

Uschi Backes-Gellner/Kerstin Pull*

Quo vadis Personalökonomik?

Stellungnahme zum Beitrag von Jürgen Weibler und Andreas Wald »10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung – Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin«

DBW 64 (2004), S. 259–275

Empirische Überprüfung; institutionelle Analyse Personalökonomik; Theorieentwicklung

Seit der Sammelrezension personalwirtschaftlicher Lehrbücher durch Wunderer und Mittmann 1983, also mittlerweile seit über 20 Jahren, wird in der deutschen Personalwirtschaftslehre darüber diskutiert, ob und in welchem Umfang Personalwirtschaftslehre (auch) eine ökonomische Disziplin ist bzw. sein sollte. Während Wunderer und Mittmann 1983 allenfalls »ökonomische Spurenelemente« entdeckten, Sadowski et al. 1994 jedoch bereits einen ersten »ökonomischen Silberstreif am Horizont« erblickten, fördern Weibler und Wald nun, weitere 10 Jahre später und jetzt bezogen auf personalwirtschaftliche Forschungsbeiträge, eine »ökonomische Hegemonie« zu Tage. Eigentlich könnte es damit der programmatischen Beiträge genug sein, und insbesondere die PersonalökonomInnen sollten beruhigt zur eigentlichen Arbeit, der personalwirtschaftlichen Forschung, übergehen können – wären da nicht die pessimistischen, *empirisch* allerdings *nicht haltbaren* Schlussfolgerungen, die Weibler und Wald aus der von ihnen beschriebenen Hegemonie der Ökonomik für die Personalwirtschaftslehre glauben ableiten zu können.

So beklagen Weibler und Wald nicht nur, dass durch den Einsatz ökonomischer Theorien und Methoden in der Personalwirtschaftslehre eine thematische Verengung auf »(Leistungs-)Motivations- und

Anreizprobleme« (S. 269) stattgefunden habe, sondern sie erwarten auch für die Zukunft aufgrund des spezifischen theoretischen Zugangs der Personalökonomik keine Besserung in diesem Punkt. Darüber hinaus kritisieren Weibler und Wald, dass die Personalökonomik die von ihr theoretisch behaupteten Zusammenhänge mehrheitlich nicht empirisch überprüfe (»von den als ökonomisch qualifizierten (Beiträgen) sind es nur 20%«, S. 270) – weshalb sie auch nur sehr eingeschränkt als praxisrelevant gelten könne. Weitere Kritikpunkte an der personalökonomischen Forschung sind eine allgemeine Theoriearmut (S. 264) und eine Ignoranz gegenüber arbeitsrechtlichen Regelungen (S. 265).

Die vorgebrachten Kritikpunkte sind indes empirisch nicht haltbar. Wie wir im Folgenden zeigen werden, ist die Datenbasis, auf die Weibler und Wald ihre Argumentation stützen, gleich in mehrfacher Hinsicht fehlerhaft: *Erstens* wurden – wie wir anhand illustrativer Einzelbeispiele demonstrieren werden – die von Weibler und Wald in der Analyse berücksichtigten Beiträge in den Kategorien »Themenfelder«, »theoretische Grundlage« und »empirische Basis« wiederholt falsch zugeordnet. Dies werden wir anhand weniger markanter Beispiele belegen – ohne dass wir dabei den Anspruch erheben wollen, die eigentlich notwendige detaillierte Einzelanalyse nachgeholt zu haben. *Zweitens* wurde eine ganze Reihe personalwirtschaftlicher Beiträge, die im Untersuchungszeitraum in den von Weibler und Wald für eine nähere Analyse ausgewählten Zeitschriften ZfB, ZfbF und DBW erschienen sind, gar nicht berücksichtigt. Nur durch die Nicht-Berücksichtigung und wiederholte Fehlklassifikation von Beiträgen konnte es jedoch zu den genannten Einschätzungen von thematischer Verengung bis zur mangelnden empirischen Überprüfung kommen, was wir im Folgenden anhand ausgewählter Beispiele belegen wollen.

Im Hinblick auf den Vorwurf *mangelnder theoretischer Fundierung* fällt bei sorgfältiger Betrachtung der berücksichtigten Beiträge auf, dass Weibler und Wald beispielsweise bei dem 1997 in der DBW erschienenen Beitrag von Sadowski und Pull »Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: Erfolgsorientierte vs. verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie« fälschlicherweise *keine theoretische*

* Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere empirische Methodik der Arbeitsbeziehungen und der Personalökonomik, Universität Zürich, Plattenstrasse 14, CH-8032 Zürich, E-Mail: ubg@isu.unizh.ch; Prof. Dr. Kerstin Pull, Eberhard Karls Universität Tübingen, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, Sigwartstraße 18, 72076 Tübingen.

sche *Grundlage* erkennen. Dabei handelt es sich um einen Beitrag mit klarer theoretischer Fundierung, und es werden gerade *nicht* Anreizwirkungen betrieblicher Sozialleistungen in den Vordergrund gestellt, sondern mikropolitische Erklärungsmuster motiviert. Der Beitrag lebt dabei davon, dass er den vorliegenden theoretischen Blickrichtungen auf die betrieblichen Sozialpolitik eine weitere theoretische Perspektive hinzufügt. Im Übrigen sind die Autoren bemüht, zumindest die Plausibilität des vorgetragenen Erklärungsansatzes für das Praxis-Phänomen »freiwillige betriebliche Sozialleistungen« abzuschätzen, wenn auch ohne originäre Empirie, so doch unter Hinzuziehung anekdotischer Evidenz und vorliegender empirischer Befunde.

Der 1999 in der ZfB erschienene Beitrag von Bacles-Gellner und Pull mit dem Titel »Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? Eine empirische Analyse alternativer Erklärungsansätze« enthält nach der Einordnung von Weibler und Wald *keine empirische Basis*, was nicht gerade auf eine große Sorgfalt bei der Klassifizierung hindeutet, da ja schon der Titel verrät, dass es sich um eine empirische Studie handelt. Im Beitrag wird auf der Basis von über 80 ausführlichen Fallstudien mit Hilfe deskriptiver und multivariater Verfahren der Frage nachgegangen, mit welcher von vier theoretischen Erklärungsansätzen die Praxis der betrieblichen Sozialpolitik am ehesten zu erklären ist. Alle Erklärungsansätze werden explizit zur Herleitung von Hypothesen vorgestellt und fruchtbar gemacht; eindeutig handelt es sich also nicht »nur« um eine empirische Arbeit, sondern um einen Beitrag, der Theorien statt sie nur zu nennen, auch produktiv einsetzt und der explizit die »Begrenzungen« des ökonomischen Ansatzes reflektiert, d.h. um einen Beitrag, der die von Weibler und Wald auf S. 261 eingeforderten Kriterien an personalwirtschaftliche Forschung geradezu mustergültig erfüllt. [1]

Darüber hinaus lässt sich die Behauptung, »die traditionelle Auseinandersetzung mit *Fragen des Arbeitsrechts* oder der Mitbestimmung ... [besitze] keine besondere Aufmerksamkeit mehr« (S. 265), keinesfalls halten – auch dann nicht, wenn man nur die von Weibler und Wald in die Analyse aufgenommenen bzw. nicht grundsätzlich ausgeschlossenen

Beiträge berücksichtigt. So führen etwa die Aufsätze von Göx (2001) »Betriebswirtschaftliche Konsequenzen einer gesetzlichen Überstundenregulierung« und von Hofnagel und Mühlenkamp (2002) »Berechnung von Risikoprämien bei leistungsabhängigen Entgeltsystemen – Am Beispiel der geplanten Hochschuldiensrechtsreform« die Auseinandersetzung mit rechtlichen Fragen bereits im Titel.

Schlichtweg nicht nachvollziehbar auf der Basis der von Weibler und Wald verwendeten Auszählungsmethode ist die Behauptung, dass in der deutschsprachigen Personalwirtschaftslehre »eine *Theorieanwendung eindeutig vor einer Theorienfortentwicklung* steht« (S. 264) und dass dies bei der »angewandten methodischen Fortentwicklung mit personalwirtschaftlichem Bezug nicht anders zu sein« scheine (S. 264). Auf Basis der nach eigenen Angaben recht oberflächlichen empirischen Auswertung jedenfalls kann man eine solche Schlussfolgerung nicht ziehen, was Weibler und Wald auch selbst einräumen. Sie konstatieren an anderer Stelle sogar explizit selbst, dass sie eben »nicht den Anspruch (haben), alle über siebzig ausgewerteten Beiträge der letzten zehn Jahre in dieser Tiefe zu analysieren« (S. 262) und dass sie sich vielmehr darauf beschränken, grundsätzliche Positionen aufzuzeigen. Sie halten explizit fest: »Wir sind aber außerstande, einen Theorienfortschritt im Einzelnen zu dokumentieren. Dies gelänge ja nur unter Würdigung des jeweiligen Theorienkontextes – eine Arbeit für sich« (S. 262). Dieser Einschätzung ist uneingeschränkt zuzustimmen; die auf der Basis der vorgenommenen Analyse gezogenen Schlussfolgerungen sind damit jedoch einfach unzulässig.

Kritisiert wird auch die *geringe Zahl an Überblicksbeiträgen* (S. 263). Dabei lässt sich sicherlich trefflich darüber streiten, ob die neun von Weibler und Wald gezählten Überblicksartikel in zehn Jahren nicht doch genug sind, insbesondere wenn man bedenkt, dass insgesamt überhaupt nur 73 Beiträge in der Analyse enthalten sind. Wir glauben, dass wenn jeder achte Beitrag ein Überblicksartikel ist, dies mehr als ausreichend ist – das Ziel sollte ja originäre Forschung sein, aber hierzu mögen die Auffassungen auseinander gehen.

Andererseits erscheint es uns hervorhebenswert, dass ein nicht vernachlässigbarer Teil insbesondere

derjenigen Beiträge, die laut Auswahlkriterium einen »eindeutig und explizit erkennbaren personalwirtschaftlichen Bezug« (S. 262 und 263) haben und in der Kategorie »Vergütung/Anreize« einsortiert wurden, gar nicht von Personalwirten, sondern aus anderen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre stammt. [2] Dies deutet ja nur darauf hin, dass es sich bei der ökonomischen Fundierung der Betriebswirtschaftslehre (der Personalwirtschaftslehre wie auch anderer Teildisziplinen) nicht nur um eine Erfolg versprechende, sondern auch um eine die Betriebswirtschaftslehre vereinende theoretische Grundlage handelt, genau wie es von Hax (1991) vermutet und eingefordert wurde. Insofern handelt es sich bei den genannten Zahlen eher um eine frohe Botschaft, denn um eine schlechte Nachricht.

Kaum noch nachvollziehbar sind die Vorwürfe gegenüber der Personalökonomik, wenn man zusätzlich solche Aufsätze in Betracht zieht, die von Weibler und Wald gar nicht erst berücksichtigt wurden. So haben die Herausgeber der ZfB aufgrund der großen Zahl an positiv begutachteten personalwirtschaftlichen Einreichungen in den Jahren 2001 und 2003 entschieden, jeweils ein komplettes Ergänzungsheft zur Personalwirtschaftslehre herauszugeben. Die Beiträge in den Ergänzungsheften haben genau wie alle anderen Beiträge das normale, doppelt blinde Begutachtungsverfahren der ZfB durchlaufen und sind insofern den Beiträgen in den Normalheften gleichzustellen. Hätten Weibler und Wald die hier erschienenen Beiträge in ihre Analyse einbezogen, wäre nicht nur die *Themenvielfalt*, sondern auch die *theoretische und die methodische Vielfalt* insbesondere der personalökonomischen Beiträge deutlich sichtbar geworden. So hätten Weibler und Wald zunächst feststellen können, dass neben *Anreizen und Vergütungsfragen* eine ganze Bandbreite an personalwirtschaftlichen Themen ökonomisch behandelt wird, wie z.B. Fragen der *betrieblichen Mitbestimmung* in den Beiträgen von Jirjahn (2003) und von Lindenthal und Sliwka (2003), Probleme des *Outsourcing* im Beitrag von Henkel und Kaiser (2003), Effekte von *Beförderungen* bei Harbring und Irlenbusch (2003) sowie bei Steiner (2001), Ursachen von Fehlzeiten bei Backes-Gellner/Krings/Schorn (2001) oder *Produktivitätswirkungen* unterschiedlicher Bündel an Personalmaßnahmen bei Wolf und Zwick (2003). Auch bei

der Suche nach *theorieentwickelnden Beiträgen* wären die Autoren fündig geworden (so etwa bei Schnedler (2003)). Hinsichtlich der empirischen Basis hätten sie bei der Klassifizierung des Beitrages von Harbring und Irlenbusch (2003) darüber hinaus feststellen können, dass auch *Laborexperimente* als empirische Datenquelle Einzug in die Personalökonomik gehalten haben.

Schließlich wurden weitere Beiträge mit eindeutig personalwirtschaftlichem Kern aus anderen Ergänzungsheften der ZfB nicht in die Analyse einbezogen, was aus der Perspektive der Autoren der jeweiligen Aufsätze und auch der Herausgeber keinerlei Berechtigung hat. So haben Backes-Gellner und Sadowski 1997 im ZfB-Ergänzungsheft »Betriebswirtschaftslehre und Rechtsentwicklung« den Stand der *betriebswirtschaftlichen Arbeitsrechtsanalyse* dokumentiert, was dem Vorwurf der Ignoranz gegenüber rechtlicher Regulierung den Boden entzieht, und auch der ebenfalls in einem Ergänzungsheft erschienene Beitrag von Alewell und Nell (1997) »Karenztage versus prozentuale Selbstbeteiligung – Ökonomische Analyse von Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall« setzt sich ausführlich mit der *Regulierung von Arbeitsverhältnissen* auseinander (hier: dem Entgeltfortzahlungsgesetz) und formuliert zugleich ausdrücklich Hinweise zur Ausgestaltung betrieblicher Regelungen. Schließlich untersuchen Krings et al. 1999 im ZfB-Ergänzungsheft »Krankenhausmanagement« in ihrem Beitrag »Alternative Arbeitszeitmodelle und die Qualität der Patientenversorgung – eine empirische Studie auf chirurgischen Intensivstationen« die Auswirkungen alternativer *Arbeitszeitmodelle* auf die Qualität der Patientenversorgung theoretisch *und* empirisch. Alleine dieser eine Beitrag erweitert dabei nicht nur das von Weibler und Wald ausgemachte Themenspektrum, sondern auch die Anzahl der empirisch überprüfenden Beiträge und die *Vielfalt der empirischen Methoden und Daten*, da hier in Zusammenarbeit mit Medizinern neben organisationalen Variablen auch medizinische Prozessdaten erhoben wurden. Bezieht man die nicht berücksichtigten, aber eindeutig personalwirtschaftlichen Beiträge der ZfB mit in die Analyse ein, so erweist sich dann unter anderem auch die Behauptung, dass zwar »der Vorwurf der Theoriearmut nicht pauschal zu erheben sei« (S. 267), aber bei

der ZfB am stärksten ins Gewicht falle (»[h]ier sind die Aufsätze, die sich einer expliziten Theorienorientierung verschrieben haben, mit 16 von 28 (57%) deutlich in der Unterzahl« (S. 267)) als haltlos. [3] Wenn sich überhaupt eine der untersuchten Zeitschriften besonders stark der Personalwirtschaftslehre angenommen hat und dabei auch auf theoretische Fundierung und empirische Überprüfung Wert gelegt hat, dann war es im betrachteten Zeitraum insbesondere die ZfB.

Auch was die Berücksichtigung der in der ZfB erschienenen personalwirtschaftlichen Beiträge angeht, schließen Weibler und Wald – ohne jede inhaltliche Begründung – die Beiträge des seit 2000 erscheinenden englischsprachigen Teils der ZfB, *Schmalenbach Business Review* (SBR) systematisch von der Analyse aus. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der Anteil deutschsprachiger Autoren in der SBR verhältnismäßig groß ist und diese (jedenfalls noch) vor allem auch ein Publikationsorgan für deutschsprachige Betriebswirte darstellt, die ihre Forschungen einem internationalen Leserkreis zugänglich machen wollen, genügt an dieser Stelle auch nicht der zunächst nahe liegende Hinweis, es sei eben die deutsche personalwirtschaftliche Forschung, die im Zentrum des Interesses von Weibler und Wald stehe und die einen Ausschluss der in der SBR erschienenen Beiträge rechtfertige. Bei einer Berücksichtigung der in der SBR erschienenen Beiträge wären Weibler und Wald etwa auf den *empirischen Beitrag* von Grund (2001) »Do firms pay for perceived risks at work?« gestoßen oder auch auf den mit Daten aus *Laborexperimenten* arbeitenden Beitrag von Güth et al. (2001) »Fairness within firms: the case of one principal and multiple agents«. Schließlich hätte auch eine Berücksichtigung des 2002 in der SBR erschienenen Beitrags von Kräkel (2002) »Withholding of knowledge in organizations« zu einer Erweiterung des von Weibler und Wald als zu eng angemahnten Themenspektrums geführt.

Selbst wenn man die Begrenzung der Analyse von Weibler und Wald auf Beiträge in Normalheften akzeptiert, vermisst man immer noch den ein oder anderen Beitrag: So wird etwa nicht klar, warum der Beitrag von Alewell (1998) »Rückzahlungsklauseln für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Eine kritische Würdigung der Rechtsprechung auf der Grund-

lage einer ökonomischen Analyse« nicht aufgeführt wird – ein Beitrag, der den erhobenen Vorwurf der nicht ausreichenden Auseinandersetzung mit *arbeitsrechtlichen Regelungen* wiederum hätte entkräften helfen können.

Ganz nebenbei erwähnt sei an dieser Stelle auch, dass die deutsche Personalökonomik sich im genannten 10-Jahres-Zeitraum auch in internationalen Top-Journals sehr gut etablieren konnte [4] und auch dort eine breite Vielfalt an Themen, Theorien und Methoden dokumentiert wird, auf deren Auswertung Weibler und Wald aber bewusst verzichtet haben, weshalb hier nicht näher darauf eingegangen werden soll.

Resümee

Abschließend kann also festgehalten werden, dass eine sorgfältigere Analyse der deutschsprachigen Forschung im Bereich der Personalwirtschaftslehre keinesfalls die von Weibler und Wald an die Personalökonomik gerichteten Vorwürfe gerechtfertigt hätte. Wie beispielhaft gezeigt werden konnte, beschäftigt sich die Personalökonomik mit einem sehr viel breiteren Themenspektrum als Weibler und Wald es vermuten. Personalökonomische Beiträge sind nicht nur theoretisch gut fundiert, sondern werden auch mit unterschiedlichen Arten von Daten und methodischen Ansätzen empirisch überprüft. Da sich das personalökonomische Instrumentarium hervorragend zur Analyse der Auswirkungen institutioneller Rahmenbedingungen eignet, werden außerdem in hohem Maße auch (arbeits-)rechtliche Regulierungen und Institutionen analysiert. Beachtet man neben der deutschsprachigen Forschung auch noch die im englischsprachigen Raum veröffentlichten Beiträge deutscher Personalwirte (siehe hierzu auch den Dialog-Beitrag von Matthias Kräkel in diesem Heft) kann eigentlich nur geschlussfolgert werden, dass sich die Personalwirtschaftslehre keinesfalls in einer Krise befindet, sondern sich vielmehr zu einer der forschungsstarken Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre mit hoher internationaler Sichtbarkeit vorgearbeitet hat. Nicht »Erwartungsenttäuschung« (S. 270), Pessimismus und endlose Positionsbestimmungen, sondern Aufbruchstimmung, Optimismus und produktives Arbeiten sollten deshalb die nächsten

Jahre beherrschen. Die Personalökonomik ist auf einem erfolgreichen Weg, weiter so!

Anmerkungen

- [1] Die Tatsache, dass Weibler und Wald dieses in ihrer Analyse jedoch nicht erkannt haben, mag dabei darin begründet sein, dass sie – jedenfalls nach eigenen Angaben – »die Angemessenheit der Zuordnungen [...] durch detailliert besprochene Aufsätze, die als zufällige Stichprobe gezogen wurden, gesichert« (S. 263) haben. »Dabei zeigte sich, dass bei fast allen Beiträgen eine übereinstimmende Einschätzung vorgenommen wurde. Abweichungen wurden diskutiert und nach Klärung kategorisiert« (S. 263). Dem kritischen Leser stellt sich die Frage, wie bei den nicht zufällig gezogenen Beiträgen sichergestellt wurde, dass Einschätzungen einheitlich vorgenommen wurden, und warum bei einer Grundgesamtheit von 73 Beiträgen überhaupt zu einer stichprobenartigen Qualitätskontrolle gegriffen wurde.
- [2] So beispielsweise Gedenk und Albers (1994), Gedenk (1998), Homburg und Jensen (2000), Kraft und Niederprüm (1999), Müller-Hagedorn (1993) und Pfingsten (1995).
- [3] Nur am Rande sei dabei erwähnt, dass Weibler und Wald sich offenbar in ihren eigenen Tabellen nicht zurecht finden: Laut eigener Klassifikation der Beiträge in der ZfB durch Weibler und Wald sind dort 20 von 28 Beiträgen theoretisch ausgerichtet (Tabelle 2, S. 266), womit die ZfB zwar unter dem Durchschnittswert über die drei betrachteten Zeitschriften, keineswegs jedoch wie behauptet am unteren Rand des Spektrums liegt. Einen »expliziten« (was immer das genau ist) Theoriebezug stellen Weibler und Wald laut Tabelle 3 bei 16 von 28 in der ZfB erschienenen Beiträgen fest (S. 267), was bedeutet, dass nicht 57% der Beiträge nach Einschätzung von Weibler und Wald über einen »expliziten« Theoriebezug verfügen (wie auf S. 267 unten formuliert), sondern sogar nur 43% (12 aus 28). Dieser Wert liegt in der Tat unter dem Durchschnittswert über alle drei Zeitschriften, welcher jedoch mit $38/73 = 52\%$ und nicht – wie bei Weibler und Wald geschehen – mit $40/73 = 55\%$ zu ermitteln ist (jedenfalls wenn man die von Weibler und Wald in Tabelle 2 und Tabelle 3 bereitgestellten Zahlen zur Berechnung heranzieht).
- [4] Wiederum nur beispielhaft seien einige Beiträge hier erwähnt: Alewell/Pull (2001), Backes-Gellner/Frick/Sadowski (1995), Kräkel (2002, 2003) Pull (2003), Schneider (2001) oder Sliwka/Höfler (2003).

Literaturhinweise

Alewell, Dorothea/Nell, Martin (1997): Karenztage versus prozentuale Selbstbeteiligung – Ökonomische Analyse von Regelungen zur Entgeltfortzahlung im Krankheits-

fall. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg (1997), Ergänzungsheft 3, S. 169–188.

Alewell, Dorothea (1998): Rückzahlungsklauseln für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Eine kritische Würdigung der Rechtsprechung auf der Grundlage einer ökonomischen Analyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg (1998), S. 1121–1142.

Alewell, Dorothea/Pull, Kerstin (2001): An International Comparison and Assessment of Maternity Leave Regulation. In: Comparative Labor Law & Policy Journal, 22. Jg (2001), S. 297–326.

Backes-Gellner, Uschi/Frick, Bernd/Sadowski, Dieter (1995): Works Councils: Barriers or Boosts for the Competitiveness of German Firms? In: British Journal of Industrial Relations, 33. Jg (1995), S. 493–513.

Backes-Gellner, Uschi/Sadowski, Dieter (1997): Der Stand der betriebswirtschaftlichen Arbeitsrechtsanalyse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg (1997), Ergänzungsheft »Betriebswirtschaftslehre und Rechtsentwicklung«, S. 83–94.

Backes-Gellner, Uschi/Pull, Kerstin (1999): Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? Eine empirische Analyse alternativer Erklärungsansätze. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg (1999), S. 51–70.

Backes-Gellner, Uschi/Krings, Achim/Schorn, Regine (2001): Ursachen und Abbau von Fehlzeiten: Analysen auf Basis einer mehrjährigen Betriebsfallstudie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg (2001), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 105–118.

Gedenk, Karen/Albers, Sönke (1994): Empirische Ergebnisse zur Strategie-orientierten Steuerung von Geschäftsführern. In: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg (1994), S. 327–345.

Gedenk, Karen (1998): Agency-Theorie und die Steuerung von Geschäftsführern. Paradebeispiel oder Problemfall? In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg (1998), S. 22–37.

Göx, Robert F. (2001): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen einer gesetzlichen Überstundenregulierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53. Jg (2001), S. 690–704.

Grund, Christian (2001): Do Firms Pay for Perceived Risks at Work? In: Schmalenbach Business Review, 53. Jg (2001), S. 229–239.

Güth, Werner/Königstein, Manfred/Kovács, Judit/Zala-Mezo, Eniko (2001): Fairness within Firms: The Case of One Principal and Multiple Agents. In: Schmalenbach Business Review, 53. Jg (2001), S. 82–101.

Harbring, Christine/Irlenbusch, Bernd (2003): Zur Interaktion von Arbeitgeber und Arbeitnehmern in Turnieren mit Sabotage. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 19–41.

Hax, Herbert (1991) Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung. In: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschafts-

- lehre und ökonomische Theorie. Stuttgart 1991, S. 51–72.
- Henkel, Joachim/Kaiser, Ulrich (2003): Fremdvergabe von IT-Dienstleistungen aus personalwirtschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 137–161.
- Hufnagel, Rainer/Mühlenkamp, Holger (2002): Berechnung von Risikoprämien bei leistungsabhängigen Entgeltsystemen. Am Beispiel der geplanten Hochschuldiensrechtsreform. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg (2002), S. 915–928.
- Homburg, Christian/Jensen, Ove (2000): Kundenorientierte Vergütungssysteme. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg (2000), S. 55–74.
- Jirjahn, Uwe (2003): Produktivitätswirkungen betrieblicher Mitbestimmung – Welchen Einfluss haben Betriebsgröße und Tarifbindung? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 63–86.
- Kraft, Kornelius/Niederprüm, Antonia (1999): Ist die Vergütung von Managern im Zeitablauf flexibler geworden? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg (1999), S. 787–804.
- Kräkel, Matthias (2002): Withholding of Knowledge in Organizations. In: Schmalenbach Business Review, 54. Jg (2002), S. 221–242.
- Kräkel, Matthias (2002): U-Type versus J-Type Tournaments. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 158. Jg (2002), S. 614–637.
- Kräkel, Matthias (2003): Strategic Mismatching and Competing Teams. In: Journal of Economic Behavior and Organization 50. Jg (2003), S. 355–372.
- Krings, Achim et al. (1999): Alternative Arbeitszeitmodelle und die Qualität der Patientenversorgung – eine empirische Studie auf chirurgischen Intensivstationen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg (1999), Ergänzungsheft »Krankenhausmanagement«, S. 125–146.
- Lindenthal, Sabine/Sliwka, Dirk (2003): Mitbestimmung, Verfügungsrechte und Investitionsanreize. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 87–110.
- Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Zur Feststellung von diskriminierenden Entgeltformen. In: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg (1993), S. 529–543.
- Pfingsten, Andreas (1995): Lineare Bezahlungsfunktionen. Eine weitere Begründung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg (1995), S. 517–532.
- Pull, Kerstin (2003): Firm Size, Wages, and Production Technology. In: Small Business Economics, 21. Jg (2003), S. 285–288.
- Sadowski, Dieter et al. (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – ökonomischer Silberstreif am Horizont. In: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg (1994) S. 397–410.
- Sadowski, Dieter/Pull, Kerstin (1997): Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: Erfolgsorientierte vs. verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg (1997), S. 149–166.
- Schnedler, Wendelin (2003): Ergebnissignale in Prinzipal-Agent-Modellen mit mehreren Aktionen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 1–15.
- Schneider, Martin (2001): Individual Conflict Resolution on the Rise? Comparing British Employment Tribunals and German Labor Courts. In: Comparative Labor Law and Policy Journal, 22. Jg (2001), S. 261–280.
- Sliwka, Dirk/Höfler, Felix (2003): Do New Brooms Sweep Clean? – When and Why Dismissing a Manager Increases the Subordinates' Performance. In: European Economic Review, 47. Jg (2003), S. 877–890.
- Steiner, Gunter (2001): Beförderungs- und Austrittsregeln in Partnerschaften: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg (2001), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 27–50.
- Weibler, Jürgen/Wald, Andreas (2004): 10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung – Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin. In: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg (2004), S. 259–275.
- Wolf, Elke/Zwick, Thomas (2003): Welche Personalmaßnahmen entfalten eine Produktivitätswirkung? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (2003), Ergänzungsheft »Personalmanagement«, S. 43–62.
- Wunderer, Rolf/Mittmann, Josef (1983). 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – von Ökonomie nur Spurenelemente. In: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg (1983), S. 623–655.