

TEIL III: DER UMGANG MIT INDIVIDUELLEN VERHALTENS- SPIELRÄUMEN IN ORGANISATIONEN - EIN VERGLEICH TRANSAKTIONS- UND VERHALTENSTHEORETISCH FUNDIERTER AUSSAGEN

Transaktionskostentheoretiker machen in eindringlicher Weise auf die möglichen Folgen opportunistischen Verhaltens und auf die daraus resultierende Notwendigkeit zum Entwurf geeigneter Sicherungsmechanismen aufmerksam. Die Einbeziehung dieser eher düsteren Seite des Menschen in Gestaltungsüberlegungen ist vielleicht in der verhaltenstheoretisch geprägten Organisationstheorie mitunter zu kurz gekommen¹.

Dennoch hat die einstellungstheoretische Analyse opportunistischen Verhaltens im vorangegangenen Kapitel verdeutlicht, daß die der Transaktionskostentheorie zugrundeliegende Opportunismusannahme nur unter bestimmten Bedingungen Gültigkeit hat und deshalb der Vielfalt individuellen Verhaltens nicht gerecht werden kann.

An ihre Grenzen stößt eine solchermaßen konstruierte Theorie, wo - wie etwa bei der Behandlung organisations- und personalwirtschaftlicher Fragestellungen - individuelles Verhalten in seiner ganzen Bandbreite im Vordergrund steht und die Zugrundelegung eines einseitig verkürzten Menschenbildes zu unbefriedigenden Ergebnissen führen muß. In diesem Teil der Arbeit werden nun diese Grenzen der transaktionskostentheoretischen Analyse bei der Behandlung organisationaler Fragestellungen beispielhaft aufgezeigt und mit dem Erklärungsbeitrag verhaltenstheoretisch fundierter Aussagen konfrontiert.

Die Argumentation erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten Schritt soll der in der Transaktionskostentheorie hervorgehobene Opportunismus im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Dazu werden im folgenden Kapitel opportunistische Verhaltensweisen im organisationalen Kontext und sie betreffende Gegenmaßnahmen näher beleuchtet. Beispielhaft wird gezeigt, daß die von Transaktionskostentheoretikern vorgeschlagenen Maßnahmen auch im Rahmen einer verhaltenstheoretisch fundierten Analyse abgeleitet werden können. Letztere weist darüber hinaus auf weitere, im Transaktionskostenansatz nicht berücksichtigte Gestaltungsoptionen hin.

¹ Vgl. Schanz (1997a), S. 170

Nun besteht aber die organisationale Realität aus mehr als nur opportunistischem Verhalten. Hier stößt die Transaktionskostentheorie mit ihrer starren Opportunismusanahme an ihre Grenzen, wie in einem zweiten Schritt herausgearbeitet werden soll. Dazu wird beispielhaft das individuelle Leistungsverhalten in Organisationen in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Dieses für alle Wirtschaftsorganisationen zentrale Problemfeld ist deshalb als Analyseschwerpunkt ausgewählt worden, weil hier besonders deutlich gezeigt werden kann, daß die mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes abgeleiteten Maßnahmen, wie sie im Rahmen der Behandlung des Arbeitsverhältnisses sowie der Mitarbeiterführung und Anreizgestaltung herausgearbeitet werden, zu kurz greifen, wenn es darum geht, das individuelle Leistungspotential zu mobilisieren und voll auszuschöpfen. Als Vergleichsmaßstab dienen die im Anschluß vorgestellten verhaltenstheoretisch fundierten Erklärungen und Maßnahmen.

6. Der Umgang mit opportunistischem Verhaltenspotential in Wirtschaftsorganisationen

Um einen Eindruck von der Bedeutung des Opportunismusphänomens in Wirtschaftsorganisationen zu vermitteln, ist im folgenden zunächst beispielhaft aufzuzeigen, welche Formen bzw. Spielarten opportunistischen Verhaltens innerhalb von Organisationen auftreten können bzw. eine besonders wichtige Rolle spielen. Im Anschluß daran werden dann anhand von drei konkreten Beispielen die im Rahmen transaktionskosten- und verhaltenstheoretischer Überlegungen abgeleiteten Gegenmaßnahmen einander gegenübergestellt.

6.1. Opportunistische Verhaltensweisen im organisationalen Kontext - ein Überblick

Das klassische Beispiel der Transaktionskostentheorie für opportunistisches Verhalten in Wirtschaftsorganisationen betrifft Arbeitnehmer, die aufgrund einer firmenspezifischen Ausbildung und/oder langjähriger Tätigkeit im Unternehmen unternehmensspezifisches Humankapital erworben haben². Bei Erneuerung bzw. Verlängerung ihres Ver-

² Vgl. Williamson (1985a), S. 248. Der Begriff 'Humankapital' steht für die einem Arbeitgeber anzubietende Ausstattung eines Arbeitnehmers mit Fähigkeiten und Kenntnissen, vgl. Ehrenberg/Smith (1988), S. 292. Die Einführung des Begriffs sowie die Einbeziehung von Humankapital in die öko-

trages haben sie deshalb einen Vorteil gegenüber außenstehenden Bewerbern - aus der ursprünglichen Konkurrenzsituation mit vielen Anbietern ist im Rahmen der sogenannten fundamentalen Transformation eine 'small numbers'-Situation geworden³.

Das mögliche opportunistische Verhalten dieser Arbeitnehmer besteht nun darin, daß sie aufgrund ihrer Sonderstellung höhere Löhne, bessere Sozialleistungen oder verbesserte Arbeitsbedingungen fordern könnten, die ihnen - gemessen an ihrer Grenzproduktivität - eigentlich nicht zuständen. Allerdings ist zu beachten, daß es sich bei genauer Betrachtung um die Situation eines bilateralen Monopols handelt⁴. Denn auch die Arbeitnehmer befinden sich in einer starken Abhängigkeit von ihrem derzeitigen Arbeitgeber, da ihr Humankapital wegen seiner Spezifität nur in diesem einen Unternehmen von besonderem Nutzen ist und entsprechend entlohnt wird. Insofern sind beide Seiten sehr an der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert, was den Spielraum für opportunistisches Verhalten auf beiden Seiten von vornherein einschränkt⁵.

Um weitere Beispiele für opportunistisches Verhalten im organisationalen Kontext aufspüren zu können, ist nach den allgemeinen Entstehungsbedingungen für ein solches Verhalten zu fragen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß potentieller Opportunismus vor allem überall dort zum Tragen kommen kann, wo individuelle Verhaltensspielräume bestehen, die sich der direkten Beobachtung bzw. Kontrolle durch die Organisation entziehen⁶.

Ein individueller Verhaltensspielraum entsteht zunächst im Rahmen eines jeden Arbeitsvertrags. Dies liegt an der Besonderheit des 'Produktionsfaktors' Arbeit: Menschliche Arbeit kann niemals vollständig gekauft werden, d.h. Arbeit ist nicht von dem sie erbringenden Individuum zu trennen, welches - zumindest seit Abschaffung der Sklaverei - selbst unverkäuflich ist⁷. „[W]hat crucially distinguishes labour is its ability to retain an independent will after the market transaction has been struck.“⁸ Da die während der Laufzeit eines Arbeitsvertrags zu erbringende Arbeitsleistung selten genau spezifi-

nomische Analyse gehen auf *Schultz* und *Becker* zurück, vgl. Schultz (1961); Schultz (1971); Becker (1962); Becker (1975)

³ Zur fundamentalen Transformation siehe Abschnitt 2.3.

⁴ Vgl. Alewell (1993), S. 33

⁵ Zur Diskussion, ob der Arbeitgeber in dieser besonderen Situation dennoch die größere Macht hat, siehe Williamson (1984), S. 97 ff.; Knapp (1989), S. 429 f.

⁶ Vgl. Alewell (1994), S. 70

⁷ Vgl. Sundermeier (1992), S. 33; Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 313; Scherm (1998), S. 451; Schrüfer (1988), S. 40 ff.

⁸ Stephen (1984), S. 19; vgl. auch Malcomson (1984), S. 120

zierbar ist, besteht für Arbeitnehmer die Möglichkeit, die ihnen grundsätzlich mögliche Arbeitsleistung nach Vertragsschluß zumindest teilweise zurückzuhalten⁹.

Opportunistisches Verhalten kann jedoch vor allem dort entstehen, wo sich diese Verhaltensspielräume bzw. ihre Ausnutzung zumindest teilweise der Beobachtung und Kontrolle entziehen. Dies dürfte insbesondere dann der Fall sein, wenn (a) die individuelle Anstrengung schwer zu bestimmen ist, (b) auch eine Messung des Outputs nicht weiterhilft, weil das Arbeitsergebnis neben der Arbeitsleistung von vielen weiteren Faktoren bestimmt wird und/oder (c) die Arbeit aufgrund ihres Anspruchsniveaus weitgehend selbstbestimmt und -kontrolliert erfolgt¹⁰. Wegen der zentralen Bedeutung individuellen Leistungsverhaltens für Wirtschaftsorganisationen wird diese Problematik in einem eigenen Kapitel ausführlich behandelt¹¹.

Ein weiteres Beispiel für arbeitnehmerseitiges opportunistisches Verhalten, das in der Literatur häufig behandelt wird, ist der Unternehmenswechsel nach einer vom Arbeitgeber finanzierten Aus- bzw. Weiterbildungsmaßnahme, bei der generelle, nicht-unternehmensspezifische Qualifikationen vermittelt wurden¹². Auch das bewußte Zurückhalten arbeitsplatzbezogener Informationen stellt eine Form opportunistischen Verhaltens dar¹³. Ein Unterfall dieser Kategorie besteht darin, daß ältere Mitarbeiter nicht bereit sind, ihre Erfahrungen bei der Einarbeitung neuer Kollegen einzubringen¹⁴. Des Weiteren kann der nachlässige oder verschwenderische Umgang mit Betriebsmitteln zu den opportunistischen Verhaltensweisen auf Arbeitnehmerseite gezählt werden¹⁵.

Breite Verhaltensspielräume eröffnen sich schließlich gegen Ende eines Arbeitsverhältnisses, wenn z.B. aufgrund von Kündigungsfristen einige Zeit zwischen Kündigung und Freisetzung vergeht. Betroffene Arbeitnehmer könnten dann versucht sein, opportunistisches Verhalten, beispielweise in Form von Leistungszurückhaltung oder Störung bzw. Sabotage des Arbeitsablaufs, an den Tag zu legen¹⁶.

⁹ Vgl. Wenger (1984), S. 203; Alewell (1994), S. 63; Weibler (1995), S. 118

¹⁰ Vgl. Alewell (1994), S. 70; Jones (1984), S. 686. Diese drei Kriterien sind nicht immer überschneidungsfrei. Besonders häufig dürfte es sich um anspruchsvolle Tätigkeiten handeln, die ein hohes Maß an Kenntnissen und Fähigkeiten voraussetzen.

¹¹ Siehe Kapitel 7

¹² Vgl. Scherm (1998), S. 453; Hanau/Stoffels (1992), S. 2; Eigler (1997), S. 15; Eigler (1996), S. 118 f.

¹³ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 257 u. 261

¹⁴ Vgl. Balzer (1988), S. 222; Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 257; Becker (1985), S. 119

¹⁵ Vgl. Sundermeier (1992), S. 49

¹⁶ Vgl. Eigler (1996), S. 133 u. 137

Immer noch die Arbeitnehmerseite - wenn auch eine besondere Gruppe - ist angesprochen, wenn es um das Verhalten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat geht. Lassen sie sich von der Arbeitgeberseite 'korrumpieren', d.h. stimmen sie im Aufsichtsrat im Austausch gegen ihnen eingeräumte Privilegien oder persönliche Vorteile entgegen den wohlverstandenen Interessen der Arbeitnehmerseite, zu deren Vertretung sie in dieses Gremium gewählt worden sind, ab, so liegt eine besondere Form opportunistischen Verhaltens vor¹⁷; besonders insofern, als sie sich nicht, wie die vorher betrachteten Verhaltensweisen, gegen die Unternehmensleitung richtet.

Die Aufzählung opportunistischer Verhaltensweisen bis hierher könnte den Eindruck entstehen lassen, nur Arbeitnehmer verhielten sich in Organisationen opportunistisch. Daß dies eine einseitige und nicht gerechtfertigte Sicht der Dinge ist, war schon im dritten Kapitel festgestellt worden¹⁸. Auch Manager legen unter bestimmten Umständen opportunistisches Verhalten an den Tag. So verfolgen angestellte Manager häufig Ziele, die von denen der Unternehmenseigner abweichen, ein Problemkreis, der in der Literatur unter der Überschrift 'Trennung von Eigentum und Kontrolle' seit langem diskutiert wird¹⁹. Manager sind beispielsweise an der Ausweitung ihres Einflusses, der Steigerung der Zahl der ihnen unterstellten Mitarbeiter, der Erhöhung ihres Einkommens sowie der Erlangung zahlreicher zusätzlicher Privilegien interessiert²⁰. Dies äußert sich häufig darin, daß sie bestrebt sind, den Umsatz des von ihnen geleiteten Unternehmens zu maximieren, statt einen größtmöglichen Gewinn zu erwirtschaften²¹.

Die bisherigen Beispiele opportunistischen Managerverhaltens beziehen sich vor allem auf Mitglieder der Unternehmensleitung. Aber auch in der Hierarchie tiefer stehende Führungskräfte können bei entsprechenden Spielräumen ihre eigenen Interessen auf Kosten des Unternehmens verfolgen. So werden sie - analog zur Unternehmensspitze - bestrebt sein, den ihnen unterstellten Bereich ohne Rücksicht auf das wohlverstandene

¹⁷ Vgl. Picot/Wenger (1988), S. 36; Michaelis/Picot (1987), S. 103

¹⁸ Siehe dazu Abschnitt 3.4.

¹⁹ Vgl. Berle/Means (1932); Alchian (1977); Schreyögg/Steinmann (1981); Fama (1980); Fama/Jensen (1983a). Schon *Adam Smith* hat auf die mit der Trennung von Eigentum und Kontrolle verbundenen Probleme aufmerksam gemacht, vgl. Smith (1988), S. 629 f.; siehe dazu auch das in Abschnitt 1.2., Fußnote 66 angeführte Zitat von *Smith*

²⁰ Vgl. Williamson (1967), S. 32 ff.; Gerum (1995), Sp. 1461

²¹ Vgl. Baumol (1967), S. 46; Gerum (1995), Sp. 1461. Auch möchten sie in der Regel einen möglichst hohen Anteil des Gewinns im Unternehmen einbehalten, statt ihn an die Unternehmenseigner auszuschütten, vgl. Gerum (1995), Sp. 1461

Interesse des Gesamtunternehmens auszuweiten, um ihre Bedeutung und damit auch ihr Einkommen und ihre Privilegien zu erhöhen.

Eine weitere, wenn auch verwandte Form opportunistischen Verhaltens dieser Manager besteht darin, daß sie, soweit es in ihrer Macht steht, Informationen verzerrt weitergeben, wenn es darum geht, ihre Erfolge zu überzeichnen bzw. eventuelle Mißerfolge zu vertuschen²². Die bewußte Verzerrung von Informationen bzw. die Weitergabe falscher Informationen zwecks Täuschung des Informationsempfängers, wie in diesem Beispiel geschildert, stellt eine von *Williamson* explizit erwähnte Form opportunistischen Verhaltens dar²³.

Diese - sicherlich nicht vollständige - Aufzählung möglicher Arten opportunistischen Verhaltens soll ausreichen, um ein Gespür für die Bedeutung und Vielschichtigkeit des Opportunismusphänomens im organisationalen Kontext zu vermitteln. An drei konkreten Beispielen werden nun die auf transaktionskosten- und verhaltenstheoretischer Grundlage abgeleiteten möglichen Gegenmaßnahmen miteinander verglichen.

6.2. Transaktionskosten- und verhaltenstheoretisch fundierte Opportunismusprävention im Vergleich

Im folgenden werden drei der im vorangegangenen Abschnitt aufgezählten opportunistischen Verhaltensweisen noch einmal aufgegriffen. Im Rahmen eines Vergleichs der von Transaktionskostentheoretikern abgeleiteten Gegenmaßnahmen mit solchen auf verhaltenstheoretischer Basis wird aufgezeigt, daß die von transaktionskostentheoretischer Seite vorgeschlagenen Maßnahmen auch auf der Grundlage verhaltenstheoretischer Analysen entwickelt werden können. Eine verhaltenstheoretische Orientierung ermöglicht jedoch darüber hinaus noch eine in mancher Hinsicht differenziertere Analyse, was sich auch in einer größeren Vielfalt abgeleiteter Gestaltungsmöglichkeiten niederschlägt. Die drei nun zu betrachtenden Beispiele opportunistischen Verhaltens sind ausgewählt worden, weil mit ihrer Hilfe jeweils unterschiedliche Akzente einer verhaltenstheoretisch fundierten Erweiterung des Gestaltungshorizonts aufgezeigt werden können.

²² Vgl. Backhaus (1989), S. 254; Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 259

²³ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 259

6.2.1. Arbeitnehmerseitige Kündigungen nach arbeitgeberfinanzierten Qualifizierungsmaßnahmen

Investitionen ins Humankapital stellen einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar²⁴. Aus diesem Grund unternehmen viele Arbeitgeber große Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung²⁵. Für die Unternehmen ergibt sich dabei das Problem, daß ihre Arbeitnehmer das Qualifizierungsangebot wahrnehmen könnten, nur um anschließend zu kündigen und zu einer auf der Grundlage der erhöhten Qualifikation besser bezahlten Arbeitsstelle zu wechseln.

An dieser Stelle ist zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen, die das unternehmensspezifische Humankapital erhöhen, und solchen, die zur Steigerung des allgemeinen Humankapitals beitragen, zu unterscheiden²⁶. Erstere vermitteln Qualifikationen, die nur im gleichen Unternehmen von besonderem Nutzen sind, während diese Beschränkung für allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen nicht gilt²⁷. Bei Investitionen in firmenspezifisches Humankapital ist die Gefahr eines anschließenden opportunistischen Arbeitsplatzwechsels des geförderten Arbeitnehmers gering, da dieser nicht erwarten kann, daß ein anderer Arbeitgeber die neu erworbenen, spezifischen Qualifikationen in Form einer besseren Entlohnung honoriert; schließlich sind sie für diesen von keinem oder nur sehr geringem Nutzen²⁸. Der geförderte Arbeitnehmer dürfte also von sich aus ein starkes Interesse an der Nutzung seiner neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse im qualifizierenden Unternehmen haben.

Anders ist die Situation bei solchen vom Unternehmen finanzierten Maßnahmen, die allgemeine Qualifikationen vermitteln. Hier besteht ggf. ein Anreiz für den Arbeitneh-

²⁴ Vgl. Merk (1992), S. 2; Schwuchow (1992), S. 13

²⁵ Zum Begriff der Personalentwicklung siehe Figge/Kern (1982), S. 17 ff.; Hentze (1991), S. 314 ff.

²⁶ Zu dieser Unterscheidung siehe z.B. Milgrom/Roberts (1992), S. 328. Feuer, Glick und Desai weisen allerdings darauf hin, daß die Grenzen zwischen allgemeinen und unternehmensspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen in der Realität verschwommen sind. Dies liegt daran, daß im Rahmen spezifischer Trainingsmaßnahmen meist auch Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden (müssen), die allgemeiner Natur sind, vgl. Feuer/Glick/Desai (1991), S. 42; siehe auch Schrüfer (1988), S. 179

²⁷ Beispiele für unternehmensspezifische Qualifikationen sind Kenntnisse über firmeneigene Berichts- und Entscheidungswege oder Fähigkeiten im Umgang mit nur in diesen Unternehmen eingesetzten Maschinen. Allgemeine Qualifikationen sind dagegen z.B. allgemeine Buchführungs- oder EDV-Kenntnisse, vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 328

²⁸ In Einzelfällen können es allerdings gerade diese spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten sein, die für einen anderen Arbeitgeber von Interesse sind. Dies ist beispielsweise dann anzunehmen, wenn dieser von den überlegenen Methoden seines Konkurrenten lernen will.

mer, sich die Anwendung der neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse von einem anderen Arbeitgeber vergüten zu lassen. Nur dieser Fall ist demnach für die Entwicklung opportunistushemmender Maßnahmen von Interesse.

Gestaltungsmaßnahmen auf der Grundlage transaktionskostentheoretischer Überlegungen

Auf der Grundlage transaktionskostentheoretischer Überlegungen bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten, eine potentielle opportunistische Ausnutzung einer der beteiligten Parteien (hier: des qualifizierenden Unternehmens) zu verhindern: Zum einen kann das den Opportunismus begünstigende organisationale Arrangement so verändert werden, daß opportunistisches Verhalten nicht mehr möglich bzw. nicht mehr relevant ist. Zum anderen können ökonomische Anreize geschaffen werden, die das potentiell opportunistisch handelnde Individuum von eben diesem Verhalten abhalten²⁹.

Die erstgenannte Möglichkeit der Opportunismusprävention findet sich in dem Vorschlag wieder, die Kosten allgemeiner Personalentwicklungsmaßnahmen durch den geförderten Mitarbeiter selbst aufbringen zu lassen³⁰. Auf diese Weise wird von vornherein ausgeschlossen, daß das Unternehmen um seine Investitionen 'betrogen' werden kann. Bei einem auf die Qualifizierungsmaßnahme folgenden Arbeitgeberwechsel des Mitarbeiters verbliebe dem Unternehmen lediglich eine Belastung in Form der dann anfallenden Fluktuationskosten³¹.

Ebenfalls der ersten Form der Opportunismusprävention zuzuordnen sind Arbeitsverträge, die mit einer Mindestlaufzeit versehen werden, während der eine Kündigung von seiten des Arbeitnehmers ausgeschlossen wird³². Auf diese Weise sollen sich die Investitionen des Arbeitgebers vor einer möglichen Kündigung amortisieren können. Da ein

²⁹ Eine ähnliche Unterteilung findet sich bei *Horn*: Er unterscheidet Strategien der Reduktion der Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten von Strategien zur Reduktion der Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten, vgl. Horn (1997), S. 41 ff.

³⁰ Vgl. Eigler (1997), S. 15; Eigler (1996), S. 115 f.; Michaelis/Picot (1987), S. 107

³¹ Zu ihrer Vermeidung dienen vielfältige Maßnahmen der Fluktuationsprävention (zur Fluktuationsprävention siehe z.B. Dincher (1992), Sp. 880 f.; Schanz (1993), S. 274 f.), die aber im Rahmen der transaktionskostentheoretischen Überlegungen zur Finanzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen keine Rolle spielen. Bei einer verhaltenstheoretisch ausgerichteten Analyse rücken sie gleichwohl, wie weiter unten gezeigt wird, ins Blickfeld.

³² Vgl. Küpper/Pawlik (1996), S. 528. Die Autoren sprechen allerdings vorsichtig von der „Vereinbarung von rechtlichen Kündigungerschwernissen“.

solcher absoluter Kündigungsausschluß jedoch rechtlich umstritten ist³³, werden in der Regel kompliziertere Vertragsarrangements vorgeschlagen³⁴. Danach wird vertraglich festgelegt, daß die zu fördernden Mitarbeiter im Falle einer Kündigung vor Ablauf einer vereinbarten Frist nachträglich für die Kosten ihrer Qualifizierung aufzukommen haben, wobei die Höhe dieser ‘Rückzahlung’ im Laufe der Zeit abnimmt³⁵. Vergleichbar sind Arrangements, bei denen der Mitarbeiter vor Beginn der Personalentwicklungsmaßnahme eine Art ‘Kautionszahlung’ hinterlegt, die ihm bei Verbleib im Unternehmen im Laufe der Jahre sukzessiv zurückgezahlt wird³⁶. Beide letztgenannten Maßnahmen setzen deutliche negative Anreize, die das in Frage stehende opportunistische Verhalten verhindern sollen, und sind insofern der zweiten Gruppe opportunistushemmender Maßnahmen zuzuordnen.

Gestaltungsmaßnahmen auf der Grundlage verhaltenstheoretischer Überlegungen

Für die Ableitung verhaltenstheoretisch orientierter Gestaltungsoptionen kann erneut das im letzten Kapitel eingeführte einstellungstheoretische Modell individuellen Verhaltens herangezogen werden, wobei die Betrachtung zunächst in diesem Abschnitt auf die Einstellungskomponente des Modells beschränkt wird³⁷. Wie bereits dargestellt, spiegelt die Einstellung zum Verhalten die Bewertung eben dieses Verhaltens durch das (potentiell) handelnde Individuum wider³⁸. Dabei geht es um das Zusammenspiel von subjektiver Wahrscheinlichkeit und subjektiver Bewertung der Handlungskonsequenzen. Im betrachteten Fall ist die Handlung die Kündigung, und die aus Sicht des Mitarbeiters wünschenswerte Handlungskonsequenz besteht aus einer verbesserten Vergütung in einem anderen Arbeitsverhältnis, ohne für die zugrundeliegende Qualifikation etwas

³³ Vgl. Gaul (1986), S. 134; Großmann/Schneider (1990), S. 220; Eberbach (1984), S. 143; Hanau/Stoffels (1992), S. 4

³⁴ So z.B. bei Eigler (1997), S. 15

³⁵ Vgl. Küpper/Pawlik (1996), S. 525 f.; Eigler (1997), S. 15; Scherm (1998), S. 453; Alewell (1998), S. 1122. Zur rechtlichen Zulässigkeit solcher Rückzahlungsklauseln siehe Hanau/Stoffels (1992), S. 11 ff.; Eberbach (1984), S. 113 f.; Alewell (1998), S. 1123 f.

³⁶ Vgl. Eigler (1996), S. 116; Robbers (1993), S. 145 f.; Scherm (1998), S. 453

³⁷ Selbstverständlich könnten auch die weiteren Komponenten der Theorie geplanten Verhaltens im hier interessierenden Zusammenhang aufgegriffen werden. Sie sollen aber erst in den folgenden Abschnitten benutzt werden, da dort insbesondere auf solche Maßnahmen aufmerksam gemacht werden soll, die im Rahmen transaktionskostentheoretischer Überlegungen nicht ableitbar sind. In diesem Abschnitt stehen dagegen diejenigen Maßnahmen im Vordergrund, die grundsätzlich auf der Basis beider Theorien entwickelt werden können.

³⁸ Vgl. Ajzen/Fishbein (1978), S. 407; Eagly/Chaiken (1993), S. 169. Siehe auch Abschnitt 5.3.1.

bezahlt zu haben. Unter diesen Umständen wird sich eine positive Einstellung zur (opportunistischen) Kündigung herausbilden.

Die transaktionskostentheoretisch fundierte Anregung, die Qualifizierungskosten vom Arbeitnehmer selbst tragen zu lassen, kann nun einstellungstheoretisch als Beeinflussung der Wahrscheinlichkeit des oben dargestellten positiven Handlungsergebnisses interpretiert werden. Zahlt der Arbeitnehmer für seine Qualifizierung im Unternehmen, so sinkt die objektive Wahrscheinlichkeit einer (unbezahlten) höheren Entlohnung nach einer Kündigung auf Null - mit der entsprechenden Wirkung auf die subjektive Wahrscheinlichkeit. Rückzahlungsklauseln dagegen fügen ein weiteres, aus Sicht des potentiell kündigenden Mitarbeiters negatives, Handlungsergebnis hinzu. Genauer ausgedrückt wird die Wahrscheinlichkeit der negativen Folgen einer Kündigung (Rückzahlung) mit Hilfe vertraglicher Regelung (Rückzahlungsklausel) auf 1 fixiert, was die Einstellung zur Kündigung entsprechend negativ beeinflusst. Die transaktionskostentheoretisch fundierten Gestaltungsansätze können also auch auf verhaltenstheoretischer Basis abgeleitet werden.

Weitere, über transaktionskostentheoretisch orientierte Vorschläge hinausgehende mögliche Gestaltungsmaßnahmen zur Verhinderung der Kündigung kreisen ebenfalls um mit der Kündigung verknüpfte negative Handlungsfolgen für das Individuum und können allgemein dem Bereich des Fluktuationsmanagements zugeordnet werden. Jede Maßnahme, die der Fluktuation im allgemeinen entgegenwirkt, senkt auch die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung nach erfolgter Qualifizierung. Umfangreiche Sozialleistungen des Arbeitgebers, gute Kollegen- und Führungsbeziehungen, angenehme Arbeitsbedingungen sowie ganz allgemein ein gutes Betriebsklima erhöhen die Kosten der Kündigung auf Arbeitnehmerseite³⁹. Eine Kündigung führt zum sofortigen Wegfall dieser positiven Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses und ist insofern mit negativen Handlungsfolgen belegt.

Aus dem einstellungstheoretischen Modell individuellen Verhaltens kann nun abgeleitet werden, daß die konkrete diesbezügliche Beeinflussung der individuellen Kündigungsneigung durch den Arbeitgeber auf mindestens zweierlei Weise erfolgen kann. Zum einen können aktiv positive Zusatzleistungen eingeführt und die Schaffung eines positiven Betriebsklimas gefördert werden. Damit wird die objektive Wahrscheinlichkeit der

³⁹ Zu den Bindungswirkungen von Sozialleistungen siehe Wagner/Grawert (1993), S. 104 ff.; Uhle (1987), S. 205 ff. Zum Betriebsklima und seinen Wirkungen siehe z.B. Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns (1983)

negativen Folgen einer Kündigung erhöht. Zum anderen kann zur Steigerung der vom Individuum subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit negativer Kündigungskonsequenzen auf die im Vergleich zu anderen Arbeitgebern besonders positiven Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses nachdrücklich aufmerksam gemacht werden, denn ihre 'Privilegien' müssen den Arbeitnehmern erst bewußt sein, bevor sie eine Wirkung auf die Herausbildung von Einstellungen entfalten können.

Erschwert wird das Kalkül des Arbeitnehmers zusätzlich dadurch, daß er vor seiner Kündigung selten genau weiß, wie das neu einzugehende Arbeitsverhältnis im Vergleich zum alten zu beurteilen ist⁴⁰. Dies gilt insbesondere bezüglich schwer abzuschätzender Qualitäten wie dem bereits mehrfach erwähnten Betriebsklima. Ist zum Zeitpunkt der Kündigung noch gar kein neuer Arbeitsvertrag in Sicht, entfällt ein diesbezüglicher Vergleich ohnehin. An diese Unsicherheit kann der bisherige Arbeitgeber anknüpfen, indem er auf die mit einem Arbeitsplatzwechsel verbundenen Unwägbarkeiten hinweist und gleichzeitig noch einmal darauf aufmerksam macht, daß die positiven Seiten des bisherigen Arbeitsverhältnisses dem Mitarbeiter bei Verzicht auf eine Kündigung sicher seien.

Bis hierher ist die Argumentation auf Ansatzpunkte zur Beeinflussung der subjektiven Wahrscheinlichkeiten negativer Handlungsfolgen beschränkt worden. Dies kann damit begründet werden, daß sich der andere Teil der Einstellungskomponente, die individuelle Bewertung der Handlungsergebnisse, einer Einflußnahme weitgehend entzieht. Dies liegt daran, daß individuelle Bedürfnisstrukturen, wie sie einer solchen Bewertung zugrunde liegen, zu einem wesentlichen Teil in früheren Lebensphasen geprägt worden sind⁴¹.

Dennoch ist eine Beeinflussung im Rahmen betrieblicher Sozialisationsprozesse nicht völlig ausgeschlossen. So kann sich beispielsweise der Wunsch nach einer vom Arbeitgeber geförderten ständigen (auch nicht-unternehmensspezifischen) Weiterbildung ggf. erst durch die langjährige Erfahrung mit Weiterbildungsangeboten herausbilden. Hat sich ein Arbeitnehmer an eine ausgeprägte 'Lernkultur' im Unternehmen gewöhnt und schätzt er sie, so stellt ein etwaiger Verlust solcher Weiterbildungsmöglichkeiten bei einem neuen Arbeitgeber eine negativ bewertete Konsequenz einer Kündigung dar. Dieses letzte Beispiel macht deutlich, daß vom Arbeitgeber finanzierte Personalentwick-

⁴⁰ Zu möglichen Informationsquellen und ihrer jeweiligen Glaubwürdigkeit siehe Schanz (1993), S. 318 ff.

⁴¹ Vgl. Schanz (1993), S. 79

lungsmaßnahmen unter bestimmten Umständen sogar zur Verhinderung unerwünschter Kündigungen beitragen können - eine Möglichkeit, die ganz im Gegensatz zur Ausgangsproblematik dieses Abschnitts steht.

Zum Abschluß dieses Abschnitts ist darauf hinzuweisen, daß die im Rahmen der einstellungstheoretischen Analyse abgeleiteten zusätzlichen Gestaltungsansatzpunkte grundsätzlich auch mit transaktionskostentheoretischem Gedankengut vereinbar sind. So war weiter oben ausgeführt worden, daß ein Teil der transaktionskostentheoretisch fundierten Maßnahmen zur Opportunismusbekämpfung auf der Schaffung geeigneter Anreize beruht. Häufig werden aber die eher 'weichen' Anreize wie das diskutierte gute Betriebsklima von Transaktionskostentheoretikern nicht beachtet, ein Manko, das mit der streng ökonomi(sti)schen Orientierung dieser Wissenschaftler zusammenhängen mag. Für verhaltenstheoretisch orientierte Ökonomen scheint der Zugang zu solchen nicht-materiellen Anreizen einfacher zu sein. Im folgenden Abschnitt werden nun Gestaltungsvorschläge im Vordergrund stehen, die im Rahmen einer transaktionskostentheoretischen Analyse überhaupt nicht ableitbar sind.

6.2.2. Nachlässiger Umgang mit Betriebsmitteln

In vielen Bereichen der Arbeitswelt verrichten Arbeitnehmer ihre Arbeit mit Hilfe von Maschinen bzw. sonstigen Betriebsmitteln, die in der Regel nicht ihnen gehören, sondern im Eigentum des jeweiligen Arbeitgebers stehen. Aus dieser Konstellation ergibt sich das Problem, daß Arbeitnehmer grundsätzlich kein besonderes Interesse an einem schonenden Umgang und an der Pflege der Maschinen haben⁴², zumal wenn dies mit Mühe oder gar zusätzlicher Arbeit verbunden ist. Bei entsprechender Anreizgestaltung wie z.B. Akkordentlohnung könnten Arbeitnehmer sogar geneigt sein, die Maschinen bewußt zu überlasten, nur um eine hohe Produktionsmenge und damit verbunden eine hohe Entlohnung zu realisieren. Auf jeden Fall handelt es sich um opportunistisches Verhalten, denn um einen persönlichen Vorteil zu realisieren - und sei es nur eine vermiedene Anstrengung -, wird die Schädigung des Arbeitgebers in Kauf genommen⁴³. Da dieser für Reparaturen und Ersatzinvestitionen aufzukommen hat, entsteht ihm durch das Verhalten der Arbeitnehmer ein direkter Vermögensschaden.

⁴² Vgl. Sundermeier (1992), S. 49

⁴³ Vgl. Sundermeier (1992), S. 49

Transaktionskostentheoretisch fundierte Maßnahmen

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht läßt sich nun der direkte Zusammenhang zwischen Eigentum und schonendem Umgang mit Betriebsmitteln aufgreifen⁴⁴ und daraus die Empfehlung ableiten, Arbeitnehmer sollten die für ihre Arbeit benötigten Betriebsmittel selbst in den Betrieb einbringen. Dieser Vorschlag ist jedoch in vielen Fällen unrealistisch bzw. undurchführbar, da beispielsweise viele Maschinen von mehreren Arbeitnehmern gemeinsam genutzt werden, so daß nur gemeinsames Eigentum - mit all den auch von Transaktionskostentheoretikern herausgearbeiteten Problemen⁴⁵ - in Frage käme. Zudem sind häufig die Investitionssummen viel zu hoch, als daß sie von Arbeitnehmern aufgebracht werden könnten.

Die zweite transaktionskostentheoretisch fundierte Gestaltungsmaßnahme betrifft die direkte hierarchische Kontrolle des Arbeitnehmergehaltens⁴⁶. Werden Arbeitnehmer wirksam überwacht, kann deren nachlässiger Umgang mit Maschinen verhindert werden⁴⁷. Gegen diese Ansicht ist einzuwenden, daß eine vollständige Kontrolle in der Praxis nicht immer möglich, unter Umständen wirtschaftlich nicht vertretbar und zudem nicht unbedingt sinnvoll ist⁴⁸. Gerade aus dem Tatbestand der nur unvollständigen Kontrollierbarkeit des Arbeitnehmergehaltens erwachsen ja überhaupt erst die Spielräume für arbeitnehmerseitigen Opportunismus. Insofern kann auch dieser Gestaltungsvorschlag nicht überzeugen.

Die beiden bisher betrachteten Gestaltungsoptionen lassen sich wieder der ersten Gruppe transaktionskostentheoretisch fundierter Maßnahmen der Opportunismusbekämpfung zuordnen, wonach das jeweilige organisationale Arrangement so abzuändern ist, daß opportunistisches Verhalten überhaupt nicht mehr möglich ist. Die zweite Gruppe möglicher Maßnahmen betrifft - wie erinnerlich - die Einführung opportunistushemmender Anreize. Bezogen auf das hier betrachtete Problem ließe sich bei-

⁴⁴ Vgl. Williamson (1980), S. 27

⁴⁵ Vgl. z.B. Williamson (1980), S. 26

⁴⁶ Vgl. Williamson (1980), S. 24 ff.

⁴⁷ *Williamson* geht sogar soweit, Probleme des nachlässigen Umgangs mit Betriebsmitteln in Autoritätsbeziehungen, wie sie Arbeitsverhältnisse im Kern darstellen, grundsätzlich abzustreiten, vgl. *Williamson* (1980), S. 25. Für ihn scheint sich also das in diesem Abschnitt betrachtete Problem im Rahmen 'klassischer' Wirtschaftsorganisationen mit hierarchischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen überhaupt gar nicht zu stellen. Eine gegensätzliche, auch transaktionskostentheoretisch begründete Ansicht vertritt z.B. *Sundermeier*, vgl. *Sundermeier* (1992), S. 49

⁴⁸ Zu kontraproduktiven Wirkungen umfassender Kontrolle siehe z.B. *Thieme* (1982), S. 153 f. u. 181 ff.; *Enzle/Anderson* (1993); *Kipnis* (1972)

spielsweise an Prämien denken, die den guten technischen Zustand, die lange Lebensdauer oder auch geringe Ausfallzeiten der eingesetzten Maschinen belohnen⁴⁹. Stellen solche Prämien einen nennenswerten Teil der Entlohnung dar, dürfte von ihnen eine erhebliche Anreizwirkung ausgehen.

Allerdings ergeben sich auch hier nicht zu unterschätzende Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung⁵⁰. Diese betreffen vor allem die gerechte Bestimmung des individuellen Beitrags zur Maschinenerhaltung, welcher als Grundlage für die Errechnung einer wirksamen Prämie dienen müßte. Oben war bereits erwähnt worden, daß Maschinen in vielen Fällen jeweils von mehreren Arbeitnehmern genutzt werden. Auch hängen Lebensdauer oder Ausfallzeiten zu einem nicht unerheblichen Teil von weiteren Faktoren wie z.B. der Qualität der eingesetzten Maschinen ab. Insofern können sich erhebliche Zuordnungsprobleme ergeben, die die Wirksamkeit entsprechender Anreize vermindern.

Verhaltenstheoretisch fundierte Maßnahmen

Die auf transaktionskostentheoretischer Grundlage abgeleiteten, gegen den nachlässigen Umgang mit Betriebsmitteln gerichteten Maßnahmen lassen sich auch mit Hilfe des einstellungstheoretischen Modells individuellen Verhaltens, also auf verhaltenstheoretischer Basis, herausarbeiten. So kann beispielsweise die 'Kontrolllösung' als gezielte Beeinflussung der wahrgenommenen individuellen Verhaltenskontrolle angesehen werden. Eine ausgeprägte hierarchische Kontrolle kann zudem über die mit ihr verbundenen Strafen (negative Handlungskonsequenzen) die Einstellung zum Verhalten gezielt beeinflussen. Auch die Wirkung von Prämien und anderen Anreizen läßt sich als Wirkung antizipierter Handlungsfolgen ableiten. Darauf wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen, zumal eine ähnliche Argumentation bereits im vorangegangenen Abschnitt entwickelt worden ist. Hier werden statt dessen die normativen Komponenten des einstellungstheoretischen Modells und vor allem die mit ihrer Hilfe ableitbaren Gestaltungsmaßnahmen im Vordergrund stehen.

Bezogen auf die erste Normkomponente, die subjektive Norm, ist kurz zu rekapitulieren, daß sie als die Summe der Produkte aus normativen, an das handelnde Individuum gerichteten Verhaltenserwartungen wichtiger Bezugspersonen und der jeweiligen Be-

⁴⁹ Vgl. Schmierl (1995), S. 130 ff.; Lücke (1988), S. 101; Springer (1969), S. 16

⁵⁰ Vgl. Springer (1969), S. 18

reitschaft zur Konformität definiert worden war⁵¹. Will man also eine Person bezüglich ihrer Verhaltensintention beeinflussen, so muß auf die normativen Erwartungen und/oder auf die Motivation, diesen Erwartungen Folge zu leisten, eingewirkt werden.

Im Hinblick auf den hier interessierenden Umgang mit Maschinen und sonstigen Betriebsmitteln der Wirtschaftsorganisation ist zunächst von Interesse, welche diesbezüglichen normativen Vorstellungen unter den Mitarbeitern des Unternehmens vorherrschen. Da sich normative Vorstellungen - dies war bereits erwähnt worden - zu einem großen Teil bereits im Rahmen früher Sozialisationsprozesse herausbilden und deshalb auch stark vom (landes)kulturellen Umfeld geprägt werden⁵², sind in diesem Zusammenhang z.B. die in einer Gesellschaft vorherrschenden Werte und Normen in bezug auf den Umgang mit fremdem Eigentum von Bedeutung. Dominieren Werte wie die Achtung fremden Eigentums⁵³, aber auch positive Einstellungen zu Ordnung, Sauberkeit usw.⁵⁴ und sind diese normativen Vorstellungen auch unter den Organisationsmitgliedern verbreitet, ist das in diesem Abschnitt behandelte Problem schon einmal grundsätzlich weniger virulent, wie bei der Betrachtung der zweiten Normkomponente deutlich werden wird. Bezogen auf die normativen Erwartungen bewirken diese Vorstellungen, daß die Mehrheit der Kollegen - und dies sind im Bereich der täglichen Arbeit vermutlich wichtige Bezugspersonen - einen nachlässigen Umgang mit Maschinen oder sonstigen Betriebsmitteln mißbilligen werden.

Was nun mögliche organisationale Gestaltungsmaßnahmen zur Bekämpfung eines nachlässigen Verhaltens anbetrifft, kann versucht werden, die dominanten und ganz im Sinne der organisationalen Interessenlage wirkenden normativen Vorstellungen im

⁵¹ Vgl. Ajzen/Fishbein (1978), S. 408; Ajzen (1991), S. 195. Siehe auch Abschnitt 5.3.2.

⁵² Vgl. Wilpert (1989), S. 169 f.; Helbig (1979), S. 2 ff.; siehe dazu auch Trommsdorff (1995)

⁵³ Solche Werte und Normen können sich durchaus in einer Gesellschaft eigennütziger Individuen herausbilden, denn jedes einzelne Gesellschaftsmitglied hat ein Interesse daran, daß sein eigenes Eigentum unangetastet und unbeschädigt bleibt. Damit dies in einer Gesellschaft grundsätzlich gewährleistet ist, muß als Grundvoraussetzung jedes Gesellschaftsmitglied selbst bereit sein, fremdes Eigentum entsprechend zu behandeln. Zur Herausbildung solcher 'kooperativen' Werte siehe z.B. Opp (1983). Zu entsprechenden Erklärungen aus Sicht der evolutionären Biologie siehe z.B. Campbell (1986); Bateson (1988), zu spieltheoretischen Erklärungen siehe Trivers (1971); Axelrod (1981); Axelrod/Hamilton (1981); Axelrod (1988). Siehe zudem die grundsätzlichen Ausführungen von Gouldner zur Bedeutung der Reziprozität als fundamentaler Norm, vgl. Gouldner (1960)

⁵⁴ So wird beispielsweise Deutschen ein ausgeprägter Ordnungssinn und ein Hang zur Sauberkeit nachgesagt, vgl. dazu z.B. Duncker (1998), S. 64 ff.; Klages (1993), S. 6; Regenbogen (1998), S. 198 f. Es steht zu vermuten, daß dies Auswirkungen auf das Erscheinungsbild von Werkshallen und damit auch auf den Umgang mit Maschinen haben wird.

Rahmen betrieblicher Sozialisationsprozesse, also gerade auch bei der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, zu verstärken⁵⁵.

Darüber hinaus kann die Motivation zur Konformität gestärkt werden. Zu denken ist hier beispielsweise an Maßnahmen, die die gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeiter (z.B. in Teams) fördern, sowie allgemeine Maßnahmen zur Verstärkung der Kollegenbeziehungen und der Verbesserung des Betriebsklimas. Denn wenn ein (potentiell) opportunistisch handelnder Mitarbeiter in seiner Aufgabenerfüllung stark von einem oder mehreren Kollegen abhängig ist, wird er sich eher den auf eine Unterlassung der opportunistischen Verhaltensweise ausgerichteten normativen Erwartungen seiner Kollegen fügen. Gleiches gilt, wenn das betroffene Individuum gute Beziehungen zu seinen Kollegen unterhält.

Herrschen hingegen im Unternehmen normative Vorstellungen vor, die einen nachlässigen Umgang mit Betriebsmitteln fördern, dann gilt es, diese im Rahmen von Sozialisationsprozessen soweit wie möglich abzuschwächen. Die diesbezüglichen Maßnahmen sind im Kern die gleichen wie bei einer Verstärkung erwünschter normativer Vorstellungen. Dagegen sind die Maßnahmen im Hinblick auf die Veränderung der Motivation zur Konformität in diesem Fall genau entgegengesetzt auszurichten: Die Bereitschaft des Individuums, sich den - aus Sicht der Organisation unerwünschten - normativen Erwartungen der Kollegen zu fügen, muß gesenkt werden.

Dies kann beispielsweise dadurch versucht werden, daß die Eigenständigkeit des Individuums gefördert, d.h. die Interaktion mit und die Abhängigkeit von den betreffenden Kollegen verringert wird. Eine weitere Gestaltungsoption besteht darin, die entsprechenden Kollegen als unerwünschte Außenseiter darzustellen und entsprechend zu behandeln⁵⁶. Handelt es sich jedoch um informelle Meinungsführer⁵⁷ oder sind die uner-

⁵⁵ So könnten beispielsweise Führungskräfte (auch im Rahmen der Einarbeitung) ausdrücklich auf die Wichtigkeit von Wartungstätigkeiten hinweisen sowie ihre (neuen) Mitarbeiter über die Anfälligkeit von Maschinen informieren. Zu denken ist ferner an die Verteilung weißer - und auf Kosten des Arbeitgebers regelmäßig gereinigter - Betriebskleidung sowie an die gezielte Verpflichtung von (neuen) Arbeitnehmern, die Werkstätten zu reinigen und ihren Arbeitsplatz regelmäßig aufzuräumen, um die Bedeutung von Ordnung und Sauberkeit hervorzuheben. Zu organisationaler Sozialisation im allgemeinen siehe Schein (1977)

⁵⁶ Eine solche eher drastische Maßnahme kann selbstverständlich nur als 'letztes Mittel' gedacht sein, nachdem alle sonstigen Möglichkeiten (zu denken ist vor allem an die obengenannte betriebliche Sozialisation der entsprechenden Mitarbeiter im Sinne der Organisation) erschöpft worden und ohne ausreichenden Erfolg geblieben sind.

⁵⁷ Zu Meinungsführern in Organisationen siehe Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 506; Bisani (1985), S. 19 f.; Steers (1991), S. 416

wünschten normativen Vorstellungen weit verbreitet, dürften diese Maßnahmen weitgehend erfolglos bleiben.

Die zweite Normkomponente des einstellungstheoretischen Modells individuellen Verhaltens, die nun kurz im Hinblick auf ihre Relevanz für das hier interessierende Problem betrachtet wird, war mit wahrgenommener moralischer Verpflichtung bezeichnet worden. Sie ergibt sich aus dem Produkt der normativen Vorstellung des Individuums im Hinblick auf eine bestimmte Handlung und der Motivation, diesen eigenen moralischen Maßstäben gerecht zu werden⁵⁸.

Für die persönlichen normativen Vorstellungen des (potentiell) opportunistischen Individuums gilt grundsätzlich das gleiche wie für diejenigen der übrigen Organisationsmitglieder. Sie haben sich zum größten Teil bereits auf der Grundlage früher Sozialisationserfahrungen herausgebildet. Insofern ist der diesbezügliche Spielraum für eine gezielte Beeinflussung seitens der Organisation von vornherein begrenzt. Trotzdem kann versucht werden, erwünschte normative Vorstellungen im Rahmen betrieblicher Sozialisationsprozesse neu zu verankern oder vorhandene Normen zu verstärken.

Auch die Möglichkeiten der Einflußnahme auf die Motivation des Individuums, gemäß seinen moralischen Maßstäben zu handeln, sind eher gering. Zu denken ist allenfalls an 'moralische Apelle', die dem Individuum immer wieder die Wichtigkeit der Befolgung moralischer Regeln nachdrücklich vor Augen führen. Darüber hinaus kann ganz allgemein versucht werden, Bedingungen zu schaffen, die der Entwicklung und Umsetzung individueller moralischer Kompetenz förderlich sind⁵⁹. Genannt werden in diesem Zusammenhang beispielsweise Gelegenheiten zur Konfrontation mit moralisch relevanten Fragestellungen und Konfliktsituationen, d.h. Situationen, die zur kritischen Überprüfung des eigenen Wertsystems auffordern⁶⁰, sowie Möglichkeiten zur Erfahrung von Verantwortung⁶¹.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich normative Elemente individuellen Verhaltens zu einem beträchtlichen Teil der gezielten organisationalen Einflußnahme entziehen. Dennoch ist ihre Bedeutung in vielen Fällen zu groß, als daß man sie - wie es Vertreter des Transaktionskostenansatzes tun - vollständig ignorieren sollte. Die

⁵⁸ Vgl. Fishbein (1967), S. 489; Ajzen/Fishbein (1978), S. 409. Siehe auch Abschnitt 5.3.3.

⁵⁹ Vgl. Rebstock (1992), S. 99 ff.; siehe dazu auch Schanz (1994), S. 296 ff.

⁶⁰ Vgl. Rebstock (1992), S. 105 ff.

⁶¹ Vgl. Rebstock (1992), S. 109 f.

in diesem Abschnitt lediglich beispielhaft aufgeführten ergänzenden Maßnahmen, wie sie auf der Grundlage einer verhaltenstheoretischen Analyse normativer Elemente menschlichen Handelns abgeleitet werden können, sind ein weiterer Hinweis auf die Grenzen des Transaktionskostenansatzes als theoretisches Fundament für die umfassende Behandlung organisationsbezogener Fragestellungen.

6.2.3. Zurückhaltung arbeitsplatzbezogenen Wissens

Das dritte Beispiel opportunistischen Verhaltens kann einem Problemkomplex zugeordnet werden, dem in Organisationen seit jeher Bedeutung zukommt: dem Umgang mit Wissen. Der Stellenwert von Wissen als organisationale Ressource hat gerade in letzter Zeit zunehmende Beachtung gefunden⁶². Dies zeigt sich nicht zuletzt an der umfangreichen Fachliteratur und den zahlreichen Bemühungen der Praxis zum Thema 'Wissensmanagement'⁶³.

Eine wesentliche Grundlage für den Aufbau und die (Weiter)Entwicklung einer organisationsspezifischen Wissensbasis ist der Zugriff auf die von einzelnen Organisationsmitgliedern gehaltenen individuellen Wissensbestände⁶⁴. Dabei handelt es sich vor allem um solches Wissen, das der einzelne Mitarbeiter im Laufe der Bewältigung seiner Arbeitsaufgabe an einem bestimmten Arbeitsplatz erworben bzw. aufgebaut hat⁶⁵. Dieses Wissen muß kommuniziert und ausgetauscht werden, um auf organisationaler Ebene genutzt werden zu können. In diesem Zusammenhang eröffnen sich jedoch erhebliche Spielräume für opportunistisches Verhalten, denn Informationen können bewußt verzerrt oder falsch weitergegeben, ggf. auch ganz zurückgehalten werden⁶⁶. Die folgenden Überlegungen befassen sich mit der letztgenannten Form opportunistischen Verhaltens, der Wissenszurückhaltung.

⁶² Vgl. Probst/Raub (1998), S. 132; Freimuth/Haritz (1997), S. 9; Schreyögg/Conrad (1996), S. VII; Krogh/Venzin (1995), S. 419 f.

⁶³ Unter Wissensmanagement, einem zunächst nur schwer greifbaren Begriff, kann ganz allgemein die Schaffung der strukturellen und kulturellen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen für die Identifizierung, Speicherung, Verteilung, Pflege und Entwicklung von Wissen sowie dessen Umsetzung in organisationale Kompetenzen und Innovationen verstanden werden, vgl. Krogh/Venzin (1995), S. 418 f.; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 18; Hinkelmann/Weiss (1997), S. 26; Probst/Raub (1998), S. 133 ff.

⁶⁴ Vgl. Probst/Büchel (1998), S. 19; Freimuth/Haritz (1997), S. 16 f.

⁶⁵ Nonaka und Takeuchi sprechen in diesem Zusammenhang von Arbeitnehmern als 'wandelnden Archiven' ('walking archives'), vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 152

⁶⁶ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 259

Die mangelnde Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens muß dabei nicht einmal gezielt erfolgen. Möglicherweise handelt es sich um eine Nebenwirkung eingeschränkter Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters. So ist die mitdenkende Weitergabe von Wissen zur Unterstützung von Kollegen bzw. als Beitrag zur Verwirklichung von Gruppen-, Abteilungs- oder Unternehmenszielen Teil eines engagierten Leistungsverhaltens. Ein Mitarbeiter, der sich - aus welchen Gründen auch immer - auf 'Dienst nach Vorschrift' beschränkt, wird in diesem Zusammenhang von sich aus keine wertvollen Beiträge liefern⁶⁷. Dies gilt insbesondere auch für die eigenständige Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Einige Verbesserungen des Arbeitsprozesses können nämlich in der Regel nur von den direkt betroffenen Arbeitnehmern selbst auf der Grundlage ihrer unmittelbaren praktischen Erfahrung identifiziert werden. Zeigen diese Mitarbeiter jedoch kein Engagement, werden entsprechende Verbesserungsvorschläge ausbleiben⁶⁸.

Im Hinblick auf die Verbesserung von Arbeitsprozessen kommt jedoch noch ein weiterer, aus Arbeitnehmersicht bedeutsamer Aspekt zum Tragen. Geben Mitarbeiter ihr arbeitsplatzbezogenes Wissen bereitwillig zur Identifizierung von Rationalisierungspotentialen preis, so müssen sie ggf. mit einer größeren Arbeitsbelastung, im Extremfall auch mit einem Wegfall ihres Arbeitsplatzes rechnen⁶⁹. In solchen Fällen ist selbstverständlich nicht ohne weiteres von ihrer Kooperation auszugehen. Im Gegenteil: Eine bewußte Wissenszurückhaltung erscheint in diesem Fall wahrscheinlich.

Ein weiterer Grund für das Zurückhalten arbeitsplatzbezogenen Wissens besteht darin, daß Wissen immer auch eine Machtgrundlage darstellt⁷⁰. Im Rahmen transaktionskostentheoretischer Überlegungen geht es diesbezüglich vor allem darum, daß Arbeitnehmer aufgrund ihrer spezifischen Kenntnisse versuchen könnten, in Verhandlungen mit ihrem Arbeitgeber höhere Löhne, bessere Sozialleistungen, bessere Arbeitsbedingungen und vieles mehr durchzusetzen⁷¹. Auf jeden Fall kann erwartet werden, daß sie

⁶⁷ *Williamson, Wachter und Harris* unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen 'perfunctory cooperation' und 'consummate cooperation', vgl. *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 266. Wie ein engagiertes Leistungsverhalten von Mitarbeitern gefördert werden kann, wird in Kapitel 7 diskutiert.

⁶⁸ Daß es sich hierbei um ein hochaktuelles, in der Unternehmenspraxis bedeutsames Thema handelt, zeigen die vielfältigen Bemühungen um die Etablierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse in Unternehmen. Siehe dazu z.B. *Howaldt* (1994); *Simon* (1992)

⁶⁹ Vgl. *Hanft* (1996), S. 155

⁷⁰ Vgl. *Hanft* (1996), S. 133; *Schanz* (1994), S. 221

⁷¹ Vgl. *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 257; *Osterman* (1987), S. 46

ihr Wissen, das für sie eine wertvolle Ressource darstellt, nur dann bereitwillig weitergeben werden, wenn sie dafür einen aus ihrer Sicht angemessenen Gegenwert erhalten⁷². Im folgenden wird nun ein besonders wichtiger Fall der (mangelnden) Wissensweitergabe näher betrachtet und im Hinblick auf die jeweiligen transaktionskosten- und verhaltenstheoretischen Gestaltungsbeiträge untersucht. Es handelt sich um die Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens an neue Mitarbeiter⁷³. Bei der Vermittlung arbeitsplatzbezogenen Wissens sind das Unternehmen und ein neuer Mitarbeiter deshalb von der Kooperation des Arbeitsplatzinhabers abhängig, weil ein Großteil dieses Wissens eher impliziten Charakter hat. Unter implizitem Wissen versteht man solches Wissen, das kaum außerhalb der als Wissensträger fungierenden Personen gespeichert⁷⁴ und auch nur schwer übertragen werden kann⁷⁵, da es kaum verbalisier- bzw. formalisierbar ist⁷⁶ und dem einzelnen Wissensträger nicht einmal in vollem Umfang bewußt sein muß⁷⁷. Zum Vorschein kommt dieses Wissen im Rahmen konkreter Handlungen⁷⁸. Üblicherweise werden zwei Dimensionen impliziten Wissens, eine technische und eine kognitive, unterschieden⁷⁹, wobei für das in diesem Abschnitt interessierende Problem vor allem die technische Dimension von Bedeutung ist. Es handelt sich dabei um schwer dokumentierbare Fähig- und Fertigkeiten, die oft mit dem englischen Begriff des 'Know-how' in Verbindung gebracht werden⁸⁰.

⁷² Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 257; Lippert/Jürgens/Drüke (1996), S. 243; Rüdiger/Vanini (1998), S. 471

⁷³ Wenn in diesem Abschnitt etwas vereinfachend von 'neuen' oder 'jüngeren' Mitarbeitern die Rede ist, so sind damit solche Mitarbeiter gemeint, die an dem jeweiligen Arbeitsplatz neu eingearbeitet werden sollen.

⁷⁴ Vgl. Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6; Zuboff (1988), S. 61. Häufig ist in diesem Zusammenhang von 'embodied knowledge' die Rede, vgl. Blackler (1995), S. 1024

⁷⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8 f. u. 59 f.

⁷⁶ Vgl. Oberschulte (1996), S. 56; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6; Justus (1999), S. 76. *Michael Polanyi*, der als erster auf das Phänomen des impliziten Wissens aufmerksam gemacht hat, merkt in diesem Zusammenhang an: „We can know more than we can tell“, Polanyi (1967), S. 4, im Original kursiv

⁷⁷ Vgl. Oberschulte (1996), S. 56. Zu Übersichten über verschiedene Begriffsbestandteile und -abgrenzungen und den damit verbundenen Problemen siehe z.B. Krogh/Venzin (1995), S. 420 ff.; Rüdiger/Vanini (1998), S. 468 ff.

⁷⁸ Vgl. Oberschulte (1996), S. 56. *Oberschulte* macht in diesem Zusammenhang auch auf die Verwandtschaft von implizitem und prozeduralem Wissen aufmerksam. Siehe dazu auch Justus (1999), S. 75 f.

⁷⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6 f.; Rüdiger/Vanini (1998), S. 469. Die hier nicht weiter behandelte kognitive Dimension impliziten Wissens umfaßt mentale Modelle, Wahrnehmungen und Überzeugungen, die für selbstverständlich gehalten werden, vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6 f.

⁸⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6. Auch auf 'Know-how' und Erfahrung beruhende Intuition wird unter implizitem Wissen subsumiert, vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8. Zu Intuition als Managementkompetenz siehe Schanz (1997); Schanz (1998), S. 74 ff.

Dieses Wissen kann in der Regel nur durch die intensive Beobachtung des erfahrenen Mitarbeiters, Imitation seiner Vorgehensweise sowie vor allem durch 'learning by doing' unter seiner Anleitung erworben werden⁸¹ und setzt insofern dessen Kooperation voraus⁸². Nun besteht aber die Gefahr, daß sich der erfahrene Mitarbeiter opportunistisch verhält und die Wissensvermittlung offen verweigert oder, etwas subtiler, hintertreibt bzw. nur halbherzig unterstützt⁸³. Mit der Weitergabe seines exklusiven Wissens würde er schließlich eine wichtige Machtgrundlage aufgeben und sich darüber hinaus selbst die Konkurrenten um Beförderungsstellen heranziehen. Aus diesen Gründen ist die Kooperation erfahrener Mitarbeiter bei der Vermittlung von Wissen an neue Kollegen nicht gesichert. Im weiteren werden nun Gestaltungsvorschläge auf transaktionskosten- und verhaltenstheoretischer Basis erörtert, die die Mitwirkung der erfahrenen Arbeitsplatzinhaber bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter fördern sollen.

Transaktionskostentheoretisch fundierte Maßnahmen

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht liegt es nahe, zunächst wieder nach Möglichkeiten zu suchen, die das betrachtete opportunistische Verhalten unmöglich machen. Im hier betrachteten Zusammenhang könnte beispielsweise versucht werden, durch weitgehende Vereinfachung und Standardisierung dafür zu sorgen, daß sogenannte Aufgabenbesonderheiten ('task idiosyncrasies')⁸⁴ weitgehend abgebaut und folglich exklusives arbeitsplatzbezogenes Wissen obsolet wird bzw. daß nur noch explizites, d.h. zum Beispiel in Handbüchern festgehaltenes Wissen⁸⁵ zur Aufgabenbewältigung benötigt wird. Abgesehen davon, daß solche Maßnahmen allenfalls für bestimmte, ohnehin wenig anspruchsvolle Tätigkeiten in Frage kommen, erinnert eine derartige Arbeitsgestaltung stark an entsprechende, vom sogenannten 'Taylorismus' geprägte Versuche, deren pro-

⁸¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 63

⁸² Vgl. Becker (1985), S. 118 f.; Alewell (1993), S. 32

⁸³ Eine offene und völlige Verweigerung der Wissensweitergabe wird für den Mitarbeiter in der Regel dann nicht opportun sein, wenn die Weitergabe von Wissen expliziter Bestandteil seiner Arbeitsaufgabe ist und er deshalb bei totaler Verweigerung mit entsprechenden arbeitsrechtlichen Sanktionen rechnen müßte, vgl. Hanft (1996), S. 144

⁸⁴ Zu 'task idiosyncrasies' siehe Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 256 f.

⁸⁵ Explizites Wissen kann in Worten und Zahlen ausgedrückt, d.h. kodifiziert, leicht übertragen, in verschiedenen Medien, d.h. auch personenunabhängig gespeichert und im Bedarfsfall mittels elektronischer Datenverarbeitung verarbeitet werden, vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 7

blematische Nebenwirkungen in der Literatur umfassend diskutiert worden sind⁸⁶. In der transaktionskostentheoretisch geprägten Literatur werden entsprechende Überlegungen zur Arbeitsgestaltung ohnehin nicht diskutiert, da man dort von vorgegebenen 'task idiosyncrasies' bzw. Spezifitätsgraden ausgeht⁸⁷.

Der zweite große Bereich von Gestaltungsmöglichkeiten betrifft die Schaffung von Anreizen. Mit Hilfe dieser Anreize soll die Furcht vor dem Verlust der mit exklusiven Wissensbeständen verbundenen Wettbewerbsvorteile vermindert sowie grundsätzlich die Bereitschaft zur Wissensvermittlung gefördert werden⁸⁸. Allerdings beschränkt sich die diesbezügliche Diskussion in der transaktionskostentheoretisch geprägten Literatur auf die Anreizwirkungen interner Arbeitsmärkte, worauf im folgenden eingegangen wird. Überlegungen zu einer weitergehenden bzw. von dieser speziellen Form des organisationalen Entlohnungs- und Karrieresystems unabhängigen Anreizgestaltung sind - obwohl mit dem transaktionskostentheoretischen Denken durchaus vereinbar - nicht zu finden.

Das konstituierende Merkmal interner Arbeitsmärkte besteht darin, daß neue Mitarbeiter im Regelfall nur auf Einstiegspositionen der untersten hierarchischen Ebene des jeweiligen Unternehmens eingestellt werden; der Quereinstieg auf Führungspositionen ist grundsätzlich nicht vorgesehen⁸⁹. Statt dessen werden Managementpositionen ausschließlich im Rahmen der Beförderung eigener Mitarbeiter besetzt⁹⁰. Darüber hinaus nennen *Williamson*, *Wachter* und *Harris* die Zuordnung von Lohnstufen zu konkreten Positionen (im Gegensatz zu einer individuell auf die Person ausgerichteten Entlohnung) als weiteres Charakteristikum interner Arbeitsmärkte⁹¹. Und schließlich erfolgt die Beförderung innerhalb des internen Arbeitsmarktes auf der Grundlage einer noch

⁸⁶ Zum 'Taylorismus', der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' von *Frederick W. Taylor*, siehe Taylor (1913); Taylor (1992). Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Taylorismus siehe z.B. Doray (1988), S. 127 ff.

⁸⁷ Vgl. Nienhüser (1993), S. 244; Alewell (1993), S. 42 f.

⁸⁸ Vgl. Becker (1985), S. 120

⁸⁹ Vgl. Doeringer/Piore (1971), S. 2; Osterman (1984), S. 2; Alewell (1993), S. 5. Einschränkend ist allerdings anzumerken, daß es innerhalb eines internen Arbeitsmarktes auch verschiedene Einstiegs-ebenen und sich daran anschließende Laufbahnen für Arbeiter und Angestellte oder für Schulabgänger und Hochschulabsolventen etc. geben kann, vgl. Osterman (1984), S. 2. Genaugenommen bestehen in diesen Fällen zwei (oder mehrere) interne Arbeitsmärkte nebeneinander. Die Unterscheidung zwischen Schulabgängern und Hochschulabsolventen spielt beispielsweise in japanischen Unternehmen mit internen Arbeitsmärkten häufig eine Rolle, vgl. Schmitz/Schultetus (1992), S. 44 f.

⁹⁰ Vgl. Doeringer/Piore (1971), S. 2; Reynolds/Masters/Moser (1986), S. 163; Alewell (1993), S. 5

⁹¹ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 270; siehe auch Alewell (1993), S. 5. Ob es sich bei dieser zumindest in Deutschland weitverbreiteten Form der Entlohnung tatsächlich um ein ausgesprochenes Merkmal interner Arbeitsmärkte handelt, soll hier nicht weiter diskutiert werden.

etwas genauer zu betrachtenden Mischung aus leistungs- und senioritätsbezogenen Elementen⁹².

Als wesentlicher Vorteil interner Arbeitsmärkte wird der Umstand genannt, daß die persönlichen Interessen des einzelnen Arbeitnehmers eng mit denen des Unternehmens verbunden werden⁹³. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch die meisten anderen Unternehmen einen internen Arbeitsmarkt haben, so daß der Arbeitnehmer bei Ausscheiden aus einem Unternehmen wieder nur auf einer Einstiegsposition beginnen könnte⁹⁴. Zudem kann ein Unternehmen einen zunächst auf der Einstiegsebene startenden Mitarbeiter über längere Zeit beobachten, bevor dieser befördert wird⁹⁵. Das gilt selbstverständlich auch für weitere Karrierebewegungen. Bei einem Quereinsteiger müßte sich das Unternehmen dagegen auf Zeugnisse, weitere Referenzen und den im Rahmen eines Auswahlverfahrens gewonnenen Eindruck verlassen.

Bezogen auf die in diesem Abschnitt interessierende Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens an neu einzuarbeitende Mitarbeiter fördert der interne Arbeitsmarkt die entsprechende Bereitschaft erfahrener Arbeitsplatzinhaber auf vierfache Weise. Erstens ist das Schicksal eines Arbeitnehmers, wie bereits erwähnt, mit demjenigen des Unternehmens eng verbunden, so daß er, wenn es zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, eher bereit sein wird, sein Wissen zu teilen. Zweitens kann seine diesbezügliche Bereitschaft langfristig beobachtet werden, in seine Leistungsbeurteilung einfließen und so auch seine Karriereaussichten beeinflussen. Drittens muß der Mitarbeiter nicht damit rechnen, daß eine von ihm angestrebte Position von einem Quereinsteiger besetzt wird, weshalb es ihm leichter fallen wird, seinen exklusiven Wettbewerbsvorteil im Rahmen der Wissensweitergabe aus der Hand zu geben. Und schließlich führt die Berücksichtigung von Senioritätsaspekten dazu, daß ein erfahrener Mitarbeiter auch die Konkurrenz jüngerer Kollegen nicht zu fürchten braucht und deshalb eher dazu bereit sein wird, sie an seinem Wissen und seiner Erfahrung teilhaben zu lassen⁹⁶.

⁹² Vgl. Becker (1975), S. 138 ff.; Alewell (1993), S. 5

⁹³ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 273; Alewell (1993), S. 37

⁹⁴ Vgl. Reynolds/Masters/Moser (1986), S. 165; Osterman (1984), S. 12; Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 273; Alewell (1993), S. 37

⁹⁵ Vgl. Osterman (1984), S. 9; Williamson/Wachter/Harris (1975), S. 274; Doeringer/Piore (1971), S. 30; Alewell (1993), S. 38

⁹⁶ Vgl. Balzer (1988), S. 233; Becker (1985), S. 137; Osterman (1984), S. 12

Zur Förderung der Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens erweist sich also aus den genannten Gründen der interne Arbeitsmarkt aus transaktionskostentheoretischer Sicht als überlegenes organisationales Arrangement. Bevor nun zum Vergleich Gestaltungsmaßnahmen betrachtet werden, die auf verhaltenstheoretischer Basis abgeleitet werden können, sind die Ausführungen zur transaktionskostentheoretischen Argumentation allerdings noch um einige kritische Anmerkungen zu ergänzen.

Zum einen bedient sich die Argumentation nur sehr selten explizit des allgemeinen Theorierahmens des Transaktionskostenansatzes. So kommt die Analyse interner Arbeitsmärkte beispielsweise weitgehend ohne die zentralen Begriffe des Ansatzes wie Transaktion und Transaktionskosten aus⁹⁷. Auch wird der interne Arbeitsmarkt nicht mit anderen kollektiven Vertragsformen verglichen, obwohl doch wegen der Unmöglichkeit der genauen Bestimmung absoluter Kosten- und Nutzenwerte gerade relative Effizienzvergleiche den Kern der Transaktionskostenanalyse bilden⁹⁸.

Zudem können den von Transaktionskostentheoretikern „hervorgehobenen Effizienzvorteilen interner Arbeitsmärkte ebenso plausible Effizienz Nachteile gegenübergestellt werden“⁹⁹. So gehen z.B. durch die Zuordnung von Lohnstufen zu einzelnen Arbeitsplätzen ggf. individuelle Leistungsanreize verloren¹⁰⁰. Auch können die gerade für die bereitwillige Wissensweitergabe so wichtigen senioritätsbezogenen Elemente der Entlohnung und Beförderung die individuelle Leistungsbereitschaft negativ beeinflussen, da sie zur teilweisen Entkopplung der aktuellen Leistung von Entlohnung und Karriereaussichten führen¹⁰¹. Ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Leistungs- und Senioritätsbestandteilen ist also nicht von vornherein zu erwarten und muß auch in internen Arbeitsmärkten erst gefunden werden¹⁰². Und schließlich ziehen interne Arbeitsmärkte im allgemeinen, Senioritätsregeln im besonderen eine verminderte Flexibilität des Unternehmens bezüglich der personellen Anpassung und des Personaleinsatzes nach sich¹⁰³. Die von transaktionskostentheoretischer Seite pauschal angenommenen eindeu-

⁹⁷ Vgl. Alewell (1993), S. 38

⁹⁸ Vgl. Alewell (1993), S. 43. Siehe auch Abschnitt 2.4.

⁹⁹ Alewell (1993), S. 44; siehe auch Osterman (1984), S. 9; Osterman (1987), S. 47. *Williamson, Wachter* und *Harris* räumen immerhin in einer kurzen Bemerkung ein, daß ihre Diskussion auf Effizienzvorteile beschränkt und deshalb unvollständig ist, vgl. *Williamson/Wachter/Harris* (1975), S. 275

¹⁰⁰ Vgl. Alewell (1993), S. 44

¹⁰¹ Vgl. Becker (1985), S. 138; Osterman (1984), S. 9; Osterman (1987), S. 47

¹⁰² Vgl. Becker (1985), S. 139 f.

¹⁰³ Vgl. Reynolds/Masters/Moser (1986), S. 164; Osterman (1984a), S. 164; Alewell (1993), S. 44

tigen Effizienzvorteile interner Arbeitsmärkte lassen sich also durchaus kritisch hinterfragen.

Verhaltenstheoretisch fundierte Maßnahmen

Für die Ableitung verhaltenstheoretisch fundierter Gestaltungsmaßnahmen wird erneut auf die Theorie geplanten Verhaltens zurückgegriffen. Dazu werden die einzelnen Komponenten dieser Theorie nacheinander kurz auf ihren möglichen Erklärungs- und Gestaltungsbeitrag im Hinblick auf das hier interessierende Problem überprüft. Dieser Analyse ist der Hinweis vorzuschicken, daß eine im Sinne des Unternehmens vorbildliche, umsichtige und verantwortungsvolle Weitergabe von Wissen innerhalb des Unternehmens - auch an neu einzuarbeitende Mitarbeiter - als Teil eines engagierten, selbständigen und mitdenkenden Leistungsverhaltens aufgefaßt werden kann. Verhaltenstheoretisch orientierte Gestaltungsüberlegungen, die sich mit der Förderung dieser Art des Leistungshandelns im allgemeinen beschäftigen, sind Teil des folgenden Kapitels¹⁰⁴ und werden deshalb hier nicht weiter behandelt.

Die individuelle Einstellung zu einer Handlung als die subjektive Bewertung möglicher Folgen einer Handlung¹⁰⁵ kann durch eine gezielte Veränderung der Wahrscheinlichkeiten positiver und negativer Handlungsergebnisse bzw. -folgen beeinflußt werden. Das in diesem Abschnitt betrachtete Verhalten ist das Zurückhalten arbeitsplatzbezogenen Wissens durch einen erfahrenen Mitarbeiter, der sich davon als positive Handlungsfolge eine verbesserte Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmen sowie vor allem eine Sicherung seines karrierebezogenen Wettbewerbsvorteils im Vergleich zu Kollegen, insbesondere jüngeren bzw. neuen Mitarbeitern, verspricht.

Will ein Unternehmen ein solches Verhalten verhindern, darf es sich keinesfalls auf die implizite 'Erpressung' seitens des erfahrenen Mitarbeiters einlassen und die Verweigerung der Wissensweitergabe mit Lohn- und/oder Karrierezugeständnissen belohnen. Gegebenfalls muß die Organisation - auch wenn es für sie zumindest kurzfristig nicht unmittelbar von Vorteil ist - ein Exempel statuieren, um andere Mitarbeiter von einer solchen Art opportunistischen Verhaltens abzuhalten. Auf diese Weise kann die subjektive Wahrscheinlichkeit der (aus Sicht des Mitarbeiters) positiven Handlungsfolge gesenkt werden, im Idealfall auf einen Wert von Null.

¹⁰⁴ Siehe Abschnitt 7.2.

¹⁰⁵ Vgl. Ajzen (1985), S. 13; Eagly/Chaiken (1993), S. 169. Siehe auch Abschnitt 5.3.1.

Auch die im Rahmen transaktionskostentheoretischer Überlegungen behandelte senioritätsabhängige Entlohnung und Beförderung hat eine solche Wirkung, weil bei ausschließlicher Berücksichtigung von Seniorität zurückgehaltenes Wissen keinen Wettbewerbsvorteil darstellt¹⁰⁶.

Darüber hinaus kann das Unternehmen die Zurückhaltung von Wissen, soweit es sie zuverlässig identifizieren kann, explizit bestrafen, d.h. mit negativen Handlungsfolgen versehen. Zu denken ist beispielsweise an negative Anreize wie ein Tadel vor Kollegen, die ausdrückliche Nichtberücksichtigung des Mitarbeiters bei einer eigentlich anstehenden Beförderung, die Zuweisung unangenehmer Aufgaben und vieles mehr. Indirekt ergeben sich negative Folgen einer Wissenszurückhaltung auch dann, wenn das Unternehmen umgekehrt die Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens belohnt, indem z.B. Prämien an Mitarbeiter gezahlt werden, die sich in besonderer Weise um die Einarbeitung neuer Kollegen verdient gemacht haben oder diese Mitarbeiter auf Betriebsversammlungen bzw. in der Firmenzeitschrift öffentlich als gute Ausbilder hervorgehoben und gelobt werden. Auch kann die Art der Einarbeitung neuer Kollegen als ein wichtiges Kriterium bei der Mitarbeiterbeurteilung dienen und so entsprechende Wirkungen auf Lohn- und Beförderungsentscheidungen entfalten. Anreize wie diese, die die Wissensweitergabe mit positiven Handlungsfolgen verbinden¹⁰⁷, stellen in Form von 'Opportunitätskosten', d.h. entgangenem Nutzen negative Handlungsfolgen der hier betrachteten opportunistischen Verhaltensweise dar und beeinflussen insofern die Einstellung zu diesem Verhalten negativ.

Bezüglich der zweiten Theoriekomponente, der subjektiven Norm, ist zunächst wieder zu fragen, welches die für das Individuum im hier interessierenden Zusammenhang wichtigen Bezugspersonen sind und wie diese zur mangelnden Wissensweitergabe durch das Individuum stehen. Als bedeutsame Bezugspersonen kommen vor allem die Kollegen und Vorgesetzten in Frage. Junge bzw. unerfahrene Kollegen, die auf die Einarbeitung und Wissensvermittlung angewiesen sind, dürften entsprechende normative Erwartungen an ihre erfahreneren Kollegen haben. Ob sie allerdings schon wichtige Bezugspersonen für die versierten Mitarbeiter darstellen, ist zumindest fraglich. Ähnliches gilt für direkte Vorgesetzte, die in der Regel an einer reibungslosen Aufgabenbe-

¹⁰⁶ Allerdings sind von seiten der Organisation gleichzeitig die weiter oben genannten Nachteile senioritätsabhängiger Entlohnung und Beförderung zu berücksichtigen.

¹⁰⁷ Solche positiven Anreize werden wahrscheinlich in der Praxis den zuvor behandelten Negativanreizen häufig vorgezogen.

wältigung interessiert sind und von daher ein Zurückhalten von Wissen seitens erfahrener Mitarbeiter mißbilligen dürften. Ihre Bedeutung als Bezugsperson hängt vor allem von dem Respekt bzw. der Achtung ab, die sie sich als Führungskräfte bei den ihnen unterstellten Mitarbeitern erworben haben.

Die wichtigsten Bezugspersonen dürften jedoch im Normalfall die gleichgestellten, erfahrenen Kollegen sein. Allerdings ist keine klare Aussage darüber möglich, ob sie das Verhalten des betrachteten Individuums billigen werden oder nicht. Handelt es sich bei ihm beispielsweise um einen Einzelgänger, der sein Wissen in einem ansonsten von Offenheit und Kooperation geprägten Arbeitsklima opportunistisch zurückhält, ist eine Mißbilligung zu erwarten. Befinden sich die Kollegen dagegen in einer vergleichbaren Situation wie das (potentiell) opportunistische Individuum und stellen sie ähnliche Überlegungen an, d.h. können sie die Hintergründe der opportunistischen Handlung nachvollziehen, ist eine Billigung des Verhaltens eher wahrscheinlich.

Was nun mögliche Ansatzpunkte für die Gestaltung betrifft, so kann von seiten der Organisation vor allem versucht werden, im Rahmen betrieblicher Sozialisationsprozesse die Verbreitung bzw. Verstärkung von Werten zu fördern, die einem Klima der Offenheit und Kooperation zuträglich sind¹⁰⁸. Auf diese Weise kann ggf. langfristig erreicht werden, daß die überwiegende Zahl der Mitarbeiter die mutwillig unzureichende Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Wissens mißbilligt und so eine entsprechende Wirkung auf die subjektive Norm eines opportunistischen Mitarbeiters erzielt wird¹⁰⁹

Eine solchermaßen ausgerichtete betriebliche Sozialisation ist unter Umständen auch dazu geeignet, die persönlichen normativen Vorstellungen als Teil der wahrgenommenen moralischen Verpflichtung des betrachteten Mitarbeiters im Sinne der Organisation, d.h. im Sinne eines Verzichts auf die opportunistische Wissenszurückhaltung zu beeinflussen.

Es ist aber noch ein weiterer möglicher Ansatzpunkt für eine gezielte organisationale Einflußnahme auf diese dritte Theoriekomponente erkennbar. Durch gezielte Informa-

¹⁰⁸ Dazu könnte beispielsweise schon im Rahmen der Einführung neuer Mitarbeiter Offenheit von seiten der Organisation signalisiert werden, indem die mit der Einführung betrauten Mitarbeiter und Führungskräfte auch auf kritische Fragen der neuen Mitarbeiter ausführlich und ohne Vorbehalte eingehen. Darüber hinaus könnten bereits in der Einführungsphase Gruppenarbeits- und -spielformen eingesetzt werden, um die neuen Kollegen bereits frühzeitig zu kooperativem Verhalten zu ermuntern.

¹⁰⁹ Die Organisation kann daneben auch versuchen, die Motivation zur Konformität in ihrem Sinne zu beeinflussen. Im Hinblick auf diesbezügliche Gestaltungsüberlegungen sei auf die entsprechenden Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt 6.2.2. verwiesen.

tion seitens der Organisation, insbesondere im Rahmen von Gesprächen des direkten Vorgesetzten mit dem betroffenen Mitarbeiter, können die dysfunktionalen Wirkungen einer gezielten Wissenszurückhaltung für die Kollegen und das Unternehmen als Ganzes aufgezeigt werden, um so an das 'schlechte Gewissen' des Mitarbeiters zu appellieren. Auf diese Weise kann auch versucht werden, ihn von der 'Unrechtmäßigkeit' seines Verhaltens zu überzeugen, denn zunächst wird der Mitarbeiter wahrscheinlich von der Richtigkeit seines Verhaltens, insbesondere von seinem persönlichen Recht auf freie Disposition über das ihm zur Verfügung stehende Wissen, überzeugt sein. Damit die persönliche moralische Verpflichtung im Sinne der Organisation wirken kann, muß dem Individuum also erst das 'Opportunistische' an seinem Verhalten vor Augen geführt werden.

Auch mit Hilfe der letzten noch verbleibenden Theoriekomponente, der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, lassen sich einige Ansatzpunkte für gezielte Gestaltungsmaßnahmen identifizieren. Dabei soll zunächst ein indirekter Einstieg erfolgen, indem nach den eine Wissensweitergabe förderlichen Kontrollfaktoren gefragt wird. In diesem Zusammenhang ist z.B. an die Fähigkeiten der erfahrenen Arbeitsplatzinhaber zu denken, ihr Wissen zu verbalisieren, zu demonstrieren und weiterzugeben. Hier könnte die Organisation ihre Mitarbeiter durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen fördern und unterstützen.

Daneben spielt der Zeitfaktor eine große Rolle¹¹⁰. Sowohl diejenigen Mitarbeiter, die ihr Wissen teilen sollen als auch diejenigen, die es erwerben wollen, müssen im täglichen Arbeitsablauf die Zeit dafür finden. Ist ein Mitarbeiter ohnehin schon überlastet, wird er weder fähig noch bereit sein, sich intensiv um die Einarbeitung neuer Kollegen zu kümmern. Das Unternehmen müßte also im Rahmen der Ablauforganisation für entsprechende zeitliche Freiräume bzw. Reserven sorgen.

Diese Gestaltungsmaßnahmen, die an den für die aktive Wissensweitergabe wichtigen Faktoren der Verhaltenskontrolle (Fähigkeit, Zeit) ansetzen, treffen allerdings noch nicht den Kern der in diesem Abschnitt behandelten Problematik. Ist ein Mitarbeiter entschlossen, sein Wissen zurückzuhalten, werden Maßnahmen, die seine Möglichkeiten zur Wissensweitergabe fördern, wenig ausrichten. Sie können nur flankierend eingesetzt werden; es handelt sich zwar um notwendige, aber keineswegs hinreichende Gestaltungsbemühungen. Deshalb wird der Blick nun auf solche Gestaltungsoptionen ge-

¹¹⁰ Vgl. Rüdiger/Vanini (1998), S. 474

richtet, die eine Wissensmonopolisierung seitens einzelner Arbeitnehmer erschweren bzw. unmöglich machen.

Es sei kurz in Erinnerung gerufen, daß es sich bei arbeitsplatzbezogenem Spezialwissen zu einem großen Teil um sogenanntes implizites Wissen, also um kaum verbalisierbares und deshalb nur schwer transferierbares Wissen handelt¹¹¹. Es gibt zwei Wege, um eine Monopolisierung dieses Wissens zu verhindern, d.h. um erfahrenen Mitarbeitern die Verhaltenskontrolle über die Zurückhaltung ihres Wissens weitgehend zu entziehen. Zum einen kann von vornherein darauf geachtet werden, daß arbeitsplatzbezogenes Wissen relativ breit gestreut wird. Zum anderen kann versucht werden, das implizite Wissen so weit wie möglich zu 'externalisieren', d.h. in explizites Wissen zu überführen. Hierzu dienen vor allem Dialog, Diskussion und gemeinsame Reflexion¹¹². Als konkrete Gestaltungsmöglichkeiten zum Zwecke der Streuung und Externalisierung arbeitsplatzbezogener Wissensbestände kommen vor allem der Einsatz von Gruppenarbeit und Job Rotation, eine gezielte Raumgestaltung sowie die Schaffung von Redundanz in Frage.

Für Gruppenarbeit spricht die sogenannte 'Transferfunktion' von Gruppen¹¹³. Damit ist die Ausbreitung individuell erworbenen Wissens in der Gruppe gemeint¹¹⁴. Bei häufiger und intensiver Interaktion der Gruppenmitglieder ist nämlich eine gegenseitige Beobachtung als Voraussetzung für ein Lernen am Modell möglich¹¹⁵. Zudem entwickeln die Gruppenmitglieder eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis, was der Verbreitung gerade impliziten Wissens zuträglich ist¹¹⁶. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, daß zumindest Teile des impliziten Wissens im Rahmen von Gesprächen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern bzw. im Rahmen von Gruppendiskussionen - oftmals eher unbewußt bzw. ungesteuert¹¹⁷ - in explizites Wissen überführt werden¹¹⁸.

¹¹¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8 f. u. 59 f.; Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 6; Justus (1999), S. 76

¹¹² Zu Prozessen der Externalisierung impliziten Wissens siehe Nonaka/Takeuchi (1995), S. 64 ff.

¹¹³ Vgl. Oberschulte (1996), S. 61

¹¹⁴ Vgl. Oberschulte (1996), S. 61

¹¹⁵ Vgl. Oberschulte (1996), S. 66; Rüdiger/Vanini (1998), S. 474. Zum Lernen am Modell siehe Bandura (1979), S. 31 ff.; Bandura (1986), S. 47 ff.

¹¹⁶ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 225 u. 231

¹¹⁷ Selbst wenn ein Arbeitnehmer aus den oben diskutierten Gründen eigentlich sein exklusives arbeitsplatzbezogenes Wissen zurückhalten will, wird er sich Gesprächen und Diskussionen in der Gruppe nicht immer vollständig entziehen können. Damit besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, daß er im lockeren bzw. angeregten Gespräch unbewußt und unfreiwillig Wissensbestände preisgibt.

¹¹⁸ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 231

Die zweite Gestaltungsmaßnahme, der gezielte Einsatz eines systematischen Arbeitsplatzwechsels (Job Rotation), kann sowohl innerhalb der eben angesprochenen Arbeitsgruppen als auch über verschiedene Arbeitsgruppen und -bereiche hinweg Anwendung finden. In beiden Fällen fördert Job Rotation sowohl die Verbreiterung der personellen Basis impliziten Arbeitsplatzwissens (mehrere Arbeitnehmer verfügen über das gleiche implizite Wissen) als auch die Voraussetzungen zur Übertragung und ggf. Externalisierung impliziter Wissensbestände (die Arbeitsplatzwechsler erwerben ein Verständnis für die besonderen Probleme anderer Arbeitsplätze und -bereiche sowie die dort vorherrschenden Arbeits-, Sprach- und Denkgewohnheiten)¹¹⁹.

Ein weiterer Gestaltungsparameter betrifft die räumliche Anordnung von Arbeitsplätzen. Können sich beispielsweise die Mitglieder einer Arbeitsgruppe während der Arbeit sehen, so wird damit zum einen die gegenseitige Beobachtung (als Basis der Übertragung impliziter Wissensbestände), zum anderen die lebhaftere Kommunikation (als Ausgangspunkt für die Externalisierung) gefördert. Auch offene Büros, zentral angeordnete Pausen- und Besprechungsbereiche und vieles mehr können einem häufigen Gedankenaustausch zwischen Mitarbeitern zuträglich sein¹²⁰.

Als letzte Gestaltungsoption war die Schaffung von Redundanz in Organisationen genannt worden. Hierbei ist zunächst an die schon erwähnten zeitlichen und räumlichen Faktoren zu denken. Zeitliche Spielräume ermöglichen erst eine über das absolut notwendige Maß hinausgehende Kommunikation der Mitarbeiter. Räumliche Redundanz im Sinne der für den eigentlichen Arbeitsprozeß nicht unbedingt notwendigen 'Kommunikationsinseln' sowie räumliche Überlappungen verschiedener Arbeitsbereiche fördern die Übertragung impliziten Wissens und können ggf. im Zuge der verbesserten Kommunikationsbedingungen Prozesse der Externalisierung impliziter Wissensbestände auslösen. Eine personelle Redundanz bezüglich arbeitsplatzbezogenen Wissens wird durch den bereits behandelten systematischen Arbeitsplatzwechsel hervorgerufen¹²¹. Und schließlich kann eine allgemeine Informationsredundanz, also beispielsweise der weitgehend freie Zugriff auf alle im Unternehmen vorhandenen Informationen¹²² für alle Mitarbeiter, unabhängig vom konkreten Bedarf für die individuelle Aufgabenbewälti-

¹¹⁹ Vgl. Rüdiger/Vanini (1998), S. 474; Nonaka/Takeuchi (1995), S. 81

¹²⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 172 f.; Rüdiger/Vanini (1998), S. 474

¹²¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 81

¹²² Hierbei handelt es sich selbstverständlich um explizites Wissen.

gung, das Verständnis für fremde Arbeitsbereiche fördern und so die Grundlage für den Austausch bzw. die Externalisierung impliziter Wissensbestände legen¹²³.

Alle beispielhaft behandelten Gestaltungsmaßnahmen fördern die - teilweise unbewußte - Verbreitung und Externalisierung impliziten Wissens und wirken somit einer Monopolisierung arbeitsplatzbezogener Wissensbestände entgegen. Auf diese Weise beeinflussen sie die individuelle Verhaltenskontrolle bezüglich einer Wissenszurückhaltung negativ.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich der verhaltenstheoretischen Analyse eine Vielzahl unterschiedlicher Gestaltungsanregungen entnehmen lassen. Dabei wird der Blick auch auf solche Gestaltungsoptionen gerichtet, wie sie in der neueren Literatur zum organisationalen Wissensmanagement diskutiert werden. Die transaktionskostentheoretische Literatur verweist dagegen in diesem Zusammenhang ausschließlich auf die Anreizwirkungen interner Arbeitsmärkte mit (zumindest teilweise) senioritätsbezogener Entlohnungs- und Beförderungspolitik.

¹²³ Vgl. Rebhäuser/Krcmar (1996), S. 25; Nonaka/Takeuchi (1995), S. 81. Allerdings kann eine Überfrachtung mit Informationen neue Probleme hervorrufen, wie sie im Rahmen der Behandlung der 'begrenzten Rationalität' bereits angesprochen worden sind, siehe Abschnitt 4.2. Insofern ist eine Abwägung der Kosten und Nutzen unbegrenzter Information notwendig.