

Wenzel Matiaske*

Ein bisschen Konkurrenz belebt das Geschäft

Anmerkungen zu Fred Beckers Besprechungsaufsatz (2006) des Lehrbuches von Dieter Sadowski „Personalökonomie und Arbeitspolitik“ in der ZfP, 20(4) 137-145.

Personalwissenschaftler – Frauen ebenso wie Männer – sind freundliche Menschen. So jedenfalls ist aus meiner Perspektive die Binnenwahrnehmung in verschiedenen Kreisen; prominent ist hier die Kommission Personal des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre. Allerdings differieren Selbst- und Fremdwahrnehmung oder Binnen- und Außenperspektive bisweilen erheblich. Möglicherweise, eine genauere Formulierung bedürfte langwieriger Recherchen, haben sich die Bewertungen entlang des Musters – Kritik von Außen und Reaktion nach Innen – über nunmehr rund zwei Dekaden in unterschiedlicher Richtung entwickelt.

Während für andere Strömungen der Personalwissenschaft in der Regel mehrere Einführungstexte und Lehrbücher vorliegen, sind solche Texte für die personalökonomische Richtung bislang nur in geringer Zahl verfügbar. Lehrbücher sollen Studierende orientieren und Wegweiser für weitergehende Lernerfahrungen im Fachgebiet sein. Daher sind pointiert an einer bestimmten theoretischen Position ausgerichtete Texte in der Lehre hilfreich, sei es um Studierenden die eigene Richtung zu verdeutlichen oder Differenzen zu anderen Programmen aufzuzeigen. Insofern ist es zu begrüßen, wenn sich ein prominenter Fach(richtungs)vertreter die Mühe macht, ein Lehrbuch zu verfassen.

Dieter Sadowskis vor bereits fünf Jahren erschienenes Buch „Personalökonomie und Arbeitsmarktpolitik“ ist in der Tat eine hervorragende Einführung in die Denkweise der Personalökonomie. Es ist – wie Fred Becker in seiner Rezension feststellt – ein in flüssiger Prosa geschriebener, gut nachvollziehbarer Text, der zentrale personalwirtschaftliche Probleme behandelt. Je nach Geschmack wird man einiges am didaktischen Aufbau loben oder tadeln. Bisweilen ist der Text nicht nur in sprachlicher Hinsicht anspruchsvoll, sondern setzt mathematische und statistische Kenntnisse voraus, um der Argumentation en détail zu folgen. Die Auswahl der erläuternden Beispiele und Studien ist selektiv mit Blick auf die Problemstellung des jeweiligen Kapitels und folgt nicht dem Anspruch eines Überblicks zum Stand der Forschung. Die unterschiedlichen methodischen Akzente in den Kapiteln erschweren den Zugang, wenn nur Textteile rezipiert werden. Kurz: Der Text eignet sich kaum als Nachschlagewerk oder als Einführung in die personalökonomische Position zu einem spezifischen Thema. Er ist vielmehr wie eine Instrumentalschule aufgebaut: Der Leser lernt Grundsätzliches zu Harmonie, Rhythmik und Melodie, erprobt die Pentatonik im Kapitel über den Blues und nutzt die blue note in einem weiteren Kapitel, um Akzente in einem Swing zu setzen. In diesem Sinne ist das Buch eine gute „Schu-

* Professor für Betriebswirtschaftslehre insb. Personal und Organisation sowie Soziologie an der Universität Flensburg und Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Arbeitsgruppe Sozio-oekonomisches Panel, Berlin.
E-mail: matiaske@uni-flensburg.de.

le“, um die institutionenökonomische Sichtweise am Gegenstand Personal und Arbeitsmarkt zu erlernen, und es gewinnt an Wert, wenn der Text systematisch erarbeitet wird.

Sadowski ist aber nicht nur in der didaktischen Vorgehensweise, sondern insbesondere auch in der Auswahl spezifischer Themenfelder anders. Es ist, um in der gewählten Analogie zu bleiben, auch gar nicht zu erwarten, dass in einer Schule zur – sagen wir mal – Jazz-Gitarre der Flamenco oder die klassische Gitarrenliteratur eine bedeutende Rolle spielt. Entsprechend finden sich in Sadowskis Buch anderswo vernachlässigte Themenfelder wie Arbeitsmarkt, Rechtsökonomie oder personalpolitischer Systemwettbewerb, die von eigenem Interesse sein können, thematische Überschneidungen mit Standardtexten und – wie Fred Becker zu Recht herausstellt – systematische Lücken. In einem personalwirtschaftlichen Übersichtswerk sollten Themen wie Personalentwicklung, Methoden der Arbeits- und Leistungsbewertung oder der Personalauswahl eingehender behandelt werden. D'accord; doch ich meine, der Vorwurf der Unvollständigkeit trifft den Anspruch dieses Buches nicht.

Die von Fred Becker konstatierten Lücken sind auch auf die institutionenökonomische Ausrichtung des Buches zurückzuführen. Theorien funktionieren wie Scheinwerfer und leuchten je nach Ausrichtung bestimmte Aspekte ihres Gegenstandes besser oder schlechter aus. Im Fall handlungstheoretischer Erklärungen hängt dies auch mit den spezifischen, im „Menschenbild“ gebündelten Annahmen zusammen. Je nach Ausgestaltung dieser Annahmen, werden andere Problemstellungen sicht- und bearbeitbar (Lindenberg 2003). Der homo oeconomicus kauft grundsätzlich nicht mehr, als er bezahlen kann, und es fiel ihm unter der Annahme vollständiger Information nicht im Traum ein, Verträge zu brechen. Erst mit Lockerung dieser Annahmen in der Neuen Institutionenökonomie wird die Problematik unvollständiger Verträge sicht- und bearbeitbar (Williamson 1990, 56).

Doch um diese Zusammenhänge weiß selbstverständlich auch Fred Becker. Umso erstaunlicher ist, dass der Rezensent Sadowski ob der Lücken im Text und in der zitierten Literatur Arroganz vorwirft. Klar, das Buch ragt auch deshalb hervor, weil Dieter Sadowski ein prominenter Fachvertreter ist und nicht im Ruf steht, um deutliche Worte verlegen zu sein. Da legt man möglicherweise nicht jedes Wort auf die Goldwaage, um eine Reaktion zu provozieren. Selbstverständlich ist es immer erfreulich, wenn die eigenen Arbeiten möglichst zustimmend von anderen Wissenschaftlern zitiert werden. Jedoch haben die „klassischen“ Personalwirte nur wenig zur institutionenökonomischen Sichtweise beigetragen. Insofern wundert es nicht, wenn diese Arbeiten in Dieter Sadowskis Lehrbuch kaum zitiert werden. Beschwerde ist angezeigt, wenn die Arbeiten anderer Richtungen zu spezifischen Themenfeldern in den Forschungsarbeiten nicht aufgegriffen werden. Diesbezüglich gibt es allerdings häufig Anlass zur Beschwerde, doch dies ist ein anderes Thema.

Jedenfalls lässt sich der Vorwurf der Arroganz nicht mit dem Hinweis auf unsere netzwerkanalytische Literaturstudie zu den Sinnprovinzen der Personalwirtschaftslehre rechtfertigen. Nienhäuser/Matiaske (2004, 131) notieren vielmehr, dass sich die personalökonomische Sinnprovinz gut identifizieren lässt, gleichwohl aber ein breites Spektrum umfasst. Neben Vertretern einer „reinen“ Personalökonomie zeigt unsere Analyse eine Gruppe von Forschern, die „eine Mittlerrolle zwischen den Welten einnehmen“. Dass Dieter Sadowski zu dieser Gruppe zählt, zeigt m.E. auch sein Lehrbuch.

Interessant ist „Personalökonomie und Arbeitspolitik“ auch, weil Dieter Sadowski die ökonomische Argumentation vielfach bis an die Grenze des Paradigmas führt und Fragen aufwirft, auf die aus institutionenökonomischer Sicht (noch) keine Antworten gegeben werden können; etwa indem er Themen wie Motivationsverdrängung, Vertrauensverlust durch Opportunismus oder die Kooperationsproblematik anspricht. Gewiss, er baut diese Themen nicht systematisch in psychologischer oder soziologischer Perspektive aus. Die weitergehenden Bezüge im Text eröffnen jedoch den Zugang zur Personalökonomie auch für wenig ökonomisch vorgebildete, am Thema Personal interessierte Studierende und bringt die „Ökonomen“ mit den „Psychologen“ ins Gespräch: So jedenfalls meine Erfahrung aus einem Masterkurs mit dem Buch und Studierenden, die im Bachelor (klassisch) personalwirtschaftliche oder arbeits- und organisationspsychologische oder institutionenökonomische Kurse besucht haben.

Ein einzelner Fachrichtungsvertreter wird kaum die Pluralität der Strömungen in der Personalwissenschaft repräsentieren können. Dies kann nur die wissenschaftliche Diskussion leisten, die zwischenzeitlich zum Stillstand gekommen ist. Von wenigen, viel zitierten Aufsätzen und Repliken abgesehen, sprechen wir fachlich nicht mehr mit, sondern – wenn überhaupt – übereinander. Insofern ist Fred Becker zu danken, dass er mit seiner Rezension einen Anstoß zur Wiederaufnahme der Diskussion gegeben hat. Das freundliche Klima unter Personalwissenschaftlern ist jedenfalls eine Ressource, die genutzt werden kann, um erneut in die fachliche Auseinandersetzung einzutreten.

Literatur

- Lindenbergh, S. (2003): Institutional Design and its Discontent: Coleman's Neglect of Social Rationality. CSES Working Paper Series, No. 14, Cornell University.
- Nienhäuser, W./Matiaske, W. (2004): Sinnprovinzen in der Personalwissenschaft: Befunde einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 18(2), 117-138.
- Sadowski, D. (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen: Mohr (Siebeck).

Chahed, Yasmine / Müller, Hans-Erich: **Unternehmenserfolg und Managervergütung. Ein internationaler Vergleich**

Hamp, München und Mering 2006, 141 S., € 22.80

Die Vergütung des Top-Managements steht in den letzten Jahren sowohl in der Tagespresse als auch in wissenschaftlichen Publikationen zunehmend im Blickpunkt der Veröffentlichungen. Managergehälter haben sich zu einem Reizthema entwickelt. Während die Presse polarisierende Positionen zwischen einerseits Millionengehälter als gerechte Vergütung für gute Leistungen und andererseits „Abzockerei“ bzw. Selbstbereicherungsmentalität bezieht, ist es zu begrüßen, dass in der Wissenschaft die Diskussion um theoretische Fundierung und Wirkungsmechanismen intensiv geführt wird. Dies ist auch aus Sicht der Unternehmen von Interesse.

Das Buch von Chahed/Müller leistet einen Beitrag zu dieser aktuellen Diskussion und beleuchtet, inwieweit Unternehmenserfolg und Managervergütung als wirksamer Mechanismus Corporate Governance beitragen können.

Es beginnt mit einem einführenden Abschnitt zu den Themen Unternehmenserfolg, Managervergütung und Corporate Governance, in dem die theoretischen Grundlagen und Zusammenhänge detailliert dargestellt werden. Corporate Governance bezeichnet dabei die Beziehung zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen, die maßgeblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung und Leistungsfähigkeit einer Organisation sowie deren Willensbildung und Willensdurchsetzung haben. Dabei wird aufgezeigt, dass eine erfolgsorientierte Managervergütung nur unzureichend und begrenzt als Corporate Governance Mechanismus wirkt. Die Autoren stellen daher verwundert fest, dass das Shareholder Value-Konzept und die Principal Agent-Theorie noch immer den dominierenden Bezugsrahmen für Managervergütung und Unternehmensteuerung darstellen. Corporate Governance-Systeme müssen vielmehr in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, damit ihre Steuerungsfunktion wirksam verbessert werden kann.

Im ihrem zweiten Abschnitt stellen Chahed/Müller den Zusammenhang zwischen Unternehmenssteuerung und Erfolgsmessung her. Unter der Annahme, dass eine direkte Beziehung zwischen der Managerleistung und dem Unternehmenserfolg besteht, sollen die Vergütungssysteme langfristig ausgerichtet werden. Variable Vergütungsmodelle orientieren sich daher häufig am Aktienkurs, unterliegen somit aber auch den Marktgegebenheiten. Wertorientierte Vergütungssysteme, die sowohl interne als auch externe Bestimmungsgrößen für den Unternehmenswert mit einbeziehen, berücksichtigen darüber hinaus weitere Wertsteigerungen des Unternehmens. Die Autoren führen dabei die strategieorientierten und „modernen“ Steuerungssysteme des Economic Value Added (EVA) und Balance Scorecard als nützliche Modelle aus, um die langfristige Bedeutung finanzieller und nicht-finanzieller Treiber des Unternehmenswertes hervorzuheben.

In diesem Zusammenhang wird jedoch auch das Problem der „Controllability“ angeführt, also die Frage, inwieweit das Top-Management überhaupt maßgeblichen Einfluss auf die Kennzahlen des Steuerungssystems hat.

Der dritte und letzte Abschnitt erläutert schließlich das externe Reporting zur Managervergütung und vergleicht die internationalen Regelungen in Großbritannien, Deutschland und Schweden. Corporate Governance in Europa und die damit verbundene und angestrebte verbesserte Steuerung, Kontrolle und Transparenz führt zwar zu ähnlichen Entwicklungen, variiert aber andererseits stark aufgrund der rechtlichen und politischen Strukturen der Länder. Zentrale Fragestellung dabei ist, welche Auswirkungen eine erhöhte Transparenz auf die Stärkung des Verhältnisses von „Pay“ und „Performance“ hat. Die Unternehmensskandale der jüngeren Vergangenheit zeigen jedoch, dass die Corporate Governance-Systeme nicht vollkommen wirksam sind. Die Autoren kommen dennoch zu dem Schluss, dass erhöhte Transparenz und Veröffentlichung ein gesunder Mittelweg zur verbesserten Kontrolle durch externe Anspruchsgruppen sowie Vertrauen in die Unternehmensführung und interne Kontrollen darstellen.

Das Buch gibt einen guten Überblick über das aktuelle Spannungsfeld zwischen der Höhe der Gehälter, Managerleistung und Unternehmenserfolg. Es liefert einen wertvollen Vergleich internationaler Corporate Governance-Systeme sowie deren Wirkungsmechanismen und zeigt, dass die dominierenden Ansätze der Shareholder Value- und Principal Agent-Theorie zum Teil nur begrenzt das Verhältnis zwischen Unternehmenserfolg und Managementvergütung erklären können. Die Autoren zeigen schlüssig auf, dass der Zu-

sammenhang von Corporate Governance und strategischer Unternehmensführung mit wertorientierten Bezugsgrößen einen erweiterten Rahmen darstellen kann.

Als sehr interessant erweist sich die andiskutierte „Controllability“ von Kennzahlen im Steuerungssystem durch das Management. Hier wäre – auch aus Sicht der Unternehmenspraxis – eine tiefergehende Diskussion sinnvoll gewesen, zumindest aber die weitere Vertiefung in der Wissenschaft wünschenswert. Denn der positive, direkte Einfluss auf die Bezugsgrößen ist zwar einerseits grundlegende Annahme für alle variablen Vergütungsmodelle, es bleibt aber die Frage, ob Managereinkommen wirklich auf entsprechende Leistungen zurückzuführen sind oder nicht auch von eigenen Interessen und Machtverhältnissen von Unternehmensführern und ihren Aufsichtsräten bestimmt sein können. So muss auch die Vergütung von Aufsichtsräten stärker in die Diskussion von „Pay for Performance“ eingebettet werden. Diese beiden Themen werden von Chahed/Müller zwar offen gelassen, eröffnen aber die Fortführung der Diskussion in Wissenschaft und Praxis.

Wien, 20.9.2007

Axel Fohler*

* Axel Fohler, Henkel Central Eastern Europe, HR Management CEE / Compensation & Benefits, Erdbergstr. 29, A – 1030 Vienna, Austria. E-mail: axel.fohler@at.henkel.com.