

Jans, Manuel

**Working Paper**

## Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung betrieblicher Personalstrategien

Diskussionsbeitrag, No. 122

**Provided in Cooperation with:**

University of Duisburg-Essen, Institute of Business and Economic Studie (IBES)

*Suggested Citation:* Jans, Manuel (2002) : Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung betrieblicher Personalstrategien, Diskussionsbeitrag, No. 122, Universität-Gesamthochschule Essen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/40941>

**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.*

DISKUSSIONSBEITRÄGE  
AUS DEM  
FACHBEREICH  
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN  
UNIVERSITÄT ESSEN

Nr. 122

Juni 2002

**Überlegungen zur Güte der  
transaktionskostenökonomischen Erklärung  
betrieblicher Personalstrategien**

Manuel Jans

**Manuel Jans\***

## **Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung betrieblicher Personalstrategien\*\***

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	III
<b>1 Problemstellung und Vorgehensweise</b>	1
<b>2 Betriebliche Personalstrategien</b>	2
<b>3 Transaktionskostenökonomische Erklärung betrieblicher Personalstrategien</b>	6
3.1 Allgemeine Darstellung der Transaktionskostentheorie	6
3.1.1 Transaktionen, Transaktionskosten und Transaktionseffizienz	6
3.1.2 Verhaltensannahmen	7
3.1.3 Merkmale der Transaktion	8
3.1.4 Merkmale institutioneller Arrangements	10
3.2 Transaktionskostentheoretische Begründung alternativer Personalstrategien	12
<b>4 Zur Güte der Erklärung betrieblicher Personalstrategien</b>	15
4.1 Zur Güte des Erklärungsmodells	15
4.2 Zur Güte der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien	22
4.2.1 Ein Bezugsrahmen zur Analyse der Erklärung von Personalstrategien	22
4.2.2 Inhalte der Personalstrategie	24
4.2.3 Prozess der Strategieformierung	25
4.2.4 Strategiekontext	29
<b>5 Fazit</b>	32
<b>Anmerkungen</b>	35
<b>Literaturverzeichnis</b>	36

\* Dipl.-Kfm. Manuel Jans, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Essen, Universitätsstraße 12, 45117 Essen, Telefon: 0201/183-3662, E-Mail: manuel.jans@uni-essen.de

\*\* Ich danke Herrn Prof. Dr. Werner Nienhüser und Herrn Dipl.-Kfm. Walter Baumhus für wertvolle Hinweise und interessante Diskussionen zu diesen "Überlegungen".

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Klassen von Personalstrategien nach Mintzberg	5
Abb. 2: Effiziente Sicherungs- und Kontrollformen nach Williamson	15
Abb. 3: Bezugsrahmen zur Analyse der Erklärung von Personalstrategien	23

## 1 Problemstellung und Vorgehensweise

Ökonomische Erklärungen betrieblicher Personalstrategien haben seit geraumer Zeit Konjunktur. Nachdem in den 80er Jahren die deutschsprachige Personalwirtschaftslehre nur „ökonomische Spurenelemente“ (Wunderer/Mittmann, 1983) aufzuweisen hatte und die beginnenden 90er Jahre gerade erst durch einen „ökonomischen Silberstreif am Horizont“ (Sadowski u.a., 1994) gekennzeichnet waren, ist mittlerweile nach zahlreichen Forderungen, die Personalwirtschaftslehre ökonomisch zu fundieren (z.B. Backes-Gellner, 1993; Hax, 1991: 65f.; Sadowski, 1991: 129ff.; Wächter, 1990: 59f.), eine breite Rezeption erreicht. Obwohl sich die „Personalökonomie“ erst in wenigen deutschsprachigen Lehrbüchern (z.B. Neuberger, 1997; Martin/Nienhüser, 1998: Teil 1; Ridder, 1999) etabliert hat [1], finden sich mittlerweile zahlreiche Erklärungen und Erklärungsskizzen, welche, explizit oder implizit, auf ökonomische Theorien rekurrieren. Insbesondere die „Neue Institutionenökonomie“ (vgl. Ebers/Gotsch, 1995; Richter/Furubotn, 1996) und als ihre Hauptprotagonistin die Transaktionskostentheorie werden als theoretische Fundierung personalwirtschaftlicher Sachverhalte herangezogen. So finden sich z.B. Argumentationen zu internen Arbeitsmärkten (Alewell, 1993), zur allgemeinen Fundierung der Personalwirtschaft durch die Transaktionskostentheorie (Eigler, 1996, 1997), zum strategischen internationalen Personalmanagement (Festing, 1996), zur internationalen Personalentwicklung (Festing, 1999), zu Make-or-Buy-Entscheidungen bei Personalberatungsleistungen (Föhr, 1995, 1998), zur Analyse von Personalstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen (Kullak, 1995), zur Erklärung der betrieblichen Personalpolitik (Martin, 1996; Alewell/Hackert, 1998) und zur Weiterbildung (Rodehuth, 1999).

Obwohl der Großteil dieser Arbeiten sich in kritischer Weise mit der Transaktionskostentheorie auseinandersetzt, teilen sie die einhellige Meinung, dass diese eine hohe Erklärungskraft besitzt, da sie sehr allgemein gehalten und auf viele (vertragstheoretisch interpretierbare) Problemstellungen anwendbar ist (vgl. z.B. Eigler, 1997: 6). Sie ist in ihrem theoretischen Aufbau überaus sparsam, da sie nur mit wenigen und dazu i.d.R. auch explizierten Konzepten auskommt, was sie für die Fundierung personalwirtschaftlicher Problemstellungen als äußerst attraktiv erscheinen lässt. Zudem ist die Erklärung und Gestaltung von Arbeitsverhältnissen seit ihren Anfängen ein bevorzugtes Anwendungsgebiet (vgl. Williamson, 1975, 1985; Williamson/Wachter/Harris, 1975; Picot/Wenger, 1988).

Trotz dieser Vorzüge sind m.E. Zweifel angebracht, ob ökonomische Erklärungen auf Basis der Transaktionskostentheorie bei der *Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien* zweckdienlich sind. Aufgrund ihrer theoretischen Konzeption und der Vernachlässigung

relevanter Erklärungsvariablen ist die Transaktionskostentheorie nicht in der Lage, das Zustandekommen von Personalstrategien *ursachenadäquat* zu beschreiben bzw. zu erklären. Anstatt Personalstrategien kausal zu erklären, nimmt sie - wie später noch zu zeigen sein wird - in vielen forschungsrelevanten Fällen eher ökonomische Ex-post-Rationalisierungen beobachtbarer personalwirtschaftlicher Handlungsmuster vor. Relevante Erklärungstatbestände, wie die Formierungsprozesse und -kontexte von Personalstrategien, werden kaum aufgegriffen und sind auch kaum in die Theorie integrierbar. Diese Behauptungen bedingen die Analyse der Transaktionskostentheorie bzw. aus ihr abgeleiteter Erklärungsmodelle hinsichtlich der Erklärung betrieblicher Personalstrategien. Dass transaktionskostenökonomische Modelle grundsätzlich in der Lage sind, zur theoretischen Fundierung der Personalwirtschaftslehre beizutragen, soll nicht bestritten werden; vielmehr soll gezeigt werden, dass in vielen bedeutsamen Fällen die Güte der Erklärung des Zustandekommens alternativer Personalstrategien eher gering ist.

Um dieses zu zeigen, sollen zunächst grundlegende Überlegungen zu betrieblichen Personalstrategien angestellt werden (Kap. 2). Daran anschließend soll gezeigt werden, wie die grundlegende Erklärungslogik der Transaktionskostentheorie beschaffen ist (Kap. 3.1) bzw. wie alternative Personalstrategien auf der Basis eines aus ihr abgeleiteten Erklärungsmodells begründet werden (Kap. 3.2). Auf dieser Basis soll versucht werden, modellendogene- (Kap. 4.1) und modellexogene Kritikpunkte (Kap. 4.2) aufzuzeigen, welche m.E. geeignet sind, die Güte der Erklärung betrieblicher Personalstrategien auf Basis eines transaktionskostenökonomischen Modells näher zu bestimmen. Hieran schließt sich eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse an (Kap. 5).

## **2 Betriebliche Personalstrategien**

Bevor die Transaktionskostentheorie in Hinsicht auf ihre Eignung zur Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien untersucht wird, scheint es sinnvoll, zunächst einige strukturierende Grundüberlegungen zu betrieblichen Personalstrategien anzustellen.

*Personalstrategien* sollen hier als spezifische betriebliche Handlungsmuster relevanter Akteure, zur Lösung typischer personalwirtschaftlicher Problemkonfigurationen verstanden werden, welche sich auf das in einer Organisation durch Mitgliedschaft inkorporierte Personal richten. Die bereits erwähnten Problemkonfigurationen, ergeben sich aus drei zentralen personalwirtschaftlich Grundproblemen (vgl. zu diesen Grundproblemen Kossbiel 1997: 402-405 und Nienhüser 1996: 60):

Das *Verfügbarkeitsproblem* bezieht sich auf die Deckung des qualitativen, quantitativen, räumlichen und zeitlichen Personalbedarfs, also dem Problem, den definierten Bedarf an den „richtigen“ Qualifikationen, in ausreichender Anzahl, zu bestimmten Zeitpunkten, an bestimmten Arbeitsplätzen zu befriedigen.

Das *Wirksamkeitsproblem* besteht in der „Durchsetzung der Ansprüche einer Organisation an das Personalverhalten“ (Kossbiel, 1997: 403, im Original teilweise Hervorhebungen). Hierbei geht es zentral darum, das potentielle betriebliche Arbeitsvermögen, welches im Personal gebunden ist, immer wieder neu in aktuelle Arbeitsleistung zu transformieren. Die mögliche „Steuerungs-Lücke“ (Neuberger, 1990a: 6) zwischen Arbeitsvermögen und Arbeitsleistung, gilt es im Rahmen des betrieblichen Leistungszusammenhangs, so weit wie nötig und möglich, zu schließen. Hierbei steht das Kollektiv „Personal“, verstanden als Summe des betrieblichen Arbeitsvermögens, als Transformationsobjekt zur Disposition, nicht (nur) die Person (vgl. Neuberger, 1990b: 26f.; ebenso Neuberger, 1994: 8ff.).

Diese beiden Problemkomplexe stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander: Zum einen bestimmt das Ausmaß der Lösung des Verfügbarkeitsproblem die Möglichkeiten und Grenzen der Transformation von Vermögen in Leistung. Zum anderen bedingt (zumindest zum Teil) die vermutete Wirksamkeit des Personals die Definition des Personalbedarfs (vgl. Kossbiel, 1997: 405). Darüber hinaus kann bei leichter Verfügbarkeit des Personals und großem Wirksamkeitsproblem versucht werden, mögliche "Minderleistungen" durch mehr Vermögen zu kompensieren bzw. durch erhöhte Wirksamkeit Verfügbarkeitsprobleme auszugleichen (vgl. Nienhüser, 1996: 60).

Bei der Lösung dieser beiden zentralen Problemkomplexe entstehen Kosten, welche das dritte relevante Problemfeld begründen. Verfügbarkeit und Wirksamkeit, die als personalfunktionsbezogene Leistungen verstanden werden können, sollen - so, die der betriebswirtschaftlichen Logik entspringenden Forderung - zu von der Organisation bzw. deren Gremien akzeptierten Kosten hergestellt werden (vgl. Nienhüser, 1996: 60). Das *Kostenproblem* beeinflusst das Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsproblem dadurch, dass hierdurch zum einen (finanzielle) Möglichkeiten und Grenzen der Problemlösungen determiniert werden und zum anderen die Effizienz der gewählten Problemlösungen und mithin auch deren Legitimitätszuschreibung durch relevante Akteure, sich auf der Basis der wahrgenommenen Kosten-Nutzen-Relation bestimmt.

Diese drei Grundprobleme treten nun aber i.d.R. nicht isoliert, sondern gemeinsam und in unterschiedlichen Intensitäten auf. Hierdurch ergeben sich spezifische Problemkonfiguratio-

nen, die über die drei grundsätzlichen Problemarten hinweg, in ihren Ausprägungen variieren. So kann das Verfügbarkeitsproblem typischerweise in vier Teildimensionen auftreten, die jeweils einen spezifischen Personalbedarf kennzeichnen. Dieser kann hinsichtlich bestimmter Qualifikationsanforderungen und/oder einer bestimmten Anzahl von Arbeitskräften und/oder bestimmten Einsatzzeitpunkten und/oder auch Einsatzorten variieren, was unterschiedliche Problemlösungen erfordert. Auch das Wirksamkeitsproblem kann verschiedene Ursachen haben. So kann dieses personell, interpersonell oder apersonell begründet sein. Je nach dem, ob die als mangelhaft empfundene Arbeitsleistung auf der Ebene individueller Mitarbeiter (z.B. als Motivations- oder Qualifikationsprobleme), auf der Ebene von sozialen Gruppen (z.B. als Koordinationsprobleme oder Konflikte), auf der apersonellen Ebene (z.B. in Form ineffizienter Produktionstechnologien oder fehlerbehafteter "Vorprodukte") oder auf mehreren dieser Ebenen begründet ist, ergeben sich unterschiedliche Problemkonfigurationen. Diese spezifischen Problemkonfigurationen erfordern nun entsprechende Lösungen für die maßgeblichen Teilprobleme, welche dann insgesamt ein Handlungs- und Lösungsmuster ergeben, welches als Personalstrategie verstanden werden kann.

Personalstrategien als (mehr oder weniger konsistente) Handlungsmuster mit inhaltlichem Bezug auf das Personal können - und das ist für die nachfolgende Analyse bedeutsam - im betrieblichen Entscheidungsprozess verschiedenartig zustande kommen (bzw. nicht zustande kommen). In Anlehnung an die aus der deskriptiven Strategieprozessforschung stammenden Konzeption von Mintzberg (1978: 934ff., vgl. hierzu auch Mintzberg, 1987; Mintzberg/McHugh, 1985; Mintzberg/Waters, 1985), lassen sich (Personal-)Strategien nach zwei Dimensionen unterscheiden: intendiert vs. nicht-intendiert und realisiert vs. nicht-realisiert (vgl. Abb. 1). Demnach sind verschiedene Sichtweisen von Personalstrategien möglich. Lässt man den logisch zwar möglichen, aber praktisch irrelevanten Fall, dass die Personalstrategie weder intendiert noch realisiert wurde außer Acht, so ergeben sich drei mögliche Klassen von Strategien:

- *Deliberate Personalstrategien* sind sowohl intendiert als auch realisiert. Sie sind Ausfluss eines formellen Planungsprozesses und werden weitestgehend implementiert.
- *Unrealisierte Personalstrategien* sind zwar intendiert, wurden aber nicht realisiert. Obwohl hier bestimmte Handlungsmuster geplant sind, können diese aus bestimmten Gründen nicht implementiert werden.
- *Emergente Strategien* sind realisierte Handlungsmuster in Bezug auf das Personal, welche aber nicht formell geplant (intendiert) wurden. Derartige Personalstrategien stellen ex-post-



facto Legitimationen vorhandener Handlungsmuster dar und emergieren aus den unterliegenden organisationalen Prozessen.

	realisiert	nicht-realisiert
intendiert	Intendierte und realisierte Personalstrategie „ <i>Deliberate Personalstrategie</i> “	Intendierte, aber nicht realisierte Personalstrategie „ <i>Unrealisierte Personalstrategie</i> “
nicht-intendiert	Realisierte, aber nicht intendierte Personalstrategie „ <i>Emergente Personalstrategie</i> “	(nicht realisiert/ nicht intendiert)

Abb. 1: Klassen von Personalstrategien nach Mintzberg (in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg, 1997: 224)

Diese differenzierte Sichtweise von Personalstrategien macht deutlich, dass realisierte und damit durch den Forscher beobachtbare Handlungsmuster (und damit auch die möglichen Fälle von Problemlösungen) durch verschiedenartige Prozesse zustande kommen können, welche mehr oder minder deterministische bzw. voluntaristische Züge aufweisen. Darüber hinaus erlaubt diese Klassifikation auch die Möglichkeit einer dynamischen Betrachtung von Personalstrategien. Intendierte Personalstrategien können im Laufe ihrer Realisierung und „Nutzung“ zu emergenten Strategien werden, unterliegen also einem (inhaltlichen) Wandel. Emergente Personalstrategien können ex-post formalisiert werden und werden so zu intendierten Personalstrategien „erklärt“ (vgl. Mintzberg, 1978: 947f.). Diese Differenzierung mag an dieser Stelle genügen. Ihre inhaltliche Bedeutung für die weitere Analyse wird bei der Betrachtung der Transaktionskostentheorie verdeutlicht werden.

*Zusammenfassend* kann für die weitere Analyse festgehalten werden, dass Personalstrategien als spezifische Problemlösungs- und Handlungsmuster für die unterliegenden personalwirtschaftlichen Probleme (Verfügbarkeits-, Wirksamkeits-, Kostenproblem) verstanden werden, welche auf der Basis verschiedenartiger organisationaler Prozesse zustande kommen können. So sind *empirisch beobachtbare* Personalstrategien nicht nur ein Ausfluss (beschränkt) rationaler Personalplanung, sondern auch ein Produkt verschiedenartiger (z.B. politischer) Entscheidungsprozesse, welche Handlungsmuster emergieren lassen oder z.B. die Implementierung intendierter Personalstrategien (zumindest teilweise) verhindern.

### 3 Transaktionskostenökonomische Erklärung betrieblicher Personalstrategien

Im folgenden soll zunächst die Transaktionskostentheorie (die im weiteren als TAKT bezeichnet wird) dargestellt werden. Daraufhin wird gezeigt werden, wie sich aus der Theorie alternative Personalstrategien ableiten lassen. Auf diese Darstellung erfolgt eine ausführliche Würdigung der *Anwendung* der TAKT zur Begründung bzw. Erklärung von Personalstrategien, wobei hier auf modellendogene und modellexogene Problembereiche Bezug genommen wird.

#### 3.1 Allgemeine Darstellung der Transaktionskostentheorie

Im weiteren wird auf die Darstellung der TAKT durch Oliver E. Williamson als deren Hauptvertreter (vgl. insbesondere Williamson, 1975, 1985, 1996; Williamson/Ouchi, 1981) Bezug genommen werden. Die Theorie lässt sich m.E. ausreichend durch die Erläuterung der Begriffe „Transaktion“, „Transaktionskosten“ und „Transaktionseffizienz“, der Verhaltensannahmen bzgl. der Akteure und den Merkmalen der Transaktion sowie der institutionellen Arrangements darstellen. Diese Darstellung erfolgt rein deskriptiv. Die z.T. fundamentale Kritik an den nachfolgenden Theorieelementen erfolgt (soweit sie inhaltlich für die Analyse notwendig erscheint) im Gliederungspunkt 4.1.

##### 3.1.1 Transaktionen, Transaktionskosten und Transaktionseffizienz

*Transaktionen* sind die Grundeinheiten der Analyse der TAKT (vgl. Williamson, 1985: 41). Diese lassen sich als Übertragungen von Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistungen charakterisieren und gehen dem materiellen Gütertausch zeitlich und logisch voraus (vgl. Picot/Dietl, 1990: 178; Picot, 1982: 269). Transaktionen beziehen sich also auf explizite und implizite (Vertrags-)Verhandlungen bestimmter Akteure: „Der Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs wird als Transaktion bezeichnet“ (Picot, 1982: 269). Auf dieser Basis postuliert Williamson (1985: 41), dass jeder Analysegegenstand, welcher sich explizit oder implizit als Vertragsproblem beschreiben lässt, der transaktionskostentheoretischen Analyse zugeführt werden kann. Obgleich dieses hohen Anspruchs haben Williamson's eigene Definitionsversuche eher den Charakter von Analogien als von funktionalen theoretischen Wortsetzungen: „A transaction occurs when good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another begins“ (Williamson, 1985: 1). Trotz dieser „mechanistischen“ Analogie, welche zudem nur die materialistische Seite einer Transaktion beinhaltet, lässt sich aus der allgemeinen Analysemethodik der TAKT das obige Verständnis des Transaktionsbegriffs ableiten.

Bei der Anbahnung und Abwicklung von Verträgen entstehen den Akteuren *Transaktionskosten*, welche vor und nach dem Vertragsschluss auftreten können. Dementsprechend wird innerhalb der TAKT von Ex ante- und Ex post-Transaktionskosten gesprochen (vgl. Williamson, 1985: 20ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 209), wobei letztere den analytischen Schwerpunkt bilden. Ex ante-Transaktionskosten werden als Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten, also Vertragsanbahnungs- und -vereinbarungskosten ausdifferenziert. Ex post-Transaktionskosten bestehen analytisch aus den Kosten der Überwachung, Durchsetzung und nachträglichen Anpassung der Vertragskonditionen, also Kontroll- und Anpassungskosten (vgl. Picot, 1982: 270). Diese werden deshalb als besonders bedeutsam angesehen, da angenommen wird, dass eine Vielzahl von Verträgen unvollständig formuliert sind und somit Vertragsanpassungen (und deren Kosten) wahrscheinlich werden (insbesondere im Zusammenhang mit den Verhaltensannahmen der TAKT, auf die weiter unten eingegangen wird).

*Transaktionseffizienz* ist dann gegeben, wenn die Akteure ihre Transaktionen so organisieren, dass sie - *im Vergleich* zu anderen Vertrags- und Organisationsformen - die minimalsten Transaktions- und Produktionskosten aufweisen (vgl. Williamson, 1985: 22; Ebers/Gotsch, 1995: 209). Obwohl die *Produktionskosten* als Kosten der eigentlichen Leistungserstellung zwar theoretisch eine bedeutsame Rolle spielen, da die relative Vorteilhaftigkeit einer Vertragsalternative von der Summe (!) beider Kostenkategorien abhängt, lässt sich feststellen, dass die Produktionskosten nur eine untergeordnete Rolle spielen. Hier unterliegt i.d.R. eine ceteris-paribus-Annahme in Bezug auf die Produktionskosten, d.h. dass der Vergleich alternativer Vertragsformen bzw. Institutionen mit der Annahme gleichbleibender Produktionskosten über die Alternativen hinweg erfolgt. Variationskriterium sind demnach i.d.R. ausschließlich die Transaktionskosten.

### **3.1.2 Verhaltensannahmen**

Die TAKT baut ihre Analyse auf drei Verhaltensannahmen in Hinsicht auf die Akteure auf: beschränkte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität (vgl. Williamson, 1985: Kap.2; Ebers/Gotsch, 1995: 210).

*Beschränkte Rationalität* bedeutet, dass die Akteure aufgrund kognitiver Aufnahme- und Verarbeitungsgrenzen (sowie kommunikativer Probleme) im Ergebnis nur unvollkommen rational handeln, obwohl sie möglichst rationales Verhalten anstreben (vgl. Williamson, 1985: 45f.; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Im Zusammenhang mit einer unsicheren und/oder komplexen Umwelt ergeben sich hieraus Probleme für die Vertragsgestaltung, da die Akteure nicht in der Lage sind, den Vertrag vollkommen zu spezifizieren (vgl. Picot/Dietl, 1990: 179) und somit nachvertragliche “Unsicherheitszonen“ entstehen.

Die Annahme des *Opportunismus* unterstellt den Akteuren, dass sie sich gegenüber ihren Vertragspartnern strategisch verhalten, also versuchen, ihre Interessen (auch gegen die Vertragsnorm) durchzusetzen, und dabei auch nicht vor List, Tücke und Täuschung zurückschrecken (vgl. Williamson, 1985: 47-50; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Williamson beschreibt Opportunismus als „self-interest seeking with guile“ (Williamson, 1985: 47). Dabei nimmt er an, dass opportunistisches Verhalten sowohl vor (Ex ante-Opportunismus) als auch nach Vertragsabschluss (Ex post-Opportunismus) auftreten kann (vgl. Williamson, 1985: 47-49). Insbesondere Ex post-Opportunismus, also der Versuch eines Akteurs, nachvertraglich sein Eigeninteresse - etwa auf der Basis von Informationsasymmetrien oder der Unvollständigkeit des Vertrages - durchzusetzen, findet in der TAKT Beachtung. Diese Form des Opportunismus wird insbesondere bei „small number“-Situationen angenommen, bei denen durch das Vorliegen von Marktunvollkommenheiten (insbesondere durch spezifische Investitionen) monopolartige Austauschbeziehungen entstehen (vgl. Williamson, 1975: 26-29; Picot/Dietl, 1990: 179f.).

Die *Risikoneutralität* als dritte Verhaltensannahme hat außer der Tatsache, dass sie eine analytische Vereinfachung darstellt, für die Analyse von Transaktionen keine Bedeutung. Sie ist kontrafaktisch und soll nur dazu dienen, die Kernaussagen der TAKT mit geringerer Varianz zu modellieren (vgl. Williamson, 1985: 388ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 210).

Aus diesen Verhaltensannahmen leitet Williamson einen „organisationalen Imperativ“ ab, welcher die Essenz der TAKT in wenigen Worten wiedergibt: „Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism“ (Williamson, 1985: 32, im Original kursiv).

### **3.1.3 Merkmale der Transaktion**

Die Kosten einer Transaktion werden innerhalb der TAKT durch drei Merkmale beeinflusst: „The principal dimension with respect to which transactions differ are asset specificity, uncertainty, and frequency. The first is the most important and most distinguishes transaction cost economics from other treatments of economic organizations, but the other two play significant roles“ (Williamson, 1985: 52).

Der *Faktorspezifität* (asset specificity) wird bei der Erklärung von Transaktionen eine große Bedeutung beigemessen. Im Laufe - oder in Folge - einer Transaktion kann oder muss es zu transaktionsspezifischen (idiosynkratischen) Investitionen in bestimmte Einsatzfaktoren kommen, wodurch komparative oder absolute Kostenvorteile gewonnen werden können. Das Argument ist hier also, dass mit zunehmender Faktorspezifität - auf der Basis von Spezialisierungsvorteilen - die Produktionskosten tendenziell sinken (vgl. Williamson, 1985: 54f.;

Ebers/Gotsch, 1995: 212). Die Transaktionskosten können aber im Gegensatz dazu durch transaktionsspezifische Investitionen steigen. Durch zunehmende Spezifität der Einsatzfaktoren ändert sich die Beziehung zwischen den Akteuren. Der Wechsel zu einem anderen Transaktionspartner ist nur bedingt möglich, da hierdurch entweder Quasi-Renten (d.h. die Erlösdifferenz zur nächsten Verwendungsmöglichkeit der Faktoren) und/oder durch die Spezifität induzierte Kostenvorteile verloren gehen (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 212). Die Beziehung zwischen den Akteuren unterliegt der sog. „fundamentalen Transformation“ (vgl. Williamson, 1985: 61ff.), in der polypolistische in (quasi-)monopolistische Austauschbeziehungen gewandelt werden. Im Zusammenhang mit den Verhaltensannahmen der TAKT bestehen hier also für die Akteure Anreize, ex post diese Abhängigkeit auszunutzen (indem sie beispielsweise versuchen, sich die Quasi-Rente des Transaktionspartners anzueignen), woraus höhere Transaktionskosten resultieren können (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 212; Picot/Dietl, 1990: 179f.). Das Aushandeln und Institutionalisieren von (vertraglichen) Regelungen zum Schutz vor diesem Ex post-Opportunismus verursacht ebenfalls Transaktionskosten. Williamson (1991: 281) unterscheidet mehrere Arten von spezifischen Investitionen: standortspezifische Investitionen, anlagenspezifische Investitionen, Investitionen in spezifisches Humankapital, abnehmerspezifische Investitionen, Investitionen in die Reputation und terminspezifische Investitionen (vgl. hierzu Ebers/Gotsch, 1995: 212; Williamson, 1991: 281; Picot/Dietl, 1990: 179). Diese können ex ante und/oder ex post auftreten und sind umso größer, desto höher die damit verbundenen Quasi-Renten ausfallen (vgl. Picot/Dietl, 1990: 179).

Auch die *Unsicherheit* (Uncertainty) als Merkmal der Transaktion beeinflusst deren Kosten. Williamson (1985: 57-60) unterscheidet zwei Arten von Unsicherheit: parametrische Unsicherheit und Verhaltensunsicherheit (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213). *Parametrische Unsicherheit* bezeichnet die Ungewissheit über zukünftige Umweltzustände und ihre Wirkung auf die Transaktion. Aufgrund ihrer beschränkten Rationalität sind die Akteure nicht in der Lage, die Entwicklung relevanter, zukünftiger Umweltdeterminanten vorauszusehen und diese in den Vertrag bzw. die Institution einzubinden. *Verhaltensunsicherheit* basiert auf dem möglichen opportunistischen Verhalten der Akteure, welches insbesondere durch vorhandene Informationsasymmetrien begünstigt wird. Verhaltensunsicherheit ist allerdings nur dann von Relevanz, wenn parametrische Unsicherheit vorliegt. Ist dies nicht der Fall, können Verträge vollständig, d.h. unter Berücksichtigung aller relevanten Kontingenzen, formuliert werden. Vertragswidriges, opportunistisches Verhalten würde sanktioniert werden. Beide Unsicherheitsarten haben tendenziell zur Folge, dass die Ex ante- und Ex post-Transaktionskosten steigen. Die Ex ante-Transaktionskosten steigen, da mehrere Umwelt- und Verhaltenszustände antizipiert

und vereinbart werden müssen. Dies gelingt i.d.R. nur unvollständig, was zur Folge hat, dass die Ex post-Transaktionskosten durch Anpassungs- und Kontrollkosten steigen. Dieser Effekt wird noch durch das Vorliegen spezifischer Investitionen verstärkt, da anzunehmen ist, dass hierbei eine stärkere Motivation der Akteure besteht, Situationen (vertraglich) zu spezifizieren bzw. nachzuverhandeln. Ebenso begünstigt diese „small-number“-Situation opportunistisches Verhalten. In Bezug auf die Produktionskosten wird angenommen, dass die angeführten Unsicherheitsarten keinen Einfluss auf die Kosten ausüben (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213).

Als dritte Kosteneinflussgröße wird die *Häufigkeit* (Frequency) der Transaktionen angenommen (vgl. Williamson, 1985: 60f.). Mit zunehmender Anzahl identischer (!) Transaktionen besteht die Möglichkeit zur Realisierung von (Fix-)Kostendegressions-, Skalen- und Synergieeffekten. Sofern diese Potenziale genutzt werden, sinken also tendenziell die Produktions- und Transaktionskosten je Transaktion mit der Zunahme identischer Transaktionen (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 213f.). Im Vergleich zu den ersten beiden Kosteneinflussgrößen spielt die Häufigkeit innerhalb der Transaktionskostenanalyse eine untergeordnete Rolle.

Alle anderen Einflussfaktoren der Transaktion werden in die *Transaktionsatmosphäre* verwiesen (vgl. Williamson, 1975: 37-39). Hiermit sind insbesondere politische, soziale und rechtliche Rahmenbedingungen einer Transaktion gemeint (vgl. Picot, 1991: 148). Die Bedeutung der Transaktionsatmosphäre liegt darin begründet, dass „... alternatives modes of organization sometimes differ in nontrivial atmospheric respects“ (Williamson, 1975: 38). Obwohl die Bedeutung dieser Faktoren herausgestellt wird, werden diese i.d.R. analytisch ausgeklammert.

### **3.1.4 Merkmale institutioneller Arrangements**

Eine der zentralen Aussagen der Transaktionskostentheorie ist es, dass Transaktionen dann effizient abgewickelt werden, wenn die Organisationsform der Transaktion (institutionelles Arrangement) in ihren Merkmalen den Anforderungen der Transaktion entspricht. Verschiedenartige Ausprägungen der Merkmale der Transaktion erfordern alternative Organisationsformen. Williamson (1991: 277ff.; vgl. hierzu auch Ebers/Gotsch, 1995: 214-218) nennt als Merkmale institutioneller Arrangements die Anreizintensität, das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle, die Anpassungsfähigkeit (autonom, bilateral) des Arrangements und die Kosten der Nutzung desselben. Je nach Ausprägung dieser Merkmale unterscheidet Williamson drei institutionelle Arrangements, Markt und Hierarchie, welche die Endpunkte eines Kontinuums von Koordinationsformen bilden und als Residualgröße (in Form einer Negativdefinition: weder Markt noch Hierarchie) die Hybride. In der folgenden Darstellung werden die unterliegenden vertragstheoretischen Grundlagen nicht betrachtet, obwohl diesen eine

zentrale Bedeutung in Hinsicht auf die alternativen institutionellen Arrangements beizumessen ist. Es reicht an dieser Stelle aber aus, lediglich die institutionellen Arrangements zu betrachten, da diese eine Reflexion dieser Grundlagen darstellen (vgl. zu den vertragstheoretischen Grundlagen: Williamson, 1985: 68-72; Ebers/Gotsch, 1995: 214f.; Macneil, 1974, 1978).

Der *Markt* als Koordinationsform besitzt auf der Basis des Preismechanismus eine hohe Anreizintensität, d.h. dass der (anonyme) Marktdruck auf Kosten und Preise geeignet ist, opportunistisches Verhalten wirksam zu unterbinden, ebenso wie die Möglichkeit, in Abwesenheit von Markt rigiditäten jederzeit den Transaktionspartner zu wechseln. Da dies annahmegemäß der Fall ist (da unter anderem auch der Fall der *Marktmacht* jenseits aller neoklassischen Idealvorstellungen ausgeblendet wird), sind bürokratische Steuerungs- und Kontrollmechanismen nicht notwendig. Da von polypolistischen Märkten ausgegangen wird, sind die Transaktionspartner jederzeit in der Lage, die Transaktion bzw. deren Koordinationsform autonom anzupassen. Da auf dem Markt nur diskrete Transaktionen getätigt werden und deshalb Leistungen genau spezifiziert und messbar sind, sind die Ex ante- und die Ex post-Kosten nur gering (vgl. Williamson, 1985: 73f. u. 90f., 1991: 278f.; Ebers/Gotsch, 1995: 216). Auf Basis dieser Merkmale wird angenommen, dass der Markt als Koordinationsform bei nicht spezifischen Transaktionen das effiziente institutionelle Arrangement darstellt (vgl. Williamson, 1985: 73f., 1991: 278).

Die *Hierarchie* als Koordinationsform ist hingegen gemäß den nachfolgenden Merkmalen das effiziente institutionelle Arrangement, wenn Transaktionen mit spezifischen Investitionen verbunden sind und „small-number“-Situationen entstehen. Hierdurch wird der marktliche Preismechanismus wirkungsvoll außer Kraft gesetzt, woraus eine schwächere Anreizintensität und höhere Kosten für die Transaktionspartner resultieren. Das und die annahmegemäß unvollständig formulierten Verträge führen dazu, dass bürokratische Steuerungs- und Kontrollmechanismen erforderlich werden, welche ebenfalls Kosten verursachen. Anpassungen an geänderte Bedingungen erfolgen bilateral über hierarchische Weisungsbeziehungen. Die Kosten der Einrichtung und Nutzung hierarchischer Koordinationsformen werden als hoch im Vergleich zum Markt angenommen (vgl. Williamson, 1985: 74f. u. 78, 1991: 279ff.; Ebers/Gotsch, 1995: 216f.). Im Gegensatz zum Markt stellt auf Basis dieser Merkmale die Hierarchie dann die effiziente Koordinationsform dar, wenn spezifische Investitionen im Laufe der Transaktion getätigt werden (vgl. Williamson, 1985: 74f.; 1991: 278f.).

Die *Hybride* ist an dieser Stelle zu vernachlässigen, da die bereits genannten Koordinationsformen Markt und Hierarchie für die nachfolgende Analyse ausreichend erscheinen. Auch innerhalb der theoretischen Diskussion der TAKT wird eher mit den analytisch leichter handhabbaren Extrempolen argumentiert als mit den empirisch sicherlich häufiger anzutreffenden Hybridformen, die in ihren Transaktionsmerkmalen sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente aufweisen (vgl. zur Hybridform: Williamson, 1985: 73f., 1991: 280f.; Ebers/Gotsch, 1995: 218).

*Zusammenfassend* lässt sich vereinfachend feststellen, dass innerhalb der TAKT angenommen wird, dass hauptsächlich die Faktorspezifität die Effizienz alternativer Organisationsformen beeinflusst. Mit zunehmender Spezifität werden hierarchische im Vergleich zu marktlichen Koordinationsformen effizienter (vgl. Williamson, 1985: 91).

### **3.2 Transaktionskostentheoretische Begründung alternativer Personalstrategien**

Nach dieser allgemeinen Darstellung soll nun die Logik der Ableitung alternativer Personalstrategien aus der TAKT erläutert werden. Seit ihrer formellen Begründung durch Williamson gehört die Erklärung der „Employment Relation“ bzw. der „Efficient Labour Organization“ zu den bevorzugten Analysebereichen der TAKT (vgl. z.B. Williamson, 1975: 57-81 u. 98-102, 1980, 1984, 1985: Kap. 9 u. 10.; Williamson/Wachter/Harris, 1975; Picot/Wenger, 1988). Hierbei werden verschiedene Formen interner Arbeitsmärkte - *die hier als Personalstrategien interpretiert werden!* - aus zwei Erklärungsfaktoren, der Humankapitalspezifität und der Verhaltensunsicherheit, abgeleitet. Das bedeutet, dass diese beiden Transaktionsmerkmale die unabhängigen Variablen im Erklärungsmodell darstellen, woraus die abhängige Variable, die „governance structure“ (*die Personalstrategie*), abgeleitet wird. Die Häufigkeit der Arbeitsmarkttransaktion als dritte Erklärungsvariable wird hierbei mit der Begründung, dass es sich bei diesen um sich ständig wiederholende, identische Transaktionen handelt, analytisch konstant gehalten (vgl. Williamson, 1984: 89, 1985: 242).

Das Ausmaß der *Humankapitalspezifität* („human asset specificity“) beschreibt den Umfang, in dem ein Arbeitnehmer betriebsspezifisches Wissen und Qualifikationen im Laufe seiner Beschäftigung erworben hat. Dieses kann sowohl aus Investitionen des Arbeitnehmers (z.B. learning by doing) als auch des Arbeitgebers (z.B. betriebliche Personalentwicklung) in das Humankapital entstehen. Mithin basiert dieses sowohl auf intendierten als auch auf emergenten Investitionen. Für diese Variable werden zwei Ausprägungen angenommen: nicht-spezifisch und hoch-spezifisch. Bei nicht-spezifischem Humankapital wird angenommen, dass kein Interesse der Transaktionspartner an einem langfristigen Beschäftigungsverhältnis be-



steht, da der Arbeitgeber die erforderlichen (nicht spezifischen) Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt beschaffen und der Arbeitnehmer jederzeit, ohne Entwertung seines Humankapitals, den Arbeitsplatz wechseln kann. Hierbei unterliegt die innerhalb der TAKT nicht formulierte Annahme *friktionsloser Arbeitsmärkte* für nicht spezifisches Humankapital. Bei spezifischen Investitionen in das Humankapital stellt sich die Situation anders dar. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sind an einem längerfristigen Beschäftigungsverhältnis interessiert, da zum einen der Arbeitgeber vergleichbare Qualifikationen nicht auf dem Arbeitsmarkt beschaffen kann und zum anderen der Arbeitnehmer einen Verlust in Höhe der Quasi-Rente des Beschäftigungsverhältnisses bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes hinnehmen müsste (vgl. Williamson, 1984: 89f., 1985: 242ff.). Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Kriterium der Spezifität als unabhängig von der *Höhe* der entsprechenden Qualifikation angenommen wird. Es spielt also (annahmegemäß) keine Rolle, ob die Arbeitskraft gerade über die Basisqualifikationen seines Berufes verfügt oder besondere fachliche Qualifikationen erworben hat (vgl. Kullak, 1995: 81).

Die *Verhaltensunsicherheit* bezieht sich auf die Möglichkeit und das Ausmaß opportunistischen Verhaltens der Arbeitnehmer. Mögliches opportunistisches Verhalten der Arbeitgeber wird hier also systematisch ausgeblendet. Diese Verhaltensunsicherheit wird durch das Ausmaß der *Messbarkeit der Arbeitsproduktivität* („metering“), also der Schwierigkeit der Leistungsmessung und -zurechnung auf einzelne Arbeitskräfte (vgl. hierzu auch Alchian/Demsetz, 1972; Ouchi, 1978), abgebildet. Die Ausprägungen der Variablen sind leichte und schwere Messbarkeit. Dort, wo leichte Messbarkeit vorliegt, sind individuelle Leistungsbeiträge unmittelbar zurechenbar. Opportunistisches Verhalten, wie etwa Leistungszurückhaltung („shirking“), wird wirkungsvoll unterbunden. Durch „einfache“ Outputkontrolle kann festgestellt werden, ob eine Arbeitskraft die vereinbarte Leistung erbracht hat. Bei schwerer Messbarkeit bestehen Anreize zu opportunistischen Verhalten, was den Einsatz besonderer Kontrollformen notwendig macht, um Leistungszurückhaltung zu verhindern (vgl. Williamson, 1984: 90f., 1985: 244). Hier ist Outputkontrolle nicht mehr möglich. Lediglich eine Kontrolle des Inputs (Verhaltenskontrolle) kann zur Messung der Leistung eingesetzt werden. Diese ist aber im Vergleich zur Outputkontrolle, insbesondere dann, wenn zwischen den Arbeitskräften idiosynkratische Beziehungen bestehen, schwierig (vgl. Williamson, 1984: 90, 1985: 344f.).

Kombiniert man diese Variablen mit ihren jeweils dichotomen Ausprägungen, erhält man vier Kontrollformen, die darauf abzielen: „... erstens Erträge firmenspezifischer Qualifikationen – also Investitionen in Humankapital – zu sichern und zweitens eine Kontrolle der Produktivität zu gewährleisten, so dass die Arbeitenden keine Gelegenheit haben, Lohn ohne entspre-

chende Gegenleistung zu beziehen“ (Nienhüser, 1993: 243). Diese Kontrollformen (Personalstrategien) lassen sich wie folgt darstellen (vgl. im folgenden Williamson, 1984: 91-94, 1985: 245-248; Neuberger, 1997: 107; siehe hierzu auch Abb. 2):

*Internal Spot Market:* Bei nicht-spezifischem Humankapital und leichter Messbarkeit ist keine besondere Kontrollform notwendig. Die Jedermannsqualifikationen sind auf dem Arbeitsmarkt für den Arbeitgeber frei verfügbar, und auch der Arbeitnehmer kann ohne Kosten den Arbeitsplatz wechseln. Der Arbeitnehmer hat keine Möglichkeit, seine Leistung zurückzuhalten, da ihm die Leistung individuell zurechenbar ist.

*Primitive Team:* Das Humankapital ist unspezifisch, so dass Fluktuationen ohne Kosten realisiert werden können. Maßnahmen zur langfristigen Bindung des Arbeitnehmers an die Organisation sind also nicht notwendig. Die Leistung ist aber nur schwer messbar, so dass hier die Möglichkeit der Leistungszurückhaltung (“shirking“) gegeben ist. Deshalb muss eine Verhaltenskontrolle institutionalisiert werden.

*Obligational Market:* Bei hoch-spezifischem Humankapital und leichter Messbarkeit der individuellen Leistung haben sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ein Interesse an einem langfristigen Beschäftigungsverhältnis. Das Problem des “shirking“ besteht hier nicht. Aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses könnte es aber dazu kommen, dass der Arbeitnehmer den Arbeitgeber “ausraubt“ (hold-up). Hiergegen gilt es, Sicherungsmechanismen zu etablieren. Um das Abwandern der Arbeitnehmer zu verhindern, könnten etwa nach Betriebszugehörigkeit gestaffelte Gratifikationen, Effizienzlöhne oder langfristige Arbeitsverträge dienen.

*Relational Team/Clan:* Diese Situation ist besonders problematisch, da hier schwere Messbarkeit und hoch-spezifisches Humankapital zusammenfallen. Sowohl “shirking“, als auch “hold-up“ können als Problem auftreten. Um diesen Problemen Herr zu werden, müssen langfristige Beschäftigungsgarantien und Gratifikationsentwicklungen mit umfassenden Sozialisationsmaßnahmen einhergehen. Externe Kontrolle soll hierbei durch interne Kontrolle über Normen, Werte, Kultur u.ä. substituiert werden. Diese Kontrollform entspricht weitestgehend der “Clan“- Organisation bei Ouchi (1980:134-140).

Die jeweiligen Sicherungs- und Kontrollformen gelten als transaktionskosteneffizient, wenn sie einen “fit“ mit den entsprechenden situativen Merkmalen – also den Ausprägungen der Humankapitalspezifität und der Messbarkeit der Produktivität – aufweisen. Entsprechen die “Personalstrategien“ nicht den (theoretischen) Randbedingungen, entstehen Transaktionskosten.

	Humankapitalspezifität	
Messbarkeit der Produktivität	nicht-spezifisch	hoch-spezifisch
leicht	“Internal Spot Market“	“Obligational Market“ Problem: hold-up
schwer	“Primitive Team“ Problem: shirking	“Relational Team/Clan“ Problem: shirking & hold-up

Abb. 2: Effiziente Sicherungs- und Kontrollformen nach Williamson (in Anlehnung an Williamson, 1984: 93; Neuberger, 1997: 106)

#### 4 Zur Güte der Erklärung betrieblicher Personalstrategien

Im Anschluss an die Darstellung transaktionskostentheoretisch begründeter Personalstrategien, soll im weiteren die TAKT, in Bezug auf die Erklärung von Personalstrategien, einer kritischen Würdigung unterzogen werden. Hierbei ist zu erwähnen, dass die oben dargestellte Erklärung der Personalstrategien von Unternehmen im engeren Sinne nicht auf der TAKT direkt fußt, sondern aus einem theoretischen *Modell* auf der *Basis* der TAKT abgeleitet ist. Das bedeutet, dass Argumente, die gegen diese Erklärung beizubringen sind, nicht zwingend auch Argumente gegen die TAKT sind bzw. dieses noch besonders nachzuweisen wäre. Umgekehrt zeigt sich aber häufig auch, dass sich die „Konstruktionsschwächen“ einer Theorie auf die Modellebene übertragen. Die TAKT bildet hierbei keine Ausnahme.

##### 4.1 Zur Güte des Erklärungsmodells

Das transaktionskostentheoretische Modell besitzt, obwohl es eine vereinfachte und spezifizierte Anwendung der TAKT darstellt, immer noch einen relativ hohen Allgemeinheitsgrad (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 232). Außerdem leitet es aus nur zwei Randbedingungen (Humankapitalspezifität, Messbarkeit der Produktivität) alternative Personalstrategien ab. Das Modell ist also hinsichtlich seines theoretischen Aufbaus überaus sparsam. Sowohl der hohe Allgemeinheitsgrad als auch die hohe Sparsamkeit des Ansatzes lassen ihn für die theoretische Erklärung von Personalstrategien interessant und bedeutsam erscheinen, soweit dieses gleichzeitig mit einer adäquaten Erklärung einhergeht. Dieser zunächst positiven Würdigung stehen aber einige inhaltliche Probleme gegenüber. Diese werden dadurch herauspräpariert, dass die

im Vergleich zur Transaktionskostentheorie vernachlässigten Variablen und Zusammenhänge aufgegriffen und dahingehend diskutiert werden, welche Auswirkungen deren Ausklammerung für die Aussagengüte des betrachteten Modells hat. Mithin werden dadurch *implizite Annahmen und Bedingungen* formuliert, unter denen die in Kapitel 3.2 dargestellten Zusammenhänge Geltung beanspruchen können. Hierdurch werden gewissermaßen die Grenzen des Modells dargestellt, was dadurch gleichermaßen dessen Möglichkeiten zur Erklärung und Gestaltung von Personalstrategien deutlicher akzentuiert.

#### *Theoretisch ausgeklammert: Opportunistische Arbeitgeber*

Formal wird zwar innerhalb des Modells von einer Transaktion zwischen zwei Akteuren ausgegangen, inhaltlich zeigt sich aber, dass lediglich vom Standpunkt des Arbeitgebers aus argumentiert wird (vgl. Martin, 1996a: 13; Willman, 1982: 85ff.). Die Handlungssituation ist somit einseitig. Es geht einzig und allein um das Interesse des *Arbeitgebers* an minimalen Transaktionskosten. Nur dessen Absicherung gegen den Ex post-Opportunismus des *Arbeitnehmers* aufgrund unvollständiger Arbeitsverträge steht im Mittelpunkt der Analyse. Das Schutzinteresse des Arbeitnehmers gegen den Opportunismus des Arbeitgebers und dessen in der Theorie angenommenen Interesses, seine Transaktionskosten zu minimieren, wird schlichtweg ignoriert. So wäre es theoriekonform anzunehmen, dass auch der Arbeitgeber in bestimmten Situationen mit Leistungszurückhaltung („shirking“) reagiert oder seine vorteilhafte „Marktsituation“ ausnutzt, um den Arbeitsvertrag nachzuverhandeln („hold up“). Hieraus erwachsen Schutzinteressen des Arbeitnehmers gegenüber dem opportunistischen Verhalten des Arbeitgebers, welche auf das auch für den Arbeitnehmer anzunehmende Transaktionskostenreduktionsmotiv zurückzuführen sind. Diese Modellierung ist zwar legitim (insbesondere dann, wenn diese offen gelegt werden würde), beinhaltet aber eine, innerhalb der theoretischen Annahmen unvollständige Erklärung. Es ist zentral für die TAKT, dass erst durch die vertragliche Konstituierung *zweier* Akteure, bestimmte institutionelle Arrangements entstehen. Hierdurch ist nicht eindeutig, ob die für die jeweiligen Bedingungskonstellationen vorgeschlagenen Personalstrategien für *beide* Akteure transaktionskosteneffizient sind und eben gerade dadurch erst dieses „Vertragsverhältnis“ begründen. Dass die im Rahmen der vorgeschlagenen institutionellen Arrangements angenommenen Sicherungsmechanismen gegen das opportunistische Verhalten der Arbeitnehmer auch gleichermaßen vor dem möglichen defekten Verhalten des Arbeitgebers schützt, muss zumindest (!) bezweifelt werden.

*"Frequency matters" – Antizipativ!*

Nachhaltig vernachlässigt, zeigt sich auch hier das Kriterium der *Häufigkeit* der Transaktion. Williamson (1985: 242) begründet dieses wie folgt: „The transactions of interest here are ones of a recurring kind. Accordingly, frequency will be set aside and emphasis placed on uncertainty and asset specificity“. Diese Annahme bedeutet nichts anderes, als das die in der Vierfelder-Matrize dargestellten Personalstrategien nur dann unter den gegebenen Randbedingungen effizient sind, wenn die zu Grunde liegenden Transaktionen sich auch in Zukunft wiederholen. Anders herum: Wiederholen sich die Transaktionen in Zukunft nicht, ist die Transaktionskosteneffizienz der Personalstrategien zumindest zweifelhaft. Sicherlich handelt es sich bei Arbeitsvertragsbeziehungen häufig um sich wiederholende Transaktionen; die Wiederholungsrate ist aber nur eine der wesentlichen Bedingungen. Relevant, da kostenbeeinflussend, ist diese nur, wenn es sich dabei auch zukünftig wiederholt um *identische* Transaktionen handelt. Den nur die in der Transaktions*zukunft* liegende wiederholte Identität senkt annahmegemäß die Transaktions- und Produktionskosten in Form von Skalen- und Synergieeffekten. Diese sind aber insbesondere vor dem Hintergrund der modellendogenen Annahmen der beschränkten Rationalität der Akteure und der komplexen und unsicheren Umwelt (parametrische Unsicherheit) noch nachhaltig ungewiss.

Eine zukünftige Veränderung der Transaktionsatmosphäre, etwa in Form der Änderung von Produktionsprozessen, könnte einen unmittelbaren Einfluss auf den Umfang des benötigten betriebsspezifischen Humankapitals und auf das Ausmaß der Messbarkeit und Zurechenbarkeit der individuellen Leistung haben. Tritt ein derartiger Wandel ein, werden wesentliche Anpassungen der Vertragsbedingungen oder sogar neue Kontrahierungsformen notwendig, da diese dann im Vergleich transaktionskosteneffizienter wären. Hierdurch könnte aber die Wiederholungskette identischer Transaktionen unterbrochen werden, was bedeutet, dass die vermuteten Skalen- und Synergieeffekte ausbleiben und die damit verbundenen Kostendegressionen nicht einsetzen würden. Blieben diese aber aus, wäre die vermutete Kosteneffizienz des institutionellen Arrangements eher zweifelhaft. Somit stellt die antizipierte Häufigkeit identischer Transaktionen ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Wahl institutioneller Arrangements dar. Häufigkeit könnte in diesem Sinne also durchaus ein relevantes Kriterium sein, wenn dadurch die Wahl des institutionellen Arrangements beeinflusst wird bzw. sich die Vorteilhaftigkeit institutioneller Arrangements durch ausbleibende Skalen- und Synergieeffekte im Zeitablauf verändert.

*Konstante Produktionskosten? - Nur bei konstanten Anforderungen und Leistungen!*

Auch die *Produktionskosten* werden innerhalb des Modells (wie so häufig innerhalb der TAKT) nicht betrachtet. Hier gilt die *ceteris paribus*-Bedingung, welche die Wahl des institutionellen Arrangements in Abhängigkeit von der Höhe alternativer Transaktionskosten bei analytisch *konstanten* Produktionskosten annimmt. Dieses wäre gerechtfertigt, wenn sich zeigen ließe, dass alternative institutionelle Arrangements bei konstanten Produktionskosten zu realisieren wären. [2]

Dieses scheint aber insgesamt eher unwahrscheinlich: In unserem Fall bestehen die Produktionskosten im wesentlichen in den Lohnkosten der beschäftigten Arbeitnehmer. Diese variieren aber z.B. systematisch mit den zu Grunde liegenden Produktionstechnologien und -prozessen: So erfordern einfache Produktionsprozesse typischerweise geringere Qualifikationen als komplexere Prozesse. Je nach Art des Produktionsprozesses ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Humankapital, welche sich typischerweise in einem anforderungsbezogenen Lohnniveau und mithin in den Produktionskosten niederschlagen.

Auch die Möglichkeiten zur Beeinflussung und Zurechnung der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung variieren mit der Art der Produktionsprozesse, wodurch über leistungsbezogene Entgeltbestandteile (z.B. auf der Basis einer Normalleistung, durch leistungsbezogene Prämien oder durch Akkordlöhne) ebenfalls das Produktionskostenniveau beeinflusst wird. Die Annahme, dass die Produktionskosten über die alternativen Personalstrategien hinweg konstant sind, ist mithin nur dann gegeben, wenn auch die jeweiligen Lohnkosten der institutionellen Arrangements identisch sind. Da das Modell aber explizit unterschiedliche Leistungsprozesse annimmt, welche sich fundamental hinsichtlich ihrer Messbarkeit und Zurechenbarkeit unterscheiden, ist eine systematische Variation der Produktionskosten wahrscheinlich. D.h., dass nur bei Annahme konstanter Anforderungen und Leistungen (sofern diese lohnwirksam sind) auch die analytische Ausklammerung der Produktionskosten gerechtfertigt ist.

*Voraussetzung für Verhaltensunsicherheit – „Ausreichende“ parametrische Unsicherheit!*

Es fällt außerdem auf, dass lediglich die Verhaltensunsicherheit in das Modell eingeht. Die *parametrische Unsicherheit*, also das Ausmaß der Unsicherheiten über die situativen Bedingungen von Arbeitsmarkttransaktionen und deren zukünftige Entwicklungen, wird analytisch vernachlässigt. Die Verhaltensunsicherheit ist aber nur bei Vorliegen von parametrischer Unsicherheit relevant, da ansonsten alle zukünftigen Kontingenzen vertraglich geregelt und opportunistisches Verhalten (und mithin Verhaltensunsicherheiten wie „shirking“ und „hold-up“) sanktioniert werden könnten. Im Rahmen des Modells wird also implizit ein gewisses Ausmaß an parametrischer Unsicherheit angenommen, welches so hoch sein muss, dass sie

das im Modell angenommene Ausmaß an Verhaltensunsicherheit „zulässt“. Gäbe es keine oder nur geringe parametrische Unsicherheit, gäbe es auch keine Verhaltensunsicherheit und somit insgesamt im Vergleich auch keine oder nur sehr geringe Transaktionskosten. Da beschränkte Rationalität und deshalb auch unsichere Umwelten und zukünftige Zustände explizit angenommen werden, ist von einer derartigen entscheidungsrelevanten parametrischen Unsicherheit auszugehen. Da die parametrische Unsicherheit aber analytisch ausgeblendet wird, wird das darauf beruhende Niveau der Transaktionskosten systematisch unterschätzt.

Die parametrische Unsicherheit ist zentral auf die mögliche Veränderung der relevanten Merkmale der Transaktionsatmosphäre zurückzuführen. Da auch vereinfachend davon ausgegangen wird, dass die Merkmale der Transaktionsatmosphäre für alle institutionellen Arrangements gleichermaßen gelten, ist auch die absolute Höhe der Transaktionskosten für alle Personalstrategien gleich und damit auch im Erklärungszusammenhang zu vernachlässigen bzw. vorläufig analytisch konstant zu halten. Nimmt man jedoch realitätsnah an, dass für die jeweiligen Personalstrategien unterschiedliche Merkmale der Transaktionsatmosphäre bedeutsam werden, also z.B. die Bedingungen auf spezifischen Teilarbeitsmärkten oder spezielle arbeitsrechtliche Regelungen für die institutionellen Arrangements unterschiedlich relevant sind, unterscheiden sich diese auch absolut in der Höhe ihrer Transaktionskosten, was wiederum die relative Vorteilhaftigkeit im Vergleich zu alternativen Personalstrategien beeinflussen kann. Unter dieser Annahme lassen sich die situationsvariante parametrische Unsicherheit und die damit verbundenen unterschiedlichen absoluten Kostenniveaus gerade nicht aus der Analyse ausschließen, da hierdurch die jeweiligen Transaktionskosten und damit auch evtl. die relative Vorteilhaftigkeit institutioneller Arrangements falsch eingeschätzt werden würden.

#### *Inhaltlich mehrdeutige Personalstrategien – Eindeutige Kosten?*

Bei der Betrachtung der alternativen Personalstrategien fällt auf, dass diese *inhaltlich relativ unspezifisch* sind. Obwohl deutlich die zugrunde liegenden Probleme aufgezeigt werden, sind die entsprechenden Problemlösungen mehrdeutig. Es ist aber keinesfalls gleichgültig, wie die entsprechende Personalstrategie inhaltlich ausgefüllt wird, da anzunehmen ist, dass dieses einen mittelbaren Einfluss auf die Kosten ausübt. Wie oben bereits erwähnt, können unterschiedliche Personalstrategien – verstanden als Problemlösungstechnologien - in ihren Produktionskosten variieren. Aber auch die Transaktionskosten werden durch die Ausgestaltung beeinflusst. Ein Beispiel: Es gibt mehrere Möglichkeiten, die Verfügbarkeit in einem “Obligational Market“ zu erhalten. Beschäftigungsschwankungen können z.B. durch Kurzarbeit ohne Lohnausgleich oder mit Lohnausgleich nivelliert werden. Hierbei ist aber die erste Form

typischerweise konfliktreicher als die zweite, was sich entsprechend auf die Höhe der Transaktionskosten auswirken kann.

Ebenso werden mögliche (unerwünschte) Nebenwirkungen der Personalstrategien (wie z.B. beim Relational Team/Clan, das Problem langfristig überalternder Personalstrukturen oder das der Karriereplateaus oder -sackgassen), welche ebenfalls einen Einfluss auf das Produktions- und Transaktionskostenniveau ausüben, vernachlässigt. Die Technologien werden also nicht vollständig abgebildet (vgl. hierzu auch Ebers/Gotsch, 1995: 228f.). Hierzu besitzt die TAKT aber auch nicht das notwendige Instrumentarium. [3] Dies kann aber regelmäßig dazu führen, dass die entsprechenden Kosten falsch eingeschätzt werden.

#### *Transaktionskosteneffiziente Personalstrategien – Technologien ohne (Neben-)Wirkungen?*

Das Problem, dass die Personalstrategien inhaltlich unspezifiziert sind, hat aber noch eine weitere und wichtige Konsequenz. Es wird zwar *behauptet*, dass die oben dargestellten institutionellen Arrangements die jeweiligen Probleme transaktionskosteneffizient lösen, den Beweis bleibt Williamson (1975, 1985; vgl. auch Williamson/Wachter/Harris, 1975) aber schuldig. Er beschreibt zwar in Anlehnung an andere Autoren (z.B. Alchian/Demsetz, 1972; Ouchi, 1978) die entsprechenden Praktiken, benennt aber nicht die *Wirkungsmechanismen* (also die angenommenen Kausalstrukturen) der entsprechenden Technologien. Dadurch sind die intendierten Wirkungen (nämlich die Problemlösungen) und die möglichen nicht-intendierten Nebenwirkungen der Technologien nicht prognostizierbar.

Ghoshal/Moran (1996) zeigen in ihrem instruktiven Beitrag auf, dass diese Technologien durchaus Nebenwirkungen haben können, welche an der (langfristigen) Effizienz zweifeln lassen. So zeigen sie z.B. für den Fall der „rationalen Kontrolle“ (rational control), d.h. der „technischen“ Kontrolle über Hierarchien, Anreizsysteme, formalisierte Leistungsbeurteilung usw., dass die Outputkontrolle der Mitarbeiter sich negativ auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auswirken kann: „For the controllees, the use of rational control signals that they are neither trusted nor trustworthy to behave appropriately without such controls“ (Ghoshal/Moran, 1996: 24). Da die Autoren Opportunismus als Variable annehmen, kann durch derartige Leistungskontrollen auf Basis der Annahme opportunistischen Verhaltens der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber derartiges Verhalten in Form einer „self-fulfilling-prophecy“ gerade erst entstehen (vgl. Ghoshal/Moran, 1996: 21-27; ähnliche Argumentationen finden sich bei Dow, 1987: 25ff. und Frey, 1993). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich im Fall der „sozialen Kontrolle“ (social control; Ghoshal/Moran, 1996: 25ff.) durch Gruppennormen, Gruppendruck usw. Die dargestellten Personalstrategien haben somit zwar einen gewissen heuristischen Charme, können aber nicht über die nicht explizierte Kausalstruktur



der Technologien hinwegtäuschen. Dies führt dazu, dass Wirkungen zwar vermutet, nicht aber nachgewiesen werden. Es fehlt dem Modell, wie den meisten anderen Theorien auch, an entsprechenden Zusatzaussagen, welche diese Zusammenhänge begründet herstellen. Auf dieser Basis ist die angenommene Transaktionskosteneffizienz der Technologien zumindest zweifelhaft. Darüber hinaus kann durchaus der Fall vorliegen, dass die Personalstrategie zwar transaktionskosteneffizient ist, aber nicht die eigentlichen personalwirtschaftlichen Probleme löst und in diesem Sinne *ineffektiv* ist; schlimmer noch: es könnte auch der Fall eintreten, dass die Lösung selber wieder zum Problem wird, wie das obige Beispiel von Ghoshal/Moran illustriert hat.

*Zusammenfassend* zeigt sich, dass durch die vorhandenen Inkonsistenzen im Modellaufbau und Begründungszusammenhang, die Erklärung von Personalstrategien auf Basis der TAKT nicht so eindeutig ist, wie es oberflächlich scheint. Dadurch wird die Güte des Modells zur Erklärung von Personalstrategien deutlich eingeschränkt. Insbesondere wurde deutlich, dass die Aussagen des Modells nur unter zahlreichen *impliziten Zusatzannahmen* gelten. Nämlich nur dann, wenn

- nur die Arbeitnehmer sich opportunistisch verhalten und einseitige Transaktionskosteneffizienz hinreichend zur Begründung eines zweiseitigen Vertragsverhältnisses ist,
- die zu Grunde liegenden Arbeitsmarkttransaktionen sich wiederholen und identisch sind,
- die Transaktionsatmosphäre und mithin das Ausmaß an parametrischer Unsicherheit für alle institutionellen Arrangements gleich ist,
- das Anforderungs- und Leistungsniveau der Produktionsprozesse der jeweiligen Personalstrategien identisch ist,
- die jeweiligen Transaktions- und Produktionskosten den Personalstrategien eindeutig zuzuschreiben sind und
- transaktionskosteneffiziente Personalstrategien auch effektive Lösungen für die jeweiligen Sicherungs- und Kontrollprobleme darstellen.

Mit jeder dieser Zusatzannahmen wird der Allgemeinheitsgrad der Aussagen des Modells eingeschränkt, wodurch sich aber gleichzeitig der Grad der Präzision des Aussagensystems erhöht. Wenn man zum einen diese logischen Inkonsistenzen und Zusatzannahmen – wie hier geschehen - expliziert (und somit modellendogene Grenzen aufzeigt) und zum anderen bedenkt, dass es sich hierbei lediglich um ein *reduziertes Erklärungsmodell* auf der Basis der TAKT handelt, welches auch „nur“ Partialerklärungen bietet, kann man die Möglichkeiten

des Modells (vor dem Hintergrund der Grenzen) zur Erklärung von Personalstrategien immer noch positiv würdigen.

Es bleibt aber insgesamt bedenklich, dass es vor dem Hintergrund dieser impliziten Zusatzannahmen zahlreiche Hinweise gibt, dass innerhalb des Modells die Transaktions- und Produktionskosten - welche für die Wahl und Implementierung von Personalstrategien das zentrale Entscheidungskriterium darstellen - in ihrer Höhe und Zusammensetzung falsch eingeschätzt werden.

#### **4.2 Zur Güte der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien**

Fest steht: Das transaktionskostentheoretische Modell liefert unter den explizierten Restriktion eine Erklärung alternativer Personalstrategien. Ob diese Erklärung aber auch eine „gute“ ist und das Zustandekommen alternativer Personalstrategien ursachenadäquat begründet, kann nur ermittelt werden, wenn diesem Modell eine alternative theoretische Konzeption entgegengehalten wird. Deshalb wird die Erklärungsleistung des Modells im folgenden auch vor dem Hintergrund eines allgemeinen Bezugsrahmens zur Strukturierung der Erklärungsmomente von Personalstrategien bewertet werden, wodurch Erklärungsdefizite gerade erst sichtbar werden.

##### **4.2.1 Ein Bezugsrahmen zur Analyse der Erklärung von Personalstrategien**

Zur Konstruktion des Bezugsrahmens werden die bereits verwendeten Konzeptionen zu den personalwirtschaftlichen Grundproblemen (Verfügbarkeits-, Wirksamkeits-, Kostenproblem) und zu den verschiedenen Klassen von Personalstrategien (Deliberate-, Emergente-, Unrealisierte Personalstrategie) in einen Bezugsrahmen von Pettigrew eingefügt (vgl. Abb. 3).

Pettigrew (1988: 1-13) entwirft diesen, um auf die, seines Erachtens notwendigen Betrachtungs- und Erklärungsperspektiven der Strategieformierung und des Strategiewandels hinzuweisen. Er veranschaulicht an diesem, was die typischen Betrachtungsgegenstände der Strategieforschung sind. Darüber hinaus zeigt er mit dessen Hilfe, was die einzelnen „Schulen“ der Strategieforschung gerade nicht beachten und somit auch nicht in ihre Erklärungen einbeziehen. Hierdurch werden mögliche Erklärungsdefizite und vernachlässigte Zusammenhänge ersichtlich, welche dann als forschungsleitende Heuristik zur Konstruktion von adäquateren Erklärungsmodellen genutzt werden können. [4]

Der Bezugsrahmen von Pettigrew sieht als zentrale Betrachtungskategorien Strategieinhalte, Strategieformierungsprozesse und unternehmensinterne und –externe Strategiekontexte vor. Des weiteren wird angenommen, dass neben diesen Kategorien auch die Beziehungsmuster zwischen diesen Kategorien erklärungsrelevant sind.

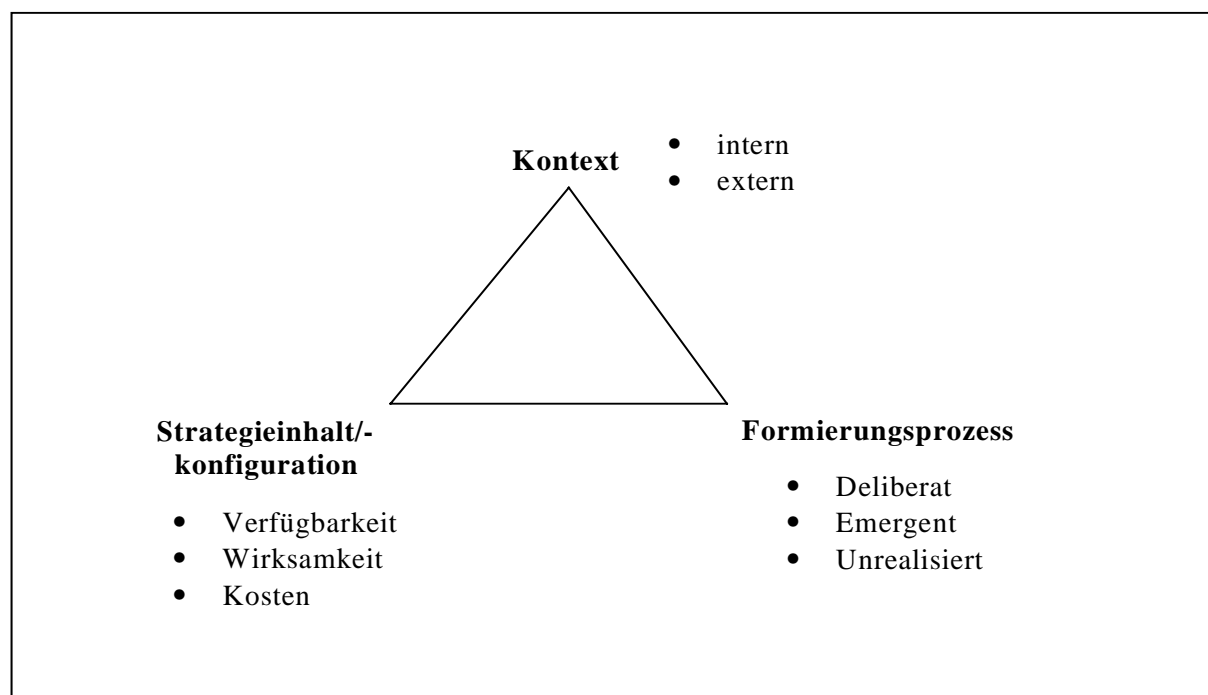


Abb. 3: Bezugsrahmen zur Analyse der Erklärung von Personalstrategien (in Anlehnung an Pettigrew, 1988: 5)

Dem Bezugsrahmen unterliegt die zentrale Annahme, dass Erklärungen von Personalstrategien systematisch verbessert werden, wenn man

- die Konfiguration, d.h. das Bündel zentraler Inhalte (oder auch: Problemlösungen) der Personalstrategien abbildet, da hierdurch die jeweiligen Anwendungsbedingungen, Wirkungsvermutungen, Gestaltungsparameter und mögliche Neben- und Langfristwirkungen der Personalstrategien offen gelegt werden,
- relevante Kontexte einbezieht, da diese den spezifischen Handlungsrahmen (oder auch: spezifische Problemkonfigurationen) der zentralen Akteure mit entsprechenden Handlungsrestriktionen und –möglichkeiten konstituieren,
- die Art der Formierungsprozesse beachtet, weil beobachtbare Personalstrategien auf verschiedenen Wegen zustande kommen können: Personalstrategien als komplexe Entscheidungs- und Handlungsmuster resultieren aus dem Zusammen- und Gegenspiel mehrerer Akteure, vor dem Hintergrund verschiedener Interessenslagen und Einflussmöglichkeiten.

Folgt man dieser Annahme, so ist im weiteren zu klären, welche Erklärungsmomente das transaktionskostenökonomische Modell enthält bzw. vernachlässigt.

### 4.2.2 Inhalte der Personalstrategie

Zunächst stellt sich die Frage, ob das transaktionskostenökonomische Modell in der Lage ist relevante Inhalte alternativer Personalstrategien abzubilden. In Kapitel 2 wurden Personalstrategien als spezifische Problemlösungsmuster charakterisiert. In diesem Sinne wäre es notwendig, dass das Modell die unterstellten Problemfelder Verfügbarkeit, Wirksamkeit und Kosten abbildet.

#### *Verfügbarkeit – Spezifität ist nicht alles...*

Das Kriterium der *Verfügbarkeit* lässt sich dem ersten Anschein nach über die unabhängige Variable Humankapitalspezifität abbilden. Spezifisches Humankapital ist auf dem externen Arbeitsmarkt nicht verfügbar. Nur auf dem internen Arbeitsmarkt kann das entsprechende Arbeitsvermögen beschafft werden. Dieses drückt bestimmte Knappheitsverhältnisse aus und berührt somit das Verfügbarkeitsproblem. Ist aber Spezifität das einzige relevante Kriterium? Oder gibt es auch noch andere wichtige Determinanten des Humankapitals, welche die Verfügbarkeit beeinflussen? So könnte z.B. auch die *Höhe* des Humankapitals hierbei eine Rolle spielen, sofern man unterstellt, dass hoch qualifiziertes Personal schwieriger zu beschaffen ist, da seltener, als gering qualifiziertes Personal. [5] Trifft diese These zu, würde das transaktionskostentheoretische Modell nur *eine* relevante Dimension des Verfügbarkeitsproblems abbilden. Zu Recht ließe sich somit die Frage nach der Relevanz des Spezifitätskriteriums für das zugrunde liegende personalwirtschaftliche Problem stellen. Implizit ist mit der Spezifität, neben der Quantitätsdimension, auch eine Komponente der Qualität des Humankapitals (oder anders: der Qualifizierung des Personals) beschrieben, worunter sich auch die Höhe des Humankapitals subsumieren ließe. In dieser Hinsicht ist das transaktionskostentheoretische Modell beschränkt, was eine Erweiterung der Problemabbildung hinsichtlich der Verfügbarkeit nötig macht. Es sei hierbei nur am Rande angemerkt, dass zeitliche und örtliche Verfügbarkeitsprobleme hierdurch noch nicht thematisiert sind. Es wird also deutlich, dass mit dem Kriterium der Humankapitalspezifität, nur eine Teildimension des Verfügbarkeitsproblem abgebildet wird.

#### *Wirksamkeit – auch Strukturen machen Probleme...*

Das *Wirksamkeitsproblem* findet sich im Kriterium der Messbarkeit der Produktivität wieder. Das Ausmaß der Messbarkeit impliziert Kontrollaspekte der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung. Dieses reflektiert zentrale Funktionsfelder der Personalwirtschaft, welche darauf ausgerichtet sind, diese Transformation zu kontrollieren und zu steuern (z.B. Anreizsysteme, Personalbeurteilung, Arbeitsorganisation usw.). Dennoch ist diese Problembetrachtung eingeschränkt, da hierbei nur an (inter-)personellen Problemursachen angesetzt

wird. Lediglich die mögliche Leistungszurückhaltung des Personals, also deren opportunistisches Ausnutzen mangelnder Beobachtbarkeit und Zurechenbarkeit werden hierüber abgebildet. Apersonelle (d.h. strukturelle) Momente, welche auf den Umfang der Transformation einwirken (wie z.B. die Arbeitsorganisation) und nicht ursächlich durch das Personal verursacht werden, werden systematisch ausgeblendet.

#### *Kosten über alles...*

Am umfangreichsten wird das *Kostenproblem* abgebildet. Es geht innerhalb transaktionskostenökonomischer Betrachtungen ja explizit um komparative Kostenvorteile. Hierbei stehen die Transaktions- und Produktionskosten alternativer Personalstrategien im Mittelpunkt der Betrachtung, wobei bereits die modellendogene Kritik gezeigt hat, dass die Produktionskosten nur unter einer ceteris paribus-Betrachtung Aufmerksamkeit geschenkt wird. Nichts desto trotz geht es hierbei um Kosteneffizienz, welche in ausreichender Weise das Kostenproblem personalwirtschaftlicher Funktionserfüllung berücksichtigt. Es bleibt an dieser Stelle zusätzlich anzumerken, dass die Kosteneffizienz zwar eine notwendige, aber noch keinen hinreichende Bedingung für die "Gesamteffizienz" des institutionellen Arrangements darstellt. Hierzu müsste noch die Effektivität der Leistungserstellung nachgewiesen oder zumindest angenommen werden, damit fundierte Aussagen über den komparativen Netto-Nutzen des institutionellen Arrangements gemacht werden können.

*Zusammenfassend* zeigt sich also, dass das transaktionskostenökonomische Modell durchaus in der Lage ist relevante Problembereiche abzubilden. Hierbei ist aber darauf hinzuweisen, dass nur bestimmte *Teildimensionen* des Wirksamkeits-, Verfügbarkeits- und Kostenproblem abgebildet werden. Der Umfang der Beachtung relevanter Inhalte alternativer Personalstrategien wird also durch diese Partialbetrachtung eingeschränkt, zumal die oben formulierten modellendogene Probleme die Grenzen der Betrachtung der Strategieinhalte aufzeigen.

### **4.2.3 Prozess der Strategieformierung**

Das Modell erklärt das Zustandekommen bestimmter Personalstrategien allgemein durch das Bestreben der Akteure, ihre mit dem Arbeitsverhältnis verbundenen Transaktionskosten zu senken. Als zentraler "Vermittlungsmechanismus" zwischen den unabhängigen Variablen (Spezifität, Unsicherheit) und der abhängigen Variable (Personalstrategie) wird somit das Bestreben der Akteure zur Reduktion von Transaktionskosten angenommen (vgl. Martin, 1996: 10f.). Dieses ökonomische „Reduktionsmotiv“ prägt somit maßgeblich den Formierungsprozess .

Dieses Prozess charakterisiert sich dadurch, dass die Akteure beim Vorliegen bestimmter Bedingungen (Ausmaß der Spezifität, Möglichkeit der individuellen Zurechenbarkeit der Produktivität) die entsprechenden institutionellen Arrangements (Personalstrategien) auswählen. Diese Wahl ist aber deterministisch (und in diesem Sinne keine Wahl, denn es gibt ja keine Alternative, zumindest keine effizientere), nur eine einzige Strategie ist transaktionskosteneffizient. Das Modell entpuppt sich als Kontingenz-Ansatz (vgl. hierzu auch Neuberger, 1997: 110; zu einer ähnlichen Einschätzung Astley/Van de Ven, 1983: 255). Die Anpassungs- und Selektionsprozesse, die zu dem „neuen“ institutionellen Arrangement führen, werden in die „black-box“ verwiesen; das System springt quasi aus dem früheren in den neuen transaktionskosteneffizienten Zustand. Obwohl der grundlegende Anpassungsprozess innerhalb der TAKT, die „fundamentale Transformation“ (vgl. hierzu Williamson, 1985: 61ff.), prinzipiell tatsächlich als Prozess gedacht ist, bei dem durch Zunahme der spezifischen Investitionen „small-number“-Situationen eintreten, bringt es die komparativ-statische Analysemethodik mit sich, dass nur abgeschlossene Prozesse (mit anderen Worten: zu bestimmten *Zeitpunkten* beobachtete Zustände) betrachtet und erklärt werden.

*Interpretationsfrage: Intendierte oder realisierte Personalstrategien?*

Rekurriert man auf die in Kapitel 2 dargestellte Typologie von Mintzberg, lassen sich die in der Vier-Felder-Matrize dargestellten Personalstrategien zweifach interpretieren:

Zum einen könnte man transaktionskosteneffiziente Personalstrategien als *intendierte Strategien* bezeichnen. Das transaktionskostentheoretische Modell formuliert in diesem Fall vier situationsspezifische *Handlungsempfehlungen* für die Wahl von Personalstrategien. Die oben dargestellte Methodik beschreibt somit lediglich das Entscheidungskriterium für die Wahl einer Strategie. Es wird nämlich diejenige Strategie ausgewählt, welche die geringsten Transaktions- und Produktionskosten aufweist. Somit bildet das Modell - zumindest in dieser Interpretation - eine normative Ex ante-Formulierung einer als effizient angenommenen Strategie. Hiermit wäre dann lediglich die Phase der Strategieformulierung beschrieben, die Phase der konflikt- und kompromissreichen Strategieimplementierung bleibt hierbei aber außer Acht.

Zum anderen lässt sich das Modell so interpretieren, dass es *realisierte Strategien* beschreibt und somit eine *ökonomische Erklärung* empirisch vorfindbarer Personalstrategien auf Basis der Merkmale der Transaktion liefert. Dieses lässt aber ebenfalls den Implementierungsprozess im Dunkeln. Dieser wird in die „black-box“ verwiesen, wodurch sich die Frage stellt, ob die alleinige Annahme eines kostenreduktionsmotivierten Transaktionsprozesses die Genese von Personalstrategien hinreichend erklärt. Es lässt sich vermuten, dass an dieser Stelle eine ausreichende „Tiefenerklärung“ des tatsächlichen Formierungsprozesses fehlt und gewisser-

maßen ein „ökonomischer Schleier“ über das bunte und bisweilen irrationale und konfliktreiche Treiben in Organisationen ausgebreitet wird. Mithin drängt sich dadurch die Vermutung auf, dass die Erklärung des transaktionskostentheoretischen Modells nicht ursachenadäquat ist, sondern lediglich modellinduzierte Ex post-Rationalisierungen beobachtbarer Handlungsstrukturen liefert.

#### *Erklärungsarmut: Emergente und Unrealisierte Personalstrategien*

Darüber hinaus sind auch emergente Personalstrategien, also Strategien, die zwar realisiert und somit beobachtbar sind, aber nicht intendiert waren, nicht auf der Basis des Modells erklärbar. Das Modell geht immer davon aus, dass die Akteure die Transaktionen bewusst, also intendiert durchführen. Bei emergenten Prozessen greift das Modell also zu kurz, was wiederum vermuten lässt, dass in diesen Fällen der tatsächliche Geneseprozess ökonomisch verklärt wird.

Das gleiche gilt bei dem überaus interessanten Fall, dass die Personalstrategie (auf der Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen) intendiert ist, aber nicht realisiert wird. Hierbei könnte das Modell und die TAKT keine Erklärung anbieten. Dieser Fall kann aus der Sicht des Modells nicht stattfinden. Alle Akteure haben den Wunsch ihre Transaktionskosten zu senken und werden deshalb auch das effizienteste Arrangement auswählen und umsetzen. Institutionelle Arrangements können zwar ex ante scheitern, da sich ein anderes als effizienter erweist. Haben sie aber diese evolutionäre Hürde genommen, gilt: “survival of the fittest“. Das am besten (an die Transaktionsmerkmale) angepasste Arrangement setzt sich durch.

#### *Argumente für die ökonomische Ex post-Rationalisierung von Personalstrategien: Beschränkte Rationalität und Opportunismus*

Die oben geäußerte Vermutung, dass die eigentlichen Formierungsprozesse im Nachhinein als rein ökonomisches Kalkül rationalisiert werden, ist darüber hinaus aber noch begründungsbedürftig. Hierzu liefert das transaktionskostentheoretische Modell aber selber zentrale Argumente. Zum einen geht das Modell von der beschränkten Rationalität der Akteure aus. Diese intendieren zwar rationales Verhalten, scheitern hierbei aber regelmäßig. Die Formierung von Personalstrategien kann als komplexes Problem angesehen werden, dessen Lösung zahlreiche Entscheidungen und Handlungen impliziert. Gleichzeitig finden diese Entscheidungen und Handlungen unter den Bedingungen parametrischer Unsicherheit und der möglichen Verhaltensunsicherheit der beteiligten Akteure statt, was zudem problematisch ist, da komplexe Probleme oftmals kollektive Entscheidungen und Handlungen benötigen. Für die jeweilige Entscheidung sieht das Modell, das für alle Akteure gleiche Transaktionskostenreduktionsmotiv vor. Bei Vernachlässigung anderer Interessen (was wiederum eine starke Annahme des

transaktionskostenökonomischen Modells darstellt), müssten die Akteure also das gleiche – nämlich die kosteneffizienteste Strategie – realisieren wollen. Für das Handeln der Akteure nimmt das Modell aber auch Verhaltensunsicherheiten - insbesondere opportunistisches Verhalten - an. Dieses opportunistische Verhalten führt zu nicht erwarteten und auch von bestimmten Akteuren nicht erwünschten Handlungen, welche zudem oftmals gar nicht oder erst im Nachhinein entdeckt werden. Es ist vor diesem – modellkonformen! – Hintergrund also höchst wahrscheinlich, dass bestimmte intendierte Entscheidungen und Handlungen aufgrund mangelnder Problemlösungsfähigkeiten, dem opportunistischem Verhalten bestimmter Akteure und nicht auflösbaren Unsicherheiten nicht realisiert werden können bzw. nicht gewollte Handlungsergebnisse im Transaktionsprozess emergieren. Es ist in diesem Sinne vor dem Modellhintergrund höchst fraglich, ob die für die jeweiligen Bedingungen kosteneffizienten Personalstrategien auch wie geplant realisiert werden.

Im Grunde ist die in vielen Fällen wahrscheinliche Ex post-Rationalisierung von Personalstrategien im Rahmen des Modells auf drei Ursachen zurückzuführen:

- Zum einen sind die Akteure in ihrer beschränkten Rationalität noch “viel zu rational“ in ihren Entscheidungen und Handlungen. Dadurch werden zahlreiche Entscheidungs- und Handlungsprobleme – welche das Modell und auch die TAKT ja eigentlich mit ihren Verhaltensannahmen einfangen möchte - ausgeblendet.
- Zum anderen sind die Akteure in ihren Interessen zu homogen. Neben dem Transaktionskostenreduktionsinteresse sind noch andere und zwischen den Akteuren konfliktäre Interessen und Ziele verhaltensrelevant (z.B. Beschäftigungssicherheit vs. hohe Anpassungsflexibilität des Personals). Darüber hinaus können bei möglichem Zielkonsens immer noch Konflikte über die jeweiligen Mittel zur Zielerreichung - also über die Inhalte und Konfigurationen der jeweiligen Personalstrategien - vorliegen (vgl. hierzu grundsätzlich Thompson/Tuden 1959).
- Darüber hinaus werden die überaus zahlreichen Probleme und Dilemmata kollektiven Handelns (vgl. hierzu z.B. Martin/Drees 1999), welche insbesondere bei Interessendivergenzen und komplexen Transaktionen auftreten können, nachhaltig unterschätzt.

Diese Kritik am Handlungsmodell und mithin am Menschenbild der Transaktionskostentheorie impliziert, dass insbesondere die Transaktionskosten systematisch falsch eingeschätzt werden. Darüber hinaus bedeutet das im Kanon mit der oben angeführten modellendogenen Kritik für die Erklärung von Personalstrategien zusammenfassend das folgende:



Wenn man annimmt, dass das Modell *intendierte* Strategien beschreibt, fehlen noch Zusatzannahmen und -aussagen, welche die Implementierung dieser Strategie ausreichend begründen.

Nimmt man an, dass das Modell *realisierte* Strategien beschreibt, so ist es zumindest fragwürdig, ob anhand der beiden theoretischen Randbedingungen unter Rückgriff auf das Transaktionskostenreduktionsmotiv der Prozess des Zustandekommens genügend abgebildet wird. Vielmehr kommt der Verdacht auf, dass die Erklärung durch das Modell lediglich eine Ex post-Rationalisierung des tatsächlichen Entscheidungs- und Geneseprozesses darstellt.

Völlig durch die transaktionskostentheoretische Erklärung des Zustandekommens alternativer Personalstrategien ausgeblendet werden die bedeutsamen Fälle, dass die Strategien zustande kommen, obwohl diese nicht geplant waren, und nicht zustande kommen, obwohl diese intendiert waren. Gerade diese der Modellwelt der TAKT völlig widersprechenden, aber empirisch durchaus relevanten Fälle, regen den Verdacht an, dass es mit der "Erklärung" nicht weit her ist und die engen Annahmen des Modells wesentliche Erklärungsgrößen ausschließen. Mithin wird dadurch behauptet, dass das Modell variablenmäßig unterdeterminiert ist und somit einer Ergänzung bedarf.

#### **4.2.4 Strategiekontext**

Die Vernachlässigung des Kontextes, innerhalb dessen die Transaktionen vollzogen werden, stellt einen vielfach geäußerten Kritikpunkt dar (vgl. z.B. Granovetter, 1985, 1990, 1992; Martin, 1993: 1094f.; Powell, 1990: 323ff.; Zald, 1987: 705f.). Diese meist soziologisch inspirierte Kritik richtet sich auf die Vernachlässigung sozialer Mechanismen wie Normen, Werte, Vertrauen, Organisationskultur u.ä. (vgl. Ebers/Gotsch, 1995: 230; Granovetter, 1985: 493ff.), welche entweder als Substitute für institutionelle Arrangements oder als zusätzliche Bestandsbedingungen angenommen werden.

Im Kern betrifft diese Kritik den strengen methodologischen Individualismus, auf dem die Analyse der ökonomischen Transaktionen innerhalb der TAKT beruht. Hierbei wird vom Bestreben zweier individueller Akteure zur Senkung ihrer Transaktionskosten auf die Genese von Institutionen geschlossen. Das Makro-Phänomen "Personalstrategie" wird einzig und allein durch Rückgriff auf eine individuelle Handlungstheorie erklärt. Es wird dementsprechend angenommen, dass (a) notwendige *Selektionsregeln*, welche die Einbettung der individuellen Handlungstheorie (Mikro-Ebene) in den sie umgebenden Kontext (Makro-Ebene) sowie die selektive Auswahl handlungsrelevanter Restriktionen und Opportunitäten abbilden bzw. (b) notwendige *Aggregationsregeln* zum Rückschluss von der individuellen Handlungs-

ebene auf die Genese der jeweiligen Institution vernachlässigt werden (vgl. zur individualistischen Erklärung kollektiver Phänomene z.B. Coleman, 1991: 1-29). Nach der Analyse der Wirkung sozialer Einbettung (“Emdeddedness“) auf individuelle ökonomische Handlungen, daraus resultierender ökonomischer Ergebnisse und ökonomischer Institutionen kommt Granovetter (1990: 106) zu folgendem Schluß: „I argue ... that outcomes can vary dramatically even for the *same* economic problems and technologies, if the social structure, institutional history, and collective action are different, and these crucially limit and shape future possibilities. Less contingent arguments (wie in der TAKT, M.J.) are cleaner, simpler, and more elegant. But they fail to identify causal mechanisms; they do not make an adequate connection between micro and macro levels, and so explain poorly when historical circumstances vary from the ones under which they were formulated“.

Die TAKT bezieht den Kontext dadurch ein, dass sie eine Verbindung herstellt zwischen der Komplexität und Unsicherheit des Kontextes (parametrische Unsicherheit) und der Verhaltensunsicherheit. *Alle* anderen Kontextmerkmale werden in die Transaktionsatmosphäre verwiesen, jedoch ohne dass diese inhaltlich für die Erklärung herangezogen werden. Bedenkt man z.B. die mögliche Bedeutung der Arbeitsmarktlage oder von Tarifabschlüssen für die betriebliche Personalwirtschaft, stellt sich natürlich die Frage, ob eine derartige Vernachlässigung problemadäquat ist. Hieraus ergibt sich zumindest die Vermutung, dass eine rein ökonomische Erklärung von Personalstrategien unter Vernachlässigung relevanter Kontextmerkmale nicht ausreichend ist (vgl. zu ähnlichen Argumentationen auch Jennings, 1994: 28ff.; Jackson/Schuler, 1995; Pfeffer, 1987). [6]

Das dargestellte transaktionskostentheoretische Modell enthält neben den expliziten Randbedingungen keine betrieblichen Kontextfaktoren. Wie bereits dargestellt, kann begründet vermutet werden, dass diese Kontextfaktoren – oder in der Sprache der TAKT: die Transaktionsatmosphäre – bei der Erklärung von Personalstrategien eine Rolle spielen können. Hierbei spielt die Überlegung eine Rolle, dass Erklärungsmodelle zwar abstrakt, aber dabei nicht (allzu) realitätsfern sein sollten, um den Erklärungsstatbestand angemessen abbilden zu können. Angemessen bedeutet hierbei, dass die wichtigsten Tatbestandsmerkmale (z.B. als Restriktionen) im Modell enthalten sind.

Die Transaktionsatmosphäre in Form von arbeitsmarktransaktionsrelevanten Kontextfaktoren würde sich analytisch vernachlässigen lassen, wenn durch diese Faktoren die Wahl und Ausgestaltung institutioneller Arrangements nicht nachhaltig beeinflusst würde. Dieses ist aber zumeist nicht der Fall, wie die beiden folgenden Beispiele illustrieren:

*Externer Kontextfaktor: Arbeitsmarkt*

Als wichtige Restriktion zur Lösung des Verfügbarkeitsproblems sind die Bedingungen auf den betriebsrelevanten externen Arbeitsmärkten zu nennen. Hebt man realitätsnah die im Modell implizit verwendete Annahme friktionsloser Arbeitsmärkte auf, geht von diesen Arbeitsmärkten parametrische Unsicherheit über die Möglichkeiten der Versorgung des Betriebes mit dem notwendigen Humankapital aus. Mit den Arbeitsmarktbedingungen variieren mithin systematisch die Transaktions- und Produktionskosten von Arbeitsmarkttransaktionen. Die Produktionskosten deshalb, da die jeweiligen „Marktpreise“ für das Humankapital als Lohnkosten das Niveau der Produktionskosten beeinflussen. Die Transaktionskosten, da mit den jeweiligen Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten die Anreizintensität zu opportunistischen Verhalten (z.B. hold-up) und mithin die ex ante-Transaktionskosten variieren können.

*Interner Kontextfaktor: Produktionstechnologie und -prozesse*

Durch die Art und Komplexität der betrieblichen Arbeitsprozesse werden (wie in Kap. 4.1 bereits gezeigt; vgl. hierzu bspw. auch Osterman, 1987: 59-62) ebenfalls die Transaktions- und Produktionskosten systematisch beeinflusst. Bei einfachen Produktionsprozessen ist es typischerweise leicht, die Leistung der Arbeitnehmer zu erfassen und dem jeweiligen Leistungsträger zuzurechnen. Hierdurch sinken die Verhaltensunsicherheiten bezüglich möglicher Leistungszurückhaltungen und unmittelbar auch die Transaktionskosten. Bei komplexen Prozessen ist dem entgegen aufgrund höherer Verhaltensunsicherheit auch mit höheren Transaktionskosten zu rechnen. Über die jeweiligen Anforderungen an das Humankapital zur Aufgabenerfüllung, beeinflussen die Produktionsprozesse auch die Produktionskosten. Einfache, wenig komplexe Arbeitsprozesse erfordern typischerweise geringere Qualifikationen, welche sich auch im jeweiligen Lohnniveau und somit in den Produktionskosten niederschlagen. Höhere Qualifikationsanforderungen, welche typischerweise mit komplexen Leistungsprozessen einhergehen, führen entsprechend zu einem höheren Produktionskostenniveau.

Neben diesen beiden Beispielen ließen sich noch zahlreiche andere finden, welche belegen, dass interne und externe Kontextfaktoren systematisch das Niveau der Transaktions- und Produktionskosten und somit auch die relative Vorteilhaftigkeit der jeweiligen Personalstrategien beeinflussen. [7] Diese Beispiele zeigen noch einmal die Bedeutung des internen- und externen Unternehmenskontextes für das Zustandekommen von Personalstrategien, woraus geschlossen werden kann, dass diesen Faktoren auch bei der *Erklärung* des Zustandekommens Bedeutung beizumessen ist. Es zeigt sich aber, dass das transaktionskostentheoretische *Mo-*

dell kaum in der Lage ist, derartige unabhängige Variablen einzubinden, da hier das Instrumentarium fehlt, um die Wirkungen auf modellendogene Größen abzubilden und Aussagen zur Beeinflussung der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements durch Kontextvariablen zu machen. [8]

Wie die obigen Beispiele aber auch zeigen, ist es unter Rückgriff auf Zusatzannahmen und –aussagen möglich, den Bezug zwischen relevanten Kontextvariablen und den Variablen des transaktionskostentheoretischen Modells herzustellen. Wenn sich also modellkonforme Zusatzannahmen (d.h. Annahmen, die den Kernannahmen und –aussagen der TAKT nicht widersprechen) finden lassen, die systematische Kostenvariationen begründen, wäre es möglich, dass Problem der mangelnden Einbindung des Strategiekontextes (zumindest teilweise) zu lösen.

## 5 Fazit

Nachfolgend sollen die wesentlichen Ergebnisse der Analyse hinsichtlich der Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung des Zustandekommens betrieblicher Personalstrategien noch einmal zusammengefasst werden:

### *Strategieinhalt - Voraussetzungsvolle Inhalte mit zweifelhafter Effizienzvermutung*

Dass das transaktionskostentheoretische Modell zur Erklärung von Personalstrategien die wesentlichen Inhalte, zumindest in Teildimensionen, abdeckt, ist bereits oben deutlich geworden. Die in Kap. 4.1 angeführte modellendogene Kritik zeigt aber die Grenzen der inhaltlichen Erklärung auf. Hierbei sind insbesondere zwei zentrale Kritikpunkte deutlich geworden: Zum einen können die Aussagen des transaktionskostentheoretischen Modells nur unter Rückgriff auf verschiedene implizite Annahmen und Voraussetzungen Geltung beanspruchen. Damit verbunden ist zum anderen die begründete Vermutung, dass durch diese unpräzise Modellierung die “wahren“ Transaktions- und Produktionskosten falsch ausgewiesen werden, was in Hinsicht auf das zentrale Entscheidungskriterium der TAKT, die Kosteneffizienz der jeweils postulierten Personalstrategien in Frage stellt. Darüber hinaus steht auch deren Effektivität zur Lösung personalwirtschaftlicher Problem in Frage, welche innerhalb des Modells nicht ausreichend berücksichtigt wird.

### *Strategiekontext – Erklärungsdefizite mit der Aussicht auf Besserung*

Der relevante Kontext wird nur bruchstückhaft und äußerst global mit der Variable „parametrische Unsicherheit“ (welche analytisch eigentlich eine Konstante ist) in die Erklärung einbezogen, was vermuten lässt, dass die Erklärung auf dieser Basis zu kurz greift. Für die Erklärung von Personalstrategien als bedeutsam vermutete Determinanten des internen und exter-

nen Kontextes lassen sich nicht direkt in die TAKT integrieren, was den unmittelbaren Gebrauchswert des transaktionskostentheoretischen Modells zur Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien einschränkt. Es lässt sich aber auch vermuten, dass diese Beschränkungen durch die Formulierung modellkonformer Zusatzannahmen zumindest ansatzweise überwunden werden können.

#### *Strategieprozesse – Wesentliches bleibt im Dunkeln*

Der Prozess der Formierung von Personalstrategien wird im Prinzip in die "black-box" verwiesen. Die modellendogenen Erklärungsmechanismen liefern eher ökonomische Ex post-Rationalisierungen als adäquate kausale Erklärungen. Erklärungsrelevante Prozesse können im Rahmen der theoretischen Modellierung nicht abgebildet werden. Da insbesondere das Entscheidungsmodell der TAKT lediglich auf ökonomische Rationalität abstellt, bleiben z.B. machtpolitisch intendierte (und emergente) Prozesse der Willensbildung und -durchsetzung unberücksichtigt, welche m.E. auch vor dem Hintergrund der modellendogenen Verhaltensannahmen plausibel sind. Dieses führt zu einer variablenmäßig unterdeterminierten Erklärung betrieblicher Personalstrategien, welche wesentliche Formierungsmomente und -prozesse vernachlässigt. Im Prinzip wird von der beobachtbaren Form und den wesentlichen Inhalten betrieblicher Personalstrategien auf den Formierungsprozess zurückgeschlossen. Dieses Vorgehen dürfte aber in vielen Fällen bestenfalls zweifelhaft sein.

#### *Wege aus dem Erklärungsnotstand: Modellbau*

Es zeigt sich also vor dem Hintergrund des hier verwendeten Bezugsrahmens, dass wesentliche Erklärungsmerkmale durch das transaktionskostentheoretische Modell vernachlässigt werden, welche die Erklärungsleistung zumindest einschränken. Das transaktionskostentheoretische Modell bildet also primär die Inhalte der Personalstrategie ab und formuliert diese ex ante normativ als Handlungsempfehlung bzw. ex post als ökonomische Erklärung der Genese von Institutionen. Dieses ist an sich unproblematisch, zumal das Modell weiterhin hinsichtlich seines einfachen theoretischen Aufbaus (Allgemeinheitsgrad, Sparsamkeit) zur Fundierung personalwirtschaftlicher Fragestellungen attraktiv erscheint. Trotz dieser Attraktivität scheint es nach den Befunden der vorliegenden Analyse zweifelhaft, ob das Modell eine gute (d.h. ursachenadäquate) Erklärung empirisch beobachtbarer personalwirtschaftlicher Handlungsmuster liefern kann. Da in vielen Fällen die modellinduzierte ökonomische Rekonstruktion real existierender Institutionen stark problemverkürzend erfolgt, ist fraglich, ob die spezifische "Hin-Sicht" des Modells auch die relevanten Erklärungsmerkmale erfasst. Der Anspruch

der TAKT bzw. des dargestellten Modells auf die ursächliche Erklärung der Institution "Personalstrategie" muss auf der Basis der vorstehenden Analyse relativiert werden.

Modelltheoretisch gewendet bedeutet dies, dass in Hinsicht auf das Erklärungsobjekt (die Personalstrategie) der Anspruch auf relative Sparsamkeit und hohen Allgemeingrad zumindest zum Teil aufgegeben werden muss, um zu adäquaten Erklärungen zu kommen. Hierbei kann der oben angeführte Bezugsrahmen als "Entwicklungsleitlinie" zur Modellkonstruktion dienen. Es braucht neben Aussagen zu Inhalten auf der Basis der zugrunde liegenden Probleme, auch theoretische Aussagen zur Modellierung der Beziehungen zwischen Inhalt und Formierungsprozess, Inhalt und Kontext bzw. Prozess und Kontext. Es bedarf also theoretisch fundierter Aussagensysteme, welche die Beziehungen und Interaktionsmuster zwischen den verschiedenen Analyseperspektiven aufzeigen. Dies wird nur unter Rückgriff auf verschiedene Theorien gelingen, was einen anspruchsvollen Modellbau bedingt (vgl. zum Modellbau Nienhüser 1996). In einem solchen Kontext können die TAKT bzw. aus ihr abgeleitete Modelle durchaus einen Erklärungsbeitrag leisten. Für sich genommen ist die tatsächliche Erklärungsleistung des transaktionskostenökonomischen Modells bestenfalls bescheiden.

## Anmerkungen

- [1] Ganz im Gegensatz zur amerikanischen und britischen Literatur, vgl. Flanagan u.a. 1989; Mitchel, 1989; Mitchel/Zaidi, 1990; Kleiner u.a., 1988; Lazear, 1995, 1998; Milgrom/Roberts, 1992. Des neueren finden sich auch an den deutschen Sprachraum angepasste Übersetzungen der personalökonomischen "Klassiker" von Edward P. Lazear (Backes-Gellner/Lazear/Wolff, 2001; Wolff/Lazear, 2001).
- [2] Vgl. zu grundlegenden Argumenten zur Vernachlässigung der Produktionskosten im Rahmen der TAKT auch Masten/Meehan/Snyder, 1991: 1f.
- [3] Das gleiche gilt natürlich auch für fast alle anderen Theorien: Erst durch die Formulierung von Zusatzannahmen und –aussagen lassen sich die abstrakten Aussagen der Theorien und Modelle pragmatisch für den Anwendungsfall relativieren oder anders: mit konkreten Inhalten füllen.
- [4] Der zentrale Nutzen eines Bezugsrahmens liegt in seiner Strukturierungsfunktion. Hierbei ist aber der Nachteil zu beachten, dass mit dem Bezugsrahmen noch keinerlei Erklärungsleistung verbunden ist, da theoretisch geleitete Zusammenhangsaussagen in der Regel – die sich auch hier bestätigt - vollkommen fehlen.
- [5] Innerhalb der Transaktionskostentheorie ließe sich das Ausmaß der "Qualität" des Humankapitals, die Höhe der Qualifikation, auch als systematische Variation des Preises des Produktionsfaktors Arbeit annehmen, welche aber analytisch konstant gehalten wird.
- [6] Jackson/Schuler (1995) halten z.B. in ihrem kontingenztheoretischen Human Resource Management-Modell eine Vielzahl von Kontextfaktoren für bedeutsam. Die Autoren nennen (relativ willkürlich) als interne Faktoren Technologie, Organisationsstruktur, Unternehmensgröße, Unternehmenslebenszyklusphase, Unternehmensstrategie und als externe Faktoren rechtliche, politische und soziale Einflüsse, Gewerkschaften, Arbeitsmarktbedingungen, Industriecharakteristika und die nationale Kultur. Da das Modell sich auf dem typischen theoretischen Niveau situativer Ansätze bewegt, fehlen Zusammenhangsaussagen, welche typische Strategiekonfigurationen bei gegebenen Kontextfaktoren überzeugend erklären.
- [7] Hier wären z.B. die Wirkungen der Organisationsstruktur auf die Inhalte und den Prozess der Strategieformierung zu nennen. Vgl. zur allgemeinen Bedeutung der Organisationsstruktur für die Strategiegenese z.B. Bower (1970); Burgelman (1983); Noda/Bower (1996); Hannan/Freeman (1984); Miller/Friesen (1977).
- [8] Obwohl Williamson (1988: 177) dieses Problem erkennt und hieraus die Schlussfolgerung zieht, dass die zukünftige Forschungsagenda der TAKT die soziale Einbettung ökonomischer Transaktionen, mithin die Überzeichnung des ökonomischen Imperativs, stärker berücksichtigen sollte, ist bis dato keine ernstzunehmende Theoriemodifikation erfolgt. Geringfügige, aber leider inkonsequente Ansätze bietet Williamson 1993.

## Literaturverzeichnis

- Alchian, A.A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Vol.62, 1972, S.777-795
- Alewell, D. (1993): Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse, Hamburg
- Alewell, D./Hackert, B. (1998): Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes – Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München/Mering, 1998, S.31-52
- Astley, G.W./Van de Ven, A.H. (1983): Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly, Vol.28, 1983, S.245-273
- Backes-Gellner, U. (1993): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin? Diskussionsbeitrag zur Personalwirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Personalforschung, 7.Jg., 1993, H. 4, S.513-529
- Backes-Gellner, U./Lazear, E.P./Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart
- Bower, J.L. (1970): Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment, Boston/Mass.
- Burgelman, R.A. (1983): A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, in: Academy of Management Review, Vol.8, No.1, 1983, S.61-70
- Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Bd.1, Handlungen und Handlungssysteme, München
- Dow, G.K. (1987): The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.8, 1987, S.13-38
- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 2., überarb. Aufl., Stuttgart u.a., 1995, S.185-235
- Eigler, J. (1996): Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft, Frankfurt a.M.
- Eigler, J. (1997): Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Personalforschung, 11.Jg., 1997, Heft 1, S.5-29
- Festing, M. (1996): Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München/Mering



- Festing, M. (1999): Wissenstransfer durch internationale Personalentwicklung – strategische Bedeutung bei Globalisierung der Unternehmenstätigkeit, in: Martin, A./ Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hg.): Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen? Festschrift für Wolfgang Weber, München/Mering, 1999, S.243-267
- Flanagan, R.J./Kahn, L.M./Smith, R.S./Ehrenberg, R.G. (1989): Economics of the Employment Relationship, Glenview, Ill./London
- Föhr, S. (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9.Jg., 1995, H. 2, S.135-162
- Föhr, S. (1998): Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make or buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenanzeige, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12.Jg., 1998, H. 3, S.319-335
- Frey, B.S. (1993): Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty, in: Economic Inquiry, Vol. 31, 1993, S. 663-670
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad For Practice: A Critique Of The Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review, Vol.21, 1996, No.1, S.13-47
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Vol.91, 1985, No.3, S.481-510
- Granovetter, M. (1990): The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda, in: Friedland, R./Robertson, A.F. (Eds.): Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society, New York, 1990, S.89-112
- Granovetter, M. (1992): Problems of Explanations in Economic Sociology, in: Nohria, N./Eccles, R.G. (Eds.): Networks and organizations: structure, form, and action, Boston, Mass., 1992, S.25-56
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change, in: American Sociological Review, Vol.49, 1984, S.149-164
- Hax, H. (1991): Theorien der Unternehmung – Informationen, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, 1991, S.51-72
- Jackson, S.E./Schuler, R.S. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, in: Annual Review of Psychology, Vol. 46, 1995, S.237-264
- Jennings, P.D. (1994): Viewing Macro HRM From Without: Political And Institutional Perspectives, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.12, 1994, S.1-40
- Kleiner, M.M./McLean, R.A./Dreher, G.F. (1988): Labor Markets and Human Resource Management, Glenview, Ill.

- Kossbiel, H. (1997): Personalwirtschaft, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.3: Leistungsprozeß, 7.Aufl., Stuttgart, 1997, S.401-487
- Kullak, F. (1995): Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben, München/Mering
- Lazear, E.P. (1995): Personnel Economics. The Wicksell Lectures 1993, Cambridge/London
- Lazear, E.P. (1998): Personnel Economics for Managers, New York u.a.
- Macneil, I.R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Vol.47, 1974, S.691-816
- Macneil, I.R. (1978): Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, Vol.72, 1978, S.854-905
- Martin, A. (1996): Die Erklärung der Personalpolitik, Schriften aus dem Institut für Mittelforschung, Heft 5, 1996
- Martin, A./Drees, V. (1999): Vertrackte Beziehungen – Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt
- Martin, A./Nienhüser, W. (1998, Hg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München/Mering
- Martin, R. (1993): The New Behaviorism: A Critique of Economics and Organization, in: Human Relations, Vol.46, No.9, 1993, S.1085-1101
- Masten, S.E./Meehan, J.W./Snyder, E.A. (1991): The Costs of Organization, in: Journal of Law, Economics, & Organization, Vol.7, 1991, No.1, S.1-25
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs
- Miller, D./Friesen, P.H. (1977): Strategy-Making In Context: Ten Empirical Archetypes, in: Journal of Management Studies, Vol.14, 1977, S.253-280
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol.24, 1978, No. 9, S.934-948
- Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: Five Ps for Strategy, in: California Management Review, Vol.30, 1987, No.1, S.11-24
- Mintzberg, H./McHugh, A. (1985): Strategy Formation in an Adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, Vol.30, June 1985, S.160-197
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Vol.6, 1985, No.3, S.257-272
- Mitchell, D.J.B. (1989): Human Resource Management – An Economic Approach, Boston, Mass.

- Mitchel, D.J.B./Zaidi, M.A. (1990): *The Economics of Human Resource Management*, Cambridge/Oxford
- Neuberger, O. (1990a): *Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.*, in: *Personalführung*, H. 1, 1990, S.3-10
- Neuberger, O. (1990b): *Personalpraxis im Spannungsfeld von Objektivität, Intersubjektivität und Subjektivität*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4.Jg.,1990, H.1, S.21-36
- Neuberger, O. (1994): *Personalentwicklung*, 2., durchgesehene Auflage, Stuttgart
- Neuberger, O. (1997): *Personalwesen I*, Stuttgart
- Nienhüser, W. (1993): *Die historische Bestimmung der Grundlohnbestimmung. Eine Erklärungsskizze auf macht- und transaktionskostentheoretischer Grundlage*, in: Weber, W. (Hg.): *Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen*, Stuttgart, 1993, S.234-268
- Nienhüser, W. (1996): *Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien.*, in: Weber, W. (Hg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte*, Wiesbaden, 1996, S.39-88
- Noda, T./Bower, J.L. (1996): *Strategy Making as Iterated Process of Resource Allocation*, in: *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, S.159-192
- Osterman, P. (1987): *Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets*, in: *Industrial Relations*, Vol.26, No.1, Winter 1987, S.46-67
- Ouchi, W.G. (1978): *The transmission of control through organizational hierarchy*, in: *Academy of Management Journal*, Vol.21, 1978, S.248-263
- Ouchi, W.G. (1980): *Markets, Bureaucracies and Clans*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, No.2, S.129-141
- Pettigrew, A.M. (1988): *Introduction: Researching Strategic Change*, in: Pettigrew, A.M. (Ed.): *The Management of Strategic Change*, New York, 1988, S.1-13
- Pfeffer, J. (1987): *Bringing The Environment Back In: The Social Context of Business Strategy*, in: Teece, D.J. (Ed.): *The Competitive Challenge*, Cambridge, Mass., 1987, S.119-135
- Picot, A. (1982): *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42.Jg.,1982, Nr. 2, S.267-284
- Picot, A. (1991): *Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential*, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, 1991, S.143-170

- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19.Jg., 1990, H. 4, S.178-184
- Picot, A./Wenger, E. (1988): The Employment Relation from the Transaction Cost Perspective, in: Dlugos, G./Dorow, W./Weiermair, K. (Eds.): *Management Under Differing Labour Market and Employment Systems*, Berlin/New York, 1988, S.29-43
- Powell, W.W. (1990): The Transformation of Organizational Forms: How Useful Is Organization Theory in Accounting for Social Change?, in: Friedland, R./Robertson, A.F. (Eds.): *Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society*, New York, 1990, S.301-329
- Richter, R./Furubotn, E.G. (1996): *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen
- Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*, Stuttgart
- Rodehuth, M. (1999): *Weiterbildung und Personalstrategien. Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge*, München/Mering
- Sadowski, D./Backes-Gellner, U./Frick, B./Pull, K./ Schröder, M./Müller, C. (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54.Jg., 1994, H. 3, S.397-410
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 4., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden
- Thompson, J.D./Tuden, A. (1959): Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision-Making, in: Thompson, J.D. u.a. (Hg.): *Comparative Studies in Administration*, Pittsburgh, S. 195-216
- Wächter, H. (1990): Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4.Jg., 1990, H.1, S.55-60
- Welge, M.K. (1987): *Unternehmensführung, Bd.2: Organisation*, Stuttgart
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York/London
- Williamson, O.E. (1980): The Organization of Work. A Comparative Institutional Assessment, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, 1980, S.5-38
- Williamson, O.E. (1984): Efficient Labour Organization, in: Stephen, F.H. (Ed.): *Firms, Organization, and Labour*, London, 1984, S.87-118
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York u.a.
- Williamson, O.E. (1988): The economics and sociology of organizations, in: Farkas, G./England, P. (Eds.): *Industries, firms, and jobs*, New York, London, 1988, S.159-185

- 
- Williamson, O.E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, No.2, S.269-296
- Williamson, O.E. (1993): Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: *Journal of Law and Economics*, Vol.36, April 1993, S.453-486
- Williamson, O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*, New York/Oxford
- Williamson, O.E./Ouchi, W.G. (1981): The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Van den Ven, A./Joyce, W.F. (Eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, 1981, S.347-370
- Williamson, O.E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange, in: *Bell Journal of Economics*, Vol.6, 1975, S.250-278
- Willman, P. (1982): Opportunism In Labour Contracting. An Application of the `Organizational Failures` Framework, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3, 1982, S.83-98
- Wolff, B./Lazear, E.P (2001): *Einführung in die Personalökonomik*, Stuttgart
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1983): 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente, in: *Die Betriebswirtschaft*, 43.Jg., 1983, H.4, S.623-655
- Zald, M.N. (1987): Review Essay: The New Institutional Economics, in: *American Journal of Sociology*, Vol.93, 1987, S.701-708

## **Diskussionsbeiträge (ab 2000)**

- 112 **Jörges, Katharina; Süß, Stefan; 2000:** Das idealtypische Menschenbild virtueller Unternehmen und seine Konsequenzen. Essen
- 113 **Nienhüser, Werner; Becker, Christina; Jans, Manuel; 2000:** Studentische Erwerbstätigkeit und Teilzeit-Studium – Erste Ergebnisse einer schriftlichen Befragung aller Studierenden der Wirtschaftswissenschaften an der Universität GH Essen
- 114 **Michael Weinem; Stefan Carstens; 2000:** Incentive Compatibility of Dual Transfer Pricing
- 115 **Brüggelambert, Gregor; 2000:** Nachteile von Gründungen in jungen Märkten beim Umgang mit Behörden und bei der Kreditaufnahme. Essen
- 116 **Nienhüser, Werner; 2001:** Studentische Erwerbstätigkeit und Probleme im Studium – Eine empirische Analyse geschlechtsspezifischer Unterschiede. Essen
- 117 **Kladroba, Andreas/ Peter von der Lippe; 2001:** Die Qualität von Aktienempfehlungen in Publikumszeitschriften. Essen
- 118 **Horst-Dieter Westerhoff; 2002:** Globalisierung und Bilanzrecht – Einige ordnungspolitische Bemerkungen. Essen
- 119 **Volker Clausen/Hans-Werner Wohltmann; 2002:** Monetary and Fiscal Policy Dynamics in an Asymmetric Monetary Union. Essen
- 120 **Bernd Hayo/Wolfgang Seifert; 2002:** Subjective Economic Well-being in Eastern Europe. Essen
- 121 **Bernd Hayo/Doh Chull Shin; 2002:** Popular Reaction to the Intervention by the IMF in the Korean Economic Crisis. Essen
- 122 **Manuel Jans; 2002:** Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung betrieblicher Personalstrategien. Essen