



**UNIVERSITÄT LÜNEBURG**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Die Erklärung der  
Personalpolitik**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 5

Lüneburg 1996

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

---

**Inhalt**

	<b>Seite</b>
<b>0. Abstract</b>	<b>1</b>
<b>1. Fragestellung</b>	<b>1</b>
<b>2. Personalpolitik im Licht theoretischer Überlegungen</b>	<b>2</b>
a) Personalpolitik als Mittel der Unternehmenspolitik	2
b) Theoretischer und metatheoretischer Hintergrund	4
<b>3. Die Vorgehensweise bei der Erklärung der Personalpolitik</b>	<b>8</b>
a) Theoretische Modelle	9
b) Theoretischer und metatheoretischer Hintergrund	13
<b>4. Ansätze zur Erklärung der Personalpolitik</b>	<b>15</b>
a) Theorie der Strukturinkonsistenz	15
b) Das Modell des sozialen Austauschs	21
c) Transaktionskosten-Ansatz	27
d) Das Modell kollektiver Entscheidungsfindung	36
<b>5. Zusammenfassung: Figur und Grund</b>	<b>52</b>
Literatur	56

## 0. Abstract

Der vorliegende Beitrag befaßt sich mit wissenschaftlichen Ansätzen zur Erklärung der Personalpolitik von Unternehmen. Zunächst wird diskutiert, inwieweit die existierenden Ansätze überhaupt miteinander verglichen werden können. Eine Hauptschwierigkeit besteht darin, daß die jeweiligen Ansätze das in Frage stehende Phänomen (die „Personalpolitik“) ganz unterschiedlich konzipieren. Ein weiteres Problem besteht darin, daß die Theorien für die Erklärung der Personalpolitik nicht „unmittelbar“ verwendet werden können. Theorien dienen als Grundlage für die Konstruktion von „theoretischen Modellen“. Ein Modell ist aber keine stringente logische Ableitung aus der jeweiligen Theorie. Die Erklärungsleistung erfolgt also durch das Erklärungsmodell, eine Beurteilung der dahinterstehenden Theorie ist nur indirekt möglich. Im vorliegenden Beitrag werden vier Erklärungsmodelle aus unterschiedlichen Forschungstraditionen betrachtet. Das Modell kollektiver Entscheidungsfindung wird als besonders leistungsfähig herausgestellt.

## 1. Fragestellung

Wie läßt sich erklären, warum ein Unternehmen eine bestimmte Personalpolitik betreibt? Es gibt zahlreiche Antworten auf diese Frage. Die Frageformulierung selbst legt bereits eine Antwort nahe: weil die jeweilige Personalpolitik dem Unternehmen nützt. Weshalb sonst sollte ein Unternehmen eine bestimmte Politik „betreiben“? Trotz seiner hohen Suggestivkraft kann diese Antwort aber nicht überzeugen. Sie läßt fast alles offen, insbesondere die Frage, worin der Nutzen der Personalpolitik besteht: in der Gewinnmaximierung, der Vermögenssteigerung, der Sicherung des „sozialen Friedens“ .....?

Ein wenig mehr Inhalt besitzt eine Variante des Nutzenargumentes: die Personalpolitik ist demnach eine Folge der jeweiligen Unternehmenspolitik, sie dient der Umsetzung der jeweils anvisierten langfristigen Unternehmensziele. Auf diese „Ableitungsthese“ wird im folgenden eingegangen. Sie dient als Ausgangspunkt, um das Anliegen von besser gestützten (wissenschaftlichen) Erklärungsversuchen zu verdeutlichen.

## 2. Personalpolitik im Licht theoretischer Überlegungen

### a). Personalpolitik als Mittel der Unternehmenspolitik

Die Ableitungsthese wird selten von empirisch arbeitenden Forschern vertreten. Sie ist auch selten als empirische Hypothese gemeint, sie ist vielmehr ein Postulat, das sich auf die Verwirklichung einer geordneten Unternehmensführung richtet. Immerhin läßt sich die Ableitungsthese aber auch als empirische Behauptung begreifen und ihre Gültigkeit kann - zumindest im Prinzip - auch empirisch überprüft werden. Notwendig ist hierzu allerdings, daß die Begriffe „Unternehmenspolitik“ und „Personalpolitik“ begrifflich schärfer gefaßt werden. Es zeigt sich dann, daß die begriffliche Schwäche gleichzeitig eine inhaltliche Schwäche ist. Die Ableitungsthese setzt nämlich voraus, daß die jeweilige Politik Ergebnis einer bewußten Gestaltung ist. Der Akteur „Unternehmung“ oder aber die „Unternehmensleitung“ setzt demnach klar bestimmte Ziele, die anschließend mit den Mitteln einer bestimmten Politik umgesetzt werden.<sup>1</sup> Tatsächlich „verfolgen“ viele Unternehmen(sleitungen) in diesem Sinne auch eine bestimmte Politik, inwieweit sie jedoch im gewünschten Sinne zur Geltung kommen kann, ist äußerst fraglich. Die tatsächlich verwirklichte Politik unterscheidet sich meistens erheblich von der intendierten Politik. Dies hat mehrere sehr unterschiedlich Gründe.

Die Ableitungsthese setzt - wie gesagt - einen mit einem einheitlichen Willen ausgestatteten Akteur voraus. Dieser Voraussetzung widersprechen jedoch die Ergebnisse der empirischen Forschung. Die anzustrebenden Ziele eines Unternehmens - und in noch größerem Maße die hieraus abzuleitenden Handlungsstrategien - sind normalerweise äußerst umstritten. Organisationen handeln nicht als monolithische Willensträger, der unternehmerische Wille verändert sich vielmehr ständig als Ergebnis der Auseinandersetzungen zwischen den Koalitionen der Organisations-teilnehmer.<sup>2</sup>

Eine zweite Schwäche der „Ableitungsthese“ ist hiermit unmittelbar verbunden: das „Politische“ zeigt sich ja nicht in einem einheitlichen Willen, der sich gewissermaßen von selbst umsetzt, sondern in der Widerständigkeit, im Streit um das richtige Handeln, in der Mühsal der Handlungsausführung. Gerade im Personalbe-

---

<sup>1</sup> Zu verschiedenen Sichtweisen der Personal- bzw. Unternehmenspolitik vgl. Martin 1989, Martin u.a. 1995.

<sup>2</sup> Vgl. Cyert/March 1963.

reich liegt erheblicher Zündstoff für „politische“ Auseinandersetzungen, denn es gibt eine Reihe von Interessengegensätzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die aus grundsätzlichen Gründen nicht beseitigt werden können, es kann allenfalls gelingen, sie durch immer wieder neue Anstrengungen auszubalancieren.<sup>3</sup> Dies wird auch im deutschen Betriebsverfassungsrecht unterstellt; nicht zufällig enthält es explizite Regelungen zur Institutionalisierung der politischen Auseinandersetzung um die Personalarbeit. Eine dritte Schwäche der Ableitungsthese besteht in der naiven Vorstellung, eine verabschiedete Politik setze sich auch problemlos um.

Schließlich sei auf die gravierendste Schwäche der Ableitungsthese verwiesen: die implizite Unterstellung, die „geplante“ Politik sei die entscheidende Kraft, die das Personalgeschehen prägt. Tatsächlich schlägt sich das Charakteristische der betrieblichen Personalpolitik aber nicht in den verabschiedeten Plänen und Programmen nieder. Die bewußt initiierten Gestaltungsbemühungen bilden nur eine schwache Kraft im Feld von wesentlich mächtigeren Einflußkräften. Die eigentliche Politik bildet sich gewissermaßen hinter dem Rücken der Akteure heraus, sie manifestiert sich im Strom der Einzelereignisse, d.h. ihre Gestalt entsteht nicht durch die Gestaltungsbemühungen der Akteure, die sie sogar häufig nicht angemessen wahrnehmen und einschätzen können. Personalpolitik ist nicht das Handlungsprogramm „der“ Unternehmung, sondern das „emergente“ Muster, das aus den vielen einzelnen personalbezogenen Entscheidungen im Unternehmen gewebt wird.<sup>4</sup> Diese Sichtweise provoziert natürlich sofort die Frage, welche Wirkkräfte die Personalpolitik eines Unternehmens prägen und ob es möglich ist, zu allgemein gültigen Aussagen über das „Entstehen“ der jeweiligen Personalpolitik zu gelangen. Tatsächlich gibt es eine Reihe von theoretischen Ansätzen, die auf diese Frage eine Antwort versuchen. Auf einige wichtige Ansätze soll im folgenden eingegan-

---

<sup>3</sup> Ein fast logischer Widerspruch liegt im Doppelcharakter der Lohnkosten. Aus Sicht des Kapitaleigners sind die Löhne Aufwendungen, für die Arbeitnehmer dagegen der persönliche Ertrag ihrer Arbeit. Löhne werden von Arbeitgebern als Anreizinstrument verwendet, das je nach Leistung variabel gestaltet werden soll, die Arbeitnehmer sind dagegen an einer von Leistungsschwankungen unbeeinträchtigten Kontinuität der Lohnzahlung interessiert. Ein wichtiger Gegensatz ergibt sich außerdem aus dem Interesse der Arbeitgeber an einer flexiblen, der jeweiligen wirtschaftlichen Lage entsprechenden Beschäftigung, dem das Interesse der Arbeitnehmer an sicheren Arbeitsplätzen gegenübersteht. Fundamentale Interessengegensätze finden sich praktisch in jedem Funktionsbereich des Personalwesens (vgl. Martin 1994).

<sup>4</sup> Diesen Gedanken verwendet Mintzberg zur Beschreibung unternehmerischer Strategien, vgl. Mintzberg 1995.

gen werden. Es erfolgt eine Gegenüberstellung der Grundannahmen dieser Theorien, eine Darstellung ihrer Voraussagen und insbesondere eine Erörterung der jeweils unterstellten Wirkungsmechanismen. Die betrachteten Theorien gehen von sehr unterschiedlichen Hintergrundvorstellungen aus. Aus diesem Grund läßt sich auch nicht ohne weiteres entscheiden, welche dieser Theorien der Vorzug gebührt. Schwierigkeiten des Vergleichs ergeben sich bereits aus dem Tatbestand, daß jede der Theorien einen anderen Aspekt der Wirklichkeit herausstellt, d.h. selbst die Frage, was unter einer Personalpolitik zu verstehen ist, wird sehr unterschiedlich beantwortet. Unterschiedliche Auffassungen bestehen also bereits darüber was „Personalpolitik“ überhaupt ist, wie sie sich beschreiben läßt bzw. wie sie beschrieben werden sollte.

Trotz dieser Schwierigkeiten soll am Ende der Versuch einer Integration der verschiedenen Ansätze unternommen werden. Diese Integration ist möglich, weil die theoretischen Ansätze alle in gleichem Maße wichtige Aspekte herausstellen. Allerdings schwankt die Bedeutsamkeit der je nach Ansatz unterstellten Bewegungskräfte. In bestimmten Bedingungskonstellationen überwiegen die Bewegungskräfte, die von der einen Theorie beschrieben werden, und die von den anderen Ansätzen beschriebenen Bewegungskräfte treten zurück. Sie „verschwinden“ aber nicht, sie prägen gemeinsam mit den sich jeweils vordrängenden Kräften das Geschehen. Ihre Wirksamkeit entspricht dem „Hintergrund“ im Verhältnis zu der sich abzeichnenden „Figur“. In bestimmten Bedingungskonstellationen bildet die eine Gruppe von Kräften die sich herausbildende Figur, in anderen Bedingungskonstellationen ist es eine andere Gruppe von Kräften - alle übrigen bilden komplementär hierzu den Hintergrund. Immer ist es jedoch das gesamte Kräfteverhältnis, das das Bild der Personalpolitik bestimmt.

#### b) Ein Dilemma der Personalpolitik

Nach Tsui u.a. befindet sich die Personalpolitik in einem Dilemma.<sup>5</sup> Sie strebt nach einer doppelten Flexibilität, die sich aber nicht gleichzeitig verwirklichen läßt. Ei-  
nerseits sind Unternehmen an flexiblen Beschäftigungsverhältnissen interessiert. Wenn sich ihr Bedarf an Arbeitskräften verändert, dann wollen sie auf möglichst

einfache und kostengünstige Art die Stärke ihrer Belegschaft anpassen können (externe Flexibilität). Arbeitgeber mit dieser Orientierung sehen in dem einzelnen Arbeitnehmer nicht viel mehr als seine Arbeitskraft. Längerfristige Verpflichtungen (also z.B. auch eine Beschäftigungsgarantie bei rückläufiger wirtschaftlicher Lage) werden vermieden. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterliegt einem rein ökonomischen Kalkül. Andererseits haben viele Arbeitgeber auch ein starkes Interesse an „interner“ Flexibilität. Damit ist die Bereitschaft der Mitarbeiter angesprochen, sich proaktiv bei ihrer Arbeit zu engagieren, im Interesse des Unternehmens zu handeln, auch wenn hiermit persönliche Einschränkungen und besondere Belastungen verbunden sind, freiwillig Pflichten zu übernehmen, die sich arbeitsvertraglich nicht im Detail fixieren lassen usw. Eine solche Arbeitshaltung ist allerdings nur dann zu erwarten, wenn sich das Unternehmen seinerseits verpflichtet, die besonderen Interessen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen und zu fördern. Um die interne Flexibilität zu fördern, muß sich die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern daher von einem rein ökonomischen Austauschverhältnis hin zu einer dauerhaften sozialen Beziehung entwickeln.

Wie man leicht einsieht, sind beide Orientierungen und Beziehungsmuster (ökonomischer versus sozialer Austausch) nur schwer gleichzeitig aufrechtzuerhalten. Tsui u.a. gehen davon aus, daß in jedem Unternehmen Kräfte in beide Richtungen hin wirken, letztlich gewinne jedoch immer eine der beiden Tendenzen die Oberhand. Von Interesse ist daher die Frage, welche Faktoren die Herausbildung der einen und welche Faktoren die Herausbildung der anderen Personalpolitik fördern. In Abbildung 1 sind wichtige Einflußfaktoren aufgeführt.

---

<sup>5</sup> Tsui u.a. 1995 sprechen von der „Wahl“ zwischen verschiedenen Beziehungsmustern im Verhältnis von Organisation und Beschäftigten. Die Beziehung manifestiert sich in verschiedenen „employment practices“.

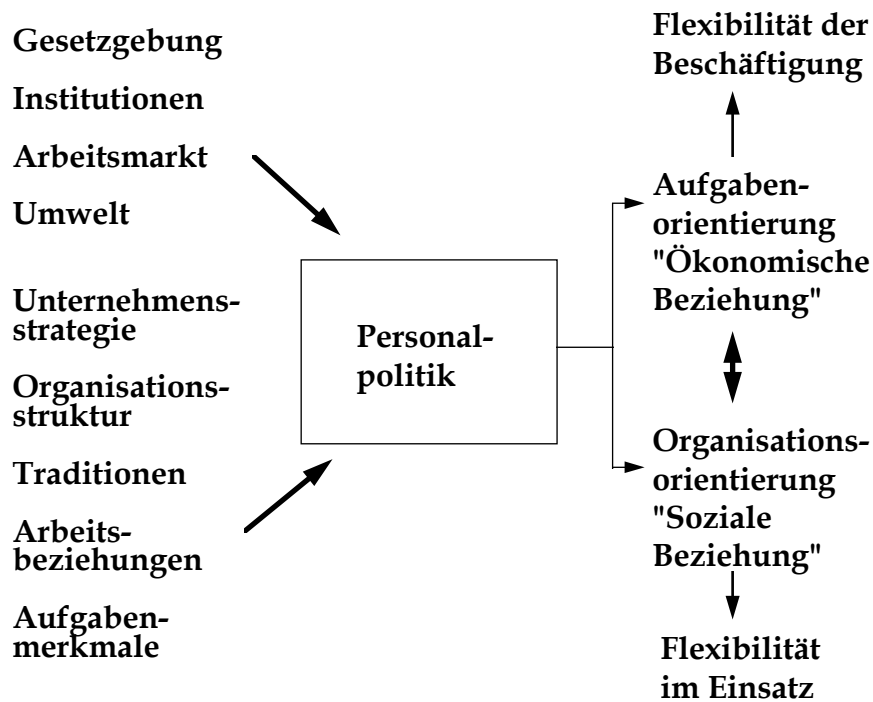


Abb. 1: Das Beschäftigungsverhältnis nach Tsui u.a. 1995

Auf einige der genannten Determinanten sei kurz eingegangen. Eine wichtige Rolle spielt nach Tsui u.a. die Gesetzgebung. Wenn in einem Land ein starker Kündigungsschutz besteht, dann tendieren die Unternehmen in diesem Land in besonderer Weise zu einer Segmentierung der Arbeitskräfte: das schwer lösbare Standardarbeitsverhältnis bleibt der Kernbelegschaft vorbehalten. In der Peripherie etablieren sich „prekäre“ Beschäftigungsverhältnisse (Zeitarbeit, Befristung), die es den Unternehmen möglich machen, sich dem schwankenden Arbeitskräftebedarf anzupassen.

Warum dies so ist, darauf gehen Tsui u.a. zwar nicht ausführlich ein, i.w. verdeutlicht das genannte Beispiel aber ihre Hauptargumentation, wonach Organisationen nach Freiräumen für ihr Handeln, also nach Flexibilität streben.<sup>6</sup>

Aber nicht nur die staatlichen Vorgaben „regulieren“ (genauer: „beeinflussen“) das Verhalten der Unternehmen, auch die Arbeitsbeziehungen (das Verhältnis zwi-

<sup>6</sup> Die Ziele der staatlichen Arbeitspolitik werden durch die Gegenbewegungen innerhalb der Wirtschaft oft konterkariert, das Flexibilitätsstreben der Unternehmen dürfte hierbei eine tragende Rolle spielen. Zahlreiche Beispiele liefert der Arbeitsschutz (Beschäftigung von Behinderten, besonderer Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer, Mutterschutz) aber auch die Arbeitsförderung (ABM-Maßnahmen, Förderung der Weiterbildung).



schen Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretern und Unternehmen) prägen die Personalpolitik. In einem Unternehmen, in dem traditionell eine starke „Gegnerschaft“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern besteht, wird sich als Leitlinie der Personalarbeit kaum die arbeitnehmerbezogene Commitment-Strategie herausbilden.<sup>7</sup>

Daß Tsui u.a. auch im Arbeitsmarkt eine wichtige Determinante der Personalpolitik sehen, ist wohl kaum überraschend:

„... where labor supply is plentiful, employers may want to conserve their money and limit their future obligations by offering the more limited job-focused relationship. Conversely, when the labor supply is tight organizations may want to make themselves a more attractive employer by offering the organization-focused relationship.“

Dieser ökonomischen Tendenz sind aber verschiedene Grenzen gesetzt. Eine dieser Grenzen entsteht aus der Natur von Beziehungen: sie lassen sich nicht - je nach schwankender Günstigkeit - einfach verändern, ohne daß die Glaubwürdigkeit leidet.

Mit der Determinante „Institutionen“ verweisen Tsui u.a. auf eine Erkenntnis der allgemeinen Organisationsforschung, wonach Organisationen häufig nicht einem Nutzen-Kosten-Kalkül folgen, sondern Praktiken übernehmen, die als „legitim“ erachtet werden, d.h. man folgt der dominierenden Expertenmeinung, den Gewohnheiten der Branche, man will sich nicht negativ von der Vorgehensweise anderer Unternehmen abgrenzen. Aus diesem Grunde gleicht sich auch die Personalpolitik in den großen Medienunternehmen oder in High-Tech-Unternehmen, die Personalpolitik in den klein- und mittelständischen Unternehmen der Textilbranche ist oft sehr ähnlich usw.

---

<sup>7</sup> Also keine „Organisationsorientierung“ i.S. von Tsui u.a.

### 3. Die Vorgehensweise bei der Erklärung der Personalpolitik

Wie an diesen Beispielen deutlich wird, suchen Tsui u.a. nicht nach einer gemeinsamen theoretischen Klammer für die in Abbildung 1 angegebenen Variablenbeziehungen. Zur Begründung ihrer Einzelhypothesen verwenden sie Erklärungsmuster, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Organisationstheorie stammen. Wesentlich geschlossener ist die Argumentation in den Ansätzen, die im folgenden behandelt werden. Diese sind in einer ganz bestimmten theoretischen Tradition verankert und besitzen daher auch eine relativ stringente Argumentationsführung. Die Personalpolitik wird allerdings nicht durch eine direkte Bezugnahme auf die jeweilige *Basistheorie* erklärt. Zur Erklärung der Personalpolitik werden *theoretische Modelle* benutzt, die aus den jeweiligen Theorien abgeleitet werden. Die Erklärung der Personalpolitik ist also nur ein spezieller Anwendungsfall der allgemeinen theoretischen Zusammenhänge.

Die Auswahl der im vorliegenden Beitrag behandelten Ansätze ist nicht zufällig. Sie repräsentieren wichtige Traditionen sozialwissenschaftlichen Denkens. Der ökonomische Ansatz stellt die handlungsleitende Kraft des Nutzenprinzips heraus, die Theorie der Strukturinkonsistenz dagegen sucht nach Erklärungen aus Sicht der Funktionsvoraussetzungen des sozialen Systems, gibt also - ganz im Gegensatz zum ökonomischen Ansatz - den Handlungsabsichten der Akteure nur geringes Gewicht. Eine vermittelnde Position nimmt das Modell des sozialen Austauschs ein. Handlungsleitend ist, gemäß dieser Betrachtungsweise, das jeweils herrschende soziale Paradigma. In der Konstruktion bzw. Herausbildung des sozialen Paradigmas manifestieren sich sowohl die Beeinflussungsversuche der sozialen Akteure als auch die auf beharrenden Kräfte sozial verankerter Institutionen. Auch das Modell der kollektiven Entscheidungsfindung richtet sein Interesse auf die Vermittlung der individuellen Handlungslogik mit den sozialen Strukturvoraussetzungen. In diesem Ansatz wird vor allem der Prozeßcharakter politischen Handelns herausgestellt, zentrale Bedeutung erhält die Art der Regulierung der Handlungsabsichten der Organisationsteilnehmer. So unterschiedlich die vorgestellten Ansätze auch argumentieren, sie behandeln alle gleichermaßen wichtige Mechanismen der sozialen Vermittlung und des Entstehens politischer Handlungskonstellationen. Wie sich herausstellt, widersprechen sich die Aussagen der Ansätze zwar in der einen oder anderen Hinsicht, letztlich stehen die Ansätze aber eher in

einem sich ergänzenden als in einem sich widersprechenden Verhältnis. Nur durch eine simultane Betrachtung der unterschiedlichen organisationalen Wirkungskräfte gelangt man zu einem realistischen Bild über das Entstehen und die Wirkungsweise der organisationalen Personalpolitik.

#### a) Theoretische Modelle

Ein theoretisches Modell spezifiziert die Beziehungen zwischen ausgewählten Variablen. Üblicherweise unterscheidet man zwischen „unabhängigen“ und „abhängigen“ Variablen.<sup>8</sup> Die Ausprägung der abhängigen Variablen soll erklärt werden. In unserem Fall ist die jeweilige Personalpolitik eines Unternehmens zu erklären. Die Personalpolitik ist also die abhängige Variable. Erklärt werden soll, warum man in bestimmten Fällen die eine, in anderen Fällen eine andere Form der Personalpolitik vorfindet. Die verschiedenen Formen der Personalpolitik sind also die Ausprägungen der abhängigen Variablen. Zur Erklärung herangezogen werden die jeweiligen unabhängigen Variablen. Das Zusammenwirken der unabhängigen Variablen bestimmt, welche Ausprägung die abhängige Variable annimmt, d.h. welche Form der Personalpolitik anzutreffen ist. Die im folgenden betrachteten Modelle haben (bis auf eines) jeweils nur zwei unabhängige Variablen. Jede der unabhängigen Variablen besitzt nur zwei Ausprägungen. Wir haben es also mit sehr einfachen Modellstrukturen zu tun.<sup>9</sup>

Durch die Gegenüberstellung der unabhängigen und der abhängigen Variablen erhalten wir aber noch keine vollständige Erklärung. Im Gegenteil, wir beschreiben damit eigentlich nur den erklärungsbedürftigen Tatbestand. Erst noch zu klären ist die Frage, warum das Zusammenwirken der unabhängigen Variablen die jeweilige Ausprägung der abhängigen Variablen hervorbringt. Eine befriedigende Erklärung erfordert also die Angabe des wirksamen *Verhaltensmechanismus*. Innerhalb der Modelldarstellung und Modellprüfung taucht dieser Verhaltensmechanismus nicht

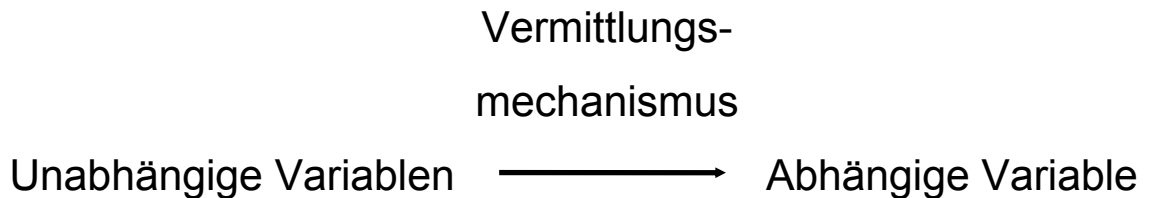
---

<sup>8</sup> In ökonomischen Modellen spricht man oft von exogenen und endogenen Variablen. Exogen heißen Variablen, deren mögliche Verursachung im Modell nicht weiter betrachtet wird, es interessiert nur deren Bedeutung für die Veränderung der endogenen Variablen. Endogene Variable können gleichzeitig abhängig und unabhängig sein, denn die Variablen können sich untereinander beeinflussen. Unabhängigkeit bezieht sich immer auf das Verhältnis zu anderen Variablen.

<sup>9</sup> Dazu kommt, daß die Art und Weise, wie die unabhängigen Variablen zusammenwirken, um die abhängige Variable hervorzubringen ebenfalls von einer denkbar einfachen Struktur ist.

explizit auf, er ist es aber, der aus theoretischer Sicht das eigentliche Interesse verdient.<sup>10</sup>

Ein Modell besitzt also die folgende logische Struktur:



In Abbildung 2 erfolgt eine Gegenüberstellung der im folgenden betrachteten Ansätze zur Erklärung der Personalpolitik. Die Modellvariablen sind besonders herausgestellt. Wie man sieht, sind die abhängigen Variablen - die Formen der Personalpolitik - nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar. Jeder der Ansätze entwirft ein ihm eigenes Bild des gleichen Phänomens: alle Ansätze sprechen über die Personalpolitik, meinen aber doch sehr unterschiedliche Aspekte.

---

<sup>10</sup> Einen puren Empiriker muß dies nicht bekümmern, er kann zufrieden sein, wenn sich das Modell „bewährt“, ihn interessiert, ob immer dann, wenn die unabhängigen Variablen eine bestimmte Ausprägung annehmen, auch die abhängige Variable die vorausgesagte Ausprägung besitzt. Auf eine wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung hiermit sei an dieser Stelle verzichtet.

Die Erklärung der Personalpolitik in Organisationen			
Merkmale der theoretischen Ansätze	Transaktions-kostentheorie	Modell kollektiver Entscheidungsfindung	Modell des sozialen Austauschs
<b>Vetreter</b>	Williamson 1985	Martin 1996	Burns 1990
<b>Methodologischer Hintergrund</b>	Methodologischer Individualismus	Emergenz kollektiver Vermittlungssysteme	Symbolischer Interaktionismus
<b>Metaphysischer Hintergrund</b>	Selektionskraft ökonomischer Kräfte	Kristallisierung von handlungs-entlastenden Systemen	Soziale Paradigmata als Ergebnis historischer Auseinandersetzungen
<b>Akteure</b>	Marktteilnehmer	Koalitionen der Organisationsteilnehmer	Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Systemkräfte)
<b>Verhaltensannahmen</b>	Beschränkte Rationalität Opportunismus Risikoneutralität	Beschränkte Rationalität Beschränkte Kooperation Beschränktes Risikoverhalten	Rationalität Sozialisierte Motivation
<b>Verhaltensmechanismus</b>	Minimierung der Transaktionskosten	Entlastung durch Verstärkung	Orientierung der Verhaltensstrategie an der jeweiligen Sozialbeziehung
<b>Unabhängige Variablen</b>	<i>Merkmale der Transaktion</i> Kontrollmöglichkeiten Investitionen in Humankapital	<i>Merkmale der Beziehung</i> Komplexität Interessengegensätze Machtverteilung	<i>Dominanz von Systembedürfnissen</i> Integration vs. Differenzierung Physische vs. soziale Anpassung
<b>Abhängige Variable</b>	<i>Personalpolitik entspricht dem "institutionellen Arrangement"</i> Spot-Market Obligational Market Primitive Team Relational Team	<i>Personalpolitik entspricht dem Regulierungsmechanismus</i> Bürokratische Regulierung Politische Regulierung Kollegiale Regulierung Politische Arena Symbolische Regulierung Laisser faire-Politik	<i>Personalpolitik als Mittel der Befriedigung von Systembedürfnissen</i> Scientific Management Human Relations Kontingenzstrategie Institutionelle Strategie
			Udy 1990
			Systemtheorie
			Stimmigkeit kultureller Orientierungen
			(Systemkräfte)
			.
			Reduktion von Strukturspannungen

Abb. 2: Modelle zur Erklärung der Personalpolitik

Theorien sind selektiv und zwar schon im Hinblick auf den in Frage stehenden Gegenstand selbst. Es mag überraschen, daß Theorien auch die abhängigen Variablen sehr spezifisch definieren, selbstverständlich ist, daß die theoretischen Ansätze mit unterschiedlichen Erklärungsvariablen arbeiten. Williamson als Vertreter des Transaktionskosten-Ansatzes verwendet zur Erklärung der Personalpolitik zwei unabhängige Variable: die Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers und die (notwendigen) betriebsspezifischen Investitionen in Humankapital. Aus der Kombination dieser beiden Merkmale ergeben sich vier typische „institutionelle Arrangements“, die die Personalpolitik eines Unternehmers prägen. Der unterstellte Verhaltensmechanismus, der diese Arrangements hervorbringt, ist das Streben der Unternehmen nach Minimierung der Transaktionskosten. Diese „Präzisierung“ des Transaktionskosten-Ansatzes<sup>11</sup> ist nicht unproblematisch. Unterstellt wird nämlich von vornherein eine sehr einseitige Handlungssituation: im Zentrum steht die Perspektive des Unternehmens, dessen Transaktionskosten werden betrachtet, seine Kontrollmöglichkeiten und Investitionen in Humankapital. Dreht man die Perspektive um, betrachtet man das Beschäftigungsverhältnis also aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer, kommt man zu anderen Voraussagen.<sup>12</sup> Auf einer „höheren“ theoretischen Ebene resultiert hieraus aber kein Einwand gegen die Transaktionskosten-Theorie, denn der eigentliche Ausgangspunkt dieser Theorie ist ja gerade der relationale Charakter der Handlungsweisen der Marktteilnehmer. Tauschbeziehungen (und die Mitgliedschaft in einer Organisation ist eine spezielle Tauschbeziehung) müssen die Handlungsweisen der Tauschpartner gleichzeitig berachten, nur ihr Zusammenwirken läßt ein bestimmtes institutionelles Arrangement entstehen. Dieser Grundgedanke wird von Williamson aber leider nicht konsequent auf unsere Fragestellung angewandt.

Dies zeigt zweierlei - und zwar allgemein, also unabhängig von dem beispielhaft betrachteten Transaktionskosten-Ansatz. Erstens, die Spezifizierung der Aussagen im theoretischen Modell folgt nicht unbedingt schlüssig aus dem zugrundeliegenden theoretischen Argumentationsgerüst. Zweitens, um den Möglichkeiten des theoretischen Ansatzes gerecht werden zu können, darf man nicht nur die konkrete Modellformulierung betrachten, man muß vielmehr den gesamten Argumentati-

---

<sup>11</sup> D.h. diese von Williamson gewählte Form der Anwendung für die Erklärung der Personalpolitik.

<sup>12</sup> Vgl. Nienhüser 1996.

onshintergrund berücksichtigen. In Abbildung 2 sind daher auch die allgemeineren Merkmale der jeweiligen Theorien aufgeführt. Die Unterscheidung zwischen Theorie und Modell wird besonders betont, weil Argumente, die gegen eine spezielle Modellformulierung sprechen, nicht unbedingt auch die theoretische Hintergrundargumentation treffen müssen. Aus ein und derselben Theorie können sehr unterschiedliche Modelle „abgeleitet“ werden. Dies hat seinen Grund in der Notwendigkeit bei der Modellformulierung spezielle Annahmen zu treffen, die zutreffen können oder auch nicht. Diese impliziten Annahmen sind auch dem Forscher selbst oft nur undeutlich bewußt. In gewisser Hinsicht sind Modelle zwar Konkretisierungen der dahinterliegenden Theorie, sie sind aber sicher keine Operationalisierungen.

#### b) Theoretischer und metatheoretischer Hintergrund

Die in Abbildung 2 angeführten Ansätze gehen von sehr verschiedenen Vorüberlegungen aus. Dies zeigt sich schon bei den „Handlungsträgern“, die in den verschiedenen Theorien berücksichtigt werden. Während der Transaktionskosten-Ansatz die Marktteilnehmer betrachtet, gibt es in der Theorie der Strukturinkonsistenz eigentlich überhaupt keine identifizierbaren Akteure, das Organisationsgeschehen wird nicht von den Mitgliedern der Organisation, sondern von den jeweils dominierenden Systemkräften bestimmt.

Die Ansätze, die dem Verhalten von individuellen Akteuren eine gewisse Relevanz beimessen, machen sehr unterschiedliche Annahmen über die verhaltensdeterminierenden Kräfte. Während der Transaktionskosten-Ansatz eine abgemilderte Form rationalen Verhaltens unterstellt, geht Burns in seinem Modell des sozialen Austauschs von vollständiger Rationalität aus (die von der jeweils sozialisierten Motivation mehr oder weniger gezähmt wird).

„Oberhalb“ des konkret unterstellten Verhaltensmechanismus angesiedelt sind Vorstellungen über die Bedeutsamkeit verhaltendeterminierender Wirkkräfte. Im Modell des sozialen Austausch wird unterstellt, daß sich die Sozialbeziehungen im Zuge historischer Auseinandersetzungen entwickeln und verfestigen. Ganz anders wird dies in der Theorie der Strukturinkonsistenz gesehen. Hier wird unterstellt, daß Sozialbeziehungen zu kultureller Stimmigkeit hin konvergieren. Zu einer sozial be-

stimmten Kultur passen z.B. keine auf Mißtrauen basierenden Kontrollmaßnahmen.

Eng mit der Vorstellung über die verhaltenssteuernden Kräfte verbunden, ist der methodologische Ansatzpunkt der Theoriebildung. Vom Anspruch her gesehen, verfolgt der Transaktionskosten-Ansatz einen methodologischen Individualismus. Alles Geschehen läßt sich nach dieser Auffassung grundsätzlich auf das Verhalten einzelner Akteure zurückführen. Tatsächlich läßt sich dieser Ableitungszusammenhang in der konkreten Verwendung des Transaktionskosten-Ansatzes aber nur bedingt nachvollziehen. Oft bleibt völlig unklar, welche Akteure denn nun tatsächlich betrachtet werden. So wird beispielsweise nicht deutlich herausgestellt, ob jeder einzelne Organisationsteilnehmer, ein repräsentativer oder typischer Arbeitnehmer oder aber die Arbeitnehmersvertretung betrachtet werden soll. Der theoretische Ansatz von Burns gründet in den Vorstellungen des symbolischen Interaktionismus, einem Ansatz der weniger den einzelnen Akteur als vielmehr die jeweiligen Beziehungsmuster betrachtet. Untersucht wird die Konstruktion von Sinnwelten durch die Akteure und deren verhaltensleitende Wirkungen.

Zwischen diesem „spirituellen“ Ansatz und dem „materialistischen“ Weltbild der Ökonomie liegen „eigentlich“ Welten. Beide Ansichten müssen - von ihrem Ausgangspunkt her betrachtet - zu gänzlich unterschiedlichen und unvergleichbaren Beschreibungen der Realität (und damit der Personalpolitik) gelangen. Löst man nun aber die konkreten theroretischen Modelle aus ihrer metatheoretischen Verankerung, so verlieren sich diese Unvereinbarkeiten. Es scheint durchaus möglich, die Formen der Personalpolitik, die aus dem Burnsschen Ansatz „folgen“ auch mit Hilfe transaktionskostentheoretischer Überlegungen zu „erklären“ und umgekehrt.<sup>13</sup>

Möglicherweise führt der Versuch, die „gleichen“ Ausprägungen der abhängigen Variablen - durch unterschiedliche theoretische *Ansätze* (nicht: durch unterschiedliche *Modelle*) zu erklären, zu einer Klärung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Theorien. Auf eine solche Gegenüberstellung wird an dieser Stelle aber verzichtet. Wir wollen uns den einzelnen Ansätzen in ihrer jeweils eigenen Logik zuwenden.

---

<sup>13</sup> Ähnliches gilt für die anderen der angeführten Ansätze.



Aus unserer eigenen Sicht - d.h. aus Sicht der Theorie organisationaler Entscheidungsfindung - erfolgt abschließend der Versuch, die unterschiedlichen Grundüberlegungen der theoretischen Ansätze miteinander zu verbinden.

#### 4. Ansätze zur Erklärung der Personalpolitik

##### a) Theorie der Strukturinkonsistenz

Die Theorie der Strukturinkonsistenz verweist zurecht auf die Bedeutsamkeit von Systemkräften, von Einflußgrößen also, die unabhängig vom (und u.U. auch gegen das) Wollen und Handeln einzelner Akteure ihre Wirksamkeit entfalten. Ebenso wie für Tsui u.a. (s.o.) ist der Ausgangspunkt der Überlegungen von Udy der Tatbestand, daß Organisationen unvermeidlich mit konfliktären Anforderungen konfrontiert werden, die nicht „gelöst“, allenfalls „gehandhabt“ werden können. Managementpraktiken sind nichts anderes als Versuche, mit den konfliktären Anforderungen zurechtzukommen. Udy wählt allerdings einen wesentlich abstrakteren Zugang. Während Tsui u.a. unmittelbar von den Zielen des Arbeitgebers ausgehen, wählt Udy einen „funktionalistischen“ Ansatz: nicht die Ziele des Unternehmens bzw. der Unternehmensleitung stehen zur Debatte, sondern allgemeine Systemanforderungen. Systemanforderungen formulieren gewissermaßen die Voraussetzungen organisationalen Handelns, werden sie nicht erfüllt, dann „zerbricht“ die Organisation.

Udy verwendet einen speziellen Organisationsbegriff (vgl. Abbildung 3). Das Gebilde, das üblicherweise als „Organisation“ bezeichnet wird ist bei ihm das „Administrative System“; die „Organisation“ ist für Udy nur ein Element dieses Administrativen Systems, nämlich ein System von Rollen, einschließlich der Personen, die diese Rollen innehaben. Das Rollensystem existiert allerdings nicht „freischwebend“, sondern ist auf bestimmte Ziele hin ausgerichtet und bedient sich zur Zielerreichung einer bestimmten Technologie, d.h. eines Systems physischer Tätigkeiten und Einrichtungen.

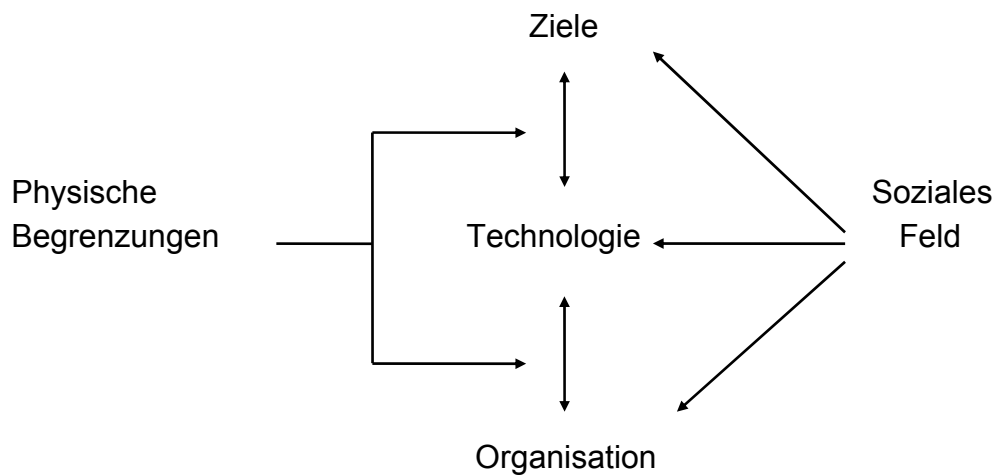


Abb. 3: Das Administrative System nach Udy

Nun können aber auch die jeweiligen Ziele nicht „freischwebend“ erreicht werden: die physischen Tatsachen sowie die sozialen Gegebenheiten setzen den grundsätzlich denkbaren Gestaltungsmöglichkeiten der Technologie harte Grenzen. Nach Udy besteht ein grundsätzlicher Konflikt zwischen den Anforderungen, die aus der physischen Natur einerseits und der sozialen Umwelt andererseits resultieren. Manche Ziele lassen sich nur auf eine Art und Weise technisch verwirklichen, die sozial unerwünscht ist,<sup>14</sup> und manches was sozial erwünscht ist, ist technisch nicht möglich. Der Konflikt ist dann relativ gering, wenn sich das Administrative System „spezialisieren“ kann, indem es sich auf einen einzelnen sozialen Sektor ausrichtet. Ein Beispiel für eine solche Ausrichtung ist ein Sozialsystem, das zwar die Ziele sozial normiert, die Ausgestaltung der Technologie und der Organisation (der Rollenbeziehungen) aber offenläßt. Die Technologiegestaltung und die Rollengestaltung erhält auf diese Weise so viele Freiheitsgrade, daß der potentielle Konflikt zwischen physischen und sozialen Anforderungen leicht gehandhabt werden kann (bzw. erst gar nicht auftritt). Eine solche einfache Struktur findet man praktisch aber nur in vorindustriellen Gesellschaften. In modernen Gesellschaften ist diese Form der Anpassung nicht möglich, d.h. der strukturelle Konflikt zwischen physischen und sozialen Anforderungen kann auf diese Weise nicht gelöst werden, da sich in modernen Gesellschaften und damit in den dort existieren-

<sup>14</sup> Ein Beispiel ist der Widerstand gegen das Betreiben von Atomkraftwerken, ein anderes die gesundheitlichen und psychologischen Auswirkungen von kostengünstigen Produktionsformen wie Akkord-, Nacht- und Fließbandarbeit.

den Organisationen die sozialen Normierungen auf alle drei der in Abbildung 3 genannten Bereiche gleichzeitig richten.

Die typische Form der Anpassung ist hier die strukturelle Ausdifferenzierung des Sozialsystems. Es entstehen Subsysteme, die sich jeweils nur auf ein soziales Segment ausrichten. Hierdurch wird eine Entlastung von den Anforderungen der anderen Segmente möglich. Beispielsweise befaßt sich der operative Kern in einem Industrieunternehmen mit der Perfektionierung der Produktionsverfahren (also mit der Technologie), der Absatzbereich wird hiervon entkoppelt, er ist auf den Bereich der Ziele hin orientiert und auch nur zum Teil auf den Bereich der Rollenbeziehungen: die Rollenflexibilität ist im Absatzbereich wesentlich größer als in der Produktion.<sup>15</sup> Ähnliche Spezialisierungen findet man für die anderen Subsysteme von Industrieunternehmen. Aus dieser Differenzierung resultiert allerdings ein neues Systemproblem: die verschiedenen Subsysteme dürfen zwar partiell ein Eigenleben entwickeln, sie müssen andererseits aber auch wieder miteinander vermittelt werden.

Die Überlegungen von Udy stellen also zwei Systemprobleme heraus: die Koordination der Subsysteme und die Auflösung der Spannung zwischen den Anforderungen des physischen und des sozialen Systems. Die Systemprobleme stellen sich je nach Situation in unterschiedlicher Schärfe. Sie stellen sich aber alle gleichzeitig. Das Management kann sie aber nur partiell angehen, es tendiert zu *typischen* Lösungen, die ihr Scheitern immer schon in sich tragen. Diese Managementstrategien sind in Abbildung 4 wiedergegeben. Sie orientieren sich an der Lösung des jeweils dominierenden Systemproblems und vernachlässigen damit unvermeidlich die anderen gleichzeitig bestehenden Systemprobleme.

---

<sup>15</sup> Im Marketingbereich gibt es üblicherweise wesentlich mehr Freiraum für das Verhalten der Organisationsmitglieder als in anderen Bereichen der Organisation, die Arbeitsvorgänge werden weniger reglementiert, d.h. es gibt wesentlich weniger Regelungen und formale Vorschriften.

	Integration	Differenzierung
Physische Anpassung	Scientific Management	Kontingenz-Strategie
Soziale Anpassung	Human Relations	Institutionelle Strategie

*Abb. 4: Managementstrategien als Antworten auf Systemprobleme*

Interessanterweise besitzen die rein theoretisch herausgearbeiteten Strategien eine historische Entsprechung. Dem sogenannten „Scientific Management“ geht es in der Tat um eine „Programmierung“ von Arbeitsabläufen, es richtet sich auf die Integration aller Arbeitsprozesse und ihre Steuerung mit Hilfe von Plänen und Verfahrensvorschriften. Das Scientific Management orientiert sich vor allem an der Perfektionierung der physischen Abläufe, die sozialen Wirkungen werden tendenziell vernachlässigt - ein Punkt, der die „tayloristische“ Arbeitsgestaltung nach wie vor in Verruf bringt.

Die „Human Relations-Bewegung“ gilt in historischer Sicht als Korrektiv einer einseitig auf Optimierung der Arbeitsabläufe ausgerichteten Managementstrategie. Sie überwindet diese Strategie aber nur partiell, die grundlegenden Arbeitsbedingungen werden nicht verändert, es werden lediglich ihre negativen Auswirkungen abgemildert. Die Pflege der Human-Relations ist letztlich also nur der „Reparaturbetrieb“ des Taylorismus. Soziale Bedürfnisse werden ins Kalkül der Personalführung einbezogen und mit Hilfe „psychotechnischer“ Methoden befriedigt.<sup>16</sup>

Taylorismus und Human-Relations-Management sind jedoch nicht nur historische Phänomene. Tayloristische Arbeitsprozesse prägen auch heute noch viele Bereiche der Fertigung. Auch neuere Entwicklungen im Management wie „business reengineering“, „lean management“ und „Toyotismus“ huldigen tayloristischen Prinzipien und viele Unternehmen betreiben eine ausgefeilte Sozialpolitik.

<sup>16</sup> Durch gezielte Personalauswahl, Motivforschung, Führungskräfte-schulung, vertrauensbildenden Maßnahmen usw., zur Darstellung vgl. Kieser 1993.

Auf die beiden „Differenzierungsstrategien“ geht Udy leider nicht sehr ausführlich ein. Unter einer Kontingenzstrategie versteht Udy die Ausdifferenzierung von Organisationsbereichen, um eine möglichst effiziente Auseinandersetzung mit der jeweiligen Aufgabenumwelt zu gewährleisten. Die ausdifferenzierten Einheiten müssen andererseits miteinander verbunden werden und eine allzu große Fragmentierung ist zu verhindern. Als Beispiel für eine Kontingenzstrategie nennt Udy die Matrixorganisation. Wichtiger als dieses Beispiel ist jedoch der Grundgedanke der Kontingenzstrategie: es gibt nicht mehr den „one best way“, in dem Arbeitsprozesse organisiert werden sollten, angestrebt wird die Anpassung an die jeweiligen Besonderheiten der Aufgabe. Aus personalpolitischer Sicht zählen daher zur Kontingenzstrategie alle Maßnahmen, die auf eine Differenzierung des Personalwesens gerichtet sind. Ein Beispiel ist die Ausgliederung von Unternehmensbereichen, ohne daß die Verfügungsgewalt aus den Händen gegeben wird. Ein anderes Beispiel ist die Wahl unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse (Leiharbeit, Teilzeitarbeit) für bestimmte Tätigkeitsgruppen.

Die institutionelle Strategie folgt im Gegensatz zur Kontingenzstrategie nicht der Aufgabenlogik, sondern richtet sich an sozialen Einflußstrukturen aus. Organisationen sind den Ansprüchen von Interessengruppen ausgesetzt, die sich oft widersprechen. Durch eine Ausrichtung einzelner Unternehmenssegmente auf diese Einflußgruppen hin können die resultierenden Konflikte entschärft werden. Ein Beispiel ist die Aufteilung von Unternehmensbereichen nach Einflußsphären der Gesellschafter oder Manager (statt nach sachlichen Gesichtspunkten). Ein anderes Beispiel ist die Abtrennung von Betriebsteilen, um die Ausbreitung von Gewerkschaftseinfluß zu mindern oder um die Forderungen von Umweltschutzgruppen abzulenken.

### Würdigung

Zwei Grundüberlegungen von Udy verdienen in besonderem Maße Beachtung. Die erste richtet sich auf die Funktion der Managementstrategien. Die zweite auf die angemessene Analyseebene.

(1) Managementstrategien dienen im wesentlichen der Handlungsentlastung.

Letztlich führt keine der Managementstrategien zu einer befriedigenden Lösung. Jede konzentriert sich auf die aktuell dominierenden Systemkräfte und vermindert den hieraus resultierenden Druck. Das soziale System gelangt damit aber nicht in einen Gleichgewichtszustand. Die vernachlässigten Systemkräfte entfalten - auch wenn sie aktuell nicht dominieren und ignoriert werden - Wirkung und führen über kurz oder lang zur Notwendigkeit, hierauf zu reagieren. Im Zuge des Ein- und Ausschwingens der gegenläufigen Systemkräfte gelingt jedoch eine temporär stabile Orientierung. Die jeweils geltende Managementstrategie dient als Denk- und Handlungsrahmen, der ein kontinuierliches Agieren möglich macht.

(2) Das Unternehmensgeschehen wird weniger von den vermeintlichen Akteuren als vielmehr von Systemkräften bestimmt.

In der Theorie der Strukturinkonsistenz zählt weniger das Management, als vielmehr das Managementsystem. Dieses ist aber nur bedingt eine eigenständige Kraft. Es besitzt eine dienende Funktion, es ist darauf gerichtet, einen Ausgleich zwischen den konfliktären Systemerfordernissen herbeizuführen. Den Ausschlag für die jeweilige Ausrichtung der Managementstrategie/der Personalpolitik gibt die relative Stärke der Systemerfordernisse. Den Managern bleibt - nach Udy - dieser Zusammenhang meistens verborgen. Die verfolgte Strategie erhält vielmehr eine ideologische Rechtfertigung, in der die Manager ihre aktive Rolle herausstreichen.<sup>17</sup>

Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen: zwar kann die Bedeutsamkeit von Systemkräften nicht deutlich genug herausgestrichen werden, andererseits verfügt die Unternehmensführung durchaus auch über Handlungsoptionen. Eine befriedigende Erklärungsleistung wird man nicht dadurch erzielen, daß man den Einfluß einer der beiden Ebenen (also der Systemkräfte auf Organisationsebene und der Willenskräfte auf Individualebene) ignoriert. Aus diesem Grund wird in unserem eigenen Ansatz (s. Abschnitt 4d) eine „mittlere“ Analyseebene gewählt, die die Einflußwirkungen der beiden anderen Verhaltensebenen integriert.

---

<sup>17</sup> Deutlich wird diese „Verblendung“ des Managements immer dann, wenn an irgendeiner Stelle im Unternehmen größere Probleme auftreten. Diese werden selten als Systemprobleme wahrgenommen sondern „personalisiert“, d.h. man untersucht nicht die grundlegenden systemischen Entwicklungen; für Probleme verantwortlich gemacht wird der zuständige Manager.

## b) Das Modell des sozialen Austauschs

Ähnlich wie Tsui u.a. (s.o.) gründet auch Tom Burns die Differenzierung von Verhaltensstrategien auf den Unterschied von ökonomischem und sozialem Tausch.<sup>18</sup> Je nachdem welche Art der Beziehung, d.h. welche Art „sozialen Paradigmas“, gilt, kommen unterschiedliche Verhaltensregeln zur Anwendung. Diese Verhaltensregeln „konstituieren, strukturieren und regulieren“ die Interaktion. Welche Regelsysteme gelten, ist abhängig von der Geschichte der jeweiligen Sozialbeziehung:

„Social rule systems are historical products of transactions among social agents. In the course of creating, interpreting, implementing and reforming social rule systems, agents cooperate, conflict, and engage in power struggles. There is a politics and creative dynamics to rule processes.“<sup>19</sup>

Ebenso wie in der Theorie der Strukturinkonsistenz von Udy wird auch im Modell des sozialen Austauschs von Burns nicht von letztlich stabilen Beziehungsmustern ausgegangen. Die Beziehung der Akteure ist vielmehr Gegenstand ständiger Auseinandersetzungen. Solange sie jedoch gelten, liefern die Beziehungsmodi allerdings die Voraussetzungen für stabile Verhaltenserwartungen.

Für Burns können soziale Interaktionen mit Spielen verglichen werden, für die bestimmte Spielregeln gelten. Spiele in diesem Sinne sind institutionelle und kulturelle Bezugsrahmen. Sie definieren die Rolle der Teilnehmer, die Beziehungen zwischen den Rollen, die Verteilung der Ressourcen, Beschränkungen und Optionen sowie normative Verhaltenserwartungen und Regeln. Burns geht auf diese Elemente einer Beziehung leider nicht näher ein. Auch findet man bei ihm keine explizite Bezugnahme auf das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Burns geht es vielmehr um eine allgemeingültige Beschreibung von Sozialbeziehungen. Er beschränkt sich auf die abstrakte Beschreibung möglicher „Spielsitua-

---

<sup>18</sup> Die Differenzierung findet sich bereits bei Blau 1964. Ebenso wie Blau, so betont auch Burns, daß beiden Formen des Austauschs letztlich soziale Prozesse zugrundeliegen. Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern kann ganz allgemein als Vertragsverhältnis verstanden werden: beide Seiten vertrauen auf die Einlösung bestimmter Erwartungen, sie übernehmen explizit und implizit Verpflichtungen, entwickeln Vorstellungen über die Natur der Beziehung usw. Der juristische Vertrag ist in dieser Sicht nur die formale Seite, verhaltenswirksam ist die „mentale“ Konzipierung des Arbeitsverhältnisses durch die Beteiligten, vgl. Rousseau/Parks 1993.

<sup>19</sup> Burns 1990, 132.

tionen“. Es geht um eine realitätsnähere Abbildung von Interaktionsbeziehungen, als sie die ökonomische Spieltheorie bietet. Diese befaßt sich mit klar spezifizierbaren Austauschrelationen, d.h. sie bewegt sich im Paradigma des ökonomischen Tausches.

Im ökonomischen Tausch besteht Klarheit über das Tauschobjekt, die Tauschpartner haben nur ein Interesse, nämlich die Maximierung ihres eigenen Nutzens, die Tauschpartner haben kein „Gedächtnis“, jede Tauschhandlung wird als isolierter Akt gesehen, es geht den Interaktionsteilnehmern um das Ergebnis des Tausches und nicht um die Beziehung. Tatsächlich tritt aber der ökonomische Austausch der Spieltheorie in der Realität nur selten in Reinform auf, er ist allenfalls eine spezifische Form des sozialen Austauschs. Soziales Handeln ist wesentlich stärker beziehungs- als unmittelbar ergebnisorientiert. Die Interaktionspartner betrachten also nicht nur das unmittelbare Nutzen-Kosten-Verhältnis ihres Handelns, sondern haben eine umfassendere und längerfristige Perspektive: sie richtet sich auf die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Beziehung. Beziehungen sind elastischer als Tauschhandlungen. Sie werden letztlich zwar nur dann aufrechterhalten, wenn sie sich auch „auszahlen“, es erfolgt jedoch keine rigide und kontinuierliche Nutzen-Kosten-Abschätzung. Man erbringt Vorleistungen ohne unmittelbare Gegenleistungen zu erwarten, der Zeitpunkt der Gegenleistung wird nicht festgeschrieben, die Tauschhandlungen richten sich nicht nur auf ein einziges Tauschobjekt, die Beziehung selbst wird wertvoll und wird nicht ohne weiteres preisgegeben, bei Vernachlässigung der implizit eingegangenen Verpflichtungen entwickelt man Schuldgefühle usw.

Es ist eine empirische Frage, in welchem Ausmaß originär „ökonomische“ Beziehungen (z.B. zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern) tatsächlich „soziale“ Beziehungen im beschriebenen Sinne sind. Letztlich lassen sich diese sozialen Beziehungen aber durchaus auch mit Hilfe des ökonomischen Nutzenkonzepts beschreiben. Hierzu bedarf es keiner neuartigen Spieltheorie. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, daß soziale Beziehungen oft nicht ausreichend dadurch beschrieben werden, daß man sie als langfristige Tauschrelationen auffaßt. Beziehungen (z.B. zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern) sind oft wesentlich stärker sozial „verklammert“ als dies das reine Nutzenkalkül unterstellt. Sie liegen



gewissermaßen „vor“ den Nutzenüberlegungen, denn sie legen fest, welche Wertmaßstäbe gelten, sie formulieren Erwartungen, sie definieren die Angemessenheit von Auffassungen und Verhaltensweisen, und sie spezifizieren soziale Sanktionen, die aus einer Regelverletzung resultieren. Soziale Beziehungen entwickeln gewissermaßen ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten, Nutzenüberlegungen treten zurück, die sozial vermittelten Erwartungen werden befolgt, ohne daß man jeweils von neuem darüber nachdenkt.

Diese Beschreibung legt eigentlich nahe, daß sich jede soziale Beziehung (also auch die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihrem jeweiligen Arbeitgeber) aus ihrer eigenen Entwicklungsgeschichte definiert. Die sozialen Regeln bilden sich aus der gemeinsamen Erfahrung heraus und geben dem Sozialsystem ihre unverwechselbare Prägung. Insofern ist es überraschend, daß Burns schließlich doch auf eine allgemeingültige Beschreibung von sozialen Beziehungen abzielt. Er verwendet hierzu die folgenden beiden Merkmale, die die Art der Sozialbeziehung festlegen:

- die Art der motivationalen Orientierung und
- die Status- und Autoritätsunterschiede.

In dem erstgenannten Merkmal läßt sich - sehr vereinfacht - der Unterschied zwischen einer eher ökonomischen und einer eher sozialen Beziehung erkennen. Das Handeln ist manchmal von einer stark individualistischen, ein andermal von einer eher sozialen Orientierung geprägt. Dies ist leicht einzusehen. Ähnliches gilt auch für das zweite Merkmal: die Bedeutsamkeit der Macht. Interessant ist die „spieltheoretische“ Explikation des Machtverhältnisses durch Burns. Sind die Tauschgüter der Interaktionspartner von ungleichem Wert, so wird sich keine Beziehung entwickeln können. Dies ist nur möglich wenn der Partner mit dem weniger geschätzten Tauschgut eine Gegenleistung besonderer Art anbietet: die Anerkennung der Autorität des anderen. Diese Anerkennung umschließt die Bereitschaft, Anweisungen des mächtigen Interaktionspartners auszuführen, deren Inhalt nicht von vornherein spezifiziert ist.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ob damit die Natur von Machtverhältnissen angemessen beschrieben wird, sei dahingestellt. Zu alternativen Konzeptionen der Macht vgl. Martin u.a. 1995.

In Abbildung 5 sind diese beiden Merkmale einander gegenübergestellt. Ihr Zusammenwirken definiert die jeweilige Sozialbeziehung. Ein charakteristisches Merkmal der Sozialbeziehung ist die Entscheidungsregel, die der jeweilige Akteur verwendet. Bei Vorliegen von Paternalismus herrscht eine asymmetrische Entscheidungsregel: der Akteur A ist der alleinige Entscheidungsträger. Im Gegensatz zur Ausbeutungssituation, die von striktem Eigeninteresse geprägt ist, werden in der Situation der paternalistischen Dominanz aber die Interessen des Partners B „berücksichtigt“, d.h. der Akteur hat ein Interesse daran, daß sein Partner B „zufriedengestellt“ wird. Die Solidaritätsbeziehung ist durch eine symmetrische Entscheidungsregel gekennzeichnet, d.h. A und B entscheiden *gemeinsam*.<sup>21</sup> Es herrscht die Norm der Fairness, das Interesse beider Parteien richtet sich auf die Maximierung des gemeinsamen Gewinns und auf Reduzierung von Gewinnunterschieden zwischen den Partnern - die Ergebnisse sollen also „symmetrisch“ verteilt werden.

Dies ist bei den beiden andern Beziehungsmustern nicht der Fall. Zwar ist auch hier die *Entscheidungsregel* symmetrisch, es besteht jedoch kein Interesse an einer symmetrischen *Ergebnisverteilung*. Innerhalb einer Wettbewerbsbeziehung geht es um die Maximierung des Ergebnisunterschieds, im Falle der Gegnerschaft besteht das Interesse vornehmlich darin, dem anderen zu schaden.

Auf das Personalwesen läßt sich diese Typologie im Prinzip ohne große Schwierigkeiten anwenden. Paternalistische Formen der Personalarbeit legen beispielsweise großen Wert auf Sozialleistungen und vermeiden jede Form der Mitbestimmung. Elemente für „ausbeuterische“ Beziehungen findet man in der Beschreibung von Kotthoff/Reindl über „seelenlosen Arbeitshäuser“:<sup>22</sup> Interesse besteht nur an der Arbeitskraft des Mitarbeiters, nicht an seiner Person. Das Arbeitsverhalten wird kontrolliert, Fehlverhalten wird bestraft usw.

Solidarität in den Arbeitsbeziehungen sollte sich erkennen lassen an der Verteilung der Wertschöpfung, den Bildungs- und Erholungsmaßnahmen, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, im wenig normierten Arbeitseinsatz, in institutionalisierten

---

<sup>21</sup> Die Form der kollektiven Entscheidungsfindung ist hiermit nicht festgelegt.

<sup>22</sup> Vgl. Kotthoff/Reindl 1991.

sierter und informaler Partizipation usw. Sie ist am ehesten zu erwarten in wirtschaftlich gesunden Unternehmen, in denen die Qualifikation der Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor ist, in sogenannten „Kooperativen“ sowie in Unternehmen mit starken, selbstbewußten und konsensorientierten Arbeitnehmervertretungen.

Wettbewerb zeigt sich beispielsweise in der Beharrlichkeit bei Lohnauseinandersetzungen, Gegnerschaft in der Härte dieser Auseinandersetzungen usw.

	Gegenseitigkeit	Selbstbezug
Dominanz	Paternalismus	Ausbeutung
Gleichheit	Solidarität	Gegnerschaft/ Wettbewerb

*Abb. 5: Personalpolitik als soziale Beziehung*

Trotz ihrer empirischen Verwendbarkeit ist die Gegenüberstellung von Burns i.w. idealtypischer Natur. Eindeutige Dominanzbeziehungen sind heutzutage selten und eine völlige Machtgleichheit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wird man ebenso wenig finden. Bei der Anwendung seines Schemas auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis wird man daher nur graduelle Unterschiede erwarten dürfen.

### Würdigung

Burns geht es in seinen Überlegungen - wie beschrieben - vor allem um eine realitätsnähere spieltheoretische Argumentation. Die Spieltheorie sollte nicht - wie es in der ökonomischen Tradition üblich ist - von einem sozialen Vakuum ausgehen und lediglich das pure Eigeninteresse der Akteure herausstellen. Interaktionen finden nur selten zwischen Fremden, sondern meistens innerhalb von sozialen Beziehungen statt. Entsprechend sollte eine Beschreibung der Interaktionssituation nicht nur das Nutzenkalkül, sondern auch sozialwissenschaftliche Konzepte

berücksichtigen. Dies ist nun keine gänzlich neue Idee. Es gibt eine Vielzahl von spieltheoretischen Experimenten, die die Bedeutsamkeit motivationaler Orientierungen herausstellen.<sup>23</sup> Überzeugend und weiterführend ist vor allem die Überlegung, daß sich die Handlungsmotive in gewisser Weise von den Akteuren ablösen. Die Ziele der Akteure sind also nicht in ihr Belieben gestellt. Sie sind vielmehr stark im herrschenden sozialen Paradigma verankert. Institutionen, Rollen, Werthaltungen und Strukturen der Ressourcenzuweisung sind eng aufeinander bezogen und können nicht ohne weiteres aufgelöst werden.

Die in unserer Modellbetrachtung (vgl. die Abbildungen 2 und 5) vorgenommene Trennung zwischen den „unabhängigen“ und der „abhängigen“ Variablen ist daher auch nicht streng kausal zu verstehen. Eine „mechanistische“ Sicht widerspräche dem Grundverständnis des symbolischen Interaktionismus, das den Überlegungen von Burns zugrundeliegt.<sup>24</sup> Die Modellvariablen stehen eher in einem Verhältnis wechselseitiger Verweisung: eine solidarische Beziehung beispielsweise bewirkt Gleichberechtigung im selben Maße wie sie nur möglich ist bei einer Gleichberechtigung der Interaktionspartner.

Zwei Grundüberlegungen des Modells des sozialen Austauschs seien festgehalten.

(1) Sozialbeziehungen sind nicht einfach in die Verfügungsgewalt der Akteure gestellt.

Sozialbeziehungen bestehen aus einem verketteten System aufeinander bezogener Verhaltensregeln, den damit verbundenen Institutionen, Wahrnehmungs- und Denkmustern. Die Veränderung einer Sozialbeziehung ist daher immer ein sehr komplexer, schwieriger und konfliktreicher Vorgang.

---

<sup>23</sup> Vgl. Martin 1996a.

<sup>24</sup> Das soziale Umfeld eines Akteurs ist im Sinne des symbolischen Interaktionismus nicht eigentlich „Umwelt“, denn dieser letztgenannte Begriff impliziert eine strikte Trennung zwischen „Innen“ (dem Akteur) und „Außen“ (der objektiven Welt). Eine solche Trennung ist - nach Auffassung des symbolischen Interaktionismus - jedoch lediglich analytischer Natur, weil die soziale Welt nicht unabhängig vom Akteur existiert. Die soziale Wirklichkeit ist immer eine gedeutete, ausgehandelte - in aufeinander verweisende - Sinnbezüge eingebundene Realität.

(2) Soziale Beziehungen sind ganz wesentlich durch die jeweiligen Machtverhältnisse geprägt.

Mächtige Akteure sind nur selten bereit, die Ergebnisse aus der Beziehung gleichberechtigt aufzuteilen, in der Regel streben sie nach einer Ergebnisverteilung, die das Machtungleichgewicht widerspiegelt. Die weniger mächtigen Akteure dagegen streben nach einer Vergrößerung ihrer Macht. Soweit die Beziehung beiden Seiten eine gewisse Bedürfnisbefriedigung ermöglicht, ist sie aber relativ stabil. Die völlige Machtlosigkeit eines Partners allerdings führt zu einer erheblichen Instabilität.

### c) Transaktionskosten-Ansatz

Der Transaktionskosten-Ansatz gehört zur sogenannten Institutionenökonomie.<sup>25</sup> Wie der Name schon sagt, befaßt sich die Institutionenökonomie mit Institutionen also z.B. mit Organisationen. Dies unterscheidet die Institutionenökonomie von den üblichen mikroökonomischen Betrachtungen, in denen die Unternehmung lediglich als Black Box betrachtet wird.<sup>26</sup> Die Institutionenökonomie läßt sich ein Stück weit auf die Überlegung ein, daß Unternehmensverhalten nicht erklärt werden kann, ohne daß die jeweils vorliegenden sozialen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Sie konzentriert sich hierbei allerdings auf eine bestimmte Gruppe dieser sozialen Rahmenbedingungen, nämlich auf die sogenannten institutionellen Regeln, die die Vertragsbeziehungen zwischen den Marktteilnehmern festlegen. Untersucht wird, welche (ökonomischen) Ursachen dazu führen, daß sich ganz bestimmte institutionelle Regeln herausbilden und wie diese das Verhalten der Akteure bestimmen. Insoweit kann man die Institutionenökonomie auch zu den organisationstheoretischen Ansätzen rechnen.

---

<sup>25</sup> Zur Institutionenökonomie gehört außerdem die Prinzipal-Agenten Theorie. Diese befaßt sich vor allem mit der Frage, wie die Eigenkapitalgeber sicherstellen, daß die Geschäftsführer eines Unternehmens auch in ihrem Sinne handeln. Zur Institutionenökonomie gehört außerdem die Theorie der Verfügungsrechte. Sie befaßt sich u.a. mit den Rechten, die mit dem Eigentum an Unternehmen verbunden sind und sucht nach ökonomischen Gründen für die Herausbildung verschiedener Formen von Eigentumsrechten. Vgl. zur Institutionenökonomie Ebers/Gontsch 1993.

<sup>26</sup> Für die neoklassische Mikroökonomie reduziert sich die Unternehmung auf die Produktionsfunktion. Das einheitliche Streben nach Gewinnmaximierung und nicht etwa der Verlauf interner Entscheidungsprozesse erklärt das Unternehmensverhalten.

Der Transaktionskosten-Ansatz nimmt innerhalb der Institutionenökonomie eine besondere Rolle ein, weil er wesentlich allgemeiner als die anderen Ansätze ist.<sup>27</sup> Er beschäftigt sich z.B. nicht ausschließlich mit organisationalem Verhalten. Sein Interesse gilt vielmehr Vertragsbeziehungen jeder Art. Verträge dienen der Regulierung von Tauschhandlungen. Je nach Art der Tauschbeziehungen treten mehr oder weniger große Komplikationen auf - oder in der Sprache des Ökonomen ausgedrückt: es entstehen Transaktionskosten. Der Transaktionskosten-Ansatz behauptet, daß sich unterschiedliche Formen von Transaktions-Beziehungen herausbilden werden und zwar in Abhängigkeit von den jeweiligen Transaktionskosten, die bei der jeweiligen Transaktionsbeziehung entstehen. Die Höhe der Transaktionskosten bestimmt sich nach grundlegenden Merkmalen der in Frage stehenden Transaktionen. Die Argumentationslogik des Transaktionskosten-Ansatzes läßt sich also wie folgt darstellen:



Transaktionen zwischen wirtschaftlichen Akteuren (z.B. Kauf, Darlehen, Arbeitsvertrag) folgen aber nicht alle den gleichen Gesetzmäßigkeiten. Je nach der Natur der Transaktion (die sich durch bestimmte Merkmale näher charakterisieren läßt, s.u.) treten in mehr oder weniger starkem Maße Probleme bei der Anbahnung, Durchführung und Aufrechterhaltung der in Frage stehenden Transaktionen auf. Aus diesem Grund entstehen unterschiedliche institutionelle Arrangements, deren Funktion darin besteht, dafür zu sorgen, daß die Transaktionen effizient abgewickelt werden. Die zentrale Aussage des Transaktionskostenansatzes ist nun, daß immer die institutionellen Arrangements entstehen, die die geringsten Transaktionskosten verursachen. Es gibt also eine Korrespondenz zwischen den Merkmalen der Transaktion und den institutionellen Arrangements. Diese Korrespondenz entsteht dadurch, daß die Transaktionspartner versuchen, ihre Transaktionskosten zu minimieren.

---

<sup>27</sup> Vgl. Williamson 1985, 1995.

Zur Beschreibung der Tauschbeziehung werden vier Merkmale besonders herausgestellt:

- die Unsicherheit,
- die transaktionsspezifischen Investitionen,
- die Häufigkeit,
- die Komplexität.

Hohe Unsicherheit entsteht beispielsweise dann, wenn die Gefahr besteht, daß einer der Transaktionspartner seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann.<sup>28</sup> Die ökonomische Vernunft empfiehlt für diesen Fall, Sicherungsmechanismen in den Vertrag einzubauen (z.B. Bürgschaften, Versicherungen, Ausfallgarantien).

Damit es zu den gewünschten Transaktionen kommt, sind oft Investitionen notwendig, die nur zu diesem Zwecke und nur für den speziellen Transaktionspartner getätigt werden. Nicht unbeträchtliche Investitionen nimmt beispielsweise ein Unternehmen der Zulieferindustrie vor, wenn es ein Werk ganz in der Nähe des Automobilherstellers erstellt, um so die Transportzeiten und -kosten zu minimieren. Langfristige Vertragsbindungen sind aus Sicht des Transaktionskostenansatzes aber noch ein relativ einfaches Beispiel für ein institutionelles Arrangement. Wesentlich komplexer sind „relationale“ Verträge. In unserem Beispiel könnte sich ein solches (häufig implizites) Vertragsverhältnis entwickeln, wenn es zu engen Kooperationsbeziehungen z.B. in der Forschung und Entwicklung oder bei der Abstimmung von Produktionsverfahren und -prozessen kommt.<sup>29</sup>

Ein drittes kostenwirksames Charakteristikum von Transaktionen ist ihre Häufigkeit. Je häufiger die gleichen oder ähnliche Transaktionen stattfinden, desto geringer sind die durchschnittlichen Transaktionskosten. Die Ursache dafür liegt in

---

<sup>28</sup> Ein weiterer Unsicherheitsfaktor entsteht aus der Möglichkeit, daß der Interaktionspartner um seines eigenen Vorteils willen, bestimmte Teilleistungen nicht oder schlecht erfüllt. Diese Gefahr ist für den Transaktionskostentheoretiker nicht gering zu veranschlagen, da er von einem pessimistischen Menschenbild ausgeht (s.u.). Ein weiterer Unsicherheitsfaktor besteht darin, daß häufig nicht eindeutig festgestellt werden kann, ob der Vertragspartner die vereinbarte Leistung auch tatsächlich erbracht hat.

<sup>29</sup> In Anlehnung an die oben eingeführte Unterscheidung könnte man meinen, daß sich aus einer ökonomischen eine soziale Beziehung entwickelt. Ein solches Begriffsverständnis liegt dem Transaktionskosten-Denken aber fern: die institutionellen Arrangements dienen lediglich der Absicherung der Transaktion z.B. gegen opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners.

Lerneffekten, die Transaktionspartner können gegenseitige Verhalten immer besser abschätzen und perfektionieren das Arrangement zur Abwicklung der Transaktionen.

Schließlich ist noch die Komplexität des Vertragsgegenstandes zu berücksichtigen. Komplexe Tatbestände erfordern - wie leicht einzusehen ist - komplexe Regelungen zur Absicherung der Transaktion.

### Verhaltensannahmen

Die Aussagen des Transaktionskosten-Ansatzes sind eng mit bestimmten Verhaltensannahmen verbunden. Unterstellt wird - anders als in anderen ökonomischen Ansätzen - eine nur begrenzte Rationalität. Dies ist angesichts der Argumentationsweise des Transaktionskosten-Ansatzes auch kaum anders denkbar. Bei vollständiger Rationalität entstünde kein Informationsproblem: die Transaktionspartner könnten dann voraussehen, welche Transaktionsprobleme entstehen werden. Bei der Vertragsgestaltung könnten diese Umstände dann alle berücksichtigt werden und ein besonderes institutionelles Arrangement zur Absicherung der Transaktionsbeziehung wäre überflüssig.

Neben der begrenzten Rationalität unterstellt der Transaktionskosten-Ansatz außerdem das Streben nach Eigennutz: interessant an einer Transaktion ist nur das eigene Ergebnis, Kooperation wird nur gesucht, wenn sie den eigenen Nutzen mehrt. Die Akteure unterstellen dieses ichbezogene Verhalten auch ihren Vertragspartnern, und es ist diese - nach dem Transaktionskosten-Ansatz berechnete - Befürchtung, die es notwendig macht, sich gegen opportunistisches Verhalten des Vertragspartners zu schützen.

Als dritte Verhaltensannahme unterstellt Williamson Risikoneutralität der Akteure - Risiko wird also weder besonders geschätzt noch befürchtet, es wird - wie in der normativen Entscheidungstheorie üblich - „einkalkuliert“, d.h. es dient als linearer Gewichtungsfaktor bei der Auswahl von Verhaltensalternativen. Diese Annahme ist - wie viele empirische Studien zeigen - meistens falsch. Sie impliziert beispielsweise, daß man eher riskiert gar kein Gehalt zu bekommen als ein Gehalt, das



etwas niedriger, dafür aber sicher ist.<sup>30</sup> Menschen verhalten sich nur selten risikoneutral. Letztlich ist die Annahme der Risikoneutralität aber nicht essentiell für den Transaktionskosten-Ansatz. Sie vereinfacht nur die Analyse.

### Die unvollständige Spezifizierung von Arbeitsverträgen

In einer komplexen Welt können Verträge nicht vollständig spezifiziert werden. Dieser Tatbestand gibt dem Transaktionskosten-Ansatz seine besondere Bedeutung. Einfache Tauschhandlungen brauchen kein besonderes institutionelles Arrangement. Sie erfolgen durch Einigung und Übergabe und werden durch Handschlag abgeschlossen und abgesichert. Diese Art von Vertragsbeziehungen ist jedoch selten geworden, insbesondere im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (dies gilt zumindest für die meisten Bereiche der industrialisierten Länder).<sup>31</sup> Würde man die gewünschten Arbeitsleistungen im voraus exakt festlegen, entstünde eine hochgradig unbewegliche Arbeitsorganisation. Organisationen werden ja gerade deswegen gegründet, weil sie mit situativen Besonderheiten gut umgehen können und weil sie sehr flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren können. Diese Flexibilität entsteht durch das Anweisungsrecht des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern. Die zu erbringenden Arbeitsleistungen müssen nicht immer wieder neu ausgehandelt werden, sie werden einfach abgefordert. Einerseits macht also die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages einen flexiblen Personaleinsatz erst möglich, andererseits stellt sich hierdurch auch in besonderer Weise das Transaktionskosten-Problem.

### Transaktionskosten

Zur Gewährleistung effizienter Vertragsbeziehungen entstehen institutionelle Arrangements. Diese verursachen Transaktionskosten.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Einem Arbeitnehmer wäre es also gleichgültig ob er ein sicheres Einkommen von DM 4.800,-- erhält oder ein Einkommen von DM 6.000,-- bei dem allerdings das 20%ige Risiko besteht, überhaupt nichts zu erhalten.

<sup>31</sup> Zur Anwendung des Transaktionskosten-Ansatzes auf die Organisation der Arbeit vgl. Williamson 1981, 1984.

<sup>32</sup> Sind die institutionellen Arrangements ineffizient, dann entstehen ebenfalls Transaktionskosten in Form von hohen Alternativkosten, also Kosten die von einem effizienten Arrangement vermieden würden.

Der Transaktionskosten-Ansatz unterscheidet zwischen Ex-ante-Transaktionskosten und Ex-post-Transaktionskosten. Ex-ante-Transaktionskosten entstehen, bevor der Vertrag überhaupt zustande kommt. Sie umfassen Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten, im Personalbereich also vor allem Kosten, die aufgrund der Personalbeschaffungs- und der Personalauswahlaktivitäten entstehen. Zum Teil werden hierfür von den Unternehmen erhebliche Summen aufgewendet, da Fehlentscheidungen im Personalwesen erhebliche Folgekosten nach sich ziehen können.

Ex-post-Transaktionskosten entstehen nach Vertragsabschluß und sollen sicherstellen, daß die Vertragsbedingungen eingehalten werden und die gewünschten Transaktionen erfolgen. Sie umfassen Kontroll-, Durchsetzungs- und Anpassungskosten, im Personalbereich also vor allem Kosten der Leistungskontrolle und der Konfliktregulierung.

#### Das Modell zur Beschreibung des Beschäftigungsverhältnisses

Zur Beschreibung der Transaktionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern benutzt Williamson zwei der oben genannten Merkmale von Transaktionen. Diese Merkmale werden zur Beschreibung des Beschäftigungsverhältnisses allerdings noch etwas präzisiert. Unsicherheit resultiert - nach Williamson - vor allem aus der *Schwierigkeit der Leistungszuordnung*. Es gibt Beschäftigungsverhältnisse in denen diesbezüglich nur geringe Schwierigkeit bestehen, in anderen Beschäftigungsverhältnissen entsteht die Leistung nur als „Gesamtleistung“, also durch das nur schwer analysierbare Zusammenwirken mehrerer Akteure. Eine Zurechnung der Leistungsbeiträge einzelner Mitarbeiter ist in diesem Fall nicht möglich.

Beschäftigungsverhältnisse unterscheiden sich außerdem hinsichtlich der transaktionsspezifischen Investitionen. Im Personalwesen sind insbesondere die *betriebs-spezifischen Investitionen in das Humankapital* zu nennen. Gemeint sind damit Aufwendungen, die dazu dienen, die Arbeitnehmer zu befähigen, mit den ganz speziellen Anforderungen ihrer Tätigkeiten zurechtzukommen. Nur im Ausnahmefall ist es möglich, eine Person einzustellen, die ohne weiteres die ihr zugewiesenen Aufgaben ausführen kann. Selbst im einfachsten Fall ist eine gewisse Einarbeitungszeit notwendig, um die Besonderheiten der Tätigkeit kennenzulernen, den

Gebrauch von Maschinen einzuüben und organisatorische Abläufe zu beherrschen. Anspruchsvolle Tätigkeiten verlangen darüber hinaus oft noch wesentlich höhere Investitionen. Die Mitarbeiter, die für diese Tätigkeiten vorgesehen sind, müssen sorgfältig ausgesucht werden, sie nehmen an speziellen Einführungsprogrammen teil, sie werden auf spezielle Schulungen geschickt usw. Grundsätzlich werden besondere Transaktionskosten jedoch nicht durch die Höhe der Qualifikation verursacht, sondern durch das Ausmaß des betriebsspezifischen Wissens. Der Arbeitgeber wird versuchen, Fehlinvestitionen zu vermeiden und sich gegen eine frühzeitige „Abschreibung“ der Investitionen zu schützen. Dies geschieht mit Hilfe einer speziellen Personalpolitik, oder, wie es im Transaktionskosten-Ansatz heißt, durch effiziente institutionelle Arrangements.

Die Kombination der beiden Transaktions-Merkmale ergibt vier verschiedene Konstellationen. Sie sind in Abbildung 6 wiedergegeben. In den Zellen stehen die institutionellen Arrangements, die sich gemäß der Argumentation des Transaktionskosten-Ansatzes herausbilden werden.

Leistungszurechnung einfach	Spot Market	Obligational Market
Leistungszurechnung schwierig	Primitive Team	Relational Team
	Gering	Hoch
	Betriebsspezifisches Wissen	

*Abb. 6: Typisierung des Beschäftigungsverhältnisses nach dem Transaktionskostenansatz*

Jede dieser Situationskonstellationen ist durch eine besondere Personalpolitik gekennzeichnet.

Im „Spot-Market“ sind keine speziellen Sicherungsmaßnahmen notwendig. Die Leistungsbeiträge sind leicht zu kontrollieren, der Austausch von Arbeitnehmern

verursacht keine besonderen Kosten, sofern es keine Arbeitsmarktengpässe gibt, kann schnell und ohne großen Aufwand Ersatz geschaffen werden, besondere Einarbeitungszeiten sind nicht notwendig. Entsprechend wenig Aufwand macht die Personalarbeit, sie beschränkt sich i.w. auf die Personalverwaltung.

Sind firmenspezifische Qualifikationen nicht erforderlich, ist also ein Transfer/Ersatz von Mitarbeitern leicht möglich, bestehen jedoch Schwierigkeiten, den individuellen Leistungsbeitrag zu bestimmen, dann wird sich als Regelungsstruktur eine einfache Gruppenorganisation (primitive team) herausbilden. Maßnahmen, die eine langfristige Aufrechterhaltung der Transaktionsbeziehung sicherstellen, sind nicht erforderlich. Die Kontrolle des Leistungsbeitrags erfolgt zweckmäßigerweise über eine gruppenorientierte Organisationsform, in der der Prozeß der Leistungserstellung den einzelnen Gruppen überlassen bleibt und in der die Vergütung an die Gruppenleistung gekoppelt wird. Denkbar ist jedoch auch die Installierung von Beurteilungssystemen, wodurch zumindest auf indirektem Wege eine Kontrolle der Arbeitsbeiträge möglich wird.

Ist der Leistungsbeitrag leicht spezifizierbar, sind jedoch firmenspezifisches Know-how, Einarbeitung, Sozialisation und dergleichen notwendig, so wird sich die Organisationsform des „obligational market“ herausbilden. Sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber haben in dieser Situation ein Interesse an kontinuierlichen Beschäftigungsverhältnissen. Unternehmen werden prozedurale Sicherungsmaßnahmen (Prämien, Sozialleistungen, Aufstiegsketten) ergreifen, um zu vermeiden, daß die Arbeitnehmer ohne weiteres ihren Arbeitgeber wechseln können.

Wenn firmenspezifische Qualifikationen erforderlich sind und wenn gleichzeitig große Zurechnungsschwierigkeiten bestehen, dann bildet sich als Regelungsmuster das „relational team“ heraus. Zu erwarten sind in dieser Situation umfangreiche Sozialisierungsmaßnahmen und die Gewährleistung von kontinuierlicher Beschäftigung. Die Neurekrutierung und -sozialisation von Arbeitnehmern ist kostenintensiv und wird womöglich vermieden. Die fehlende direkte Überwachungsmöglichkeit wird substituiert durch eine Verinnerlichung von Leistungsstandards und es werden Maßnahmen ergriffen, um die organisationale Einbindung zu stärken.

## Würdigung

Auf die Frage nach dem Zustandekommen der institutionellen Arrangements gibt der Transaktionskosten-Ansatz leider keine klare Auskunft. In der Formulierung von Shelanski/Klein handelt es hierbei um ein Auswahlproblem:

„Simply put, transaction cost economics tries to explain how trading partners choose, from the set of feasible institutional alternatives, the arrangement that offers protection for their relationship-specific investments at the lowest total cost.“<sup>33</sup>

Dies ist aber alles andere als überzeugend. Shelanski/Klein vertreten denn auch an anderer Stelle eine gänzlich entgegengesetzte Auffassung:

„Implicit in transaction cost economics is a notion that market forces work to bring about an ‘efficient’ sort between transactions and governance structures, so that exchange relationships observed in practice can be explained in terms of transaction cost economizing. The existence of this selection mechanism is usually assumed rather than explained, though, and thus transaction cost economics is subject of some of the same criticisms that evolutionary economics .... have made of standard microeconomic theory.“<sup>34</sup>

Ein ungelöstes Problem ist, wie sich historische Entwicklungen mit Hilfe des ökonomischen Instrumentariums rekonstruieren lassen.<sup>35</sup> Insbesondere bleibt offen, welche Bedeutung ökonomische Faktoren und welche Bedeutung soziale Traditionen, Ressourcen- und Machtfragen besitzen.<sup>36</sup>

Kritisch zu vermerken ist außerdem, daß in der Behandlung des Beschäftigungsproblems ein sehr einseitiger Standpunkt bezogen wird. Im Zentrum der Argumentation stehen die Transaktionskostenvorteile der Arbeitgeber. Transaktionskosten entstehen jedoch genauso für die Arbeitnehmerseite. Um befriedigend erklären zu

---

<sup>33</sup> Shelanski/Klein 1995, 337 (Im Original ohne Hervorhebung).

<sup>34</sup> Shelanski/Klein 1995, 338.

<sup>35</sup> Vgl. Nelson/Winter 1982.

<sup>36</sup> Auf eine allgemeine methodologische Diskussion wird an dieser Stelle verzichtet. Die Erklärungskraft des Transaktionskosten-Ansatzes wird bekanntlich sehr unterschiedlich beurteilt, vgl. u.a. Robins 1987, Perrow 1986, Ebers 1993, Pfeffer 1994, Sheplinski/Klein 1995.

können, welche institutionellen Arrangements sich herausbilden, müssen beide Seiten gleichermaßen betrachtet werden.<sup>37</sup>

Weiterführend sind vor allem die beiden folgenden Grundgedanken des Transaktionskosten-Ansatzes:

(1) Ökonomisches Verhalten ist eingebunden in ein institutionelles Regelwerk. Im Transaktionskosten-Ansatz wird sogar eine unlösbare Verschränkung zwischen sozialer und ökonomischer Sphäre angenommen.

(2) Institutionelle Arrangements dienen der Absicherung von Transaktionen. Der Transaktionskosten-Ansatz berücksichtigt mit dieser Überlegung, daß es den Akteuren nicht nur um den Austausch geht, Gegenstand der handlungsleitenden Überlegungen ist also oft nicht die einzelne Interaktion, sondern die Beziehung zwischen den Akteuren.

#### d) Das Modell kollektiver Entscheidungsfindung

Abschließend sei ein integratives Modell vorgestellt. Es vereint die oben herausgestellten Grundüberlegungen der anderen Modelle, gibt ihnen allerdings auch ein eigenes Gesicht. Das Modell entstammt der organisationstheoretischen Entscheidungsforschung. Als Modell kann es natürlich nicht alle wichtigen Ergebnisse dieser Forschungsrichtung vereinigen, es ist vielmehr - wie die anderen Modelle auch - eine spezifische Anwendung, es soll das Zustandekommen der organisationalen Personalpolitik erklären.

#### Theorie organisationaler Entscheidungsprozesse

Die empirische Entscheidungsforschung liefert zwar eine Fülle von empirischen Resultaten,<sup>38</sup> eine überzeugende Theorie organisationaler Entscheidungsfindung wurde bislang jedoch noch nicht vorgelegt. Eine Ausnahme macht das bekannte Mülleimer-Modell.<sup>39</sup> Dieses ist jedoch - wie der Name schon sagt - ein Modell -

---

<sup>37</sup> Nooteboom 1993 weist darauf hin, daß transaktionsspezifische Investitionen nicht symmetrisch sein müssen, seine logische Analyse zeigt, wie asymmetrische Spezifität zu verschiedenen Formen der Abhängigkeit der Transaktionspartner führt.

<sup>38</sup> Vgl. u.a. Weber u.a. 1994, Krüssel 1996, Martin 1996a.

<sup>39</sup> Vgl. Cohen/March/Olsen 1972, March/Olson 1976.

und zwar in einer besonderen Form. Seine Aussagen sind in einem Computersimulationsprogramm formuliert. Die Wahl eines Simulationsprogramms für die Modellformulierung ist nicht zufällig, sie ist Ausdruck der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes. Die verbale Beschreibung des Mülleimer-Modells schildert zwar die Grundgedanken des Modells, sie kann aber nicht als Formulierung einer geschlossenen Theorie gelten. Sie bleibt auch in vielfacher Hinsicht unbestimmt. Bemerkenswert ist außerdem, daß die verbale Beschreibung in wesentlichen Punkten von der Modellformulierung abweicht.<sup>40</sup>

Von Interesse für unser Thema ist aber nicht ein einzelnes Modell wie z.B. das Mülleimer-Modell, sondern die Programmatik des entscheidungstheoretischen Ansatzes. Sein Ziel besteht in der Erklärung des Organisationsverhaltens, es soll erreicht werden durch eine realistische Beschreibung des Zustandekommens von organisationalen Entscheidungen. Der natürliche Ansatzpunkt für diese Erklärungsleistung ist die Analyse des Verhaltens der organisationalen Akteure. Aus diesem Grund werden im entscheidungstheoretischen Ansatz auch Ergebnisse der empirischen Verhaltensforschung verwendet.<sup>41</sup> Andererseits wird die Komplexität des organisationalen Geschehens herausgestellt, die durch die Darstellung von Einzelentscheidungen nicht abgebildet werden kann. Die Vertreter des entscheidungstheoretischen Ansatzes betonen daher auch die Bedeutsamkeit von strukturellen Gegebenheiten.<sup>42</sup> Eine Vermittlung beider Positionen ist bislang nicht gelungen.

Um das Vermittlungsproblem zu lösen wird vorgeschlagen, den entscheidungstheoretischen Ansatz im eigentlichen Sinn ernst zu nehmen und den Entscheidungsprozeß in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.<sup>43</sup>

Entscheidungstheoretische Aussagen befassen sich - gemäß diesem Vorschlag - mit Merkmalen des Entscheidungsprozesses, die Analyseeinheit des entscheidungsorientierten Ansatzes ist also nicht das individuelle Verhalten und es ist auch

---

<sup>40</sup> Vgl. Martin 1989b.

<sup>41</sup> Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Zusammenstellung der Erkenntnisse über das individuelle Verhalten in Organisationen durch March/Simon 1958.

<sup>42</sup> Ein prominentes Beispiel hierfür ist das bereits erwähnte Mülleimer-Modell von March und Mitarbeitern. Ein anderes Beispiel ist das weniger beachtete Modell der Handlungsgeneratoren von Starbuck 1983. Dieses Modell organisationaler Verfestigung enthält implizit eine Reihe gehaltvoller Aussagen über die Vermittlung von typischen Strukturmerkmalen in Organisationen mit dem Ablauf von Entscheidungsprozessen, vgl. Bartscher 1996.

<sup>43</sup> Vgl. Martin 1995.

nicht das Verhalten der Organisation, sondern der Prozeß der Entscheidungsfindung selbst. Aussagen über die individuelle und über die organisationale Verhaltensebene lassen sich ohne größere Schwierigkeit über „Brückenhypothesen“ mit Aussagen auf der „mittleren“ Analyseebene Entscheidungsprozeß verknüpfen.<sup>44</sup> In methodologischer Hinsicht ergibt sich hieraus eine wichtige Konsequenz. Eine organisationstheoretische Analyse muß sich nicht notwendigerweise vom methodologischen Individualismus verabschieden. Dieser behauptet, daß sich organisationales Geschehen im Prinzip auf das Verhalten der Teilnehmer an diesem Geschehen zurückführen läßt. Dies ist möglich, ohne daß damit die Wirksamkeit von Systemkräften geleugnet werden muß. Im Gegenteil, die Bedeutsamkeit dieser Kräfte wird noch besonders herausgestellt. Entscheidungshandeln in Organisationen ereignet sich nämlich keinesfalls ungeordnet, zufällig und willkürlich. Organisationen sind kooperative Gebilde, sie entwickeln Strukturen, die die Verhaltensweisen der Akteure miteinander vermitteln.

Im Zuge der Organisationsgeschichte bilden sich Institutionen, Normen und Regeln heraus, deren wesentliche Funktion darin besteht, das individuell ausgerichtete Handeln zu koordinieren. Die so entstehende Ordnung ist gewissermaßen die Kristallisierung von unzähligen Abstimmungshandlungen. Sie koordiniert nicht nur das arbeitsteilige Handeln der Organisationsteilnehmer, sie reguliert auch die gemeinsame Entscheidungsfindung. Es bilden sich „Entscheidungsstrukturen“ heraus, die die Rahmenbedingungen für das Agieren der Organisationsteilnehmer festlegen. Sie bewirken eine erhebliche Handlungsentlastung, lassen andererseits aber auch individuelle Handlungsspielräume.<sup>45</sup> Die Handlungsentlastung entsteht u.a. dadurch, daß die Bedingungen der Willensbildung nicht jedesmal neu ausgehandelt werden können und nicht jedesmal neu ausgehandelt werden müssen. Dennoch erlauben die jeweiligen Entscheidungsstrukturen „politisches“, also interessegeleitetes Verhalten, dieses wird aber selbst bei extremen Interessengegensätzen immer „gemäßigt“ durch die institutionellen Absicherungen, die einer Organisation innewohnen. Selbst wenn diese sich auflösen, dann tun sie dies immer

---

<sup>44</sup> Eng mit diesem Gedanken verbunden ist die Verknüpfung von strukturellen Gegebenheiten mit dem Prozeßcharakter des Entscheidungsgeschehens, worauf an dieser Stelle aber nur verwiesen werden kann, vgl. Martin 1995.

<sup>45</sup> Entscheidungsstrukturen sind einerseits eingebunden in das gesamte Organisationsgefüge, andererseits sind sie selbst Gegenstand von Entscheidungen.



nur „Schicht um Schicht“. Ein schlagartiger Verfall der organisationalen Ordnung ist nur zu erwarten, wenn das organisationale Umfeld ebenfalls zerfällt.

### Verhaltensannahmen

Die metatheoretischen Voraussetzungen des entscheidungsorientierten Ansatzes geben den Akteuren also durchaus einiges - wenn auch nicht das durchschlagende - Gewicht. Der Verhaltensraum der Organisationsteilnehmer wird gewissermaßen „von oben“ durch Systemkräfte begrenzt. Begrenzt wird das strikt interessen geleitete Verhalten, das die ökonomische Theorie unterstellt (s.o.) aber auch von „innen“ her. Die Organisationsteilnehmer verfolgen durchaus - aber nicht nur - ihre eigenen Ziele. Sie entwickeln Interesse nicht nur am Austausch, sondern auch an der Beziehung (s.o.). Die „Mitgliedschaft“ in einer Organisation ist grundsätzlich auf Dauer angelegt, sie ist aber eine Mitgliedschaft auf Vorbehalt. Als Mitglied einer Organisation (bzw. genauer als „Teilnehmer“)<sup>46</sup> ist man an Kooperation (also an gemeinsamer Zielerreichung) interessiert, dies aber auch nur begrenzt. Die Annahme des Transaktionskostenansatzes, die in diese Richtung weist, ist aber sicher falsch: Mißtrauen und Opportunismus ist nicht die grundlegende Verhaltensbasis, aus der heraus Personen miteinander interagieren. Diese Verhaltensannahme wird in unserem Modell daher auch ersetzt durch das Streben nach beschränkter Kooperation. Die Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität wird übernommen. Gerade die schwache Kraft der individuellen Rationalität macht es ja notwendig, daß sich institutionelle Arrangements herausbilden: sie wirken handlungsentlastend und damit handlungs-„ermöglichend“. Die vom Transaktionskosten-Ansatz unterstellte Risikoneutralität dagegen ist unrealistisch und auch unnötig. Die Unterstellung der Risikoneutralität bezieht sich bei Williamson tatsächlich auch nur auf das Arbeitgeberverhalten, den Arbeitnehmern wird dagegen Sicherheitsstreben unterstellt. Das entscheidungstheoretische Modell nimmt demgegenüber keine Gegenüberstellung von Arbeitgebern und (einzelnen) Arbeitnehmern vor. Es betrachtet die Auseinandersetzung der Koalitionen der Organisatio-

---

<sup>46</sup> Es ist sinnvoll einen Unterschied zu machen zwischen „Teilnehmern“ und „Mitgliedern“ von Organisationen. Der theoretisch klarere Begriff ist der des „Teilnehmers“. Er umfaßt alle Interessenten an einer dauerhaften Beziehung, also nicht nur die Arbeitnehmer, sondern z.B. auch Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften, Berater. Die „Mitgliedschaft“ ist ein eher juristischer Begriff, er impliziert ein klares Innen- und Außenverhältnis und unterstellt damit, die „Organisation“ sei ein selbständiger Akteur. Im entscheidungstheoretischen Ansatz ist die Organisation aber kein Akteur sondern eine Ordnung von Transaktionsbeziehungen.

nen und wie sich diese im Entscheidungsverhalten niederschlägt. Allen Koalitionen wird das gleiche Risikoverhalten unterstellt: präferiert werden Lösungen, die zumindest mittelfristig eine gewisse Verhaltenssicherheit gewährleisten.

### Das Modell zur Erklärung der Personalpolitik

Im Lichte des entscheidungsorientierten Ansatzes ist die Unternehmenspolitik das Spiegelbild des zentralen Regulierungsmechanismus der organisationalen Entscheidungsfindung. Die *Personalpolitik* ist ganz analog der „Reflex“ der Entscheidungsstrukturen in der arbeitspolitischen Verhaltensarena.

Zur Herausbildung einer konkreten, „eingespielten“ Entscheidungsstruktur tragen vielfältige idiosynkratische, situative, traditionsbezogene und auch persönliche Gegebenheiten innerhalb einer Organisation bei.

Die entscheidungstheoretische Modellbetrachtung kann die jeweiligen unternehmensspezifischen Entwicklungen selbstverständlich nicht nachzeichnen. Jeder Einzelfall hat sein spezielles Gesicht. Immerhin spezifiziert unser Modell aber wirkungsmächtige Kräfte, denen das Entscheidungssystem ausgesetzt ist und die damit mehr oder weniger nachhaltig seine grundlegende Form bestimmen. In einem klassischen Beitrag diskutieren Thompson/Tuden zwei dieser zentralen Einflußfaktoren. Es handelt sich bei diesen Einflußfaktoren<sup>47</sup> um grundlegende Charakteristika der (typischen) Entscheidungsprobleme in einer Organisation:

(1) Zum einen sind die Präferenzen zu berücksichtigen, d.h. die Organisationsteilnehmer können die gleichen (oder ähnliche) Präferenzen im Hinblick auf das Entscheidungsergebnis besitzen (Konsens im Hinblick auf die Ziele), sie können aber auch gänzlich divergierende Präferenzen besitzen (Dissens im Hinblick auf die Ziele).

(2) Konsens oder Dissens besteht aber nicht nur bezüglich der Ziele, sondern auch im Hinblick auf die zweckmäßige Mittelverwendung, d.h. selbst wenn Einigkeit über die grundlegenden Ziele besteht, kann Uneinigkeit darüber bestehen, welche Mittel zweckdienlich sind. Die Ursache hierfür liegt in divergierenden Vorstellungen über die in der Realität existierenden Kausalbeziehungen.

Die Fragestellung von Thompson/Tuden richtet sich auf die strukturelle Verankerung verschiedener Entscheidungstypen. Sie unterscheiden vier Entscheidungstypen, die sich eben aus der Natur des Entscheidungsproblems ergeben. Diese bestimmen die (effiziente) Form der Entscheidungsfindung. Die Argumentationsstruktur ist in Abbildung 7 wiedergegeben.

Konsens über Kausalbeziehungen	Computation: Bürokratie	Compromise: Repräsentation
Dissens über Kausalbeziehungen	Judgement: Kollegialstruktur	Inspiration: Uneindeutig
	Konsens	Dissens
	Ergebnis-Präferenzen	

*Abb. 7: Entscheidungstypus und Organisationsform*

Wenn Klarheit (Einigkeit) über die Präferenzen besteht und wenn die „Technologie“ eindeutig ist (also keine unterschiedlichen Auffassungen über Zweck-Mittel-Beziehungen bestehen), dann werden Verfahren installiert, die Entscheidungen zu Routineangelegenheiten machen („computation“). Den passenden organisationalen Rahmen liefert die Bürokratie: die „dominierende Koalition“ (die Gruppe der mächtigen Entscheidungsträger) setzt die klar formulierten Ziele mit Hilfe einer straff organisierten Administration um. Analog wird für die anderen Zellen im Schema der Abbildung 7 argumentiert. Statt hierauf einzugehen, seien die Dimensionen von Thompson/Tuden nochmals näher betrachtet.

#### Spezifizierung der unabhängigen Variablen

Die erste Dimension bei Thompson/Tuden betrifft die „Vorstellungen über die Kausalbeziehungen“. Hiermit wird auf einen Tatbestand verwiesen, der die empirische Entscheidungsforschung von Anfang an bewegt hat. Anders als in der neoklassi-

<sup>47</sup> Vgl. Thompson/Tuden 1959.

schen Ökonomie unterstellt, ist die Rationalität der Entscheider grundsätzlich beschränkt. Dies zeigt sich u.a. in den „inneren Modellen“, die die Akteure von ihrer Situation entwickeln und die sie ihrem Handeln zugrundelegen. Je größer die Unterschiede zwischen den inneren Modellen der beteiligten Entscheider sind, desto „schwieriger“ gestaltet sich der Entscheidungsprozeß. Besitzen die Entscheider notorisch unterschiedliche Vorstellungen (Überzeugungen, „Alltagstheorien“ usw.) über Zweck-Mittel-Beziehungen, dann wird sich ein Modus der Entscheidungsfindung herausbilden, der dieser Schwierigkeit in optimaler Weise Rechnung trägt. Bürokratische Regeln sind in dieser Situation denkbar ungeeignet. Ihre kompromißlose Anwendung würde schon nach kurzer Zeit zu einer erheblichen Paralyse des Handlungssystems führen. Nach Thompson/Tuden bildet sich daher in dieser Situation (bei grundsätzlichem Konsens über die Ziele der Organisation) eine Kollegialstruktur heraus. Diese Argumentation besitzt ein hohes Maß an Plausibilität. Sie besitzt allerdings eine (behebare) Schwäche: der Aspekt, auf den sie abstellt, ist zu speziell. Die mentalen Vorstellungen der Entscheider sind sicherlich von erheblicher Entscheidungsrelevanz, daneben existiert aber eine Reihe weiterer mindestens ebenso wichtiger Determinanten des Entscheidungshandelns.<sup>48</sup>

Man geht wohl nicht fehl in der Annahme, daß es Thompson/Tuden bei der Betrachtung des Mittelkonsenses vor allem um den „Sachaspekt“ eines Entscheidungsproblems geht. Die Klärung von Sachfragen, die Analyse eines Problems im Hinblick auf seine Natur, seine Verursachung und im Hinblick auf mögliche Lösungen ist sicherlich ein wichtiger Aspekt der Entscheidungsfindung. Er sollte daher auch besonders herausgestellt werden. Bei Thompson/Tuden wird dieser Sachaspekt mit der Frage nach dem sozialen Konsens verschränkt. Dies ist zwar nicht unrealistisch, scheint uns aber eine Verdoppelung, da der Aspekt des sozialen Konsenses schon bezüglich der Ziele in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt wird. Tatsächlich sind bei vielen Problemen Sach- und Interessenfragen oft untrennbar miteinander verwoben, dies läßt sich aber auch anders abbilden als es im Schema von Thompson/Tuden geschieht. Es mag für bestimmte Zwecke zwar

---

<sup>48</sup> Das Grundmodell des Entscheidungshandelns beispielsweise berücksichtigt außerdem die verfügbaren Alternativen und die Sicherheit der Entscheidungskonsequenzen; verhaltenstheoretische Ansätze stellen generalisierte Erwartungen (z.B. die „Selbstwirksamkeit“) oder das Selbstbild heraus.

sinnvoll sein, die Interessen- und die Sachproblematik gleichzeitig zu betrachten. In dem von uns vorgeschlagenen Schema (s.u.) werden beide Aspekte jedoch als unterschiedliche Dimensionen betrachtet, die oft eng miteinander verschränkt sind, häufig aber auch nicht. Der Sachaspekt wird abgebildet als Problemkomplexität. Je komplexer ein Problem ist, desto größere Anstrengungen sind notwendig im Hinblick auf Problemspezifizierung, Ressourceneinsatz, verwendete Methoden und soziale Abstimmung. Die Variable Problemkomplexität ist also wesentlich gehaltvoller als die von Thompson/Tuden verwendete Dimension des sozialen Konsenses.

Aber nicht nur die Mittel-, auch die Zieldimension bei Thompson/Tuden soll modifiziert werden. Statt des Begriffes des Zieldissens wollen wir den Begriff des Interessengegensatzes verwenden. Dieser Begriff stellt in stärkerem Maße den politischen Charakter organisationalen Geschehens heraus. Ziele setzt man sich, Interessen hat man. Die Begriffsbildung bei Thompson/Tuden gründet letztlich auf einer voluntaristischen Sicht: danach geben die Organisationsteilnehmer ihr Engagement relativ leicht auf. Danach verlassen Arbeitnehmer die Organisation ohne großen Aufhebens, wenn sich eine bessere Alternative bietet und auch die Kapitalgeber ziehen ihr finanzielles Engagement sofort zurück, wenn sich eine einträglichere Anlagemöglichkeit bietet. Der Interessenbegriff verweist dagegen darauf, daß die Teilnahme an einer Organisation oft tief in der eigenen Lebenswelt verankert ist. Organisationsteilnehmer verstehen ihre Beziehung nicht nur instrumentell, sie gewinnt ein intrinsisches Eigengewicht. Die Auseinandersetzungen über eine grundlegende Entscheidung ist dann aber immer auch ein Ringen um das eigene Selbstverständnis, ein Kampf um ein Stück Kultur.

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

Aus dem Zusammenwirken der drei genannten Variablen entsteht die Entscheidungsstruktur. Die Variablen müssen, damit sie für unsere Fragestellung verwendbar sind, nun aber noch auf die arbeitspolitische Handlungsarena hin angepaßt werden.

Die Variablen Interessengegensatz und Machtasymmetrie unterstellen das Auftreten von zwei klar voneinander abgrenzbaren Akteuren. Dies ist aber für Arbeitsbeziehungen völlig untypisch. Zum einen ergibt sich die Arbeitspolitik aus dem Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren (Betriebsrat, Ausschüsse, Gewerkschaften, Geschäftsführung, Personalleitung, Arbeitgeberverbände, staatliche Stellen usw.). Zum anderen läßt sich die Arbeitsbeziehung nicht dadurch charakterisieren, daß man die Beziehung zwischen den gerade amtierenden Interessenvertretern betrachtet.

Was die Machtverteilung angeht, so interessiert z.B. auf seiten der Arbeitnehmer nicht nur, wie „stark“ die Position des gewählten Betriebsratsvorsitzenden ist, sondern auch - und vor allem - in welchem Ausmaß die Belegschaft „mobilisierbar“ ist, ob sie mit einer Stimme spricht, zu welche Sanktionen die Arbeitnehmer im Konfliktfall greifen können und welchen ökonomischen Rückhalt sie besitzen. Die Gegenüberstellung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist also nicht akteursspezifisch zu verstehen. Beide Seiten stehen sich sozusagen nur „fiktiv“ gegenüber. Die Variablen unseres Modells beschreiben das grundsätzliche Verhältnis zwischen den von vornherein als gegensätzlich angenommenen Grundinteressen - die sich in der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation in unterschiedlicher Schärfe manifestieren. Die Machtvariable beschreibt also nicht das Kräfteverhältnis von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, sondern die Unterschiede in der Macht der durch diese repräsentierten sozialen Kräfte.

Dementsprechend ist klar zu unterscheiden zwischen den Zielen der jeweils agierenden Interessenvertreter und den hier betrachteten Interessengegensätzen. Letztere stellen ab auf die Gegensätzlichkeiten, die sich aus der Unternehmenspolitik<sup>49</sup> einerseits und den Berufs- und Lebensplänen der Arbeitnehmer andererseits

---

<sup>49</sup> Sei diese nun geplant oder „emergent“, sei sie also bewußt verfolgt oder ergebe sie sich sozusagen naturwüchsig „hinter dem Rücken der Akteure.“ Vgl. zu dieser Unterscheidung Mintzberg 1995.

ergibt. Das Ausmaß der Interessengegensätze resultiert daher aus einer Vielzahl von Teilaspekten. Beispiele auf Unternehmensseite sind Investitionen, Umweltpolitik, Unternehmensverlagerungen, Rationalisierungsziele und Risikoverhalten. Inwieweit hieraus Interessengegensätze entstehen, ergibt sich aber nicht aus diesen Faktoren allein, sondern nur im Zusammenspiel mit der Interessenlage der Arbeitnehmer. Diese hängt u.a. ab von den Qualifikationen der Arbeitnehmer, den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes, der Kapitalintensität, der Substituierbarkeit von Arbeit und Kapital usw.<sup>50</sup>

Die Variable „Komplexität“ bezieht sich auf den Charakter der Transaktion zwischen den Organisationsteilnehmern. Es gibt sehr einfache Transaktionsbeziehungen. Ein Beispiel ist die unregelmäßige Beschäftigung einer Haushaltshilfe. Es gibt in dieser Beziehung nur relativ wenige Rechte und Pflichten, diese sind klar spezifiziert, sie können ohne große Schwierigkeiten durch einfache Absprache geändert werden. Ist eine der Parteien mit dem Beschäftigungsverhältnis unzufrieden, dann kann es ohne weiteres - und ohne daß hieraus weitreichende Folgen entstehen - aufgehoben werden. Wesentlich komplexer ist das Beschäftigungsverhältnis eines Generalmusikdirektors. Dessen Aufgaben lassen sich erheblich schwieriger fixieren (Kreativität in der Entfaltung der Aufgaben ist geradezu ein Merkmal dieser Position), für die Beurteilung der Qualität der Aufgabenerfüllung gibt es keine eindeutigen Maßstäbe und konkrete Leistungen sind daher oft umstritten.<sup>51</sup>

Ganz wesentlich bestimmt sich die Komplexität des Beschäftigungsverhältnisses also aus der Art der Aufgabe. Daneben gibt es eine Reihe weiterer wichtiger Faktoren. Ein Beispiel ist das Ausmaß der rechtlichen Regulierung. Wesentlich „einfacher“ als das Standardarbeitsverhältnis sind Beschäftigungsformen wie die Zeitarbeit und die Erbringung von Leistungen im Rahmen von Werkverträgen. Eine weitere wichtige Bestimmungsgröße für die Komplexität ist die Fristigkeit. Vereinba-

---

<sup>50</sup> Williamson spielt die Bedeutung von Machtbeziehungen herunter. Macht sei oft vage definiert und seine Erklärungskraft „tautologisch“. Entscheidend für die Herausbildung institutioneller Arrangements sei letztlich die ökonomische Effizienz. Der Tautologievorwurf läßt sich leicht umkehren und auch gegen Effizienzbehauptungen wenden. Man kann jedes Konstrukt tautologisch verwenden. Macht läßt sich dagegen überzeugend inhaltlich und gehaltvoll konkretisieren (s.o.) und ihre Bedeutung für Transaktionen und institutionelle Arrangement zu leugnen, verrät wenig Realismus.

<sup>51</sup> Es gibt zwar einen juristisch fixierten Arbeitgeber, das (Aufsichts-) Gremium, das u.a. für die Stellenbesetzung verantwortlich ist, besitzt aber häufig keinen homogenen Willen.

rungen über die Leistungserbringung in klar spezifizierten (überschaubaren) Zeiträumen sind wesentlich einfacher zu kontrollieren und zu beenden als prinzipiell unbefristete Arbeitsbeziehungen. Die Komplexität der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wird aber nicht nur durch die Aufgabe, die rechtliche Fixierung und die Fristigkeit bestimmt. Ein wichtiger Bestimmungsgrund ergibt sich auch aus den Merkmalen der beteiligten Parteien. Besonders herauszustellen ist die Qualifikation der Arbeitnehmer. Je höher die Qualifikation, desto größer ist die Kompetenz bei der Beurteilung der Angemessenheit der Aufgabenerfüllung. Verhandlungen über die Art und Weise, wie die vereinbarte Aufgabe zu erledigen sind, werden damit - für den Arbeitgeber - schwieriger. Höhere Qualifikationen der Arbeitnehmer haben aber nicht nur Auswirkungen auf die Sachsphäre der Aufgabenerfüllung, sie verändern auch die sozialen Voraussetzungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Je höher die Qualifikation der Arbeitnehmer, desto eher sind diese bereit und in der Lage, ihre Interessen kollektiv zu vertreten. Sie treten als kompetente Verhandlungspartner auf, und erzwingen den Abschluß von verbindlichen Normen.

Zusammengefaßt: die Komplexität der Arbeitsbeziehung läßt sich ebensowenig wie die anderen unabhängigen Variablen unseres Modell auf einen einzelnen Faktor zurückführen. Sie entsteht aus einem vielfach miteinander verbundenen Bedingungsgeflecht, das sich für jedes einzelne Unternehmen unterschiedlich darstellt.

In Abbildung 8 sind die aus unserem Modell folgenden Formen der Personalpolitik abgebildet.



		Machtgleichgewicht		Machtasymmetrie	
		<i>Interessengegensätze</i>		<i>Interessengegensätze</i>	
		gering	hoch	gering	hoch
Komplexität		Bürokratische Regulierung	Politische Regulierung	Laisser-faire Politik	Bürokratische Regulierung
Komplexität hoch		Kollegiale Regulierung	Politische Arena	Symbolische Regulierung	

Abb. 8: Entscheidungskonstellation und Personalpolitik

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

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

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

(2) Bei bestehendem Machtgleichgewicht wird sich eine einseitige formalistische Lösung jedoch nicht als tragfähig erweisen. In diesem Fall bietet sich eine Repräsentantenlösung an. Die Auseinandersetzung wird zwischen den Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern geführt. Diese Form der Regulierung ist hinreichend flexibel, um die prekären Beziehungen immer wieder neu einzupegeln. Sie

kann außerdem leicht formalisiert werden, was sie besonders geeignet erscheinen läßt, wenn die Arbeitsbeziehungen einfacher Natur sind. Die beschriebene Lösung wird als politische Regulierung bezeichnet, weil hier das Politische durch das Agieren der Interessenvertreter sichtbar in Erscheinung tritt, die Form der Auseinandersetzung jedoch im Rahmen einer durch Institutionen, Verfahrensvorschriften und inhaltliche Normen abgestützten Ordnung verläuft, die von allen Beteiligten gleichermaßen akzeptiert wird.

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

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

(5) Dies gilt auch für die Laissez-faire-Politik, wenn auch aus anderen Gründen. Je größer ein Unternehmen, desto eher treten Interessenkonflikte zu Tage und um so eher entstehen Institutionen, die die Interessenvertretung wahrnehmen. Laisser-

faire Politik bedeutet keinen Verzicht auf Personalpolitik, verzichtet wird lediglich auf eine Regulierung - und zwar aus Sicht des Arbeitgebers aus gutem Grund. Angesichts der geringen Interessengegensätze und aufgrund seines deutlichen Machtübergewichts ist ihm ein hohes Ausmaß an Willkür möglich, er besitzt also einen großen Verhaltensspielraum, den er nicht durch formale Verfahren beschneiden wird.

(6a,b) Schließlich gibt es noch eine Form der Regulierung, die sich immer dann einstellen wird, wenn die Arbeitsbeziehungen komplex und die Macht sehr ungleich verteilt ist. In diesem Fall ist die Interessenvertretung der Arbeitnehmer sehr erschwert, weshalb jede Form der institutionalisierten Interessenvertretung praktisch ausscheidet. Eine kollegiale Regulierung wird wegen der deutlichen Machtasymmetrie nicht zugelassen. Und schließlich vereitelt die Komplexität des Arbeitsverhältnisses eine bürokratische Regulierung. Welche Möglichkeit bleibt, um die in dieser Situation in besonderem Maße notwendige Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu gewährleisten? Es bleibt die Möglichkeit, „Goodwill“ zu demonstrieren. Hierzu ist es nicht notwendig, Macht zu teilen und es ist nicht notwendig, sich durch bürokratische Regeln zu binden. Die Personalpolitik verlegt sich stattdessen auf die emotionale Einbindung der Arbeitnehmer, auf die Betonung der Gemeinsamkeiten, die Schaffung einer verbindenden Organisationskultur (symbolische Regulierung) z.B. durch großzügige Sozialleistungen, durch interne Beförderung, durch Beschäftigungsgarantien usw.

### Form und Inhalt

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

arbeitsfähiger Beziehungen notwendig sind, darüber hinausgehende und andere Bereiche umgreifende Maßnahmen werden unterlassen.

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

#### Der integrative Charakter des Modells

Das Modell der Entscheidungsfindung versucht, einige wichtige Grundeinsichten der anderen hier beschriebenen Modelle aufzunehmen.

Ein Leitgedanke im Burnsschen Ansatz ist, daß Sozialbeziehungen nicht ohne weiteres in der Verfügungsgewalt der Akteure stehen. In unserem eigenen Ansatz spielt dieser Gedanke ebenfalls eine zentrale Rolle: Entscheidungsstrukturen sind „gewachsen“, sie lassen sich also nicht ohne weiteres z.B. per Beschluß außer Kraft setzen. Entscheidungsstrukturen sind aufeinander eingespielte Handlungsgefüge. Auch der zweite Grundgedanke von Burns spielt im Modell der Entscheidungsfindung eine zentrale Rolle: die sich im Zuge der gemeinsamen „Geschichte“ herausbildenden Beziehungsmuster sind untrennbar mit den jeweiligen Machtverhältnissen verbunden. Ausgeglichene Machtstrukturen tendieren zu einer Formalisierung der Beziehungen, asymmetrische Machtbeziehungen erliegen relativ leicht der Versuchung überzogener Interessenausnutzung.

Bei der Darstellung des systemtheoretischen Ansatzes von Udy wurden die beiden folgenden Überlegungen herausgestellt:

- (a) Managementstrategien dienen im wesentlichen der Handlungsentlastung.
- (b) Das Unternehmensgeschehen wird weniger von den vermeintlichen Akteuren als vielmehr von Systemkräften bestimmt.

In unserem Modelle werden zwar nicht die *Strategien* des Managements herausgestellt - wesentlich bedeutsamer erscheinen uns *Strukturen* - der Gedanke der Handlungsentlastung ist aber auch für unsere Argumentation ganz zentral. Das institutionelle Arrangement hat i.w. die Aufgabe, die Akteure von Handlungsdruck zu entlasten.

Ebenso wie das Modell der Strukturinkonsistenz mißt auch der entscheidungstheoretische Ansatz den einzelnen Akteure nur eine eingeschränkte Bedeutung zu. Diese Sichtweise wird allerdings relativiert, angemessen erscheint uns eine vermittelnde Position. Im Normalfall machen Manager ihrem Namen Ehre: sie sorgen dafür, daß die Dinge in die richtige Richtung laufen, d.h. sie sind Agenten a-personaler Systemkräfte. In bestimmten Fällen, die sich theoretisch auch gut beschreiben lassen, gewinnt allerdings auch das persönliche Moment stärker an Gewicht.

Obwohl grundsätzlich individualistisch orientiert, hat auch der Transaktionskostenansatz seinen „systemischen“ Part. Die wirtschaftlichen Akteure agieren demnach nicht völlig ungebunden im sozialen Vakuum, sondern innerhalb institutioneller Arrangements, die die Optionen zielführenden Verhaltens eingrenzen. Verantwortlich für die Herausbildung der Regelstrukturen sind letztlich ökonomische Kräfte: nur die institutionellen Arrangements können sich durchsetzen, die sich angesichts der gegebenen Spezifika der Transaktion als überlegen erweisen. Das Modell der organisationalen Entscheidungsfindung spezifiziert ebenfalls verschiedene „institutionelle Arrangements“, es stellt aber einen anderen Selektionsmechanismus heraus. Als tragfähige Lösung erweist sich nicht so sehr die ökonomische Effizienz als vielmehr ihre Leistung im Hinblick auf die Gewährleistung arbeitsfähiger Beziehungen zwischen den Teilnehmern der Organisation.

Ein zweiter Grundgedanke des Transaktionskosten-Ansatzes richtet sich auf die Sicherung der Transaktionsbeziehungen. Auch diese Überlegung wird im Modell der organisationalen Entscheidungsfindung in modifizierter Form berücksichtigt. Der Transaktionskosten-Ansatz stellt die Absicherung gegen das opportunistische Verhalten des Transaktionspartners heraus, aus Sicht der Entscheidungstheorie geht es dagegen um mehr. Institutionelle Arrangements liefern gesamthafte Orientierungsleistungen. Sie sind nicht nur Absicherungsstrategien gegen einen unzuverlässigen und unberechenbaren Gegner, sie sind mindestens im selben Maße kulturelle Leistungen, die eng verwoben sind mit dem eigenen Selbstverständnis, Vorstellungen über „angemessenes“ Verhalten, Rollenbeziehungen und kulturelle Standards. Diese wesentlich umfassendere Betrachtungsweise kollektiver Arrangements ist allein deswegen sinnvoll, weil sich kollektive Verhaltenssicherheit nicht so herstellen läßt, wie dies der Transaktionskosten-Ansatz unterstellt, nämlich allein durch die Anwendung aktueursspezifischer Absicherungsstrategien.

##### 5. Zusammenfassung: Figur und Grund

Die Gegenüberstellung von vier theoretischen Ansätzen zur Erklärung der Personalpolitik verfolgte i.w. die folgenden Ziele:

- (1) Es sollte gezeigt werden, daß das Objekt personalwirtschaftlicher Untersuchungen (die Personalarbeit in Organisationen) nicht nur Gebrauch macht von wissenschaftlichen Erkenntnissen, sondern selbst wiederum Gegenstand theoretischer Analysen sein kann. Das zu wenig beklagte Theoriedefizit in der Personalwirtschaftslehre ist „hausgemacht“, es liegt nicht in der Natur der Sache.
- (2) Es sollte verdeutlicht werden, daß es sinnvoll ist zwischen theoretischen Ansätzen und Erklärungsmodellen zu unterscheiden. Die konkreten Erklärungsmodelle werden zwar wesentlich von der theoretischen Grundposition geprägt, sie folgen aber nicht „bruchlos“ aus den allgemeineren theoretischen Erwägungen.
- (3) Um so mehr ist es notwendig, daß die theoretischen Hintergrundvorstellungen deutlich herausgearbeitet werden. Damit werden auch die Grenzen des jeweiligen Ansatzes und das Spezifische der jeweiligen Betrachtungsweise herausgestellt.

Deutlich wird damit auch, an welcher Stelle in der Modellformulierung zusätzliche Überlegungen notwendig werden.

(4) Alle vorgestellten Ansätze sind „wertvoll“, sie behandeln wichtige Aspekte des realen Geschehens und sollten daher auch bei der Erklärung des Verhaltens von Organisationen berücksichtigt werden. Der entscheidungsorientierte Ansatz versucht eine gewisse Integrationsleistung. Dies ist aber nicht in dem Sinne zu verstehen, daß damit die Phänomene, die die anderen Ansätze herausstellen, quasi „wegerklärt“ werden. Das Gegenteil ist der Fall. Alle benannten verhaltenswirksamen Kräfte sind immer gleichzeitig vorhanden. Sie wechseln aber in ihrer Bedeutung, d.h. sie stehen in einem spannungsvollen Verhältnis, das immer wieder neue Konstellationen hervorbringt. Die jeweils hervor- bzw. zurücktretenden Kräfte stehen also in einem Verhältnis von Figur und Grund.

Auf die Dualität des Verhältnisses zwischen Management und Systemkräften wurde schon hingewiesen. Vergleichbare dialektische Spannungen bestehen aber auch zwischen den anderen der behandelten Wirkungsgrößen. Eine besondere theoretische Bedeutung hat der vermeintliche Widerspruch zwischen ökonomischen und sozialen Verhaltensdeterminanten. Der Transaktionskostenansatz beispielsweise bewegt sich ein Stück weit in die Richtung, auch soziale Strukturen als verhaltenswirksam anzuerkennen. Die Herausbildung dieser Strukturen wird aber wiederum aus einem rein ökonomischen Blickwinkel betrachtet. Demgegenüber ist der funktionalistische Ansatz von Udy ökonomiefrei in dem Sinne, als die grundlegenden Kräfte in grundlegenden Systembedürfnissen gesehen werden, ökonomischen Überlegungen kommt allenfalls eine nachgeordnete Bedeutung zu.

Ähnlich sieht dies das entscheidungstheoretische Modell: ökonomische Ziele und Motivationen besitzen prinzipiell eine nachgeordnete Bedeutung, die institutionellen Arrangements sind stabilisierte Ergebnisse im Spiel der Interessenkonflikte zwischen den Organisationsteilnehmern. Es sind die immer wieder neu entstehenden Ungleichgewichte innerhalb dieses Kräftespiels, die das Organisationsverhalten prägen. Pointiert gesagt: auch ein exzessives Gewinnstreben von Unternehmen innerhalb einer marktwirtschaftlichen Ordnung ist nur der „Reflex“ des Kräfteverhältnisses zwischen den Teilnehmern der Organisation. Ökonomische Motivati-

onen können - wie das Beispiel zeigt - durchaus eine alles überstrahlende Kraft gewinnen, sie zerfällt aber in dem Moment, in dem die ökonomischen Triebkräfte das Systemgleichgewicht nachhaltig beeinträchtigen. In diesem Falle werden sozialintegrative Kräfte verstärkt, die - falls sie „überhandnehmen“ - wiederum von anderen z.B. politischen Kräften verdrängt werden.<sup>52</sup> Ökonomische und soziale Kräfte stehen also nicht in einem Konkurrenzverhältnis, es ist daher müßig, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Kraft die andere dominiert oder gar hervorbringt, die organisationalen Kräfte wirken simultan, manchmal gleichsinnig und manchmal gegensinnig.<sup>53</sup>

Dieser Gedanke steckt implizit auch im Ansatz von Burns. Je nachdem, ob eine soziale oder eine ökonomische Austauschbeziehung vorliegt, kommen zwar ganz verschiedene Regelsysteme zur Anwendung. Dennoch:

„ .... even social exchange in many instances is not devoid of calculation ..... Also, market exchanges in many instances take on properties of social exchange ...“<sup>54</sup>

In der Formulierung des entscheidungsorientierten Ansatzes bestimmt die „Definition der Situation“ über den dominierenden Verhaltensmodus. Es ist davon auszugehen, daß sich *kollektive* Situationsdefinitionen nur in einem zähen Aushandlungsprozeß verändern lassen. Dies gilt in besonderem Maße für Organisationen, in denen die soziale Definition in kulturellen Tiefenstrukturen gründet und durch vielfältige Institutionen abgestützt wird. Dennoch ändern sich diese Definitionen. Es wäre sicher eine lohnende Aufgabe, die Dynamik dieses Wandels - und damit die Veränderung der Personalpolitik - näher zu untersuchen. Hierzu liefern die be-

---

<sup>52</sup> Verschiedene funktionalistische Ansätze postulieren ganz ähnlich einen zyklischen Wandel dominierender Systemprobleme (vgl. z.B. Namenwirth/Weber 1987). Aus entscheidungsorientierter Sicht sind solche Zyklen aber eher unwahrscheinlich. Zu erwarten ist vielmehr jeweils eine relative Dominanz ohne daß eine strikte Abfolge auftritt.

<sup>53</sup> Die Auseinandersetzung zwischen ökonomischen Ansätzen auf der einen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen auf der anderen Seite findet allerdings auch auf einer wesentlich fundamentaleren Ebene statt. Eine ökonomische Betrachtungsweise kann man beispielsweise selbst in den allgemeinen Verhaltenstheorien entdecken, die alle mehr oder weniger auf dem Nutzenprinzip gründen. Tatsächlich entsteht hierdurch jedoch eine schiefe Sicht. Menschliches Verhalten ist sehr häufig nicht (selbst in dem angedeuteten ganz grundsätzlichen Sinne nicht) nutzengeleitet: auch auf der Individualebene gibt es konkurrierende Kräfte, die in einem wechselnden Grund-Figur-Verhältnis zueinander stehen (vgl. Martin 1996c).

<sup>54</sup> Burns 1990, 133.



schriebenen Ansätze zwar ebenfalls Ansatzpunkte. Diese müßten zur Erklärung des Wandels aber erst noch genauer entwickelt werden.

---

Literatur**Bartscher, Th. 1996**

Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen, Diss. Lüneburg

**Blau, P.M. 1964**

Exchange and power in social life, New York

**Burns, T.R. 1990**

Models of social and market exchange, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Structures of power and constraint, New York, 129-165

**Cohen, M.D./March, J.D./Olsen, J.P. 1972**

A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly, 17, 1-25

**Ebers, M./Gotsch, W. 1993**

Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, 193-242

**Kieser, A. 1993**

Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Ders. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, 95-126

**Kotthoff, H./Reindl, R. 1991**

Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen

**Krüssel, P. 1996**

Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß, München/Mering

**March, J.D./Olsen, J.P. 1976 (Hrsg.)**

Ambiguity and choice in organizations, Bergen/Oslo

**March, J.D./Simon, H.A. 1958**

Organizations, New York

**Martin, A. 1989a**

Die strategische Bedeutung der Personalführung, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, 17-47

**Martin, A. 1989b**

Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart

**Martin, A. 1994**

Personalwirtschaftliche Funktionen und personalwirtschaftliche Gestaltung, Manuskript, Lüneburg

**Martin, A. u.a. 1995**

Macht und Konflikte in Unternehmenungen, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, 2. Auflage, Stuttgart, 325-378

**Martin, A. 1995**

Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg

**Martin, A. 1996a**

Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse - Bestandteile erfolgreicher Führungsstrukturen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg (in Vorbereitung)

**Martin, A. 1996b**

Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg

**Martin, A. 1996c**

Ergebnis- und Regelorientierung im menschlichen Verhalten. Motivation als Figur-Grund-Beziehung, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 6, Lüneburg (in Vorbereitung)

**Mintzberg, H. 1995**

The rise and fall of strategic planning, New York u.a.

**Namenwirth, J.Z./Weber, R.P. 1987**

Dynamics of culture, Boston u.a.

**Nienhüser, W. 1996**

Macht, Ökonomie und Personal - Personalpolitik im Kräfteverhältnis von Interessen, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Die Erklärung der Personalpolitik - Theorienpluralismus oder Gleichgültigkeit, München/Mering

**Nooteboom, B. 1993**

Research note: an analysis of specificity in transaction cost economics, in: Organization Studies, 14, 443-451

**Perrow, Ch 1986**

Economic theories of organization, in: Theory and Society, 15, 11-45

**Pfeffer, J. 1994**

Competitive advantage through people, Boston

**Robins, J.A. 1987**

Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations, in: Administrative Science Quarterly, 32, 68-86

**Rousseau, D.M./Parks, J. 1993**

The contracts of individuals and organizations, in: Research in Organizational Behavior, 15, 1-43

**Starbuck, W.H. 1983**

Organizations as action generators, in: American Sociological Review, 48, 91-102

**Stephen, F.H. 1984 (Hrsg.)**

Firms, organization and labour, London/Basingstoke

**Shelanski, H.A./Klein, P.G. 1995**

Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment, in: Journal of Law, Economics & Organization, 11, 335-361

**Thompson, J.D./Tuden, A. 1959**

Strategies, structures and processes of organizational decision, in: Thompson, J.D. u.a. (Hrsg.): Comparative studies in administration, Pittsburgh, 195-216

**Tsui, A.S./Pearce, J.L./Porter, L.W./Hite, J.P. 1995**

Choice of employee-organization relationship, in: Research in Personnel and Human Resources Management, 13, 117-151

**Udy, S.H. 1970**

Work in traditional and modern society, Englewood Cliffs

**Udy, S.H. 1990**

The organization of industrial work, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Structures of power and constraint, New York u.a., 217-233

**Weber, W. u.a. 1994**

Betriebliche Bildungsentscheidungen, München/Mering

**Williamson, O. 1981**

The economics of organization: the transaction cost approach, in: American Journal of Sociology, 87, 548-577

**Williamson, O. 1984**

Efficient labour organization, in: Stephen, F.H. (Hrsg.): Firms, organization and labour, London/Basingstoke, 87-118

**Williamson, O. 1985**

The economic institutions of capitalism, New York

**Williamson, O. 1991**

Strategizing, economizing, and economic organization, in: Strategic Management Journal, 23, 75-94

**Williamson, O. 1995**

The mechanisms of governance, New York