

**Essener Beiträge zur Personalforschung**

**Nr. 2 (2003)**

**Werner Nienhüser / Marcel Magnus**

**Die wissenschaftliche Bearbeitung  
personalwirtschaftlicher Problemstellungen.**

**Eine Einführung**

**ISSN 1432-6175**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalwirtschaft  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Universität Duisburg-Essen  
Standort Essen  
Universitätsstraße 12  
45117 Essen

## **Essener Beiträge zur Personalforschung**

herausgegeben von Prof. Dr. Werner Nienhüser

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft  
Universität Duisburg-Essen, Standort Essen

---

Nr. 1 Werner Nienhüser (2002):

**Politisierende Ansätze zur Analyse des Personalmanagements:  
Neomarxistische und foucaultianische Perspektiven**

Nr. 2 Werner Nienhüser/Marcel Magnus (2003):

**Die wissenschaftliche Bearbeitung personalwirtschaftlicher  
Problemstellungen. Eine Einführung**

<b>1 ZIELE DES PROSEMINARS UND DES ARBEITSPAPIERS</b>	<b>1</b>
<b>2 DER KERN JEDER WISSENSCHAFTLICHEN ARBEIT - DIE FRAGESTELLUNG</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Grundtypen verschiedener Fragestellungen</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Wann ist welche Fragestellung sinnvoll?</b>	<b>7</b>
<b>3 BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNG</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Aussagen als zentrale Elemente wissenschaftlichen Arbeitens</b>	<b>9</b>
3.1.1 Aussagenarten	10
3.1.2 Definitionen: Abgrenzungen nur auf sprachlicher Ebene	13
3.1.3 Der kritische Umgang mit informativen Aussagen	16
3.1.3.1 Notwendige Prüfung der Reichweite von Aussagen	17
3.1.3.2 Notwendige Kausalitätsprüfung	18
<b>3.2 Eigene empirische Erhebungen</b>	<b>19</b>
<b>4 WIE GESTALTET MAN EINE LITERATURRECHERCHE?</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Qualitative Aspekte</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Suchstrategien</b>	<b>26</b>
<b>5 FORMALE KRITERIEN</b>	<b>28</b>
<b>6 SCHLUSSBEMERKUNG</b>	<b>30</b>
<b>7 LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>31</b>

## 1 Ziele des Proseminars und des Arbeitspapiers

Die *Ziele* des Proseminars wie auch dieses Arbeitspapiers bestehen darin, Studierenden grundlegende Kenntnisse über die Erstellung und Beurteilung von wissenschaftlichen Arbeiten zu vermitteln. Die grundsätzlichen Vorstellungen davon, wie man wissenschaftlich arbeitet, lehnen sich an eine wissenschaftstheoretische Position an, die als „*Kritischer Realismus*“ (auch Kritischer Rationalismus, Hauptvertreter Hans Albert und Karl R. Popper; in der BWL z. B. Schanz; vgl. insb. Albert 1991; Miller 1997, Schanz 1988) bezeichnet wird. Unter Wissenschaftstheorie soll hier die Lehre von der systematischen Gewinnung von Erkenntnissen verstanden werden. Im Proseminar wird versucht, die – notwendigerweise – abstrakten Ausführungen dieser Wissenschaftstheorie zugänglich zu machen und die Implikationen für das konkrete Arbeiten aufzuzeigen. Insbesondere soll das Augenmerk auf Fehler gerichtet werden, die erfahrungsgemäß in wissenschaftlichen Arbeiten wiederholt auftauchen.<sup>1</sup>

Die Beschäftigung mit Wissenschaftstheorie ist notwendigerweise abstrakt und nicht selten begegnet man Unverständnis, warum man sich mit solchen „abgehobenen“ Fragen befassen muss. Wir meinen, dass wissenschaftstheoretische Grundkenntnisse ungemein praktisch sind – sie helfen dabei, Probleme systematisch zu durchdenken; sie helfen, wissenschaftliche Befunde zu bewerten und Argumentationsketten zu entwickeln, wie sie in Seminar- und Diplomarbeiten verlangt werden. Wir beabsichtigen hier auch keine reine Darstellung und Diskussion unterschiedlicher wissenschaftstheoretischer Positionen. Uns geht es vorrangig um eine *Anwendung* wissenschaftstheoretischer Überlegungen, um so die Kluft zwischen abstrakten metatheoretischen Ausführungen und konkreten Arbeiten, die Studierende anzufertigen haben, wenigstens teilweise zu überbrücken. Die zugrunde liegenden Ideen des Kritischen Realismus sind zudem sehr einfach (wenn auch die Schlussfolgerungen für die Wissenschaft komplex sind). Ein wesentlicher Gedanke ist:

Aussagen müssen überprüfbar, d. h. kritisierbar sein. Anders formuliert: Jede Aussage, die sich der Kritik entzieht, ist problematisch.

Daraus folgt für Seminar- und Diplomarbeiten: Aussagen müssen von anderen Lesern (im Regelfall den Bewertern der Arbeit) nachvollzogen werden können. Das bedeutet zunächst einmal, dass nachprüfbar sein muss, auf welche Quellen Sie sich stützen, um so klären zu können, wie bestimmte Aussagen (etwa empirische Ergebnisse) zustande gekommen sind und ob Sie die Aussagen nicht aus dem ursprünglichen Zusammen-

---

<sup>1</sup> Um hervorzuheben, dass wir dieses Papier als Hilfestellung verstehen und nicht als „abgehobene“, von den konkreten Problemen der Anfertigung einer Seminar- oder Diplomarbeit losgelöste wissenschaftliche Abhandlung, wählen wir über weite Strecken einen appellativ-normativen Stil – „Sie sollten, Sie müssen, usw.“.

hang gerissen haben usw. Die Angabe, auf welcher Seite Ihrer Quelle man die von Ihnen angeführten Aussagen finden kann, ist deshalb unverzichtbar.

Ein wesentlicher Aspekt des *Kritischen Realismus* ist zudem die kritische Grundhaltung, die impliziert: Wer „Wissen schafft“ – und das ist Ihre Aufgabe in einer Seminar- oder Diplomarbeit – ist quasi zu einer kritischen Haltung verpflichtet. Das heißt, Sie müssen die von Ihnen verwendeten Aussagen anderer Autoren kritisch betrachten und bewerten. Um Ihre Bewertung wiederum nachvollziehbar zu machen, müssen Sie die Kriterien Ihrer Kritik offen legen. Wichtige Kriterien der Kritik sind: Ist die Aussage grundsätzlich widerlegbar? Hat die Aussage empirischen Überprüfungen standgehalten? Ist die Aussage mit anderen, bewährten Aussagen vereinbar? Ist die Argumentation logisch korrekt? Schwierig ist dabei, dass Sie es in der Regel nicht mit einer einzigen Aussage zu tun haben, sondern in Ihrer Arbeit eine Vielzahl von Aussagen verarbeiten, um eine Argumentationskette aufzubauen. Aber eine Argumentationskette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

Kritik ist also ein wichtiges wissenschaftstheoretisches und -praktisches Element. Das heißt auch, dass Sie gegenüber Autoritäten kritisch sein müssen (eine Autorität ist jemand, der in der „wissenschaftlichen Gemeinschaft“ auf einem bestimmten Gebiet als kompetent gilt). Dies ist keineswegs einfach. Sie werden möglicherweise feststellen, dass die Aussage einer Autorität schwer widerlegbar ist. Wenn empirische Überprüfungen Zweifel an der Aussage aufkommen lassen, müssen Sie allerdings sagen: „Die Aussage von Autorität p ist zu Recht zu bezweifeln“. Es reicht auf keinen Fall, nur herauszufinden, wer als Autorität gilt, und dessen Aussagen kritiklos zu übernehmen.

Aus diesen Grundüberlegungen folgen die Ziele und Themen dieses Papiers. Im Zentrum jeder wissenschaftlichen Arbeit stehen Aussagen. Es gibt unterschiedliche Arten von Aussagen, die nach unterschiedlichen Kriterien zu kritisieren und zu bewerten sind. Je nach Fragestellung Ihrer Seminar- oder Diplomarbeit werden Sie mit unterschiedlichen Aussagen zu tun haben, die Sie kennen müssen. Wir wollen daher zunächst klären, welche unterschiedlichen Fragestellungen Sie bearbeiten können und wie Sie überhaupt eine Fragestellung entwickeln. Dann gehen wir auf verschiedene Arten von Aussagen und ihre Bewertungskriterien ein. Und schließlich wollen wir einen ganz praktischen Aspekt ansprechen: Wie sucht man sinnvoll Literatur (die wesentliche Quelle für Ihre Arbeit)? Abschließend werden noch Aspekte der formalen Gestaltung behandelt.

Diese Reihenfolge in der Vorgehensweise spiegelt die Bedeutung der Kriterien wider, die von uns zur Beurteilung von wissenschaftlichen Arbeiten herangezogen werden. Das heißt, es ist von entscheidender Bedeutung für die Note einer Arbeit, dass ihr eine sinnvolle Fragestellung zugrunde liegt, relativ (aber nicht völlig!) unwichtig dagegen ist, ob das Layout perfektioniert wurde. Eine ansprechende Darstellung kann allerdings das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit der Argumentation fördern.

Für die Beurteilung einer Arbeit zählt in erster Linie die Argumentation, nicht ihr Erscheinungsbild.

Dieses Arbeitspapier erscheint begleitend zum Proseminar, es beschränkt sich auf die Darstellung der grundlegenden Aspekte wissenschaftlichen Arbeitens. Als weiterführende bzw. ergänzende Darstellungen wird folgende Literatur empfohlen:

Opp, Karl-Dieter (2002): Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung. 5. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen, 271 S., 22,90 € (Sehr gute Einführung in die Arbeitsweise einer empirisch-theoretischen Sozialwissenschaft. Ausführlich, dabei leicht verständlich geschrieben.)

Schanz, Günther (1988): Methodologie für Betriebswirte. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 121 S., (Etwas knappe, konzentrierte Darstellung, die dafür stärker auf die Verwendung im Rahmen betriebswirtschaftlicher Arbeiten zugeschnitten ist.)

Alt, Jürgen A. (1994): Miteinander diskutieren. Eine Einführung in die Praxis vernünftiger Argumentation. Campus, Frankfurt a.M. u.a., 168 S., (Dieses Buch behandelt nicht so umfassend methodologische Fragen wie die anderen Texte, es ist aber trotzdem sehr lesenswert, weil es auf die Grundlagen vernünftiger Argumentation eingeht und dabei deutlich macht, wie man Aussagen kritisch prüfen kann. Es ist sehr flüssig zu lesen, erfordert aber eine gedankliche Übertragungsleistung, wenn man es für die Anfertigung von Seminar- bzw. Diplomarbeiten verwenden möchte.)

Meehan, Eugene J. (1992): Praxis des wissenschaftlichen Denkens: ein Arbeitsbuch für Studierende. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg, 320 S., 19,90 € (Hier wird verständlich und ohne Vorkenntnisse vorauszusetzen gezeigt, was Beschreibungen, Theorien, Prognosen und Gestaltungsaussagen charakterisiert. Eine so schön einfache und doch gehaltvolle Darstellung gelingt wohl nur wenigen! Sehr zu empfehlen.)

Kieser, Alfred (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 2., überarbeitete Auflage, Kohlhammer, Stuttgart u.a., S. 1-30 (Wer einen kurzen Aufsatz sucht, in dem die methodologischen Grundlagen beschrieben werden, dem sei dieser empfohlen.)

## 2 Der Kern jeder wissenschaftlichen Arbeit - die Fragestellung

Alle wissenschaftlichen Arbeiten (Seminar-, Magister- und Diplomarbeiten, Dissertationen und Habilitationsschriften sowie wissenschaftliche Veröffentlichungen, Arbeitspapiere etc.) weisen folgende Gemeinsamkeit auf:

Jeder Arbeit muss eine Fragestellung bzw. ein Problemaspekt zugrunde liegen!

Grundsätzlich muss das Ziel einer wissenschaftlichen Arbeit immer darin bestehen, eine Frage (bzw. mehrere, miteinander zusammenhängende Fragen) zu beantworten. Es gibt allerdings unterschiedliche Arten von Fragestellungen, die wir kurz erläutern werden.

### 2.1 Grundtypen verschiedener Fragestellungen

Fragetyp	Leitfrage	Beispiel
Beschreibung	Was ist der Fall? Wie sieht die „Realität“ aus? (oder auch: Sieht die Realität wirklich so aus?)	Welche Unternehmen betreiben viel Personalentwicklung? Wie hat sich die Arbeitskräftemobilität in der EU seit 1990 verändert?
Erklärung	Warum ist etwas der Fall?	Warum unterscheiden sich Unternehmen in ihrer Personalentwicklungsintensität? Warum hat sich die Arbeitskräftemobilität in der EU seit 1990 in bestimmter Art und Weise (nicht) verändert?
Prognose	Wie wird etwas zukünftig aussehen? Welche Veränderungen werden eintreten?	Wie wird sich die Personalentwicklungsintensität von Unternehmen mit bestimmten technologischen Innovationen verändern? Welche Folgen hat die Personalentwicklung für die Macht der Arbeitnehmer? Wie wird sich die künftige Arbeitskräftemobilität in der EU verändern?
Gestaltung	Welche Maßnahmen sind geeignet, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?	Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind geeignet, soziale Kompetenz zu erzeugen? Wie kann die Arbeitskräftemobilität in der EU gefördert werden?
Kritik/ Bewertung	Wie ist ein bestimmter Zustand vor dem Hintergrund explizit genannter Kriterien zu bewerten?	Wie ist die Personalentwicklung von Unternehmen im Hinblick auf Chancengleichheit (oder Umweltpassung usw.) zu bewerten?

Abbildung 1: Arten von Fragestellungen

Jede dieser Fragestellungen setzt andere Schwerpunkte:

*Beschreibungen* zielen darauf ab, einen bestimmten Zustand oder Prozess zu beschreiben. Dies klingt einfach und anspruchslos – ist es aber tatsächlich nicht. Nehmen wir ein Beispiel aus einer Seminararbeit, deren Thema es war, die Verbreitung von Gruppenarbeit in der Bundesrepublik zu klären. Eine eigene empirische Untersuchung kommt natürlich bei einer derartigen Arbeit nicht in Frage. Man muss also die vorhandenen empirischen Untersuchungen finden, lesen und auswerten. (Auf das Problem, Literatur zu finden, gehen wir später ein.) Nehmen wir an, Sie finden nun einige Arbeiten mit empirischen Daten. Von diesen Arbeiten bezieht sich eine auf das Jahr 1990, eine weitere auf 1991, andere auf 1992 und 1996; der ganz überwiegende Teil untersucht nur Industrieunternehmen, nur in einer einzigen Arbeit mit einer Fallzahl von 12 werden auch Dienstleistungsunternehmen berücksichtigt. Alle verwenden ganz unterschiedliche Definitionen von Gruppenarbeit. Außerdem stellen einige Arbeiten lediglich die Frage: „Gibt es in Ihrem Unternehmen Gruppenarbeit?“, während andere auch die Anzahl der Arbeitnehmer, die in Gruppenarbeit tätig sind, berücksichtigen. Außerdem finden Sie in der Literatur diverse Angaben, dass die Gruppenarbeit immer mehr zunimmt. Aus diesen ganz unterschiedlichen Arbeiten müssen Sie nun ein Gesamtbild erstellen und die Frage nach der Verbreitung von Gruppenarbeit beantworten. Offenbar müssen Sie alle Arbeiten genau kennen, Sie müssen die unterschiedlichen Verfahren, die Verbreitung von Gruppenarbeit zu erfassen, mit einbeziehen, usw. Für eine Beschreibung der Verbreitung von Gruppenarbeit reicht es also nicht aus, die zuletzt erschienene Arbeit heranzuziehen oder verschiedene Ergebnisse unkommentiert darzustellen. Vielmehr müssen Sie die Qualität der Befunde und die Methoden mit berücksichtigen und zu einem abwägenden Resultat kommen. Die häufig genannte Befürchtung „Wo bleibt denn mein eigener Beitrag?“ ist deshalb in der Regel auch bei „einfachen“ Beschreibungen nicht gerechtfertigt.

*Erklärungen* zielen auf die Beantwortung der Warum-Frage. Die Untersuchungsfrage einer konkreten Arbeit, die hier als Beispiel herangezogen werden soll, lautete: Warum werden bestimmte personalwirtschaftliche Aufgabenfelder (z. B. Personalverwaltung) eher „outgesourct“ als andere? Für eine Erklärung wurde die Transaktionskostentheorie herangezogen, die schon häufiger auf „Make- oder Buy“-Entscheidungen angewandt wurde. Neben der Darstellung der Theorie gehört zu einer solchen Fragestellung auch die Unterscheidung verschiedener personalwirtschaftlicher Aufgaben. Sie müssen ganz konkrete Hypothesen entwickeln; eine könnte z. B. lauten: Aufgaben, die keine Kenntnisse der Besonderheiten des Betriebes erfordern und deren Qualität leicht zu kontrollieren ist, werden eher ausgelagert und an andere Unternehmen vergeben. Diese Hypothese ist aus der Transaktionskostentheorie abgeleitet. Weiterhin müssen Sie natürlich zeigen, dass Sie mit Ihren Hypothesen richtig liegen. Ideal wäre es, wenn Sie empirische Ergebnisse finden, die Sie auf diese Hypothese beziehen können. Oftmals werden solche Befunde nicht in Untersuchungen zu finden sein, die mit der Transaktionskostentheorie arbeiten, und nicht immer werden die Ergebnisse direkt auf Ihre Frage zu beziehen sein. In diesen Fällen müssen Sie besonders sorgfältig begründen, warum Sie die Daten als Bestätigung werten. Wo



liegt bei solchen Fragestellungen der „eigene Beitrag“? Er besteht darin, dass ganz unterschiedliche Aussagen und unterschiedliche Arbeiten problemorientiert und theoriegeleitet verwendet werden, um eine Fragestellung zu beantworten.

*Prognosen* zielen auf zukünftige Ereignisse. Auch hier ein Beispiel: Welche Folgen hat der Wandel der Altersstruktur in Betrieben? Dies ist – zumindest für eine Seminararbeit – eine sehr anspruchsvolle Fragestellung. Sie müssen zunächst klären, wie gegenwärtig die Altersstruktur in den Betrieben aussieht, wobei Sie sofort feststellen, dass es je nach Betriebstyp verschiedene Altersstrukturen geben könnte (Ein Aspekt, der für diese Arbeit dabei wichtig wird, ist die Frage: Wie kann man in diesem Zusammenhang sinnvoll verschiedene Typen von Betrieben unterscheiden?). Sie könnten das Problem so lösen, dass Sie zeigen, wie sich in Zukunft die Altersstruktur des Erwerbspotentials entwickeln wird und die Annahme formulieren, dass dies im Durchschnitt die künftige Altersstruktur sei. Diese sehr gewagte Annahme werden Sie ausführlich diskutieren und begründen müssen. Weiterhin müssen Sie bestimmen, welche Wirkungen auf welche Sachverhalte Sie untersuchen wollen. Sie könnten z. B. sagen, dass Sie die Wirkung der Altersstruktur auf Personalverfügbarkeit und -wirksamkeit untersuchen möchten. Dann müssen Sie nach theoretischen Erkenntnissen suchen, die etwas über Altersstrukturen und ihre Wirkungen sagen. Eine Theorie der Altersstruktur gibt es nicht „vorgefertigt“; Sie werden also unter Umständen Elemente aus mehreren Theorien (die aber zueinander passen müssen) verbinden. Dann müssen Sie künftige Wirkungen prognostizieren. Ist es notwendig, anschließend auch noch Gestaltungsmaßnahmen vorzuschlagen? Nein, dies würde den Rahmen für eine Seminar- oder auch eine Diplomarbeit sicher schon übersteigen. Anders wäre der Fall gelagert, wenn schon reichlich Wirkungsprognosen vorlägen, die Sie aufarbeiten könnten, um anschließend Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln.

*Gestaltungsmaßnahmen* zu entwickeln, ist sicher nicht unwichtig für eine angewandte Wissenschaft wie die Betriebswirtschaftslehre. Gestaltungsmaßnahmen kann man für konkrete Unternehmen entwickeln, man kennt dann die genauen Bedingungen. In Seminar- und Diplomarbeiten ist es jedoch oft sinnvoll, prototypische Gestaltungsmaßnahmen zu entwerfen, die dann noch auf die konkreten Bedingungen angepasst werden müssen. Zum Beispiel können Sie Maßnahmen zur Senkung von Fehlzeiten entwickeln. In einer Seminararbeit wäre es sicher schon ausreichend, die in der Literatur empfohlenen Maßnahmen systematisch darzustellen, kritisch auf ihre Eignung hin zu diskutieren und die geeigneten Maßnahmen (vermutlich modifiziert) darzustellen. In einer Diplomarbeit müsste man die vorhandenen Maßnahmen kritisch daraufhin prüfen, ob sie tatsächlich wirken. Dies könnte man tun, indem man die Gestaltungsaussagen mit Hilfe bewährter Theorien (und, wenn vorhanden, empirischer Untersuchungen) kritisch prüft. Diejenigen Gestaltungsaussagen, die dieser Prüfung standhalten, sind weiter verwendbar. Wichtig ist: Theorien sind unverzichtbar!

*Kritik bzw. Bewertung* ist im Grunde kein eigenständiger, von den anderen stark unterschiedlicher Typ von Fragestellung, denn Kritik ist immer notwendig. Nur ist hier der Schwerpunkt anders gesetzt. Nehmen wir auch hier ein Beispiel. Wie ist Gruppenarbeit

in Unternehmen mit Hilfe von Kriterien aus dem Bereich „Humanisierung der Arbeit“ zu bewerten? Wir müssen also wissen, welche Gruppenarbeit praktiziert wird und nicht nur die vollautonome/teilautonome Arbeitsgruppe als Bewertungsobjekt heranziehen, denn diese Form ist ein real kaum vorkommender Idealtyp. Weiterhin müssen wir einen Katalog von Kriterien entwickeln und schließlich die Bewertung vornehmen.

Sie sehen, bei allen Fragestellungen müssen Sie Theorien heranziehen und empirische Befunde verwenden, auch wenn die Schwerpunktsetzungen sich unterscheiden. Die häufig genannte Unterscheidung zwischen „theoretischen“ und „praktischen“ Arbeiten ist also wenig sinnvoll.

Bisher haben wir übrigens unterstellt, dass man überhaupt eine *Fragestellung* bearbeiten muss. Gelegentlich wird uns gesagt: „Bei anderen Dozenten müssen wir keine Fragestellung haben“. Selbst wenn diese Behauptung zuträfe, wäre dies kein akzeptabler Einwand. Festzuhalten ist: Eine reine Wiedergabe von Theorien, Gestaltungsmaßnahmen, Daten oder anderen Aussagen zielt nicht auf eine sinnvolle Fragestellung. Die „Fragestellung“: „Was steht denn alles zu Thema x in Büchern/Aufsätzen?“ ist einem wissenschaftlichen Studium nicht angemessen. Vielmehr muss es darum gehen, sich inhaltlich gehaltvoll mit personalwirtschaftlich relevanten Problemen, die über das unmittelbare Tagesgeschäft weniger Unternehmen hinausreichen, auseinander setzen zu können und dies im Rahmen der Seminar- oder Diplomarbeit zu belegen.

## 2.2 Wann ist welche Fragestellung sinnvoll?

Der erste Bearbeitungsschritt eines Seminar- oder Diplomarbeitsthemas besteht darin, sich in die relevante Literatur „einzulesen“. Bei umfangreicheren wissenschaftlichen Arbeiten (Dissertationen, Habilitationsschriften etc.) ist es sogar üblich, das Ergebnis der Recherche schriftlich festzuhalten, d. h. den Forschungsstand zu beschreiben.

Da im Prinzip – es gibt hier natürlich graduelle Unterschiede – jede wissenschaftliche Arbeit das Ziel hat, neue Erkenntnisse zu produzieren, erscheint eine Fragestellung, die schon wiederholt von anderen aufgeworfen und auch beantwortet wurde, wenig sinnvoll. Um beurteilen zu können, ob sich schon andere mit einer Frage beschäftigt haben, ist wie gesagt zunächst eine Literaturrecherche erforderlich (vgl. hierzu auch Kapitel 4). Nur so kann man begründen, dass eine Bearbeitung des Problems notwendig ist und klarmachen, dass man nicht bereits beantwortete Fragen nochmals auf dieselbe Art und Weise beantwortet (natürlich kann man durchaus eine „alte“ Frage auf neue Art und Weise bearbeiten oder eine neue Frage mit „alten“ Methoden und Theorien zu klären versuchen). Daran anschließend kann man sich überlegen, welche Fragestellung zu einem gegebenen Thema sinnvoll erscheint:

Wenn ein Phänomen relativ neu ist oder es bislang nur wenig Aufmerksamkeit gefunden hat, dann wird wahrscheinlich zunächst Bedarf an einer möglichst genauen Dokumentation bestehen, womit eine beschreibend angelegte Arbeit in Frage kommen wird. Dasselbe gilt für Situationen, in denen man vermutet, dass die vorherrschende Beschreibung nicht der Realität entspricht, z. B. stark normativ (auch: interessengeleitet)

verzerrt ist. Eine Beispielfrage: Wird Teamarbeit wirklich in der Form praktiziert, wie sie in der Literatur beschrieben wird, oder gibt es in der Praxis, etwa hinsichtlich der eingeräumten Entscheidungsfreiheit, deutliche Abweichungen?

Ein Phänomen, das gut dokumentiert ist, muss aber noch nicht gut erklärt worden sein. In diesen Fällen kann eine Arbeit darauf angelegt sein, eine gute Erklärung zu konstruieren – wie oben beschrieben.

Eine gestaltungsorientierte und zugleich kritische Arbeit (Beispielfragen: Ist das Assessment-Center ein geeignetes Personalauswahlverfahren? Oder: Sind geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen ein geeignetes Instrument zur Frauenförderung?) bietet sich an, wenn die in der Literatur vorgeschlagenen Maßnahmen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, nicht zufrieden stellen, sei es, dass das angestrebte Ziel bislang nicht oder noch nicht in ausreichendem Maße erreicht wurde oder dass dieses Ziel einfacher, günstiger oder mit weniger negativen Nebenwirkungen erreicht werden kann, wenn ein anderes Instrument oder ein anderes Vorgehen als das bisher übliche gewählt wird. Die im Rahmen der Arbeit notwendigen Konstruktionsschritte sind oben beschrieben. Verkürzt kann man sagen: Eine Wirkungsbehauptung (zum Beispiel: Um das Ziel der Produktivitätssteigerung zu erreichen, ist Gruppenarbeit ein geeignetes Mittel) ist akzeptabel, wenn sie nicht durch Konfrontation mit bewährten theoretischen Aussagen widerlegt werden kann und wenn die Folgen (Ziele und Nebenwirkungen) und Voraussetzungen (Mittel) akzeptabel sind (Frage: Wer bestimmt, was akzeptabel ist?). Leider wird nur in wenigen Arbeiten begründet, warum gerade das gewählte Ziel angestrebt wird, oft wird angenommen, in der Betriebswirtschaftslehre seien die Ziele quasi „sachimmanent“ und bedürften keiner Rechtfertigung mehr. Mehr zur Problematik der Konstruktion fundierter Gestaltungsempfehlungen finden Sie bei Nienhüser (1993a).

### 3 Bearbeitung der Fragestellung

Ziel jeder Arbeit ist es, die ihr zugrundeliegende Fragestellung zu beantworten. Im Prinzip kann man sich bei der Beantwortung auf zwei Erkenntnisquellen stützen:

Zum einen kann man seine *Erkenntnisse aus dem Literaturstudium gewinnen*, d. h. man beschäftigt sich mit Aussagen, die andere Personen gemacht haben, und man wertet diese in der eigenen Arbeit (was durch Zitate und Quellenhinweise zu belegen ist, damit eindeutig bleibt, von wem die Aussagen ursprünglich stammen), indem man auf dieser Erkenntnisquelle die eigene Argumentation aufbaut. Für den wissenschaftlichen Wert einer Arbeit ist in diesem Fall von ganz großer Bedeutung, dass die Aussagen stimmen, die man von anderen übernimmt. Die Ausbildung an der Universität sollte Sie dazu befähigen, die Qualität von Aussagen einschätzen zu können.

Zum anderen kann man versuchen, *neue Erkenntnisse zu gewinnen, indem man Datenquellen verschiedenster Art selbst auswertet*, d. h., indem man empirische Forschung betreibt. Die Begriffe „Datenquelle“ und „empirische Forschung“ sind hierbei sehr weit zu fassen: Im Prinzip stellt die gesamte Umwelt eine mögliche Datenquelle dar, aus der Sie durch systematische Beobachtung z. B. von Verhaltensmustern an bestimmten Arbeitsplätzen, durch Befragung z. B. von bestimmten Arbeitnehmergruppen, durch Analyse z. B. von Geschäftsberichten etc. Informationen gewinnen können. Wenn man eigene Forschung betreibt, muss man sich für eine adäquate Forschungsmethode entscheiden. Im Rahmen einer Seminar- oder Diplomarbeit ist die Entscheidung außerdem abhängig von den eigenen Vorkenntnissen und den verfügbaren Ressourcen. Daher ist es in Seminararbeiten nur in seltenen Ausnahmefällen und in Diplomarbeiten auch nur nach gründlicher Prüfung sinnvoll, eigene *Primärerhebungen* durchzuführen (z. B. Befragungen). Es kann aber sehr sinnvoll sein, vorliegendes Material, z. B. Geschäftsberichte oder Statistiken des Statistischen Bundesamtes) für die eigene Fragestellung aufzubereiten und auszuwerten, also empirische *Sekundärforschung* zu betreiben. Diese Aspekte werden im Abschnitt 3.2 näher behandelt.

In einer Arbeit müssen Sie sich nicht ausschließlich auf die eine oder die andere Quelle stützen, vielmehr werden sich Erkenntnisse aus dem Literaturstudium und Erkenntnisse aus der eigenen empirischen Forschung ergänzen.

#### 3.1 Aussagen als zentrale Elemente wissenschaftlichen Arbeitens

Zunächst aber wenden wir uns dem Vorgehen zu, Aussagen von anderen zu übernehmen, d. h. der „Literaturaufarbeitung“. Zuweilen wird behauptet, dass ein solches Vorgehen keine eigenständige Leistung darstellt. Dieser Behauptung könnte man nur zustimmen, wenn wirklich der überwiegende Teil der Argumentation in einer Seminar- oder Diplomarbeit von jemand anderem „kopiert“ wurde. Das übliche Vorgehen jedoch, Teile der *eigenen* Argumentation mit *fremden* Forschungsergebnissen zu stützen, stellt sehr wohl eine eigenständige Leistung dar, denn die Eigenständigkeit zeigt

sich gerade *im Aufbau der Argumentationskette*, sozusagen in der Verknüpfung der Teile. Aus forschungsökonomischen Gründen ist die Verarbeitung von fremden Forschungsleistungen sogar sehr sinnvoll. Außerdem zeigt sich Eigenständigkeit darin, „gute“ und „schlechte“ Forschung unterscheiden und „wahre“ von „falschen“ Aussagen trennen zu können. Der Abschnitt 3.1.3 beschäftigt sich intensiver mit diesem Aspekt.

Grundsätzlich geht es also um Aussagen. Leider leidet die Qualität vieler Seminar- und Diplomarbeiten darunter, dass kaum systematisch über die selbst formulierten und übernommenen Aussagen, die zu einer Argumentationskette verbunden werden, reflektiert wird. Eine solche Reflexion wird leichter, wenn man mit „Handwerkszeug“ arbeitet. Dazu gehört, dass man zwischen unterschiedlichen Aussagenarten zu unterscheiden weiß und ihre Geltung kritisch analysieren und einschätzen kann.

### 3.1.1 Aussagenarten

Man kann zwischen folgenden Aussagenarten unterscheiden (siehe auch Abb. 2):

*Definitionen* sind Sprachregelungen. Sie legen fest, welche Sachverhalte wir unter einen Begriff fassen wollen. Wenn wir Definitionen beurteilen wollen, können wir sie *nicht am Kriterium der empirischen Wahrheit messen*; vielmehr fragen wir, ob sie sinnvoll verwendet werden. Hierauf kommen wir im Abschnitt 3.1.2 ausführlicher zurück.

Davon zu unterscheiden sind *informative Aussagen* – Aussagen, die einen informativen, vor allem auf empirische Wahrheit zu prüfenden Gehalt haben –, also deskriptive Aussagen, Gesetzaussagen, und technologische Aussagen.

*Deskriptive (singuläre) Aussagen* beschreiben einzelne Sachverhalte. Die Geltung deskriptiver Aussagen können wir über die empirische Wahrheit prüfen: Wir fragen, ob die in der Aussage beinhalteten Sachverhalte in der Realität gegeben sind oder nicht.

*Gesetzaussagen (theoretische Aussagen)* sind in gewisser Weise auch beschreibende Aussagen, sie beziehen sich aber nicht auf singuläre Sachverhalte, sondern auf umfassendere Realitätsausschnitte, und sie sind - das ist der wichtigste Unterschied - raumzeitlich unbeschränkt. Der Satz „Wenn Verhalten verstärkt wird, tritt es künftig häufiger auf“ sollte in der Steinzeit ebenso gegolten haben wie heute, und auch im Jahre 2200 müsste er stimmen. Theoretische Aussagen sind Bestandteil einer Theorie, d. h. eines Systems aus Hypothesen. Auch hier gilt das Wahrheitskriterium.

*Ziel-Mittel-Aussagen (technologische Aussagen)* nennen Mittel zur Erreichung von Zielen. Sie sind meist konkreter als Gesetzaussagen, da z. B. die abstrakten Kategorien der Lerntheorie (z. B. der Begriff des Verstärkers) uns noch nicht darüber informieren, was wir als Mittel ergreifen können. Zudem beziehen sich Gesetzaussagen meist nicht auf Ziele. Ziel-Mittel-Aussagen können anhand des Wahrheitskriterium geprüft werden. Sie sind informative, nicht-normative Aussagen: Ziel-Mittel-Aussagen

informieren darüber, dass eine Handlung zum Ziel führt, sie sagt nicht, ob wir das, was wir tun können, auch tun *sollen*.

*Normative Aussagen* sind Soll-Aussagen. Sie empfehlen eine bestimmte Handlung bzw. bewerten Sachverhalte. Dieser Aussagentyp kann nicht anhand des Wahrheitskriteriums geprüft werden. Das bedeutet aber nicht, dass eine Prüfung unmöglich oder nicht sinnvoll wäre - im Gegenteil: Die Frage, ob wir das tatsächlich auch tun sollen, was wir tun können, ist wichtig und kann aus der wissenschaftlichen Diskussion nicht ausgegrenzt werden. Normative Aussagen kann man - sehr vereinfacht gesagt - prüfen, indem man die Folgen der Ziele und Mittel diskutiert. Handlungen, deren Mittel und/oder Ziele und/oder Nebenwirkungen nicht akzeptabel sind, sollten nicht realisiert werden. Welche Folgen eine Handlung hat und welche Mittel erforderlich sind, ist wieder eine theoretisch-empirische Frage (vgl. zum Problem der Beziehung zwischen normativen Sollsätzen und informativen Sachaussagen Albert 1991, Nienhüser 1987).

Die wichtigste Form zusammengesetzter Aussagen sind *Erklärungen*. Sie sind aus deskriptiven Aussagen und Gesetzesaussagen zusammengesetzt. Die Vorgehensweise soll kurz am obigen Beispiel skizziert werden: Man will erklären, *warum* Meier zufriedener ist als Müller. Wir suchen daher nach einer Gesetzesaussage, die in der „desto“-Komponente den zu erklärenden Sachverhalt enthält: Je höher die Leistung, desto höher die Zufriedenheit. Nun müssen wir noch wissen, ob Meier tatsächlich mehr leistet als Müller. Häufig ist es so, dass wir die Wahrheit der Gesetzesaussage voraussetzen, wichtig ist aber, ob der zu erklärende Sachverhalt und die Randbedingungen in der Realität tatsächlich zutreffen. Dies ist nicht immer so einfach wie in dem Beispiel zu überprüfen. Zudem muss natürlich die Ableitung des zu Erklärenden aus Randbedingung und Gesetzesaussage logisch korrekt sein.

*Prognosen* sind weitere zusammengesetzte Aussagen, die im Rahmen von Seminar- und Diplomarbeiten wichtig sind. Sie können aus der Gesetzesaussage „Je höher die Leistung, desto höher die Zufriedenheit“ und der Information, dass die Leistung von Müller gestiegen ist, folgern, dass dann auch die Zufriedenheit steigt (Vorsicht: Wann die Zufriedenheit steigt, darüber sagt die Gesetzesaussage nichts). Prognosen helfen uns, zukünftige Ereignisse vorauszusagen. Sie sind ebenfalls wahrheitsfähig, und die Ableitung kann auf ihre Logik überprüft werden.

Zur Beantwortung der im Mittelpunkt jeder wissenschaftlichen Arbeit stehenden Fragestellung müssen viele Aussagen miteinander verknüpft bzw. Argumentationsketten aufgebaut werden. Die in einer Arbeit gemachten Aussagen sollten alle gültig sein. Nicht für jede wird sich das in dem vorgegebenen Rahmen zeigen lassen, allerdings wird eine Arbeit umso überzeugender (und damit die Note umso besser), je *seltener Zweifel an der Gültigkeit* der dort gemachten Aussagen auftauchen.

Im folgenden Abschnitt 3.1.2 geht es allerdings zunächst um die Frage, ob die in vielen Seminar- und Diplomarbeiten zu findende Auseinandersetzung mit Definitionen verschiedener Autoren einen Beitrag zur Beantwortung einer Fragestellung leisten kann.

Aussagenarten	Beispielaussage	Testfragen/Gültigkeit
Definitionen	„Als Daten bezeichnet man in symbolischer Form gespeicherte Informationen über bestimmte Realitätsaspekte...“ (Weber/Mayrhofer/Nienhüser 1997: 80).	Ist die Definition sinnvoll? (Sinnhaftigkeit, Zweckmäßigkeit)
Deskriptive (singuläre) A.	Die Firma Opel in Bochum praktiziert Gruppenarbeit.	Stimmt das? (Wahrheit)
Gesetzesaussagen (Theoretische A.)	Wenn auf ein Verhalten ein Verstärker folgt, erhöht sich die Auftrittswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens.	Stimmt das? (Wahrheit)
Ziel-Mittel-A. (Technologische Aussagen)	Gruppenarbeit ist ein Mittel zur Steigerung der Produktivität.	Funktioniert das? (Eignung)
Normative Aussagen	Unternehmen sollen Gruppenarbeit praktizieren	Soll das so sein? Ist das gut so? (Erwünschtheit)
Zusammengesetzte Aussagen		
Erklärungen (Zusammengesetzt aus deskriptiven Aussagen und Gesetzesaussagen)	Gesetzesaussage: Je höher die Leistung, desto höher die Zufriedenheit.	Sind die einzelnen Bestandteile wahr? Ist die Ableitung logisch korrekt?
	Randbedingung: Meier leistet mehr als Müller.	
	Zu Erklärendes: Meier ist zufriedener als Müller.	

Abb. 2: Arten von Aussagen (in Anlehnung an Nienhüser 1989: 48 ff.; Alt 1994: 39)

### 3.1.2 Definitionen: Abgrenzungen nur auf sprachlicher Ebene

In vielen Arbeiten mit wissenschaftlichem Anspruch ist leider Folgendes zu beobachten: Definitionen und Begriffen wird sehr oft eine viel zu große Bedeutung beigemessen, wohingegen Aussagen über die Realität und die Überprüfung ihres Wahrheitsgehaltes viel zu wenig Beachtung finden! Diese falsche Gewichtung geht wahrscheinlich oft darauf zurück, dass bei der Bearbeitung des Themas festgestellt wurde, dass verschiedene Autoren unter demselben Begriff, zum Beispiel „Personalentwicklung“, unterschiedliche Sachverhalte verstehen. Es kommt sehr häufig vor, dass verschiedene Autoren einen Begriff unterschiedlich definieren. Falsch ist es, daraus die folgenden Bearbeitungsschritte abzuleiten: Die verschiedenen Definitionen, die man gefunden hat, werden zunächst einfach aufgezählt. Dann wird die Behauptung aufgestellt, dass man über den Gegenstand nichts Genaues sagen kann, weil ja jeder den Begriff anders definiert. Von den verschiedenen Definitionen wird anschließend eine als richtig bezeichnet, ohne dass diese Festlegung begründet wird. Im weiteren Verlauf der Arbeit bleibt dann schließlich unklar, weshalb überhaupt eine Definition festgelegt wurde, weil die gewählte Definition nicht mehr zur Abgrenzung herangezogen wird.

Dieses Vorgehen ist unbedingt zu vermeiden. Wie schon mehrfach betont, wird Definitionen sehr oft eine zu große und empirischen, informativen Aussagen eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Trotzdem kann man Definitionen nicht einfach ignorieren, man muss allerdings wissen, welche Bedeutung ihnen im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit zukommt. In dem oben beschriebenen Vorgehen spiegeln sich verschiedene Missverständnisse wider, die wir in den folgenden Punkten ausräumen wollen:

- Eine Definition kann nicht „wahr“ oder „falsch“ sein.
- Eine Definition kann niemals „vollständig“ sein.
- Die Verwendung einer Definition kann aber „sinnvoll“ oder „nicht sinnvoll“ sein.
- Eine Definition hat keinen Selbstzweck, sondern sollte den betrachteten Gegenstand für die weitere Arbeit abgrenzen.

Diese Punkte sollen im Folgenden erklärt werden.

#### A) Das Kriterium „Wahrheit“

Eine Definition ist quasi eine Gleichung auf sprachlicher Ebene, bei der auf der einen Seite der zu erläuternde Begriff, auf der anderen Seite seine Umschreibung steht: „Prämienlohn = Grundlohn plus leistungsabhängiges Entgelt“ entspricht der ausformulierten Definition: „Von Prämienlohn wird gesprochen, wenn zu einem vereinbarten Grundlohn ein zusätzliches Entgelt (Prämie) bezahlt wird, das im Zusammenhang mit einer Leistungsgröße steht.“ (Weber/Mayrhofer/Nienhüser 1997: 226). Beide Teile einer Definition, der Begriff wie auch seine Erläuterung, beschreiben denselben Sachverhalt.

Es wird schnell einsichtig, dass eine Definition nicht wahr oder falsch sein kann, wenn man sich die folgende Definition ansieht: „Yeti = Schneemensch aus dem Himalaja“.



Man kann also festlegen, was man unter einem bestimmten Begriff verstehen möchte, ohne dass diese Sache überhaupt existieren muss bzw. ohne dass man ihre Existenz nachweisen kann.

Alle Definitionen sind nur Festlegungen auf sprachlicher Ebene, sie sagen aber nichts über die Realität aus.

#### B) Das Kriterium „Vollständigkeit“

Eine Definition kann niemals vollständig sein, weil wir immer auf andere Begriffe zurückgreifen müssen, deren Verständnis wir voraussetzen. Die obige Definition von „Prämienlohn“ setzt zum Beispiel voraus, dass man die Bedeutung von „Grundlohn“, von „Leistungsabhängigkeit“ und von „Entgelt“ kennt. Müssten wir nun diese drei Begriffe ebenfalls klären, wäre wiederum ein Rückgriff auf andere, nicht bekannte Begriffe notwendig. Um einen sogenannten „infiniten Regress“, also einen nicht zu beendenden Rückgriff zu vermeiden, muss man immer mit unvollständigen Umschreibungen zufrieden sein.

#### C) Das Kriterium „Sinnhaftigkeit“

Die Verwendung einer Definition lässt sich aber hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit beurteilen, d. h. hinsichtlich

- ihrer Übereinstimmung mit dem Sprachgebrauch und
- ihrer Verwendbarkeit für eine relevante Abgrenzung.

#### Ca) Übereinstimmung mit dem Sprachgebrauch

Für die Überprüfung, ob die Verwendung einer Definition auch mit dem Sprachgebrauch übereinstimmt, braucht man zunächst einmal eine relevante Bezugsgröße: Dies ist der wissenschaftliche, besser noch der fachspezifische Sprachgebrauch. Leider weicht der Sprachgebrauch verschiedener Autoren auch innerhalb eines Fachgebietes sehr oft voneinander ab: Finden wir beispielsweise zwei verschiedene Definitionen von „Teamarbeit“, dann heißt das nicht, dass man (auf der manifesten Ebene) nichts über „Teamarbeit“ sagen kann – nach dem Motto: Die Wissenschaft ist sich uneinig, wie soll ich da entscheiden, welche Definition sinnvoll ist –, sondern es heißt nur, dass zwei Autoren, die den gleichen Begriff – nämlich Teamarbeit – verwenden, über zwei mehr oder weniger verschiedene Dinge sprechen (was uns aber interessieren sollte, ist, worüber sie sprechen, nicht, wie sie es bezeichnen).

Eine nicht sinnvolle, weil vom üblichen Sprachgebrauch abweichende Bezeichnung wäre zum Beispiel die folgende Definition: „Prämienlohn = wiederholbare Beobachtung unter kontrollierten Bedingungen“. Den beschriebene Sachverhalt bezeichnet man üblicherweise mit dem Begriff „Experiment“, gleichwohl ist die obige Definition nicht falsch, aber sie ist sicherlich nicht „sinnhaft“, weil sie beim Leser andere Assoziationen hervorruft.

Cb) Verwendbarkeit für eine relevante Abgrenzung

Die Definition dient also in erster Linie dazu, dem Leser deutlich zu machen, welchen Sachverhalt man betrachten möchte und wie wir ihn von anderen Aspekten abgrenzen wollen. Welche Abgrenzung sinnvoll ist, kann man nur beurteilen, wenn einem der Problemkontext bekannt ist.

Ein Beispiel: Eine juristische Definition des Begriffes „Arbeitnehmer“ lautet: „Arbeitnehmer ist derjenige, der zur Arbeitsleistung aufgrund eines Arbeitsvertrages verpflichtet ist“ (Brox/Rüthers 2002: 18). Untersucht man aber z. B. die Personalstrategien von Fernsehsendern, dann kann es sinnvoll sein, auch die „freien Mitarbeiter“, die im arbeitsrechtlichen Sinne keine Arbeitnehmer sind, sondern nur „arbeitnehmerähnlich“, unter den Arbeitnehmerbegriff zu fassen (bei Juristen würde dieses Vorgehen vermutlich Unverständnis hervorrufen, für eine juristische Fragestellung wäre hingegen ein solcher, weiter Arbeitnehmerbegriff wenig zweckmäßig).

Ein zweites Beispiel: Neuberger definiert Personalentwicklung (PE) so: „PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“ (1994: 3, im Original kursiv). Conradi's Definition lautet dagegen: „... wollen wir im weiteren Personalentwicklung als Summe von Maßnahmen auffassen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zielsetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern“ (Conradi 1983: 3). Neuberger (1994) will PE nicht nur als *Personenentwicklung* verstehen, sondern darüber hinaus auch als Team- und Organisationsentwicklung; er will den Begriff auch in kritischer Absicht verwenden: Seine theoretische Vorstellung beinhaltet, dass das Ziel der Kapitalverwertung in kapitalistischen Unternehmen dominiert und daher auch PE diesem Ziel dient bzw. dienen soll. Neuberger's Definition ist also im Kontext seiner Theorie und seines Erkenntnisinteresses zu interpretieren. Auch die Definition von Conradi muss im Problemzusammenhang beurteilt werden; sie mag für bestimmte Zwecke durchaus sinnvoll sein. Nicht sinnvoll ist es allerdings, dass Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht gleichzeitig den Zielen der Mitarbeiter *und* des Unternehmens dienen, strenggenommen nicht als PE bezeichnet werden dürfen, denn Conradi nennt die Zielverwirklichung beider Seiten als Voraussetzung, etwas als PE zu titulieren. Auch eine nicht-laufbahnorientierte PE wäre damit genaugenommen keine.

Die Sinnhaftigkeit einer Definition ist also immer danach zu beurteilen, in welchem Kontext sie gebraucht wird.

#### D) Das Kriterium „durchgängige Verwendung“

Der letzte Punkt bedarf inzwischen wahrscheinlich keiner weiteren Erläuterung mehr: Die ersten drei Unterpunkte sollten deutlich gemacht haben, dass eine Definition keine lästige Pflichtübung ist, sondern dass sie deutlich machen soll, über was genau man spricht. Sie ist nur notwendig, sofern darüber Unklarheit bestehen könnte. Hat man sich dann auf eine bestimmte Verwendung festgelegt, so sollte man diese Festlegung im weiteren Verlauf der Arbeit auch beachten, oder man muss klarmachen, wann und warum man von einer Definition abweicht. Insbesondere muss man sich immer wieder fragen, ob andere Autoren, auf die man sich im weiteren Verlauf der Arbeit bezieht, unter demselben Begriff auch denselben Sachverhalt verstehen.

**Fazit:** Man sollte in einer Seminar- oder Diplomarbeit unbedingt vermeiden, sich zu sehr auf Definitionen zu konzentrieren. Eine Definition sagt nichts über die Realität aus! Wichtiger vielleicht noch: *Mittels einer Definition lösen Sie keine Fragestellung.* Insgesamt besteht die Neigung, Begriffe viel zu wichtig zu nehmen. Anstelle dessen sollte man sich stärker darauf konzentrieren, kritisch die Gültigkeit von Aussagen über die Realität zu prüfen und mit wahren oder wahrheitsfähigen Aussagen eine Antwort auf die Fragestellung zu finden.

### 3.1.3 Der kritische Umgang mit informativen Aussagen

Der obige Abschnitt sollte deutlich machen, dass Sie mittels einer Definition keine Fragestellung lösen. Zu deren Beantwortung benötigen Sie vielmehr gültige informative Aussagen, die miteinander zu verknüpfen sind. Wann aber kann für Aussagen der Anspruch auf Gültigkeit erhoben werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

Die kritische Prüfung, ob Aussagen richtig sind (bzw., je nach Aussagetyp, funktionieren oder für gut befunden werden können), ist unabdingbar. Ihnen obliegt quasi die „Vorprüfung“, denn bei der Beurteilung Ihrer Arbeit ist die Prüfung der Gültigkeit – des wissenschaftlichen Gehalts – aller Aussagen das zentrale Kriterium. Leider ist der Bekanntheitsgrad von Autoren noch keine Garantie dafür, dass deren Aussagen informativ und zutreffend sind. In der Management- und Personalwirtschaftslehre werden häufig auch Autoren zitiert, auf deren Aussagen man sich nicht stützen sollte.

Ein Beispiel: In dem Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“, welches eine relativ große Verbreitung gefunden hat, behaupten die Autoren (Peters und Waterman 1994), dass Unternehmen, die besonders erfolgreich sind, 8 Merkmale aufweisen (Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, Sichtbar gelebtes Wertsystem, Bindung an das angestammte Geschäft, Einfacher, flexibler Aufbau und straff-lockere Führung). Dieses Buch wird oft zitiert. Begründungen von Aussagen durch die Ausführungen von Peters und Waterman sind jedoch aus wissenschaftlicher Sicht *stark anzuzweifeln*. Gegen die Gültigkeit ihrer Aussagen sprechen u. a. die folgenden Gründe (an dieser Stelle verkürzt dargestellt): Zunächst einmal wäre die grundsätzliche Argumentation, dass

erfolgreiche Unternehmen die o.g. 8 Merkmale aufweisen müssen, nur dann überzeugend, wenn die Autoren zeigen könnten, dass nicht-erfolgreiche Unternehmen diese 8 Merkmale nicht aufweisen. Dieser Aspekt wird von Peters/Waterman (1994) ignoriert. Dann ist festzustellen, dass sich viele ihrer Behauptungen einer Überprüfung entziehen, weil die empirische „Untersuchung“ nicht ausreichend dokumentiert wird. Darüber hinaus lassen sich für verschiedene Ausführungen logische Widersprüche aufzeigen. Weiterhin sind die Empfehlungen für die praktische Anwendung unbrauchbar, weil die Aussagen, trotz Präzision suggerierender Überschriften, viel zu vage bleiben. Schließlich aber, und dieser Punkt ist wohl besonders heikel, hat eine finanzwirtschaftliche Untersuchung der von Peters und Waterman als exzellent herausgestellten Unternehmen, die mit den 8 Merkmalen ausgestattet waren, gezeigt, dass diese wirtschaftlich deutlich weniger erfolgreich waren als eine Vergleichsgruppe (Claymann 1987; vgl. zur Kritik weiterhin: Berry 1983; Carroll 1983; Guest 1992; Hitt/Ireland 1987).

Ein zweites Beispiel: Angenommen, Sie schreiben eine Arbeit über das Phänomen der „Inneren Kündigung“ (Höhn 1983). Dann werden Sie auf eine Untersuchung stoßen (sonst haben Sie nicht vernünftig recherchiert), die das Ausmaß der Inneren Kündigung von Arbeitnehmern und ihre Ursachen durch eine Befragung von Personalmanagern meint feststellen zu können (Krystek/Becherer/Deichmann 1995). Glauben Sie, die Manager können diese Frage stellvertretend und zutreffend für die in ihren Unternehmen beschäftigten, viele Hunderte oder Tausende zählende Arbeitnehmer beantworten? Hier wie in vielen Fällen ist eine kritische Analyse und ein distanzierter Umgang mit vordergründig „wissenschaftlichen“ Befunden nötig.

**Fazit:** Auch Aussagen von Autoren, die oft zitiert werden, sind auf ihre Gültigkeit zu prüfen. Verwerten Sie Aussagen zur Stützung Ihrer Argumentation möglichst nur dann, wenn Sie keine Zweifel an deren Gültigkeit haben, bzw. nennen Sie die Bedenken, die Sie haben, gegebenenfalls auch in der Arbeit. Wenn Sie Publikationen finden, in denen die Aussagen in Widerspruch zueinander stehen, so ignorieren Sie nicht einfach einen Teil, sondern erörtern Sie dies (sind die Unterschiede zum Beispiel auf Erhebungs- oder Interpretationsfehler zurückzuführen?). Anschließend sollten Sie sich – begründet – für die eine oder andere Version entscheiden.

Wenn Sie interessante Erklärungen des Phänomens suchen, warum sich auch Veröffentlichungen mit zweifelhaftem Wert einer großen Nachfrage erfreuen, dann empfehlen wir die Artikel von Kieser (1996) und Nienhüser (1998).

### 3.1.3.1 Notwendige Prüfung der Reichweite von Aussagen

Eingangs wurden verschiedene Arten von Aussagen unterschieden, von denen die deskriptiven, die theoretischen und die technologischen Aussagen für die Argumentation in Seminar- und Diplomarbeiten eine besondere Rolle spielen. Wichtig sind in der „Praxis“ der Anfertigung einer Qualifizierungsarbeit aber auch sog. empirische Verallgemeinerungen. So findet man in vielen Seminar- und Diplomarbeiten immer wieder aus der Literatur übernommene Aussagen des Typs „Alle-machen-es“ bzw. „Was-

immer-funktioniert“, etwa „alle Großunternehmen verwenden für die Personalauswahl Assessment Center“ oder „Gruppenarbeit führt generell zu einer höheren Arbeitsleistung“. Oft werden solche Aussagen entweder gar nicht oder mit sehr fragwürdigen Quellen belegt. Bevor Sie derartige Aussagen übernehmen, prüfen Sie unbedingt, wie verlässlich diese Information sein mag und schränken Sie die Aussage gegebenenfalls, räumlich und/oder zeitlich, ein.

Dann ist es zum Beispiel möglich, auf die Frage nach der Bedeutung von Assessment Center-Verfahren für die Personalauswahl, zu schreiben: „Nach einer Untersuchung von Martin (1989: 8) verwendeten knapp 17 % der von ihm untersuchten Großunternehmen für die Auswahl von Führungskräften Assessment Center“. Die plakative, uneingeschränkte Form: „Alle Großunternehmen benutzen für die Personalauswahl das Assessment Center-Verfahren“ ist schlicht falsch.

Gerade für die Frage, in wie weit man Ergebnisse einer bestimmten Untersuchung möglicherweise auf einen anderen Kontext übertragen kann, ist es wichtig, sich genauer mit der jeweiligen Untersuchung auseinanderzusetzen und die Beschränkungen zu beachten. So ist es kaum sinnvoll, die Befunde von Martin (1989) auf Klein- und Mittelbetriebe zu übertragen, da die Untersuchung lediglich größere Betriebe umfasste. Zudem ist die Untersuchung mittlerweile mehr als zehn Jahre alt.

### 3.1.3.2 Notwendige Kausalitätsprüfung

Wie können Sie nun beurteilen, ob eine Aussage wie „Gruppenarbeit steigert die Produktivität“ zutrifft? Sie stehen ja vor der Frage, ob Sie eine derartige Aussage für Ihre Seminar- oder Diplomarbeit verwenden können! Nehmen wir an, die Geltung der Aussage wäre in theoretischer wie empirischer Hinsicht umstritten – was der Normalfall in der Wissenschaft (Personal-Wissenschaft) sein dürfte. Sie finden nun eine empirische Untersuchung, die einen starken Zusammenhang zwischen Gruppenarbeit und Produktivität findet, d. h. bei Gruppenarbeit ist die Produktivität höher als bei herkömmlicher Einzelarbeit. Gegenstand Ihrer Prüfung ist die Frage, ob die behauptete Kausalität stimmt. In der methodologischen Literatur der Sozialwissenschaften geht man von einer Kausalbeziehung aus, wenn die folgenden drei Kriterien erfüllt sind (Lazarsfeld 1976; vgl. auch Benninghaus 1990: 274 ff.)

- Zwischen zwei Größen muss eine (statistische) Beziehung bestehen („association“).
- Die eine Größe geht der anderen zeitlich voran („temporal precedence“).
- Eine Kontrolle anderer möglicher Wirkungsgrößen schließt deren Einfluss aus („lack of spuriousness“).

Hinzuzufügen ist, dass diese drei Argumente ohne Rückgriff auf theoretische Überlegungen relativ schwach sind.

Grundsätzlich müssen Sie die Untersuchung, die Sie zur Stützung Ihrer eigenen Aussage heranziehen wollen (nehmen wir an, Sie schreiben eine Arbeit über „ökonomische Effekte von Gruppenarbeit“), darauf hin prüfen, ob die Untersuchung tatsächlich zeigt, dass

- bei den Gruppenarbeitern die Produktivität höher ist als bei den Nicht-Gruppenarbeitern, d. h. es besteht eine Korrelation zwischen den beiden Variablen (association),
- die Einführung der Gruppenarbeit dem Anstieg der Produktivität zeitlich vorausging (temporal precedence),
- und der Anstieg der Produktivität nicht durch andere Ursachen zu erklären ist, etwa durch neue Maschinentypen, durch eine veränderte Zusammensetzung der Arbeiterschaft etc. (lack of spuriousness).

Sie müssen sich vergewissern, dass eine statistische Beziehung zwischen zwei Größen nicht fälschlicherweise als Kausalbeziehung interpretiert wird, obwohl es sich tatsächlich um eine Scheinbeziehung handelt. Für die Prüfung von Mittel-Aussagen benötigen Sie also zumindest Grundkenntnisse in den Verfahren zur empirischen Personalforschung und Datenanalyse. Auch die Frage der Übertragbarkeit auf andere Untersuchungszusammenhänge ist dann von Ihnen zu erörtern. Zu prüfen ist auch, ob sich die Zusammenhangsaussagen auch theoretisch begründen lassen.

### 3.2 Eigene empirische Erhebungen

Sofern Sie *eigene empirische Untersuchungen* durchführen, muss Ihre Untersuchung ebenfalls Ergebnisse hervorbringen, die einen *Anspruch auf Gültigkeit* besitzen. Dazu muss Ihr Vorgehen für andere gut nachvollziehbar sein, also systematisch erfolgen und dokumentiert werden. Nur dann können die Ergebnisse von anderen geprüft (und bewertet) werden.

Im Prinzip gelten für Ihre eigenen empirischen Untersuchungen die gleichen, oben beschriebenen Maßstäbe wie für jede andere Analyse auch. Empirie meint hier nicht nur und auch nicht einmal in erster Linie übliche schriftliche oder mündliche Befragungen, sondern auch Inhaltsanalysen von Texten (z. B. von Zeitschriftenartikeln oder Interviews), Sekundäranalysen bereits vorhandener Daten, Zusammenstellen der Befunde vorhandener Untersuchungen (Meta-Analysen) u. a. Es stehen damit fast immer verschiedene Wege zur Auswahl. Welche Methode man wählt, ist abhängig:

- A) von den eigenen Vorkenntnissen,
- B) vom Untersuchungsobjekt und
- C) von den zur Verfügung stehenden Ressourcen/den Rahmenbedingungen.

#### A) Die Berücksichtigung eigener Vorkenntnisse

Die Entscheidung, ob Sie für Ihre Seminar- oder Diplomarbeit eher eine empirisch orientierte oder eher eine theoretisch orientierte Fragestellung wählen, hängt sicherlich auch davon ab, in welchem Bereich Sie mit den Arbeitstechniken besser vertraut sind. Grundsätzlich werden Sie z. B. eine empirisch ausgerichtete Diplomarbeit wohl eher erwägen, wenn Sie zumindest über Grundkenntnisse in „Personalforschung“ verfügen. Möglicherweise werden Sie sich über diese hinaus mit für Sie neuen Techniken vertraut machen müssen, je nach Fragestellung etwa mit der Methode der Inhaltsanalyse, nachzulesen z. B. bei Mayring (2003), oder etwa mit dem Umgang mit dem Datenana-

lyse-Programm SPSS, wofür z. B. das Hochschulrechenzentrum Kurse anbietet. Auch für eine Meta-Analyse, in der die statistischen Befunde einer Vielzahl verschiedener Untersuchungen zum gleichen Thema von Ihnen wiederum statistisch ausgewertet werden, benötigen Sie vertiefte Methodenkenntnisse. Die Einarbeitung in solche Methoden erfordert zusätzliche Zeit, was Sie bei der Planung der Arbeit berücksichtigen müssen. Aber auch bei stärker theoretisch angelegten Arbeiten werden Sie sich vielleicht noch intensiver mit den speziellen Aspekten, etwa der Methode des theoretischen Modellbaus (vgl. z. B. Nienhäuser 1996) beschäftigen müssen. Wichtig ist aber zu wissen, dass empirische Arbeiten eine theoretische Basis, theoretische Arbeiten Empirie, und gestaltungsbezogene Arbeiten Theorie und Empirie erfordern. Daraus folgt auch, dass Sie in beiden Bereichen, Theorie und Empirie bzw. empirische Forschung, zumindest über solide Grundkenntnisse verfügen müssen. Was macht dann den Unterschied zwischen theoretischen, empirischen und gestaltungsorientierten Arbeiten aus? Die Arbeiten unterscheiden sich also in erster Linie dadurch, dass *empirische bzw. theoretische Aspekte jeweils von unterschiedlich großer Bedeutung sind*. Bei empirischen Themen steht die Was-ist-der-Fall-Frage im Vordergrund, d. h. der deskriptive Anteil ist größer; allerdings ist wie gesagt auch Deskription ohne theoretisches Konzept wenig sinnvoll. Bei Theorie-Arbeiten steht die Warum-Frage (Erklärung) (bzw. die Was-wird-geschehen-wenn-Frage/Prognose) im Vordergrund; dies erfordert auch Beschreibungen der zu erklärenden und der erklärenden Sachverhalte (bzw. der vorausgesagten und voraussagenden Sachverhalte) - also auch Empirie. Gestaltungsorientierte Arbeiten zielen auf die Wie-möglich-Frage, d. h. sie befassen sich mit der Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten und ihren Wirkungen; auch dies erfordert eine theoretische Grundlage.

## B) Der Einfluss des Untersuchungsobjektes

Die Entscheidung für die eine oder andere Untersuchungsmethode (z. B. Interviews oder Dokumentenanalyse) ist insbesondere davon abhängig, welche Objekte bzw. welche Aspekte von Objekten zu welchem Zweck untersucht werden. Weil an dieser Stelle keine ausführliche Darstellung aller Kriterien möglich ist, die für die Entscheidung eine Rolle spielen sollen (vgl. detaillierter Nienhäuser 1993b), soll an dieser Stelle exemplarisch nur der Aspekt des Feldzuganges behandelt werden: Die Durchführung von Interviews mit Gesprächspartnern in einem Unternehmen z. B. ist keineswegs einfach, weil man, um einen Zugang zum Feld zu bekommen (d. h., um im Unternehmen die Interviews durchführen zu können), das „Gatekeeper“-Problem lösen muss. Mit „Gatekeeper“ sind Personen gemeint, die die Erlaubnis zur Untersuchung gewähren oder versagen können. Der Feldzugang wird tendenziell eher erlaubt, wenn die Gatekeeper sich davon keine Nachteile versprechen. Nun wird es oft nicht leicht sein, eine personalwirtschaftliche Forschungsfrage so zu formulieren, dass deren mögliche Beantwortung weder bei der Arbeitgeber- noch bei der Arbeitnehmerseite auf Vorbehalte stößt. Viele berücksichtigen, dass die Unternehmensleitung von der Untersuchungsfrage zu überzeugen sein muss, aber wenigen ist bekannt, dass auch der Betriebsrat einer Personalbefragung im Unternehmen zustimmen muss (vgl. auch

Breisig 1993). Manchmal kann man das Gatekeeper-Problem umgehen, wenn man eine andere Methode wählt, etwa auf nonreaktive Methoden (vgl. auch Mayrhofer 1993) zurückgreift, wie etwa auf die Analyse von Zeitungsartikeln, Geschäftsberichten etc. Es ist allerdings genau zu prüfen, ob mit der dann gewählten Methode Daten gewonnen werden können, die gleichwertige Schlüsse über das Untersuchungsobjekt zulassen. Die Frage, welche Methode Sie zur Untersuchung Ihrer Fragestellung wählen möchten, sollten Sie auf jeden Fall mit dem Betreuer Ihrer Arbeit besprechen.

### C) Ressourcenverfügbarkeit als Rahmenbedingung

Für empirisch ausgerichtete Arbeiten benötigen Sie neben der Ressource „Know-how“, wie oben angesprochen, auch genügend Zeit, (manchmal) finanzielle sowie „technische“ Mittel. An dieser Stelle können diese Restriktionen nicht erschöpfend behandelt werden, vielmehr sollen mögliche Problemfelder nur kurz angedeutet werden.

- **Zeit:** Üblicherweise stehen Ihnen für eine Seminararbeit bzw. für eine Diplomarbeit 3 Monate zur Verfügung. Wenn Sie die Daten selber mittels Fragebögen oder Interviews erheben möchten, müssen Sie mit einem nicht unerheblichen Zeitaufwand rechnen: Bei Fragebögen müssen Sie z. B. für einen Pretest, die Zusendung und den Rücklauf des eigentlichen Fragebogens sowie eventuell notwendige Erinnerungsschreiben genügend Zeit berücksichtigen. Ähnliches gilt für Interviews: Als besonders zeitaufwendig gilt hier die notwendige Transkription, d. h. wortwörtliche Abschrift des Interviews; und eine bereits interpretierende, verkürzte Darstellung ist sehr zeitintensiv. Solche Datenaufbereitungen benötigen ein Mehrfaches der Interviewdauer.
- **Finanzielle Mittel:** Gerade bei Erhebungen mittels Fragebögen sind die damit verbundenen Kosten beträchtlich, denn jede der befragten Personen oder Unternehmen erhält nicht nur den Fragebogen selbst zugeschickt, sondern auch noch einen frankierten Rückumschlag. Außerdem muss von vornherein eine genügend große Zahl von Personen oder Unternehmen angeschrieben werden, weil die Rücklaufquote selten mehr als 40 % erreicht, zumeist sogar deutlich niedriger liegt. Gerade unter diesem Aspekt ist zu überlegen, ob nicht andere Quellen zur Analyse herangezogen werden können, die leichter, d. h. ohne diesen finanziellen Aufwand, zugänglich sind, die aber über den gleichen Sachverhalt Informationen liefern können. In Betracht kommen hier zum Beispiel Interviews aus Zeitschriften oder Geschäftsberichte.
- **„Technische“ Hilfsmittel:** An einer Uni sind die meisten technischen Hilfsmittel, die man für die Forschung benötigt, für Studierende im Prinzip zugänglich. Dazu zählen für Interviews z. B. Aufzeichnungs- und Transkriptionsgeräte, für die Datenanalyse etwa PC und Statistikprogramme wie SPSS (wenn man diese zu Hause nutzen möchte, ist zum Teil eine geringe Nutzungsgebühr im Rahmen der Campuslizenz zu entrichten). Wenn Sie solche Einrichtungen im Rahmen einer Seminar- oder



Diplomarbeit nutzen möchten, sollten Sie sich rechtzeitig informieren und die Geräte gegebenenfalls reservieren lassen.

Bei all diesen Hürden muss es Ihnen erscheinen, als ob empirische Diplomarbeiten kaum machbar sind. Wir wollen Sie, trotz aller von uns nicht verschwiegenen Probleme, ermutigen, empirische Arbeiten anzufertigen. Nicht zuletzt dürften Sie hieraus eine größere Befriedigung ziehen, und für Bewerbungen wird der Hinweis darauf, dass man das Handwerkszeug empirischer Forschung beherrscht, eher nützlich sein. Dass solche Arbeiten möglich sind, zeigen die folgenden Beispiele von Diplomarbeiten, die an den Universitäten Paderborn, Konstanz und Essen angefertigt und von Werner Nienhäuser betreut wurden:

*Beispiel 1:* Mittels einer schriftlichen Befragung von 363 Arbeitnehmern wurden die Unterschiede zwischen Gruppenarbeitern und Nicht-Gruppenarbeitern hinsichtlich Handlungsspielraum, Stress, Zufriedenheit etc. untersucht.

*Beispiel 2:* Welche Arbeitskräftestrategien werden in der Bauindustrie verfolgt? Diese Frage wurde mittels einer Sekundärdatenanalyse, d. h. Auswertungen von Statistiken des Statistischen Bundesamtes, des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung u.a. zu klären versucht. Eine andere Arbeit verfolgte eine ähnliche Frage, es wurden jedoch Leitfadeninterviews mit Experten aus Unternehmen und Verbänden geführt.

*Beispiel 3:* Welches „Frauenbild“, d. h. welche Vorstellungen von Arbeitnehmerinnen, herrscht in personalwirtschaftlichen Praktikerzeitschriften vor? Und (wie) hat sich dieses „Bild“ im Laufe der Zeit verändert? Die Fragestellung wurde mittels einer quantitativen, teilweise qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet.

*Beispiel 4:* Wie verändern sich – in Abhängigkeit vom Kontext des Unternehmens (insb. des Arbeitsmarktes) und von der Technologie – die betrieblichen Personalstrukturen (die Organisationsdemographie)? Als Datenmaterial wurden die Personalstatistiken eines Automobilkonzerns über einen Zeitraum von mehr als 30 Jahren herangezogen.

*Beispiel 5:* Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens wurde das Image eines großen Handelsunternehmens (Kaufhauses) bei Studierenden erhoben. Ziel war es, die Attraktivität des Unternehmens als potentieller Arbeitgeber einzuschätzen.

*Beispiel 6:* Inwieweit beeinflusst die Erwerbstätigkeit von Studierenden ihre beruflichen Werthaltungen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde auf der Basis eines bewährten standardisierten Fragebogens eine qualitative Erhebungsmethode entwickelt. Die befragten Studierenden waren angehalten, diejenigen Items auszuwählen, die ihren Wunschvorstellungen bezüglich ihrer Tätigkeit nach dem Studium am ehesten entsprechen, und ausgehend hiervon ein individuelles „Mind-Map“ zu erstellen. Im Gegensatz zu dem standardisierten Erhebungsinstrument konnten die Assoziationen der Studierenden zu den einzelnen Werthaltungen erfasst werden. Es war somit möglich, Unterschiede zwischen verschiedenen Studierenden-Typen zu analysieren.

## 4 Wie gestaltet man eine Literaturrecherche?

### 4.1 Qualitative Aspekte

Für eine überzeugende Argumentation ist es notwendig, wie oben an verschiedenen Stellen betont, dass man sich einen Überblick verschafft über die wissenschaftliche Literatur zu dem Thema, mit dem man sich beschäftigt. Die folgenden Ausführungen sollen eine Hilfestellung bei der Suche geben.

A) Wie man nicht suchen und was man nicht zitieren sollte

Häufig gestaltet sich die Literaturrecherche kurz beschrieben wie folgt: Ein Begriff, den man mit dem Seminar- oder Diplomarbeitsthema in Verbindung bringt, wird als mehr oder weniger geeignetes Schlagwort für die Suche am Computerterminal der Bibliothek benutzt. Im besten Fall findet man auf diesem Weg zu einem Thema mehrere Buchtitel, die zufällig innerhalb der betreffenden Bibliothek zur Verfügung stehen. Sollte sich die Suche auf die so gefundenen Buchtitel beschränken, dann kündigt sich schon sehr früh ein sehr unbefriedigendes Gesamtergebnis an. Aus mindestens zwei Gründen reicht eine solche Recherche nicht aus:

- Ein wichtiger Teil der wissenschaftlichen Auseinandersetzung findet in Zeitschriften statt. Diese Arbeiten sind auf dem beschriebenen Weg direkt nicht zu finden. (Gleichwohl bieten insbesondere neuere Dissertationen und Habilitationsschriften durchaus Hinweise auf relevante Zeitschriften und geeignete Aufsätze!)
- Eine solche Recherche beschränkt sich auf den Bestand der Monographien, die in der Universitätsbibliothek Essen direkt verfügbar sind. Die Zahl der veröffentlichten Monographien ist allerdings erheblich größer, die anderen Arbeiten sollten ebenfalls nicht aus der Recherche ausgeschlossen bleiben.

Zum Auffinden der geeigneten Literatur muss man zusätzlich ein anderes Vorgehen wählen. Im Abschnitt 4.2 werden verschiedene Suchstrategien vorgestellt, die Aussicht auf Erfolg versprechen.

Der nächste Abschnitt behandelt kurz einige Zeitschriften, die aus wissenschaftlicher Sicht interessante Beiträge zu verschiedenen Themen der Personalwirtschaftslehre publizieren. An dieser Stelle sei aber auch darauf hingewiesen, welche Literatur Sie im Rahmen Ihrer Seminar- oder Diplomarbeit nicht (mehr) verwenden sollten: Allgemein gilt, dass die bearbeitete Literatur dem Niveau einer Seminar- oder Diplomarbeit entsprechen muss. Allgemeine Lexika wie der „Brockhaus“ o.ä. richten sich typischerweise an einen nicht fachspezifisch vorgebildeten Leserkreis und müssen deshalb, auch aus Raumgründen, bei einer einfachen, knappen Darstellung bleiben. Sie sind deshalb wenig geeignet, Argumente für die Stützung Ihrer wissenschaftlichen Kernargumentation oder Definitionen für die im Verwendungskontext geeignete Abgrenzung zu liefern, wobei Wirtschaftslexika hier einen Grenzfall darstellen. Sollten Sie auf diese Werke zurückgreifen, so müssen Sie dies selbstverständlich dokumentieren.

B) Wo es sich zu suchen lohnt

In der nebenstehenden Abbildung werden verschiedene Zeitschriften aufgeführt, die – neben vielen anderen, hier nicht explizit genannten – für die Literaturrecherche einer Seminar- oder Diplomarbeit in Frage kommen, da sie Aufsätze zu personalwirtschaftlich relevanten Themen veröffentlichen. In den genannten Zeitschriften wird auf die Einhaltung wissenschaftlicher Standards Wert gelegt, trotzdem muss man sich mit den dort gemachten Aussagen natürlich kritisch auseinandersetzen. Für die konkrete Bearbeitung einer speziellen Fragestellung sollten Sie auf jeden Fall mit dem betreuenden Dozenten über relevante Zeitschriften sprechen, da weitere, hier nicht genannte Zeitschriften durch ihre thematische Ausrichtung eventuell für Ihre Fragestellung ebenfalls interessant (oder auch noch interessanter) sein können.

Die hier aufgeführten Zeitschriften wurden thematisch grob zugeordnet. Der überwiegende Teil dieser Zeitschriften ist in der Universitätsbibliothek Essen vorhanden, anderenfalls ist der Titel mit einem Sternchen markiert.

Es gibt neben diesen wissenschaftlich orientierten Zeitschriften eine Reihe weiterer, die stärker „praxisorientiert“ sind und in denen zumeist relativ kurze Artikel veröffentlicht werden, z. B. „Personnel Journal“, „HR Focus“, „Harvard Business Review“, „Personalwirtschaft“ und „Personalführung“. Für eine wissenschaftliche Verwendung sind Artikel aus diesen Zeitschriften sehr genau zu prüfen, noch genauer als die aus wissenschaftlichen Zeitschriften (das ist in der Praxis aufgrund oft nicht ausreichender Belegweise allerdings zumeist sehr schwierig).

Deutschsprachige, renommierte Zeitschriften mit thematischem Schwerpunkt Allgemeine BWL, darunter auch Management, Organisation und Personalwirtschaft:

- Die Betriebswirtschaft (DBW)
- Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)
- Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)
- Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (ZFuP)

Englischsprachige, renommierte Zeitschriften, spezieller als die oben genannten auf die Schwerpunkte Managementlehre, Organisation, Personalwirtschaft und Arbeitsbeziehungen ausgerichtet:

- Administrative Science Quarterly (Die Artikel konzentrieren sich überwiegend auf theoretisch fundierte, empirische Forschung)
- Academy of Management Journal (wie oben)
- Journal of Management (wie oben)\*
- Academy of Management Review (stärker theoretisch/konzeptionell orientiert)
- Strategic Management Journal (theoretische und empirische Arbeiten zum Strategischen Management, Organisationstheorie etc.)
- California Management Review
- Research in Organizational Behavior (längere Artikel; Meta-Analysen, theoretische und empirische Forschung, auch Arbeiten zu Methoden, Bereich u.a.: Organisationstheorie / Sozialpsychologie)
- Research in Personnel and Human Resources Management (ähnlich wie oben)\*
- Human Relations (insb. theoretisch fundierte, empirische Arbeiten zum Bereich Personal und Sozialpsychologie)
- Industrial Relations (insb. theoretisch fundierte, empirische Arbeiten zum Bereich Arbeitsorganisation, Industrielle Beziehungen / Personal /Gewerkschaften)
- Industrial and Labour Relations Review (wie oben)

Ebenfalls spezieller auf den Bereich Personalwirtschaft bzw. Arbeitsbeziehungen beziehen sich die folgenden drei deutschsprachigen Zeitschriften:

- Zeitschrift für Personalforschung (theoretische und empirische Arbeiten)
- Industrielle Beziehungen (Artikel zum Bereich Arbeit und Arbeitsbeziehungen, zum Teil englischsprachig)
- Soziale Welt (viele industriesoziologische Arbeiten)

Die vorgenannten Zeitschriften bieten Ihnen Erkenntnisse über Theorien und empirische Befunde. Je nach Thema werden Sie Ihre Suche aber auf weitere Gruppen von Zeitschriften ausdehnen müssen. Wenn Sie etwa über Personalauswahl schreiben, ist es sinnvoll, die „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie“ und das „Journal of Applied Psychology“ zu durchsuchen; wenn Sie etwas zu ökonomischen Theorien suchen, sind Publikationsorgane wie „American Economic Review“ unverzichtbar; wenn Sie Daten und Prognosen zu personal- und arbeitspolitischen Fragen suchen, sind die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ eine zentrale Quelle; bei Fragen, die das Arbeitsrecht berühren, sind Zeitschriften wie „Der Betrieb“ und andere nützlich.

## 4.2 Suchstrategien

Ziel der im Folgenden beschriebenen Suchstrategien ist es, wissenschaftlich interessante Artikel und Aufsätze, von denen ein Teil z. B. aus den oben beschriebenen Zeitschriften stammen mag, aufzufinden. Unterschieden werden zwei speziellere Suchstrategien, denen gemeinsam ist, dass man dafür einen geeigneten Ausgangspunkt braucht.

### A) Die „rückwärts gerichtete“ Suche

Mit rückwärts gerichteter Suche ist ein relativ einfaches Vorgehen gemeint. Sehr oft beginnt die Beschäftigung mit einem bestimmten Thema damit, dass man sich über das Literaturverzeichnis eines oder mehrerer geeigneter Aufsätze weitere Quellen erschließt. Für diese Suchstrategie muss man also zunächst einmal einen geeigneten Ausgangspunkt, d. h. einen möglichst „zentralen“ Aufsatz finden. Wenn Sie einen solchen Artikel noch nicht kennen und Ihnen auch keine Empfehlung vorliegt, dann können Sie zumeist in speziellen Enzyklopädiën wie dem Handwörterbuch des Personalwesens (Gaugler/Weber 1992) nach Artikeln suchen, die als Ausgangspunkt für die Recherche in Betracht kommen. Leider findet man auf diesem Weg nur Arbeiten, die relativ alt sind. Als Einstieg in ein Thema aber hat sich diese Suchstrategie bewährt. Die rückwärts gerichtete Suche kann auch mit einem neueren Buch (oft Dissertationen bzw. Habilitationsschriften), das aktuelle und qualitativ hochwertige Literatur verarbeitet, beginnen.

### B) Die umfassende Suche

Da die rückwärts gerichtete Suchstrategie meistens nicht ausreicht, weil aktuellere Literatur nicht erfasst wird, muss im Regelfall eine umfassendere Suche begonnen werden. Dazu zählt die Suche in Zeitschriften, in Literaturdokumentationen und in Literaturdatenbanken.

- In Zeitschriften

Ein relativ mühsames, aber erfolgsträchtiges Unterfangen stellt die Durchsicht mehrerer Jahrgänge der relevanten Zeitschriften dar. Da man nicht alle Artikel mehrerer Jahrgänge vollständig lesen können, dienen der Titel eines Aufsatzes, und mehr noch das fast immer zu findende „abstract“, d. h. eine kurze Zusammenfassung des Artikels, der Orientierung. Diese Suche ist recht zeitaufwändig, dafür findet man häufig sehr nützliche Artikel, die man anders kaum entdeckt hätte; zudem bekommt man als Nebeneffekt auf diesem Weg einen über die eigentliche Fragestellung hinausgehenden Überblick über das Fachgebiet.

- In Literaturdokumentationen

Einfacher findet man geeignete Literatur in den Literaturdokumentationen wie der Literaturdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB). Darin enthalten sind Zeitschriftenaufsätze, Monographien, Arbeitspapiere, Forschungsberichte u. ä. Recherchiert werden kann u.a. nach Schlagworten, Titeln und Verfassern. In unregelmäßigen Abständen veröffentlicht das IAB themenbezo-

gene Literaturdokumentationen, wie z. B. das Sonderheft 17 von 1995 zu „Europäischer Integration und europäischen Arbeitsmärkten“. Diese Literaturdokumentationen stellen quasi Literaturdatenbanken in gedruckter Form dar, die inzwischen auch unter dem Titel „proARBEIT“ als CD-ROM Ausgabe erscheinen und halbjährlich aktualisiert werden. Diese Veröffentlichungsform hat sich unter dem Aspekt der Aktualität inzwischen weitgehend durchgesetzt, so dass bei der Literaturrecherche inzwischen auf Literaturdatenbanken nicht mehr verzichtet werden kann. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung führt auch für Studierende aktuelle und individuelle Literaturrecherchen zu erschwinglichen Preisen durch (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg, Arbeitsbereich „Dokumentation und Information“).

- In Literaturdatenbanken auf CD-ROM

In den meisten Bibliotheken (so auch in Essen) kann man inzwischen in verschiedenen Literaturdatenbanken auf CD-ROM recherchieren, wobei das Programm-Menü zum Teil deutschsprachig (z. B. WiSo I, II und III), zum Teil englischsprachig ist (z. B. EconLit, Abi-Inform). Die Datenbanken unterscheiden sich hinsichtlich der dort erfassten Literaturquellen. Eine genauere Information hierzu ist deshalb vor der Recherche notwendig. Bedienungsanleitungen zu den jeweiligen Datenbanken sind zumeist in den Programmen enthalten bzw. liegen in der Bibliothek aus. Typischerweise ist nicht nur die Suche nach Schlagworten, Titeln und Verfasser u. ä. möglich, sondern auch die Recherche nach Stichworten innerhalb der Kurzfassungen (abstracts), die ebenfalls in der Datenbank enthalten sind. Insgesamt ist dies eine sehr bequeme Möglichkeit, sich die in Zeitschriften veröffentlichten wissenschaftlichen Arbeiten zu einem Thema zu erschließen, außerdem sind die Datenbanken immer recht aktuell, da viele von ihnen vierteljährlich überarbeitet werden. Falls man auch noch die neuesten Veröffentlichungen berücksichtigen möchte, so ist man wieder auf die oben beschriebene Zeitschriftenrecherche angewiesen.

C) Die „vorwärts gerichtete“ Suche

Als letzte Variante von Suchstrategien soll hier die vorwärts gerichtete Suche vorgestellt werden, die erfahrungsgemäß nur wenigen bekannt ist. Genau wie bei der rückwärts gerichteten Suche braucht man zunächst einen geeigneten Aufsatz als Ausgangspunkt. Die Fragestellung bei dieser Suche lautet dann nicht: „Mit welcher Literatur hat der Verfasser gearbeitet?“, sondern „Welche anderen Autoren haben später mit diesem Aufsatz gearbeitet?“. Diese Information kann man dem Social Science Citation Index, abgekürzt SSCI, entnehmen, der sowohl in gedruckter Form als auch auf CD-ROM vorliegt. Die Version auf CD-ROM ist aus verschiedenen Gründen vorzuziehen, insbesondere weil man unmittelbar auf die vollständigen Literaturverzeichnisse derjenigen Autoren zugreifen kann, die später mit dem Ausgangsartikel gearbeitet haben. Im SSCI ist allerdings fast ausschließlich englischsprachige Zeitschriftenliteratur erfasst.

## 5 Formale Kriterien

An dieser Stelle sind wir schließlich bei den formalen Kriterien angelangt, die vom Gewicht her die geringste, gleichwohl nicht unwesentliche Rolle spielen. Hinsichtlich der formalen Gestaltung wollen wir bis auf den Gesamtumfang der Arbeit keine bindenden Vorschriften machen. Sie müssen allerdings berücksichtigen, dass das Prüfungsamt hinsichtlich der Gestaltung von Diplomarbeiten sehr wohl Vorschriften hat (z. B. zur Eidesstattlichen Erklärung), die Sie dort erhalten und die natürlich berücksichtigt werden müssen. Die formale Gestaltung kann gleichwohl mehr oder weniger sinnvoll vorgenommen werden; dabei sollten Sie Mindeststandards beachten, die Sie in jedem Buch über wissenschaftliches Arbeiten nachlesen können. Orientieren Sie sich an einem Buch über wissenschaftliches Arbeiten (z. B. Theisen 2002, Bänsch 1998), dann können Sie nichts falsch machen.

### A) Gliederung

Die Gliederung sollte zunächst den logischen Aufbau Ihrer Argumentation widerspiegeln, weshalb die in der Gliederung enthaltenen Überschriften mit dem Textteil in sinnvoller Verbindung stehen müssen.

Außerdem soll die Gliederung dem Leser eine Hilfestellung sein, um Ihrer Argumentation folgen zu können. Das setzt voraus, dass eine angemessene Gliederungstiefe gewählt wird, d. h., dass die Ausführungen, die einer Überschrift folgen, nicht zu lang sein sollten, da der Leser sonst den Faden verlieren kann, noch dass sie zu kurz sind, weil der Text dann zerrissen wirken kann. Als Anhaltspunkt kann man pro Gliederungspunkt mindestens eine Textseite veranschlagen.

Achten Sie weiterhin auf die richtige Zuordnung von Ober- und Unterpunkten, und darauf, dass die Untergliederung vollständig erfolgt, also kein notwendiger Unterpunkt vergessen wird. Schließlich ist es aus logischen Gesichtspunkten erforderlich, dass die Aufgliederung eines Oberpunktes zumindest in zwei Unterpunkte, niemals jedoch in nur einen Unterpunkt erfolgt.

### B) Textteil

Die Gestaltung des Textteils bleibt Ihnen überlassen, wobei Sie darauf achten sollten, dass das Schriftbild gut leserlich ist. Dafür eignen sich sogenannte Serifen-Schriften wie Times New Roman (das ist der in dieser Arbeit verwendete Schrifttyp) besser als sogenannte serifenlose Schriften wie Arial. Weiterhin sollten Sie für den eigentlichen Textteil mindestens die Schriftgröße 12-Punkt und einen 1,5-zeiligen Zeilenabstand wählen. Achten Sie auf einen ausreichenden Korrekturrand.

An dieser Stelle noch eine Bemerkung zu der Frage, ob die Verwendung von Grafiken und Schaubildern angebracht ist: Grafiken und Schaubilder, deren Informationsgehalt im Prinzip ja auch immer ausformuliert werden muss, können einen Textteil sinnvoll ergänzen. Man sollte dann auf diese Darstellungsform zurückgreifen, wenn die Ausformulierung allein unübersichtlicher bliebe oder aufgrund der Komplexität der

Zusammenhänge eine lediglich verbale Darstellung sehr viel mehr Raum beanspruchen würde. Verzichten sollte man auf diese Darstellungsformen, wenn sie ausschließlich optischen Unterhaltungswert besitzen – für uns als Beurteiler der Arbeit allerdings sind sie manchmal deswegen hilfreich, weil bestimmte Grafiken die Banalität einer Aussage erst richtig deutlich machen.

### C) Quellenbelege

Es gibt zwei Grundformen von Quellenbelegen, zum einen die „klassische“ Fußnotenform, bei der die zu belegende Stelle im Text mit einer laufend nummerierten Zahl markiert wird und der Verweis am Ende der Seite zu finden ist, und die sogenannte „amerikanische“ Zitierweise, bei der der Beleg in Klammern unmittelbar in die entsprechende Textstelle eingefügt wird.

Sie können sich für eine der beiden Formen entscheiden. Hier in diesem Text wurde die amerikanische Methode gewählt, weil sie normalerweise einfacher und textsparender ist. Auch bei der amerikanischen Zitierweise (vgl. dazu Bänsch 1998: 50) sind Anmerkungen als Fußnote möglich.<sup>2</sup> Wichtig ist, dass der Text vollständig belegt wurde, d. h., dass alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß von anderen Autoren stammen, von Ihnen entsprechend gekennzeichnet wurden, dass Sie nur Quellen zitieren, mit denen Sie auch selbst gearbeitet haben, und dass aus den Belegen die Quelle und der Fundort (Seitenangabe!) eindeutig zu erkennen ist. Sinnvollerweise verweist der Beleg dabei auf das Literaturverzeichnis, enthält die vollständigen Angaben aber nicht selbst.

### D) Literaturverzeichnis

Im Literaturverzeichnis sollten schließlich alle Quellen, mit denen Sie gearbeitet haben, vollständig aufgeführt sein, damit der Leser in der Lage ist, aus Interesse (oder im Zweifel) in den von Ihnen verwendeten Quellen nachzulesen. Zur Vollständigkeit gehören zumindest der Name des Verfassers, das Erscheinungsjahr, der Titel der Arbeit, gegebenenfalls die Seitenzahlen, der Name und Jahrgang der Zeitschrift bzw. der Titel des Sammelwerkes und deren Herausgeber sowie der Erscheinungsort. In das Literaturverzeichnis gehören nur solche Titel, die Sie auch zitiert haben.

Die Quellen sind alphabetisch nach Verfasser zu ordnen.

Natürlich ergeben sich eine Reihe von Detailproblemen. Hier sollten Sie – wie gesagt – ein Buch über Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens heranziehen.

---

<sup>2</sup> Bänsch (1998: 50) bezeichnet die amerikanische Form als textintegrierten Kurzbeleg; der Kurzbeleg kann natürlich auch als Fußnote erfolgen, dies ist aber unhandlich und „zeilenfressender“. Auf Anmerkungen sollten Sie weitgehend verzichten; prüfen Sie immer, ob die Information nicht in den eigentlichen Text aufgenommen werden kann bzw. ob die Information nicht verzichtbar ist.



## 6 Schlussbemerkung

Halten wir zum Schluss einige wichtige Punkte fest. Ihre Arbeit sollte ein relevantes Problem bearbeiten, das Sie in der Form einer Fragestellung (z. B. Wann sind die Fehlzeiten gesunken? Welche Unternehmen praktizieren aus welchen Gründen Gruppenarbeit?) formulieren können.

Sie sollten (sich und uns) klarmachen, welche (Art von) Fragestellung Sie bearbeiten und in welchen Schritten Sie vorgehen, um die Hauptfrage bzw. die abgeleiteten Unterfragen zu beantworten. Jeder Schritt sollte nachvollziehbar, alle Argumente für Kritik offen sein. Nicht zuletzt deshalb ist eine sorgfältige Belegungsweise nötig, damit alle verwendeten Quellen auffindbar und nachprüfbar sind.

Jetzt müssen Sie nur noch anfangen zu schreiben. Gehen Sie davon aus, dass Sie die erste Fassung mindestens dreimal überarbeiten und revidieren müssen. Viele Seminar- und Diplomarbeiten erscheinen uns als erster Entwurf, aus dem durchaus etwas Brauchbares hätte entwickelt werden können, wenn man mehr Mühe auf die Überarbeitung verwandt hätte.

Zu guter Letzt: „Keine Angst vor dem leeren Blatt“ (Kruse 1998); beginnen Sie früh, Ihre Gedanken zu formulieren – Sie werden sie noch oft überarbeiten müssen.

Überarbeiten werden wir auch dieses Papier, wir sind daher für Hinweise auf Fehler, für Kritik, Anregungen etc. dankbar. Bitte wenden Sie sich an:

Prof. Dr. Werner Nienhüser, Universität Duisburg-Essen, Standort Essen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft, Universitätsstr. 12, D-45117 Essen, Tel. (0201) 183-2260, e-mail: [werner.nienhueser@uni-essen.de](mailto:werner.nienhueser@uni-essen.de)

## 7 Literaturverzeichnis

- Albert, Hans (1991): Traktat über kritische Vernunft, 5., verbesserte und erweiterte Auflage, Tübingen
- Alt, Jürgen A. (1994): Miteinander diskutieren. Eine Einführung in die Praxis vernünftiger Argumentation, Frankfurt a.M.
- Bänsch, Axel (1998): Wissenschaftliches Arbeiten: Seminar- und Diplomarbeiten. 6., überarbeitete Auflage, München/Wien
- Benninghaus, Hans (1990): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, München/Wien
- Berry, Jay (1983): Review of „In Search for Excellence“, in: Human Resource Management, Vol. 22, No. 3, S. 329-333
- Breisig, Thomas (1993): Personalforschung und Betriebsrat – Facetten eines getrüben Verhältnisses, in: Becker, Fred G.; Martin, Albert (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering, S. 219-240
- Brox, Hans; Rütters, Bernd (2002): Arbeitsrecht, 15., neubearbeitete Auflage, Stuttgart u.a.
- Carroll, Daniell T. (1983): A Disappointing Search for Excellence, in: Harvard Business Review, Nov./Dec., S. 78-88
- Clayman, Michelle (1987): In Search of Excellence: The Investor's viewpoint, in: Financial Analysts Journal, Vol. 43, H. 3, S. 54-63
- Conradi, Walter (1983): Personalentwicklung, Stuttgart
- Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (1992) Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart
- Guest, David (1992): Right enough to be dangerously wrong: An Analysis of the „In Search for Excellence“ Phenomenon, in: Salaman, Graeme et al. (ed.): Human Resource Strategies, London u.a., S. 5-19
- Hitt, Michael A.; Ireland, Duane R. (1987): Peters and Waterman Revisited: The unending Quest for Excellence, in: Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 2, S. 91-98
- Höhn, Reinhard (1983): Die innere Kündigung im Unternehmen: Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen, 3. Auflage, Bad Harzburg
- Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1, S. 21-39
- Kieser, Alfred (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart u.a., S. 1-30
- Kruse, Otto (1998): Keine Angst vor dem leeren Blatt. Ohne Schreibblockaden durchs Studium, 6. Auflage, Frankfurt a.M./New York
- Krystek, Ulrich; Becherer, Doris; Deichmann, Karl-Heinz (1995): Innere Kündigung: Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung, 2., verbesserte und ergänzte Auflage, München
- Lazarsfeld, Paul F. (1976): „Die Interpretation statistischer Beziehungen als Forschungsoperation“, in: Hummell, Hans J.; Ziegler, Rolf (Hg.): Korrelation und Kausalität, Bd. 1, Stuttgart, S. 1-15

- Martin, Albert (1989): Personalforschung in der Praxis. Teil 1: Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung, Arbeitspapier Universität Paderborn, Paderborn
- Mayrhofer, Wolfgang (1993): Nonreaktive Methoden, in: Becker, Fred G.; Martin, Albert (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering, S. 11-32
- Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim
- Meehan, Eugene J. (1995): Praxis des wissenschaftlichen Denkens: ein Arbeitsbuch für Studierende, Reinbek b. Hamburg
- Miller, David (1997): Karl R. Popper Lesebuch. Ausgewählte Texte zu Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie, 2., durchgesehene Auflage, Tübingen
- Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung, 2., durchgesehene Auflage, Stuttgart
- Nienhäuser, Werner (1998): Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jg., H. 1, S. 21-49
- Nienhäuser, Werner (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, Wolfgang (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 39-88
- Nienhäuser, Werner (1993a): Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., H. 2, S. 235-252
- Nienhäuser (1993b): Die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Methoden zur Erforschung von Entscheidungsprozessen, in: Becker, Fred G.; Martin, Albert (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München/Mering, S. 69-92
- Nienhäuser, Werner (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart
- Nienhäuser, Werner (1987): Brückenprinzipien, in: WiSt, 16. Jg., S. 135-136
- Opp, Karl-Dieter (2002): Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung, 5. Auflage, Opladen
- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1994): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 5. Auflage, München/Landsberg
- Schanz, Günther (1988): Methodologie für Betriebswirte, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart
- Theisen, Manuel R. (2002): Wissenschaftliches Arbeiten. Technik - Methodik - Form, 11., aktualisierte Auflage, München
- Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner (1997): Taschenlexikon Personalwirtschaft, Stuttgart