



## **Plädoyer für eine verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre**

Martin, Albert

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*

Martin, A. (2004). *Plädoyer für eine verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre*. (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung; Nr. 25). Institut für Mittelstandsforschung der Leuphana Universität Lüneburg.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Plädoyer  
für eine verhaltenswissenschaftliche  
Personalwirtschaftslehre**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 25

Lüneburg 2004

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

ISSN 1616-5683

GLIEDERUNG

1	METHODOLOGISCHE GRUNDPOSITIONEN .....	3
1.1	REALWISSENSCHAFT .....	4
1.2	PROBLEMORIENTIERUNG .....	12
1.3	KOMPLEXITÄT .....	14
2	STÄRKEN EINER VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHEN PERSONALWIRTSCHAFTSLEHRE .....	15
2.1	ERKENNTNISSE .....	15
2.2	PRAXIS .....	19
2.3	AUFKLÄRUNG .....	20
3	SCHLUSSBEMERKUNG: DAS BEDÜRFNIS NACH EIGENSTÄNDIGKEIT .	21
	LITERATUR.....	23

## **Plädoyer für eine verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre**

Worauf sonst, wenn nicht auf Einsichten über das menschliche Handeln, sollte sich eine Personalwirtschaftslehre gründen? Schließlich geht es in der Personalwirtschaftslehre um die menschliche Arbeit, um deren Erscheinungs-, Organisations- und Verwertungsformen. Die Rede von einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre bemüht daher ganz offenbar eine Tautologie. Womit kann sich also ein Aufsatz zum Thema „Verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre“ überhaupt befassen? Es bietet sich an, eine Begriffsexplikation zu versuchen, also eine Klärung der Frage vorzunehmen, was genau mit dem Ausdruck „Verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre“ gemeint sein kann. Alternativ könnte es auch darum gehen, eine Abgrenzung gegenüber anderen Ansätzen vorzunehmen. Im Folgenden werde ich primär auf die erste Frage eingehen. Die zweite Frage kommt exemplarisch immer dann zur Sprache, wenn es um strittige Punkte der wissenschaftlichen Methodologie geht.<sup>1</sup>

Der Aufbau meines Beitrags orientiert sich an den folgenden Thesen. In ihnen kommt gewissermaßen die vom Verfasser verfolgte Programmatik einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre zum Ausdruck:

- Die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre verfolgt ein erklärendes Wissenschaftsziel im Sinne des Kritischen Realismus,
- sie befasst sich mit Fragen von grundsätzlicher Bedeutung, die sich aus der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen ergeben und untersucht hierzu konkrete Phänomene des realen Arbeitsgeschehens,

---

<sup>1</sup> Ansatzpunkte einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre finden sich bei vielen Fachvertretern, auch wenn sich diese nicht immer explizit zu einer entsprechenden Ausrichtung durchringen, vgl. für viele Schanz 2000, Klimecki/Gmür 1998, Staehle/Conrad/Sydow 1999, zur Diskussion unterschiedlicher theoretischer Orientierungen in der Personalwirtschaftslehre vgl. u.a. Weber 1996, Festing u.a. 2004.

- sie gründet ihre Aussagen auf die jeweils besten Theorien aus dem gesamten Spektrum der Sozial- und Verhaltenswissenschaften.

Für die verhaltenswissenschaftliche Orientierung in diesem Sinne (und gegen alternative Zugänge) sprechen die folgenden Überlegungen:

- die realwissenschaftliche Verankerung, die die verhaltenswissenschaftliche Orientierung kennzeichnet, vermeidet die Einseitigkeiten eines instrumentalistischen Wissenschaftsverständnisses, das in Erkenntnis bloßes Zweckwissen sehen kann,
- die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre ist problemorientiert und vermeidet disziplinspezifische Borniertheiten,
- Fragen zur Gestaltung von Arbeitsverhältnissen sind komplexe Fragen, die nur unter Berücksichtigung eines breiten Wissens befriedigend behandelt werden können. Die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre zeichnet sich durch die Integration des notwendigen Basiswissens aus.

Die Forschungsergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre sind viel versprechend:

- die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre ist ein erfolgreiches Forschungsprogramm, sie hat zahlreiche neue und weit reichende Einsichten hervorgebracht,
- die Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre können bei der Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsverhältnisse nutzbringend verwendet werden,
- die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre birgt ein hohes Aufklärungspotential, d.h. ihre Erkenntnisse sind geeignet, Vorurteile zu korrigieren, und den Ideologiegehalt vermeintlich wissenschaftlicher Empfehlungen und politischer Ansprüche zu erkennen und zu kritisieren.

## **1 Methodologische Grundpositionen**

Die angeführten Thesen gründen auf der Methodologie des kritischen Rationalismus bzw. kritischen Realismus. Wohl kaum eine wissenschaftstheoretische Position hat mehr Kritik erfahren. Unter Gegnern des kritischen Rationa-

lismus ruft der Begriff nicht selten heftige Emotionen (bis hin zur Abscheu) hervor, und unter seinen Anhängern hat sich die Auffassung breitgemacht, vieles von dem, was nach Auffassung seines Begründers Karl Popper den Kritischen Rationalismus ausgemacht hat, habe sich inzwischen (dank ihrer tätigen Mithilfe) als unhaltbar erwiesen (vgl. Böhm/Holweg/Hoock 2002). Man kann dies ironisch sehen, weil darin gewissermaßen eine Selbstanwendung der vom Kritischen Rationalismus propagierten Grundsätze zum Tragen kam, die so wohl nicht erwartet worden war. Insgesamt ist die Lage jedenfalls einigermaßen unübersichtlich und zwar nicht zuletzt deswegen, weil sehr verschiedene Auffassungen darüber bestehen, was den Kritischen Rationalismus eigentlich im Kern ausmacht. Hans Albert schreibt hierzu: „Ich selbst pflege als zentrale Komponenten des kritischen Rationalismus, den ich vertrete, den kritischen Realismus, den konsequenten Fallibilismus und den methodologischen Revisionismus oder Kritizismus anzuführen, aber das ist nur eine sehr grobe und unzureichende Antwort und sie bedarf genauer Erläuterung.“ (Albert 2002, 4) Diesen Positionen kann sich auch der Verfasser des vorliegenden Beitrags anschließen. Sie können im Folgenden allerdings nicht umfassend diskutiert werden. Herausgestellt sei ein einzelner Aspekt, nämlich die methodologische Grundposition des Realismus, und zwar deswegen, weil diese in nicht wenigen personalwirtschaftlichen Ansätzen diskreditiert wird. Als Gründe für die ablehnende Haltung gegen eine konsequent dem Realismus verpflichtete Wissenschaftsauffassung werden nicht selten Besonderheiten angeführt, die in der Disziplin der Personalwirtschaftslehre lägen. Auch wird die Komplexität des Problemgebietes angeführt, mit der sich die Personalwirtschaftslehre beschäftigt. Hierauf sei daher ebenfalls eingegangen.

## **1.1 Realwissenschaft**

Der Hauptgrund für eine verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre ist so einfach wie überzeugend: da sich die menschliche Arbeit nicht von ihren Trägern abtrennen lässt, ist jede Wissenschaft, die sich mit dem „Produktionsfaktor“ Arbeit beschäftigt eine Verhaltenswissenschaft. Dies gilt jedenfalls dann, wenn sie sich als Realwissenschaft versteht. Gerade

Letzteres wird jedoch nicht selten in Frage gestellt. Es mag zwar erstaunlich klingen, tatsächlich gilt vielen Forschern das Anliegen, „wahre“ Theorien zu entwickeln, als überholt. Die Begründungen hierfür sind sehr unterschiedlich. Konstruktivistische Ansätze behaupten, es gebe überhaupt keine objektiv greifbare soziale Realität, sie entstünde ständig neu durch die (Re-) Konstruktionen der beteiligten Akteure, insofern sei auch die Vorstellung, es könne wahre Theorien geben, zu verwerfen (vgl. Dettmann 1999, Rusch 2002). Auch systemtheoretische Ansätze können mit allgemeinen Theorien wenig anfangen, zwar benutzen sie durchaus empirische Aussagen, diese sind aber lediglich mehr oder weniger beliebiges Material, das dazu dient, die allgemeinen systemtheoretischen Einsichten zu illustrieren (Lenk 1978, Probst 1993). Strukturalisten verwerfen ebenfalls den Gedanken an realistische Theorien, sie befürworten die Entwicklung von formalen Kalkülen, für die sich sinnvolle Anwendungen finden ließen (Stegmüller 1973, Schneider 1987). Und auch die im engeren Sinne ökonomische Tradition beansprucht häufig nicht, mit ihren Theorien die Realität wahrheitsgetreu abbilden zu wollen. Das diesbezügliche Wissenschaftsverständnis ist zwar durchaus nicht einheitlich (vgl. Caldwell 1982, Meyer 2002), insgesamt zeigt sich aber ein deutlich ausgeprägtes „instrumentalistisches“ Verständnis. Instrumentalisten bestreiten, dass die theoretischen Begriffe, die sie verwenden, eine reale Entsprechung haben (oder: haben sollten) und auch mit ihren Theorien geht es ihnen nicht um die Abbildung realer Vorgänge. Das begriffliche Instrumentarium diene – so die entsprechende Auffassung – schlichtweg Analyse Zwecken, und die verwendeten Theorien seien lediglich nützliche Fiktionen, die sich mehr oder weniger gut eignen, um treffsichere Voraussagen zu machen. Milton Friedman behauptet schlichtweg, je unrealistischer die Prämissen einer Theorie seien, desto größer sei ihre Voraussagekraft (Friedman 1953). Ähnliche, wenn auch nicht derartig extreme, Vorstellungen findet man schon bei Menger 1883 oder Schumpeter 1908, und in der neueren Literatur explizit beispielsweise bei Niehans 1989 oder bei Lazear 1995. Ausdruck finden diese Überlegungen in stark idealisierten Modellbetrachtungen, die oft von einfachsten Verhaltensannahmen ausgehen und – was im Zusammenhang mit dem Instrumentalismus be-

sonders wichtig ist – mit einem großen Desinteresse an der Weiterentwicklung der theoretischen Grundannahmen (Arni 1989), insbesondere an deren empirischer Prüfung.

## **1.2 Methodologische Irrtümer**

Aus philosophischer Sicht spricht eigentlich nichts für einen Instrumentalismus (Popper 1962, Musgrave 1981, Vollmer 1991). Die Behauptung, man komme ohne eine realistische Deutung theoretischer Konzepte aus, erweist sich spätestens dann als obsolet, wenn es konkret um das geht, worauf sich der Instrumentalist beschränken will, nämlich auf die Ableitung von Prognosen (vgl. Albert 1987, 62 ff.). Hierzu ist es auch für den Instrumentalisten notwendig, das theoretische „Kalkül“ (wenn denn die Theorie nur ein vorderhand uninterpretiertes Kalkül sein soll) mit irgendwelchen Daten (den Antezedenzbedingungen) zu verknüpfen. Dies macht logisch aber nur einen Sinn, wenn die theoretischen und die empirischen Aussagen dieselbe Semantik besitzen. Es ist wohl eine der bleibenden Einsichten der philosophischen Auseinandersetzung mit dem Positivismus, dass es keine „reinen“ Daten gibt, dass also jede Beobachtungsaussage theoriendurchdrungen, d.h. nur vor einem theoretischen Hintergrund überhaupt verstehbar ist (Popper 1935, 1962). In der konkreten Anwendung von Theorien (in der es ja um die Verknüpfung der theoretischen Aussagen mit empirischen Aussagen geht) stünden sich aber – wenn man der instrumentalistischen Auffassung folgt – Aussagen gegenüber, die zwar den selben theoretischen Status haben – und deshalb auch verknüpft werden können –, denen aber auf der einen Seite Realismus bescheinigt wird (den Beobachtungsaussagen) und auf der anderen Seite jeder Realitätsgehalt abgesprochen wird (den Theorien). Das ist alles andere als überzeugend (zum Aufbau von Theorien und zu deren Verknüpfung mit empirischen Aussagen vgl. z.B. Bunge 1967). Ein zweites gewichtiges Argument, das gegen den Instrumentalismus spricht, ergibt sich aus dem Erkenntnisverzicht, den sich der Instrumentalist auferlegt, denn „... ohne die Annahme der Existenz von Gesetzmäßigkeiten irgendwelcher Art ist die Möglichkeit der Prognose ein Rätsel.“ (Albert 1987, 63)



Feyerabend (1964) weist darauf hin, dass zwar der Instrumentalismus philosophisch durchaus eklatante Schwächen hat, andererseits aber auch der Realismus in einem strengen Sinne nicht durchgehalten werden kann. Dies zeige der Blick auf die konkrete realwissenschaftliche Forschung. So sei der Widerstand gegen die Kopernikanische Theorie (wonach die Erde um die Sonne kreist und nicht umgekehrt) aus dem Blickwinkel der damaligen Forschung nur allzu verständlich. Wenig sprach dagegen, in der Kopernikanischen Theorie nur ein anderes mathematisches Schema zu sehen, das die Berechnungen der Planetenbewegungen erleichterte. Gut begründen ließ sich dieser Standpunkt, weil die neue heliozentrische Sichtweise mit zahlreichen als gesichert geltenden physikalischen Fakten und Gesetzen nicht vereinbar war: „The argument ... shows that considering these facts and these laws the hypothesis cannot be *true*, that it can at most be an *instrument* of prediction.“ (Feyerabend 1964, 289).<sup>2</sup> In den Verhaltenswissenschaften findet sich das damit beschriebene Problem auch, wenngleich normalerweise in einer etwas anderen Form. Relativ häufig stecken instrumentalistische Vorstellungen nämlich in den Hilfsannahmen, die bei der Anwendung von Theorien zum Zuge kommen und für die keine realistische Deutung angeboten wird. Hierzu muss man wissen, dass Erklärungen immer die Form von Erklärungsmodellen annehmen müssen, also Vereinfachungen darstellen und solange „man mit ... Modellen die interessierenden Sachverhalte befriedigend erklären kann, gibt es keinen Anlass, ein besonderes Problem in ... unrealistischen Modellannahmen zu sehen - selbst nicht in durchaus als falsch bekannten Annahmen.“ (Esser 1993, 133). Die Problematik steckt in der Komplexität, die ein Erklärungsmodell annehmen kann. Will man beispielsweise erklären, warum die Beschäftigungsschwelle eines ganz konkreten Unternehmens sehr hoch

---

<sup>2</sup> An zwei Beispielen aus der Quantentheorie zeigt Feyerabend, dass das geschilderte Problem seiner Struktur nach auch in der modernen Physik in eben derselben Weise auftritt, dass nämlich alternative „realistische“ Theorien zwar ein bestimmtes Phänomen oft besser erklären als überkommene instrumentalistisch verstandene Theorien, diese neuen Theorien aber mit anderen Fakten nicht zurechtkommen, und deswegen vorderhand auch als falsch bzw. unrealistisch gelten müssen, d.h. allenfalls auch als bloße Instrumente zu gelten haben.

ist, dann müsste man – wenn man einem entscheidungstheoretischen Ansatz folgt – nicht nur die Werte und Erwartungen aller relevanten Entscheider, sondern auch die Entscheidungsstrukturen, die Definition der Problemlage und vieles andere mehr erfassen, um eine „vollständige“ Erklärung anbieten zu können. In den notwendigen Vereinfachungen (die einfach aus Spezifikations- und Genauigkeitsproblemen entstehen) steckt nun aber keine grundsätzliche Schwierigkeit, denn man kann sie, wenn sie sich als unhaltbar oder wenig robust erweisen, ja durch realitätsnähere Annahmen ersetzen. Dieser „lokale Instrumentalismus“ ist also durchaus unproblematisch (Musgrave 1981). Problematisch wird die Angelegenheit erst dann, wenn man mit dem Argument, dass Vereinfachungen unvermeidlich sind, die zentralen *theoretischen* Annahmen immunisiert, die Einfachheit als solche auszeichnet und das, worauf es ankommt, nämlich die Beschreibung der Verhaltensmechanismen, gegen Kritik abschottet. Ein derartiges Vorhaben kommt beispielsweise in folgendem Zitat zum Ausdruck: „Für den ersten Schritt der Modellierung sollte ... grundsätzlich die einfachst denkbare Handlungstheorie gewählt werden: Die Theorie der Nutzenmaximierung bzw. die Regel der Zweckrationalität.“ (Esser 1993, 135)

### ***Methodologische Konsequenzen***

Es ist wenig verwunderlich, dass sich Forscher mit einer derartigen Einstellung gar nicht um eine Weiterentwicklung ihrer Theorien (oder gar deren Widerlegung!) bemühen, sondern stattdessen ihre Aufgabe und Mission darin sehen, nach neuen Einsatzmöglichkeiten für ihre kritikimmunen Theorien zu suchen (und diese dann natürlich auch finden). So entstehen dann immer neue Anwendungsfelder für „Rational Choice“ und „Ökonomie“: es gibt eine Ökonomie der Politik, eine Ökonomie des Rechts, eine Ökonomie der Interessenverbände, ebenso wie eine ökonomische Theorie der Gesellungsformen, der Familie, der Kultur und der Medien und man betreibt Bildungsökonomie, Personalökonomie, Organisationsökonomie, Informationsökonomie und was man sich sonst so denken kann. Für die zentrale Figur der ökonomischen Theorie, den homo oeconomicus, ist das ein gemischtes Vergnügen, wird ihm

doch eine Gruppe von Klonen beigelegt, die zwielichtig zu nennen, schmeichelhaft wäre: der rationale Betrüger und Lügner und der rationale Kriminelle und – eine Lichtgestalt zum Ausgleich – der rationale Altruist. (u.a. Cornish 1986, Van de Kragt/Dawes/Orbell 1988, Molho 1997). Inhaltlich ergibt sich dadurch allerdings wenig Aufregendes. Innerhalb der so genannten Personalökonomie (Parsons 1986, Milgrom/Roberts 1992, Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001, Sadowski 2002, zur Diskussion u.a. Alewell 1996, Weibler 1996) kommt es vielmehr häufig zu „Neuentdeckungen“ altbekannter Phänomene, die im fahlen Licht der ökonomischen Theorie etwas eigenartig, um nicht zu sagen unwirklich, wirken. Verschiedentlich wird auch der Versuch unternommen, verhaltenswissenschaftliche Konzepte mit dem ökonomischen Kalkül zu verknüpfen. So geht Frank (1990) beispielsweise der Frage nach, warum Arbeitsgruppen, deren Mitglieder unterschiedlich leistungsfähig sind, stabil sein können, obwohl doch niemand gern einen niedrigeren Status einnimmt. Eigentlich müssten sich also statushomogene Gruppen bilden. Die Stabilität statusinhomogener Gruppen erklärt Frank damit, dass sich leistungsschwächere (und damit in der Modellbetrachtung von Frank: statusniedrige) Personen die Deprivation ihres Statusbedürfnisses abkaufen ließen und damit, dass leistungsfähigere Personen mit einem hohen Statusbedürfnis bereit seien, weniger leistungsfähigen Personen etwas von dem eigentlich ihnen zustehenden Lohn abzugeben, damit diese ihnen „huldigen“. Wenn man bedenkt, welche zentrale Rolle der soziale Status für das eigene Selbstverständnis und auch die Zusammenarbeit spielt (Cooley 1922, Mannix 1993, Oldmeadow u.a. 2003), kann man über eine derartig plane Weltsicht schon etwas aus der Fassung geraten.<sup>3</sup>

Dass die ökonomische Theorie falsch ist, dürfte im Übrigen jedem ihrer Vertreter klar sein. Es bedarf also kaum des Verweises auf die zahllosen Defekte

---

<sup>3</sup> Es ist interessant zu beobachten, dass die Versuche, verhaltenswissenschaftliche Konzepte mit ökonomischen Konzepten zu verbinden, fast immer darauf hinauslaufen, dass man die eigentlich informativen realwissenschaftlichen Erkenntnisse unter das Rationalprinzip subsumiert. Dies ist selbst unter den Forschern der Fall, die explizit die Bereitschaft erkennen lassen, das Rational Choice Paradigma zu öffnen und zu verändern (als Beispiele für viele andere vgl. Esser 2001, Fehr/Falk 2002).

im Entscheidungsverhalten, die die einschlägige Forschung zum Rationalverhalten aufgewiesen hat (Kahneman/Slovic/Tversky 1982, Goldstein/Hogarth u.a. 1997). Ein Grund dafür, warum dies nur wenige beunruhigt, liegt wohl darin, dass es immer gelingen wird, die dem Rationalmodell widersprechenden Ergebnisse zu erklären, sei es durch die Aufnahme bestimmter Zusatzannahmen (z.B. über die dem Entscheider zur Verfügung stehenden Informationen) oder sei es durch die Postulierung der jeweils passenden Nutzenfunktion. Ein weiterer Grund für die Resistenz gegen empirische Kritik ergibt sich schlichtweg daraus, dass, wie beschrieben, mit der Rational Choice Theorie gar kein realistischer Geltungsanspruch verknüpft wird, Theorien also nur als analytisches Hilfsmittel betrachtet werden. Ein dritter Grund für die Gleichgültigkeit gegenüber verhaltenswissenschaftlichen Einsichten ergibt sich aus der Überzeugung, Ökonomen brauchten sich um Verhaltensgesetze gar nicht zu kümmern, weil es im Bereich der Wirtschaft letztlich darauf ankomme, dass man die Gesetze der Wirtschaft beachte. Es sei ja kein Zufall, dass sich viele Prognosen, die sich auf die ökonomische Theorie stützten, als richtig erwiesen. Meyer (2002, 97) gibt hierzu einen wichtigen Hinweis: „Nach meiner Auffassung sollte man untersuchen, warum die Erklärungen der Wirtschaftstheorie häufig zutreffen, obwohl man manchen ihrer Gesetzhypothesen nicht trauen kann.“ Seine Antwort lautet, dass bestimmte Institutionen wie Privateigentum, Wettbewerb, Rechtsordnung, Polizei und staatliche Verwaltung wirtschaftliche Entscheidungen so lenken, dass das Streben nach Einkommenssicherung dominiert. Dieses Argument klingt zwar bestechend, es trifft die Sache aber nicht ganz. Die Frage muss vielmehr lauten: Welche Regeln gelten im Wirtschaftsleben und warum werden sie befolgt? So formuliert löst sich manches Rätsel auf. Dass sich die Teilnehmer am Wirtschaftsleben „ökonomisch“ verhalten liegt einfach darin begründet, dass sie sich auf die dort geltenden Regeln einstellen. Der Fehler der Vertreter von Rational Choice Ansätzen besteht darin, dass sie unterstellen, dass sich damit keine Erklärungsaufgabe mehr stellt. Aber genügt es wirklich, die Regeln wirtschaftlichen bzw. rationalen Handelns auszubuchstabieren? Wohl kaum. Erstens wäre zu klären, ob nicht ganz andere Rationalkonzepte viel tragfähiger sind als das, was der

Rational Choice Ansatz unterstellt. Zweitens wäre erst noch zu untersuchen, welche Regeln im Wirtschaftsleben tatsächlich zum Zuge kommen. Drittens wäre zu klären, ob es sich auch wirklich auszahlt, diesen zu folgen. Viertens sind all dies eigentlich nicht die entscheidenden Fragen. Ob es ein „Wirtschaftsspiel“ gibt, das bestimmten „rationalen“ Regeln folgt und wie sich dieses ausgestalten lässt, ist eher von zweitrangigem Interesse. Viel wichtiger ist die Frage, unter welchen Umständen Menschen bereit sind, sich auf dieses „Spiel“ oder auch auf ganz andere „Spiele“ einzulassen und ob sie – selbst wenn sie es denn tun – dabei nicht immer auch ihren ganz eigenen Spielregeln folgen.

### ***Methodologische Entscheidung***

Wie lässt sich der Streit zwischen einer realistischen und einer instrumentalistischen Position angesichts dieser Problemlage entscheiden? Paul Feyerabend sieht die Lösung in der Haltung der Forscher, zwischen einer achtbaren Person und einer Person, die man nicht ernst nehmen muss (einem „crank“): „... the distinction between the crank and the respectable thinker lies in the research that is done once a certain point of view is adopted. The crank usually is content with defending the point of view in its original, undeveloped, metaphysical form, and he is not at all prepared to test its usefulness in all those cases which seem to favor the opponent, or even to admit that there exists a problem.” (Feyerabend 1964, 305). Damit nimmt Feyerabend Bezug auf eine methodologische Vorstellung, nämlich das Prinzip der Prüfung („principle of testability“), wonach Wissenschaftler ihre Theorien harten Prüfungen unterziehen sollten. Die methodologische Vermutung, auf der dieses Prinzip basiert, besteht darin, dass sich durch dieses Vorgehen im Zuge der weiteren wissenschaftlichen Entwicklung zeigen wird, welche der konkurrierenden Hypothesen sich denn (an der Realität!) besser bewährt. Damit ist der Instrumentalismus natürlich nicht widerlegt. Das ist allerdings kaum überraschend, denn letztlich lässt sich der Instrumentalismus nicht widerlegen, man kann Erkenntnisse immer in seinem Sinne interpretieren (zu polemischen Behandlungen der Problematik vgl. Colander 1991, Musgrave

1998). Es drängt sich allerdings der Eindruck auf,<sup>4</sup> dass der Instrumentalismus zur Gattung der philosophischen Positionen gehört, von denen Russell sagt, dass man zwar nicht beweisen könne, dass sie sicher falsch seien, es andererseits aber kaum einen vernünftigen Grund gibt, sie für wahr zu halten (Russell 1912).

## 1.2 Problemorientierung

Die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre verfolgt eine strikte Problemorientierung. Den Ausgangspunkt der Theorieentwicklung bilden also konkrete Erklärungsprobleme und nicht etwa disziplinspezifische Zugangsweisen. Die typischen personalwirtschaftlichen Erklärungsprobleme lassen sich nicht scheinbarweise den verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen zuweisen, die dann den jeweils psychologischen, sozialpsychologischen, soziologischen, politologischen, anthropologischen oder sonst einen Aspekt beleuchten. Ist die Frage, warum sich manche Mitarbeiter Belegschaftsaktien kaufen, andere dagegen nicht, ein rein ökonomisches Problem? Ist die Frage, warum es manchen Vorgesetzten gelingt, ihre Mitarbeiter zu überdurchschnittlichen Anstrengungen zu bewegen, ein rein machttheoretisches (und damit soziologisches) Problem? Ist die Frage, ob ein Unternehmen seinen Mitarbeitern eine dauerhafte („lebenslange“) Beschäftigung zusichert, ein Kulturproblem? Ist kreatives und innovatives Verhalten der Mitarbeiter lediglich eine Frage der Persönlichkeit? Offenbar sind die Fragen, mit denen sich Forscher der Personalwirtschaftslehre beschäftigen, inhaltlich sehr vielfältig und sie verlangen auch sehr unterschiedliche theoretische Zugänge. Dies wird nicht selten als problematisch empfunden<sup>5</sup> und es wird eine disziplinäre

---

<sup>4</sup> Und zwar nicht allein angesichts der angeführten Überlegungen, sondern auch angesichts der pragmatischen Widersprüche, in die sich Anhänger des Instrumentalismus verheddern würden, nähmen sie ihre Position auch im ganz persönlichen Alltagshandeln ernst. Denn auch die Vertreter antirealistischer Position stießen sich in unserer Welt nicht nur den Kopf, ignorierten sie die harten Begrenzungen, die sie uns bietet, was sie aber (realistischerweise!) nicht tun, vgl. zu diesem Problem insbesondere den Aufsatz von Horton 1964.

<sup>5</sup> Nicht selten wird auch eine etwas archaische Furcht vor dem Schreckgespenst des Eklektizismus formuliert, so als sei das hausbackene Wissen der disziplinären Heimat den Schrecken erregenden Ansichten der Fremde unbedingt vorzuziehen.

Beschränkung auf solche Probleme empfohlen, die ganz offensichtlich (oder zumindest hauptsächlich) als ökonomische Probleme gelten können. Das hätte den Vorteil, so die Argumentation, dass man sich außerdem auf die Verwendung ökonomischer Theorien beschränken könne. Hilfreich sind diese Vorschläge aber nicht, sie sind weder sehr klar noch sind sie fruchtbar. Zunächst wäre nämlich erst noch zu entscheiden, was genau ökonomische Probleme denn sein sollen und was eigentlich eine „ökonomische“ Theorie auszeichnet. Der beliebte Hinweis auf das ökonomische Prinzip hilft nicht weiter, denn dieses bezieht sich ausdrücklich auf Gestaltungsfragen (maximale Zielerreichung bei gegebener Mittelausstattung bzw. minimaler Mitteleinsatz bei gegebenem Zielniveau) und nicht auf Erklärungsfragen. Und dass man sich als Forscher ausschließlich auf die Frage konzentrieren sollte, warum Menschen und Unternehmen dem Rationalprinzip oft nicht folgen, wird wohl niemand ernsthaft verlangen wollen. Ebenso wenig brauchbar ist der Verweis auf die „Wesensgesetze“ der Wirtschaft, weil niemand Wesensfragen wirklich beantworten kann und weil deswegen die Wesensgesetze der Wirtschaft immer eine Chimäre bleiben werden. Sehr rasch ist man dann bei Auffassungen wie der von Dieter Schneider, die Betriebswirtschaftslehre solle sich mit der Frage nach der Maximierung der Einkommenserzielung beschäftigen (Schneider 1987). Im Personalwirtschaftlichen Kontext stellt sich dann natürlich sofort die Frage, wessen Einkommen denn maximiert werden sollte und es wird auch recht schnell klar, dass es letztlich nur um die Kapitalverzinsung geht und nicht etwa um die Einkommensmaximierung der Organisationsteilnehmer. Doch selbst wenn man diese enge Sicht der Dinge akzeptieren wollte, wäre nicht viel geholfen, denn zur Beeinflussung des Verhaltens der Organisationsteilnehmer, das ja schließlich die Kapitalverzinsung hervorbringt, ist man wiederum auf verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse angewiesen. Und das einfache Menschenbild eines Frederick Winslow Taylor (dem es bekanntlich genau darum, nämlich eine möglichst hohe Produktivität ging, vgl. Taylor 1913), wird wohl kein Wissenschaftler mehr für sich reklamieren wollen.

Aber nicht nur die Eingrenzung genuin ökonomischer Fragestellungen, sondern auch die Frage, was genau unter der ökonomischen Theorie zu verste-

hen ist, bereitet erhebliche Schwierigkeiten. Normalerweise wird hier die Rationaltheorie angeführt. Diese ist aber, wie bereits angeführt, gar keine Theorie im engeren Sinne, sondern eher so etwas wie eine Maxime. Gibt man ihr dennoch eine realwissenschaftliche Deutung, dann gerät man in die oben beschriebene Schwierigkeit: jedermann weiß, dass diese Theorie falsch ist, dass sie also nicht in der Lage ist, menschliches (und damit auch ökonomisches) Verhalten befriedigend zu erklären. Verwendet man sie dennoch, dann entweder deswegen, weil es eine bessere Theorie nicht gibt (was aber nicht stimmt) oder weil man den Geltungsanspruch auf Wahrheit gar nicht ernst nimmt, sondern sich mit einer instrumentalistischen Haltung zufrieden gibt. Und man gerät natürlich auch an inhaltliche Grenzen (obgleich das Rationalprinzip – weil formaler Natur – grundsätzlich überall angewendet werden kann), denn welchen Sinn macht es beispielsweise bei der Untersuchung der Frage, weshalb es so viele affektiv begründete Probleme der Zusammenarbeit gibt, ausgerechnet eine Theorie zu verwenden, die Hyperrationalität unterstellt? Man kann natürlich einwenden, derartige Probleme seien eben keine ökonomischen Probleme und daher kein Thema einer Personalwirtschaftslehre. Die Problemorientierung einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre lässt einen derartigen Einwand nicht gelten. Da Probleme der Zusammenarbeit durchaus unmittelbare und nachhaltige Wirkungen auch auf im engeren Sinne ökonomische Probleme wie Leistung, Innovativität und Gewinn haben, sollten sie auch von ihr untersucht werden. Und als Grundlage der Untersuchung dienen auch ökonomische Theorien – sofern sie dafür taugen – grundsätzlich erfolgt jedoch keine disziplinspezifische Vorselektion, d.h. es werden immer diejenigen Theorien herangezogen, die der Fragestellung angemessen sind, d.h. Theorien, die die größte Erklärungsleistung erbringen (und auch sonst den zu fordernden wissenschaftlichen Standards entsprechen).

### **1.3 Komplexität**

Doch damit ist das Problem natürlich nicht gelöst. Nicht für jede Fragestellung gibt es eine gesonderte Theorie und einen solchen Zustand anzustreben,



wäre auch unsinnig. Vielmehr muss es darum gehen, die jeweilige Erklärungsaufgabe bestmöglich zu beantworten. Hierzu wird es oft notwendig sein, mehrere Theorien heranzuziehen um diese in einem Erklärungsmodell zusammenzuführen (vgl. ausführlicher Martin 1988, 2001). Zur Erklärung dafür, warum in manchen Unternehmen die Beschäftigungsschwelle eher hoch, in anderen dagegen niedrig ist, bietet es sich beispielsweise an, gleichzeitig transaktionskostentheoretische, institutionssoziologische und entscheidungstheoretische Überlegungen heranzuziehen. Aus einer derartigen Beschäftigung kann es dann durchaus auch zu einer eigenständigen theoretischen Weiterentwicklung einer Theorie der Unternehmung kommen, die nicht nur Beiträge zur Erklärung der Beschäftigungsschwelle liefert, sondern ganz allgemein in der Lage ist, das Beschäftigungsverhalten von Unternehmen besser zu erklären (vgl. Martin 2004).

## **2 Stärken einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre**

Die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre ist erstens ein Erfolgsprogramm, zweitens von hohem praktischen Wert und drittens wertvoll im Sinne eines ganz zentralen Zieles der Wissenschaften, das aber gern etwas an den Rand gedrängt wird, nämlich dem der „Aufklärung“, der Befreiung aus der Unmündigkeit, die engstirnige Weltbilder, Vorurteile und Aberglauben im Gefolge haben.

### **2.1 Erkenntnisse**

Die Personalwirtschaftslehre kann mittlerweile auf eine große Fülle von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zurückgreifen, die sich auf den arbeitenden Menschen und seine Arbeitsverhältnisse beziehen – und zwar auf allen Verhaltensebenen. Die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre sollte also nicht etwa mit einer angewandten „Organizational Behaviour“ Forschung (etwa im Stile der Beiträge in Locke 2000) gleichgesetzt werden. Sie fußt vielmehr sowohl auf Erkenntnissen über das Denken und Handeln der einzelnen Personen (Arbeitnehmer, Führungskräfte, Eigentümer), ebenso sehr

aber auch auf Erkenntnissen über das Zusammenwirken der Organisationsmitglieder in Gruppen und Organisationen und den „Eigengesetzlichkeiten“ sozialer Systeme. Und „Erkenntnis“ umfasst alles, was als Wissen über das Verhalten in und von Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Besonderen gelten kann und einigen „Tiefgang“ besitzt.

Primär denkt man bei wissenschaftlichen Erkenntnissen an ausformulierte Theorien, es gibt daneben aber etliche weitere Wissensformen, die Beachtung verdienen (Martin 2001). Hierzu gehört nicht zuletzt, dass die Wissenschaft *Phänomene* ans Licht bringt, die sonst nicht wahrgenommen würden. Ein Beispiel hierfür ist die so genannte intrinsische Motivation (Deci/Ryan 1985), ein anderes die Bedeutsamkeit von Stimmungseffekten auf das Arbeitsverhalten („feeling good doing good“, George/Brief 1992). Selbst wenn die empirischen Gesetzmäßigkeiten dieser und ähnlicher Phänomene noch nicht richtig verstanden sind, verdienen sie Beachtung und eine rege Diskussion. Großen Erkenntnisgewinn liefern außerdem die vielen *empirischen Verallgemeinerungen*, die die theoretische und empirische Forschung hervorgebracht hat. Erwähnt seien nur die Studien zur Entstehung des Groupthink Syndroms (Janis 1972) und – um ein weiteres Beispiel auf der Gruppenebene zu nennen – die Effekte, die aus der Gruppenzusammensetzung entstehen können (wie etwa der, dass die Gesamtmotivation erheblich beschädigt wird, wenn die Gruppenmitglieder sich in ihrer Leistungsmotivation unterscheiden, vgl. Martin 1998). Und es gibt auch eine ganze Reihe von empirisch bewährten *gesetzesartigen Aussagen*. Dies ist etwas, dessen Möglichkeit in den Verhaltens- und Sozialwissenschaften von nicht wenigen Wissenschaftlern ganz grundsätzlich bezweifelt wird. Ein Beispiel ist die recht stabile Beziehung zwischen bestimmten Merkmalen der Arbeitsaufgabe (wie Bedeutsamkeit der Tätigkeit, Autonomie und Feedback) und der Arbeitszufriedenheit (Hackman/Oldham 1980). Und - um auch was die Gesetzesaussagen anbetrifft ein zweites Beispiel zu nennen – sei die Entstehung von Hypervigilanz aufgrund eines unge-

zügelten Problemdrucks erwähnt.<sup>6</sup> Dieses Beispiel scheint auf den ersten Blick sehr weit von den Problemfeldern entfernt zu sein, auf denen sich eine Personalwirtschaftslehre aufzuhalten hätte. Tatsächlich ist die beschriebene Verhaltensbereitschaft aber sogar von höchstem personalwirtschaftlichen Interesse, wie etwa eine Studie von Bourgeois/Eisenhardt (1988) zeigt. Danach zahlt es sich für ein Führungsteam aus, einem hohen Verhaltensdruck nicht nachzugeben, sondern gerade in solchen Situationen innezuhalten und sich z.B. Zeit für eine wechselseitige Verständigung zu nehmen, auch wenn sich hierdurch der Problemdruck weiter erhöht (vgl. schon die Studie von Bronner 1973).

Der Problemdruckeffekt ist im Übrigen auch ein Beispiel für einen möglichen Baustein, der in einer allgemeinen Mikrotheorie des Entscheidungshandelns zu verankern wäre. Eine solche Theorie wäre höchst wünschenswert. Merkwürdigerweise richten sich aber nur wenige Forschungsbemühungen innerhalb der Verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre auf die *Weiterentwicklung von Grundlagentheorien*. Die bisherigen Bemühungen um eine theoretische Grundlegung verbleiben leider meistens im so genannten SEU-Paradigma. Gemäß dieser Theoriefamilie wählen Menschen jeweils das Verhalten, das ihnen den höchsten Nutzen verspricht.<sup>7</sup> Zwar liegen inzwischen einige theoretische Entwürfe vor, die diese Vorstellung erheblich ausdifferenzieren (Hollenbeck/Klein 1987, Katzell/Thompson 1990), letztlich bleiben sie aber alle in der statischen Vorstellung verhaftet, wonach die verschiedenen positiven und negativen Nutzengrößen einer Handlung (mehr oder weniger nachvollziehbar) gegeneinander „aufgerechnet“ werden und dann eben diejenige Verhaltensweise gewählt wird, die danach am besten abschneidet. Über den Prozess der Willensbildung selbst machen diese Theorien aber keine

---

<sup>6</sup> Hypervigilanz meint eine sich selbst blockierende Aufmerksamkeitsüberladung (Janis/Mann 1977).

<sup>7</sup> Gemessen an den voraussichtlichen Handlungsfolgen und ihren Präferenzen (SEU=Subjective Expected Utility).

Aussage.<sup>8</sup> Dabei liegt mit dem so genannten „Modell motivierten Verhaltens“ von March und Simon (1958) schon seit etlicher Zeit ein theoretischer Entwurf vor, der als Kern einer echten Prozesstheorie fungieren könnte. Die erwähnte Konflikttheorie von Janis/Mann könnte – neben anderen Theorien, die sich mit Teilprozessen innerhalb der Entscheidungsfindung beschäftigen – sehr gut in diese Theorie integriert werden und damit die Basistheorie von March/Simon anreichern (zu anderen Prozessmodellen vgl. u.a. Dörner 1999, Kuhl 2001).

Schließlich sei noch auf einen weiteren Aspekt einer verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre verwiesen, nämlich auf die Diffundierung ihrer Erkenntnisse in das allgemeine Bewusstsein der handelnden Menschen. Das hieraus sich entwickelnde *Hintergrundwissen* besitzt die vielleicht größte praktische Wirksamkeit und ist letztlich auch das aussagekräftigste Indiz dafür, ob die Wissenschaft ihrer Aufklärungsfunktion nachkommt. Diesbezüglich gibt es im Hinblick auf die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre noch erhebliche Defizite. Zwei Beispiele mögen auch hier zur Veranschaulichung genügen. Lange Zeit war die Forschung bemüht, den Vorgesetzten Instrumente an die Hand zu geben, die es ihm möglich machen sollten, die Mitarbeiter in ihrem Sinne zu beeinflussen und zu lenken. Die Versuche, die Wirksamkeit solcher Instrumente nachzuweisen, waren alles andere als von großem Erfolg gekrönt. Das hat sich aber leider noch nicht herumgesprochen. Entgegen den wissenschaftlichen Einsichten wird in Führungsseminaren immer noch die Auffassung gepredigt, dass es letztlich vor allem darauf ankomme, die richtigen Kniffe zu beherrschen, um die Mitarbeiter zu Leistungsbereitschaft, Loyalität und Zufriedenheit zu führen. Es wäre schon ein Fortschritt, wenn zur Kenntnis genommen würde, dass es viel mehr auf die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ankommt als auf Verhaltenstechniken und Verhaltens-taktiken (Graen/Uhl-Bien 1995). Ähnlich bedenklich ist auch das Menschenbild, das hinter der Empfehlung und dem Einsatz vieler personalwirtschaftlicher Instrumente steht. Dabei ist es wirklich nicht neu, dass Menschen weder

---

<sup>8</sup> Paradoxerweise werden SEU-Theorien vor allem in Lehrbüchern gern als „Prozesstheorien“ bezeichnet, einem Anspruch, dem sie in keiner Weise gerecht werden.

alle die gleiche Motivstruktur haben (also z.B. alle primär oder gar ausschließlich ökonomisch veranlagt sind, vgl. schon Spranger 1923), noch dass sich die Motivstrukturen in einfache Schemata pressen lassen (vgl. zum so genannten „complex man“, Schein 1980). Umso merkwürdiger mutet es an, dass gerade auch manche Forscher der Personalwirtschaftslehre hinter diese – eigentlich ja nicht besonders aufregenden – Einsichten zurückfallen.

## 2.2 Praxis

Praktiker bewegen sich in der realen Welt. Diese ist unteilbar. Sie lässt sich zwar „analytisch“ in ökonomische, psychologische, soziologische, politische, physikalische, biologische, medizinische, pädagogische oder sonstige Teilwirklichkeiten zerlegen, diese Aufschnittwelten lassen sich aber nicht getrennt durchleben. Im praktischen Tun ist man, anders gesagt, mit der ganzen Komplexität der realen Welt konfrontiert und wenn man sie in einem aufgeklärten Sinne gestalten will, dann tut man gut daran, das „Ganze“ der Gestaltungsaufgabe ins Auge zu fassen. Soweit sich die Personalwirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft versteht, sollte man von ihr daher auch erwarten, dass sie das Wissen bereitstellt, das für ihre Fragen relevant ist. Eher uninteressant sind hierbei – um die Naturwissenschaften zu bemühen – wohl Kenntnisse der Chemie. Dagegen ist medizinisches Wissen allerdings gelegentlich durchaus von Nutzen (etwa bei der Gestaltung der Arbeitszeiten). Und dass verhaltens- und sozialwissenschaftliches Wissen genutzt werden sollte, dürfte unstrittig sein. Das Gewicht, das speziellen Wissens-elementen zukommt, schwankt natürlich in Abhängigkeit von der Fragestellung, aber dass für eine konkrete Gestaltung z.B. nur „der“ ökonomische oder nur „der“ psychologische Aspekt zu beachten sei, ist von vornherein eine ideologieverdächtige Auffassung und widerspricht im übrigen auch dem Ethos, dem eine anwendungsorientierte Wissenschaft folgen sollte (Martin 2001).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> So sie sich denn als Wissenschaft (d.h. als der Erkenntnis und nicht parteiischen Praxisinteressen verpflichtet) versteht.

## 2.3 Aufklärung

Ein Grundmotiv der wissenschaftlichen Betätigung liegt im Bemühen um die Förderung einer „aufgeklärten Gesellschaft“. Genügt die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre dem damit verknüpften Anspruch? Pauschal lässt sich diese Frage nicht beantworten, weil „Wissensproduktion“ und „Wissensverwendung“ nicht unbedingt derselben Logik folgen. Soweit die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre unser Wissen vermehrt, leistet sie aber immerhin einen gewissen Beitrag zur Aufklärung, weil besseres Wissen falsche Vorstellungen berichtigt, Vorurteile in Frage stellt und blinde Flecken des praktischen Handelns aufdeckt. Ein eklatantes Beispiel für die vorurteils mindernde Funktion von Wissen stammt aus der Motivationsforschung. Sie konnte beispielsweise die lange Zeit in den USA verbreitete Vorstellung berichtigen, wonach Schwarze weniger leistungsorientiert als ihre weißen Mitbürger seien. Tatsächlich konnte gezeigt werden, dass die vorgeblich rassenbedingten Unterschiede nicht existieren, sondern dass sich die Leistungsorientierung nur in unterschiedlichen Betätigungsfeldern Ausdruck verschafft, die durch institutionelle Arrangements zugänglich gemacht oder verwehrt werden (Maehr 1974). Ein Beispiel aus dem deutschen Umfeld lieferte in den 60er Jahren die Politik zur Anwerbung von so genannten Gastarbeitern, die auf der Vorstellung gründete, die „Gäste“ würden nur kurze Zeit bleiben und insbesondere auch ihre Familien zu Hause lassen – ein Trugschluss der schließlich den Anwerbestopp im September 1973 notwendig machte. Die falsche Auffassung ergab sich schlichtweg aus unausgegorenen Überlegungen, die einfache motivationstheoretische Einsichten ignorierten. Man hätte es also besser wissen können.

Und auch die damals herangezogenen Arbeitsmarktexperten hätten es besser wissen können, was im Übrigen zeigt, dass Aufklärung, Expertentum und Beratungswesen nicht gleichgesetzt werden sollten – zumal nicht auf dem (arbeits-) politisch umkämpftem Terrain, auf dem sich die Personalwirtschaftslehre bewegt und auf dem es auch Wissenschaftlern schwer fällt, die Grenzen ihres Wissens zu beachten und Parteilichkeit zu vermeiden. Dies lehrt schon

ein flüchtiger Blick auf die aktuellen Diskussionen über die richtige Arbeitspolitik und die personalwirtschaftlichen Erfolgsrezepte, die den Unternehmen angedient werden. Von Aufklärung ist man also noch weit entfernt, wenn sich nur die Experten (die sich manchmal wenig erträglich als „Besserwisser“ präsentieren) zu Wort melden. Aufklärung ist erst dann gelungen, wenn das Wissen selbst und – ebenso wichtig – der kritische und verantwortungsvolle Umgang mit dem Wissen Eingang in den Alltagsdiskurs und die praktischen Lebensvollzüge findet, wenn es also gerade nicht möglich ist, dass sich Auffassungen durchsetzen, die nur einen einzelnen Aspekt einer komplexen Wirklichkeit beleuchten.

### **3 Schlussbemerkung: Das Bedürfnis nach Eigenständigkeit**

In den letzten Jahren ist immer wieder das Bedürfnis reklamiert worden, der Personalwirtschaftslehre ein klareres Profil zu geben. Empfohlen wird häufig, sie als „echte“ ökonomische Disziplin zu etablieren. Dies scheint vielen dadurch möglich, dass man das Rationalprinzip in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und sich in theoretischen Betrachtungen an die vorliegenden ökonomischen Theorien anlehnt. Dagegen richtet sich das Bestreben der verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaftslehre darauf, das für ihre Fragen jeweils beste Wissen zu vereinigen. Angesichts dieser Zielsetzung klingt die Klage, man finde in der Personalwirtschaftslehre nur Spurenelemente von Ökonomie (Wunderer/Mittmann 1983, Sadowski 1994) milde gesagt, ein wenig befremdlich. Wenn ökonomische Theorien Erkenntnisbeiträge liefern, dann sind sie selbstverständlich willkommen. So sie allerdings zu einer Erkenntnisverengung z.B. dadurch führen, dass man anderen Theorien das Zugangsrecht zu personalwirtschaftlichen Fragen abspricht, dann sollte man dies nicht zulassen. Man muss diesbezüglich allerdings nicht allzu große Befürchtungen haben, weil die typischen personalwirtschaftlichen Fragen von selbst nach einem umfassenderen als bloß ökonomischen Zugriff verlangen. Und im Zweifelsfall werden sie, wenn sie nicht mehr von Forschern mit einem ökonomischen Hintergrund behandelt werden, eben in das Aufgabenfeld einer anderen Disziplin fallen, eine Konsequenz, die von Ökonomen, die sich um den Zu-

schnitt ihres Faches (und den Zugang zu Forschungsfeldern) Gedanken machen, bedacht werden sollte. Und an dem Argument, dass die Personalwirtschaftslehre doch eine geistige Heimat brauche und als ökonomische Teildisziplin sich mit dem ökonomischen Denken verknüpfen müsse ist vor allem bemerkenswert, dass niemand auf die eigentlich nahe liegende Idee kommt, den Spieß umzudrehen. Schließlich ist gerade die Personalwirtschaftslehre mit Phänomenen konfrontiert, die ein ganz anderes Ökonomieverständnis verlangen, als dasjenige, das z.B. der neoklassischen Theorie zugrunde liegt. Alle ökonomischen Disziplinen könnten von diesen Erfahrungen erheblich profitieren.

Doch problematischer als die Frage nach der genauen Abgrenzung von Wissenschaftsdisziplinen, die sich früher oder später wissenschaftssoziologisch auflösen wird, ist die im vorliegenden Aufsatz beschriebene Gefahr eines sich wandelnden Wissenschaftsverständnisses, weg von einer realwissenschaftlichen hin zu einer instrumentalistischen Orientierung. In dieser geht es dann nicht mehr darum, die vielfältig miteinander verschlungenen empirischen Erscheinungen auf deren Gesetzmäßigkeiten hin zu untersuchen. Stattdessen „benutzt“ man seine Theorien, um den empirischen Erscheinungen den ihnen genehmen Anschein abzugewinnen und braucht sich dann nicht mehr darüber zu wundern, dass man eben das sieht, was zu sehen man auch erwartet. Das wäre aber in der Tat eine Verarmung, der sich gerade Ökonomen, wenn sie denn diesen Namen verdienen wollen, nicht ausliefern sollten.



## **Literatur**

- Albert, H. 1987: Kritik der reinen Erkenntnislehre. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Albert, H. 2002: Varianten des kritischen Rationalismus. In: Böhm, J.M./Holweg, H./Hooock, C. (Hrsg.): Karl Poppers kritischer Rationalismus heute. Tübingen, 3-24 (Mohr Siebeck)
- Albert, Hans 1979: Realität und Wahrheit. In: Zeitschrift für philosophische Forschung, 33, S. 567-587
- Alewell, D. 1996: Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften. In: Die Betriebswirtschaft, 56, 667-683
- Arni, J.L. 1989: Die Kontroverse um die Realitätsnähe der Annahmen in der Ökonomie. Grösch (Rüegger)
- Backes-Gellner, U./Lazear, E.P./Wolff, B. 2001: Personalökonomik. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Böhm, J.M./Holweg, H./Hooock, C. 2002 (Hrsg.): Karl Poppers kritischer Rationalismus heute. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Bourgeois, L.J./Eisenhardt, K.M. 1988: Strategic Decision Processes in High Velocity Environments. In: Management Science, 34, 816-835
- Bronner, R. 1973: Entscheidung unter Zeitdruck. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Bunge, M. 1967: Scientific Research. Berlin u.a. (Springer)
- Caldwell, B. 1982: Beyond Positivism. Economic Methodology in the Twentieth Century. London (Allen und Unwin)
- Colander, D. 1991: Why aren't Economists as Important as Garbage. New York
- Cooley, C.H. 1922: Human Nature and the Social Order. New York (Charles Scribner's Sons)
- Cornish, D.B. 1986 (Hrsg.): The Reasoning Criminal. New York (Springer)
- Deci, E.L./Ryan, R.M. 1985: Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour. New York (Plenum Press)
- Dettmann, U. 1999: Der Radikale Konstruktivismus. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Dörner, 1999: Bauplan für eine Seele. Reinbek (Rowohlt)
- Esser, H. 1993: Soziologie. Frankfurt a.M: (Campus)
- Esser, H. 2001: Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur. Frankfurt a.M: (Campus)
- Fehr, E./Falk, A. 2002: Psychological Foundations of Incentives. In: European Economic Review, 46, 687-724

- Festing, M. u.a. 2004: Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. München (Hampp)
- Feyerabend, P.K. 1975: Realism and Instrumentalism. In: Bunge, M. (Hrsg.): *The Critical Approach to Science and Philosophy*. London, 280-308 (Free Press of Glencoe)
- Frank, R. H. 1990: Rethinking Rational Choice. In: Friedland, R./Robertson, A.F. (Hrsg.): *Beyond the Marketplace*. New York, 53-88 (Aldine de Gruyter)
- Friedman, M. 1953: *Essays in Positive Economics*. Chicago
- George, J.M./Brief, M.P. 1992: Feeling good – doing good. In: *Psychological Bulletin*, 112, 310-329
- Goldstein, W.M./Hogarth, R. 1997: *Research on Judgement and Decision Making*. Cambridge (Cambridge University Press)
- Graen, G.B./Uhl-Bien, M. 1995: Relationship-based Approach to Leadership. In: *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. 1980: *Work Redesign*. Reading (Addison-Wesley)
- Hollenbeck, J.R./Klein, H.J. 1987: Goal Commitment and the Goal-Setting Process. In: *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220
- Janis, I. 1972: *Victims of Groupthink*, Boston (Houghton, Mifflin)
- Janis, I./Mann, L. 1977: *Decision Making*. New York (Free Press)
- Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. 1982 (Hrsg.): *Judgement under Uncertainty*. New York (Cambridge University Press)
- Katzell, R.A./Thompson, D.E. 1990: An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation and Performance. In: *Human Performance*, 3, 63-85
- Klimecki, R./Gmür, M. 1998: *Personalmanagement*. Stuttgart (Lucius und Lucius)
- Kuhl, J. 2001: *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen (Hogrefe)
- Lazear, E.P. 1995: *Personnel Economics*. Cambridge (MIT Press)
- Lenk, H.: 1978: Wissenschaftstheorie und Systemtheorie. In: Lenk, H./Ropohl, G. (Hrsg.): *Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm*. Königstein im Taunus, 239-261 (Athenäum)
- Locke, E. 2000 (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford (Blackwell)
- Maehr, M.L. 1974: Culture and Achievement Motivation. In: *American Psychologist*, 29, 887-896
- Mannix, E.A. 1993: Organizations as Resource Dilemmas. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 55, 1-22
- March, J.G./Simon, H.A. 1958 *Organizations*. New York (Wiley)
- Martin, A. 1988: *Personalforschung*. München (Oldenbourg)

- Martin, A. 1998: *Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen*. München (Hampp)
- Martin, A. 2001: *Personal*. Stuttgart (Kohlhammer)
- Martin, A. 2004: Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Festing, M. u.a. (Hrsg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*, 13-42, München (Hampp)
- Menger, C. 1883: *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften und der politischen Ökonomie insbesondere*. Leipzig (Duncker und Humblot)
- Meyer, W. 2002: *Grundlagen des ökonomischen Denkens*. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Milgrom, P./Roberts, J. 1992: *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs (Prentice-Hall)
- Molho, I. 1997: *The Economics of Information: Lying and Cheating in Markets and Organizations*. Oxford (Blackwell)
- Musgrave, A. 1981: Der Mythos vom Instrumentalismus in der Astronomie. In: Duerr, H.P. (Hrsg.): *Versuchungen*. Band 2. Frankfurt a.M., 231-279 (Suhrkamp)
- Musgrave, A. 1998: Putnams modell-theoretisches Argument gegen den Realismus. In: Gadenne, V. (Hrsg.): *Kritischer Rationalismus und Pragmatismus*. Amsterdam, 177-201 (Rodopi)
- Niehans, J. 1989: Klassik als nationalökonomischer Mythos. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 109, 1-17
- Oldmeadow, J.A. u.a. 2003: Self-Categorization, Status, and Social Influence. In: *Social psychology Quarterly*, 66, 138-152
- Parsons, D.O. 1986: the Employment Relationship. In: Ashenfelter, O./Layard, R. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*. Amsterdam. Band 2, 789-848 (Elsevier Science)
- Popper, K.R. 1935: *Logik der Forschung*. Wien (Springer)
- Popper, K.R. 1962: *Conjectures and Refutations*. New York (Basic Books)
- Probst, G. 1993: *Organisation*, Landsberg am Lech (Verlag Moderne Industrie)
- Ridder, H.G. 1999: *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart (Kohlhammer)
- Rusch, G. 2002 *Konstruktivismus in den Wirtschaftswissenschaften, in Marketing und Management*, Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Russell, B. 1912: *The Problems of Philosophy*. London (Williams and Norgate)
- Sadowski, D u.a. 1994: Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – ökonomische Silberstreif am Horizont. In: *Die Betriebswirtschaft*, 54, 397-410
- Sadowski, D. 2002: *Personalökonomie und Arbeitspolitik*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Schanz, G. 2000: *Personalwirtschaftslehre*. München (Vahlen)

- Schein, E.H. 1980: Organisationspsychologie. Wiesbaden (Gabler)
- Schneider, D. 1987: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München (Oldenbourg)
- Schumpeter, J.A. 1908: Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie. Leipzig (Duncker und Humblot)
- Spranger, E. 1923: Lebensformen, 3. Auflage. Halle (Niemeyer)
- Staehele, W./Conrad, P./Sydow, J. 1999: Management. 8. Auflage. München (Vahlen)
- Stegmüller, W. 1973: Theorie und Erfahrung. 2. Halbband. Theorienstrukturen und Theoriendynamik. Berlin (Springer)
- Taylor, F.W. 1913: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München (Oldenbourg)
- Van de Kragt, A./Dawes, R./Orbell, J. 1988: Are People who Cooperate Rational Altruists. In: Public Choice, 56, 233-247
- Vollmer, G. 1991: Wider den Instrumentalismus. In: Bohnen, A. (Hrsg.): Wege der Vernunft. Tübingen, 130-150 (Mohr Siebeck)
- Weber, W. 1996 (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden (Gabler)
- Weibler, J. 1996: Ökonomische vs. verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre – Eine notwendige Kontroverse? In: Die Betriebswirtschaft, 56, 649-665
- Wunderer, R./Mittmann, J. 1983: 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelement. In: Die Betriebswirtschaft, 43, 623-655