

Werner Nienhüser

Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive

1 Einleitung

In diesem Beitrag geht es darum, auf der Grundlage eines macht- und austauschtheoretischen Ansatzes einen Ausschnitt der betrieblichen Personalpolitik zu erklären. Speziell soll die Frage beantwortet werden, warum sich von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, insbesondere unterschiedliche Muster der Interaktion und des Austausches zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung herausbilden. So stellt Kotthoff (1981; 1994) fest, daß in einem Teil der von ihm untersuchten Betriebe gegen die betriebsverfassungsrechtliche Norm der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ verstoßen wird, während in anderen Betrieben durchaus kooperative Beziehungen zu beobachten sind. Zur Erklärung des Zustandekommens solcher Unterschiede wird - anders als bei Kotthoff - auf ein macht- und austauschtheoretisches Konzept zurückgegriffen, insb. auf die Arbeiten von Coleman (1990; 1991; 1992), Emerson (1962) und Pfeffer/Salancik (1978). Ausgehend von dieser theoretischen Perspektive lautet die zentrale Hypothese: Eine kooperative Beziehung ist um so häufiger und intensiver, je mehr zwischen zwei Akteuren ein Machtgleichgewicht auf hohem Niveau besteht. Ein durch Kooperation geprägtes Austauschmuster zwischen Betriebsrat und Management ist also das Resultat einer Machtrelation, in der der Betriebsrat sein strukturell bedingtes Machtdefizit wenigstens zum Teil durch Kontrolle über Ressourcen reduzieren kann und in der beide Parteien wechselseitig voneinander abhängig sind. Personalpolitik wird als Ergebnis eines Austauschprozesses vor dem Hintergrund einer je spezifischen Ressourcen- und Machtverteilung verstanden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 DIE NOTWENDIGKEIT UND MÖGLICHKEIT EINER MACHTTHEORETISCHEN ANALYSE

Im folgenden wird ein machttheoretischer Ansatz dargestellt und angewendet, der Macht vor allem als Ressourcenkontrolle in einer Tauschbeziehung versteht. Im Gegensatz zu Williamson gehe ich davon aus, daß Erklärungen aus der Machtperspektive nicht unbedingt „diffus“ (Williamson

1995, S. 235) sein müssen. Vielmehr wird Macht in diesem Beitrag im weitesten Sinne ökonomisch interpretiert - als Ergebnis der wechselseitigen Abhängigkeit von und Kontrolle über Ressourcen. Warum kann man sich dann nicht ausschließlich auf eine Effizienzbetrachtung beschränken und mit einer ökonomischen Theorie ohne Einbeziehung der Variable „Macht“ arbeiten? Dies läßt sich meines Erachtens an einem Beispiel und Gedankenexperiment verdeutlichen: Williamson (1985) nimmt an, daß nicht nur die Besitzer von kalifornischen Orangenplantagen ein Interesse daran haben, mit den Orangenpflückern nur sehr kurzfristige „Tagelöhner“-Arbeitsverträge abzuschließen; er unterstellt, daß auch die Arbeitskräfte ein solches Tagelöhner-Arbeitsverhältnis bevorzugen, weil sie dann ihr unspezifisches Humankapital jederzeit zu günstigeren Bedingungen vermarkten können: „Neither workers nor firms have an efficiency interest in maintaining the association“ (Williamson 1985, S. 245). Das institutionelle Arrangement „Tagelöhner-Arbeitsverhältnis“ wird als das Ergebnis zweiseitiger Effizienzüberlegungen betrachtet; beiden Akteuren wird unterstellt, sie wollten das Arrangement. Offenbar schließt Williamson (unzulässigerweise) vom Handlungsergebnis auf die Interessen und läßt die Ausgangsverteilung an Ressourcen außer acht. Eine solche „Erklärung“ läuft Gefahr, die Realität zu verschleiern. Machen wir zur weiteren Erläuterung dieser Kritik ein Gedankenexperiment: Der Tagelöhner möchte vom Plantagenbesitzer ein dem Beamtenstatus ähnliches Arbeitsverhältnis, so daß nur der Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis auflösen kann, während der Arbeitgeber verpflichtet ist, den Arbeitnehmer so lange zu beschäftigen, wie dieser es wünscht. Warum kommt ein solches Arrangement wohl kaum zustande? Weil der Plantagenbesitzer schlicht und einfach die Plantage besitzt - der Arbeitnehmer hat kaum Alternativen zur Verwertung seiner Arbeitskraft, während der Plantagenbesitzer die Plantage *und* seine Arbeitskraft verkaufen kann; zudem kann der Arbeitgeber meist unter mehreren Arbeitnehmern wählen, während der Arbeitnehmer (immer nur bezogen auf dieses Beispiel) sehr viel weniger auswählen kann zwischen alternativen Arbeitgebern (s. ähnlich Müller-Jentsch 1986, S. 26-28). Kurz: Der Arbeitgeber hat in der Austauschbeziehung mit dem Arbeitnehmer einen Machtvorteil. Dieses Beispiel sollte verdeutlichen, daß Macht einerseits in ökonomischen Kategorien formuliert werden kann, andererseits aber auch für eine sinnvolle Erklärung einbezogen werden muß. Nicht jedes Entscheidungsergebnis beruht auf einem Interessenausgleich, die Anfangsausstattung mit Ressourcen kann nicht ausgeblendet werden.

Es liegt nahe, machttheoretische Überlegungen, die auf Ressourcenkontrolle aufbauen, auf das Erklärungsobjekt „Personalwirtschaft“ bzw. „Personalpolitik“ anzuwenden. Das „Personal“ - genauer: sein Arbeitsvermögen und seine Arbeitsleistung - bildet eine Ressource, gleichzeitig kontrolliert es diese Ressourcen. Es müßte daher z.B. einem Arbeitnehmer um so eher gelin-

gen, seine Interessen (auch gegen die des Arbeitgebers) durchzusetzen, je wichtiger seine Qualifikationen für den Arbeitgeber sind und je weniger der Arbeitgeber die Möglichkeit hat, diese Qualifikationen von anderen Personen zu bekommen. Auf der anderen Seite können der Arbeitsplatz, das Einkommen usw. für die Arbeitnehmer mehr oder weniger wichtig sein, und ihnen können unterschiedlich viele Möglichkeiten zur Verwertung ihrer Ressource Qualifikation offenstehen. Nach der gegenseitigen Abhängigkeit bestimmt sich, wem es gelingt, seine Interessen mehr oder weniger durchzusetzen. Diese Frage ist m.E. von zentraler Bedeutung zur Erklärung der Unterschiede in der Personalpolitik.

Zur Erklärung wird auf ein im weitesten Sinne ökonomisches, austauschtheoretisches Konzept zurückgegriffen, das die relationale, auf Ressourcenkontrolle basierende Macht und Austauschprozesse in den Vordergrund stellt. Verwendet wird das *Modell rationalen Handelns von Coleman* (1990; 1991; 1992), das um einige Aspekte aus der Macht-Abhängigkeits-Theorie von Emerson (1962; 1972a; b) ergänzt wird, sowie der Resource Dependence-Ansatz von Pfeffer/Salancik (1978), der eine konkrete Übertragung des Austauschgedankens auf kollektive Akteure darstellt.

2.2 GRUNDANNAHMEN

Der nachfolgend skizzierte Ansatz, der dem *strukturell-individualistischen Paradigma* zuzurechnen ist (vgl. stellvertretend Coleman 1990; Esser 1993), geht von folgenden Grundannahmen aus (vgl. zusammenfassend auch Nienhüser 1996): (1) Individuen versuchen ihre Eigeninteressen zu realisieren; ein großer Teil der Handlungen ist das Resultat von bewußten Entscheidungen; die Handlungsergebnisse sind das Resultat des Zusammenwirkens unterschiedlicher Handlungen und insofern keineswegs immer intendiert. (2) Eigeninteressen können oftmals nur im Austausch mit anderen Akteuren realisiert werden: In Organisationen sind die Akteure aufeinander angewiesen, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, d.h. jeder verfügt über bestimmte Ressourcenmengen, an denen andere Akteure ein mehr oder weniger großes Interesse haben. Da Tausch auch bei einer unterschiedlichen Ressourcenausstattung stattfinden kann, ist die relative Macht der Akteure mit zu betrachten. (3) Austauschverhältnisse können sich unter bestimmten Bedingungen zu (u.U. komplexen) Strukturen stabilisieren; diese Strukturen und die Verteilung von Ressourcen wirken auf die Austauschverhältnisse zurück. (4) Akteure können sowohl Individuen als auch kollektive Akteure (wie Organisationen) sein.

2.3 TAUSCHTHEORIE

Die Theorie von Coleman (1990; 1991; 1992) baut auf Annahmen über rationales Verhalten auf: Individuen wählen diejenige Handlungsalternative mit dem höchsten Erwartungswert. Um ihren Nutzen zu realisieren, müssen die Akteure in der Regel mit anderen in Tauschprozesse eintreten. Coleman formuliert auf dieser Basis einige Aussagen über einfache soziale (Austausch-) Systeme: „Die Elemente (einer solchen Theorie sozialer Systeme, W.N.) sind Akteure und Dinge, über die sie Kontrolle ausüben und an denen sie irgendein Interesse haben. Ich nenne diese Dinge, je nach ihrem Wesen, *Ressourcen* oder Ereignisse. Die Beziehungen zwischen Akteuren und Ressourcen sind, wie bereits impliziert, Kontrolle und Interesse“ (Coleman 1991, S. 34). „Eine einfache strukturelle Tatsache bewirkt nun, daß man es nicht nur mit einer Menge von Individuen zu tun hat, die zur Wahrung ihrer Interessen unabhängig voneinander Kontrolle über bestimmte Aktivitäten ausüben, sondern daß ein soziales System entsteht. Akteure kontrollieren die Aktivitäten, die ihre Interessen befriedigen können, nicht völlig, sondern müssen erleben, daß einige dieser Aktivitäten teilweise oder vollständig von anderen Akteuren kontrolliert werden. Somit erfordert das Verfolgen von Interessen in einer solchen Struktur, daß man *Transaktionen* irgendeiner Art mit anderen Akteuren eingeht“ (Coleman 1991, S. 35f.; Hervorhebungen W.N.). Die Akteure eines (hier zunächst minimalen, aus zwei Akteuren bestehenden) sozialen Systems tauschen solange, bis ein soziales Gleichgewicht erreicht ist. Dieses Gleichgewicht ist vor dem Hintergrund der Ausgangsressourcenverteilung zu sehen (Coleman 1991, S. 48), d.h. *Gleichgewicht meint keineswegs Gleichverteilung*. Der Begriff des Gleichgewichts bedeutet also auch nicht, daß die Akteure nach dem Tausch einen pareto-optimalen Zustand erreichen. Selbst bei einem freiwilligen Tausch kann u.U. kein bzw. nicht nur ein einziger pareto-optimaler Zustand erreicht werden (Coleman 1991, S. 48). Coleman (1991, S. 169) weist ausdrücklich darauf hin, daß der Tausch vor dem Hintergrund der *Ausgangsverteilung* der Kontrolle über die Ressourcen unter den Akteuren gesehen werden muß. Die Ausgangsverteilung ist ganz wesentlich für die Macht und die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur seine bevorzugten Handlungsalternativen (auch gegen den Willen anderer Akteure) durchsetzen kann: Die *Macht* eines Akteurs A in einem sozialen System ist damit abhängig von seiner Kontrolle über wertvolle Ereignisse, wobei der Wert eines Ereignisses um so größer ist, je mehr sich mächtige (also selbst wieder für A wichtige Ereignisse kontrollierende) Akteure B, C usw. für dieses Ereignis interessieren (Coleman 1991, S. 170).

Die *Macht-Abhängigkeits-Theorie* von Emerson (1962; 1972a; b; 1976; s.a. Cook 1987b) beinhaltet identische Aussagen, deren Kern aus den

folgenden Sätzen besteht. Die erste Aussage ist eine Definition: (1) Je größer die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B, desto geringer ist die Macht von A über B. Bei der zweiten Aussage handelt es sich um eine Hypothese: (2) Die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist um so größer, (i) je wichtiger A bestimmte Objekte sind, die B kontrolliert, und (ii) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Objekte außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. Das gleiche gilt entsprechend für B. (3) Je mehr A von B abhängig ist, desto mehr ist B in der Lage, seine Forderungen durchzusetzen, d.h. den potentiellen Widerstand des A zu überwinden (Emerson 1962, S. 32). Dieser Ansatz ist im übrigen - so Emerson (1962) selbst - im Grunde keine eigene Theorie, sondern eine Anwendung einer ökonomischen bzw. später (Emerson 1972a; b) behavioristischen Verhaltenstheorie auf das Problem der Erklärung von Machtphänomenen und sozialen Strukturen.

Eine wesentliche Verhaltensannahme besteht - basierend auf der Hypothese, daß die Alternative mit dem höchsten Nettonutzen bevorzugt wird - darin, daß Akteure ihre Abhängigkeit reduzieren (also ihre Macht vergrößern) wollen. Sie nehmen daher *Balancierungsoperationen* vor, wie Emerson (1962) es nennt: Um seine Abhängigkeit zu reduzieren, kann Akteur A erstens sein Streben nach den Ressourcen reduzieren, die B kontrolliert. Zweitens kann A sich alternative Quellen für die Ressourcen erschließen. Die Abhängigkeit von A reduziert sich weiterhin, wenn die Ressourcen, über die er verfügt, für B wichtiger werden, und/oder wenn alternative Ressourcenquellen für B versiegen (vgl. zur Kritik an Emerson auch Sandner 1990, S. 26ff.).

Die zentralen Variablen für eine machttheoretische Analyse sind damit klar: die (auf Werten und Erwartungen basierenden) *Interessen* der *Akteure*, die *Kontrolle* der Akteure über bestimmte Ereignisse bzw. *Ressourcen*, die Menge der den Akteuren jeweils zur Verfügung stehenden *alternativen Ressourcenquellen* sowie die *Tauschbeziehungen* (*Transaktionen*). *Macht* ist eine Funktion der Interessen, der Kontrolle und alternativer Ressourcenquellen; *Machtungleichgewichte* führen zu *Balancierungsoperationen*, die in neuen Gleichgewichten (keineswegs zwangsläufig in Gleichverteilungen oder gar als gerecht empfundenen Verteilungen) münden. Durch die Balancierungsoperationen ändert sich die soziale Struktur. Allerdings sind nicht alle Operationen in jeder Situation möglich; z.B. kann die Schaffung alternativer Ressourcenquellen begrenzt sein.

2.4 DIE RESOURCE DEPENDENCE-THEORIE VON PFEFFER/SALANCIK (1978)

Die Resource Dependence-Theorie zielt auf die Erklärung des Verhaltens von Organisationen und organisationalen Subsystemen (vgl. auch die Darstellung in Schreyögg 1996). Zwar gibt es eine ganze Reihe von Organisationsforschern, die das Verhalten von Organisationen unter Rückgriff auf machtorien-

tierte Austauschtheorien erklären wollen (z.B. Levine/White 1961; Thompson 1967; Jacobs 1974; White 1974; Aldrich 1975; im Überblick Nord 1980), verbreitet worden ist dieser Ansatz jedoch vor allem durch das Buch von Jeffrey Pfeffer und Gerald Salancik „The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective“ (1978) (s.a. Aldrich/Pfeffer 1976; vgl. zur Verbreitung Üsdiken/Pasadeos 1995). Sie gehen explizit von den Annahmen von Emerson (1962) aus und betrachten Austauschbeziehungen zwischen Organisationen, aber auch zwischen Subsystemen in einer Organisation. Die Resource Dependence-Theorie postuliert als zentrale These, daß die Abhängigkeit von „kritischen“, wichtigen Ressourcen das Handeln von Organisationen beeinflusst und sich daher Entscheidungen und Handlungen von Organisationen aus der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklären lassen. „... in general, organizations will tend to be influenced by those who control the resources they require“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 44). Wer also Ressourcen kontrolliert, hat Macht über die Akteure, die diese Ressourcen benötigen. Diese ressourcenbedingte Macht erzeugt Unsicherheit (s.a. Crozier/Friedberg 1979): Je abhängiger ein Akteur ist, desto schwieriger ist es für ihn, vorauszusagen, ob die von ihm benötigten Ressourcen beschafft werden können. Solche Unsicherheit wollen die Akteure reduzieren.

Die mächtigen externen und internen Anspruchsgruppen beeinflussen also die Entscheidungsergebnisse zu ihren Gunsten. Die Entscheidungen führen zu Ergebnissen (z.B. Organisationsstrukturen), die die Macht-, aber auch die Effizienzinteressen der dominanten Koalition (der Kerngruppe) befriedigen. Die Effizienz der Organisation ist jedoch (nur) Mittel zum Zweck - zum Zweck der Machterhaltung.

Anders als in vielen austauschtheoretischen Konzepten wird bei Pfeffer/Salancik (1978) *begrenzte Rationalität* (vgl. March 1978) unterstellt. Folgerichtig weisen sie auch Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgängen eine größere Bedeutung zu. Wahrnehmungsprozesse, so wird angenommen, leiten Entscheidungen und Handlungen: Das Management muß zum einen die Umwelt interpretieren, zum anderen kann es auch Macht ausüben, indem es Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse derjenigen, die wichtige Ressourcen kontrollieren, beeinflusst.

Das Spektrum der *Beeinflussung der Machtrelation* (d.h. das Spektrum der Balancierungsoperationen) ist in der Resource Dependence-Theorie wesentlich breiter als bei den oben genannten Ansätzen von Emerson und Coleman, in denen Wahrnehmung keine Rolle spielt: Neben der Forderungserfüllung, der Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit, der Dominierung der Ressourcenkontrolleure ist es auch möglich, Forderungen bzw. Beeinflussungsversuche durch - die Wahrnehmung beeinflussende - Informationspolitik zu vermeiden oder zu reduzieren (vgl. zu solchen Strategien Pfeffer 1981b; Edelmann 1990).

Die Resource Dependence-Theorie verdeutlicht, daß die Austauschidee keineswegs - wie es möglicherweise auf den ersten Blick scheinen mag - nur auf dyadische Beziehungen zwischen Individuen anwendbar ist. In den nachfolgenden Ausführungen soll versucht werden, das Macht- und Tauschkonzept auf das Problem der Erklärung unterschiedlicher Ausformungen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen anzuwenden. Vorher muß aber noch wenigstens ein kurzer Blick auf die Bewährung, aber auch die Grenzen dieses Ansatzes geworfen werden.

2.5 EMPIRISCHE BEWÄHRUNG UND GRENZEN DER THEORIEPERSPEKTIVE

Die einfachen Verhaltensannahmen der Tauschtheorie sind umstritten (vgl. zusammenfassend Zey 1992; Ekeh 1974; s.a. die Beiträge in Nida-Rümelin 1994). Eine Diskussion soll hier nicht erfolgen. Wichtiger sind die konkreteren machttheoretischen Ableitungen. Eine der zentralen Aussagen lautet (verkürzt): Je mehr ein Akteur in einer Austauschbeziehung wertvolle (oder wie Pfeffer/Salancik sagen: kritische) Ressourcen kontrolliert, desto mehr ist er in der Lage, das Verhalten der von ihm Abhängigen zu beeinflussen. Diese Hypothese ist in vielen experimentellen Analysen (z.B. Molm 1987; 1990; s.a. Cook 1987a) und feldempirischen Untersuchungen (z.B. Pfeffer 1972; Salancik 1979; Provan/Beyer/Kruytbosch 1980; Hambrick 1981; Pfeffer/Davis-Blake 1987; Provan/Skinner 1989; Ingram/Simons 1995; Kloyer 1995; Schreyögg/Papenheim-Tockhorn 1995; Armstrong-Doherty 1996; s.a. Hinings u.a. 1974) bestätigt worden. Es spricht also einiges dafür, daß die macht- und tauschtheoretische Perspektive erfolgsträchtig ist (siehe zur Kritik der Resource Dependence-Theorie jedoch Donaldson 1995).

Wenn im folgenden die oben skizzierte Theorieperspektive zur Erklärung genutzt wird, ist es wichtig, ihre *Begrenzungen* mit zu bedenken. Erstens wird ein sehr reduzierter Machtbegriff verwendet. Im Mittelpunkt steht die wechselseitige Kontrolle über Ressourcen. Damit werden wichtige sozio-emotionale Momente von Macht vernachlässigt; z.B. wird Identifikationsmacht ausgeblendet. Dies wird hier in Kauf genommen: Es soll in einem ersten Schritt versucht werden, mit einer „materialistischen“ Konzeption von Macht zu arbeiten. In weiteren Schritten (die hier nicht mehr vollzogen werden) ist es möglich und sinnvoll, das Modell zu erweitern. Zweitens werden im folgenden auch die bei Pfeffer/Salancik wichtigen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse zurückgestellt. Dies ist der Vereinfachung der Argumentation (und der Seitenbegrenzung dieses Aufsatzes) geschuldet. Eine Erweiterung ist ebenfalls möglich und sinnvoll. Hier wird also die Methode der abnehmenden Abstraktion angewandt, d.h. es wird mit einem sehr einfachen Modell begonnen (vgl. Lindenberg 1992; s.a. Nienhüser 1996).

3 Die Erklärung des Zustandekommens und des Wandels betrieblicher Arbeitsbeziehungen

3.1 PRÄZISIERUNG DER UNTERSUCHUNGSFRAGE

Im folgenden werden Erklärungen für einen Teilbereich der Personalpolitik entwickelt - für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Dabei soll die *Austauschbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (Management)* im Mittelpunkt der Analyse stehen (allerdings kann man sich bei einer Erklärung, wie wir sehen werden, nicht auf die Analyse eines bilateralen Tausches beschränken). Unter Personalpolitik sollen hier die grundsätzlichen Entscheidungen der Unternehmens- oder Betriebsleitung über die Gestaltung des Tausches mit den Arbeitnehmern verstanden werden (s.a. Macharzina 1992, S. 1781). Die Entscheidungen betreffen die Tauschinhalte ebenso wie den Tauschprozeß und die Gestaltung der Tauschbeziehung selbst. Nun resultieren aus solchen Entscheidungen des Managements allein noch nicht die betrieblichen Arbeitsbeziehungen: Auch der Betriebsrat trifft grundsätzliche, strategische Entscheidungen über den Tausch. Allerdings konstituieren nicht nur strategische Entscheidungen, sondern auch die alltäglichen Tauschhandlungen, etwa in informellen Gesprächen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung, das Austauschmuster. Festzuhalten bleibt aber, daß eine wichtige Entscheidungsvoraussetzung und ein wichtiges Entscheidungsergebnis der Personalpolitik - die „Gestalt“ der Arbeitsbeziehungen - erst aus dem Zusammenspiel beider Akteure resultiert.

Die Frage lautet also: *Warum gibt es - innerhalb des Rahmens des Betriebsverfassungsgesetzes - unterschiedliche Formen der Interaktion und Konfliktverarbeitung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung?* Es werden daher nur solche Betriebe betrachtet, in denen ein Betriebsrat gewählt worden ist. Von Interesse ist, wie innerhalb des rechtlichen Rahmens des Betriebsverfassungsgesetzes Mitbestimmung praktiziert wird. Denn hier gibt es ganz unterschiedliche Formen, die von Verstößen gegen das Gesetz über eine buchstabengetreue Nutzung bis hin zu einer weit über das Gesetz hinausgehenden Mitbestimmung reichen.

Da es hier um die Möglichkeiten und Grenzen der Leistungsfähigkeit einer machttheoretischen Erklärung geht, ist es sinnvoll, die theoretischen Aussagen mit empirischem Material zu konfrontieren und die Erklärungen im Vergleich mit anderen Ansätzen zu betrachten. Als empirisches Material werden hier vor allem zwei Arbeiten von Kotthoff (1981; 1994) und ergänzend weitere empirische Untersuchungen zur Beziehung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung (z.B. Kirsch/Scholl/Paul 1984; Osterloh 1993) herangezogen.

3.2 EMPIRISCHE BEFUNDE ZUR KONFLIKTHANDHABUNG ZWISCHEN

BETRIEBSRAT UND BETRIEBSLEITUNG

Kotthoff (1981) hat in den Jahren 1974/75 die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung in 63 Betrieben unterschiedlicher Größen aus 6 Wirtschaftszweigen untersucht. Er stellte ein sehr breites Spektrum an Konflikt-handhabungsformen fest und identifizierte *6 unterschiedliche Typen von Beziehungen zwischen den beiden Akteuren Betriebsrat und Betriebsleitung*. Kotthoff (1981) spricht zwar von Betriebsratstypen, weist aber darauf hin, daß es sich um Interaktions- oder Partizipationsmuster handele. Typ I bezeichnet er als „ignorierten“; Typ II als „isolierten Betriebsrat“, Typ III belegt er mit dem Begriff „der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“, Typ IV ist der „zweispältige“, Typ V der „respektierte standfeste Betriebsrat“, und Typ VI nennt er „kooperative Gegenmacht“. Von I bis zu VI nimmt der Grad der symmetrischen Partizipation - wie Kotthoff es nennt - zu. Man kann diese Typen deshalb auch als eine Art grobe Skala der Partizipation und Kooperation auffassen. So werden beispielsweise die Betriebsräte bei den Typen I und II vom Management ignoriert bzw. von der Belegschaft isoliert, Partizipation und Kooperation sind gering. Bei Typ V und VI - auf dem anderen Ende der Skala angesiedelt - ist eine eher kooperative Beziehung vorhanden, die allerdings Konflikte nicht ausschließt. Erwartet hatte Kotthoff (1981) auch einen wenig kooperativen Typ, den er als „klassenkämpferischen Betriebsrat“ bezeichnet. Empirisch kam dieser Typus in den Betrieben nicht vor. Erst in der Nachuntersuchung konnte Kotthoff (1994) auch Fälle identifizieren, in denen Betriebsräte zu „Klassenkämpfern“ geworden waren. Insgesamt kann man rund ein Drittel der vorgefundenen Typen als „vertretungswirksam“ (Kotthoff 1981; 1994) bezeichnen, d.h. hier gelingt dem Betriebsrat wenigstens zum Teil eine Durchsetzung seiner Interessen und eine Umsetzung der ihm per Gesetz zustehenden Rechte. Zwei Drittel sind dagegen „vertretungsdefizient“; hier kann der Betriebsrat seine Rechte kaum geltend machen.

Nach Kotthoff (1981, insb. S. 253) sind es vor allem zwei Variablen, die die Interaktionsform bewirken: erstens der „persönliche Einfluß des Haupt-eigentümers“ und zweitens die gewerkschaftliche Präsenz. Wo der *Eigentümer sehr starken Einfluß nimmt* (also besonders in kleineren Betrieben), sind eher restriktive Autoritätsmuster zu erwarten, die wiederum zu asymmetrischen, nicht-kooperativen Interaktionsformen und einer defizienten Interessenvertretung führen. Die zweite Variable ist die *gewerkschaftliche Präsenz* in Form eines hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Beschäftigten und einer starken Vertrauensleute-Organisation. Bei geringer gewerkschaftlicher Präsenz ist eine hinsichtlich ihrer Einflußchancen weniger symmetrische Beziehung wahrscheinlich (s. ähnlich Kirsch/Scholl/Paul 1984, S. 172f.). Es kommen also unter diesen Bedingungen häufiger die ignorierten, isolierten oder instrumentalisierten Betriebsräte vor, während die standfesten, als Ordnungs- oder Ge-

genmacht agierenden Typen seltener sind.

In der Untersuchung von Osterloh (1993) in 30 Unternehmen zeigten sich recht ähnliche Typen und Befunde: Auch hier kamen die Typen Isolation des Betriebsrates bzw. Dominanz der Betriebsleitung über den Betriebsrat eher bei den kleineren Betrieben vor. In den größeren Betrieben fanden sich dagegen häufiger kooperative und konfliktäre Austauschbeziehungen. Osterloh interpretiert diesen Zusammenhang zwischen Größe und Austausch- bzw. Konfliktmuster inhaltlich aber etwas anders als Kotthoff: Sie hebt auf die Machtmittel des Betriebsrates ab. Die Machtmittel sind um so größer, wenn in dem Unternehmen ein *mitbestimmter Aufsichtsrat* vorhanden ist (s.a. Kirsch/Scholl/ Paul 1984) und/oder *je mehr Betriebsräte* freigestellt sind. *Der Einfluß des Betriebsleiters* auf die sozialen Beziehungen *spielt hier keine Rolle*.

Kotthoff hat 55 Betriebe aus seiner ersten Erhebung (1975) 15 Jahre später erneut untersucht. In der Nachuntersuchung stellte Kotthoff (1994) fest, daß es mittlerweile nicht mehr in zwei Drittel der Betriebe „vertretungsdefiziente“ Mitbestimmungspraktiken gibt, sondern nur noch etwa in einem Drittel. Wie erklärt Kotthoff den Wandel? Er zieht - anders als bei seiner ersten Untersuchung - weniger relativ „harte“, empirisch leicht feststellbare Größen heran wie den gewerkschaftlichen Organisationsgrad, sondern er stellt die Bedeutung von Einzelpersonen, von symbolischen, d.h. Ungerechtigkeiten verdeutlichenden Einzelereignissen und der jeweiligen Ausprägung der betrieblichen Sozialordnung (z.B. patriarchalische versus instrumentell-repressive Sozialordnung) in den Mittelpunkt seiner Erklärung. Offen bleibt jedoch - sowohl bei Kotthoff als auch bei Osterloh - die Frage, wie man die beobachteten Zusammenhänge *systematisch* erklären kann, d.h. durch eine Subsumierung unter eine allgemeine Theorie oder allgemeinere Hypothesen. Andernfalls bleiben auch die einzelnen Variablen wie z.B. Organisationsgrad, Vorhandensein eines Aufsichtsrates oder integrative Sozialordnung ohne inneren Zusammenhang. Kotthoff gibt - wie auch Osterloh - selbst an mehreren Stellen Hinweise für eine machtorientierte Interpretation, obwohl er derartige, tausch- und aushandlungsorientierte Erklärungsansätze ablehnt. Er spricht von einer „Verschiebung der Machtrelation“ (Kotthoff 1994, S. 121); er nennt ressourcenverschiebende Ereignisse als Ursache des Wandels, wie z.B. Reorganisationsprozesse nach Konkursen oder einem Eigentümerwechsel (S. 160; S. 193); er thematisiert die Beziehung zwischen Betriebsrat und der Belegschaft als Austauschbeziehung: „Weil er (der Betriebsrat, W.N.) oben nichts mitbeeinflusste, hatte er auf die Dauer auch unten nichts zu bieten“ (S. 191); es finden sich auch eine Vielzahl von Stellen zum Austauschprozeß zwischen Betriebsrat und Werksleitung (z.B. S. 208). Das Material von Kotthoff läßt also eine machtabhängigkeits- oder tauschtheoretische Interpretation zu, die im folgenden versucht werden soll. Während Kotthoff das Zustandekommen und die Veränderung von Kon-

flikthandhabungsmustern aus einer phänomenologisch-interaktionistischen Perspektive erklärt und konkrete Einzelpersonen sowie die betriebliche Sozialordnung in den Mittelpunkt seiner Interpretationen rückt, hebt die hier verwendete Machtperspektive im Gegensatz dazu „objektive“, „materielle“ Bestimmungsgründe hervor: Macht, die aus Ressourcenkontrolle resultiert. Speziell im Kontrast zur stark subjektivistischen Erklärung von Kotthoff sollte sich die Eignung der Machtperspektive (vgl. zu einer solchen Perspektive auch Scheinecker 1989; Schmidt/Trinczek 1989) erweisen. (Nicht vergessen werden darf: Hätte Kotthoff auf macht- und tauschtheoretischen Erklärungen - oder eine andere durchgängige Erklärung auf der Grundlage einer *allgemeinen* Theorie - zurückgegriffen, würden wir möglicherweise keine so schöne, dichte und informative Beschreibung realer Fälle lesen können!)

3.3 PRÄZISIERUNG DER ABHÄNGIGEN VARIABLE „ANTAGONISTISCHE KOOPERATION“ UND HYPOTHESEN

Es wird im folgenden in zwei Schritten vorgegangen: Zuerst werden die zentralen, auf den theoretischen Überlegungen basierenden Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen sind noch recht abstrakt. Im zweiten Schritt werden die Vermutungen daher konkret auf die hier interessierende Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat angewendet. Die theoretischen Begriffe werden also auf empirische Sachverhalte bezogen (vgl. zum methodologischen Hintergrund einer solchen Vorgehensweise auch Nienhüser 1996).

Zunächst ist der *Begriff der Kooperation* auf der Grundlage der Theorie zu präzisieren. Kooperation meint ein Interaktionsmuster, in dem mindestens zwei Akteure so handeln, daß die Interessen (Forderungen) der jeweils anderen Partei (u.U. auch auf Kosten der eigenen Interessen) berücksichtigt werden. Allerdings wird ein Akteur, der seine Eigeninteressen verfolgt, nur dann bereit sein, die Interessen der anderen Partei zu berücksichtigen, wenn die Nachteile, die ihm zunächst einmal entstehen, langfristig bzw. durch Synergieeffekte wieder ausgeglichen werden. Zumindest im Bereich der Arbeitsbeziehungen ist Kooperation identisch mit antagonistischer Kooperation, ein Begriff, der ein spezifisches Spannungsverhältnis zum Ausdruck bringen soll: „Vorteile des Austausches führen die Menschen zusammen, und Anreize, sich die Tauschvorteile einseitig anzueignen, treiben sie tendenziell auseinander. Dies sind die beiden Grundkräfte menschlicher Vergesellschaftung...“ (Kliemt 1986, S. 16f.; vgl. auch Esser 1993, S. 355f.). Man kann auf der Grundlage einer Reihe von Untersuchungen über betriebliche Arbeitsbeziehungen vereinfacht folgende, grundlegende Muster der Interaktion zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber unterscheiden (Nienhüser 1989b): Ausgrenzung, Assimilierung, Polarisierung und antagonistische Kooperation (vgl. zum zweiten und dritten Begriff Brighl-Matthiaß 1926, zum vierten Vilmar 1975, S. 21; Esser 1993, S. 355f.). Aus-

grenzung ist dadurch charakterisiert, daß Forderungen (in der Regel die Forderungen des Betriebsrats und weniger die Forderungen des Arbeitgebers) soweit wie möglich ignoriert werden; Konflikte werden durch Kommunikationsvermeidung und massiven Machteinsatz zu unterdrücken versucht. Die *Assimilierungsstrategie* hat mit der ersten gemeinsam, daß ebenfalls versucht wird, Konflikte zu vermeiden, die aus möglichen Forderungen der Akteure der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen resultieren. Sie unterscheidet sich jedoch von der ersten Strategie dadurch, daß die Forderungen durch Gewähren tatsächlicher oder meist symbolischer Vorteile an den Betriebsrat und weniger an die Arbeitnehmerschaft insgesamt abgewehrt werden. Bei der *Polarisierungsstrategie* nimmt man offene Konflikte in Kauf, versucht aber ebenfalls, die Forderungen möglichst nicht zu erfüllen. Die Strategie der *antagonistischen Kooperation* beinhaltet wie die dritte Strategie die Akzeptanz offener Konflikte, sie ist aber durch Kompromißbereitschaft geprägt. Es wird nicht versucht, Forderungen durch Kommunikationsvermeidung oder selektive Belohnungen zu unterdrücken oder umzuleiten. Die Akteure gehen zwar davon aus, daß grundsätzliche Interessengegensätze vorhanden sind, die auch evtl. nicht aufgelöst werden können, sie nehmen aber an, daß die Interessengemeinsamkeiten groß genug sind, um eine dauerhafte Kooperation zu gewährleisten (vgl. auch Weltz 1977a; 1977b; Weinert 1987); letztlich nehmen sie an, daß die Vorteile der Kooperation die Nachteile überwiegen. Um die Diskussion zu vereinfachen, wird über weite Strecken der folgenden Ausführungen zwischen zwei Interaktionsmustern unterschieden: antagonistische Kooperation und Nicht-Kooperation, wobei letztere die drei anderen Strategien Ausgrenzung, Assimilierung und Polarisierung umfaßt. Wenn im folgenden von Kooperation die Rede ist, ist (sofern nicht ausdrücklich etwas anderes gesagt wird) immer antagonistische Kooperation gemeint. Zudem sollen bei diesem Begriff von Kooperation kognitiv-affektiven Dimensionen (und damit Aspekte wie die Einstellung gegenüber dem „Gegner“ oder „Sozialpartner“, auch Vertrauen usw.) außer acht gelassen werden.

Die *zentrale Hypothese* lautet nun: *Kooperation ist um so häufiger und intensiver, je mehr zwischen Akteuren ein Machtgleichgewicht auf hohem Niveau besteht.* Die Begründung für diese Hypothese ergibt sich aus den o.a. theoretischen Überlegungen: Ein Machtgleichgewicht heißt definitionsgemäß, daß die Akteure voneinander abhängig sind. Das bedeutet, sie interessieren sich jeweils für die Ressourcen, die der andere kontrolliert, und sie haben wenig Möglichkeiten, die Ressourcen außerhalb der Tauschbeziehung zu bekommen. Ein *hohes Niveau eines Machtgleichgewichts* meint, daß sich (im Idealfall eines Machtgleichgewichts) nicht nur zwei *gleich* abhängige Partner gegenüberstehen, sondern auch noch zwei jeweils *stark* abhängige. In dieser Situation haben beide ein starkes Interesse, beide kontrollieren wechselseitig

wichtige Ressourcen, beide haben keine Alternativen zu einem Tausch außerhalb der Beziehung.

Aus dieser zentralen Hypothese folgt auch: Wenn sich das Interesse an Ressourcen, die Kontrolle oder die Ressourcenalternativen ändern, dann verändert sich auch das Machtgleichgewicht. Durch die Balancierungsoperationen wandelt sich auch die Austauschbeziehung, d.h. die Intensität und die Häufigkeit der Kooperation.

Diese Vermutungen müssen nun auf die konkrete Situation der betrieblichen Arbeitsbeziehungen übertragen werden. Ein wichtiger Punkt, der bei der Übertragung zu beachten ist, besteht in der Annahme, daß der Arbeitgeber einen Machtvorteil gegenüber dem Betriebsrat hat. Ein Zustand in Richtung auf ein Machtgleichgewicht und damit eine kooperative Interaktion stellt sich also ein, wenn der Machtvorteil reduziert würde, d.h. der Arbeitgeber weniger mächtig (abhängiger) würde und/oder der Betriebsrat mächtiger (weniger abhängig). Die *situationsbezogene Hypothese* lautet deshalb: *Kooperation ist um so häufiger und intensiver, (a) je geringer das Interesse des Betriebsrates an Ressourcen des Arbeitgebers ist, je größer die Kontrolle des Betriebsrats über vom Arbeitgeber benötigte Ressourcen ist, und je mehr Ressourcenquellen dem Betriebsrat zur Verfügung stehen; und/oder (b) je stärker das Interesse des Arbeitgebers an Ressourcen des Betriebsrates ist, je geringer die Kontrolle des Arbeitgebers über vom Betriebsrat benötigte Ressourcen ist, und je weniger Ressourcenquellen dem Arbeitgeber zur Verfügung stehen.* Im nächsten Schritt müssen wir nun empirische Größen mit den theoretischen Variablen in Verbindung bringen. Abbildung 1 faßt die situationsbezogene Hypothese und die empirischen Größen schematisch zusammen. Anschließend werden diese Aussagen näher erläutert; gleichzeitig werden erste Interpretationen/Erklärungen empirischer Befunde vorgenommen.



Abb. 1: Theoretische bzw. empirische Determinanten des Machtgleichgewichts

3.4 ENTWICKLUNG UND ERSTE ANWENDUNGEN DES ERKLÄRUNGSMODELLS

Betrachten wir zunächst die Seite des Betriebsrates: seine Interessen, seine Kontroll- und Ressourcenbeschaffungsmöglichkeiten. (Im folgenden werden die Begriffe Arbeitgeber (im Sinne von Betriebsleitung) mit AG, Arbeitnehmer mit AN und Betriebsrat mit BR abgekürzt.)

3.4.1 *Interessen, Kontrollmöglichkeiten und Ressourcen des Betriebsrates*

Die *erste Variable* ist das *Interesse* des BR an Ressourcen des AG. Das Interesse des BR besteht - sehr vereinfacht gesagt - in der Verwertung des Humankapitals - und zwar seines eigenen Humankapitals (es handelt sich um eine zwar vereinfachende, aber widerlegbare Annahme): Das bedeutet auch, daß er ein Interesse an der Wiederwahl als BR hat. Die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ist, wenn schon nicht das eigentliche Ziel des BR, so doch ein Mittel. Darüber hinaus wird angenommen, daß der BR ein starkes Interesse an Informationen hat (dies läßt sich indirekt aus den häufigen und massiven Konflikten um die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Informationsrechte des BR schließen, vgl. Staehle/Osterloh 1985; s.a. Böhle 1988).

Die Frage ist nun zum einen, *wie eng die Wiederwahl mit den Leistungen des AG an die Arbeitnehmer verknüpft* ist. Wenn die Wiederwahl sehr stark von den Leistungen abhängt, die der AG - vermittelt über den BR - an die Beschäftigten gibt, dann hat der BR ein großes Interesse an den AG-Leistungen, z.B. an übertariflicher Vergütung, günstigen Arbeitszeitregelungen u.ä. Der BR ist dann stärker von den AG-Leistungen abhängig. Der BR hat zudem Interesse daran, öffentlich darzustellen, daß er für die Leistungen mitverantwortlich ist. Nach den Fallstudien-Befunden von Weltz (1977a; b) ist es sogar eine „Leistung“ des AG, daß der BR die Gelegenheit zu einer solchen symbolischen Politik erhält.

Man kann eine weitere Vermutung formulieren: Dort, wo der BR *quasi automatisch wiedergewählt* wird, weil es sich z.B. um einen gewerkschaftlich orientierten BR handelt, die Arbeitnehmer auch größtenteils organisiert sind und keine alternativen BR-Listen auftauchen, dort ist der BR weniger von den Leistungen des AG abhängig (vgl. hierzu die historischen Fallstudien von Balsen/Nakielski/Rössel 1995). Der BR kann in dieser Situation öfters Kompromisse eingehen, die gelegentlich auch zu Lasten der Arbeitnehmer gehen können. Die Arbeitnehmer vertrauen hier ihrer Interessenvertretung, daß es ihr gelingt, die Nachteile langfristig wieder auszugleichen. Im Verhältnis zum AG bedeutet dies, daß ein solcher starker BR eher kompromiß- und verhandlungsfähig ist. Das heißt, bei starken BR ist tendenziell eine der Bedingungen für Kooperation gegeben.

Damit kommen wir zur *zweiten Variablen, der Kontrolle der vom AG*

benötigten Ressourcen durch den BR. Generell kann man sagen: Der BR kann die Ressourcen der Arbeitnehmer um so besser kontrollieren, je mehr individuelles Verhandeln an ihm vorbei ausgeschlossen ist. Individuelles Verhandeln zwischen einzelnen Arbeitnehmern oder spezifischen Gruppen von Arbeitnehmern und AG ist um so weniger wahrscheinlich, je mehr zwischen Arbeitnehmern und BR eine *Koorientierung* existiert, in der Regel durch eine starke *gewerkschaftliche Orientierung*. Dort, wo der Organisationsgrad hoch und der BR gewerkschaftlich organisiert ist, können die Arbeitnehmer eher darauf vertrauen, daß eine Nutzung der kollektiven Interessenvertretung für sie von Vorteil ist. Sie treten daher die Verfügung über ihre Ressourcen an den BR ab (vgl. Coleman 1991). Förderlich ist auch eine *homogene Arbeitnehmerschaft*, weil dann eine Aggregation der Interessen für den BR einfacher ist und damit die Wahrscheinlichkeit der Interessendurchsetzung steigt (vgl. ähnlich Fürstenberg 1995, S. 82ff.). Gewerkschaftliche *Vertrauensleute* sind darüber hinaus ein Mittel, um diese Interessenaggregation und Rückvermittlung von Verhandlungsergebnissen an die Arbeitnehmer zu fördern (vgl. zu solchen Machtgrundlagen ähnlich die Befunde von Witte 1980; Kirsch/Scholl/Paul 1984).

Nun zur *dritten Variablen*, den *Zugangsmöglichkeiten des BR zu den von ihm benötigten Ressourcen außerhalb der BR-AG-Beziehung*. Es sind nicht nur die über den BR vermittelten Leistungen des AG an die AN, die der BR zur Erreichung seiner Wiederwahl-Interessen realisieren will. Er benötigt insb. Informationen, um bei Entscheidungen die Interessen der Beschäftigten effektiv vertreten zu können. Zu dieser Ressource hat der BR um so eher Zugang, je mehr er eben nicht auf den AG angewiesen ist, d.h. je mehr er diese Informationen von *AN-Vertretern im Aufsichtsrat* bekommen kann. Die Ressource Information ist dagegen „exklusiv“ vom AG zu bekommen, wenn kein mitbestimmter Aufsichtsrat vorhanden ist.

3.4.2 Interessen, Kontrollmöglichkeiten und Ressourcen des Arbeitgebers

Für den AG unterstelle ich folgende *Interessen* (auch hier handelt es sich um eine Annahme): Erstens ist für ihn ein bestimmtes Maß an Humankapitalverausgabung der Arbeitnehmer wichtig, zweitens ein bestimmtes Maß an Bereitschaft, in spezifisches Humankapital zu investieren, drittens eine bestimmte Quantität an Zusammenarbeitsbereitschaft und Flexibilität (kurz: Sozialkapital; vgl. zu diesem Begriff Coleman 1991; ähnlich Sadowski 1991), d.h. auch die Bereitschaft, kurzfristig Nachteile in Kauf zu nehmen, mit dem Vertrauen darauf, daß der Arbeitgeber diese Nachteile langfristig wieder ausgleicht (vgl. ähnlich Lutz 1987). Das Interesse an diesen Ressourcen ist nicht in jedem Unternehmen und in jeder Situation gleich. Wo komplexe Tätigkeiten und Arbeitsprozesse zu erfüllen sind, ist eher mehr und häufiger spezifisches Humankapital erforderlich. Wo häufig Umstellungen von Arbeitsprozessen und Pro-

dukten notwendig sind, benötigt man in erhöhtem Maße eine Flexibilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer. Bei Kotthoff finden sich durchaus Hinweise auf den Einfluß des Bedarfs an Human- und Sozialkapital: So kommt die Ausgrenzung von BR häufiger bei einfacher Massenproduktion vor (1994, S. 136). Bei komplexeren Produktionsprozessen und Produkten ist jedoch eine Kooperation mit den Arbeitnehmern funktional, denn diese kontrollieren direkt die für den AG interessanten Ressourcen. Für eine Kooperation mit dem BR sind dies allerdings nur notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen. Eine Kooperation mit dem BR wird nur dann gefördert, wenn der BR die Ressourcen der Arbeitnehmer kontrolliert, d.h. der AG nicht direkt mit den Arbeitnehmer verhandeln und kooperieren kann. Hiermit ist schon die nächste Variable angesprochen: die *alternativen Zugangsmöglichkeiten* des AG zu den von ihm benötigten Ressourcen. Wenn der BR den Zugang zum Humankapital und Sozialkapital durch eine hochorganisierte, dem BR folgende Arbeitnehmerschaft kontrolliert und der AG gleichzeitig diese Ressourcen benötigt, dann sind nicht-kooperative Interaktionsformen von Seiten des AG, die mit Ignoranz des BR oder Isolation einhergehen, dysfunktional. Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: die Transaktionskosten, hier *die Kosten kollektiver Verhandlungen versus individueller Verhandlungen*. Der Zugang zu den Ressourcen am BR vorbei ist für den AG um so ineffizienter, je mehr Arbeitnehmer vorhanden sind, also in *großen Betrieben*. Oder anders gesagt: Bei einer großen Zahl von Arbeitnehmern ist es für den AG verhandlungskosten sparend, wenn er auf den BR zurückgreift und Verhandlungen standardisiert - dies ist ein Argument, das z.B. von Williamson/Wachter/Harris (1975) angeführt wird. (Man sollte auf die Variablen der Transaktionskostentheorie nicht verzichten, selbst wenn man den Transaktionskostenansatz nicht verwendet.) In kleineren Unternehmen dagegen kennen sich Arbeitnehmer und AG oft persönlich, der Unternehmer arbeitet häufig noch im Betrieb mit. In einer solchen Situation ist direktes Verhandeln relativ einfach, und es fallen relativ wenig Transaktionskosten an.

Als *dritte Variable* ist die *Kontrolle des AG über die den BR interessierenden Ressourcen* zu betrachten. Die Wiederwahl kann der Arbeitgeber zwar nicht direkt kontrollieren, allerdings werden Fälle berichtet, in denen der AG bestimmte, „*gemäßigte Betriebsratslisten*“ bei den Betriebsratswahlen unterstützt, z.B. durch PR-Aktionen u.ä. (vgl. dazu die Fallstudien in Balsen u.a. 1987). Gelingt es dem AG nicht, einem konfliktorientierten BR Konkurrenz zu verschaffen, kann er die Ressource „Wiederwahl“ kaum kontrollieren. Ein weiterer Aspekt mag wichtiger sein: Die Leistungen des AG an die Arbeitnehmer stellen eine wesentliche, den BR interessierende Ressource dar. Wenn eine Situation gegeben ist, in der sehr viele Leistungen per Tarifvertrag und auf einem hohen Niveau geregelt sind, dann sind (unter der Voraussetzung der Tarifbindung des AG) die Handlungsspielräume für den AG geringer, d.h. die

Ressourcenkontrolle ist erschwert. In einer Situation, in *der vieles noch per Betriebsvereinbarung geregelt werden kann*, kontrolliert der AG wichtige Ressourcen in sehr viel höherem Maße. Und schließlich sind noch die bereits bei der Variablen „alternative Ressourcenquellen des BR“ angesprochenen Informationen zu nennen. Je weniger der AG in der Lage ist, die Informationen, die der BR wünscht, „exklusiv“ zu halten, desto geringer ist seine Macht. Hier zeigt sich im übrigen als ein Problem des Ansatzes, daß die Variablen Kontrolle und alternative Ressourcenquellen nicht ganz überschneidungsfrei sind, wenn sich bestimmte Ressourcen nicht eindeutig der Sphäre eines Akteurs zuordnen lassen: Je mehr zum Beispiel der BR das Humankapital kontrolliert, desto weniger Möglichkeiten hat der AG, das Humankapital außerhalb der BR-AG-Beziehung zu erhalten. (Allerdings kann er immer noch Arbeit durch Kapital substituieren.)

Wir können ein *Zwischenfazit* ziehen: Situationsvariablen, wie sie zum Teil bei Kotthoff (1981; 1994), Kirsch/Scholl/Paul (1984) und Osterloh (1993) angesprochen werden, lassen sich vor dem Hintergrund der Macht- und Austauschtheorie sinnvoll und systematisch interpretieren. Darüber hinaus lassen sich weitere relevante Einflußgrößen identifizieren. Eine antagonistische Kooperation ist also weniger zu erwarten in Betrieben, die folgende Merkmale aufweisen: Der persönliche Einfluß des Haupteigentümers ist stark (vor allem in kleinen Betrieben); die gewerkschaftliche Präsenz ist gering, d.h. der Organisationsgrad ist niedrig, und es gibt wenig Vertrauensleute; die Arbeitnehmerschaft ist sehr heterogen in ihren Interessen; im Unternehmen ist kein mitbestimmter Aufsichtsrat vorhanden; der AG hat nur geringen Bedarf an spezifischem Humankapital, er benötigt kaum Sozialkapital, dies ist insbesondere bei einfachen Produkten und wenig komplexen Produktionsprozessen zu erwarten; es gelingt dem AG, einen „eigenen“ BR zu etablieren bzw. als Konkurrenz bei Wahlen aufzustellen; er kann viele Leistungen über Betriebsvereinbarungen regeln, d.h. in Tarifverträgen ist relativ wenig festgeschrieben bzw. der AG ist nicht tarifgebunden. (Zu analysieren wäre das Zusammenwirken dieser Variablen; man kann vermuten, daß eher eine Konfiguration wirksam wird, d.h., daß die Variablen nur in bestimmten Kombinationen einen Einfluß haben.)

Erklärungen können nicht direkt bei empirischen Variablen wie Größe, Vorhandensein eines mitbestimmten Aufsichtsrates etc. ansetzen. Es wäre beispielsweise keine theoretisch sinnvolle Erklärung, zu sagen: Je kleiner der Betrieb, desto weniger kommt eine antagonistische Kooperation zustande bzw. desto eher kommen Ausgrenzung, Assimilierung oder Polarisierung vor, denn genau dies wäre wieder zu erklären, andernfalls bliebe die Frage nach den Mechanismen, die es erlauben, den Zusammenhang kausal zu interpretieren, unbeantwortet. Sinnvoller ist es, die empirischen Variablen vor dem Hintergrund einer allgemeineren Theorie, hier macht- und austauschtheoretisch, zu interpre-

tieren. Unterstellen wir einmal gegebene Interessen der Akteure, dann können wir an „materiellen“ Größen ansetzen - am jeweiligen Bedarf an Ressourcen, an der Substituierbarkeit von Ressourcen und an der Ressourcenkontrolle. Dies ermöglicht einfache und gehaltvolle Erklärungen.

Zum Schluß soll auf einen relativ komplexen Fall eingegangen werden. An seinem Beispiel soll erneut die Leistungsfähigkeit der Machttheorie verdeutlicht werden, indem der bei Kotthoff (1994) berichtete Wandel der Arbeitsbeziehungen in einem Betrieb über einen Zeitraum von 15 Jahren zu erklären versucht wird. Gleichzeitig sollte deutlich werden, daß man häufig nicht nur Austauschbeziehungen zwischen zwei Akteuren betrachten muß, sondern komplexere Interaktionsmuster zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmern, Betriebsrat und Gewerkschaft.

3.5 INTERPRETATION EINES KOMPLEXEN TAUSCHMUSTERS - DER FALL SEVERIN

Wie läßt sich nun der Wandel von Austauschmustern erklären? Der folgende, bei Kotthoff (1994: 205-226) dokumentierte Fall bietet sicher nicht alle benötigten Informationen, da er aus einer anderen Theorieperspektive erhoben wurde; gleichwohl finden sich einzelne Ansatzpunkte, und wir können versuchen, diesen Fall als ein Beispiel für einen Wandlungsprozeß zu deuten und als Alternative zu der personalistischen Erklärung von Kotthoff eine „materialistische“ Erklärung für den Wandel und die Stabilität von Austauschmustern anzubieten.

Es handelt sich um einen Metallbetrieb, Severin genannt, mit rund 1000 Beschäftigten. Der Betrieb ist Teil eines großen Mischkonzerns. Der Fall ist insofern sehr gut geeignet, weil sich hier ein Wandel hin zu einem vertretungswirksameren Betriebsrat, d.h. weg von der Assimilierung hin zur antagonistischen Kooperation, vollzog, obwohl einer der Hauptakteure, der Betriebsratsvorsitzende Göttle, bereits 1975 (zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung) dieses Amt innehatte und sich auch die integrative Sozialordnung kaum änderte. Dies sind jedoch die beiden Hauptvariablen, mit denen Kotthoff prinzipiell den Wandel erklären will. Meiner Ansicht nach sind es vielmehr ganz „harte“ Variablen, vor allem der Bedarf an und die Kontrolle über Ressourcen sowie das wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis, die eine Rolle spielen. Wenn meine Erklärung zutreffend sein sollte, müßten wir neben der Veränderung der Austauschbeziehung in Richtung auf Kooperation einen mächtigeren Betriebsrat vorfinden. Dieser Machtzuwachs kann darauf beruhen, daß der Betriebsrat weniger oder der Arbeitgeber stärker abhängig geworden ist von bestimmten Ressourcen. Was also hat sich gewandelt? Zunächst die Austauschbeziehung: „Während der Betriebsrat damals ein relativ ‚pflegeleichter‘ Ordnungsfaktor war, ist er heute eine veritable Ordnungsmacht. Struktur und Ergebnis der Inte-

ressenvertretung ... ist heute derjenigen in den montan-mitbestimmten Betrieben recht ähnlich“ (Kotthoff 1994, S. 203, Hervorhebungen im Original). Als Ordnungsfaktor ist der Betriebsrat inkorporiert, also assimiliert, sein Einfluß ist relativ gering; als Ordnungsmacht ist sein Einfluß sehr viel größer, er ist Co-Manager (S. 204; vgl. zum Co-Management auch von Eckardstein u.a. 1998). Um den Wandel zu verstehen, müssen wir die Austauschbeziehungen zwischen BR und Werksleitung, BR und Gewerkschaft sowie BR und Belegschaft betrachten. Eine zentrale Person ist Erich Göttle, der Betriebsratsvorsitzende. 1975 war er bereits siebzehn Jahre Betriebsrat und zehn Jahre Vorsitzender; 1990 hatte er dieses Amt immer noch inne. Der Werksleiter hat dagegen mehrmals gewechselt, 1990 leitete Herr Phillip das Werk. Göttle empfand früher den Einfluß des BR insbesondere auf das wirtschaftliche Geschehen als zu gering; er fühlte sich „benutzt“. Heute dagegen schätzt er die Macht und den Einfluß des BR als sehr viel höher ein. Beschreiben und interpretieren wir zunächst (1) die *Austauschbeziehung zwischen Werksleitung und Betriebsrat*, der durch die Person des Vorsitzenden dominiert wird. (Wir vereinfachen also, indem wir die Austauschbeziehungen zwischen Göttle und den anderen BR-Mitgliedern ausklammern.) Über welche Ressourcen verfügt Göttle, welche Ressourcen kontrolliert er auf welche Art und Weise? Göttle hat - wie erwähnt - eine sehr lange Erfahrung als Betriebsratsmitglied und -vorsitzender; er hat in der Firma eine Lehre absolviert und ist zum Meister aufgestiegen. Er engagiert sich schon lange in der Gewerkschaft; er war bereits 1975 Gemeinderatsmitglied in dem kleinen Ort, in dem Severin angesiedelt ist, er ist Mitglied im Kreistag, in der Tarifkommission und im Bezirksvorstand der IG Metall; 1990 hat er darüber hinaus „ein wichtiges Mandat in der Gewerkschaftszentrale“ inne und ist Mitglied des Aufsichtsrates des Konzerns, zu dem Severin gehört (S. 206). Fast mehr als der Werksleiter vertritt Göttle das Werk nach außen: „Er nutzt seine Kontakte zur Politik und zu den Behörden, wenn es um die aktuell zahlreichen baulichen Genehmigungsverfahren für betriebliche Vorhaben geht. Er repräsentiert den Betrieb gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit. Das Managen der Verbindung des Werkes mit seiner relevanten Umwelt - Aufsichtsrat, Gewerkschaft, Politik, Behörden, Medien und Öffentlichkeit - ist ein bedeutsamer Aspekt seiner Rolle als Co-Manager“ (S. 215f.). Er kontrolliert damit wichtige Ressourcen für das Unternehmen. Der Betriebsleiter sagt selber: „Der Herr Göttle, der hat ein unheimliches Paket an Erfahrung, das bringe ich nicht mit in diesem Bereich“ (S. 213). Damit ist aber der Wandel hin zu einem mächtigeren BR noch nicht erklärt. Schließlich verfügte Göttle auch schon früher über einen großen Teil dieser Ressourcen. Meiner Meinung nach ist der *entscheidende*, wenn auch nicht ausschließliche *Faktor die massive Veränderung in der Eigentümer-, Produkt- und Produktionsstruktur* des Betriebs. Diese Veränderung hat zu einem erhöhten *Bedarf* an den von

Göttle kontrollierten Ressourcen geführt. Nach einem Eigentümerwechsel kam es zu einer erheblichen Personalreduktion und gleichzeitig einer technischen Modernisierung mit sehr großem Qualifikationsbedarf. Göttle kontrolliert hier die wichtigen Ressourcen Humankapital, aber auch Sozialkapital - oder wie der Werksleiter es formuliert: „Der Betriebsratsvorsitzende erfüllt eine Koalitionsaufgabe nach der anderen Seite. Wenn er nicht da wäre, ... könnten gewisse Unruhen in den Betrieb hineingetragen werden, wobei es zunächst einmal gären würde, ohne daß ich als Werksleiter es wissen würde. ... Der Betriebsratsvorsitzende hat in solchen Fällen immer die Gelegenheit wahrgenommen, ... die Dinge in Ordnung zu bringen“ (Kotthoff 1994, S. 207, im Original teilweise Hervorhebungen). Was „bietet“ nun der Werksleiter dem Betriebsratsvorsitzenden? Zum einen bekommt Göttle sehr viel Einfluß, betriebsbedingte Kündigungen, gegen die er sein Veto einlegt, werden vom Werksleiter zurückgezogen (S. 221). Zum anderen: „Der Werksleiter schenkte Erich Göttle quasi einen closed shop dadurch, daß bei Neueinstellung die gewerkschaftliche Organisation von den Führungskräften kräftig unterstützt wurde. Durch den closed shop wurde Göttle auch in der Gewerkschaft eine Größe“ (Kotthoff 1994, S. 208). Hiermit ist bereits (2) *die Beziehung zwischen BR und Gewerkschaft* angesprochen; auch hier kontrolliert Göttle kritische Ressourcen und erhält dadurch Macht. Dies reicht aber ebenfalls noch nicht aus für eine Erklärung: Wie bereits als Hypothese formuliert wurde, muß der BR die kritischen Ressourcen, das Human- und Sozialkapital der Arbeitnehmer, ebenfalls kontrollieren, andernfalls könnte der Werksleiter selbst mit den Beschäftigten verhandeln. Diese Fähigkeit zur Kontrolle ist hier offenbar gegeben: Die Arbeitnehmer sind zu rund 90 Prozent gewerkschaftlich organisiert (was zum Teil auch auf das Verhalten der Werksleitung bei Neueinstellung zurückzuführen ist). Zudem ist der Betrieb relativ groß, so daß die Transaktionskosten für direktes Verhandeln nicht unerheblich wären. Betrachten wir nun (3) *die Austauschbeziehung zwischen BR und den Arbeitnehmern*. Auch für die Beschäftigten ist der BR wichtig, auch mit ihnen kann er „tauschen“. Göttle sicherte den sozialen Besitzstand, als Severin an einen anderen Konzern verkauft wurde; Göttle kann sogar - so Kotthoff (1994, S. 219) - Bauwilligen einen Bauplatz besorgen und Karrieren im Vereins- und Gemeindeleben eröffnen. Was haben die Beschäftigten in diesem Tausch zu bieten? Sie sind stark gewerkschaftlich organisiert, bei Wahlen bekommt Göttle regelmäßig um 90 Prozent der Stimmen.

Fassen wir zusammen: Für die macht- und tauschtheoretisch fundierte Hypothese läßt sich eine Reihe von Bestätigungen anführen, d.h., es zeigt sich weitgehend das vorausgesagte Muster: Die technologische Umstellung erhöht den Bedarf an Ressourcen (Human- und Sozialkapital). Damit steigt die Macht des BR; hinzu kommt, daß der BR, speziell Göttle, weitere Ressourcen kontrolliert: in der Beziehung zur Werksleitung Informationen, für die Gewerk-

schaft den „closed shop“ und für die Beschäftigten i.w.S. Besitzstandssicherung. Alternative Ressourcenquellen stehen den Akteuren kaum zur Verfügung. Gleichzeitig haben alle Akteure dem BR (Göttle) etwas zu bieten, was dieser selbst als wichtig wahrnimmt; insbesondere gewährt die Werksleitung dem BR massiven Einfluß. Daher läßt sich macht- und austauschtheoretisch der Wandel hin zu einem Betriebsrat als Ordnungsmacht - ein Typ, der dem Austauschmuster der antagonistischen Kooperation recht nahekommt - erklären.

4. FAZIT UND (OFFENE) PROBLEME

In den oben stehenden Ausführungen sind einige Argumente dafür entwickelt worden, daß sich die zwischenbetrieblichen Unterschiede in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung durch unterschiedliche Machtrelationen erklären lassen. Auch der *Wandel* der Arbeitsbeziehungen in einem Betrieb läßt sich plausibel mit Hilfe des macht- und tauschtheoretischen Ansatzes interpretieren.

Gleichwohl bleiben einige Probleme ungelöst: (1) Zwar bestätigt eine Reihe von empirischen Untersuchungen die Hypothesen der Macht- und Tauschtheorie; damit ist aber noch nicht gesagt, daß diese Theorie auch Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen überzeugend erklären kann. Zudem kann eine Reinterpretation vorliegender Untersuchungen eine empirische Prüfung nicht ersetzen. Bei der Reinterpretation wurde notwendigerweise selektiv vorgegangen; nur diejenigen „Fälle“, die auch genügend Informationen boten, konnten interpretiert werden. (2) Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse wurden hier ausdrücklich ausgeklammert. Es ist z.B. plausibel, daß nicht alle Akteure immer ihren „objektiven“ Machtvorteil erkennen und ihr Einflußpotential daher nicht nutzen. Auch der Bereich der symbolischen Politik, d.h. der Manipulation der Wahrnehmung des Verhandlungsgegners, dem in der Realität Bedeutung zukommt, ist hier nicht berücksichtigt worden. Vermutlich kann man diesen Bereich nicht ohne Verzicht auf Erklärungskraft ignorieren. Die Macht- und Tauschperspektive ist hier jedoch anschußfähig; die Resource Dependence-Theorie bietet bereits wichtige Orientierungshypothesen (wenn auch Pfeffer und Salancik in ihren eigenen empirischen Analysen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse zumindest für die Erklärung organisationalen Verhaltens weitgehend in die black box verweisen). Es ist daher sinnvoll, die einfache, „materialistische“ Variante eines Erklärungsmodells, wie es hier entwickelt wurde, und die erweiterte, Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse einbeziehende Modellvariante vergleichend zu prüfen. (3) In inhaltlich-personalpolitischer Sicht beinhaltet die hier skizzierte Erklärung Ausgangspunkte für ein Gestaltungsmodell. Man könnte durchaus versuchen, eine Konstellation, in der zwar Betriebsrat und Betriebsleitung stark voneinander abhän-

gig sind, in der aber das strukturell bedingte Machtungleichgewicht zugunsten des Betriebsrates reduziert ist, herbeizuführen und damit eine eher kooperative (nicht konfliktlose) Beziehung zu fördern (auch das gegenteilige Ziel, eine nicht-kooperative Beziehung, könnte man auf dieser Basis zu erreichen versuchen). Die Frage, wie diese oder jene Interaktionsform auf die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Betriebes wirkt, ist damit jedoch noch offen.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1996): Technical and Aesthetic Fashion, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (Hrsg.): *Translating Organizational Change*, Berlin, S. 117-137
- Abramson, L.Y./Seligman, M.E.P./Teasdale, J.D. (1978): Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation, in: *Journal of Abnormal Psychology*, 87, S. 49-74
- Abzug, R./Mezias, S.J. (1993): The Fragmented State and Due Process Protections in Organizations: The case of comparable worth, in: *Organization Science*, 4, S. 433-453
- Ackermann, K.-F. (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: *Management Forum*, 6, S. 65-83
- Ackermann, K.F. (1987): A Contingency Model of HRM-Strategy, in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg, S. 65-83
- Ackermann, K.-F./Reber, G. (1981) (Hrsg.): *Personalwirtschaft*, Stuttgart
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1984): *Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnis einer empirischen Untersuchung. Arbeitspapier*, Stuttgart
- Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Band 2, New York/London, S.267-299
- Akerlof, G.A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, 89, S. 488-500
- Akerlof, G.A. (1976): The Economics of Caste and of the Rat Race and other Woeful Tales, in: *Quarterly Journal of Economics*, 90, S. 599-617
- Aldrich, H. (1975): *Resource Dependence and Interorganizational Relations: Relations between Local Employment Service Offices and Social Service Sector Organizations*, WZB-Diskussionspapier, Berlin
- Aldrich, H. E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs
- Aldrich, H.E./Pfeffer, J. (1976): Environments of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 2, S. 79-105
- Alewell, D. (1993): *Interne Arbeitsmärkte: Eine informationsökonomische Analyse*, Hamburg
- Alewell, D. (1996): Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, S. 667-683
- Alewell, D. (1997): *Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte*, Wiesbaden
- Alewell, D./Nell, M.(1997): Karenztage versus prozentuale Selbstbeteiligung - Ökonomische Analyse verschiedener Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, 3, S. 169-189
- Aoki, M. (1994a): The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity, in: *International Economic Review*, 35, S. 657-676
- Aoki, M. (1994b): The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda, in: Aoki, M./Dore, R. (Hrsg.): *The Japanese Firm*, Oxford, S. 11-40
- Aram, J.D. (1976): *Dilemmas of Administrative Behavior*, Englewood Cliffs
- Arendt, H. (1955): *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, Frankfurt a.M.

-
- Argyris, C./Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading
- Argyris, Ch. (1957): *Personality and Organization*, New York
- Armstrong, M./Lorentzen, J.F. (1982): *Handbook of Personnel Management Practice*, Englewood Cliffs
- Armstrong-Doherty, A.J. (1996): Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics, in: *Journal of Sport Management*, 10, S. 49-64
- Arrow, K.J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: *Joint Economic Committee (Hrsg.): The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*, Washington, S. 47-64
- Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*, New York
- Bachrach, P./Baratz, M.S. (1963): Decisions and Nondecisions. An Analytical Framework, in: *American Political Science Review*, 57, S. 632-642
- Backes-Gellner, U. (1996): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin?! in: Weber, W. (Hrsg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte*, Wiesbaden, S. 297-316
- Backes-Gellner, U./Krings, A. (1997): Zur relativen Vorteilhaftigkeit eines personalökonomischen Studienprogramms für die Arbeitsmarktchancen von Personalwirten, in: Auer, M./Laske, S. (Hrsg.): *Personalwirtschaftliche Ausbildung an Universitäten. Grundfragen, Konzepte und Erfahrungen*, München/Mering, S. 27-47
- Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H. (1987): *Theorie als Passion*, Frankfurt a.M.
- Balsen, W./Nakielski, H./Rössel, K. (1995): *Erlebte Geschichte. Montanmitbestimmung in Rheinhausen und anderswo*, Köln
- Balsen, W./Nakielski, H./Rössel, K./Winkel, R. (1987): *Unternehmermethoden gegen Betriebsratswahlen. Reportagen aus den Grauzonen der Arbeitswelt*, Reinbek
- Balzer, W. (1993): *Soziale Institutionen*, Berlin/New York
- Bantz, C. R./Smith, D. H. (1977): A Critique and Experimental Test of Weicks Model of Organizing, in: *Communication Monographs*, 44, S. 171-184
- Bardmann, T. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, Frankfurt a.M.
- Baritz, L. (1960): *The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*, 3. Auflage 1977, Westport
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*, Cambridge
- Baron, D.P./Besanko, D. (1984): Regulation and Information in a Continuing Relationship, in: *Information Economics and Policy*, 1, S. 267-302
- Baron, J.N./Davis-Blake, A./Bielby, W.T. (1986): The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 31, S. 248-273

- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1986): War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry, in: *American Journal of Sociology*, 92, S. 350-386
- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1988a): Mission Control? The Development of Personnel Systems in U.S. Industry, in: *American Sociological Review*, 53, S. 497-514
- Baron, J.N./Dobbin, F.R./Jennings, P.D. (1988b): Rome Wasn't Built in a Day: Reply to Denk, in: *American Journal of Sociology*, 94, S. 1231-1235
- Bartscher, S. (1995): Die Akademisierung der Wirtschaft und ihre Implikationen für das betriebliche Personalwesen, Stuttgart
- Bartscher, S./Martin, A. (1995): Grundlagen der Normativen Entscheidungstheorie, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 53-94
- Bass, B.M./Avolio, B.J. (1990): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, in: *Journal of European Industrial Training*, 5, S. 21-27
- Baumgartner, I. u.a. (1996): *OE-Prozesse*, 4. Auflage, Bern u.a.
- BDA (1998): Stichwort Arbeit und Beruf, „Betriebliche Personalpolitik“, in: <http://www.bda-online.de> am 5.2.1998
- Beck, U./Brater, M. (1978): Berufliche Arbeitsteilung und soziale Ungleichheit. Eine gesellschaftlich-historische Theorie der Berufe, Frankfurt u.a.
- Beck, U./Brater, M./Daheim, H. (1980): *Soziologie der Arbeit und der Berufe*, Reinbek
- Becker, F./Martin, A. (1993) (Hrsg.): *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele*, München/Mering
- Becker, G.S. (1975): *Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 2. Auflage, New York
- Becker, H./Langosch, I. (1984): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Stuttgart
- Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (1996) (Hrsg.): *Sechs Jahre danach. Personalarbeit in den neuen Bundesländern*, München
- Becker, W./Martin, A. (1993) (Hrsg.): *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele*, München/Mering
- Bee, A. (1994): *Die Beschäftigungs- und Arbeitssituation junger spanischer, türkischer und deutscher Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland*, München/Mering
- Beer, M./Spector, B. (1985): *Corporatewide Transformations in Human Resource Management*, in: Walton, R.E./Lawrence, P.R. (Hrsg.): *HRM. Trends and Challenges*, Boston, S. 219-253
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P.R./Mills, D.Q./Walton, R.E. (1984): *Managing Human Assets*, New York
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P.R./Mills, D.Q./Walton, R.E. (1985): *Human Resource Management. A General Manager's Perspective – Text and Cases*, New York
- Bellah, R.N./Madsen, R./Sullivan, W.M./Swidler, A./Tipton, S.M. (1985): *Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life*, Berkeley

-
- Bellman, L. u.a. (1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland, Nürnberg
- Bendix, R. (1960): Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung, Frankfurt a.M. (amerik. Originalausgabe 1956)
- Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (1975) (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart
- Berger, P.L./Berger, B./Kellner, H. (1973): The Homeless Mind. Modernization and Consciousness, New York
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1966): The Social Construction of Reality, New York
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1993): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, S.127-159
- Bernhardt, D. (1989): Skill, Profiles, Observability and Firm Hierarchies: A Theory of Promotion and Compensation. Discussion Paper #764. Institute for Economic Research, Queen's University, Kingston
- Bernhardt, D. (1995): Strategic Promotion and Compensation, in: Review of Economic Studies, 62, S. 315-339
- Biehler, H./Brandes, W. (1981): Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a.M./New York
- Biehler, H./Brandes, W./Buttler, F./Gerlach, K./Liepmann, P. (1981): Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse, Tübingen
- Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung, 4. Auflage, Wiesbaden
- Bischof, N. (1996): Das Kraftfeld der Mythen, München
- Blau, P.M. (1964): Exchange and Power in Social Life, New York
- Blyton, P./Turnbull, P. (1992) (Hrsg.): Reassessing Human Resource Management, London
- Boerner, S. (1994): Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta? Berlin
- Boerner, S./Gebert, D. (1997): Zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer Untersuchung in einem Moskauer Unternehmen, in: Journal of Eastern European Management, 2, S. 305-336
- Böhle, F. (1988): „Wissen ist Macht“. Wissenschaftliche Erkenntnisse in der Interessenaus-einandersetzung, in: Ortmann, G./Windeler, A. (Hrsg.): Umkämpftes Terrain. Managementperspektiven und Betriebsratspolitik bei der Einführung von EDV-Systemen, Opladen, S. 226-247
- Borland, J. (1992): Career Concerns: Incentives and Endogenous Learning in Labour Markets, in: Journal of Economic Surveys, 6, S. 251-270
- Bosch, G./Kohl, H./Schneider, W. (1995): Handbuch Personalplanung, Köln
- Bowen, D.E./Siehl, C. (1997): The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) Revisited, in: Human Resources Management, 36, S. 57-63
- Brandes, W./Weise, P. (1995a): Motivation, Moral und Arbeitsleistung, in: Gerlach, K./Schettkat, R. (Hrsg.): Determinanten der Lohnbildung. Theoretische und empirische Untersuchungen, Berlin, S. 233-254

- Brandes, W./Weise, P. (1995b): Arbeitsleistung von Arbeitsgruppen als Prozeß der Selbstorganisation, in: *Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 12: Soziale Kooperation*, Frankfurt a.M./New York, S. 263-302
- Brigl-Matthiaß, R. (1926): Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik, in: Crusius, R./Schiefelbein, G./Wilke, M. (Hrsg.) (1978): *Die Betriebsräte in der Weimarer Republik*, Band 2, Berlin
- Brockner, J./Houser, R./Birnbach, G./Lloyd, K./Deitcher, J./Nathanson, S./Rubin, J.Z. (1986): Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity, in: *Administrative Science Quarterly*, 31, S. 109-126
- Brunstein, I. (1995) (Hrsg.): *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin/New York
- Bundesmann-Jansen, J./Pekruhl, U. (1992): *Der Medienkonzern Bertelsmann*, Köln
- Bunge, M. (1967): *Scientific Research*, 2 Bände, Berlin/Heidelberg/New York
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago
- Burns, J. (1979): *Leadership*, New York
- Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, in: *Administrative Science Quarterly*, 6, S. 257-281
- Buschmeier, U. (1995): *Macht und Einfluss in Organisationen*, Göttingen
- Butler, J.E./Ferris, R./Napier, N.K. (1991): *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati
- Calori, R. (1991): Markets and Managers, in: Calori, R./Lawrence, P., *The Business of Europe - Managing Change*, London u.a., S. 187ff.
- Campbell, D. T. (1965): Variation and Selective Retention in Socio-cultural Evolution, in: Barringer, H. R./Blanksten, G. I./Mack, R. W. (Hrsg.): *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, Cambridge, S. 19-49
- Campbell, D. T. (1974): Evolutionary Epistemology, in: Schilpp, P. A. (Hrsg.): *The Philosophy of Karl Popper*, Band 1, La Salle, S. 413-463
- Carmichael, H.L. (1983): Firm-Specific Human Capital and Promotion Ladders, in: *Bell Journal of Economics*, 14, S. 251-258
- Carmichael, H.L. (1989): Self-Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives, in: *Journal of Economic Perspectives*, 34, S. 65-83
- Carmichael, H.L. (1997): Rezension der Monographie „Personnel Economics“ von Edward P. Lazear, in: *Journal of Economic Literature*, 35, S. 170-171
- Chakravarty, S.P. (1993): Why Are Bosses Incompetent? In: *European Journal of Political Economy*, 9, S. 293-302
- Chandler, A. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/London
- Chandler, A. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/London

-
- Chayes, A.H. (1974): Make Your Equal Opportunity Program Court-Proof, in: Harvard Business Review, 52 (5), S. 81-89
- Child, J. (1973): Predicting and Understanding Organizational Structure, in: Administrative Science Quarterly, 18, S. 168-185
- Chiles, T.H./McMackin, J.F. (1996): Integrating Variable Risk Preference, Trust, and Transaction Cost Economics, in: Academy of Management Review, 21, S. 73-99
- Chin, R./Benne, K.D. (1975): Strategien zur Veränderung sozialer Systeme In: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, S. 43-78
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, S. 386-405
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 13, S. 8- 22
- Cohen, M.D./Sproull, L.S. (1996) (Hrsg.): Organizational Learning, Thousand Oaks
- Coleman, J.S. (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge/London
- Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München
- Coleman, J.S. (1992): Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft, München
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine lohnende Entwicklungsperspektive? in: Zeitschrift für Personalforschung, S. 411-445
- Cook, K.S. (1987a) (Hrsg.): Social Exchange Theory, Newbury Park u.a.
- Cook, K.S. (1987b): Emerson's Contribution to Social Exchange Theory, in: Cook, K.S. (Hrsg.): Social Exchange Theory, Newbury Park u.a., S. 209-222
- Crozier, M./Friedberg, G. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.
- Culbert, S.A. (1977): Die Bedeutung von Forschung für ein Organisationsentwicklungsprojekt, in: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart, S. 170-204
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs
- Czarniawska, B./Joerges, B. (1995): Winds of Organizational Change: How Ideas Translate into Objects and Actions. Research on the Sociology of Organizations, Band 13, S. 171-209
- Daft, R.L./Lewin, A.Y. (1993): Where Are the Theories for the „New“ Organizational Forms? An Editorial Essay, in: Organizational Science, 4, S. i-vi
- Daniels, K./Johnson, G./de Chernatony, L. (1993): Differences in Managerial Cognitions of Competition, in: British Journal of Management, 5, Special Issue, S. 21ff.
- Darwin, C. R. (1859): The Origin of Species, New York/London
- Deci, E.L. (1980): The Psychology of Self-Determination, Lexington
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York/London

- Denk, C.E. (1988): Many Roads Lead to Rome: Implications of Heterogeneous Diffusion for Institutionalization and „Internal Imperatives“, in: *American Journal of Sociology*, 94, S. 1224-1231
- Deutsch, M. (1973): *The Resolution of Conflict*, New Haven
- Devanna, M.A./Fombrun, C.J./Tichy, N.M. (1981): Human Resources Management. A Strategic Perspective, in: *Organizational Dynamics*, S. 51-67
- Dickens, W.T./Katz, L.F./Lang, K./Summers, L.H. (1989): Employee Crime and the Monitoring Puzzle, in: *Journal of Labor Economics*, 7, S. 331-347
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991a): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 63-82
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991b): Introduction, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 1-38
- Dobbin, F.R. (1992): The Origins of Private Social Insurance: Public Policy and Fringe Benefits in America, 1920-1950, in: *American Journal of Sociology*, 97, S. 1416-1450
- Dobbin, F.R./Edelman, L.B./Meyer, J.W./Scott, W.R./Swidler, A. (1988): The Expansion of Due Process in Organizations, in: Zucker, L.G. (Hrsg.): *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Boston, S. 71-98
- Dobbin, F.R./Sutton, J.R./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, S. 272-300
- Doeringer, P.B./Piore, M.J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*; Lexington
- Donaldson, D./Eaton, B.C. (1976): Firm-Specific Human Capital: Shared Investment or Optimal Entrapment?, in: *Canadian Journal of Economics*, 9, S. 462-472
- Donaldson, L. (1995): *American Anti-Management Theories of Organization - A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge
- Doyle, J.R. (1993): Multi-Attribute Choice for the Lazy Decision Maker - Let the alternatives decide! in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, S. 87ff.
- Drago, R./Perlman, R. (1989): Supervision and High Wages as Competing Incentives: a Basis for Labour Segmentation Theory, in: Drago, R./Perlman, R. (Hrsg.): *Microeconomic Issues in Labour Economics*, New York u.a., S. 41-61
- Dreitzel, H.P. (1972): *Das gesellschaftliche Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*, Stuttgart
- Drumm, H.J. (1989): *Personalwirtschaftslehre*, Berlin
- Drumm, J. (1992): *Personalwirtschaftslehre*, 2. Auflage, Berlin u.a
- Drumm, J. (1993): Personalwirtschaft – Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart, S. 673-712

-
- Drumm, J. (1996): Theoretische und verantwortungsethische Grundlagen des Personalmanagements, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 1-18
- Dülfer, E. (1991) (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart
- Düll, H./Ellguth, P. (1997): Statistische Grundlagen betrieblicher Arbeitszeitstrukturen, IAB-Projektbericht, Nürnberg
- Easton, D. (1965): A Systems Analysis of Political Life, New York u.a.
- Ebers, M. (1991): Der Aufstieg des Themas 'Organisationskultur' in problem- und disziplin-geschichtlicher Perspektive, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart, S. 39-63
- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart, S. 185-235
- Eccles, R./Nohria, N. (1992): Beyond the Hype. Rediscovering the Essence of Management, Boston
- Eckardstein, D.v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen, München/Mering
- Eckardstein, D.v./Schnellinger, F. (1978): Betriebliche Personalpolitik, 3. Auflage, München
- Edelman, L.B. (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, in: American Journal of Sociology, 95, S. 1401-1440
- Edelman, L.B. (1992): Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law, in: American Journal of Sociology, 97, S. 1531-1576
- Edelman, L.B./Abraham, S.E./Erlanger, H.S. (1992): Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge, in: Law & Society Review, 26, S. 47-83
- Edelmann, M. (1990): Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns, Frankfurt a.M./New York
- Edwards, R. (1979): Contested Terrain. New York
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt a.M./New York
- Eichenberger, R. (1992): Verhaltensanomalien und Wirtschaftswissenschaft, Wiesbaden
- Eichhorn, W. (1979): Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 60-104
- Eigler, J. (1996): Transaktionskosten als Steuerungsinstrument in der Personalwirtschaft, Frankfurt a.M.

- Eigler, J. (1997): Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Personalforschung, 11, S. 5-29
- Ekeh, P.P. (1974): Social Exchange Theory. The Two Traditions, London
- Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering
- Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, 27, S. 31-41
- Emerson, R.M. (1972a): Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): Sociological Theories in Progress, Band 2, New York u.a., S. 38-57
- Emerson, R.M. (1972b): Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Network Structures, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): Sociological Theories in Progress, Band 2, New York u.a., S. 58-87
- Emerson, R.M. (1976): Social Exchange Theory, in: Annual Review of Sociology, 2, S. 335-362
- Engelhard, J./Rehkugler, H. (1994.) (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte – Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden
- Esser, H. (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen, Frankfurt a.M./New York
- Etzioni, A. (1968): The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes, New York
- Etzioni, A. (1975): Die aktive Gesellschaft, Opladen
- Fabel, O.(1996): Abfindungszahlungen an entlassene Arbeitnehmer - eine informationsökonomische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, S. 587-606
- Felt, U./Nowotny, H./Taschwer, K. (1995): Wissenschaftsforschung. Eine Einführung, Frankfurt a.M./New York
- Ferris, G./Judge, T. (1991): Personnel/Human Resource Management. A Political Influence Perspective, in: Journal of Management, S. 447-489
- Festing, M. (1996): Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München/Mering
- Feuer, M./Glick, H./Desai, A. (1991): Firm Financed Education and Specific Human Capital, in: Stern, D./Ritzen, J.M.M. (Hrsg.): Market Failure in Training? New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employees. Studies in Contemporary Economics, Berlin, S. 41-60
- Fischer, H. R. (1992) (Hrsg.): Autopoiesis, 2. Auflage, Heidelberg
- Fitzgerald, R. (1988): Labour Management and Industrial Welfare 1846-1939, London/New York/Sydney
- Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung, Bern
- Foerster, v., H. (1993): Wissen und Gewissen, Frankfurt a.M.
- Föhr, S. (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9, S. 135-162

-
- Föhr, S. (1997): Organisation und Gleichgewicht, Wiesbaden
- Foppa, K. (1965): Lernen, Gedächtnis, Verhalten. Ergebnisse und Probleme der Lernpsychologie, Köln/Berlin
- Francis, A. (1983): Markets and Hierarchies: Efficiency or Domination? In: Francis, A./Turk, P./Willman, P. (Hrsg.): Power, Efficiency, and Institutions: A Critical Appraisal of the 'Markets and Hierarchies' Paradigm, London, S. 105-116
- Franz, W. (1994): Arbeitsmarktökonomik. 2. Auflage, Berlin u.a.
- Freeman, R.B./Medoff, J.L. (1984): What Do Unions Do? New York
- Freixas, X./Guesnerie, R./Tirole, J. (1985): Planning under Incomplete Information and the Ratchet Effect, in: Review of Economic Studies, 52, S. 173-191
- French, W.L./Bell jr., C.H. (1982): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 2. Auflage, Bern/Stuttgart
- Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden
- Frese, M./Mohr, G. (1978): Die psychopathologischen Folgen des Entzugs von Arbeit: Der Fall Arbeitslosigkeit, in: Frese, M./Greif, S./Semmer, N. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie, Bern, S. 282-320
- Fricke, E./Fricke, W. (1980): Erfahrungen, Probleme und Perspektiven der Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Aktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens, in: Rosenstiel, L.v./Weinkamm, M. (Hrsg.): Humanisierung der Arbeitswelt - Vergessene Verpflichtung? Stuttgart, S. 155-164
- Fricke, W. (1975): Arbeitsorganisation und Qualifikation. Bonn/Bad Godesberg
- Fürstenberg, F. (1995): Soziale Handlungsfelder. Strukturen und Orientierungen, Opladen
- Garen, J. (1996): Specific Human Capital, Monitoring Costs and the Organization of Work, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152, S. 495-518
- Gast, W. (1995): Arbeitsrecht 2000. Welches Recht brauchen Unternehmen? Neuwied/Kriftel/Berlin
- Gaugler, E. (1975): Personalpolitik, in: Ders. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1632-1644
- Gaugler, E. (1992): Personalpolitische Innovationen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1797-1805
- Gaugler, E./Martin, A. (1979): Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten als Indikatoren für Arbeitszufriedenheit, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin, S. 93-112
- Gaugler, E./Weber, W. (1992) (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart
- Gebert, D. (1974): Organisationsentwicklung, Stuttgart
- Gebert, D. (1978): Organisation und Umwelt, Stuttgart
- Gebert, D. (1987a): Führung und Innovation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 10, S. 941-951

- Gebert, D. (1987b): Der personale Ansatz - Änderung des Sozialverhaltens durch Lernprozesse, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, S. 39-47
- Gebert, D. (1997): Organization Development, in: Sorge, A./Warner, E. (Hrsg.): The IEBM Handbook of Organizational Behavior, London, S. 552-569
- Gebert, D./Boerner, S./Matiaske, W. (im Druck): Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen. Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO): in: Zeitschrift für Organisationspsychologie
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft, Frankfurt a.M./New York
- Gebert, D./Boerner, S. (1997): The Open and the Closed Corporation as Conflicting Organizational Paradigms. Paper presented at the Academy of Management 1997 Meeting, Boston
- Geck, A. (1953): Soziale Betriebsführung. Zugleich eine Einführung in die betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Essen
- Gehlen, A. (1962): Der Mensch, 7. Auflage, Frankfurt a.M.
- Gehlen, A. (1964): Urmensch und Spätkultur, 2. Auflage, Bonn
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review, S. 13-47
- Gibbons, R./Katz, L.F. (1991): Layoffs and Lemons, in: Journal of Labor Economics, 9, S. 351-380
- Gibbons, R./Murphy, K.J. (1992): Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence, in: Journal of Political Economy, 100, S. 468-505
- Giesen, R. (1980): Makrosoziologie. Eine evolutionstheoretische Einführung, Hamburg
- Gillespie, R. (1991): Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments, Cambridge u.a.
- Glasl, F. (1987): Der anthroposophische Ansatz - Organisationsentwicklung nach dem Konzept des NPI, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.) Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, S. 85-100
- Glick, H./Feuer, M. (1984): Employer Sponsored Training and the Governance of Specific Human Capital Investments, in: Quarterly Review of Economics and Business, 24, S. 91-103
- Gmür, M. (1996) Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem, Bern/Stuttgart
- Gombrich, E.H. (1987): Kunst und Fortschritt. Wirkung und Wandlung einer Idee, Köln (engl. 1971 unter dem Titel: „The Ideas of Progress and their Impact on Art“)
- Gordon, D.M./Edwards, R./Reich, M. (1982): Segmented Work, Divided Workers. The Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge u.a.
- Green, J.R./Stokey, N.L. (1983): A Comparison of Tournaments and Contracts, in: Journal of Political Economy, 91, S. 349-364
- Greenwald, A.G. (1980): The Totalitarian Ego - Fabrication and Revision of Personal History, in: American Psychologist, 35, 603-618

-
- Greif, S. (1983): *Konzepte der Organisationspsychologie: Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*, Bern
- Grzelak, J. (1990): *Konflikt und Kooperation*, in: Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G.M. (Hrsg.): *Sozialpsychologie: Eine Einführung*, Berlin, S. 305-330
- Guasch, J.L./Weiss, A. (1980): *Wages as Sorting Mechanisms in Competitive Markets with Asymmetric Information: A Theory of Testing*, in: *Review of Economic Studies*, 47, S. 653-664
- Guasch, J.L./Weiss, A. (1981): *Self-Selection in the Labor Market*, in: *American Economic Review*, 71, S. 275-284
- Gutenberg, E. (1971): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion*, 18. Auflage, Berlin
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1980): *Work Redesign*, Reading
- Hakim, C. (1990): *Core and Periphery in Employers' Workforce Strategies: Evidence from the 1987 ELUS Survey*, in: *Work, Employment and Society*, 4, S. 157-188
- Hallagan, W. (1978): *Self-selection by Contractual Choice and the Theory of Sharecropping*, in: *Bell Journal of Economics*, 9, S. 344-354
- Hambrick, D.C. (1981): *Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams*, in: *Administrative Science Quarterly*, 26, S. 253-275
- Hammer, M./Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York
- Hannan, M. T./Carroll, G. R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*, New York/Oxford
- Hannan, M. T./Freeman, J. H. (1977): *The Population Ecology of Organizations*, in: *American Journal of Sociology*, 82, S. 929-964
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge
- Hargreaves Heap, Sh. (1994): *Human Motivation*, in: Arestis, Ph. (Hrsg.): *The Elgar companion to Radical Political Economy*, Alderhot u.a., S. 191-194
- Harris, H.J. (1982): *The Right to Manage*, Madison
- Hart, O. (1989): *Incomplete Contracts*, in: Eatwell, J./Milgate, M./Newman, P. (Hrsg.): *The New Palgrave - Allocation, Information and Markets*, Hongkong, S. 163-179
- Hart, O. (1991): *Incomplete Contracts and the Theory of the Firm*, in: Williamson, O./Winter, S.G. (Hrsg.): *The Nature of the Firm*, New York/Oxford, S. 138-158
- Hart, O. (1995): *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford
- Hashimoto, M. (1981): *Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment*, in: *American Economic Review*, 71, S. 475-482
- Hauschildt, J./Grün, O. (1993) (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte*, Stuttgart
- Hax, H. (1991): *Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung*, in: Ordeltz, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 51-72

-
- Hedberg, B.L./Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (1976): Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organisation, in: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 41-65
- Heimerl-Wagner, P. (1996): Veränderung und Organisationsentwicklung, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien, S. 541-567
- Heimerl-Wagner, P./Köck, Ch. (1996) (Hrsg.): *Management in Gesundheitsorganisationen: Strategien, Qualität, Wandel*, Wien
- Hendry, D. (1995): *Dynamic Econometrics*. Oxford
- Hentze, J. (1991): *Personalwirtschaftslehre*, 5. Auflage, Bern
- Hickson, D.J. (1995) (Hrsg.): *Managerial decision making*, Aldershot u.a.
- Hickson, D.J./Butler, R.J./Cray, D./Mallory, G.R./Wilson, D.C. (1986): *Top Decisions. Strategic Decision-Making in Organizations*, San Francisco/London
- Hinings, C.R./Hickson, D.J./Pennings, J.M./Schneck, R.E. (1974): Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: *Administrative Science Quarterly*, 19, S. 22-45
- Hinrichs, P. (1981): *Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland*, Köln
- Hinrichs, P./Peter, L. (1976): *Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft, Rationalisierung und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik*, Köln
- Hinterhuber, H.H./Laske, S. (1984) (Hrsg.): *Zukunftsorientierte Unternehmensführung*, Freiburg i.B.
- Hirschman, A.O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen
- Hofbauer, J./Sigmund, K. (1984): *Evolutionstheorie und dynamische Systeme. Mathematische Aspekte der Selektion*, Berlin/Hamburg
- Hofmann, W. (1969): *Grundelemente der Wirtschaftsgesellschaft. Ein Leitfaden für Lehrende*, Reinbek
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences; International differences in work-related values*, Beverly Hills
- Höland, A. (1985): *Das Verhalten von Betriebsräten bei Kündigungen*, Frankfurt a.M. u.a.
- Holmström, B. (1982): Managerial Incentive Problems - A Dynamic Perspektive, in: Walross, B. (Hrsg.): *Essays in Economics and Management in Honor of Lars Wahlbeck*, Helsinki, S. 209-230
- Holmström, B./Ricart i Costa, J. (1986): Managerial Incentives and Capital Management, in: *Quarterly Journal of Economics*, 101, S. 835-860
- Homans, G.C. (1984): *Coming to My Senses. The Autobiography of a Sociologist*, New Brunswick/London
- Hutchens, R.M. (1989): Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade, in: *Journal of Economic Perspectives*, 3, S. 49-64
- Ickes, B.W./Samuelson, L. (1987): Job Transfers and Incentives in Complex Organizations: Thwarting the Ratchet Effect, in: *RAND Journal of Economics*, 18, S. 275-286

-
- Ingram, P./Simons, T. (1995): Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues, in: *Academy of Management Journal*, 38, S. 1466-1482
- Irle, M. (1975): *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Göttingen
- Isaac, A.G. (1994): Hysteresis, in: Arestis, Ph. (Hrsg.): *The Elgar Companion to Radical Political Economy*, Aldershot u.a., S. 195-198
- Itoh, H. (1991): Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory, in: *Ricerche Economiche*, 45, S. 345-376
- Jackson, S.E./Schuler, R.S. (1995): Choice of employee-organization relationship, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, S. 117-151
- Jacobs, D. (1974): Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 19, S. 45-59
- Jacoby, S.M. (1984): The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms, in: Osterman, P. (Hrsg.): *Internal Labor Markets*, Cambridge, S. 23-69
- Jacoby, S.M. (1985): *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York
- Jaun, R. (1986): *Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873-1959*, Zürich
- Jennings, P.D. (1994): Viewing Macro HRM from Without: Political and Institutional Perspectives, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, S. 1-40
- Jepperson, R.L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 143-163
- Jones, G.R./Wright, P.M. (1992): An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, in: *Research in Personnel and Human Resources Management Practices*, S. 271-291
- Kahle, E. (1973): *Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten*, Wiesbaden
- Kahle, E. (1992): Strategische Chancen und Risiken im Binnenmarkt 1993 - Die Rahmenbedingungen für eine Managerbefragung in sieben europäischen Ländern, in *ZfP*, S.145ff.
- Kahle, E. (1995): *Kognitionswissenschaftliche Ansätze von Selbstorganisation*, FOKUS Arbeitsbericht 1/1995, Lüneburg
- Kahle, E. (1996): Aktuelle Befunde zu lokalen und globalen Strategien in ausgewählten Branchen am Beispiel der Kabelindustrie, in : Pleitner, H.J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*, Beiträge zu den *Rencontres de St. Gall 1996*, St. Gallen, S. 27 ff.
- Kahle, E./Jansen,B.E.S./Wilms, F.E.P. (1993): *Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens*, FOKUS Bericht 1/1993, Lüneburg
- Kalleberg, A.L./Knocke, D./Marsden, P.V./Spaeth, J.L. (1996): *Organizations in America. Analyzing their Structures and Human Resource Practices*, Thousand Oaks

-
- Kanodia, C./Bushman, R./Dickhaut, J.(1989): Escalation Errors and the Sunk Cost Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries, in: Journal of Accounting Research, 27, S. 59-77
- Kant, I. (1912): Was ist Aufklärung? In: Deutsche Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Gesammelte Schriften, Bd.A.A. 8, 40, Berlin/Leipzig
- Karpik, L. (1978): Organizations, institutions and history, in: Ders. (Hrsg.): Organization and Environment: Theory, Issues and Reality, London, S. 15-68
- Kasper, H. (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin u.a.
- Kasper, H./Mayrhofer, W. (1996) (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, 2. Auflage, Wien
- Keller, B./Seifert, H. (1997): Eine Zwischenbilanz der Deregulierung, in: WSI-Mitteilungen, 50, S. 522-531
- Kelley, H.H. (1979): Personal Relationships: Their Structures and Processes, Hillsdale
- Kieser, A. (1987a): Der strukturelle Ansatz, in: von Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart, S. 48-59
- Kieser, A. (1987b): From Asceticism to Administration of Wealth: Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization, in: Organization Studies, 8, S. 103-124
- Kieser, A. (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 34, S. 540-564
- Kieser, A. (1995a) (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart
- Kieser, A. (1995b): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart, S. 155-183
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in Die Betriebswirtschaft, 56, S. 21-39
- Kieser, A. (1997): Moden und Mythen des Theoretisierens über die Organisation, in: Scholz, C. (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma. Festschrift für Hans Jürgen Drumm, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 235-259
- Kieser, A. (1993) (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York
- Kirsch, W. (1971): Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden
- Kirsch, W. (1976): Organisationale Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, München
- Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München
- Kirsch, W./Kutschker, M. (1978): Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden
- Kirsch, W./Scholl, W./Paul, G. (1984): Mitbestimmung in der Unternehmungspraxis - eine empirische Bestandsaufnahme, München

-
- Kliemt, H. (1986): Antagonistische Kooperation. Elementare Modelle spontaner Ordnungs-
entstehung, Freiburg/München
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B./Eberl, P. (1994): Entwicklungsorientiertes Management,
Stuttgart
- Klimecki, R.G./Probst, G.J.B./Gmür, M. (1993): Flexibilisierungsmanagement: Die Orien-
tierung Nr. 102, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern
- Klose, W. (1994): Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien, Frankfurt a.M. u.a.
- Klose, W.(1992): Individuelle und organisatorische Konsequenzen von Entscheidungsano-
malien, in: Gaul, W. u.a. (Hrsg.): Operations Research Proceedings 1991, Berlin u.a.,
S. 600-607
- Kloyer, M. (1995): Management von Franchisenetzen - Eine Resource-Dependence-
Perspektive, Dissertation Berlin
- Knoll, L. (1994): Intertemporale Entlohnung und ökonomische Effizienz, München
- Knorr-Cetina, K. (1984): Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwis-
senschaft, Frankfurt a.M.
- Knyphausen, D. v. (1993): Why are Firms Different?, in: Die Betriebswirtschaft, S. 771-792
- Koch, U./Meuers, H./Schuck, M. (1982) (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und
Praxis, 2. Auflage, Zürich
- Kochan, T.A./Cappelli, P. (1984): The Transformation of the Industrial Relations and Per-
sonnel Function, in: Osterman, P. (Hrsg.): Internal Labor Markets, Cambridge, S.
133-161
- Kochan, Th./Katz, H./McKersie R. (1989): The Transformation of American Industrial Re-
lations, 2. Auflage, New York
- Kocka, J. (1969): Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor
1914, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 56, S. 332-372
- Kocka, J. (1975): Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen
- Köhler, C./Preisendörfer, P. (1989) (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch,
Frankfurt a.M./New York
- Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 36, S. 46-54
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizi-
pationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt a.M./New York
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher
Mitbestimmung, München/Mering
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen
- Kräkel, M. (1992): Auktionstheorie und interne Organisation, Wiesbaden
- Kräkel, M. (1993): Entlohnung als Instrument zur Informationsaufdeckung bei der Perso-
nalauswahl, in: Zeitschrift für Personalforschung, 7, S. 489-512. Corrigenda in: ZfP 8
(1994), S. 102
- Kräkel, M. (1994): Frühstarteffekte in betrieblichen Karrieren, in: Zeitschrift für Personal-
forschung, 8, S. 419-445

-
- Kräkel, M. (1995): Beförderungentscheidungen und verdeckte Spiele in Hierarchien, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47, S. 25-42
- Kräkel, M. (1996): Winner's Curse-Effekt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25, S. 462-464
- Kräkel, M. (1997a): Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik, München/Mering
- Kräkel, M. (1997b): Zur Bedeutung unterschiedlicher Präferenzen in Leistungsturnieren, in: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen, München/Mering, S. 129-144
- Kräkel, M./Schauenberg, B. (1994): Rattenrennen und Beförderungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23, S. 224-230
- Krell, G. (1991): Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft? in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart, S. 147-160
- Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks-gemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München/Mering
- Kreps, G.L. (1980): A Field Experimental Test and Reevaluation of Weick's Model of Organizing. In Nimmo, D. (Hrsg.): Communication Yearbook 4; New Brunswick, S. 389-400
- Krüger, W. (1992): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln
- Kuchler, M. (1997): Total-Outsourcing von Personalarbeit, in: Personalwirtschaft, 24, S. 12-15
- Kullak, F. (1995): Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. Eine transaktionskosten-theoretisch fundierte empirische Analyse, München/Mering
- Kupsch, P.U./Marr, R. (1991): Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebs-lehre, 9. Auflage, Wiesbaden, S. 729-896
- Laffont, J.-J. (1988): Hidden Gaming in Hierarchies: Facts and Models, in: Economic Record, 64, Supplement, S. 295-306
- Laffont, J.-J. (1990): Analysis of Hidden Gaming in a Three-Level Hierarchy, in: Journal of Law, Economics, and Organization, 6, S. 301-324
- Laffont, J.-J./Tirole, J. (1988): The Dynamics of Incentive Contracts, in: Econometrica, 56, S. 1153-1175
- Laing, D. (1994): Firm Specific Human Capital as an Employer Discipline Device, in: Economic Inquiry, 32, S. 128-137
- Latour, B. (1995): La science en action. Introduction à la sociologie des sciences, Paris
- Latour, B./Woolgar, S. (1988): La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques, Paris
- Lattmann, Ch. (1987) (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg

-
- Laukkanen, M. (1996): Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions, in: Meindl, J.R./Stubbart, Ch./Porac, J.F. (Hrsg.): *Cognition Within and Between Organizations*, Thousand Oaks u.a.
- Laux, H. (1979): *Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle*, Berlin/Heidelberg/New York
- Laux, H. (1988): Optimale Prämienfunktionen bei Informationsasymmetrie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58, S. 597-618
- Lazear, E.P. (1979): Why Is There Mandatory Retirement? In: *Journal of Political Economy*, 87, S. 1261-1284
- Lazear, E.P. (1989): Pay Equality and Industrial Politics, in: *Journal of Political Economy*, 97, S. 561-580
- Lazear, E.P. (1995): *Personnel Economics. The Wicksell Lectures; 1993*, Cambridge/London
- Lazear, E.P./Rosen, S. (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, in: *Journal of Political Economy*, 89, S. 841-864
- Leavitt, H. (1996): The Old Days, Hot Groups, and Managers' Lib, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 288-300
- Legge, K. (1994): Human Resource Management: A Critical Analysis, in: Storey, J. (Hrsg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, London, S. 19-40
- Legge, K. (1995a): HRM: Rhetoric, Reality and Hidden agendas, in: Storey, J. (Hrsg.): *Human Resource Management. A Critical Text*, London u.a., S. 33-59
- Legge, K. (1995b): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Hounds-mills/Basingstoke
- Leibenstein, H. (1987): *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge/London
- Lenski, G. (1970): *Human Societies. A Macrolevel Introduction to Sociology*, New York
- Levine, D.N./Carter, E.B./Gorman, E.M. (1976): Simmel's Influence on American Sociology, in: *American Journal of Sociology*, 81, S. 813-845
- Levine, S./White, P.E. (1961): Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 5, S. 583-601
- Lewin, K. (1946): Action Research and Minority Problems, in: *Journal of Social Issues*, 2, S. 34-46
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Bern
- Liebel, H.J./Oechsler, W.A. (1994): *Handbuch Human Resource Management*, Wiesbaden
- Lindenberg, S. (1992): The Method of Decreasing Abstraction, in: Coleman, J.S./Fararo, T.J. (Hrsg.): *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique*, Newbury Park u.a., S. 3-20
- Locke, E.A./Schweiger, D.M. (1979): Participation in Decision Making, in: *Research in Organizational Behavior*, 1, S. 265-339
- Lueger, G. (1996): Personalmanagement in Gesundheitsorganisationen als Fit-Management, in: Heimerl-Wagner, P./Köck, Ch. (Hg.): *Management in Gesundheitsorganisationen: Strategien, Qualität, Wandel*, Wien, S. 292-338

-
- Luhmann, N. (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme, in: Ders.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen, S. 39-50
- Luhmann, N. (1978): Organisation und Entscheidung. Vorträge - Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften: Geisteswissenschaften; G 232, Opladen
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen, S.165-185
- Lundy, O./Cowling, A. (1996): Strategic Human Resource Management, London/New York
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie, Frankfurt a.M.
- Maase, M./Schultz-Wild, R. (1980) (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation. Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt a.M.
- Macharzina, K. (1992): Personalpolitik, in: Gaugler, E./Weber, W.(Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart: Sp: 1780-1797
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Malik, F. (1986): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart
- Malinowski, B. (1975): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur, Frankfurt a.M.
- Mandelbrot, B. (1991): Die fraktale Geometrie der Natur, Basel
- Mank, P. (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a.M.
- March, J.G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, in: Bell Journal of Economics, 9, S. 587-608
- March, J.G. (1988): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): Organizations, New York
- Margulies, N./Raia, A.P. (1978): Conceptual Foundations of Organizational Development, New York u.a.
- Marr, R. (1987): Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.): Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg, S. 13-23
- Marr, R./Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz, München
- Marrow, A. J. (1977): Kurt Lewin - Leben und Werk, Stuttgart
- Martin, A. (1988): Personalforschung, München/Wien
- Martin, A. (1989a): Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Untersuchung über die Logik der Hypothesenprüfung, die empirische Forschungspraxis und die Möglichkeit einer theoretischen Fundierung realwissenschaftlicher Untersuchungen, Stuttgart
- Martin, A. (1989b): Personalforschung in der Praxis, Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung, Universität Paderborn
- Martin, A. (1992): Arbeitszufriedenheit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 481-493

-
- Martin, A. (1993): Personalstrukturen und betriebliche Anreizpolitik, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 105-129
- Martin, A. (1994): Personalforschung, 2. Auflage, München/Wien
- Martin, A. (1995): Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg
- Martin, A. (1996a): Die Erklärung der Personalpolitik, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 5, Lüneburg
- Martin, A. (1996b): Die empirische Erforschung kollektiver Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg
- Martin, A./Bartscher, S. (1996): Zusammenhänge zwischen Führungs- und Entscheidungsforschung, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 115-138
- Martin, A./Bartscher, S. (1999): Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Theorie organisationalen Handelns (in Vorbereitung)
- Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality, New York
- Maslow, A.H. (1962): Toward a Psychology of Being, Princeton
- Maturana, H. (1992): The Origin of the Theory of Autopoietic Systems In: Fischer, H.R. (Hrsg.): Autopoesis, 2. Auflage, Heidelberg, S. 121-123
- Mayrhofer, W. (1996a): Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen, Stuttgart
- Mayrhofer, W. (1996b): Auf der Suche nach dem Sozialen. Plädoyer für ein neues Verhältnis von Systemtheorie und Personalwirtschaft, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft - Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 89-114
- Mayrhofer, W. (1996): Systemtheorie und Personalwirtschaft, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 89-114
- McCall, G.J./Simmons, G.L. (1974): Identität und Interaktion, Düsseldorf
- McGivering, I. (1970): The Development of Personnel Management, in: Tillett, A./Kempner, T./Wills, G. (Hrsg.): Management Thinkers, Harmondsworth, S. 171-200
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, New York
- McKelvey, B./Aldrich, H.E. (1983): Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science, in: Administrative Science Quarterly, 28, S. 101-128
- McLaughlin, K.J. (1988): Aspects of Tournament Models: A Survey, in: Research in Labor Economics, 9, S. 225-256
- Mead, G.H. (1975): Geist, Identität und Gesellschaft, 2. Auflage, Frankfurt a.M.
- Melin, L. (1992):, Internationalization as a Strategy Process, in: Strategic Management Journal, 13, S. 99ff.
- Meyer, J.W. (1992): Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 261-282

- Meyer, J.W. (1994): Rationalized Environments, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations, Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 28-54
- Meyer, J.W./Boli, J./Thomas, G.M. (1994): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 9-27
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83, S. 340-363
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1978): The Structure of Educational Organizations, in: Meyer, M.W./Freeman, J.H./Hannan, M.T./Meyer, J.W./Ouchi, W.G./Pfeffer, J./Scott, W.R. (Hrsg.): Environments and Organizations, San Francisco, S. 78-109
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992a): Preface to the Updated Edition, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newbury Park, S. 1-6
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992b): Preface, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newbury Park, S. 7-12
- Meyer, J.W./Scott, W.R. (1992c): Centralisation and the Legitimacy Problems of Local Governments, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newbury Park, S. 199-215
- Meyer, M. (1994): Ziele in Organisationen. Funktionen und Äquivalente von Zielentscheidungen, Wiesbaden
- Meyer, M.W./Brown, M.C. (1977): The Process of Bureaucratization, in: American Journal of Sociology, 83, S. 364-385
- Milgrom, P.R. (1988): Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design, in: Journal of Political Economy, 96, S. 42-60
- Milgrom, P.R./Oster, S. (1987): Job Discrimination, Market Forces, and the Invisibility Hypothesis, in: Quarterly Journal of Economics, 102, S. 453-476
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1988): An Economic Approach to Influence Activities in Organizations, in: American Journal of Sociology, 94, Supplement, S. S154-S179
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1990): Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity, in: Alt, J.E./Shepsle, K.A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge u.a., S. 57-89
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs
- Milgrom, P.R./Roberts, J. (1994): Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization, in: Estudios Económicos, 9, S. 3-42
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around Organizations, Englewood Cliffs
- Molm, L.D. (1987): Linking Power Structure and Power Use, in: Cook, K.S. (Hrsg.): Social Exchange Theory. Newbury Park u.a., S. 101-129
- Molm, L.D. (1990): Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange, in: American Sociological Review, 55, S. 427-447

-
- Monahan, S.C./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): Employee Training: The Expansion of Organizational citizenship, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.) Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 255-271
- Moran, P./Goshal, S. (1996): Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance, in: Academy of Management Review, 21, S. 58-72
- Müller, G.F./Bierhoff, (1994): Arbeitsengagement aus freien Stücken, in: Zeitschrift für Personalforschung, 8, S. 367-379
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M./New York
- Münsterberg, H. (1912): Psychologie und Wirtschaftsleben, Leipzig
- Narayanan, M.P. (1985a): Observability and the Payback Criterion, in: Journal of Business, 58, S. 309-323
- Narayanan, M.P. (1985b): Managerial Incentives for Short-term Results, in: Journal of Finance, 40, S. 1469-1484
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge
- Neuberger, O. (1983): Führen als widersprüchliches Handeln, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, S. 22-32
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, S. 3-10
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1, Stuttgart
- Nida-Rümelin, J. (1994) (Hrsg.): Praktische Rationalität. Grundlagenprobleme und ethische Anwendungen des rational choice-Paradigmas. Berlin/New York
- Nienhüser, W. (1989a): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre: Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart
- Nienhüser, W. (1989b): Arbeitsbeziehungen als strategische Variable, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, S. 139-164
- Nienhüser, W. (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 39-89
- Noble, D.F. (1977): America by Design. Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism, New York (Pb. Oxford University Press 1979)
- Noble, D.F. (1984): Forces of Production. A Social History of Industrial Automation, New York
- Nord, W.R. (1980): The Study of Organizations through a Resource-Exchange Paradigm, in: Gergen, K.J./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (Hrsg.): Social Exchange. Advances in Theory and Research, New York/London, S. 119-139

- North, D. 1992: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen
- o.V. (1995): Blick hinter die Kulissen, Auszüge aus einer Studie von Watson Wyatt, Düsseldorf, zum Thema „Outsourcing von Personaldienstleistungen“, in: Personalwirtschaft Special, 22, S. 48-49
- Oechsler, W.A. (1982): Zweckbestimmung und Ressourceneinsatz öffentlicher Betriebe, Baden-Baden
- Oechsler, W.A. (1994a): Die Zukunft unserer Arbeitswelt: Flexibilisierungstendenzen im Arbeitsrecht - Wandel ohne systematisches Konzept, in: Organisationsentwicklung, 3, S. 24-31
- Oechsler, W.A. (1994b): Strategisches Human Resource Management im Kontext der industriellen Beziehungen, in: Engelhard, J./Rehkugler, H. (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte – Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden, S. 36-61
- Oechsler, W.A. (1995): Flexibilisierungsbedarf auf Betriebsebene, in: Junker A. u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitswelt, Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen, Münster, S. 13-37
- Oechsler, W.A. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Auflage, München/Wien
- Oechsler, W.A./Schönfeld, T. (1989): Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied/Frankfurt a.M.
- Oechsler, W.A./Schönfeld, Th. (1991): Betriebliche Kooperationsstrukturen. Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. Auflage, Stuttgart, S. 285-305
- Oess, A. (1982): Das Organisationsentwicklungskonzept des IMT, in: Koch, U./Meuers, H./Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2. Auflage, Zürich, S. 112-128
- Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, 16, S. 145-179
- Organ, D.W. (1995): The Subtle Significance of Job Satisfaction, in: Staw, B. (Hrsg.): Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2. Auflage, Englewood Cliffs, S. 108-113
- Orton, J./Weick, K.E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: Academy of Management Review, 15, S. 203-223
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart
- Ouchi, W.G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: Management Science, S. 833-848
- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25, S. 120-142
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1996): Management von Qualifikation und Wissen, München
- Perlitz, M. (1997): Internationales Management, 3. Auflage, Stuttgart

-
- Perri, T.J. (1995): Is There a Winner's Curse in the Labor Market? In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, S. 79-89
- Perrow, C. (1986): *Complex Organizations*, 3. Auflage, New York u.a.
- Personalpolitische Bewertung der Mitbestimmung. Schwerpunktheft der Zeitschrift für Personalforschung, 11/2 (1997)
- Pettigrew, A.M. (1973): *The Politics of Organizational Decision Making*, London
- Pfeffer, J. (1972): Interorganizational Influence and Managerial Attitudes, in: *Academy of Management Journal*, 15, S. 317-330
- Pfeffer, J. (1981a): *Power in Organizations*, Marshfield
- Pfeffer, J. (1981b): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Band 3, Greenwich, S. 1-52
- Pfeffer, J. (1993): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable, in: *Academy of Management Review*, 18, S. 599-620
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston
- Pfeffer, J. (1995): Mortality, Reproducibility, and the Persistence of Styles of Theory, in: *Organization Science*, 6, S. 681-686
- Pfeffer, J./Davis-Blake, A. (1987): Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach, in: *Academy of Management Journal*, 30, S. 437-455
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42, S. 267-284
- Picot, A. (1991a): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43, S. 336-357
- Picot, A. (1991b): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelt, D./Rudolph, B./Büselmann, E.(Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 143-172
- Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: *Das Wirtschaftsstudium*, S. 178-184
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart
- Picot, A./Reichwald, R./Wiegand, R.T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*, Wiesbaden
- Picot, A./Wenger, E.(1988): The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective, in: Dlugos, G./Dorow, W./Weiermair, K.(Hrsg.): *Management under Differing Labour Market and Employment Systems*, Berlin, S. 29-43
- Pirker, R. (1997): Die Unternehmung als soziale Institution, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen, S. 67-80
- Pollard, S. (1968): *The Genesis of Modern Management*, Harmondsworth
- Popper, K. (1965): *Das Elend des Historizismus*, Tübingen

-
- Popper, K. (1966a): *The Open Society and its Enemies*, Band 1: *The Spell of Plato*, 5. Auflage, London
- Popper, K. (1966b): *The Open Society and its Enemies*, Band 2: *Hegel and Marx*, 5. Auflage, London
- Popper, K. (1974): *Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf*. 2. Auflage, Hamburg
- Popper, K. (1980): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. Bd.1 u. Bd.2, 6. Auflage, Tübingen
- Popper, K. (1994): *Logik der Forschung*, 10. Auflage, Tübingen
- Powell, W.W. (1991): *Expanding the Scope of Institutional Analysis*, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 183-203
- Prendergast, C.J. (1992): *The Insurance Effect of Groups*, in: *International Economic Review*, 33, S. 567-581
- Prendergast, C.J. (1993): *A Theory of „Yes Men“*, in: *American Economic Review*, 83, S. 757-770
- Prendergast, C.J./Topel, R.H. (1993): *Discretion and Bias in Performance Evaluation*, in: *European Economic Review*, 37, S. 355-365
- Provan, H.G./Skinner, S.J. (1989): *Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations*, in: *Academy of Management Journal*, 32, S. 202-212
- Provan, K.G./Beyer, J.M./Kruytbosch, C. (1980): *Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 26, S. 200-225
- Pruitt, D. G./Rubin, J.Z. (1986): *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York
- Putnam, L.L./Sorenson, R.L. (1982): *Equivocal Messages in Organizations*, in: *Human Communication Research*, 8, S. 114-132
- Raffée, H./Abel, B. (1979) (Hrsg.): *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, München
- Raub, S./Büchel, B./Detzel, P./Gmür, M. (1996): *Personalmanagement im internationalen Vergleich*. Organisationswissen Nr. 4 der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), Glattbrugg
- Rawls, J. (1971): *A Theory of Justice*, Cambridge
- Reber, G. (o.J.): *Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie*, Manuskript Linz
- Reich, M./Gordon, D.M./Edwards, R. (1973): *A Theory of Labor Market Segmentation*, in: *American Economic Review*, 63, S. 359-365
- Ricart i Costa, J.E. (1988): *Managerial Task Assignment and Promotions*, in: *Econometrica*, 56, S. 449-466
- Ritter, J.A./Taylor, L.J. (1994): *Workers as Creditors: Performance Bonds and Efficiency Wages*, in: *American Economic Review*, 84, S. 694-704
- Robin, J.A. (1987): *Organizational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organization*, in: *Administrative Science Quarterly*, 32, S. 68-86

-
- Rodehuth, M. (1998): Weiterbildung und Personalstrategien, München/Mering
- Rosen, S. (1986): Prizes and Incentives in Elimination Tournaments, in: *American Economic Review*, 76, S. 701-715
- Rosenstiel, L.v. (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen, in: Ders. u.a. (Hrsg.): *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart, S. 1-11
- Rosenstiel, L.v./Einsiedler, H./Streich, R./Rau, S. (1987) (Hrsg.): *Motivation durch Mitwirkung*, Stuttgart
- Rosenstiel, L.v./Weinkamm, M. (1980) (Hrsg.): *Humanisierung der Arbeitswelt - Vergessene Verpflichtung?* Stuttgart
- Rusbult, C.E./Farrell, D./Rogers, G./Mainous, A.G. (1988): Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, in: *Academy of Management Journal*, 31, 599-627
- Ruse, M. (1986): *Taking Darwin Seriously: A Naturalistic Approach to Philosophy*, Oxford
- Ryan, R.M./Mints, V./Koestner, R. (1983): Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, S. 735-750
- Sachs, S. (1997): *Forschungsschwerpunkt Business and Society*, Projektbeschreibung, Zürich
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital - Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 127-141
- Sadowski, D./Backes-Gellner, U./Frick, B./Brühl, N./Pull, K./Schröder, M./Müller, C. (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren - ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54, S. 397-410
- Salancik, G.R. (1979): Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors, in: *Academy of Management Journal*, 22, S. 375-394
- Salop, J./Salop, S. (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market, in: *Quarterly Journal of Economics*, 90, S. 619-627
- Sandner, K. (1990): *Prozesse der Macht*, Berlin u.a.
- Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre*, 2. Auflage. München
- Scharfstein, D.S./Stein, J.C. (1990): Herd Behavior and Investment, in: *American Economic Review*, 80, S. 465-479
- Scharpf, F.W. (1973): *Planung als politischer Prozeß. Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie*, Frankfurt a.M.
- Schauenberg, B. (1985): Der Verlauf von Informationswertfunktionen, in: Ballwieser, W./Berger, K.-H. (Hrsg.): *Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden, S. 229-251
- Schauenberg, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 329-369

-
- Schauenberg, B. (1993): Theorien der Unternehmung, in: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. 3, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4168-4182
- Schauenberg, B. (1995): Unternehmerfunktionen, Marktprozesse und Spieltheorie, in: Elschen, R./Siegel, T./Wagner, F.W. (Hrsg.): Unternehmenstheorie und Besteuerung, Wiesbaden, S. 515-547
- Schauenberg, B. (1996): Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 341-372
- Schauenberg, B./Föhr, S. (1995): Institutionelle Ökonomie, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 187-196
- Schauenberg, B./Schmidt, R.H. (1983): Vorarbeiten zu einer Theorie der Unternehmung als Institution, in: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Spardorf, S. 247-276
- Schein, E.H. (1987): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco/London
- Scheinecker, M. (1989): Unternehmenspolitik und Mitbestimmung - Handlungsstrategien des Betriebsrats, in: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin, S. 115-134
- Schelsky, H. (1975): Die Arbeit tun die anderen - Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen, Opladen
- Schilling, W.U. (1997): Shareholder Value und Aktiengesetz, in: Betriebsberater, S. 373ff.
- Schleef, H. (1996): Personalarbeit in der Krise - Krise in der Personalarbeit In: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): Sechs Jahre danach. Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München, S. 405-416
- Schlosser, G. (1993): Einheit der Welt und Einheitswissenschaft, Braunschweig/Wiesbaden
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1989): „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Interessenvertretung, in: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Berlin, S. 135-146.
- Scholl, W. (1983): Management: Herrschaft als Beruf. Ein Beispiel für den Nutzen interdisziplinärer Sozioökonomie als theoretische Grundlage der angewandten Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, in: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hrsg.): Paradigmawechsel in der Betriebswirtschaftslehre?. Spardorf, S. 517-542
- Scholl, W. (1986): Codetermination and the Quality of Working Life, in: Stern, R.N./McCarthy, S. (Hrsg.): The Organizational Practice of Democracy, New York, S. 153-174
- Scholl, W. (1991b): Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen, 2. Auflage, Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20
- Scholl, W. (1991a): Die mehrstufige Evolution des Wissens in sozialen Systemen, in: Frey, D. (Hrsg.): Bericht über den 37. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel 1990, Band 2, Göttingen, S. 629-632
- Scholl, W. (1992b): Politische Prozesse in Organisationen, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1993-2004

-
- Scholl, W. (1992a): The Social Production of Knowledge, in: v. Cranach, M./Doise, W./Mugny, G. (Hrsg.): Social representations and the social bases of knowledge, Bern, S. 37-42
- Scholl, W. (1996): Effective Teamwork - A Theoretical Model and a Test in the Field, in: Witte, E./Davis, J. (Hrsg.): Understanding Group Behavior. Small Group Processes and Interpersonal Relations, Band 2, Hillsdale, S. 127-146
- Scholl, W. (in Vorb.): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird.
- Scholl, W./Hoffmann, L./Gierschner, H.-C. (1993): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. DFG-Abschlußbericht, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Auflage, München
- Scholz, C. (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation. Zeitschrift Führung und Organisation, 4, S. 204-210
- Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (1995): Vorwort, in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, S. V-VI
- Schreyögg, G. (1996): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden
- Schreyögg, G./Oechsler, W.A./Wächter, H. (1995): Managing in a European Context, Wiesbaden
- Schreyögg, G./Papenheim-Tockhorn, H. (1995): Personelle Verflechtungen als Ressourcenmanagement - Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen auf der Basis der Broken-tie-Methode, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, S. 107-165
- Scott, W.R. (1987a): The Adolescence of Institutional Theory, in: Administrative Science Quarterly, 32, S. 493-511
- Scott, W.R. (1987b): Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 2. Auflage, Englewood Cliffs
- Scott, W.R. (1991): Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 164-182
- Scott, W.R. (1992): Introduction: From Technology to Environment, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, 2. Auflage, Newsbury Park, S. 13-17
- Scott, W.R. (1994): Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 81-99
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations, Thousand Oaks
- Scott, W.R./Christensen, S. (1995): The Institutional Construction of Organizations, London

-
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 108-140
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994a): Developments in Institutional Theory, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 1-8
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994b): The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective, in: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, S. 228-254
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994c): Institutional Environments and Organizations, London
- Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1978): Paradoxon und Gegenparadoxon, Stuttgart
- Selvini-Palazzoli, M. u.a. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart
- Selznick, P. (1992): The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community, Berkeley
- Selznick, P. (1996): Institutionalism „Old“ and „New“, in: Administrative Science Quarterly, 41, S. 270-277
- Sengenberger, W. (1978): Arbeitsmarktstruktur, Frankfurt a.M.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, Frankfurt a.M./New York
- Shapira, Z. (1997a) (Hrsg.): Organizational Decision Making, Cambridge
- Shapira, Z. (1997b): Technological Choices and the Inevitability of Errors. Paper presented at the Academy of Management 1997 Meeting, Boston
- Sicherman, N. (1991): „Overeducation“ in the Labor Market, in: Journal of Labor Economics, 9, S. 102-122
- Sievers, B. (1997) (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart
- Simmel, G. (1908): Soziologie, Leipzig
- Simon, F. B./Stierlin, H. (1984): Die Sprache der Familientherapie, Stuttgart
- Simon, H.A. (1947): Administrative Behavior, New York
- Simon, H.A. (1957): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 2. Auflage, New York
- Simon, H.A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: American Economic Review, 49, S. 253-283
- Simon, H.A. (1991a): Models of My Life, New York
- Simon, H.A. (1991b): Organizations and Markets, in: Journal of Economic Perspectives, 5, S. 25-44
- Smith, M.J. (1982): Evolutionary Game Theory. Cambridge
- Sober, E. (1984): The Nature of Selection: Evolutionary Theory in Philosophical Focus, Cambridge
- Solow, R.M. (1985): Economic History and Economics, in: American Economic Review, 75, S. 328-331

-
- Sorg, R. (1976): Ideologietheorien. Zum Verhältnis von gesellschaftlichem Bewußtsein und sozialer Realität, Köln
- Sorokin, P.A. (1927): Social Mobility, New York
- Spence, A.M. (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 87, S. 355-374
- Spencer Brown, G. (1969): Laws of Form, London
- Spencer, H. (1876-1896): The Principles of Sociology, London
- Stacey, R.D. (1992): Managing the Unknowable. Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations, San Francisco
- Stahle, W. H. (1994): Management, München
- Stahle, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 388-396
- Stahle, W.H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Auflage, München
- Stahle, W.H./Conrad, P. (1992) (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York
- Stahle, W.H./Karg, P.W. (1981): Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 41, S. 83-90
- Stahle, W.H./Osterloh, M. (1985): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: Ballwieser, W./Berger, K. (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, S. 777-812
- Stark, O. (1987): The Design of Reward Structures in Career Games, in: Economics Letters, 25, S. 389-392
- Stark, O. (1990): A Relative Deprivation Approach to Performance Incentives in Career Games and Other Contests, in: Kyklos, 43, S. 211-227
- Steinmann, H./Hennemann, C. (1996): Personalmanagementlehre zwischen Managementpraxis und mikroökonomischer Theorie – Versuch einer wissenschaftstheoretischen Standortbestimmung, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 223-278
- Sternberger, D./Storz, G./Süßkind, W.E. (1967): Aus dem Wörterbuch des Unmenschen, 3. Auflage, Frankfurt a.M./Berlin
- Stiglitz, J.E. (1975): The Theory of „Screening“, Education, and the Distribution of Income, in: American Economic Review, 65, S. 283-300
- Storey, J. (1989) (Hrsg.): New Perspectives on Human Resource Management, London/New York
- Storey, J. (1994) (Hrsg.): New Perspectives on Human Resource Management, London
- Storey, J. (1995): Human Resource Management: Still Marching On, or Marching Out?, in: Storey, J. (Hrsg.): Human Resource Management. A Critical Text, London u.a., S. 3-32
- Streeck, W. (1988): Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie der industriellen Beziehungen, Manuskript, Wissenschaftszentrum, Berlin

-
- Sutton, J.R./Dobbin, F.R./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): The Legalization of the Work-Place, in: *American Journal of Sociology*, 99, S. 944-971
- Sydow, J. (1992a): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden
- Sydow, J. (1992b): *Strategische Netzwerke und Transaktionskosten*, in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*. Berlin/New York, S. 239-311
- Szydlík, M. (1990): *Die Segmentierung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin
- Tedlow, R./John, R. (1986) (Hrsg.): *Managing Big Business. Essay from the Business History Review*, Boston
- Thaler, R.H. (1980): Towards a Positive Theory of Consumer Choice, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, S. 39-60
- Thomas, K.W. (1976): Conflict and Conflict Management, in: Dunette, M.D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, S. 889-935
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York u.a.
- Thompson, J.D./Tuden, A. (1959): Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision-Making, in: Thompson, J.D. u.a. (Hrsg.): *Comparative Studies in Administration*, Pittsburgh, S. 195-216
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A. (1982): Strategic Human Resource Management, in: *Sloan Management Review*, Winter, S. 47-60
- Tlach, P. (1997): Von der Personalwirtschaftslehre zur Lehre vom Handeln und Menschen, Personallehre genannt, in : Kahle, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Management*, Wiesbaden
- Tolbert, P.S./Zucker, L.G. (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, S. 22-39
- Tolbert, P.S./Zucker, L.G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory, in: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*, London, S. 175-190
- Töpfer, A./Mehdorn, H. (1993): *Total Quality Management - Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen*, Neuwied u.a.
- Trebesch, K. (1984): Organisationsentwicklung in der Krise? In: Hinterhuber, H.H./Laske, S. (Hrsg.): *Zukunftsorientierte Unternehmensführung*, Freiburg i.B. S. 312-328
- Tsui, A.S./Pearce, J.L./Porter, L.W./Hite, J.P. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, in: *Annual Review of Psychology*, 46, S. 237-264
- Tsui, S.H. (1990): The Organization of Industrial Work, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): *Structures of Power and Constraint*, New York, S. 217-233
- Udy, S.H. (1990): Structural Inconsistency and Management Strategy in Organizations, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W. R. (Hrsg.): *Structures of Power and Constraint*, Cambridge, S. 217-233
- Ulich, E. (1994): *Arbeitspsychologie*, 3. Auflage, Zürich/Stuttgart

-
- Ulrich, H. (1978): *Unternehmungspolitik*, Bern/Stuttgart
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1988): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Bern/Stuttgart
- Üsdiken, B./Pasadeos, Y. (1995): *Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks*, in: *Organization Studies*, 16, S. 503-526
- Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (1981) (Hrsg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York
- Van Maanen, J. (1995a): *Style as Theory*, in: *Organization Science*, 6, S.133-143
- Van Maanen, J. (1995b): *Fear and Loathing in Organization Studies*, in: *Organization Science*, 6, S.687-692
- Vanberg, W. (1982): *Markt und Organisation*, Tübingen
- Vester, F. (1978): *Phänomen Streß*, München
- Vickrey, W. (1961): *Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders*, in: *Journal of Finance*, 16, S. 8-37
- Vilmar, F. (1975) (Hrsg.): *Industrielle Demokratie in Westeuropa*, Reinbek
- Volberda, H.W. (1996): *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, in: *Organization Science*, 7, S. 359-374
- Wächter, H. (1979): *Einführung in das Personalwesen*, Herne/Berlin
- Wächter, H. (1987): *Professionalisierung im Personalbereich*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 47, S. 141-150
- Wächter, H. (1990): *Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, S. 55-60
- Wächter, H. (1992): *Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur*, in: *Staehe, W./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2*, Berlin/New York, S. 313-340
- Wächter, H./Metz, T. (1995) (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*, München
- Waldman, M. (1984): *Job Assignments, Signalling, and Efficiency*, in: *RAND Journal of Economics*, 15, S. 255-267
- Waldman, M. (1990): *A Signalling Explanation for Seniority Based Promotions and Other Labor Market Puzzles*. Working Paper, Department of Economics, University of California, Los Angeles
- Walgenbach, P. (1995): *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*, in: *Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 269-301
- Walter-Busch, E. (1977): *Arbeitszufriedenheit in der Wohlstandsgesellschaft. Beitrag zur Diagnose der Theoriesprachenvielfalt betriebspsychologischer und industriesoziologischer Forschung*, Bern/Stuttgart
- Walter-Busch, E. (1989): *Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School 1900-1960*, Stuttgart

-
- Walter-Busch, E. (1991): Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin/New York, S.347-399
- Walter-Busch, E. (1995): Rhetorik konservativer und revolutionärer Motive im Werk von John Maynard Keynes, in: Brandenburg, A. (Hrsg.): Standpunkte zwischen Theorie und Praxis. Festschrift für Hans Schmid, Bern/Stuttgart/Wien 1995, S.119-136
- Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam
- Walton, R.E. (1985): Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality, in: Walton, R.E./Lawrence, P.R. (Hrsg.): HRM. Trends and Challenges, Boston, S. 35-65
- Walton, R.E./Lawrence, P.R. (1985) (Hrsg.): HRM. Trends and Challenges, Boston
- Waring, S.P. (1991): Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945, Chapel Hill/London
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur, Berlin
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5.Auflage, Tübingen
- Weber, M. (1991): Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, 8. Auflage, Gütersloh
- Weber, W. (1975): Personalplanung, Stuttgart
- Weber, W. (1985): Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart
- Weber, W. (1992): Personalwesen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1826-1836
- Weber, W. (1996a) (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden
- Weber, W. (1996b): Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 279-296
- Weber, W. u.a. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen, München/Mering
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart
- Wehling, J. (1993): Unzufriedene ArbeitnehmerInnen - Ursachen und Reaktionen, Göttingen
- Weibler, J. (1995): Personalwirtschaftliche Theorien – Anforderungen, Systematisierungsansätze und konzeptionelle Überlegungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, S. 113-134
- Weibler, J. (1996): Führungslehre – Ursachensuche für die Heterogenität einer Disziplin, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 185-222
- Weibler, J. (1997): Personalwirtschaftslehre auf der Suche nach Identität, in: Die Betriebswirtschaft, 57, S. 127-131
- Weick, K.E. (1979): The Social Psychology of Organizing, Reading
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.

-
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks/London/New Dehli
- Weinert, A.B. (1981): Lehrbuch der Organisationspsychologie, München/Wien/Baltimore
- Weinert, R. (1987): Kooperative Konfliktverarbeitung in der Krise? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 38, S. 298-307
- Weise, P. (1989): Homo oeconomicus und homo sociologicus: Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, 18, S. 148-161
- Weise, P. (1990): Der synergetische Ansatz zur Analyse der gesellschaftlichen Selbstorganisation, in: Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 8: Individuelles Verhalten und kollektive Phänomene, Frankfurt a.M./New York, S. 12-64
- Weise, P. (1994a): Wirtschaftswissenschaften als Sozialwissenschaft von Entscheidungen, in: Ethik und Sozialwissenschaften, 5, S. 281-354.
- Weise, P. (1994b): Moral: Die Handlungsbeschränkung für den Deppen? In: Priddat, B.P./Seifert, E.K. (Hrsg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie, Marburg
- Weise, P. (1997): Ökonomische Evolution und Selbstorganisation, in: Berliner Debatte INITIAL, 8, S. 69-84
- Weise, P./Brandes, W./Eger, Th./Kraft, M. (1993): Neue Mikroökonomie. 3. Auflage, Heidelberg
- Weiß, R. (1994): Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Kölner Texte und Thesen, Nr.21, Köln
- Welchowski, P. (1981): Unternehmensverfassung im Wandel. Eine empirische Veränderungsanalyse des Arbeitnehmereinflusses von 1962 bis 1976, Dissertation Universität München
- Weltz, F. (1977a): Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28, S. 291-301
- Weltz, F. (1977b): Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28, S. 489-484
- White, P. E. (1974): Resources and Determinants of Organizational Behavior, in: Administrative Science Quarterly, 19, S. 366-379
- Wiegran, G. (1993): Transaktionskostenanalyse in der Personalwirtschaft, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 62, S. 264-267
- Wildemann, H. (1992): Gestaltungsaspekte indirekter Funktionen in Fertigungssegmenten: Die Bestimmung des Autonomiegrades, in: Die Betriebswirtschaft, 52, S. 777-792
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York/London
- Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, 87, S. 548-577
- Williamson, O.E. (1984): Efficient labour organization, in: Stephen, F.H. (Hrsg.): Firms, Organization, and Labour, London/Basingstoke, S. 87-118
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational, Contracting, New York
- Williamson, O.E. (1990a): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen

-
- Williamson, O.E. (1990b) (Hrsg.): *Organization Theory*, New York/Oxford
- Williamson, O.E. (1991a): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 269-296
- Williamson, O.E. (1991b): The Logic of Economic Organization, in: Williamson, O.E./Winter, S.G. (Hrsg.): *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Developments*, New York, S. 90-116
- Williamson, O.E. (1995): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Williamson, O.E. (Hrsg.): *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond. Expanded Edition*, New York/Oxford, S. 207-248
- Williamson, O.E. (1996a): *The Mechanisms of Governance*, New York/Oxford
- Williamson, O.E. (1996b): *Transaktionskostenökonomik*, 2. Auflage, Hamburg
- Williamson, O.E. (1996c): Economic Organization: the Case for Candor, in: *Academy of Management Review*, 21, S. 48-57
- Williamson, O.E./Ouchi, W.G. (1981): The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives, in: Van de Ven, A.H./Joyce, W.F. (Hrsg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, S. 247-370
- Williamson, O.E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: *Bell Journal of Economics*, 6, S. 250-280
- Williamson, O.E./Winter, S.G. (1991) (Hrsg.): *The Nature of the Firm, Origins, Evolution, and Developments*, New York
- Willke, H. (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H.. *Theorie als Passion*, Frankfurt a.M., S. 333-361
- Willke, H. (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Wimmer, R. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, S. 17-42
- Wilms, F.E.P. (1994): *Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozeß - Konzeptuelle Bausteine des systemorientierten Managements*, Wiesbaden
- Wimmer, R. (1992a) (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden
- Wimmer, R. (1992b): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, S. 59-111
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell*, Göttingen
- Witte, E. (1980): Das Einflußpotential der Arbeitnehmer als Grundlage der Mitbestimmung. Eine empirische Untersuchung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 40, S. 3-26
- Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. 1988 (Hrsg.): *Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen
- Wittgenstein, L. (1966): *Tractatus logico-philosophicus*, Frankfurt a.M.

-
- Womack, J.P./Jones, D. T./Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Mass. Institute of Technology, Frankfurt a.M./New York
- Wrege, C./Perroni, A. (1974): Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiment, in: *Academy of Management Journal*, 17, S. 6-27
- Wren, D. (1994): *The Evolution of Management Thought*. 4. Auflage, New York u.a.
- Wright, P./McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, S. 295-320
- Wright, P./Rowland, K./Weber, W. (1992): Konzeptionen des Personalwesens, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1139-1154
- Wright, P.M./McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, 18, S. 295-320
- Wunderer, R. (1996): Führungstheorien, in: Weber, W. (Hrsg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte*, Wiesbaden, S. 139-184
- Wygotski, L. (1969): *Denken und Sprechen*, Stuttgart
- Zald, M.N. (1993): Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise: Toward a Reconceptualization of the Foundations of the Field, in: *Organization Science*, 4, S. 513-528
- Zald, M.N. (1996): More Fragmentation? Unfinished Business in Linking the Social Sciences and the Humanities, in: *Administrative Science Quarterly*, 41, S.251-261
- Zey, M. (1992): Criticisms of Rational Choice Models, in: Zey, M. (Hrsg.): *Decision Making. Alternatives to Rational Choice Models*, Newbury Park, S. 9-31
- Zima, P.V. (1989): *Ideologie und Theorie. Eine Diskurskritik*, Tübingen
- Zucker, L.G. (1983): Organizations as Institutions, in: Bacharach, S.B. (Hrsg.): *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, S. 1-42
- Zucker, L.G. (1987): Institutional Theories of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 13, S. 443-464
- Zucker, L.G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 83-107