

Abstract

Diese Arbeit befasst sich damit, Defizite in der Personalführung mittels der Prinzipal-Agenten-Theorie zu strukturieren. Dabei stellt sich heraus, dass verschiedene Asymmetrien entstehen, die Ursache von Defiziten sind. Durch eine durchgeführte Fallstudie in einem Unternehmen wird aufgezeigt, dass die Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Aufdeckung von Koordinationsdefiziten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beiträgt. Die Lösung ist es, diese zu reduzieren und effizientere Mitarbeiterführung zu bewirken.

This paper attends to deficit in personnel management and structured this with the help of the Principal-Agent-Theory. Near by it pointed different asymmetries out, which are the reason for deficits. In one firm was accomplished a case study. The case study shows, that the Principal-Agent-Theory exposes deficits of coordination between employer and employee. The answer to the problem is decreasing the deficits. The result is an efficiently personnel management.

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	1
1.1 BEGRIFFSKLÄRUNG.....	2
1.2 ZIEL UND GANG DER ARBEIT	4
2 PERSONAL UND FÜHRUNG.....	6
2.1 PERSONALWIRTSCHAFTLICHE EINORDNUNG DER PERSONALFÜHRUNG.....	6
2.2 GESTALTUNGSRAHMEN DER PERSONALFÜHRUNG	7
2.3 ERFOLGSKRITERIEN DER PERSONALFÜHRUNG	9
2.4 ZUSAMMENFASSUNG	10
3 PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE ALS HILFSMITTEL DER PERSONALFÜHRUNG.....	11
3.1 ÖKONOMISCHE ANSÄTZE.....	11
3.2 PRINZIPAL-AGENTEN-BEZIEHUNG.....	12
3.2.1 Grundstruktur der Prinzipal-Agenten-Beziehung	13
3.2.2 Vertrag als Grundlage der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent.....	14
3.3 DARSTELLUNG VON KOORDINATIONSDEFIZITEN.....	17
3.3.1 Hidden characteristics.....	17
3.3.2 Hidden intention.....	18
3.3.3 Hidden action.....	19
3.3.4 Hidden information.....	21
3.4 REDUKTION DER DEFIZITE.....	22
3.4.1 Methode Agency Costs.....	22
3.4.2 Reduzierung durch adverse Selection	23
3.4.3 Leistungsbezogene Entlohnung.....	24
3.4.4 Kommunikation als Defizit.....	25
3.5 REFLEKTION.....	28
4 ANWENDUNG DER PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE IN EINER FALLSTUDIE.....	29
4.1 HYPOTHESEN	29
4.2 UNTERSUCHUNGSDESIGN	29
4.3 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS.....	30
4.4 DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	30
4.5 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	31
4.6 BEWERTUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	34
5 GESTALTUNGSVORSCHLÄGE UND AUSBLICK.....	37
6 LITERATURVERZEICHNIS.....	39
ANHANG.....	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenfelder der Personalwirtschaft	7
Abbildung 2: Gestaltungsrahmen der Personalführung	8
Abbildung 3: Effizienz der Personalführung	10
Abbildung 4: Prinzipal-Agenten-Beziehung	15
Abbildung 5: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Eigenschaften des Agenten	17
Abbildung 6: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbarem Verhalten des Agenten	19
Abbildung 7: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbarem Verhalten des Agenten und zusätzlichen Informationen	20
Abbildung 8: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Informationen des Agenten	21
Abbildung 9: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Eigenschaften und Signaling des Agenten	24
Abbildung 10: Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun	26
Abbildung 11: Vergleich IST-/ SOLL-Zustand der bekannten Details	31
Abbildung 12: Vergleich IST-/SOLL-Zustand der Teilaufgaben	31
Abbildung 13: Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vergleich	32
Abbildung 14: Interesse an Aufgaben anderer Mitarbeiter	32
Abbildung 15: Frage 9 Verantwortung	33
Abbildung 16: Frage 10 Motivation	33
Abbildung 17: Frage 12a Verbesserungsvorschläge	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: agency costs	23
Tabelle 2: Aufgaben der Personalführung	42
Tabelle 3: Auszählung der Antworten des Fragebogens	49
Tabelle 4: Übereinstimmungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter	51

1 Einleitung

Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft sind wünschenswerte Aspekte, die in der Führung von Personal eine zentrale Rolle spielen.¹ Um von einem Mitarbeiter die maximale Leistung abzuverlangen, müssen diese Punkte berücksichtigt werden. Ziele sollen nicht langweilen, sondern herausfordern, zudem erreichbar sein und nicht überfordern. Der Idealfall wäre ein mittelschweres Ziel. Doch „wie schwer ist ein „mittelschweres“ Ziel?“² Mit dieser Frage setzte sich auch Professor KLAUS WARTZKA auseinander. Um in der Personalführung die richtigen Schwierigkeitsniveaus in der Praxis herauszufinden, ist ein Verständnis der Einflussfaktoren von hoher Bedeutung. Es ist wichtig um die auf die Person zugeschnittenen Zielvereinbarungen zu definieren. Zu leichte Ziele sollen kein Bestandteil der Vereinbarungen sein. Zum einen sind sie nicht fördernd für die Psyche der Mitarbeiter. Es fehlen der Spannungsaufbau und die Mobilisierung zusätzlicher Kräfte. Zum anderen wird das vorhandene Leistungspotenzial der Mitarbeiter nicht vollständig ausgeschöpft. Ein Beweis hierfür ist der Einstieg in eine Aufgabe, für die man viel Zeit zur Verfügung hat. Der Beginn wird um einige Tage nach hinten verlegt und das Arbeitstempo ist geruhsam. Doch am Ende wird die Zeit knapp und ein Spurt muss eingelegt werden. Ganz anders ist es, wenn von Anfang an wenig Zeit zur Verfügung steht. In diesem Fall wird schneller begonnen. Denn „nur unter Druck entstehen Diamanten“.³

Auch schwere Ziele sind kein wünschenswerter Bestandteil von Vereinbarungen zwischen Führung und Angestellten. Zu schwere Ziele sind demotivierend und nehmen dem Mitarbeiter die Erfolgchancen. Die Motivationspsychologie nennt dies eine suboptimale ausgeprägte Anstrengungserwartung. Doch wie schwer ein mittelschweres Ziel ist, kann pauschal nicht geklärt werden. Die Bestimmung der Schwierigkeit hängt von verschiedenen Determinanten ab, u.a. von persönlichkeitsbedingten, situativen und sozialen Einflüssen. Erlebte Erfolge und Misserfolge spielen eine Rolle. Erlebte Erfolge steigern die Selbstwirksamkeitserwartung, hingegen beeinflussen Misserfolge das Selbstbewusstsein negativ. Hilfreich bei der Zielumsetzung sind Vergleichsprozesse. Wenn Ziele zuvor von Mitarbeitern erreicht wurden, wirkt dieses motivierend und fördert den eigenen Erfolg. Ziele müssen für die Mitarbeiter attraktiv gestaltet sein, um ihnen Anreize zu bieten. Dieses wird durch intrinsische Motivation z.B. einer inhaltlich

¹ Vgl. KEHR, H. M. (2011), S.66

² WARTZKA, K. (2010), S.29

³ Vgl. KEHR, H. M. (2011), S.66

interessanten Aufgabe oder extrinsische Anreize geboten. Die Beteiligung an der Zielfestlegung ist ein Beispiel hierfür.

ADAM SMITH, wurde schon im 18. Jahrhundert klar: „Angestellte Manager werden auf das ihnen anvertraute Kapital nicht so sorgfährig achten wie Unternehmer auf ihr eigenes Geld.“⁴ 1976 haben Michael Jensen, späterer Harvard-Professor, und WILLIAM MECKLING eine Theorie entwickelt, um die Interessen zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Agent) zu beschreiben, die Prinzipal-Agenten-Theorie. Ihr Ziel war Topmanager im Interesse der Aktionäre handeln zu lassen. Sie machten die Chief Executive Officers⁵, im folgenden CEO genannt, vom Aktienkurs abhängig. Jensen war der Meinung: „Firmenchefs würden wie Beamte bezahlt und handelten entsprechend – konservativ statt unternehmerisch.“⁶

Auch heute werden die CEOs nach Erfolg bezahlt. Die entstehenden unterschiedlichen Interessen können sich zwischen den Parteien Prinzipal und Agenten zu Konflikten entwickeln. Diese Arbeit soll dazu beitragen, die Vor- und Nachteile der Theorie für die Koordination in der Personalführung herauszufinden und die Theorie in der Praxis zu testen. Bevor damit begonnen wird, ist es jedoch sinnvoll die wichtigsten Begrifflichkeiten zu klären.

1.1 Begriffsklärung

Die folgende Arbeit widmet sich dem Thema „Die Prinzipal-Agenten-Theorie als Handhabungsansatz bei Koordinationsdefiziten in der Personalführung“. Vorab soll diesbezüglich der Begriff Personalführung geklärt werden. Mit dieser Bezeichnung sind nicht nur Beschäftigte adressiert, deren Stellen- oder Funktionsbeschreibung das Wort Führung einschließt. Grundlegend sind es alle Führungskräfte und Vorgesetzte wie z.B. Meister/in, Vorarbeiter/in oder Abteilungsleiter/in deren Hauptaufgabe die Personalführung ist.⁷

WUNDERER und GRUNWALD definieren „(Personal-) Führung als zielorientierte soziale, das heißt interpersonelle Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation.“⁸ Mit der Wortwahl interpersonell beschreiben sie die wechselseitige Beeinflussung. Denn nicht nur die Führungskräfte nehmen Einfluss auf die

⁴ KUHN, L. (2008), S. n. b.

⁵ in Amerika geschäftsführendes Geschäftsführer oder Vorstandsmitglied eines Unternehmens

⁶ KUHN, L. (2008), n. b.

⁷ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 239

⁸ WUNDERER, R. / GRUNWALD, W. (1980), S. 62

Mitarbeiter sondern auch die Mitarbeiter auf ihre Führungskraft. Somit sind nach WUNDERER und GRUNWALD alle Beschäftigten an der Personalführung beteiligt. Wenn die Situation zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter verfahren ist oder die Führungsaufgabe von dem Vorgesetzten nicht korrekt umgesetzt wird, leisten die übergeordneten Ebenen Hilfestellung.⁹ Die Ebenen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich besetzt. In kleinen mittelständischen Unternehmen gibt es keine höhergestellten Personen, da die Unternehmer die Personalführung mit übernehmen.

Rein aus der Sicht des Vorgesetzten wird die Personalführung von OLFERT betrachtet. „Die Personalführung, mit deren Hilfe die Organisationsziele und grundlegenden Strategien bzw. Entscheidungen auf den einzelnen hierarchischen Ebenen durch Vorgesetzte umgesetzt werden.[...]“¹⁰

Für SCHOLZ ist Personalführung „[...] die Optimierung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf eine weitgehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen.“¹¹ Diese komprimierte Darstellung lässt viel Spielraum in Hinblick auf die Ziele, diese wurden sehr allgemein gehalten.

KLAUS MACHARZINA und JOACHIM WOLF halten ihre Meinung folgendermaßen fest: „Einerseits wird auf Unternehmensebene durch die vom Top-Management autorisierten Führungsgrundsätze das Führungsverhalten und -handeln der Manager auf nachgelagerten Hierarchieebenen normiert. Andererseits entfalten und begrenzen diese aber auch zugleich den Gestaltungsspielraum der Führung im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf der individuellen Ebene. Bei dieser auch als Mitarbeiterführung bezeichneten unmittelbaren Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern handelt es sich um einen Prozess der zielgerichteten Beeinflussung von Personen durch Personen.“¹²

Die oben genannten Autoren beschreiben die Personalführung aus ihrer Sicht. Die Definition von SCHOLZ ist sehr knapp gehalten und bietet somit eine geringe Basis um einen Vergleich vorzunehmen. Jedoch ist in allen Zitaten die vorherrschende Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter genannt. Eine weitere Gemeinsamkeit ist das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels. Von WUNDERER und MACHARZINA direkt genannt, ist die gegenseitige Beeinflussung. Das Erarbeiten einer gemeinsamen Aufgabe

⁹ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 18

¹⁰ OLFERT, K. (2010), S. 211

¹¹ SCHOLZ, C. (2000), S. 775

¹² MACHARZINA, K. u. WOLF, J. (2010), S. 561

verläuft keineswegs ohne gegenseitige Beeinflussung. Im Bereich der Personalführung werden Ziele gesetzt. Diese sind für die Führungskraft und auch für die Mitarbeiter vorteilhaft. Wenn dies nicht der Fall wäre, würde die Personalführung Manipulation sein. Manipulation ist die bewusste Beeinflussung Anderer zu seinem eigenen Vorteil. Mit dem Zusatz, dass die beeinflusste Person von der Art und Weise des Einflusses nichts wahrnimmt. Kurz gesagt: „Es handelt sich um ein egoistisches Verhalten, das die eigenen Absichten kaschiert.“¹³

Personalführung beinhaltet das Besetzen einer Position durch eine Führungskraft. Die Führungsperson leitet die ihr unterstellten Mitarbeiter in dem Bereich rundum des Personals. Der/Die Vorgesetzte ist zuständig für ein intaktes Verhältnis unter den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern und der Führung. Gleichzeitig sollen unter dieser Führung die Unternehmensziele verwirklicht werden.

Im folgenden Abschnitt wird der Verlauf der Arbeit dargestellt. Bedeutende Fakten hervorgehoben und das Ziel dieser Arbeit formuliert.

1.2 Ziel und Gang der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in drei große Themengebiete innerhalb der Überschrift Prinzipal-Agenten-Theorie als Handhabungsansatz der Personalführung gegliedert. Das Ziel des ersten Abschnitts besteht darin, einen Überblick über die Einordnung der Personalführung in die Personalwirtschaft zu geben. Dieser literaturgestützte Teil stellt den gegenwärtigen Stand der Fachliteratur und erforschte Erfolgskriterien vor. Im zweiten Abschnitt wird das zentrale Thema, die Prinzipal-Agenten-Beziehung dargestellt. Zudem werden die damit verbundenen Koordinationsdefizite in Bezug auf die Personalführung erläutert. Der dritte Themenbereich setzt sich das Ziel, die Prinzipal-Agenten-Theorie, durch Befragung in einem Unternehmen, anhand der Realität widerzuspiegeln. Hier wird der praktische Bezug zu dem theoretischen Rahmen gezogen.

Um die genannten Ziele zu erreichen, erfolgt vorweg die theoretische Einordnung in die Aufgaben der Personalführung in Kapitel 2. Im Vorfeld zu Kapitel 3 wird die Einordnung des ökonomischen Ansatzes vorgenommen, um zu verstehen aus welchem Bereich der Ansatz stammt. Daraufhin wird die Grundstruktur der Prinzipal-Agenten-Beziehung und die Grundlagen des Vertrags vorgestellt. Zentrales Thema dieser Arbeit ist der Nutzen und die Unterstützung der Prinzipal-Agenten-Theorie bei Koordination in der Personalführung. In Kapitel 4 erfolgt schließlich eine Umfrage in einem Unternehmen um

¹³ BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 240

die zuvor erläuterte Theorie nachzuweisen. Aufgrund der Befragungsergebnisse erfolgen Vergleiche mit der Theorie, Gestaltungsvorschläge in Unternehmen und Handlungsempfehlungen für die Personalführung.

2 Personal und Führung

Das Ziel wirtschaftlichen Handelns ist das Erbringen einer Leistung und die Kaufkraft des Kunden. Dafür sind die elementaren Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, ergänzt durch den dispositiven Faktor, notwendig. Der dispositive Faktor stellt die menschliche Arbeitsleitung durch leitende, lenkende, planende und organisierende Tätigkeit dar.¹⁴

Dieses Kapitel legt die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Es verdeutlicht die Aufgabe der Personalführung innerhalb der Personalwirtschaft. Darüber hinaus werden die Aufgaben der Personalführung sowie deren zahlreiche Erfolgskriterien erläutert. Ziel ist es zu verstehen, wie weit die Bereiche der Personalführung gefächert sind.

2.1 Personalwirtschaftliche Einordnung der Personalführung

„Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.“¹⁵ Somit ist die Personalführung nur eine Teilaufgabe der Personalwirtschaft, wie in Abbildung 1 verdeutlicht wird. Weitere Aufgaben bestehen aus dem Personaleinsatz, der Personalbeurteilung, dem Entgelt, der Personalbeschaffung, dem Personalservice, der Personal- und Organisationsentwicklung der Personalfreisetzung und dem Personalcontrolling.¹⁶

BRÖCKERMANN sieht die Personalführung als Einflussnahme, um gemeinsame Aufgaben zu erfüllen.¹⁷ Hierzu wurden feste Abläufe durch das Unternehmen entwickelt, die zum gewünschten Ziel führen. Die Ziele werden entweder vom Vorgesetzten vorgegeben oder gemeinsam mit den Mitarbeitern verabredet. Die Mitarbeiter bestimmen den Weg zum Ziel, da sie die ausführenden Personen sind.

¹⁴ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 15, OLFERT, K. (2010), S. 23 f.

¹⁵ OLFERT, K. (2010), S.24

¹⁶ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 15

¹⁷ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 18

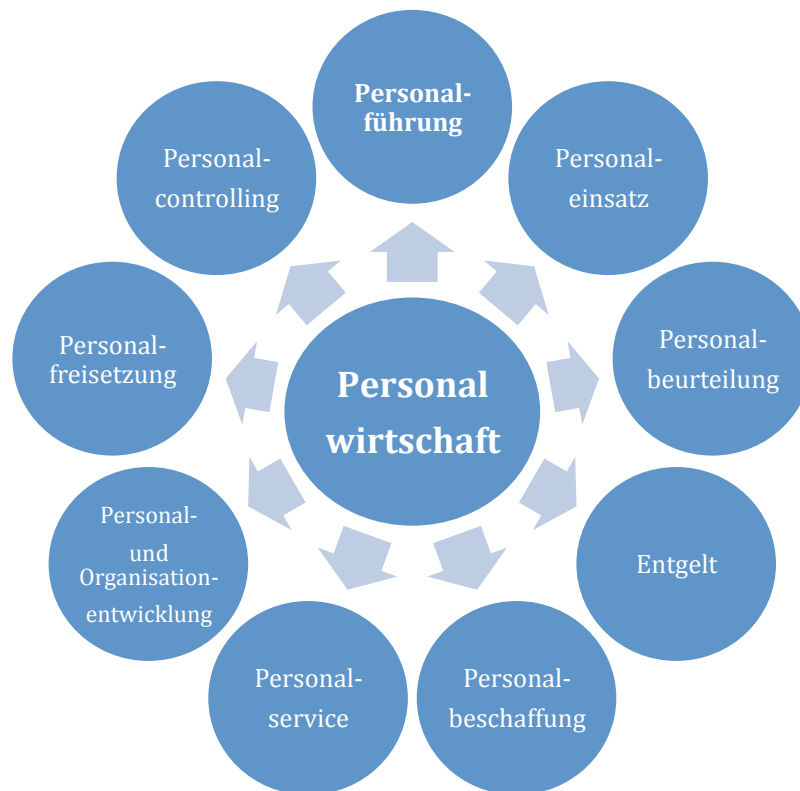


Abbildung 1: Aufgabenfelder der Personalwirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 15

Die Abbildung 1 beinhaltet alle Bereiche der Personalwirtschaft, die in der Literatur zu finden sind. Doch diese strenge Gliederung ist überwiegend in großen Unternehmen wiederzufinden. Kleine mittelständische Unternehmen fassen einige dieser Bereiche zusammen. Jedoch werden trotzdem alle Tätigkeiten zu diesen Bereichen ausgeführt.

2.2 Gestaltungsrahmen der Personalführung

Nach BRÖCKERMANN kann die Personalführung nur gelingen, wenn es den Führenden gelingt, die Beteiligten zu motivieren. Besonders wichtig ist die Kommunikation aller Betroffenen.¹⁸ Zudem beinhaltet die Personalführung eine Prozessfolge, die in der folgenden Abbildung 2 dargestellt ist.

¹⁸ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 241

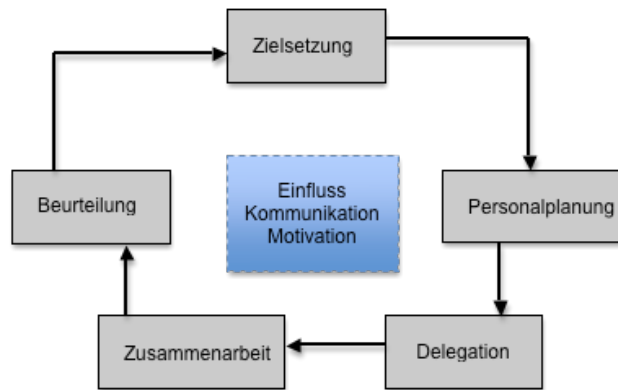


Abbildung 2: Gestaltungsrahmen der Personalführung Quelle: BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 241

Die Abbildung 2 stellt die Aufgaben der Personalführung als Kreislauf da. Um eine Aufgabe zu erarbeiten, werden zu Beginn die Ziele festgelegt. Diese Ziele sind mitarbeiter-, sowie sach-, prozess- und strukturbezogen. Ein weiterer Teil der Personalführung ist die Entwicklung bestimmter Strategien, die Einsetzung des Personals und die Personalplanung. Erweitert wird dies durch die Delegation von Aufträgen, Befugnissen und Verantwortungen. Zudem ist die Personalführung für eine harmonische Zusammenarbeit unter den Beteiligten zuständig. Der letzte Teil vom Gestaltungsrahmen nach BRÖCKERMANN ist die Beurteilung. Hier werden die eingesetzten Beschäftigten, sowie die personalwirtschaftlichen Prozesse und Strukturen bewertet. Im Anschluss der Beurteilung kann sich eine erneute Zielsetzung anschließen.

Eine weitere mögliche Gliederung der Aufgabenfelder in der Personalführung bietet OLFERT an. Hier werden die Aufgaben in fünf Felder aufgeteilt. Nach seiner Auflistung sollte mit dem Planen und Disponieren begonnen werden. Dazu gehört das Festlegen einzelner Punkte. Unter anderem an welchem Ort und zu welcher Zeit die Arbeit geschehen soll, sowie wer und wie die Arbeit durchführen soll. Der darauffolgende Schritt ist die Erteilung der genau definierten Aufträge, welche personen- und umfangbezogen sind. Zudem sollen die beauftragten Personen Begründungen angeben, falls notwendige Abweichungen zur Auftrags Erfüllung entstanden sind. Die Kontrolle der Arbeit mit Anerkennung und Korrektur¹⁹ soll während und auch nach der Aufgabenerfüllung stattfinden. Die Kontrolle soll nicht nur der Überprüfung von Quantität und Qualität der Arbeitsleistung dienen, sondern auch der Arbeitskraft. Es trägt zur Verbesserung der Arbeit und der Entfaltung ihrer Fähigkeiten bei. Die Arbeitsleistung wird zudem durch den Zusammenhalt in der Gruppe stark beeinflusst. Bei einer positiven Gruppenkonstellation ist es weniger ein Problem ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Als wichtigen und letzten

¹⁹ Vgl. OLFERT, K. (2010), S. 212

Punkt nennt OLFERT die Pflege der Mitarbeiterbeziehungen. Dazu gehören die Ansprache von Problemen und die Aussprache untereinander.²⁰

Im Vergleich weisen die definierten Aufgaben von OLFERT und BRÖCKERMANN überwiegend Gemeinsamkeiten auf. OLFERT beginnt mit dem Planen und Disponieren, wobei BRÖCKERMANN diesen Punkt in zwei aufeinander folgende Aufgaben, der Zielsetzung und Personalplanung, aufteilt. Auch im Bereich der Delegation bzw. der Auftragserteilung stimmen sie überein. Genau wie in der Sicherung der Zusammenarbeit in der Gruppe. Die Unterschiede sind das BRÖCKERMANN den Einfluss, die Kommunikation sowie die Motivation bewusst in den Mittelpunkt stellt. D.h. die Aufgaben der Personalführung werden in jedem Bereich des Gestaltungsrahmens eingesetzt. Das stellt er durch den durchlässigen, gestrichelten Rahmen um die Aufgaben dar. Bei OLFERT ist es nur eine Aufgabe, gleichgestellt mit allen anderen. Jedoch verweist er auf die Kontrolle der Arbeit, welches zugleich als Anerkennung und als Instrument der Korrektur gesehen werden soll.²¹ OLFERT setzt das Wort Kontrolle ein. Doch in Bezug zur Anerkennung entsteht eine Neutralisation die wiederum auf eine Motivation hinausläuft.

Zusammenfassend bestehen überwiegend Gemeinsamkeiten, aber die Aufgaben von OLFERT sind aus der Sicht der Führungskraft mit großer Strenge zu betrachten. BRÖCKERMANN stellt die Personalführung als wechselseitige Beeinflussung von Mitarbeitern und Führungskräften dar. Dies schafft eine Gleichheit aller Personen. Nach welchen Kriterien der Erfolg der Personalführung bewertet werden kann, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

2.3 Erfolgskriterien der Personalführung

Für die Bestimmung der Erfolgskriterien gibt es keine eindeutige und universelle Antwort. Es werden von Unternehmen zu Unternehmen bzw. von Situation zu Situation verschiedene Kriterien als Erfolgskriterien festgelegt. Wichtig ist die Berücksichtigung aller Bereiche wie der sach-, prozess-, struktur- und personenbezogenen Ziele.²²

In der Literatur wird die Effektivität und Effizienz der Führung differenziert. Die Effektivität ist die Leistungswirksamkeit der Führung. Hier wird die wirtschaftliche Wirksamkeit dargestellt. Die Wirksamkeit ist auf die Quantität und Qualität der erbrachten Leistung

²⁰ Vgl. OLFERT, K. (2010), S. 212 f.

²¹ OLFERT, K. (2009), S. 212

²² Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 241

ausgerichtet. Kurz gesagt, die quantitativen und qualitativen Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Maßstab der Bewertung angesetzt.²³ Um die Effektivität zu bestimmen sind vorerst die Organisationsziele und der Erfüllungsgrad festzulegen. Diese werden vom Unternehmen bestimmt. Die wirtschaftlichen Leistungsziele können z.B. der Umsatz und Gewinn sein. Es ist bedenklich eindeutige Ergebnisse dem Führungsstil zuzuordnen.²⁴ Denn wenn die Effektivität bestimmbar ist, ist es nicht richtig auf einen wirksamen Führungsstil zu schließen, da auch die Effizienz der Führung einen bedeutsamen Anteil daran trägt.

Die Führungseffizienz wird durch die Arbeitszufriedenheit gesteigert. Die Effizienz der Führung bezieht sich auf die soziale Wirksamkeit des Führungsverhaltens. In diesem Bereich wird bewertet, wie sich das Führungsverhalten auf die individuellen Ziele der Mitarbeiter auswirkt. Nach OLFERT geben folgende Tatbestände Aufschluss über eine erfolgsbezogene Führung.²⁵ Erfolg ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Dieser wird von jedem Arbeitgeber selbst definiert.

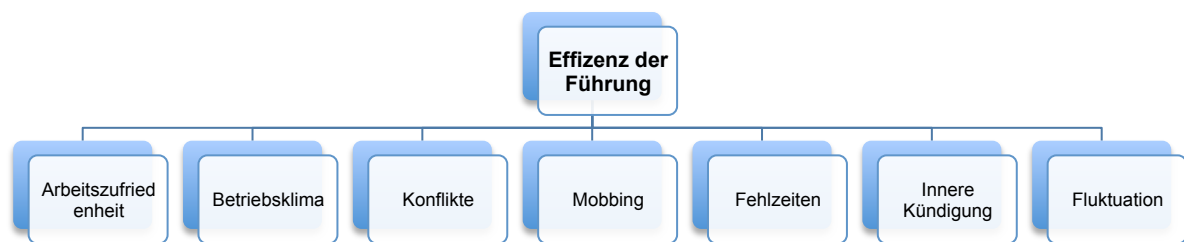


Abbildung 3: Effizienz der Personalführung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OLFERT, K. (2010), S. 281

Die dargestellte Effizienz der Führung (Abbildung 3) sind Indikatoren aus Sicht der Mitarbeiter. Die können vereinzelt auftreten.

2.4 Zusammenfassung

Das Kapitel hat die theoretischen Grundlagen der Personalführung erläutert und dabei verdeutlicht, welcher Aufgabenbereich der Personalführung zugeordnet wird und an welchen Kriterien die Führung bewertet werden kann. Die Personalführung sollte als Ziel haben, Konflikte sinnvoll zu handhaben oder gar prävenieren. Die aus der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter entstehenden Probleme sind der zentrale Bestandteil der Prinzipal-Agenten-Theorie.²⁶

²³ Vgl. OLFERT, K. (2009), S. 280

²⁴ Vgl. OLFERT, K. (2009), S. 280

²⁵ Vgl. OLFERT, K. (2010), S. 280 f.

²⁶ Vgl. BRÖCKERMANN, R. (2009), S. 266

3 Prinzipal-Agenten-Theorie als Hilfsmittel der Personalführung

Das folgende Kapitel erläutert die grundlegende Struktur der Prinzipal-Agenten-Theorie. Die Theorie verdeutlicht die Beziehung zwischen dem Prinzipal (Auftraggeber) und dem Agenten (Auftragnehmer) und zeigt, dass diese durch asymmetrische Informationsverteilung zwischen den beteiligten Personen gekennzeichnet ist. Darüber hinaus werden die Formen der Informationsasymmetrie an den Aufgaben der Personalführung erklärt und Ansätze der Reduktion der Defizite aufgezeigt. Ziel ist es zu verstehen, welche Varianten und Probleme die Prinzipal-Agenten-Theorie beinhaltet und in welchen Fällen sie unterstützen kann.

3.1 Ökonomische Ansätze

In der Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahrzehnten ein neuer Ansatz herausgebildet. Dieser wird informationsökonomischer Ansatz, institutionenökonomischer Ansatz oder New Institutional Economics (NIE) genannt. Der Ansatz entwickelte sich aus der neoklassischen Theorie. Die neoklassische Theorie ging davon aus, dass sie über alle Informationen für ein Treffen mit anderen Parteien verfügte. Somit wurde darauf geschlossen immer rational und optimal zu handeln. Die Befürworter der informationsökonomischen Ansätze machen jedoch darauf aufmerksam, dass Defizite bestehen. Zudem belegen sie, dass eine Vielzahl von ökonomischen Aktivitäten nicht auf dem Markt, sondern in den Organisationen und Unternehmen durchgeführt werden.²⁷ Zusammenfassend betrachten die ökonomischen Ansätze die Analyse der Kosten (Transaktionskostentheorie), die Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten (Prinzipal-Agenten-Theorie) und die Generierung von Ressourcen (ressourcenbasierter Ansatz).²⁸

Die Transaktionskostentheorie erklärt die Entstehung und die Zusammensetzung der Transaktionskosten. Transaktionskosten sind „Kosten, die im Vorfeld (d.h. bei der Anbahnung) bzw. im Verlauf (d.h. für die Ausgestaltung) einer Austauschbeziehung entstehen.“²⁹ Eine solche Beziehung existiert z.B. zwischen Unternehmen und ihren Beschäftigten. Die daraus entstehenden Kosten werden nach der Transaktionskostentheorie in verschiedene Kostenarten unterteilt. Die Unterteilung erfolgt in ex-ante und ex-post Kosten. Ex-ante Transaktionskosten müssen im Vorfeld aufgebracht werden. Sie legen die Grundlage für das Zustandekommen der

²⁷ Vgl. MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2010), S. 54 f.

²⁸ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S.32

²⁹ STOCK-HOMBURG, R. (2008), S.36

Arbeitsbeziehung. Wiederum beschreiben die Ex-post Transaktionen die Kosten, welche für ein Unternehmen während der bestehenden Arbeitsbeziehung anfallen.

Um einem Unternehmen nicht nur Kostenvorteile zu verschaffen, sondern auch strategische Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen, wird der ressourcenbasierte Ansatz herangezogen. Der Ansatz hilft dem Unternehmen bei der Einsetzung von Personalmanagementaktivitäten. Der Ansatz formuliert die These, dass der Erfolg eines Unternehmens sich nach ihren spezifischen und einzigartigen Ressourcen einstellt. Das Ziel des Ansatzes besteht darin, strategische Ressourcen zu generieren bzw. zu erhalten. Die Ressourcen werden in zwei Gruppen unterteilt. Zum Einen tangible Ressourcen, welche physische Güterbestände beschreiben. Die Güter sind leicht zu beschaffen und wiederum leicht zu vermarkten. Ein Beispiel dafür sind Maschinen bzw. Anlagen. Zum anderen gibt es intangible Ressourcen. Diese sind schwer zu erkennen und sehr eng auf das Unternehmen bezogen. Hierbei geht es unter anderem um das Know-How der Angestellten im Unternehmen.³⁰

Der personenbezogene Bereich wird von der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) abgedeckt. Hier besteht die zentrale Herausforderung darin, sicherzustellen, ob die Leistungsbereitschaft der Führungskräfte bzw. Mitarbeitern gegeben ist.³¹ Auf die Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten wird im folgenden Abschnitt detaillierter eingegangen.

3.2 Prinzipal-Agenten-Beziehung

“Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal.”³² Dieses Zitat stammt von PRATT und ZECKHAUSER und stellt die Verbindung des Prinzipals mit dem Agenten komprimiert dar.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert die vertraglichen Beziehungen zwischen den Entscheidungsträgern mit Hilfe formaler Entscheidungsmodelle. Im Mittelpunkt der PAT steht die Lösung und Interpretation der ermittelten Ergebnisse. Auf der Basis eines Produktionssystems wird ein Entscheidungsmodell formuliert. Die Entscheidungsträger verfügen über das Modell nur unvollständige und unterschiedliche Informationen.³³ „In diesem Input-Output-System hängt das Produktionsergebnis (Output) u.a. vom

³⁰ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S. 47 f.

³¹ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S. 43

³² PRATT, J. W. / ZECKHAUSER, R. J. (1985), S. 2

³³ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 27 f.

Arbeitseinsatz des Agenten (Input) ab.“³⁴

Die folgenden fünf Punkte charakterisieren die Theorie:

- (1) „Zwei Entscheidungsträger, Prinzipal und Agent,
- (2) deren Präferenzen im Zeitablauf stabil sind,
- (3) streben bei gegebenen Rahmenbedingungen, eindeutig definierten Verfügungsrechten,
- (4) und einer asymmetrischen Informationsverteilung
- (5) jeweils nach der Maximierung ihres Nutzens.“³⁵

3.2.1 Grundstruktur der Prinzipal-Agenten-Beziehung

Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind im Wirtschaftsleben weit verbreitet. Typische Beispiele sind die Beziehungen zwischen dem Staat und dem Steuerzahlern, Aufsichtsrat und Vorstand, Arzt/Ärztin und Patient/-in, Käufer/-in und Verkäufer/-in sowie Vorgesetzten und Untergebenen.³⁶

Im Gegensatz zu dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Transaktionskostenansatz geht es in dieser Theorie um Delegations- oder Beauftragungsbeziehungen.³⁷ Sehr genau beschreibt SCHNEIDER: „Prinzipal-Agenten-Beziehungen entstehen, wenn mindestens ein Auftraggeber und mindestens ein Beauftragter unter Unsicherheit und bei uneinheitlichem Wissensstand untereinander gemeinsam Ziele erreichen wollen, die nur teilweise gleichgerichtet sind und bei denen teilweise auch der Vorteil des einen, zum Nachteil des anderen werden kann.“³⁸ Diese Arbeit betrachtet den einfachsten Fall, welcher aus zwei Parteien besteht. Die eine Partei, Prinzipal genannt, überträgt der anderen Partei, Agenten genannt, eine bestimmte Aufgabe. Der Prinzipal möchte, dass der Agent die gestellte Aufgabe in seinem Sinne löst bzw. in seinem Sinne entscheidet. Als Gegenleistung erhält der Agent eine Belohnung in Form eines finanziellen Ausgleichs. Bei dem typischen Fall der Prinzipal-Agenten-Beziehung beeinflusst die Entscheidung des Agenten nicht nur den Nutzen des Prinzipals, sondern zugleich den Nutzen des Agenten. Somit kann es dazu kommen, dass der Agent die Aufgabe nicht nur im Sinne des

³⁴ MEINHÖVEL, H. (1999), S. 28

³⁵ KLEINE, A. (1996), S. 28

³⁶ Vgl. KALUZA, B. / DULLNIG, H. / MALLE, F. (2003), S. 18

³⁷ Vgl. MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2010), S. 61

³⁸ SCHNEIDER, D. (1988), S. 1182

Prinzipals durchführt. Ein wichtiges Erfolgskriterium ist die Gestaltung ihrer Beziehung.³⁹ Die zentralen Fragestellungen sind: „Wie soll der Agent die ihm übertragene Aufgabe durchführen? Wie sollen die daraus resultierten Werte zwischen den beiden Parteien aufgeteilt werden? Wie kann sichergestellt werden, dass der Agent tatsächlich im Sinne des Prinzipals handelt?“⁴⁰ Es ist davon auszugehen, dass die Beziehung beider Parteien durch asymmetrische Informationsverteilung, unterschiedlicher Zielverfolgung, differenzierter Risikoeinstellung und individueller Nutzenmaximierung bestimmt ist.⁴¹ Ziel der Prinzipal-Agenten-Theorie ist es, auftretende Probleme aufgrund von Verhaltensunsicherheiten zu analysieren und Möglichkeiten zur Lösung dieser zu erarbeiten. Eine Lösung für diese Probleme ist ein Vertrag, der so gestaltet werden sollte, dass dieser die Anforderungen des Prinzipals erfüllt. Die Gestaltungsmöglichkeiten des Vertrags werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

3.2.2 Vertrag als Grundlage der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent

Ein Vertrag ist das Übereinkommen zwischen zwei Parteien. In diesem Abkommen werden für mögliche auftretende Eventualitäten Vereinbarungen festgesetzt, die im Laufe der Beziehung auftreten können. Es ist wichtig, dass im Vorhinein die zu bearbeitende Aufgabe genau definiert und die Beteiligung am Erfolg festgelegt wird.⁴² Zudem muss ein Vertrag verifizierbare Vertragselemente enthalten, d.h. diese bindenden Elemente müssen prüfbar sein. Des Weiteren besteht seitens des Agenten eine Durchführungsverpflichtung, seitens des Prinzipals eine Entlohnungsverpflichtung.⁴³

Wenn ein Vertrag geschlossen wird, wird in der Analyse a priori nicht davon ausgegangen, dass der Prinzipal und der Agent dieselben Interessen in der Beziehung verfolgen. Wäre dies der Fall würde eine Interessenharmonie zwischen den zwei Parteien bestehen, somit wäre ein Vertrag nicht nötig. Der Prinzipal würde dem Agenten eine Aufgabe übertragen ohne jegliche vertragliche Bindung. Er würde den Agenten auf einige wesentliche Dinge aufmerksam machen. Der Agent wäre bestrebt, diese Aufgabe mit demselben Antrieb bestmöglich ausführen.⁴⁴

Die Informationsasymmetrie hat eine besondere Bedeutung für die Vertragsgestaltung. Informationsasymmetrie ist, wenn mindestens eine Partei über Informationen verfügt, die

³⁹ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 11 f.

⁴⁰ PRATT, J. W. / ZECKHAUSER, R. J. (1985), S. 8

⁴¹ Vgl. PICOT / NEUBERGER (1995), S. 15

⁴² Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 13

⁴³ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S.

⁴⁴ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 20

der anderen Partei nicht vorliegen.⁴⁵ Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass ein adäquates Verhalten der Parteien in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung nicht durch Versprechungen induziert werden kann. Der Prinzipal ist im Allgemeinen nicht in der Lage den Agenten vor Aufgabenerfüllung vollständig und fehlerfrei einzuschätzen. Ebenso kann der Prinzipal den Agenten auch während und nach der Aufgabenerfüllung nicht vollständig überwachen. Doch darauf wird im nächsten Abschnitt genauer eingegangen. Eine komplette Kontrolle ist nicht immer möglich. Um dem Agenten jedoch einen Anreiz zu geben, um im Sinne des Prinzipals zu handeln, muss der Prinzipal dem Agenten entsprechende Verhaltensanreize bieten. „Folglich kann jede Aufgabendelegation zwischen den beiden Parteien als Versuch der Präferenz- und Interessenangleichung interpretiert werden. Durch eine geschickte Vertragsgestaltung versucht der Prinzipal dabei, denkbare Zielkonflikte abzuschwächen und eine möglichst effiziente Aufgabenerfüllung durch den Agenten zu erwirken.“⁴⁶

Der Vertrag verpflichtet den Agent, die ihm übertragene Aufgabe für den Prinzipal durchzuführen. Er berücksichtigt alle Bedürfnisse und Wünsche beider Parteien. Zudem ist es wichtig, dass der Vertrag auf verifizierbaren Vertragselementen beruht.⁴⁷ Somit ist ein Vertrag verifizierbar⁴⁸, wenn ein vermuteter oder behaupteter Sachverhalt nachgewiesen werden kann. Damit ist gegeben, dass eine außen stehende Person Vertragsgrößen beurteilen kann. Dies garantiert, dass jede Partei einen Bruch des Vertrages vor Gericht anzeigen kann. Weiterhin gehen wir davon aus, dass der Prinzipal und der Agent jeweils nach individueller Nutzenmaximierung streben. Den eigenen Nutzen in den Vordergrund zu stellen, kann zu Interessenkonflikten führen.⁴⁹

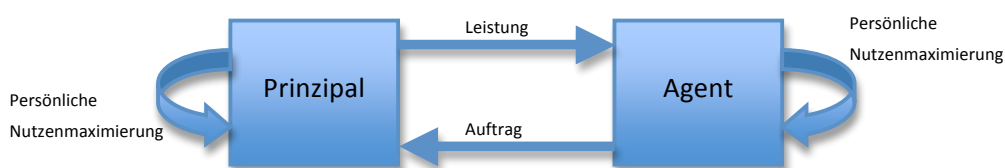


Abbildung 4: Prinzipal-Agenten-Beziehung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an RICHTER / FURUBOTN (2003), S. 30 f. & MEINHÖVEL (1999), S. 7

In der Abbildung 4 ist die Prinzipal-Agenten-Beziehung als gegenläufiger Kreislauf dargestellt. Der Prinzipal fordert Leistung vom Agenten. Der Agent ist bereit diese

⁴⁵ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S.43

⁴⁶ LIETKE, B. (2009), S. 51

⁴⁷ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 13

⁴⁸ Verifizierung (lat. Veritas „Wahrheit“ und facere „machen“)

⁴⁹ Vgl. RICHTER / FURUBOTN (2003) S. 30 f. & MEINHÖVEL (1999), S. 7

Leistung zu erfüllen, jedoch wird diese durch seine persönliche Nutzenmaximierung zu seinen Gunsten beeinflusst. Hingegen strebt auch der Prinzipal nach persönlicher Nutzenmaximierung und nimmt dadurch Einfluss auf die Auftragserfüllung. Infolgedessen entstehen überwiegend Interessenkonflikte. Der Prinzipal versucht seinen Anteil am Kooperationsgewinn zu maximieren. Zum einen wird er versuchen die Entlohnung des Agenten möglichst gering zu halten. Zum anderen wird er an einem hohen Arbeitseinsatz des Agenten interessiert sein. Somit bekommt die Verifizierbarkeit von Vertragselementen in dieser Beziehung eine ausschlaggebende Bedeutung. Die Interessenkonflikte sind nach Vertragsabschluss nicht von großer Relevanz, da der Vertrag eine Verhaltenssicherheit und Durchsetzbarkeit gewährleistet.⁵⁰ Hingegen wäre eine Vertragssicherheit nicht gegeben, wenn die Vertragselemente nicht verifizierbar sind. Das kann zum Beispiel in der Geschäftsführer-Mitarbeiter-Beziehung auftreten. Der Geschäftsführer/-in sichert dem Mitarbeiter, eine Lohnerhöhung bei gewissenhafter Aufgabenerfüllung zu. Auch wenn in diesem Fall beide Parteien die Gewissenhaftigkeit sehen konnten, ist es sehr schwierig einem Gericht zu beweisen bzw. darzulegen, dass die Sorgfaltspflicht nicht erfüllt wurde. Das Ziel des Prinzipals muss es sein den Vertrag so zu gestalten, dass das strategische Handeln des Agenten konform mit seinen Zielen ist.⁵¹ Strategisches Handeln bedeutet, dass der Prinzipal bei seinen Entscheidungen die Wechselwirkung der Interaktion mit dem Agenten einbezieht. Kurz gesagt, der Prinzipal berücksichtigt mögliches Verhalten des Agenten bei der Aufgabenerfüllung.

Auch der Agent versucht alle Kosten zu berücksichtigen, die er für seinen Arbeitseinsatz aufwendet. Sein Ziel ist es, seine Entlohnung abzüglich seiner Arbeitskosten zu maximieren. Dieses hat zur Folge oder als Voraussetzung, dass er an einem möglichst niedrigem Arbeitseinsatz interessiert ist und dafür einen bestimmten Gewinn erzielt. Hingegen wird der Agent nur die Aufgabe annehmen, wenn er einen Reservationsnutzen davonträgt. Reservationsnutzen ist der erwartete Nutzen aus der Beziehung Prinzipal-Agent der mindestens so groß ist wie der Nutzen, der aus einer alternativen Beziehung erzielt werden könnte. Der Prinzipal muss sich als Ziel setzen, dass das strategische Handeln des Agenten mit seinen Zielen übereinstimmt. Hierzu muss das spezifische Entlohnungssystem, welches im Vertrag enthalten ist so zusammengestellt werden, dass es den Agenten bei der Aufgabendurchführung beeinflusst. Ziel des Prinzipals ist es, eine Verhaltensänderung des Agenten zu erreichen. Dies kann durch die Erhöhung der

⁵⁰ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 13

⁵¹ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 17

Beteiligung des Agenten am Erfolg gesteuert werden.⁵² Die Anforderung an den Vertrag wird in der Prinzipal-Agenten-Theorie als Anreizkompatibilitätsbedingung bezeichnet. Die Bedingung versichert, dass der vom Prinzipal gewünschte Arbeitseinsatz vom Agenten erbracht wird.⁵³ In der Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten entstehen nicht nur Interessenkonflikte durch persönliche Gewinnmaximierung, sondern auch durch Informationsasymmetrien. Wenn dieses Defizit der asymmetrischen Information vorhanden ist, sollte es ebenfalls in der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden.

3.3 Darstellung von Koordinationsdefiziten

In der Literatur unterscheidet man zwischen symmetrischer und asymmetrischer Information. Der einfachste Fall ist die symmetrische Information. Hier stehen dem Prinzipal alle Informationen zur Verfügung, die im Laufe der Beziehung für die Steuerung des Agenten relevant sind. Im Fall der asymmetrischen Information besitzt der Prinzipal ein Informationsdefizit.⁵⁴ Im folgenden Teil sollen die Aufgaben der Personalführung mit den asymmetrischen Informationen in Verbindung gebracht werden. Es soll untersucht werden, ob die verschiedenen Asymmetrien Einfluss auf die Koordinationsdefizite in der Personalführung nehmen und welche Probleme entstehen.

3.3.1 Hidden characteristics

Annahmen für diese Ex-ante-Informationsasymmetrie sind: der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten beobachten, jedoch kann er die Aufgabendurchführung nicht beurteilen, da gewisse Eigenschaften des Agenten nicht beobachtbar sind. In der Literatur bezeichnet man diese Informationsasymmetrie *hidden characteristics*. Das Informationsdefizit besteht vor Vertragsabschluss, da der Agent im Allgemeinen besser über seine persönlichen Eigenschaften informiert ist. In der zeitlichen Struktur des Grundmodells kann dieser Fall wie folgt berücksichtigt werden.

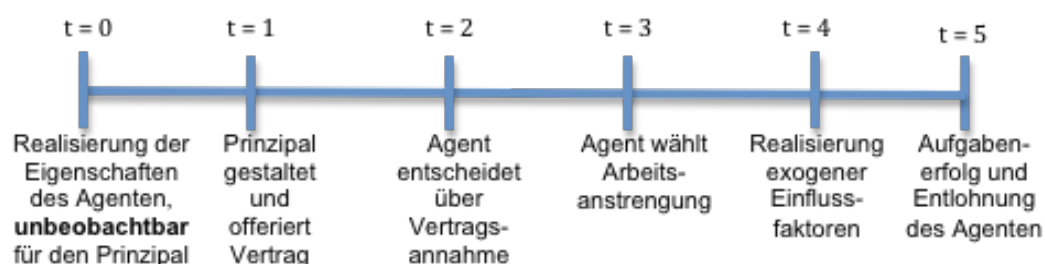


Abbildung 5: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Eigenschaften des Agenten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JOST, P.-J. (2001), S. 30

⁵² Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 17

⁵³ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 19

⁵⁴ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 21

Vor der Vertragsgestaltung wurde „[...] zum Zeitpunkt $t=0$ angenommen, dass die Eigenschaften des Agenten durch eine exogene Zufallsentscheidung der Natur festgelegt werden. In spieltheoretischer Terminologie charakterisieren die Eigenschaften eines Agenten auch seinen Typ.“⁵⁵ Doch wie das Verhalten/Handeln von dem einzelnen Typen umgesetzt wird, weiß nur der Agent selbst. Dies ist eine nicht-verifizierbare persönliche Information des Agenten. Auf den ersten Blick nimmt diese Asymmetrieform keinen Einfluss auf die Personalführung. Denn die Einstellung von Personen ist kein Bestandteil dieser. Die Einstellung der Mitarbeiter sollte nach logischem Vorgehen vor der Führung geschehen. Für den Prinzipal sind bedeutende Eigenschaften des Agenten bei Vertragsabschluss unbekannt. Dazu gehören u.a. Fähigkeiten und Qualifikation. Als Unterstützung werden Personalauswahlverfahren durchgeführt. Doch dadurch ist es nur begrenzt möglich die Fähigkeiten und Potenziale der Bewerber einzuschätzen.⁵⁶ Bezogen auf die Personalführung betrachten wir das Beispiel in dem ein neuer Leiter in einer Abteilung eingestellt wird. Der/Die neue Abteilungsleiter/-in hat nur ein geringes Vorwissen über seine Mitarbeiter. Muss jedoch Aufgaben, nach den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter an diese verteilen. Ihm bleibt nur die Möglichkeit des ersten Eindrucks. Der Abteilungsleiter muss auf das Verhalten seiner Mitarbeiter vertrauen, wie sich die verschiedenen Typen geben und seine Schlüsse daraus ziehen. Durch diese schwierige Situation kann es in beiden Beispielen zur Auswahl von ungeeigneten Vertragspartnern kommen.

In dem Informationsdefizit des verborgenen Charakters besteht für den Prinzipal die Gefahr der *adversen Selektion*. Es wird ein Vertrag durch den Prinzipal erstellt, welcher für den durchschnittlichen Typen von Agenten ausgelegt ist. Nun wäre es möglich, dass ein Agent seine schlechten Eigenschaften verheimlicht und die guten vorspielt. Hingegen würde ein Bewerber mit guten Eigenschaften den Vertrag nicht annehmen.⁵⁷ Ziel des Prinzipals ist es vor Vertragsschluss die Partner genau zu beobachten und den geeigneten Vertrag zum gewünschten Personal zu finden.

3.3.2 Hidden intention

Die *hidden intention* ist die zweite Form der Asymmetrien. In vielen Büchern wird sie gar nicht erwähnt.⁵⁸ Ein herleitender Nachweis ist, dass es auch ein Bestandteil der verborgenen Aktionen, Informationen und Charakteristiken ist. Hierbei hat der Prinzipal

⁵⁵ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 28

⁵⁶ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S. 44

⁵⁷ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 28

⁵⁸ Vgl. JOST, P.-J. (2001) oder MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2010)

unvollständige Informationen über die Absichten und Motive des Agenten.⁵⁹ Die *hidden intention* nimmt Einfluss auf fast alle Aufgaben der Personalführung. Besonders in der Personalplanung ist es schwierig die Mitarbeiter den Aufgaben zuzuteilen. Auch in der Bildung von Gruppen schafft die Asymmetrie Defizite. Ziel des Abteilungsleiters ist es harmonisch, sich gut ergänzende Konstellationen zu schaffen. Auch hier besteht die Gefahr der *adversen Selektion*.

3.3.3 Hidden action

Bei dieser Art der Informationsasymmetrie sind die Arbeitsanstrengungen für den Prinzipal unbeobachtbar. Es sei denn, es werden hohe Kosten für die Beobachtung akzeptiert. Diese verborgenen Handlungen des Agenten werden als *hidden action* bezeichnet. Die folgende Abbildung 6 zeigt einen intertemporalen Verlauf der Interaktion bei unbeobachtbarem Verhalten des Agenten. Hier ist auch zu sehen, dass das Defizit nach Vertragsabschluss durch das Verhalten des Agenten ausgelöst wird.

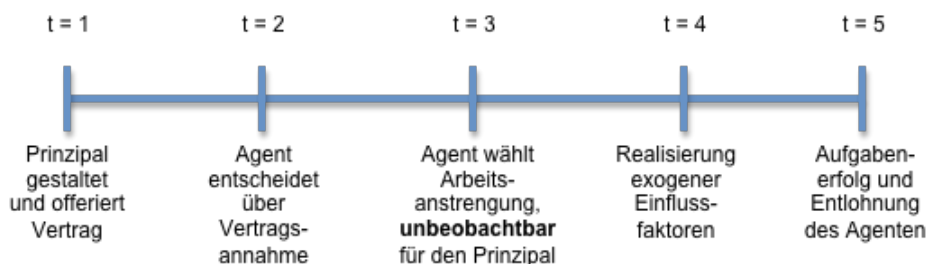


Abbildung 6: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbarem Verhalten des Agenten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JOST, P.-J. (2001), S. 26

Es wird davon ausgegangen, dass das unbeobachtbare Verhalten zum Zeitpunkt t=3 nicht verifizierbar ist. Somit kann und sollte der Prinzipal den Vertrag nicht auf den Arbeitseinsatz des Agenten auslegen. D.h. die Entlohnung des Agenten zum Zeitpunkt t=5 ist nicht von seinem Engagement abhängig. Es besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Agenten und dem Erfolg bzw. Misserfolg der Aufgabendurchführung, da neben dem Verhalten des Agenten auch exogene Faktoren eine Rolle spielen. Einen Fehler bzw. Misserfolg kann der Agent mit störenden exogenen Faktoren erklären. Aus diesem Grund kann der Prinzipal nicht aus dem Aufgabenerfolg auf das Handeln des Agenten schließen. Es ist somit nicht von Vorteil, wenn das Verhalten des Agenten zum Gegenstand des Vertrages gemacht wird. In diesem Fall könnte der Agent das Informationsdefizit zum Nachteil des Prinzipals

⁵⁹ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S. 44

auslegen. Dieses wird als moralisches Risiko bezeichnet. Das Ziel des Prinzipals sollte es jedoch sein, ein solches Risiko zu beschränken. Dieses kann er bei der Gestaltung des Vertrages einbeziehen und zugleich das strategische Verhalten des Agenten berücksichtigen. In der Vertragsgestaltung würde der Prinzipal die Vorteile für sich maximieren. Der Prinzipal sollte nicht nur ergebnisorientiert handeln, sondern auch an verifizierbaren Informationen der Aufgabendurchführung interessiert sein. Hierbei ist es gleichgültig, ob die Informationen mit exogenen Faktoren in Bezug stehen oder unmittelbar mit dem Arbeitseinsatz des Agenten. Es sollte nur wichtig sein, dass sich Anhaltspunkte ergeben, die zum Erfolg der Aufgabendurchführung beitragen.⁶⁰ Auch die verborgenen Aktivitäten sind in der Personalführung wiederzufinden. In der Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Gruppe tritt diese Asymmetrie häufig auf. Hier ist es schwierig, die Einzelleistungen von Teammitgliedern aus dem Gruppenergebnis abzuleiten. Auch bei Aufgaben die durch eine Person durchgeführt werden, kommt es zu Problemen, wenn das Handlungsergebnis nicht eindeutig die Leistung des Agenten widerspiegelt.

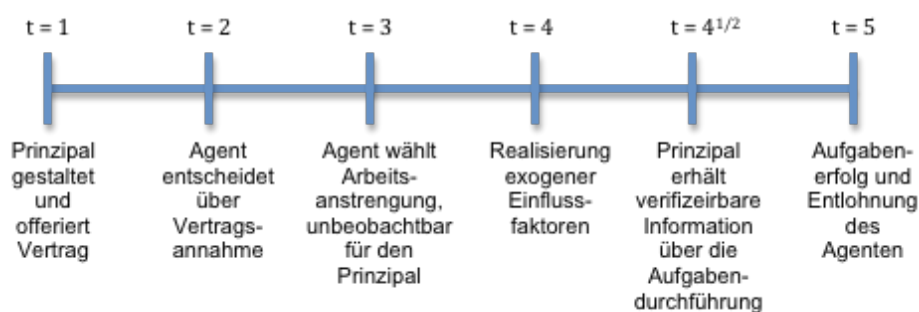


Abbildung 7: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbarem Verhalten des Agenten und zusätzlichen Informationen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JOST, P.-J. (2001), S. 27

In der abgebildeten Interaktion zwischen dem Prinzipal und dem Agenten sind die zusätzlichen verifizierbaren Informationen im Zeitpunkt $t=4 \frac{1}{2}$ zu erkennen. Hier wird angenommen, dass diese Informationen positiv in die Vertragsgestaltung mit einfließen. Es ist natürlich möglich, dass diese zusätzlichen Informationen keinen eindeutigen Rückschluss auf den Einsatz des Agenten erlauben. Diese Informationen unterliegen zufälligen Schwankungen. Der Nutzen dieser Informationen ist aus Sicht der Anreizgestaltung positiv. Wenn der Prinzipal die Entlohnung des Agenten auf diese Information ausrichtet, entsteht für den Prinzipal ein neues Risiko. Dieses hat negative Auswirkungen auf die Risikoverteilung und sollte aus diesem Blickwinkel nicht genutzt

⁶⁰ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 26 f.

werden.⁶¹ Diese zusätzlichen Informationen können, müssen aber nicht der Koordination des Angestellten beitragen.

3.3.4 Hidden information

Der Begriff Information kann auf unterschiedliche Weise definiert werden. WITTMANN definiert Information als „zweckorientiertes Wissen“, wobei eine Zweckorientierung nicht immer sofort zu erkennen ist.⁶² *Hidden information* ist die vierte Art der asymmetrischen Informationsverteilung. In diesem Fall ist es für den Prinzipal möglich das Verhalten des Agenten zu beobachten, jedoch kann er dieses nicht unmittelbar beurteilen. Dem Prinzipal fehlen Kenntnisse und Informationen, die sich der Agent während der Aufgabendurchführung angeeignet hat, um den Agenten hinreichend bewerten zu können. Das Defizit der genauen Arbeitsabläufe ist bei den Führungskräften weit verbreitet. Jedoch ist es auch nicht die Aufgabe einer Führungsperson, die einzelnen Arbeitsschritte nachzuvollziehen. Sie ist zuständig für die Begleitung und Unterstützung bei Aufgaben bis hin zur vollständigen Bearbeitung und Kontrolle. Durch dieses Defizit ist es jedoch für den Prinzipal sehr schwierig den Erfolg der Aufgabe einzustufen.⁶³ In der folgenden zeitlichen Abfolge ist gezeigt, dass das Informationsdefizit nach dem Vertragsabschluss entsteht.

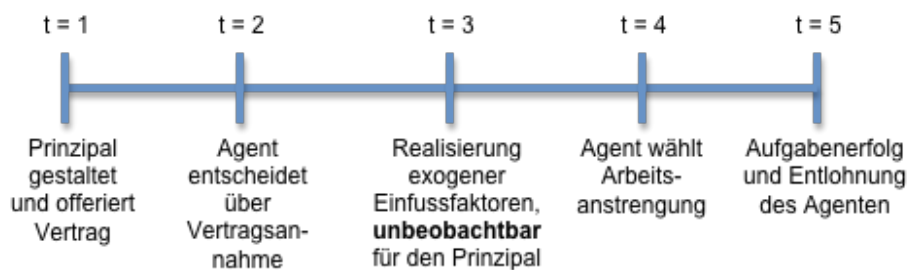


Abbildung 8: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Informationen des Agenten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JOST, P.-J. (2001), S. 30

Da es für den Prinzipal schwierig ist das Ergebnis der Aufgabe zu beurteilen, wird der Agent im Allgemeinen seinen optimalen Arbeitseinsatz von der Realisierung der exogenen Faktoren abhängig machen. Wie bei den verborgenen Aktivitäten tritt auch hier das moralische Risiko auf. Falls die Aufgabendurchführung für den Agenten zum

⁶¹ Vgl. JOST, P. J.(2001), S. 25 ff.

⁶² Vgl. MEINHÖVEL, H. (1999), S.14

⁶³ Vgl. STOCK-HOMBURG, R. (2008), S. 44

Misserfolg wurde, könnte er angeben, dass aufgrund schlechter exogener Einflüsse kein hoher Arbeitseinsatz geleistet werden konnte. Real waren die exogenen Einflüsse jedoch besonders günstig und sein Arbeitseinsatz war tatsächlich zu gering, um Erfolg in der Aufgabendurchführung zu haben. Der Agent spekulierte durch die äußeren Einflüsse die Aufgabe trotzdem durchzuführen. Entsprechend den *hidden characteristics* erhält der Agent auch hier diverse Informationen und je nach Informationen passt der Agent seinen Typ an. Auch hier muss der Prinzipal trotz beobachtbarer Informationen versuchen, das strategische Verhalten des Agenten bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen. Zusammenfassend wird der Typ des Agenten über die privaten Informationen sowie über die Realisierung der äußeren Faktoren bestimmt. In der schon zuvor beschrieben *adversen Selektion* ist es auch hier ein Vorteil für den Prinzipal, wenn er den Typen des Agenten kennt. Auch hier kann der Prinzipal nicht davon ausgehen, dass der Agent ehrlich ist. Der Agent wird dem Prinzipal nur für ihn nützliche, d.h. positive Informationen weitergeben. Somit sollte es das Ziel des Prinzipals sein, den Vertrag so zu gestalten, dass der Agent bei positiven Informationen trotzdem einen Anreiz hat, mehr Einsatz zu zeigen als in einer Situation in der er negative Informationen erhält. Mit dieser Gestaltung sollte es gelingen das moralische Risiko einzuschränken.

3.4 Reduktion der Defizite

Es gibt eine Reihe von Ansätzen, welche die Defizite hinsichtlich der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, abschwächen. Einige Ansätze sind mit Kosten verbunden. Andere motivierende Aspekte sind die Ergebnisbeteiligung des Agenten, die Lohngerechtigkeit und die faire Gestaltung des Arbeitsvertrages.⁶⁴ Zudem trägt die Art der Kommunikation zur Reduzierung der Defizite bei.

3.4.1 Methode *agency costs*

Besonders zu beachten sind die *agency costs*. „D.h. Kosten, die bei der Ableitung und Implementierung geeigneter Anreiz- und Überwachungs- oder Kontrollsysteme entstehen und / oder nach Einsatz dieser Systeme als Differenz zum Wohlfahrtsmaximum auftreten.“⁶⁵ Anreizsysteme werden durch die Gestaltung eines Vertrages hervorgerufen. Die Gestaltung sollte den Agenten dazu bewegen, im Sinne des Prinzipals zu handeln.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. OLFERT, K. (2010), S. 280 ff.

⁶⁵ MARTEN, K.-U. / QUICK, R. / RUHNKE, K. (2007), S. 34

⁶⁶ Vgl. MARTEN, K.-U. / QUICK, R. / RUHNKE, K. (2007), S. 35

Überwachungs- und Kontrollkosten (monitoring expenditures)	Vertragskosten (bonding expenditures)	Residualverlust (residual loss)
Kosten für: - Ausgestaltung, Implementierung, Aufrechterhaltung eines Kontrollsystems - Überwachung von Effektivität des Kontrollsystems	Kosten für: - Anbahnung, Abschluss, Ausgestaltung von Verträgen - Überwachung der Vertragseinhaltung	Kosten für: - Überwachungs- und Rechenschaftsaufwand vom -Auftragnehmer

Tabelle 1: *agency costs*

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an MARTEN, K.-U. / QUICK, R. / RUHNKE, K. (2007), S. 34

Die *agency costs* sind Kosten der Auftragsbeziehung, diese werden in drei Arten unterteilt. Die *monitoring costs* entstehen bei der Durchführung von Kontrollaktivitäten durch den Auftraggeber. Das Verlangen nach Kontrolle tritt auf, wenn die Spanne zwischen geleistetem und gewünschtem Ergebnis zu groß wird. Beispielsweise kann ein Bauunternehmen seinen Bauleitern Poliere zur Überwachung der geforderten Leistungen auf den Baustellen zur Verfügung stellen, um so den strikten Vorgaben der Auftraggeber nachzukommen. Dieser Polier verursacht dem Bauunternehmen vorerst zusätzliche Kosten. Durch seine kontinuierliche Kontrollfunktion treten hingegen weniger Mängel auf. Somit reduzieren sich die nachträglichen Kosten der Mängelbeseitigung. Für die Gestaltung von Verträgen, der Abschluss von Verträgen sowie die Kontrolle der Vertragsinhalte sind die *bonding costs* eingerichtet. Die Restgröße ist der *residual loss*. Der verbleibende Verlust entsteht, wenn der Auftragnehmer einen anderen Weg der Aufgabendurchführung gewählt hat, als einen die den Nutzen des Auftraggebers maximiert hätte.⁶⁷ Diese Kosten helfen dem Prinzipal die Asymmetrien zu verringern und den Agenten zu kontrollieren bzw. zu überprüfen.

3.4.2 Reduzierung durch adverse Selektion

Eine geeignete Vertragsgestaltung reduziert auch das Problem der *adversen Selektion*. Entweder gestaltet der Prinzipal verschiedene Verträge (Aufgabenangebote) und bietet diese dem Agenten an, wobei der durch seine Auswahl private Informationen preisgibt. Hierfür wird der Fachbegriff *screening* verwandt. Ebenso könnte der Agent seine privaten Informationen, zum Beispiel sein handwerkliches Geschick für bestimmte Bereiche schon im Vorfeld der Vertragsvereinbarung preis geben. Dies bedeutet, dass der Prinzipal den Vertrag (Aufgabenverteilung) an den Agenten anpassen kann. Der Fachbegriff hierfür ist

⁶⁷ Vgl. MEINHÖVEL, H. (1998), S. 42

das *signalling*.⁶⁸

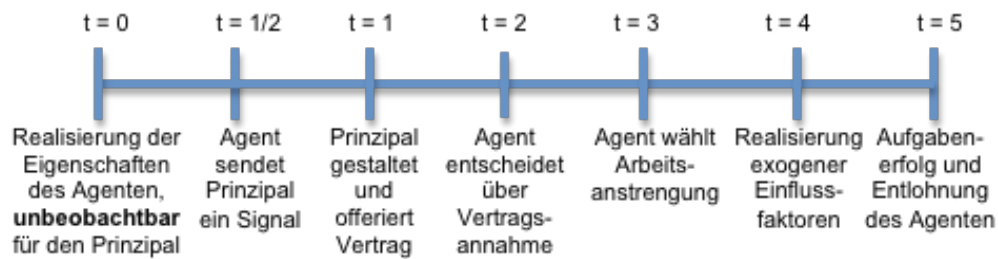


Abbildung 9: Interaktion zwischen Prinzipal und Agent bei unbeobachtbaren Eigenschaften und Signaling des Agenten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an JOST, P.-J. (2001), S. 29

In dieser Abbildung ist der Zeitpunkt $t=1/2$ hinzugekommen. Zu diesem Punkt sendet der Agent ein Signal an den Prinzipal. Der Prinzipal nimmt dieses Signal an, jedoch kann er nicht unmittelbar feststellen, ob die Informationen vom Agenten wahrheitsgemäß angegeben wurden. Trotzdem sind dies nützliche Informationen, denn es muss nicht berücksichtigt werden, dass der Agent sich als informierende Partei strategisch verhält. Der Agent wird keine privaten Informationen preisgeben, die bei Bekanntwerden für ihn negative Konsequenzen in der Vertragsbeziehung haben könnten. Vielmehr wird der Agent versuchen durch sein Handeln, die schlechten Eigenschaften zu überspielen. Hingegen wird ein Agent die Signale so setzen, dass mit der Enthüllung der privaten Informationen, positive Konsequenzen für den Vertragsabschluss entstehen. Allerdings ist die bloße Enthüllung nicht glaubwürdig und er sollte diese durch sein Verhalten untermauern.⁶⁹ Die beiden Methoden sind Mittel unter Beachtung der Agentenkosten, um genauere Eigenschaften des Agenten zu erfahren. Dies hat zur Folge, dass für den Prinzipal (Bsp. Abteilungsleiter) die Personalplanung und Delegation erleichtert wird.

3.4.3 Leistungsbezogene Entlohnung

Eine effektive Methode, Mitarbeiter zu motivieren, besteht darin ein interessantes Entlohnungssystem zu strukturieren. Dieses soll für entsprechend qualifizierte attraktiv sein und auf unpassend qualifizierte Mitarbeiter unattraktiv wirken. Motivierte Mitarbeiter schaffen in dem Verhältnis Mitarbeiter-Vorgesetzter Vertrauen. Durch das bestehende Vertrauen sinkt das Bedürfnis nach Kontrolle und somit auch die *agency costs*. Die

⁶⁸ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 28 f.

⁶⁹ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 29

einfachste Form der leistungsabhängigen Entlohnung ist der Stücklohn. Die Mitarbeiter werden nach ihrem fertig gestellten Produkten bezahlt. Das Einkommen des Mitarbeiters passt sich je nach produzierter Menge an. Ein Beispiel hierfür ist eine Konstellation zwischen einem hoch qualifizierten und einem niedrig qualifizierten Mitarbeiter. Der hochqualifizierte Mitarbeiter schafft es zehn Fenster am Tag zu produzieren, ein weniger qualifizierter Mitarbeiter nur drei Fenster. Der hochqualifizierte Angestellte verdient 258,90 € pro Tag, der andere bei einem Stückpreis von 25,89 € nur 77,67 € pro Tag. Der hochqualifizierte Angestellte hat eine höhere Motivation an dieser Aufgabe, als der andere. Somit wird der hochqualifizierte Mitarbeiter sich bei dieser Aufgabe in den Vordergrund stellen. Wenn aber beide Mitarbeiter sich falsch einschätzen, d.h. beide stufen sich bei sechs Fenstern am Tag ein, verändert sich das Verhältnis. Bei diesen Selbsteinschätzungen würden sich beide Angestellte für die Aufgabe melden. Dabei könnte aber auch der Hochqualifizierte vom niedrigen Stücklohn abgeschreckt werden, da seine fälschliche Selbsteinschätzung zu einer zu geringen Entlohnung führen würde. Die leistungsbezogene Entlohnung hat demgegenüber aber auch den Vorteil, dass der Arbeitgeber, trotz des Informationsdefizits des Arbeitnehmers, keine zusätzlichen Informationen sammeln muss und somit auch keine zusätzlichen Kosten entstehen. Die Anreize des Mitarbeiters seine Eigenschaften zu zeigen werden automatisch gesetzt.⁷⁰

3.4.4 Kommunikation als Defizit

Unterstützend für die Delegation ist die personale und funktionale Autorität der Führungskraft. Zur personalen Autorität zählt die Ausstrahlungskraft, das Wertschöpfungsverhalten, Erfahrung, Zugänglichkeit u.v.m. Doch die Autorität kann gefährdet sein, wenn nur personelle Autorität vorhanden ist. Eine Führungskraft muss auch fachliche Qualifikation vorweisen.⁷¹ Der Aufgabenbereich der Zusammenarbeit in der Personalführung verzeichnet nur Erfolg, wenn verschiedene Kriterien beachtet werden. Die Zufriedenheit im Arbeitsumfeld ist ein Kriterium. Zufriedenheit soll schon bei der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden. Wenn der Agent nicht zufrieden ist, dann entstehen innere Konflikte. Diese können zu einer inneren Kündigung führen, welche die vorzeitige Beendigung des Arbeitsvertrages zur Folge haben könnte.

Der anzustrebende Idealfall der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die vollkommene Symmetrie.⁷² Diese wird durch Informationen und die zuvor genannten Ansätze versucht zu erreichen. Doch während der Bearbeitung der Prinzipal-Agenten-Theorie in Bezug auf

⁷⁰ Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 398 ff.

⁷¹ Vgl. OLFERT, K. (2010), S. 276 f.

⁷² Vgl. JOST, P.-J. (2001), S. 20 f.

die Koordinationsdefizite in der Personalführung ist aufgefallen, dass es nicht immer möglich und insbesondere für den Agenten nicht unbedingt erstrebenswert ist, eine Symmetrie zu schaffen. Des Weiteren soll die Führungskraft in der Lage sein, zu beauftragen und bei Problemen zu unterstützen, sowie zu führen, jedoch kann auch ein Koordinationsdefizit zu einem erfolgreichen Arbeitsverhältnis beitragen. Gleichwohl sollte es das Ziel sein, dieser Symmetrie so nah wie möglich zu kommen.

Auch in der Kommunikation zwischen Prinzipal und Agenten kann es unbewusst zu interpersonellen Asymmetrien kommen. Selbst wenn der Prinzipal durch transparente Verträge versucht, alle Defizite zu minimieren, werden die aufgenommenen Informationen von dem einen Agenten anderes interpretiert als von dem Anderen. Hierbei unterstützt das bekannteste Modell von Schulz von Thun, das Kommunikationsquadrat. Das Modell wird in die Kommunikationspsychologie eingeordnet und ist bekannt als das Vier-Ohren-Modell.



Abbildung 10: Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun

Quelle: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=122&clang=0 (04.05.2011)

Egal was für eine Aussage getätigt wird, die Aussage enthält immer 4 Botschaften. Zum einen die Botschaft der Sachebene. Die Sachinformation beinhaltet, worüber ich informiere. Die zweite ist die Selbstkundgabe, welche anzeigt, was der Sender von seiner Person zu erkennen gibt. Die dritte Botschaft beinhaltet einen Beziehungshinweis. Dort wird verdeutlicht, was von dem Empfänger gehalten wird und wie man zu ihm steht. Der letzte Inhalt der Botschaft ist der Appell. Dieser sagt genau aus, was bei der anderen Person erreicht werden möchte. Wie in der oberen Abbildung 10 zu sehen, geht die Nachricht von vier Schnäbeln aus und wird von vier Ohren des Empfängers aufgenommen. Die Qualität einer Nachricht hängt sowohl von dem Sender, als auch von dem Empfänger ab. Der Idealfall der Kommunikation tritt auf, wenn diese ohne Missverständnisse erfolgt. Zur klaren Zielsetzung der Personalführung gehört die genaue Definition der Aufgabe. Doch was nützt eine genaue Aufgabenstellung, wenn der Sender

mit dem Empfänger auf der Sachebene nicht kommunizieren kann oder der Empfänger die ausgeführten Sachverhalte nicht aufnimmt. Die Sachebene spielt eine große Rolle im Bereich der Delegation. Es ist wichtig, um die Aufgabe nach genauen Vorgaben zu erarbeiten. Der Empfänger kann auf dem Sachohr mit dem Kriterium der Sachkundgabe reagieren. D.h. die Äußerung von dem Empfänger spiegelt seine Persönlichkeit wieder, z.B. Gefühle, Eigenarten oder Bedürfnisse. Durch die Beziehungsseite wird der Beziehungsstatus erkenntlich. Hierbei ist die Formulierung, der Tonfall, die Mimik und die Gestik von großer Bedeutung. Durch diese Kriterien wird dem Beziehungsohr Wertschätzung oder Ablehnung sowie Achtung oder Missachtung vermittelt. In der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten sind diese Kriterien unbedingt zu beachten. Mit dieser Seite des Kommunikationsquadrates werden die Grundlagen für ein respektvolles und sachliches Verhalten geschaffen. Um Einfluss auf den Empfänger zu nehmen, wird die Appellseite angesprochen. Hier werden Wünsche, Hinweise oder Anweisungen vom Sender mitgeteilt.⁷³ Die Anweisungen für eine Aufgabe sind klar und genau darzulegen, damit das gewünschte Ergebnis entsteht.

Auch durch diese vier Seiten des Kommunikationsquadrates werden Lücken in den Asymmetrien der Prinzipal-Agenten-Beziehung geschlossen, sowie in der Personalführung. Der Prinzipal sollte sich bewusst sein, dass die vier Seiten der Kommunikation immer vorhanden sind. „Man kann nicht, nicht kommunizieren!“⁷⁴ Darüber hinaus hat derselbe Appell bei jedem Agenten eine andere Wirkung. D.h. bei gleicher Aufgabenstellung wird es immer wahrscheinlich bleiben, dass die Arbeitsergebnisse unter den einzelnen Agenten variieren. Gleichzeitig ist das Verständnis für eine gestellte Aufgabe immer abhängig von der Beziehung zwischen den agierenden Personen. Die neutrale Aufgabenstellung durch den Prinzipal könnte beispielweise lauten zehn Produkte herzustellen. Der Agent zu dem eine positive Beziehung besteht, könnte dies als ein Vertrauensbeweis empfinden, dass gerade er ausgewählt wurde, um den Auftrag zu erledigen und kein anderer außer ihm es hätte erledigen können. Der Agent mit einer negativen Beziehung könnte dieselbe Aufgabenstellung als zusätzliche Last empfinden, dass gerade er diesen Auftrag in diesem Umfang erledigen muss, den jeder andere im Unternehmen auch hätte ausführen können.

Es ist für den Prinzipal nicht möglich diese vier Seiten der Kommunikation auszuschalten. Jedoch durch gerade dieses Bewusstsein und der Berücksichtigung des Vier-Seiten-

⁷³ Vgl. schulz-von-thun.de Website, URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=122&clang=0, (04.05.2011)

⁷⁴ WATZLAWICK, P. (2007), S. 32

Modells sollte der Prinzipal sensibilisiert sein, dass es immer Defizite trotz gleicher Aufgabenstellung geben wird. Er kann sich auf einzelne Agenten einstellen, Defizite auf die interpersonelle Kommunikation zurückführen und somit Konflikte beseitigen.

3.5 Reflektion

Das Kapitel hat die theoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie erläutert und dabei die einzelnen Formen der Asymmetrien verdeutlicht. Probleme der PAT beruhen zum einen auf den unvollständigen Informationen der Parteien. Zum anderen wird die individuelle Nutzenmaximierung jedes Individuums angenommen, sogar unter Inkaufnahme der Schädigung Anderer. Die Voraussetzung einer erfolgsorientierten Aufgabenausführung liegt in der Gestaltung des Vertrages zwischen den beiden Parteien. Es sind durch geeignete institutionelle Arrangements bestehende Anreizproblematiken, kostenminimierend zu lösen. Die Prinzipal-Agenten-Theorie kennzeichnet die Koordinationsdefizite in der Personalführung und beschreibt wie diese gehandhabt bzw. minimiert werden können. Um einen Nachweis für die ermittelten Fakten zu erbringen, widmet sich das folgende Kapitel einer Analyse in einem produktiven Betrieb. Aufgabe wird es sein, anhand einer Umfrage Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zur Theorie aufzuzeigen.

4 Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie in einer Fallstudie

Nach der überwiegend theoretischen Erläuterung soll die Prinzipal-Agenten-Theorie an einem praktischen Beispiel dargestellt werden. Hierbei wird nach einer klassischen Gliederung der Bearbeitung einer Fallstudie vorgegangen.

4.1 Hypothesen

Mit dieser Fallstudie sollen die während der Bearbeitung der Arbeit entstandenen Hypothesen untersucht werden. In der Darstellung der PAT wurden die Asymmetrien als Defizite dargestellt. Die Defizite der PAT sind nachteilig für den Prinzipal. Es ist für den Prinzipal schwierig durch vorhandene Defizite seiner Position gerecht zu werden. Informationsdefizite beeinträchtigen die Personalführung und ihre Koordination. Diese Hypothesen gilt es mit der folgenden Fallstudie zu überprüfen.

4.2 Untersuchungsdesign

Die aufgestellten Hypothesen sollen mittels einer Befragung beantwortet werden. Die Befragung ist ein Mittel mit dem in einer kurzen Zeit, die gewünschten Daten unter Anonymität ermittelt werden. Die Untersuchung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt. Es wurden geschlossene Fragen benutzt. D.h. die Fragen wurden lediglich durch das Setzen eines Kreuzes beantwortet, wodurch die Anonymität des Befragten gewährleistet wurde. Einige Fragen hatten vier Antworten zur Auswahl andere hingegen nur zwei (ja / nein). Der Grund für vier vorgegebene Antworten und nicht fünf bzw. sieben liegt zum Einen in der Anzahl der befragten Personen. Es wurden insgesamt 16 Personen befragt. Für die Anzahl der befragten Personen sind sieben Antworten zu viel. Hierbei bestünde die hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse keine erkennbaren Maxima aufweisen würden. Somit wäre der Interpretationsspielraum zu weit gefächert. Zum anderen ist es evident, dass Befragte dazu neigen den Mittelweg zu wählen. Diese Option wurde ganz aus dem Fragebogen genommen. Die Befragten mussten sich mindestens für eine tendierende Antwort entscheiden. Die Antworten wurden unterteilt in: Ja, voll und ganz – Ja, zum Teil – Nein, eher weniger – Nein, überhaupt nicht. Bei acht Fragen konnte nur mit Ja und Nein geantwortet werden, da die Tendenzen dieser Antworten nicht relevant für die Auswertung sind. Zudem beziehen sich die Fragen auf unmittelbar vorausgehende Fragen. Diese beinhalten eine konkrete Fragestellung und waren somit Entscheidungsfragen und nur mit ja oder nein zu beantworten. Die Unternehmensführung wurde separat in einem Interview befragt. Die Fragen waren weitestgehend identisch zum Fragebogen. Jedoch wurden sie aus der Sicht des Vorgesetzten formuliert. Die Antworten

wurden während des Interviews dokumentiert.⁷⁵ Im Anhang befindet sich zudem eine Tabelle mit den ausgezählten Antworten und eine weitere mit dem Vergleich Antwort Vorgesetzter – Mitarbeiter.

4.3 Vorstellung des Unternehmens

Das befragte Unternehmen ordnet sich in die Kategorie Kleinbetriebe ein. Insgesamt beschäftigt die Firma 30 Angestellte. Deren Durchschnittsalter beträgt 36 Jahre. Die Rechtsform ist die Kapitalgesellschaft der GmbH. Es ist ein Handwerksunternehmen, welches durch die Werkstattfertigung diverse Elemente aus Aluminiumprofilen fertigt, u.a. Fenster, Türen, Fassaden und Wintergärten. In dem Sachleistungsbetrieb werden zum größten Teil Einzelfertigungen auftragsbezogen produziert. Das Gewerk ist sehr personalintensiv. Die Produktion wird zudem von modernen Maschinen, wie CNC⁷⁶ gesteuerte Bearbeitungszentren unterstützt. Der Bereich der Montage und Wartungen kann hingegen nur mit manueller Fachkraft bewerkstelligt werden.

4.4 Durchführung der Untersuchung

Die Befragung fand freiwillig, einzeln und anonym in einem großen Raum in sehr ruhiger Umgebung statt. Jeder Mitarbeiter konnte so viel Zeit in Anspruch nehmen wie er benötigte. Nach der Befragung legten alle Personen den beantworteten Fragebogen in einen dafür vorgesehenen Briefumschlag. Der Geschäftsführer nahm nicht an der Umfrage teil, sondern wurde von einer unabhängigen Person anschließend zu gleichem Sachverhalt befragt.

⁷⁵ Fragebogen und dokumentiertes Interview siehe Anhang

⁷⁶ Computerized Numerical Control

4.5 Darstellung der Ergebnisse

Die Antworten wurden in Form von Balkendiagrammen visualisiert. Die dazugehörigen Fragen nochmals daneben gesetzt. In der Abbildung 11 wurden die Fragen 1 und 1a in Verbindung gesetzt. In der Abbildung 12 wurden die Fragen 2 und 2a in Verbindung gesetzt.

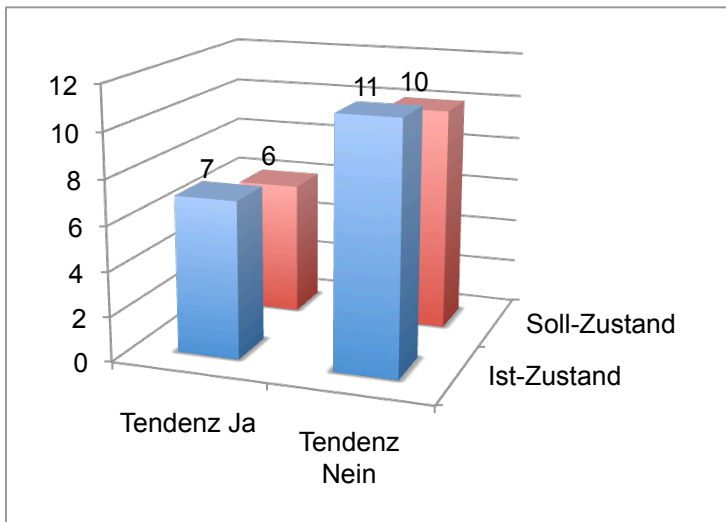


Abbildung 11: Vergleich IST-/ SOLL-Zustand der bekannten Details

IST-Zustand: Ist Ihnen vor einem neuen Projekt (Bauvorhaben) in allein Einzelheiten bekannt, wie das Projekt (Bauvorhaben) im Detail bearbeitet werden soll?

SOLL-Zustand: Glauben Sie, dass es notwendig ist das Projekt in allen Einzelheiten zu kennen?

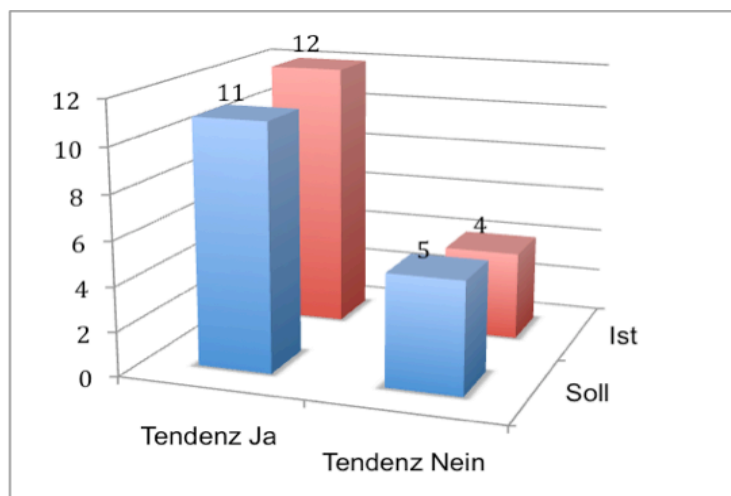


Abbildung 12: Vergleich IST-/SOLL-Zustand der Teilaufgaben

IST-Zustand: Werden Ihnen alle Ihre Teilaufgaben (z.B. bündiger Einbau oder Anschluss vom Element) vor Projektbeginn beschrieben?

SOLL-Zustand: Glauben Sie, dass es notwendig ist Ihnen die Teilaufgaben zu beschreiben?

Die Abbildung 13 zeigt die Auswertung der Fragen 7 und 5a. Diese wurden zur Visualisierung in Kreisdiagrammen dargestellt und in direkten Zusammenhang gestellt. Die Auswertung der Frage 7a erfolgt in Abbildung 14.



Abbildung 13: Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vergleich



Abbildung 14: Interesse an Aufgaben anderer Mitarbeiter

Die folgenden drei Abbildungen zeigen die in einem Kreisdiagramm ausgewerteten Fragen 9, 10 und 12 a.



Abbildung 15: Frage 9 Verantwortung



Abbildung 16: Frage 10 Motivation

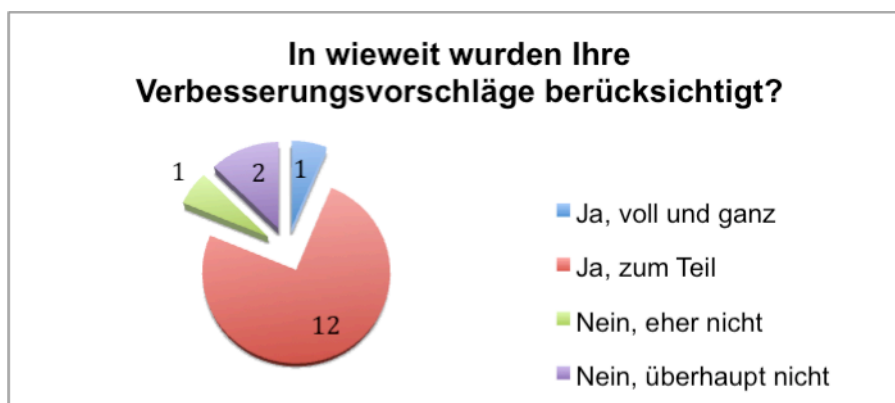


Abbildung 17: Frage 12a Verbesserungsvorschläge

4.6 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

In dem Abschnitt 4.5 wurden Grafiken zu den aussagekräftigsten Antworten erstellt. Diese gilt es nun zu interpretieren und Parallelen bzw. Verbindungen zur Prinzipal-Agenten-Beziehung zu ziehen. Die Frage ob vor einem neuen Projekt (Bauvorhaben) in allen Einzelheiten bekannt ist, wie das Projekt im Detail aussehen soll, wird der IST-Zustand beschrieben. Mit der ergänzenden Frage, ob die Notwendigkeit besteht. Die Einzelheiten zu wissen, wurde der SOLL-Zustand befragt. In der Abbildung 11 wurden beide in einen SOLL-IST-Vergleich dargestellt. Das Ergebnis zeigt, dass der IST-Zustand den SOLL-Zustand bestätigt. Hierzu unterstützt die Aussage des Vorgesetzten das Umfrageergebnis. Der Vorgesetzte erwähnt, dass wichtige Fakten erklärt werden, jedoch bestehen Grundkenntnisse, die nicht vor jedem neuen Projekt wiederholt werden müssen. In den Grafiken ist zu erkennen, dass der Prinzipal den Agenten richtig eingeschätzt hat. Hier besteht keine Asymmetrie der *hidden information*. Selbst wenn alle Angestellten nicht in allen Einzelheiten informiert werden, ist der Umfang der Informationen, den sie verlangen, gegeben. Das zweite Diagramm bestätigt den Prinzipal in seiner Handlungsweise. Hier stimmt die Aussage des Vorgesetzten mit der Aussage der Angestellten überein. Auch in diesem Fragenteil können keine *hidden information* nachgewiesen werden.

Die Frage 5 und 5b beziehen sich auf das Potenzial der Mitarbeiter. Diese Fragen geben Auskunft darüber, inwieweit das Potenzial der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft ist. Es kristallisiert sich der Wunsch nach mehr ausgeprägter fachlicher Kompetenz heraus. Das Ergebnis zeigt dem Prinzipal, dass in dem Bereich der Weiterbildung bzw. der Spezialisierung der Agenten noch Nachholbedarf besteht.

In dem Bereich „zufrieden mit dem Aufgabenbereich“ treten drei Personen auf, bei denen die Tendenz zur Unzufriedenheit besteht. Die drei gleichen Personen sind auch mit ihren Tätigkeiten unzufrieden. Jedoch findet nur eine Person, Aufgaben anderer Mitarbeiter interessanter. In diesem Fall muss der Vorgesetzte sich verstärkt mit den beiden Personen auseinandersetzen, welche anscheinend keine Tätigkeiten für ihre Bedürfnisse im Unternehmen finden. Um die Unzufriedenheit zu beseitigen, müssen die drei Personen herausgefiltert werden und ihnen neue Aufgabenbereiche zugeteilt werden. Eine andere Lösung wäre den Arbeitsvertrag anzupassen. Die Aufgaben, die in dem aktuellen Arbeitsvertrag des Angestellten stehen, stimmen nicht mit seinen Fähigkeiten überein. Somit entsteht die Unzufriedenheit. Der Prinzipal hat den Agenten falsch eingeschätzt und dadurch ein Ungleichgewicht zwischen Prinzipal und Agenten gefördert.

Das Diagramm zur Frage 9 stellt ein konträres Bild dar. Es ist keine Tendenz abzulesen. Als Folgerung daraus, sollte der Prinzipal auf einzelne Agenten eingehen und Arbeitsaufträge individuell anpassen. Die Schwierigkeit besteht darin mittelschwere Ziele für die Agenten zu formulieren, um deren Potenziale optimal nutzen zu können. Die Fragen 3, 11 und 11a sind weitere Fragen, die ein diffuses Bild entstehen lassen. Der Spiegel der Antworten lässt einen zu großen Interpretationsspielraum zu. Nichtsdestotrotz ist es für den Prinzipal notwendig an einzelnen Beziehungen intensiv zu arbeiten, da Unzufriedenheiten auftreten. Anscheinend haben sich zwischen den beiden Parteien *hidden informations* entwickelt. Diese haben sich bisher aus Sicht des Vorgesetzten noch nicht negativ ausgewirkt. Wird der Zustand aber weiterhin ignoriert, könnte es in Zukunft zu zunehmenden Asymmetrien führen, die Auswirkung auf die gesamte Unternehmung haben könnten. Hier könnte der Prinzipal durch Mitarbeitergespräche Unzufriedenheiten aufdecken und Lösungen entwickeln.

Die Antworten von 12a beweisen, dass Verbesserungsvorschläge umgesetzt bzw. berücksichtigt werden. Somit gehen keine Informationen, die Verbesserungen hervorrufen können, verloren. Die Mitgestaltung wird gelebt und dieses ermutigt die Mitarbeiter weitere Vorschläge zu kommunizieren. Das stimmt mit der Aussage des Vorgesetzten überein. Dadurch entsteht eine allgemeine Motivation, die der Antwortenspiegel in Frage 10 wiedergibt. Die Umfrage unterstützt die Aussage aus dem Kapitel 3.4.4 des Kommunikationsquadrates, wobei vier Seiten der Botschaft berücksichtigt werden. Aus der Tabelle im Anhang ist abzulesen, dass zehn Personen bisher keine Verbesserungsvorschläge getätigt haben, doch fünf von diesen Personen fühlen sich von ihrem Chef dazu ermutigt. Wenn die 6 Personen dazu gezählt werden, welche Vorschläge unterbreitet haben, dann ist die Motivation im Unternehmen hoch. Somit kommt die Motivation des Vorgesetzten an und stimmt mit seiner Aussage überein. Jedoch treten auch verwirrende Antworten auf. Es wurde geantwortet, dass sechs Personen keine Verbesserungsvorschläge eingebracht haben. Genau die sechs Personen antworteten auch, dass ihre nicht vorgeschlagenen Verbesserungen umgesetzt wurden. Dies lässt die Vermutung nahe, dass einige der Befragten den Bogen teilweise missverstanden haben müssen oder Fragen teilweise nicht ganzheitlich gelesen haben.

Aus den Fragen zur Verantwortungsübernahme ist abzulesen, dass bei den Personen die über drei Jahre in dem Unternehmen tätig sind, eine gewisse Müdigkeit zu erkennen ist. 8 von 13 Personen die über drei Jahre angestellt sind, haben keine Ambitionen mehr Verantwortung zu übernehmen. Hingegen wollen alle drei Personen die unter drei Jahre in dem Unternehmen tätig sind mehr Verantwortung übernehmen. Hier sollten

Vertragsvereinbarungen neu definiert werden, um Potentiale effizienter nutzen zu können und die Motivation aufrecht zu erhalten. Bei diesem Ergebnis sollten auch die Personen berücksichtigt werden, welche schon eine große Verantwortung tragen.

Die größten Differenzen sind in den Fragen zur Teamkonstellation (13, 13a, 13b) und zur Notwendigkeit der Überprüfung ihrer Tätigkeiten durch mehrere Instanzen (15, 15a) aufgetreten. Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass es hilfreich sei, immer gleiche Teamkonstellationen zu haben. Der Chef ist aber ganz anderer Meinung. Nach seiner Meinung müssen die Gruppen zum einen nach Kompetenzen und Spezialisierung zusammengestellt werden und zum anderen nach gewissen Zeitabschnitten durchgewechselt werden. Das Durchmischen der Gruppen verhindert die Bildung von Untergruppen und steigert die Produktivität. Die Abnahme durch mehrere Instanzen ist laut der Mitarbeiter nicht notwendig. Die Art der Kontrolle ist für den Vorgesetzten hingegen sehr wichtig. Eine andere Art der Kontrolle ist nach den *agency costs* sehr teuer. Um die PAT ohne Ausnahmen anzuwenden ist es wichtig den Agenten, so weit, wie es nur möglich ist, zu kontrollieren. Die Abnahme durch mehrere Instanzen hat den Vorteil, dass jede Person (Instanz) einen anderen Wissensstand besitzt und somit eine umfassende Kontrolle möglich ist.

Die Befragung in dem Unternehmen führt zu dem Schluss, dass der Prinzipal den größten Teil seiner Belegschaft richtig einschätzt. Es treten auch Meinungsunterschiede auf, welche aber durch die unterschiedlichen Zielverfolgungen zustande kommen. Informationsdefizite sind weniger stark ausgeprägt als die ex-ante Erwartung vermuten ließ. Die von den Mitarbeitern geforderten notwendigen Informationen werden vom Vorgesetzten überwiegend erfüllt. Die Gesamtsituation im Unternehmen lässt auf geringe Asymmetrien in den einzelnen Bereichen schließen. Der Handlungsbedarf für den Vorgesetzten sollte nun darin bestehen, sich einzelnen statistischen Ausreißern zu widmen, um einzelne Konflikte zu handhaben. Diese Maxima zeigen, dass es sich lohnt, Lösungsansätze zu finden. Die Ausreißer deuten auf ein positives Unternehmensklima hin, da überwiegend um mehr Verantwortung oder mehr Potentialausschöpfung gebeten wird. Generell bedeutet Handlungsbedarf auch Fortschritt.

5 Gestaltungsvorschläge und Ausblick

Der Schwerpunkt dieser Arbeit lag in der Darstellung der Asymmetrien innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie aufgrund von Koordinationsdefiziten der Personalführung sowie der anschließenden Überprüfung dieser Hypothesen in einem Unternehmen. Dazu wurde in den vorherigen Kapiteln erläutert, welche Vertragsschlüsse und Defizite in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten zu beachten sind.

Das Ziel dieser Arbeit war es zu prüfen, ob die Prinzipal-Agenten-Theorie als Handhabungsansatz bei Koordinationsdefiziten innerhalb der Personalführung gilt. Hierzu wurde zuerst eine Definition des Begriffes Personalführung ermittelt. Dazu wurde der gegenwärtige Wissensstand in der Literatur vorgestellt und in einen möglichen Gestaltungsrahmen aufgezeigt. Daraufhin sollten die Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Führung von Personal angeboten werden. Die möglichen Asymmetrien wurden kategorisiert und Ansätze zur Reduzierung erarbeitet. In einer Umfrage eines Unternehmens sollten diese in der Praxis untersucht werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Beziehung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten wird durch festgelegte Rahmenbedingungen erleichtert. D. h. ein Vertrag mit eindeutig festgelegten Verfügungsrechten wird eingegangen, um den asymmetrischen Informationsvorteil, welche jede Partei zu seinem Vorteil auslegen will zu minimieren.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist ein Mittel, um Defizite in der Personalführung zu strukturieren und macht die Praxis darauf aufmerksam, wo diese Defizite auftreten können. Das Praxisbeispiel hat untermauert, dass bei richtigem Handhabungsansatz Defizite einfach zu erkennen sind.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist in jedem Unternehmen anwendbar, bei dem es mindestens zwei Personen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen gibt. Die Theorie gibt Schwerpunkte vor, die in der Praxis Anwendung finden sollten. Die kongruente Umsetzung erweist sich oft als nahezu unmöglich. Ein Anwendungs- und Interpretationsspielraum in Hinblick auf die Ergebnisse bleibt immer vorhanden.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist das richtige Mittel, um mit wenig Kosten, bestehende Defizite zu erkennen. Entweder werden diese durch das Aufwenden von *agency costs* oder durch den Transaktionskostenansatz reduziert. Nach der Minimierung ist es

notwendig in regelmäßigen Abständen eine Kontrolle durch einen SOLL-IST-Vergleich durchzuführen.

Aus den wesentlichen Erkenntnissen lassen sich Gestaltungsvorschläge für Unternehmen ableiten:

Unternehmen sollten monatliche Personalgespräche führen, um herauszufinden, welche Probleme die einzelnen Mitarbeiter haben. Hierdurch können Arbeitsverträge bzw. Zielvereinbarungen angepasst werden, die somit zur Reduktion von Unzufriedenheiten beitragen können.

Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, Vorschläge und Kritik anonym zu äußern. Zum Einen könnte dies durch regelmäßig durchgeführte, anonyme Umfragen gelingen. Zum Anderen könnte eine Box eingeführt werden, in welcher Mitarbeiter anonym Kritikpunkte hinterlassen, um so unmittelbar Missstände eliminieren zu können.

Es ist zu beachten, dass motivierte oder zufriedene Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden dürfen. Der Vorgesetzte sollte ständig daran arbeiten, dass dieser Zustand anhält, z.B. durch die Implementierung eines Anreizsystems. Hier sollte der Schwerpunkt liegen, denn es ist diese Gruppe, welche den maßgeblichen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens trägt. Sicherlich ist die Annahme der Probleme zu den Beschäftigten zu denen Asymmetrien bestehen auch wichtig, der Effekt in Hinblick auf den Unternehmenserfolg jedoch wesentlich geringer.

Neben der Prinzipal-Agenten-Theorie, welche ausschließlich das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer betrachtet, können auch weitere Verfahren zur Reduzierung der Koordinationsdefizite genutzt werden. Hier zu erwähnen wäre die Analyse von Marktforschungsergebnissen oder Benchmarking zu Konkurrenzunternehmen. Letztere Methoden können Probleme ganzheitlich erfassen, sind jedoch kostenintensiv.

Wichtig ist es, den Mitarbeitern mittelschwere Ziele aufzutragen. Denn Ziele sollen nicht langweilen, sondern herausfordern, zudem erreichbar sein und nicht überfordern.

6 Literaturverzeichnis

BECKER, J. (2011): Motivierte Mitarbeiter finden und gewinnen. In: Personalführung, 2011, Heft 4, S. 60 – 65

BÖCKERMANN, R. (2009): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 5. überarb. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart.

DRUMM, H.-J. (2008): Personalwirtschaft. 6. Aufl., Springer, Berlin.

ERLEI, M. / LESCHKE, M. / SAUERLAND, D. (1999): Neue Institutionenökonomik. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

FRENZ, P. / SCHULZ, S. / PETRY, T. (2011): Dem Esel wird die Möhre höher gehängt. In: Personalwirtschaft, 2011, Heft 4, S. 58 – 60

GABLER (2004): Wirtschaftslexikon. 16. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

GROSSE-HORNKE, S. / BRAST, C. (2011): Defizite bei der Auswahl. In: Personal, 2011, Heft 1, S. 31 – 33

HORVÁTH, P. (2009): Controlling. 11. vollst. überarb. Aufl., Vahlen, München.

HUF, S. (2011): Personalmanagement als Erwartungsmanagement. Der psychologische Vertrag. In: Personalführung, 2011, Heft 3, S. 28 - 35

JOST, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

JUNG, H. (2008): Personalwirtschaft. 8. Aufl., R. Oldenburg Verlag, München.

KALUZA, B. / DULLNIG, H. / MALLE, F. (2003): Prinzipal-Agent-Probleme in der Supply Chain – Problemanalyse und Diskussion von Lösungsvorschlägen. 3. Aufl., Universitätsverlag, Klagenfurt.

KEHR, H. M. (2011): Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft. In: Personalführung, Heft 4, S. 66 - 71

KLEINE, A. (1996): Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie. Physica Verlag, Heidelberg.

KOLB, M. (2008): Personalmanagement. Grundlagen-Konzepte-Praxis. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

KUHN, L. (2008): Was ist ... Prinzipal-Agent-Theorie? In: Harvardbusinessmanager, 2008, Heft 8, S. n. b. Website, URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-590966-druck.html> (01.03.2011)

LIETKE, B. (2009): Efficient Consumer Response. Eine agency-theoretische Analyse der Probleme und Lösungsansätze. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2010): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis. 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

MARTEN, K.-U. / QUICK, R. / RUHNKE, K. (2007): Wirtschaftsprüfung. Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens nach nationalen und internationalen Normen. 3. überar. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart.

MEINHÖVEL, H. (1999): Defizite der Pincipal-Agent-Theorie. Josef Eul Verlag, Köln.

MEYER, M. (2004): Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode. Mohr Siebeck, Tübingen.

MÜLLER, C. (1993): Betriebliche Anreizsysteme aus der Sicht der volkswirtschaftlichen Agency-Theorie. Duisburger Volkswirtschaftlichen Forschungsseminars e.V., Duisburg.

NITZSCH, R. v. (2002): Entscheidungslehre. Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

PELSTER, C. (2007): Das Controllability-Prinzip im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Eine empirische Untersuchung zur Verantwortung von Managern. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

PRATT, J. W. / ZECKHAUSER, R. J. (1985): Prinzipals and Agents: The strukture of business. Boston.

RICHTER, R. / FURUBOTN, E. G. (2003): Neue Institutionenökonomik. 3. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.

ROIGER, M. B. (2007): Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik. Eine norm- und wertbezogene Analyse der normativen Principal-Agent-Theorie. 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

ROMMELFANGER, H. J. / EICKEMEIER, S. H. (2002): Entscheidungstheorie. Klassische Konzepte und Fuzzy-Erweiterungen. Springer, Heidelberg.

SCHNEIDER, D. (1988): Grundsätze anreizverträglicher innenbetrieblicher Erfolgsrechnung zur Steuerung und Kontrolle von Fertigungs- und Vertriebsentscheidungen. ZfB.

SCHOLZ, C. (2000): Personalmanagement. 5. Aufl., Vahlen Verlag, München.

SCHOLZE-STUBENRECHT, W. (2001): The Oxford-Duden German Dictionary. German-English, English-German, 2. ed., Oxford Univ. Press, Oxford.

STOCK-HOMBURG, R. (2008): Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

OECHSLER, W. A. (2000): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 7. Aufl., Oldenburg Verlag, München.

OLFERT, K. (2010): Personalwirtschaft. 14. Aufl., Kiehl, Verden.

OSSADNIK, W. (2009): Controlling. 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

OSTROWSKI, O. (2007): Erfolg durch Desinvestitionen. Eine theoretische und empirische

Analyse. 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

ULRICH, D. (2011): Über Sinn und Sensibilität. In: Personalwirtschaft, 2011, Heft 1, S. 28 – 29

WATZKA, K. (2010): Determinanten der Zielschwierigkeit verstehen und anwenden. Wie schwer ist ein „mittelschweres“ Ziel? In: Personalführung, 2010, Heft 11, S. 29 – 35

WATZLAWICK, P. / BEAVIN, J. H. / JACKSON, D. D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11. Aufl., Huber, Bern.

WITTWER, W. (2011): Die richtige Position spielen lassen. In: Personalwirtschaft, 2011, Heft 2, S. 30 - 32

WUNDERER, R. / GRUNWALD, W. (1980): Führungslehre. Grundlagen der Führung. Band 1, Berlin, New York.

Anhang

Aufgaben der Personalführung

Planen und Disponieren

- Warum wird die Arbeit gemacht?
- Wo muss die Arbeit geschehen?
- Wann soll die Arbeit erfolgen?
- Wer soll die Arbeit ausführen?
- Wie soll die Arbeit bewältigt werden?

Aufträge erteilen

- Personenbezogenheit
- Klarheit und Vollständigkeit
- Umfangbezogene Angemessenheit
- Begründung von Änderungen

Kontrolle der Arbeit mit Anerkennung und Korrektur

- Richtig anerkennen und korrigieren
- Rechtzeitig anerkennen und korrigieren
- Lob und Tadel vorsichtig gebrauchen
- Korrekturen und Verbesserungsüberlegungen verbinden

Sichern der Zusammenarbeit in der Gruppe

- Richtige Aufgabenteilung
- Einheit der Auftragserteilung
- Reibungslose Informationen
- Innerbetriebliche Lohngerechtigkeit

Pflege der Mitarbeiterbeziehungen

Tabelle 2: Aufgaben der Personalführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OLFERT, K. (2010), S. 212 - 213

Fragebogen der Mitarbeiter

Der Fragebogen ist **anonym**. Die Ergebnisse des Fragebogens können somit nicht den einzelnen Personen zugeordnet werden.

Für die Auswertung des Fragebogens ist allein der Gesamtdurchschnitt, also die allgemeine Situation im Unternehmen von Bedeutung.

Für die Beantwortung der Fragen ist nur Ihre eigene persönliche Einschätzung gefragt.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Beantwortung der Fragen.

Die Kreuze sind nur in den **weißen** Feldern zu setzen, bei Fragen mit grauen Feldern besteht nur eine Auswahl zwischen zwei Antworten (Ja oder Nein)!

Projekte:

	Frage:	Ja, voll und ganz	Ja, zum Teil	Nein, eher weniger	Nein, über- haupt nicht
1.	Ist Ihnen vor einem neuen Projekt (Bauvorhaben) in allein Einzelheiten bekannt, wie das Projekt (Bauvorhaben) im Detail bearbeitet werden soll?				
1a.	Glauben Sie, dass es notwendig ist das Projekt in allen Einzelheiten zu kennen?				
2.	Werden Ihnen alle Ihre Teilaufgaben (z.B. bündiger Einbau oder Anschluss vom Element) vor Projektbeginn beschrieben?				
2a.	Glauben Sie, dass es notwendig ist Ihnen die Teilaufgaben zu beschreiben?				
3.	Begeistern sie ihre Projekte?				

Tätigkeiten:

4.	Trifft Ihre Tätigkeitsbeschreibung aus Ihrem Arbeitsvertrag vollständig auf Ihre praktische Arbeit zu?				
----	--	--	--	--	--

5.	Können Sie in Ihrer Betätigung (Arbeit) Ihr vollständiges Potenzial zeigen?				
5a.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?				
5b.	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Potenzialausschöpfung?				
6.	In wieweit haben sich Ihre beruflichen Ziele erfüllt?				
6a.	In wieweit können Sie Ihren Arbeitgeber in Hinblick auf Ihre beruflichen Ziele beeinflussen?				
7.	In wieweit sind Sie mit Ihren Aufgabenbereichen zufrieden?				
7a.	Finden Sie Aufgaben anderer Mitarbeiter interessanter?				

Beziehung/Teamkonstellation:

	Frage:	Ja, voll und ganz	Ja, zum Teil	Nein, eher weniger	Nein, über- haupt nicht
8.	In wieweit können Sie, die von Ihrem Vorgesetzten erteilten Aufgaben, erfüllen?				
9.	Würden Sie gerne mehr Verantwortung übernehmen?				
10.	In wieweit fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten motiviert?				
11.	In wieweit ist die Distanz zwischen Führungsebene und Mitarbeitern ausgeprägt?				
11a.	Besteht die Notwendigkeit einer Veränderung in Bezug auf die Distanz zwischen Führungsebene und Mitarbeiter?				
12.	Haben Sie bisher Verbesserungsvorschläge eingebracht?				
12a.	In wieweit werden Ihre Verbesserungsvorschläge berücksichtigt?				

12b.	In wie weit werden Sie ermutigt Verbesserungsvorschläge von Ihrem Vorgesetzten hervorzubringen?				
13.	In wie weit werden bei jedem Projekt die gleichen Teamkonstellationen bestimmt?				
13a.	Ist es zu bevorzugen gleiche Teamkonstellationen zu bestimmen?				
13b.	Inwieweit unterstützen gleiche Teamkonstellationen bei Ihrer Hilfe (Unterstützung) untereinander?				

Abnahme:

14.	In wie weit werden Ihre geforderten Fähigkeiten (z.B. Bau bzw. Einbau von Elementen, das Schweißen) geprüft?				
14a.	In wie weit werden Ihre ausführenden Arbeiten (z.B. Bau bzw. Einbau von Elementen, das Schweißen) überwacht?				
15.	Wird Ihre Arbeit durch mehrere Instanzen abgenommen?				
15a.	Ist es Ihrer Meinung nach notwendig Ihre ausgeführte Arbeit durch mehrere Personen prüfen zu lassen?				

Allgemeines:

A. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig?

- unter drei Jahre über drei Jahre

B. Wieviele Vorgesetzte haben Sie?

- 1 2 3 mehr als 3

Interview:

1. Erläutern Sie, Ihren Mitarbeitern vor einem neuen Projekt (Bauvorhaben), wie das Projekt im Detail bearbeitet werden soll? Oder sind Sie der Meinung, dass es nicht von Bedeutung ist?

Ja, denn ich denke es ist wichtig, weil sich bestimmte Vorgaben von Baustelle zu Baustelle ändern bzw. wichtig sind. Jedoch bestehen von Person zu Person verschiedene Grundkenntnisse, die ich nicht jedes Mal neu erläutere.

2. Beschreiben Sie Ihren Mitarbeitern, welche Dinge (z.B. Einbau der Position vom Element) beachtet werden müssen?

Ja, selbst verständlich. Damit keine Fehler passieren, bin ich bemüht mir die Fakten anzueignen und es meinen Mitarbeitern zu übermitteln.

3. Suchen Sie Objekte aus, welche Ihre Mitarbeiter begeistern oder steht dies nicht im Vordergrund?

Projekte werden nach Ihrer Wirtschaftlichkeit ausgewählt. Die Begeisterung steht nicht im Vordergrund. Begeisterung kann auch in nicht erreichbare Dimensionen führen.

4. Sind Sie zufrieden mit den ausgeführten Arbeiten Ihrer Mitarbeiter? In Hinsicht auf die Qualität?

Nicht immer. Die geforderte Qualität und Quantität ist nicht immer gegeben. Deswegen versuche ich meinen Mitarbeitern genügend Zeit zu geben, damit alle Kleinigkeiten gewissenhaft erledigt werden können.

5. Sind Sie der Meinung, dass Ihre Mitarbeiter zum größten Teil zufrieden in Ihren eingesetzten Positionen sind?

Ja, ich denke der größte Teil ist zufrieden mit seiner Position.

6. Wie selbstständig sind Ihre Mitarbeiter?

Teilweise sind sie selbstständig, jedoch sind sie noch nicht in der Lage eine Baustelle alleine zu vollenden.

7. Würden Sie Ihnen gerne mehr Verantwortung übertragen?

Natürlich!

8. Sind Sie der Meinung, dass Sie Ihre Mitarbeiter motivieren?

Ja, ich motiviere meine Mitarbeiter durch leistungsbezogene Entlohnung, durch Lob sowie durch gewähren von Freizeit.

9. Besteht eine große bzw. geringe Distanz zu Ihren Mitarbeitern?

Es besteht eine geringe Distanz zu den Mitarbeitern. Ich fahre mit ihnen auf die Baustelle und führe die identischen Arbeiten aus.

10. Werden in Ihrem Unternehmen viele Verbesserungsvorschläge getätigt?

Nein, eher weniger. Ich würde mich freuen, wenn alle mehr Verbesserungen hervorbringen würden.

11. Ermutigen Sie Ihre Angestellten um Verbesserungsvorschläge hervorzubringen und wenn wie?

Ja, ich ermutige sie. Indem ich Sie bei Vorschlägen unterstütze sie um zu setzten.

12. Bestehen immer die gleichen Teamkonstellationen?

Teilweise ja. Arbeitssituationen, benötigte Qualifikationen bringen die Teams durcheinander.

13. Berücksichtigen Sie einige Kriterien bei der Zusammenstellung von Teams?

Ja, die Qualifikationen und die Stellung der Position (Vorarbeiter, Hilfsarbeiter bzw. Lehrling) muss berücksichtigt werden.

14. Wird Kontrolle bei Ihnen groß geschrieben?

Ja, ständige Qualitätskontrolle ist unerlässlich.

15. Sind ihnen die gesteckten Ziele ihrer Mitarbeiter bekannt?

Teilweise. Einige Mitarbeiter möchten nicht darüber reden und einige sind schon an Ihren Zielen angekommen.

16. Glauben Sie, dass es wichtig ist die Ziele Ihrer Mitarbeiter zu kennen?

Ja, ich möchte meine Mitarbeiter individuell fördern.