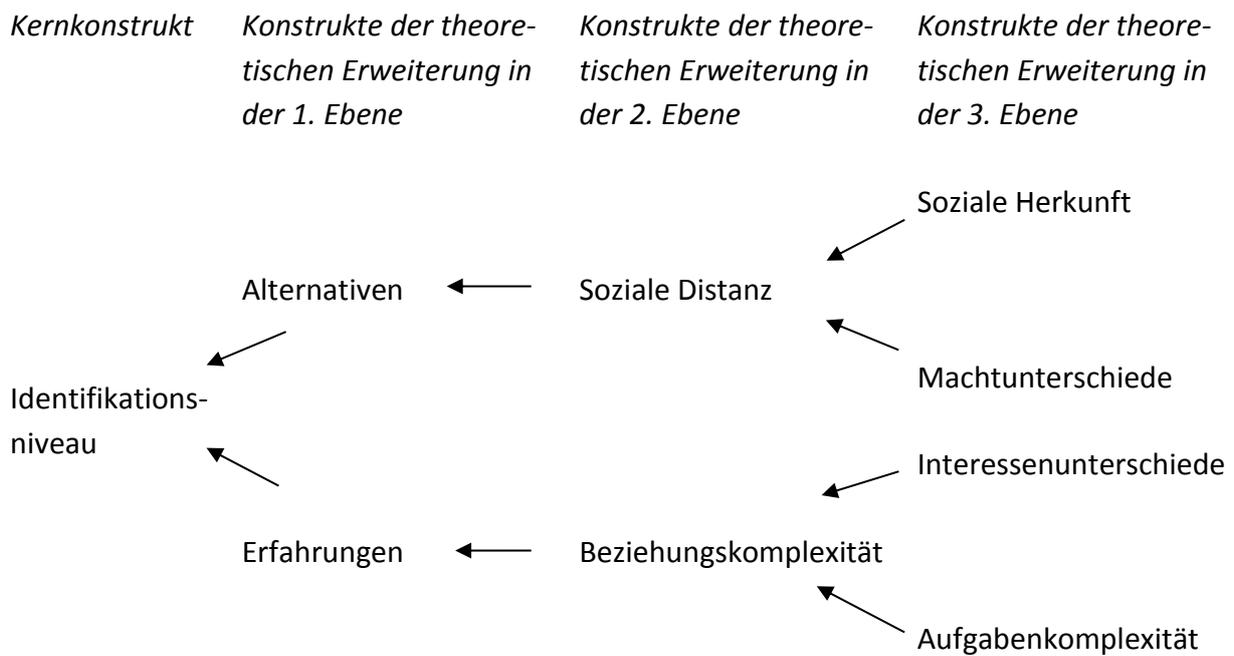


Abb. 1: Tiefengliederung der theoretischen Argumentation (Martin 2004, 33)

Um ein in sich geschlossenes Aussagensystem zu erreichen, erscheint es sinnvoll, verschiedene Ebenen der theoretischen Argumentation zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1). Auf der Basisebene geht es um die Beziehung zwischen den Kernkonstrukten der Theorie. Dem nachgelagert sind Aussagen auf einer ersten Erweiterungsebene (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Hier geht es um die zentralen Determinanten der mit den Kernkonstrukten bezeichneten Phänomene. Bei der Ausdifferenzierung dieser Determinanten ist auf das Grundverständnis der ABT zu rekurrieren. In Abbildung 1 geht es beispielhaft um das Ausmaß der Identifikation mit den Zielen der Organisation. Im Lichte der ABT ist diese Identifikation nicht unbegrenzt belastbar, sie wird vielmehr ganz wesentlich vom Identifikationsniveau bestimmt. Die Höhe des Identifikationsniveaus dürfte sich nun im Wesentlichen danach bestimmen, in welche (alternativen) Bindungen eine Person verwoben ist und danach, welche Erfahrungen eine Person innerhalb der in Frage stehenden Beziehung gemacht hat. Bezüglich der Wahl von Identifikationsobjekten kommt der sozialen Nähe eine große Bedeutung zu, denn man wird sich nur mit solchen Institutionen identifizieren, die eine Verankerung in der sozialen Lebenswelt besitzen.

Wir können diese Überlegungen hier nicht vertiefen, sondern wollen lediglich festhalten, dass auf den verschiedenen Argumentationsebenen – abhängig vom Erklärungsziel – jeweils neu zu entscheiden ist, welche Größen in ein Erklärungsmodell aufgenommen werden sollten. Bezogen auf das Beispiel der sozialen Distanz der Organisationsteilnehmer wird man

zum Beispiel einen Unterschied machen, je nachdem ob es sich bei diesen Teilnehmern um die Arbeitnehmer oder um die Kapitalgeber handelt. Wenn es darum geht, die Bindung von Arbeitnehmern an ihre Arbeitgeber zu erklären, ist es sinnvoll, die soziale Distanz als Erklärungsvariable aufzunehmen, nicht jedoch, wenn es um die Bereitschaft von Aktionären einer Publikumsgesellschaft geht, ihre Aktien auch bei sich verschlechternden Renditeaussichten nicht zu verkaufen. Ginge es um Letzteres, dann müssten andere Größen in Abbildung 1 auftauchen, statt der sozialen Distanz beispielsweise der relative Anteil, den jemand am Kapital des betrachteten Unternehmens besitzt. Ähnliches gilt für die nächste Aussagenebene. In eher formalen Beziehungen bestimmen andere Größen die soziale Distanz als in stark personenbezogenen Beziehungen. Betrachtet man Erstere kann man davon ausgehen, dass sich die soziale Distanz nicht unwesentlich nach der Chance bestimmt, einen angemessenen Anteil an den zu verteilenden Belohnungen zu erwerben. Personen mit höherem Einfluss werden ein stärkeres „Involvement“ an den Tag legen, als Personen, die sich bezüglich der Verteilung der Anreize in einer schwächeren Position befinden. Neben dieser kalkulativen Komponente kommt bei der Bestimmung der sozialen Distanz ein sozioemotionales Moment ins Spiel, das sich aus der gesellschaftlichen Verortung der Organisationsteilnehmer ergibt. Nicht in allen Gesellschaftsschichten und nicht in allen Milieus entwickelt sich ein vorbehaltlos positives Verhältnis zu Organisationen mit ihren abstrakten und oft auch schwer durchschaubaren Regelsystemen.

### Hypothesen

Zur Beantwortung der Frage, wie sich eine außergewöhnliche Mitarbeiterorientierung in der Personalpolitik von Unternehmen erklären lässt, setzen wir mit Hilfe der ABT an zwei Punkten an: Zum einen an der allgemeinen tauschtheoretischen Überlegung, dass jede Leistung ihre Gegenleistung impliziert und zum anderen an der Frage, welche Determinanten die Anreiz-Beitrags-Situation bestimmen.

Abgeleitet aus den vorhergehenden Ausführungen zur ABT, wird die erste Hypothese formuliert:

*Hypothese 1: Unternehmen, die sich durch eine besondere Mitarbeiterorientierung auszeichnen, sind ökonomisch erfolgreicher als Unternehmen, die keine besondere Mitarbeiterorientierung aufweisen.*

Unterstellt wird mit Hypothese 1 die Existenz eines statistischen Zusammenhangs, wobei die Kausalität zunächst offen bleibt. Der Grund dafür, dass wir mit unserer Hypothese die Kausalrichtung zunächst offen lassen, liegt darin, dass sich die Korrelation zwischen Erfolg und Mitarbeiterorientierung kausal aus beiden Richtungen her bestimmen lässt: besondere Leistungen des Arbeitgebers können die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer stimulieren, was die Leistungskraft des Unternehmens fördert und umkehrt sollte ein besonderer Unternehmenserfolg die Unternehmen dazu veranlassen, einen Teil dieses Erfolgs ihren Mitarbeitern zukommen zu lassen. Die Begründung für den prognostizierten Zusammenhang liegt in beiden Fällen in der Annahme, dass es soziale Kräfte gibt, die auf ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen drängen. Erbringen die Mitarbeiter besondere Vorleistungen, die sich in einem höheren Unternehmenserfolg niederschlagen, dann erwarten sie mit gutem Grund auch eine Gegenleistung. Diese kann in höheren Löhnen bestehen, aber auch in sonstigen Leistungen – etwa in der Bereitstellung von Sozialleistungen, in der individuellen Förderung oder in der Schaffung angenehmer Arbeitsbedingungen. Verweigert der Arbeitgeber entsprechende Gegenleistungen, dann wird dies die Bereitschaft der Belegschaft, besondere Beitragsleistungen zu erbringen, beeinträchtigen. Im Zweifel werden die besonders leistungsfähigen und -bereiten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, was zu einem neuen – niedrigeren – Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht führt. Umgekehrt werden besondere Maßnahmen des Arbeitgebers zur Unterstützung und Förderung seiner Arbeitnehmer die Leistungsmotivation der Belegschaft nicht unberührt lassen.

Auf das geschilderte Erklärungsmuster setzen auch andere tauschtheoretische Konzeptionen als die Anreiz-Beitrags-Theorie (Coleman 1991, Matiaske 1999). Dabei dürften vor allem zwei sich ergänzende Mechanismen zum Zuge kommen. Der erste Grund ergibt sich aus der Wirksamkeit der Reziprozitätsnorm. Wenn sich die Anreiz-Beitrags-Verhältnisse verschieben, wenn man selbst besser abschneidet, als es ein faires Austauschverhältnis gebietet, handelt man sich eine soziale Verpflichtung ein und man wird daher in aller Regel bestrebt sein, zu einem Tausch-Gleichgewicht zurückzukehren, weil man nicht ungebührlich von einem zweiseitigen auf Dauer angelegtem Verhältnis profitieren will, weil man – zumindest wenn man an einer längerfristigen Beziehung interessiert ist – sonst damit rechnen muss, dass der Tauschpartner seine Beitragsleistungen reduziert und weil man ansonsten auch sein Ansehen und den Respekt des Partners riskiert, was die Qualität einer dauerhaften Beziehung ebenfalls beeinträchtigen dürfte. Der zweite Mechanismus ist stärker sozialpsychologischer Natur: wer einem angesehenen Unternehmen angehört, wer stolz darauf sein kann, dass

seine Arbeit von der Unternehmensleitung geschätzt wird, der wird sich dem Unternehmen positiv verbunden fühlen und sich auch besonders in den Leistungsprozess einbringen. Wenn Unternehmen sich also durch besondere Leistungen auszeichnen und sich damit von anderen Unternehmen deutlich abheben ist zu erwarten, dass sich die Mitarbeiter verpflichtet fühlen, sich ebenfalls in besonderer Weise anzustrengen. Damit ist natürlich noch nicht gewährleistet, dass sich dies auch unmittelbar in den Erfolgswerten des Unternehmens niederschlagen wird, denn schließlich gibt es zahlreiche weitere Bestimmungsgründe für den Unternehmenserfolg. Im statistischen Sinne wird man aber durchaus einen Zusammenhang erwarten dürfen, weil wenig dafür spricht, dass sich die erfolgsmindernden Faktoren (ungünstige Marktbedingungen, geringe Innovationskraft, unfähige Führung usw.) ausgerechnet in solchen Firmen versammeln werden, die sich durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik auszeichnen.

Unsere zweite Hypothese bezieht sich auf die Determinanten der Anreiz-Beitrags-Wahrnehmung. Wir konzentrieren uns hierbei auf das Identifikationsniveau und gehen davon aus, dass sich im Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein „Spiegeleffekt“ ergibt: wenn die Mitarbeiter ein hohes Identifikationsniveau aufweisen, dann wird auch der Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeitern ein hohes Identifikationsniveau entwickeln oder, etwas weniger emphatisch ausgedrückt, wenn der Arbeitgeber ein hohes Identifikationsniveau seiner Mitarbeiter will, dann wird er auch das seine tun, um dies zu fördern. In Abbildung 1 sind zwei zentrale Determinanten des Identifikationsniveaus angeführt, die wir auch in der empirischen Analyse betrachten wollen. Das sind zum einen die soziale Distanz und zum anderen die Komplexität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Auf Wirkungen der sozialen Distanz wurde oben bereits kurz eingegangen. Arbeitnehmer, die das Arbeitgeberverhalten überwiegend als einseitig interessenorientiert wahrnehmen und erleben, werden sich nur schwerlich mit ihrem Unternehmen identifizieren und genügend Motivation aufbringen, um sich weit über das Maß hinaus zu engagieren, das ihnen der Arbeitsvertrag formal setzt. Spiegelbildlich gilt dasselbe, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer sehr unterschiedliche Überzeugungen und Werthaltungen entwickeln, was die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse angeht. Dann werden die Arbeitgeber kaum eine besonders mitarbeiterorientierte Personalpolitik verfolgen, zum einen wegen der gegensätzlichen Haltung und zum anderen, weil selbst ein „entgegenkommendes Verhalten“ des Arbeitgebers zuallererst auf das Misstrauen der Belegschaft stoßen dürfte.

Die Bedeutsamkeit der Komplexität der Beziehungen sei im Folgenden kurz erläutert (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Wir konzentrieren uns hierbei auf das Teilelement dieser Beziehungen, das sich aus der Natur der Aufgaben ergibt, die die Arbeitnehmer zu erfüllen haben. Eine Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung ist immer auch ein Vertragsverhältnis, in dem sich die Frage nach der Einhaltung der wechselseitigen Leistungsversprechen stellt. Ob die Arbeitnehmer ihre Aufgaben in der möglichen und gewünschten Weise erfüllen, ist „von außen“ oft alles andere als einfach zu beurteilen und zwar umso weniger, je weniger strukturiert die Aufgaben sind. Schlechtstrukturierte Aufgaben erfordern „Bestimmungsleistungen“, was bedeutet, dass die Festlegung der Qualität der Aufgabenerfüllung gewissermaßen erst im Vollzug der Aufgabe erfolgen kann, da es keine eindeutig besten Lösungen und auch keinen eindeutig besten Lösungsweg gibt. Anders ausgedrückt: die Leistungskriterien lassen sich nur aus der Situation heraus und eigentlich nur durch denjenigen festlegen, der die Leistung erbringt. Ähnliche Bestimmungsleistungen sind notwendig bei schwierigen Aufgaben und Aufgaben, die sich häufig und wenig berechenbar ändern. Es ist naheliegend, dass die Arbeitsleistung schwer definierbarer, schwieriger und dynamischer Aufgaben in besonderem Maße von der Qualifikation, der Initiative, der Ausdauer, der Anpassungsbereitschaft und der Identifikation des Arbeitnehmers abhängt. Die genannten Aufgabenmerkmale fordern aber nicht nur die individuelle Motivation, sie wirken sich auch sehr stark auf die von den Organisationsteilnehmern gewünschten Koordinationsleistungen aus. Klare Aufgabenstrukturen erlauben eine „unpersönliche“ Koordination durch Regeln und Verfahren. Je komplexer und dynamischer die Aufgabenstellungen der Organisation dagegen sind, desto mehr sind die Teilnehmer selbst gefordert – durch eigenständiges Handeln, wechselseitige Abstimmung und durch verantwortliche Bestimmungsleistungen –, die notwendige Koordination herbeizuführen. Was aber veranlasst einen Arbeitnehmer, die für die Erfüllung komplexer Aufgaben erforderlichen Leistungen zu erbringen? Die Antwort liegt auf der Hand. Die Arbeitnehmer müssen die Aufgaben als die eigene begreifen. Daraus entsteht eine besondere Herausforderung für die Anreizgestaltung durch den Arbeitgeber, denn die notwendige Identifikation mit der Aufgabe lässt sich nur schwer durch extrinsische Anreize allein bewirken. Entsprechend wichtig werden intrinsische Anreize. Umsicht, Kooperation, Engagement und Flexibilität werden sich nur einstellen, wenn die Arbeitnehmer sich als Mitarbeiter begreifen können, wenn sie die Möglichkeit erhalten, durch Partizipation das Geschehen im Unternehmen zu beeinflussen, wenn ihnen Aufstiegschancen geboten werden oder wenn sie als Experten ihrer Arbeit akzeptiert werden.

Schematisch ist die Argumentation zum Zusammenhang von Komplexität und Mitarbeiterorientierung nochmals in Abbildung 2 zusammengefasst.

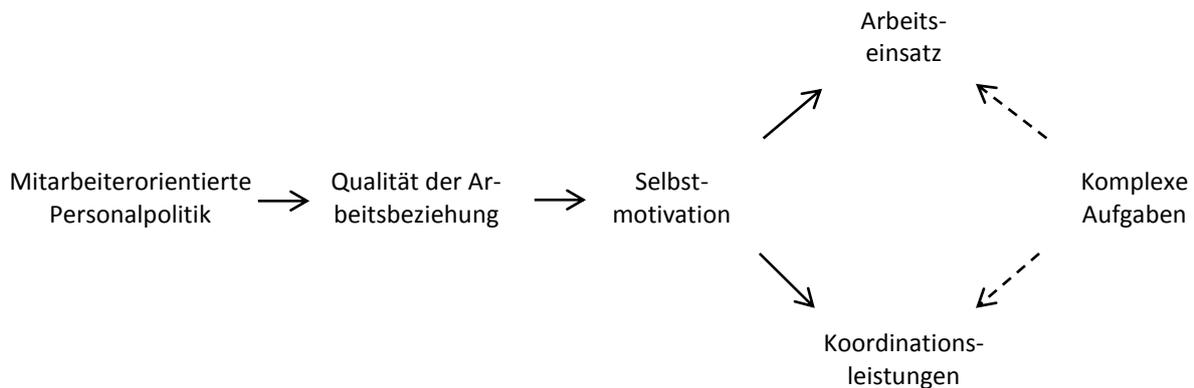


Abb. 2: Die Notwendigkeit zur Selbstmotivation als Bindeglied zwischen komplexen Aufgaben und mitarbeiterorientierter Personalpolitik

Komplexe Aufgaben verlangen einen besonderen, selbstgesteuerten Arbeitseinsatz und die eigenverantwortliche Übernahme von Koordinationsleistungen durch die Mitarbeiter. Dieser „funktionale“ Zusammenhang ist durch die gestrichelten Pfeile in Abbildung 2 angedeutet. Die durchgezogenen Pfeile geben die Kausalwirkung an, die durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik stimuliert werden kann und die geeignet ist, die Erfüllung der funktionalen Anforderungen an eine aufgabengerechte Arbeitsausführung zu gewährleisten. Es sind also „rationale“ Überlegungen, die ein Unternehmen, dessen Leistungsprozesse von großer Komplexität geprägt sind, dazu bringen dürften, eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik zu verfolgen.

Insgesamt führen diese Überlegungen zur Ableitung von Hypothese 2 beziehungsweise folgender Subhypothesen:

Hypothese 2a: *Die soziale Distanz zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern bestimmt das Vorliegen einer besonderen Mitarbeiterorientierung im Unternehmen.*

Hypothese 2b: *Die Komplexität der Aufgaben bestimmt das Vorliegen einer besonderen Mitarbeiterorientierung im Unternehmen.*

### 3 Empirie

Im Folgenden soll untersucht werden, inwieweit sich die genannten Hypothesen empirisch bewähren. Als Datengrundlage dient der deutsche Datensatz des „Cranfield Project on Inter-

national Human Resource Management“ aus dem Jahr 2005<sup>2</sup>. In der Erhebungswelle 2005 wurden weltweit 44.701 Fragebögen versandt. Der Rücklauf lag bei 7.240 Bögen, was einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 16,2% entspricht. In Deutschland wurden 4.000 Fragebögen versandt und 357 Rückläufe erzielt.<sup>3</sup>

Der deutsche Datensatz aus dem Jahr 2005 enthält Antworten zu Fragen nach der personalpolitischen Orientierung. Unter anderem wurde erfasst:

- ob das Unternehmen übertarifliche Löhne bezahlt,
- ob das Unternehmen viele oder wenige Sozialleistungen bietet,
- ob das Unternehmen sich darum bemüht, ihre Mitarbeiter „lebenslang“ zu beschäftigen und
- in welchem Ausmaß den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Partizipation eingeräumt werden.

Die angesprochenen Leistungen sind nicht „selbstverständlich“ und bringen daher differenzierende Facetten einer Mitarbeiterorientierung zum Ausdruck (vgl. ähnlich die oben angeführte Studie von Kirsch/Scholl 1983). Kein Unternehmen ist gezwungen übertarifliche Löhne zu bezahlen, viele (freiwillige) Sozialleistungen anzubieten und Beschäftigungsgarantien abzugeben. Gleiches gilt für ein großes Ausmaß an Partizipation, also für die Einbeziehung der Mitarbeiter in Angelegenheiten, die über die unmittelbare Arbeitsverrichtung hinausgeht. Außerdem entsprechen die angeführten Aspekte im Wesentlichen den Überlegungen, die in den eingangs geschilderten theoretischen Ansätzen zur Mitarbeiterorientierung zum Tragen kommen. Das Antwortformat bedient sich 7-stufiger Ratings, die gewählt wurden, weil eine Dichotomisierung im Sinne des Vorhandenseins/Nicht-Vorhandenseins zu grobmaschig ist. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die Personalpolitik unterscheiden kann, je nachdem welche Mitarbeitergruppe im Unternehmen betrachtet wird, was eine dichotome Gesamteinschätzung ebenfalls nicht sinnvoll erscheinen ließ. Außerdem lässt sich eine „Haltung“, um die es hier geht, am besten in ihrer intensitätsmäßigen Ausprägung erfassen. Die Antworten wurden zu einem Index „Mitarbeiterorientierung“ zusammengefasst. Tabelle 1 zeigt

---

<sup>2</sup> Zum Cranet Projekt allgemein und der empirischen Methodik im speziellen siehe bspw. Brewster/Mayrhofer/Morley (2000), Kabst/Giardini/Wehner (2009), Steinmetz/Schwens/Wehner/Kabst (2010)

<sup>3</sup> Für Analysen auf Grundlage der deutschen Cranet-Daten 2005 siehe bspw. Bruns/Kabst (2005), Giardini/Kabst (2008), Strohmeier/Kabst (2009), Beck/Kabst/Walgenbach (2009), Prince/Katz/Kabst (2010).

die Auszählung der Antworthäufigkeiten, Abbildung 3 die Wertausprägungen des MAO-Indexes.

Bei der folgenden Frage bitten wir Sie um eine Einschätzung der grundlegenden Ausrichtung Ihrer Organisation. Beziehen Sie deshalb die Gesamtheit der Mitarbeiter/innen mit ein. Geben Sie bitte bei den folgenden Gegensatzpaaren an, ob Sie eher zum linken oder zum rechten Merkmal tendieren.

Positive Ausprägung	1	2	3	4	5	6	7	Negative Ausprägung
Lebenslange Beschäftigung	8,2%	23,8%	13,3%	10,9%	13,5%	19,1%	4,7%	Marktorientierte Beschäftigung
Übertarifliche Bezahlung	6,0%	17,6%	21,3%	15,0%	7,2%	13,5%	19,4%	Tarifliche Bezahlung
Sozialleistungen hoch	9,3%	22,7%	27,0%	21,1%	9,9%	5,6%	4,3%	Sozialleistungen gering
Hohe Partizipation	10,0%	28,6%	31,2%	19,0%	5,5%	4,2%	1,6%	Geringe Partizipation

Tab. 1: Items zur Abbildung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik

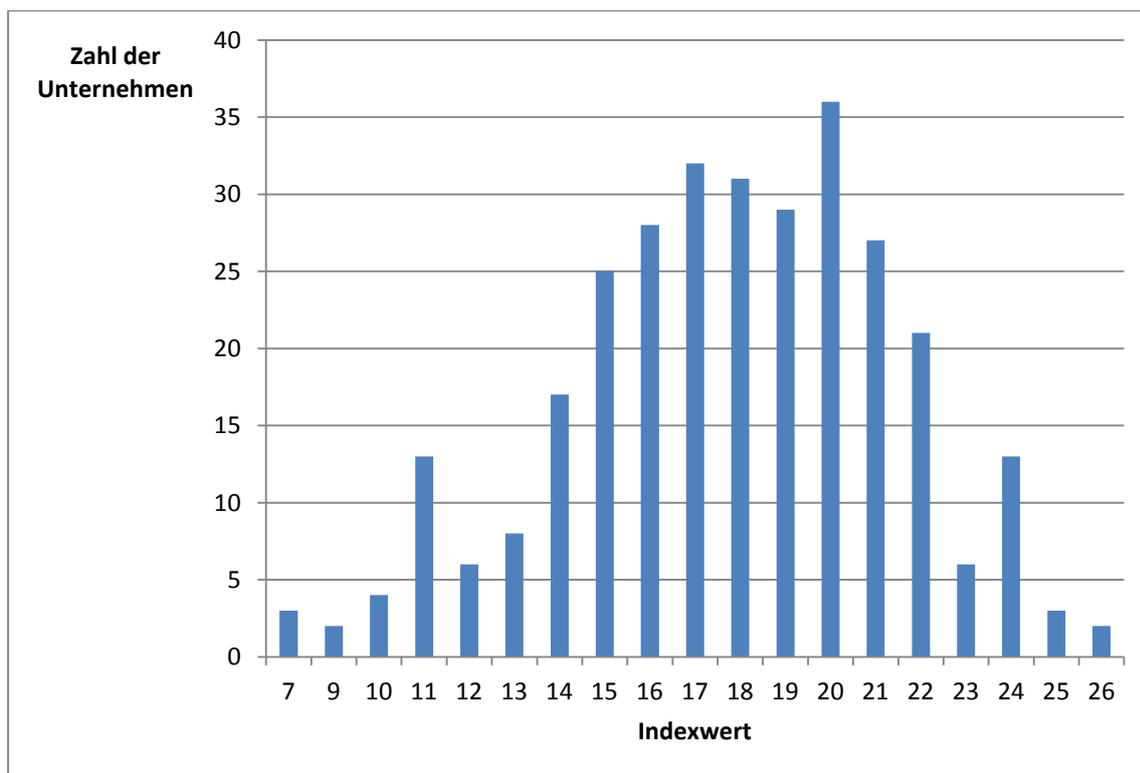


Abb. 3: Indexwerte Mitarbeiterorientiert Personalpolitik

Um die Validität des MAO-Index abzuschätzen, bietet es sich an zu prüfen, inwieweit hohe MAO-Werte auch mit konkreten und besonderen Anstrengungen verbunden sind. Da die Cranet-Studie nicht primär auf die Untersuchung unserer Fragestellung ausgerichtet ist und damit nicht speziell mitarbeiterorientierte Maßnahmen erfasst, sind die diesbezüglichen Prüfmöglichkeiten eingeschränkt. Immerhin können einige der im Cranet erhobenen Größen als mitarbeiterorientierte Maßnahmen angesehen werden. Tabelle 2 zeigt die Beziehung zwischen der mitarbeiterorientierten Personalpolitik und zwei derartigen Maßnahmen. Die erste Maßnahme bezieht sich auf die Beschäftigungspolitik. Berücksichtigt sind bei dieser Auswertung nur die Unternehmen, die in letzter Zeit größere Personalreduzierungen vornehmen mussten. Gefragt wurde, ob hierbei versucht wurde, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten und ob (stattdessen) andere Maßnahmen wie Einstellungsstopp, Versetzungen, vorzeitige Pensionierung usw. zum Einsatz kamen (für eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Themenfeldern Personalreduzierungen bzw. Downsizing mit Cranet-Daten siehe bspw. Weller/Kabst 2007). Wie sich zeigt, verzichten Unternehmen mit einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik tatsächlich deutlich häufiger auf betriebsbedingte Kündigungen. Ein ähnlicher Zusammenhang ergibt sich bezüglich der Frage, ob die Weiterbildungsangebote eines Unternehmens auch auf den Erwerb von allgemeinem Humankapital gerichtet sind oder ob darin lediglich betriebsspezifische Inhalte zum Zuge kommen.

Mitarbeiterfreundliche Maßnahmen	Unterdurchschnittliche Mitarbeiterorientierung	Überdurchschnittliche Mitarbeiterorientierung
Falls im Unternehmen Personalabbau stattfand, wurden auch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen.	67,8%	45,5%
	n=74	n=77
	p = 0,006	
Die vermittelten Weiterbildungsinhalte sind für den Arbeitnehmer auch bei einem Unternehmenswechsel von Nutzen.	18,1%	27,4%
	n=166	n=137
	p = 0,062	

Tab. 2: Mitarbeiterorientierung und mitarbeiterfreundliche Maßnahmen

Zur Prüfung unserer Hypothesen wurden die folgenden Größen betrachtet.

Zur Abschätzung des *Unternehmenserfolgs* wurden in Anlehnung an Prince/Katz/Kabst (2010) die Angaben der Unternehmen über den relativen Leistungsvorteil herangezogen, die sie gegenüber vergleichbaren Unternehmen aufweisen. Berücksichtigt wurden vier Items, die sich auf die Servicequalität, die Produktivität, die Rentabilität und die Innovationsrate beziehen. Die Prüfung der Hypothese 1 kann allerdings sich nicht auf die Gegenüberstellung

der mitarbeiterorientierten Personalpolitik und des Unternehmenserfolgs beschränken, denn zur Steigerung des Unternehmenserfolgs kann ein Unternehmen eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Maßnahmen ergreifen. Auch im Bereich der Personalwirtschaft gibt es hierzu mehrere Ansatzpunkte. Neben der mitarbeiterorientierten Personalpolitik – die in unserem Beitrag im Vordergrund steht – zählt hierzu beispielsweise eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit und im operativen Bereich eine systematische Personalplanung. Außerdem ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen durch Investitionen in das Humankapital Wettbewerbsvorteile erringen wird. Zur Prüfung der Erfolgswirksamkeit der mitarbeiterorientierten Personalpolitik wurden die drei genannten Größen – gewissermaßen als Kontrollvariablen – in die Formulierung eines Kausalmodells aufgenommen. Die Existenz einer *Personalstrategie* wurde durch drei Items erfasst, die sich darauf beziehen, ob ein Unternehmen explizit eine Personalmanagementstrategie verfolgt, ob dies auch für den Bereich der Personalentwicklung gilt und ob das Unternehmen über eine Wertecharta verfügt. Die Qualität der *Personalplanung* wurde danach bewertet, welche Informationen bei der Personalplanung berücksichtigt werden; die konkret verwendeten 12 Items umfassen Aspekte wie Altersstruktur, Personalkosten, Stellenbeschreibungen, vor- und nachgelagerte Planungsschritte usw. Die *Investitionen in das Humankapital* wurden durch den Anteil der Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres an internen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, abgebildet.

Zur Prüfung der Hypothese 2 war es notwendig, die Variablen „Komplexität der Arbeit“ und „Soziale Distanz“ zu operationalisieren. Zur Bestimmung der *Aufgabenkomplexität* wurden drei Items verwendet, die sich auf die Frage beziehen, wie schwierig es für neue Mitarbeiter ist, die Besonderheiten des jeweiligen Arbeitsplatzes zu erlernen, wie kompliziert die Arbeitsvorgänge sind und inwieweit Neulinge bei der Aneignung der für die Arbeit notwendigen Fähigkeiten die Hilfe von Kollegen in Anspruch nehmen müssen. Die *soziale Nähe* wurde hilfsweise durch den Anteil der Arbeiter an der Belegschaft bestimmt. Die dahinter stehende Überlegung ist die, dass die Arbeiterschaft nach wie vor aufgrund ihrer besonderen Stellung im Produktionsprozess und der ihr eigenen arbeitspolitischen Position nicht die Identifikation mit Unternehmen entwickelt, die andere Mitarbeitergruppen auszeichnen. Schließlich wurde in alle Berechnungen die *Unternehmensgröße* als Kontrollvariable einbezogen. Diese wurde durch die Mitarbeiterzahl abgebildet. Um die sich hieraus ergebende schiefe Verteilung zu vermeiden, wurde eine siebenstufige Einteilung vorgenommen. Die Größenkategorien wurden dabei so gewählt, dass die Verteilung auf die sieben Kategorien annäherungs-

weise der einer Normalverteilung entspricht. Ebenso wurde im Hinblick auf die Verteilung der Arbeiterquote verfahren.

### 3.1 Hypothese 1: Die Bedeutung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik

Um Hypothese 1 zu überprüfen wurde zunächst eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 angeführt. Wie sich dabei herausstellt, weist die mitarbeiterorientierte Personalpolitik von den personalwirtschaftlichen Gestaltungsansätzen die einzige signifikante Beziehung mit dem Unternehmenserfolg auf. Betrachtet man nur die Unternehmen, die vollständige Angaben zu allen betrachteten Variablen beziehungsweise Items gemacht haben („listwise missing“), ist auch ein gewisser Einfluss einer systematischen Personalplanung auf den Unternehmenserfolg zu erkennen. Zur Ermittlung möglicher Kausalitäten wurden verschiedene Pfadmodelle formuliert (die zugrunde liegende Korrelationsmatrix findet sich im Anhang).

Unabhängige Variablen	Pairwise Missing		Listwise Missing	
	Beta	p	Beta	p
Bildung	0,064	0,423	,102	,259
Planung	0,109	0,159	,159	,069
Strategie	0,042	0,618	,030	,746
MAO	0,199	0,010	,160	,071
Mitarbeiterzahl	0,177	0,028	,223	,011
N	182-306		156	
$R^2/korr.R^2$	0,121/0,093		0,157/0,122	
p	0,001		0,001	

Tabelle 3: Personalwirtschaftliche Determinanten des Unternehmenserfolgs

Zur Ermittlung möglicher Kausalitäten wurden verschiedene Pfadmodelle formuliert (die zugrunde liegende Korrelationsmatrix findet sich im Anhang). In Abbildung 4 sind zwei Modelle angeführt, die die Datenstruktur sehr gut wiedergeben. Danach schlagen sich die Weiterbildungsanstrengungen eines Unternehmens nicht erkennbar im Unternehmenserfolg nieder, die strategischen und planerischen Bemühungen haben dagegen durchaus einen gewissen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Als bedeutsamer erweist sich allerdings auch in dieser Betrachtung eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik. Die beiden Modelle unterscheiden sich in der Spezifizierung der Kausalität zwischen Unternehmenserfolg und Perso-

nalpolitik. Wie bei der theoretischen Begründung ausgeführt wurde, kann sowohl eine Wirkung des Unternehmenserfolgs auf die mitarbeiterorientierte Personalpolitik vermutet werden als auch umgekehrt eine positive Wirkung der mitarbeiterorientierten Personalpolitik auf den Unternehmenserfolg. Beide Modelle sind also gleichermaßen plausibel.

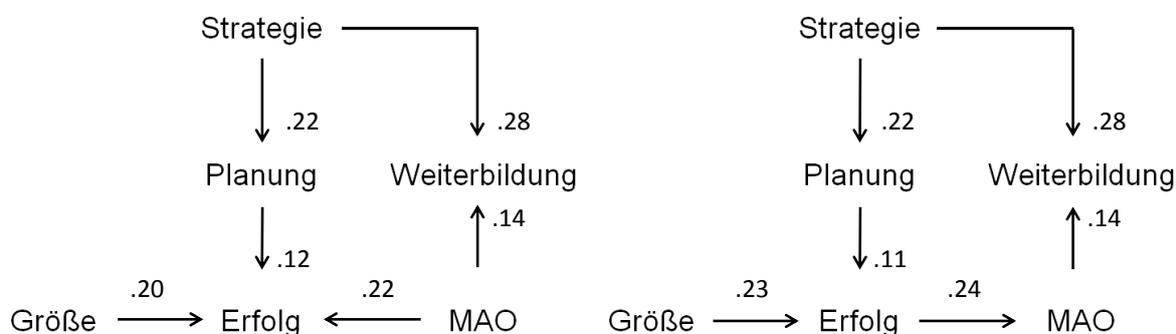


Abb. 4: Kausalmodelle Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg

Anpassungsindizes für das erste Modell: Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,97, Root Mean Square Residual (RMR) = 0,036 und für das zweite Modell: Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)=0,98, Root Mean Square Residual (RMR)=0,051.

Besondere Erwähnung verdient das in Abbildung 4 wiedergegebene Nebenergebnis, wonach die Investition in Humankapital in Form von Weiterbildung offenbar sowohl von strategischen als auch von sozialbezogenen Motivationen bestimmt wird – ein Ergebnis das intuitiv einleuchtet und allein schon aus der Schwierigkeit folgt, im engeren Sinne betriebspezifisches und allgemeines Humankapital voneinander scharf abzugrenzen.

### 3.2 Hypothese 2: Determinanten der mitarbeiterorientierten Personalpolitik

Zur Prüfung der zweiten Hypothese wurden ebenfalls verschiedene Regressionsrechnungen durchgeführt. Wie Tabelle 4 zeigt, bestätigt sich die aus der Anreiz-Beitrags-Theorie abgeleitete Aussage nachdrücklich. Sowohl die für die jeweiligen Unternehmen charakteristische Komplexität der Aufgaben als auch die soziale Distanz erweisen sich als wichtige Determinanten einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik.

Aufgrund des zum Teil lückenhaften Ausfüllverhaltens vermindern sich die Fallzahlen umso mehr, je mehr Items in die Variablendefinitionen einfließen. In Tabelle 4 sind nur die bezüglich aller der aufgeführten Variablen beziehungsweise betroffenen Items vollständig ausgefüllten Fragebögen berücksichtigt („listwise missing“). Werden für die Berechnung der einzelnen Korrelationen alle jeweils verfügbaren Fälle berücksichtigt („pairwise missing“), dann führt dies zu keiner substantziellen Veränderung der Ergebnisse.

Um mögliche Brancheneinflüsse zu prüfen, wurde für Industrieunternehmen eine gesonderte Berechnung durchgeführt. Ein weiterer Grund für diese gesonderte Betrachtung ergibt sich aus der Operationalisierung der sozialen Distanz durch den Anteil der Arbeiter, der in Dienstleistungsunternehmen geringer ausfällt als im Industriebetrieb. Substantiell ergeben sich jedoch für die beiden Wirtschaftsbereiche keine Unterschiede.

Unabhängige Variablen	Alle Unternehmen		Alle Unternehmen		Industrieunternehmen	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p
Komplexität	0,164	0,011	0,270	0,002	0,216	0,046
Soziale Distanz	-0,284	0,000	-0,310	0,000	-0,306	0,007
Mitarbeiterzahl	0,095	0,140	0,068	0,446	0,002	0,989
Bildung			0,110	0,225	0,017	0,883
Planung			-0,148	0,093	-0,188	0,102
Strategie			0,066	0,476	0,052	0,673
Erfolg			0,159	0,077	0,138	0,237
N (listwise missing)	226		114		79	
$R^2$ / $_{\text{korr.}}R^2$	0,115/0,103		0,275/0,227		0,205/0,113	
p	0,000		0,000		0,028	

Tab. 4: Determinanten einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik

## 4 Diskussion und Ausblick

Die auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie abgeleiteten Hypothesen werden durch die deutschen Cranet-Daten bestätigt. Es konnte gezeigt werden, dass sich eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik „auszahlt“. Die in der ABT herausgestellten Determinanten für das Identifikationsniveau erweisen sich als erklärungskräftige Größen für die Mitarbeiterorientierung von Unternehmen.

Bei der Würdigung der empirischen Ergebnisse sind allerdings einige methodische Einschränkungen des Cranet-Datensatzes in Rechnung zu stellen (siehe Steinmetz/Schwens/Wehner/Kabst (2010) für eine ausführlich methodische Diskussion des Cranet. Eine erste Restriktion bezieht sich auf die Größenverteilung der Unternehmen im Datensatz. Cranet definiert die Zielpopulation als privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeitern (vgl. Brewster/Mayrhofer/Morley 2000). Daher ist der kleine Mittelstand nicht berücksichtigt. Entsprechend sind unsere Erkenntnisse für diese Population

noch empirisch zu testen. Gleichzeitig kann jede empirische Erhebung in Bezug auf das Sampling kritisch hinterfragt werden. Zum einen, weil es nahezu unmöglich ist, dass jede Organisation, welche dem Sampling Frame entspricht, die gleiche (idealtypische) Wahrscheinlichkeit besitzt, berücksichtigt zu werden, da schon allein die verfügbaren Firmenverzeichnisse die erforderliche Güte nicht zur Verfügung stellen. Zum anderen, weil natürlich die Teilnahme an einer Befragung die Bereitschaft voraussetzt, sich auf die Informationsbedürfnisse der Forscher einzulassen, eine Bereitschaft, die nicht überall vorhanden ist. Diese methodische Problematik sollte jedoch andererseits nicht überbewertet werden und gehört eher in einen Methodenbeitrag zur empirischen Sozialforschung und speziell in einen Beitrag zum Cranet-Datensatz (siehe hierzu Steinmetz/Schwens/Wehner/Kabst 2010). Zudem geht es in unserem Beitrag nicht um die wahren Zahlen (zum Beispiel über die Verbreitung einzelner Instrumente), sondern um die Analyse von Zusammenhängen und deren theoretische Deutung. Ein zweites Problem ergibt sich aus der Natur der theoretischen Aussagen. Diese sind normalerweise so formuliert als gälten sie ohne Ausnahme. Die empirischen Analysen belegen jedoch allenfalls Tendenzen. Diese Diskrepanz entsteht im vorliegenden Zusammenhang aus der Gleichgewichtsbetrachtung, die der Anreiz-Beitrags-Theorie zugrundeliegt. Tatsächlich ist der Normalzustand in der Realität aber nicht durch ein Gleichgewicht, sondern durch Ungleichgewichte und damit Ungleichzeitigkeiten gekennzeichnet. Diesbezüglich wäre eine differenziertere theoretische Analyse zu verlangen, die angesichts des in Unternehmensbefragungen erzielbaren Datenniveaus empirisch nur schwer nachvollziehbar ist, selbst dann nicht, wenn man auf Längsschnittdaten zugreifen könnte. Ein drittes methodisches Problem ergibt sich aus dem Messniveau. Die vorliegenden Daten beruhen auf Auskünften und sind mit den damit verbundenen Ungenauigkeiten behaftet. Außerdem lassen sich durch Unternehmensbefragungen wie erwähnt nur „grobe“ Indikatoren gewinnen und schließlich muss man sich bei der Frage nach der Zuordnung der einzelnen Items zu den letztlich analysierten Variablen mit Plausibilitätsüberlegungen begnügen. Angesichts dieser methodischen Restriktionen ist es umso bemerkenswerter, in welchem Ausmaß die Datenauswertungen die theoretischen Voraussagen bestätigen.

Inhaltlich sei nochmals festgehalten, dass sich der Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg unterschiedlich interpretieren lässt. Eine erste Interpretation lokalisiert die Kausalität im Erfolg und ist voluntaristisch, akteurszentriert und politisch. Danach vermehrt der Unternehmenserfolg den zu verteilenden Ertrag, es wächst damit gewissermaßen die „Verhandlungsmasse“, was sich in aller Regel in

einer Neuverteilung niederschlagen dürfte – nicht zuletzt in monetärer Hinsicht, aber auch im Hinblick auf sonstige mitarbeiterbezogene Maßnahmen. Eine zweite Interpretation lokalisiert die Kausalität in der mitarbeiterorientierten Personalpolitik und ist voluntaristisch, akteurszentriert und motivational. Danach drückt sich in einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik eine Vorleistung aus, die durch ein besonderes Engagement der Mitarbeiter „zurückgezahlt“ wird, was sich wiederum in einer Steigerung der Ertragskraft des Unternehmens niederschlagen sollte. Neben diesen in einem engeren Sinne tauschtheoretischen Deutungen verdient eine prozessorientierte „deterministische“ Interpretation Beachtung. Sie sieht in dem Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg das Ergebnis einer engen Wechselwirkung. Danach werden Wohlstandsgewinne nicht Zug um Zug ausgekämpft, wie man sich das für flüchtige Tauschhandlungen vorstellen kann. Innerhalb von auf Dauer angelegten Sozialbeziehungen ist vielmehr davon auszugehen, dass Wohlstandsveränderungen quasi-natürlich weitergegeben werden. Der Grund liegt in der Handlungsentlastung, die ein derartiges Verhalten erbringt. Ein ständiger Kampf um die gerechte Verteilung ginge mit großen Unsicherheiten einher, stände in der Gefahr des Abgleitens in Verteilungskämpfe und würde die vorhandenen Handlungskapazitäten überlasten. Es ist daher zu erwarten, dass sich jenseits der – immer wieder aufkommenden und temporär auch heftigen – Auseinandersetzungen um die Verteilung von Anreizen und Beiträgen eine Norm der Wohlstandsteilung etablieren dürfte. Diese dritte Erklärung des Zusammenhangs zwischen einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg legt ihren Akzent nicht auf die Betrachtung der Tauschhandlung sondern der Bestandsbedingungen sozialer Beziehungen. Zur genaueren Aufhellung der Beziehungskomponente im sozialen Austausch ist eine Erweiterung der Anreiz-Beitrags-Theorie notwendig. Diese Notwendigkeit ergibt sich – wie im theoretischen Teil skizziert – ja auch im Hinblick auf die in der Anreiz-Beitrags-Theorie zum Zuge kommenden theoretischen Konstrukte und deren Bestimmungsgrößen. Die Hypothesen, die wir bezüglich der vorliegenden empirischen Studie beschrieben haben, nehmen starken Bezug zum „Identifikationsniveau“. Sie unterstellen, dass für einen überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg nicht zuletzt ein besonderes Engagement der Mitarbeiter verantwortlich zu machen ist beziehungsweise umgekehrt eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik das Identifikationsniveau steigert und damit auch ein besonderes Engagement induziert. Entsprechend sollten die Determinanten eines hohen Identifikationsniveaus auch einen starken Zusammenhang zum Unternehmens-

erfolg aufweisen. Dies bestätigt sich für beide der hier betrachteten Determinanten: die soziale Nähe und die Komplexität der Leistungserstellung.

## Literatur

- Angle, Harold L./Perry, James L. (1986), Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates, in: Academy of Management Journal, Vol. 29, S. 31-50.*
- Baron, James N./Kreps, David M. (1999), Strategic Human Resources, New York.*
- Baritz, Loren (1960), The Servants of Power, Westport.*
- Bartscher-Finzer, Susanne/Martin, Albert (1998), Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hrsg.), Personalpolitik, S. 113-145, München.*
- Beck, Nikolaus/Kabst, Rüdiger/Walgenbach, Peter (2009), The Cultural Dependence of Vocational Training, in: Journal of International Business Studies, Vol. 40, S. 1374-1395.*
- Becker, Brian/Gerhart, Barry (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, S. 779-801.*
- Beisheim, Margret (1999), Empowerment als neue personalpolitische Strategie, in: Elsik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.), Strategische Personalpolitik. S. 223-243, München.*
- Bennis, Warren G. (1966), Changing Organizations. Cambridge (Massachusetts Institute of Technology).*
- Brewster, Chris/Mayrhofer, Wolfgang/Morley, Michael (2000) (Hrsg.), New Challenges for European Human Resource Management, Basingstoke.*
- Briefs, Götz (1934), Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart.*
- Bruns, Jürgen/Kabst, Rüdiger (2005), Interim-Management: A Paradox for Leadership Research?, in: Management Revue: The International Review of Management Studies, Vol. 16, S. 512-524.*
- Christensen, Edward W./Gordon, George G. (1999), An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth, in: Organization Studies, Vol. 20, S. 397-422.*
- Coleman, James S. (1991),: Handlungen und Handlungssysteme, München.*
- Etzioni, Amitai (1968): The Active Society, New York.*
- Ferris, G.R./Hall, A.T./Royle, T./Martocchio, J.J. (2004), Theoretical Development in the Field of Human Resources Management, in: Organizational Analysis, Vol. 12, S. 231-254.*
- Fiedler, Fred E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York.*
- Fischer, Guido (1929), Mensch und Arbeit, Zürich.*
- Fulmer, Ingrid S./Gerhart, Barry/Scott, Kimberly S. (2003), Are the 100 Best Better?, in: Personnel Psychology, Vol. 56, S. 965-993.*
- Gaugler, Eduard (1992), Perspektiven der betrieblichen Partnerschaft in den 90er Jahren, in: AGP Arbeitsgemeinschaft zur Foerderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung im Freistaat Sachsen, S. 75-86, Kassel.*
- Giardini, Angelo/Kabst, Rüdiger (2008), Effects of Work-family Human Resource Practices: A Longitudinal Perspective, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, S. 2079-2094.*

- Gmür, Markus* (2003), Die Ressource Personal und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg: Die personalwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung 1985-2002, in: *Martin, Albert* (Hrsg.), Personal als Ressource? S. 21-52, München.
- Golembiewski, Robert T./Sun, Ben-Chu* (1990), Positive-Findings Bias in QWL Studies, in: *Journal of Management*, Vol. 16, S. 665-674.
- Guest, David E.* (1997), Human Resource Management and Performance, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, S. 263-276.
- Guest, David E./Dewe, Philip* (1991), Company or Trade Union: Which Wins Workers' Allegiance?, in: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, S. 75-96.
- Guski, Hans G./Schneider, Hans J.* (1977): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.
- Halpin, Andrew W./Winer, Ben J.* (1957), A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, in: *Stogdill, Ralph M./Coons, Alvin E.* (Hrsg.): *Leader Behavior*. S. 39-51, Columbus (Ohio State University, College of Administrative Science, Bureau of Business Research).
- Hansen, Gary S./Wernerfelt, Birger* (1989), Determinants of firm performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, S. 399-411.
- Hartmann, Robert S.* (1958), Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln.
- Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger* (1989), Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle, Berlin.
- Huselid, Mark* (1995), 'The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, S. 635-672.
- Kabst, Rüdiger/Giardini, Angelo/Wehner, Marius C.* (2009), International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des "Cranfield Projects on International Human Resource Management", München/Mering.
- Katz, Daniel/Maccoby, Nathan/Morse, Nancy C.* (1950), Productivity, supervision, and morale in an office situation, *Ann Arbor* (Institute for Social Research, University of Michigan).
- Katz, Harry C./Kochan, Thomas A./Gobeille, Kenneth R.* (1983), Industrial relations performance, economic performance and quality of working life programs: An inter-plant analysis, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, S. 3-17.
- Kirsch, Werner* (1971), Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden.
- Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang* (1983), Was bringt die Mitbestimmung?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 43. Jg., S. 541-562.
- Kitay, Jim/Marchington, Mick* (1996), A Review and Critique of Workplace Industrial Relations Typologies, in: *Human Relations*, Vol. 49, S. 1263-1290.
- Kochan, Thomas A./Osterman, Paul* (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston.
- Koubek, Norbert* (1977), Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29. Jg., S. 31-43.
- Legge, Karen* (1998), The Morality of HRM, in: *Mabey, Christopher/Skinner, Denise/Clark, Timothy* (Hrsg.), *Experiencing Human Resource Management*, S. 14-32, London.

- Likert, Rensis* (1961), *New Patterns of Management*, New York.
- Likert, Rensis* (1967), *The Human Organization*, New York.
- March, James G./Simon, Herbert A.* (1958), *Organizations*, New York.
- Martin, Albert* (1994), *Personalforschung*, 2. Auflage, München.
- Martin, Albert* (2004), Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*, S. 12-40, München.
- Martin, Albert/Nienhüser, Werner* (1998), *Personalpolitik*, München.
- Martin, Albert/Nienhüser, Werner* (2002) (Hrsg.), *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München.
- Matiaske, Wenzel* (1992), *Wertorientierungen und Führungsstil*, Frankfurt.
- Matiaske, Wenzel* (1999), *Soziales Kapital in Organisationen*, München.
- McGregor, Douglas* (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York.
- Murray, V.V./Dimick, D.E.* (1979), *Personnel Strategy as a Form of Strategic Decision Making*, in: *International Studies of Management and Organization*, Vol. 9, S. 78-99.
- Nell-Breuning, Oswald v.* (1954), *Mitbestimmung und Partnerschaft auf der Ebene von Betrieb und Unternehmen*, in: *Ortlieb, Heinz D./Schelsky, Helmut* (Hrsg.), *Wege zum sozialen Frieden*, S.121-141, Stuttgart.
- Neuberger, Oswald* (2002), *Führen und führen lassen*, 6. Auflage, Stuttgart.
- Newell, Allen/Simon, Herbert A.* (1972), *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs.
- Nicklisch, Heinrich* (1922), *Der Weg aufwärts*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Osterman, Paul* (1994), *How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?*, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, 173-188.
- Pekruhl, Ulrich* (2001), *Partizipatives Management*, München.
- Pfeffer, Jeffrey* (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston.
- Pfeffer, Jeffrey* (1997), *New Directions for Organization Theory*, Oxford.
- Pfeffer, Jeffrey* (1998), *The Human Equation*, Boston.
- Prince, Bruce J./Katz, Jeff/Kabst, Rüdiger* (2010), *High Involvement Information Sharing Practices: An International Perspective*, in: *International Journal of Human Resource Management* (in print)
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J.* (1939), *Management and the Worker*, Cambridge.
- Rosow, Jerome M./Zager, Robert* (1982) (Hrsg.), *Productivity through Work Organization*, New York.
- Rump, Jutta/Völker, Rainer* (2007),: *Employability in der Unternehmenspraxis*, Heidelberg.
- Simon, Herbert A.* (1959), *Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science*, in: *American Economic Review*, Vol. 49, S. 223-283.
- Simon, Herbert A.* (1997), *An empirically based microeconomics*, Cambridge.
- Sisson, Keith* (1994), *Personnel Management*, in: *Sisson, Keith* (Hrsg.), *Personnel Management*, 2. Auflage, S. 3-50, Oxford.

- Smith, Chris/Thompson, Paul* (1998), Re-Evaluating the Labour Process Debate, in: *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19, S. 551-577.
- Sorauren, Ignacio-Falgueras* (2000), Non-Monetary Incentives, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, S. 925-944.
- Staehe, Wolfgang H.* (1994), *Management*, 7. Auflage, München.
- Steinmetz, Holger/Schwens, Christian/Wehner, Marius C./Kabst, Rüdiger* (2010), Conceptual and Methodological Issues in Comparative HRM Research: The Cranet Project as an Example, in: *Human Resource Management Review* (in print).
- Storey, John/Bacon, Nicolas* (1993), Individualism and Collectivism, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, S. 665-684.
- Strohmeier, Stefan/Kabst, Rüdiger* (2009). Organisational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, S. 482-501.
- Truss, Catherine et al.* (1997), Soft and Hard Models of Human Resource Management, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 34, S. 53-73.
- Wächter, Hartmut* (1976), Die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre; eine Herausforderung an die Betriebswirtschaftslehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 7, S. 310-316.
- Wächter, Hartmut* (1999), Mitbestimmung als Rahmenbedingung personalpolitischer Maßnahmen, in: *Elsik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang*. (Hrsg.), *Strategische Personalpolitik*, S. 87-101, München.
- Walton, Richard E.* (1985), Toward a Strategy for Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality, in: *Walton, Richard E./Lawrence, Paul R.* (Hrsg.), *HRM Trends and Challenges*, S. 35-65. Boston.
- Weller, Ingo/Kabst, Rüdiger* (2007), Determinanten des Downsizings: Eine empirische Analyse mit den Daten des Cranfield Project on International HRM, in: *Die Betriebswirtschaft*, 67 Jg., S. 299-318.
- Whitehead, Thomas N.* (1938), *The Industrial Worker*, London.

## Anhang

Welche internen Informationen werden der Personalplanung zugrunde gelegt?  
(Mehrfachnennungen sind möglich)

	nein	ja
A. Altersstruktur der Mitarbeiter	64	256
B. Dauer der Betriebszugehörigkeit	257	63
C. Bildungsstruktur der Mitarbeiter	170	150
D. Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofile	137	183
E. Personalbeurteilungen/Qualifikationsprofile	161	159
F. Aus- und Weiterbildungspotentiale	173	147
G. Direkte Personalkosten	125	195
H. Indirekte Personalkosten	199	121
I. Absatzplanung	181	139
J. Produktionsplanung	195	125
K. Finanzielle Ressourcen	203	117
L. Organisationsstruktur	112	208

Wo stufen Sie Ihre Organisation im Leistungsvergleich mit anderen Organisationen innerhalb der Branche anhand der folgenden Kriterien ein?

	Top 10%	Obere Hälfte	Untere Hälfte
A. Servicequalität	116	182	6
B. Produktivität	80	175	37
C. Rentabilität	64	157	64
D. Innovationsrate	83	147	49

Bei der folgenden Frage bitten wir Sie um eine Einschätzung der grundlegenden Ausrichtung Ihrer Organisation. Beziehen Sie deshalb die Gesamtheit der Mitarbeiter/innen mit ein. Geben Sie bitte bei den folgenden Gegensatzpaaren an, ob Sie eher zum linken oder zum rechten Merkmal tendieren.

	1	2	3	4	5	6	7	
Übertarifliche Bezahlung	19	56	68	48	23	43	62	Tarifliche Bezahlung
Sozialleistungen hoch	30	73	87	68	32	18	14	Sozialleistungen gering
Lebenslange Beschäftigung	28	81	45	37	46	65	16	Marktorientierte Beschäftigung
Hohe Partizipation	31	89	97	59	17	13	5	Geringe Partizipation

	Mean	S.D.	Erfolg	Bildung	Planung	Strategie	MAO	MA_Zahl
Erfolg	8,75	1,86						
Bildung	37,95	26,53	,157*					
Planung	6,34	2,29	,132*	,138*				
Strategie	6,32	1,91	,171*	,295***	,223***			
MAO	17,60	3,82	,236***	,175*	,046	,137*		
MA_Zahl	4,40	1,44	,239***	,179*	,079	,334***	,142*	

*Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zwischen den Modellvariablen*