

## 7. Ausschöpfung des individuellen Leistungspotentials in Wirtschaftsorganisationen

Individuelle Leistungserbringung stellt eine der unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg von Wirtschaftsorganisationen dar<sup>1</sup>. Aus diesem Grund liegt es im organisationalen Interesse, das individuelle Leistungspotential der Organisationsmitglieder möglichst weitgehend auszuschöpfen. Entwurf und Einsatz diesbezüglicher Gestaltungsmaßnahmen stellen eine der wichtigsten Organisations- und Führungsaufgaben dar und sind deshalb seit langem Kernbestandteil organisationswissenschaftlicher und - das läßt sich in diesem Fall kaum abgrenzen - personalwirtschaftlicher Abhandlungen<sup>2</sup>. Im folgenden wird untersucht, welche Beiträge von Transaktionskosten- und Verhaltenstheorie zu diesem wichtigen Problemkreis geleistet werden.

### 7.1. Transaktionskostentheoretisch fundierte Gestaltungsmaßnahmen

Individuelles Leistungsverhalten wird in transaktionskostentheoretischen Analysen eher beiläufig behandelt. Bei der Betrachtung von Arbeitsverhältnissen steht zunächst vor allem eine besondere, sehr negative Form des Leistungsverhaltens im Vordergrund, die 'Drückebergerei'<sup>3</sup>. Es handelt sich dabei um eine Form opportunistischen Verhaltens, der mit transaktionskostentheoretisch fundierten Maßnahmen begegnet werden soll.

Eine umfassende transaktionskostentheoretische Behandlung individuellen Leistungsverhaltens liegt jedoch nicht vor, weshalb die relevanten Erklärungs- und Gestaltungsbestandteile aus verschiedenen transaktionskostentheoretischen Analysestücken entnommen bzw. abgeleitet werden müssen. Dabei wird zunächst wieder auf die Ausführungen des wichtigsten Vertreters dieser Theorierichtung *Oliver E. Williamson* eingegangen. Bei ihm spielt die hier interessierende Problematik vor allem im Rahmen der Behandlung verschiedener Formen der Arbeitsorganisation eine Rolle<sup>4</sup>.

*Joachim Eigler* greift *Williamsons* Überlegungen auf und überträgt sie auf den Bereich der Personalführung<sup>5</sup>. Da es sich dabei um eine vergleichsweise umfassende und in be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Zander (1992), Sp. 1915

<sup>2</sup> Vgl. Schreyögg (1996), S. 216 ff.; Frese (1995), S. 128 ff.; Steers (1991), S. 116 ff.; Hentze (1991a), S. 19 ff.; Berthel (1991a), S. 9 ff.; Drumm (1995), S. 364 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Yarbrough/Yarbrough (1988), S. 18; Williamson (1985a), S. 262 f.; Nienhäuser (1993), S. 243

<sup>4</sup> Vgl. Williamson (1984); Williamson (1981); Williamson (1985a), S. 240 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Eigler (1996), S. 158 ff.; Eigler (1997), S. 18 ff.

zug auf das Leistungsverhalten besonders relevante transaktionskostentheoretische Analyse handelt, ist auf sie etwas ausführlicher einzugehen. Schließlich werden noch verstreute transaktionskostentheoretische Vorstellungen bezüglich der Gestaltung betrieblicher Anreizsysteme kurz angesprochen. Eine kritische Analyse des transaktionskostentheoretischen Beitrags schließt die Ausführungen dieses Abschnitts ab.

### 7.1.1. Arbeitsorganisation in Abhängigkeit von Spezifität und Meßbarkeit

*Oliver E. Williamson* hat sich in zwei Artikeln mit Fragen der Arbeitsorganisation befaßt<sup>6</sup>. Dabei hat er die allgemeine Vorgehensweise des Transaktionskostenansatzes auf den Bereich der Arbeitsmarkttransaktionen übertragen<sup>7</sup>. Konkret geht es darum, die jeweils effizientesten Abwicklungsformen für unterschiedliche Arbeitsmarkttransaktionen zu bestimmen<sup>8</sup>. Dazu müssen zunächst „die für eine Klassifikation von Beschäftigungsverhältnissen relevanten Bestimmungsgründe“<sup>9</sup> ermittelt werden.

Um eine erste Dimension zur Unterscheidung von Arbeitsmarkttransaktionen abzuleiten, kann auf das im zweiten Kapitel vorgestellte ‘einfache Vertragsschema’ zurückgegriffen werden<sup>10</sup> (siehe Abb. 7).

Eine Produktionsaufgabe kann alternativ mit Hilfe unspezifischen ( $k = 0$ ) oder spezifischen ( $k > 0$ ) Humankapitals bewältigt werden. Annahmegemäß handelt es sich beim zweiten Verfahren um die technologisch effizientere Form der Produktion, die allerdings spezifische Investitionen voraussetzt. Um diese transaktionsspezifischen Werte

---

<sup>6</sup> Vgl. Williamson (1984); Williamson (1981); siehe auch Williamson (1985a), S. 240 ff. Der deutsche Begriff ‘Arbeitsorganisation’ kann als Übersetzung sowohl für ‘labor organization’ als auch für ‘organization of work’ verwendet werden. Mit beiden Bereichen hat sich *Williamson* beschäftigt. Während es bei Arbeitsorganisation im hier verstandenen Sinne (als Übersetzung von ‘labor organization’) um die Gestaltung von Arbeitsmarkttransaktionen geht, betrifft ‘organization of work’ Fragen des vertraglichen und eigentumsrechtlichen Rahmens der Durchführung einer gegebenen Produktionsaufgabe, wobei häufig das von *Adam Smith* in die Diskussion eingeführte klassische Beispiel der Stecknadelfertigung herangezogen wird, vgl. Smith (1988), S. 9 f. Zur transaktionskostentheoretischen Analyse der ‘organization of work’ bei *Williamson* siehe Williamson (1980); Williamson (1985a), S. 206 ff. Zur Kritik an dieser Analyse siehe Jones (1982); Föhr (1991), S. 74 ff. sowie Fußnote 34 in Abschnitt 3.2.

<sup>7</sup> Vgl. Williamson (1984), S. 87 f. Zur allgemeinen Vorgehensweise des Transaktionskostenansatzes siehe Abschnitt 2.4.

<sup>8</sup> Vgl. Williamson (1984), S. 87

<sup>9</sup> Balzer (1988), S. 205; vgl. auch Stephen (1984), S. 18

<sup>10</sup> Siehe Abschnitt 2.4., insbesondere Abb.1. Eine ähnliche Darstellung findet sich bei Balzer (1988), S. 205 ff.

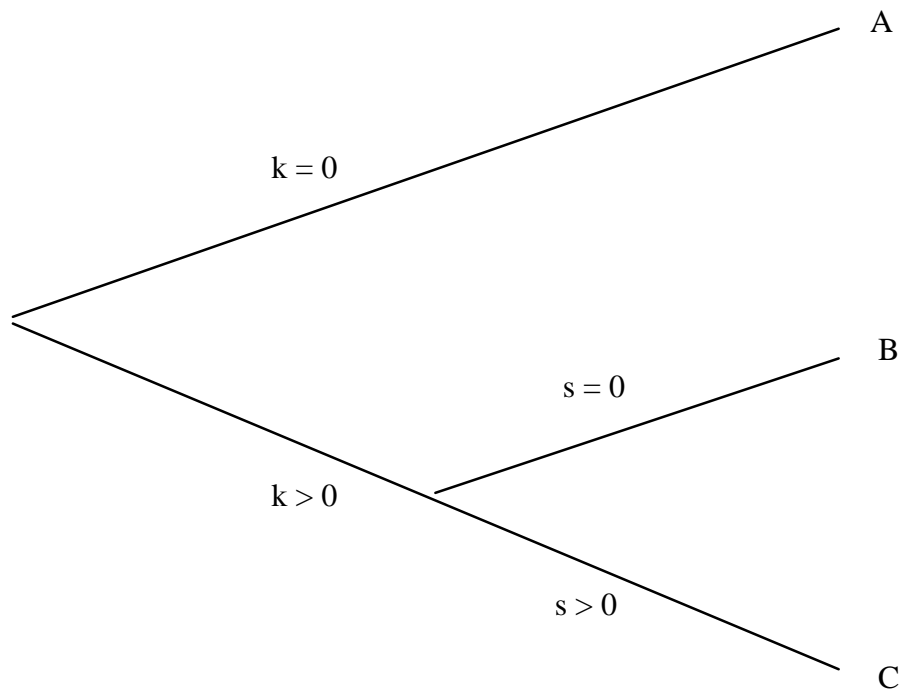


Abb. 7: Das einfache Vertragsschema  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson (1990a), S. 38)

vor den Risiken opportunistischen Verhaltens des Vertragspartners zu schützen, werden Sicherheitsvorkehrungen ( $s > 0$ ) in Form spezieller Abwicklungsformen getroffen. Gibt es diese Sicherungen nicht ( $s = 0$ ), muß das Risiko spezifischer Investitionen ins Humankapital anders, z.B. über höhere Löhne, abgegolten werden. Diese Lösung (Punkt B) ist inhärent instabil und wird langfristig durch entsprechende Sicherungen ergänzt (Wechsel zu Punkt C) oder durch den Wechsel der eingesetzten Produktionstechnologie in die durch Punkt A markierte Situation überführt.

Mit Hilfe des 'einfachen Vertragsschemas' ist also eine erste Dimension zur Unterscheidung von Arbeitsmarkttransaktionen abgeleitet worden: Beschäftigungsverhältnisse können danach unterschieden werden, ob ihnen spezifische Investitionen ins Humankapital zugrunde liegen oder nicht.

Die zweite Dimension betrifft die Schwierigkeit bzw. Leichtigkeit, mit der die Produktivität einzelner Arbeitnehmer bestimmt werden kann<sup>11</sup>. Das Problem der Ermittlung individueller Produktivität ist in einem Aufsatz von *Armen Alchian* und *Harold Demsetz* aufgeworfen worden<sup>12</sup>, wo folgendes Beispiel der Illustration des Problems dient:

<sup>11</sup> Vgl. Williamson (1984), S. 90; Williamson (1981), S. 564

<sup>12</sup> Vgl. Alchian/Demsetz (1986)

„Two men jointly lift heavy cargo into trucks. Solely by observing the total weight loaded per day, it is impossible to determine each person’s marginal productivity. [...] The output is yielded by a team, by definition, and it is not a *sum* of separable outputs of each of its members.“<sup>13</sup>

Die Meßbarkeit individueller Produktivität ist also die zweite Dimension zur Unterscheidung von Arbeitsmarkttransaktionen<sup>14</sup>. Unterscheidet man jeweils zwei Ausprägungen der beiden Dimensionen<sup>15</sup>, so ergeben sich vier voneinander abgrenzbare Arten von Arbeitsmarkttransaktionen, denen von *Williamson* jeweils die günstigste Abwicklungsform zugeordnet wird<sup>16</sup> (siehe. Abb. 8)

Humankapital-spezifität Meßbarkeit der Produktivität	nicht spezifisch	hoch spezifisch
leicht meßbar	(1) interner ‘Spot’-Markt	(2) wechselseitig verpflichtender Markt
schwer meßbar	(3) einfaches Team	(4) relationales Team

Abb. 8: Effiziente Arbeitsorganisation

(Eigene Darstellung in Anlehnung an *Williamson* (1984), S. 93)

*Williamson* begründet die Zuordnungen wie folgt<sup>17</sup>:

Handelt es sich um nicht-spezifisches Humankapital und gibt es keinerlei Probleme bei der Messung des Arbeitseinsatzes, so brauchen keinerlei Sicherungen vorgesehen zu werden. Ist einer der beiden Transaktionspartner unzufrieden, beendet er das Beschäfti-

<sup>13</sup> Alchian/Demsetz (1986), S. 131, Hervorhebung im Original

<sup>14</sup> An dieser Stelle sei die Beziehung dieser zwei Dimensionen zu den im Grundlagenteil vorgestellten Transaktionsdimensionen (siehe Abschnitt 2.3.) hergestellt: Humankapitalspezifität ist eine Form der Spezifität; Meßbarkeit der Produktivität betrifft die Unsicherheitsdimension. Die dritte Dimension (Häufigkeit) bleibt hier unbeachtet. Zu dieser Zuordnung siehe auch *Eigler* (1996), S. 68

<sup>15</sup> Zu Grenzen dieser bivariaten Unterteilung siehe *Williamson* (1984), S. 92

<sup>16</sup> Vgl. *Williamson* (1984), S. 91 ff.; *Williamson* (1981), S. 564 f.

<sup>17</sup> Vgl. *Williamson* (1984), S. 91 f.; *Williamson* (1981), S. 564 f. Eine kritische Betrachtung dieser Zuordnung erfolgt in Abschnitt 7.1.3.

gungsverhältnis mit einer einfachen Kündigung. Da keine spezifischen Investitionen getätigt worden sind, entsteht aus einer solchen Kündigung keiner der beteiligten Parteien ein Schaden. Die empfehlenswerte Abwicklungsform ist in diesem Fall also der interne 'Spot'-Markt (internal spot market).

Die einfache Teamorganisation (primitive team), die von *Alchian* und *Demsetz* behandelt wird, ist dann einzusetzen, wenn zwar keine Humankapitalspezifität vorliegt, dafür aber die Meßbarkeit der individuellen Arbeitsproduktivität wie im oben angeführten Beispiel Probleme aufwirft. Einzelne Teammitglieder sind in der Regel wegen mangelnder Spezifität ohne weiteres ersetzbar. Eine Entlohnung auf Basis der individuellen Produktivität kommt jedoch nicht in Frage, da diese sich aufgrund der technologischen Nichttrennbarkeit der gemeinsamen Produktionsaufgabe aus dem relativ einfach zu messenden Arbeitsergebnis nicht ermitteln läßt. Statt dessen muß versucht werden, die individuelle Anstrengung direkt zu beobachten und zu messen.

Die dritte Abwicklungsform bezeichnet *Williamson* als wechselseitig verpflichtenden Markt (obligational market). Sie bietet sich an, wenn die Aufgabenerfüllung einfach zu messen ist, dafür aber ein hohes Maß an Humankapitalspezifität vorliegt. Beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, haben ein Interesse an einem langfristigen Beschäftigungsverhältnis. Deshalb werden Sicherungen und Anreize eingebaut, die eine einseitige Kündigung für beide Beteiligten unattraktiv werden lassen. So schrecken z.B. aufgeschobene Entgeltbestandteile wie Betriebsrenten Arbeitnehmer von einer Kündigung ab, da ihr Anspruch bei Verlassen des Arbeitgebers verloren gehen würde.

Der komplizierteste Fall liegt vor, wenn der individuelle Arbeitnehmerbeitrag hochspezifisch und gleichzeitig schwer zu messen ist. In dieser Situation bietet sich nach *Williamson* das sogenannte relationale Team (relational team) als Abwicklungsform an. Dabei wird versucht, ins Unternehmen eintretende Arbeitnehmer umfassend zu sozialisieren, damit sie die Unternehmensziele verstehen und teilen. Ihr Schicksal soll mit dem des Unternehmens möglichst weitgehend verbunden werden. Dafür bietet das Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit in Form lebenslanger Beschäftigung. Diese vierte Abwicklungsform erinnert an die von *William Ouchi* in die Diskussion eingeführte 'Clan-Organisation', mit der er vor allem auf die Organisation von Arbeitsverhältnissen in japanischen Unternehmen Bezug nahm<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Vgl. Ouchi (1980); Ouchi (1979); Wilkins/Ouchi (1983); vgl. auch Deutschmann (1987); Deutschmann (1989); Alvesson/Lindkvist (1993)

Damit ist die *Williamsonsche* Analyse der jeweils transaktionskostengünstigsten Organisation von Beschäftigungsverhältnissen in der gebotenen Kürze wiedergegeben. Es ist zu erkennen, daß es dabei zumindest implizit auch um die Sicherstellung einer ausreichenden Arbeitsleistung geht. Dennoch sind der Analyse keine konkreten Maßnahmen zur Leistungsstimulierung zu entnehmen, wie überhaupt Fragen der konkreten Umsetzung der genannten Abwicklungsformen und die damit verbundenen Probleme weitgehend unbeleuchtet bleiben<sup>19</sup>. Etwas weitergehende Hinweise sind bei *Eigler* zu finden, dessen transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse von Führungsformen auf *Williamsons* Arbeit aufbaut. Die Kerngedanken dieser Überlegungen werden im folgenden vorgestellt.

### 7.1.2. Führungsformen und Anreizgestaltung

Die Ausschöpfung individueller Leistungspotentiale mit Hilfe organisationaler Gestaltungsmaßnahmen ist ein vorrangig dem personalwirtschaftlichen Funktionsbereich von Wirtschaftsorganisationen zuzurechnender Problemkreis<sup>20</sup>. Insofern kommt der transaktionskostentheoretischen Einordnung personalwirtschaftlicher Funktionen in diesem Zusammenhang einige Bedeutung zu. Eine solche Einordnung hat *Joachim Eigler* im Rahmen einer Zwei-Ebenen-Betrachtung von Transaktionen im Beschäftigungsverhältnis vorgenommen<sup>21</sup>.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist der Tatbestand, daß sich innerhalb von Beschäftigungsverhältnissen aufgrund von inhaltlich unvollständigen Arbeitsverträgen und der Personengebundenheit von Arbeitsleistungen zwangsläufig Vertragsprobleme ergeben, die Transaktionskosten auslösen<sup>22</sup>. Aufgabe der Personalwirtschaft ist es nun, „ökonomische Reibungsverluste bei der Abwicklung von Beschäftigungsverhältnissen zu begrenzen.“<sup>23</sup>

Ganz in der Tradition der Transaktionskostentheorie stehen dabei vor allem solche Maßnahmen im Vordergrund, die der Phase nach Abschluß des Arbeitsvertrags zuzu-

---

<sup>19</sup> Zu weiterer Kritik an der Argumentation *Williamsons* siehe Abschnitt 7.1.3.

<sup>20</sup> Zu deutlichen Überschneidungen zwischen Organisationsgestaltung und Personalwirtschaft und den damit verbundenen Problemen der Abgrenzung siehe z.B. Schanz (1978), S. V; Kieser (1992), Sp. 1507 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 7 ff.; Eigler (1996), S. 83 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 8

<sup>23</sup> Eigler (1997), S. 8

ordnen sind<sup>24</sup>. Im Gegensatz zur Ebene des Arbeitsvertrags, wo es um die beste Abwicklungsform für die jeweilige Arbeitsmarkttransaktion geht<sup>25</sup>, werden auf einer zweiten, personalwirtschaftlichen Ebene die Maßnahmen betrachtet, die der nachvertraglichen Absicherung des Arbeitsvertrags dienen<sup>26</sup>. Hierzu gehört auch der Bereich der Personalführung, dessen transaktionskostentheoretische Untersuchung wegen seiner Bedeutung für die individuelle Leistungserbringung im folgenden kurz wiedergegeben wird.

Zur Unterscheidung von Führungssituationen werden die beiden von *Williamson* verwendeten und im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Dimensionen, Humankapital-spezifität und Meßbarkeit der Arbeitsproduktivität, aufgegriffen. Bei jeweils zwei idealtypischen Ausprägungen der Dimensionen ergeben sich vier Führungssituationen, denen vier Führungsformen zugeordnet werden (siehe Abb. 9)<sup>27</sup>.

Humankapital-spezifität Meßbarkeit der Produktivität	nicht spezifisch	hoch spezifisch
leicht meßbar	(1) autoritär-direktive Führungsform	(3) wertorientierte Führungsform
schwer meßbar	(2) delegativ-partizipative Führungsform	(4) Selbstführung

Abb. 9: Effiziente Führungsformen  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Eigler (1996), S. 166)

Die Zuordnung erfolgt - dem Grundanliegen des Ansatzes folgend - unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskostenminimierung, wobei fünf Gruppen personalwirtschaftlicher Transaktionskosten berücksichtigt werden: Entwicklungs-, Vereinbarungs-, Anpassungs-, Fehlsteuerungs- und Kontrollkosten<sup>28</sup>. Die der Zuordnung zugrundelie-

<sup>24</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 10

<sup>25</sup> Siehe dazu die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt 7.1.1.

<sup>26</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 9 f.; Drumm (1998), S. 42

<sup>27</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 19 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Eigler (1997), S. 21

gende Argumentation soll an dieser Stelle nur anhand des ersten und des vierten Quadranten beispielhaft wiedergegeben werden<sup>29</sup>.

Die Führungssituation (1) ist durch leichte Meßbarkeit der individuellen Arbeitsproduktivität sowie fehlende Humankapitalspezifität gekennzeichnet. Ihr wird die autoritär-direktive Führung zugeordnet, was unter Heranziehung der obengenannten Transaktionskostenarten begründet wird<sup>30</sup>. Nur die Entwicklungskosten sind vergleichsweise hoch, da relativ detaillierte Führungsgrundsätze und -anweisungen ausgearbeitet werden müssen. Dafür fallen Vereinbarungskosten aufgrund der mangelnden Beteiligung der Arbeitnehmer - wenn überhaupt - nur in sehr geringem Umfang an.

Da bei autoritärer Führung je nach Situation Anweisungen flexibel an neue Anforderungen angepaßt werden können, fallen auch Anpassungskosten kaum ins Gewicht. Die für diese Führungsform typischen, klar definierten Aufgabeninhalte helfen, kostenträchtige Fehlsteuerungen zu vermeiden, und auch Kontrollen sind wegen der leichten Meßbarkeit individueller Produktivität weitgehend unproblematisch. Unter den betrachteten Kostenkategorien fallen also nur die Entwicklungskosten nennenswert ins Gewicht. Bei allen anderen Transaktionskostenarten stellt die autoritär-direktive Führung eine vergleichsweise transaktionskostengünstige Führungsform dar.

Als zweites Beispiel ist nun die Zuordnung der Führungsform 'Selbstführung' zur diametral entgegengesetzten Führungssituation (4) mit schwerer Meßbarkeit der individuellen Arbeitsproduktivität und gleichzeitig hoher Humankapitalspezifität näher zu betrachten. Hier fallen aus Sicht des betroffenen Unternehmens keine Entwicklungskosten an, da diese bei Selbstführung auf die Mitarbeiter verlagert werden. Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten würden wegen der Konzentration aufgabenspezifischer Kenntnisse beim Mitarbeiter hohe Kosten verursachen; bei Selbstführung kann auf solche Absprachen weitestgehend verzichtet werden.

In die gleiche Richtung geht die Argumentation bezüglich der Anpassungskosten. Da Anpassungen aufgrund der hohen Spezifität weitgehend autonom vom betroffenen Mitarbeiter geleistet werden müssen, fällt für das Unternehmen selbst so gut wie kein entsprechender Aufwand an.

Die Höhe der Fehlsteuerungskosten hängt bei Selbstführung von den Fähigkeiten der Mitarbeiter zur autonomen Aufgabenerfüllung ab. Häufig wird in diesem Zusammen-

---

<sup>29</sup> Siehe dazu ausführlich Eigler (1997), S. 22 ff.; Eigler (1996), S. 167 ff.

<sup>30</sup> Eine kritische Hinterfragung der Argumentation erfolgt in Abschnitt 7.1.3.



hang davon ausgegangen, daß Arbeitnehmer mit ausgeprägten spezifischen Kenntnissen auch allgemein hoch qualifiziert und in hohem Maße intrinsisch motiviert sind. Dann paßt das Selbstführungskonzept zu den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter, und auch die Neigung zu opportunistischem Verhalten wird gesenkt. Kontrollkosten fallen bei dieser Führungsform von vornherein nicht an, da Fremd- durch Selbstkontrolle ersetzt wird.

Nachdem damit die transaktionskostentheoretische Analyse von Mitarbeiterführung in ihren wesentlichen Zügen wiedergegeben ist, bietet es sich an, noch auf einen weiteren für das individuelle Leistungshandeln wichtigen Gestaltungsbereich, die Anreizgestaltung, einzugehen. Obwohl auch aus transaktionskostentheoretischer Perspektive das Ziel einer Anreizgewährung „in der unternehmungszielorientierten Beeinflussung des Leistungsverhaltens sowie der Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters“<sup>31</sup> besteht, finden sich in der transaktionskostentheoretischen Literatur so gut wie keine Aussagen dazu, wie dieses Ziel konkret erreicht werden kann.

Auf transaktionskostentheoretischer Grundlage wird allenfalls abgeleitet, daß flexible Anreizsysteme starren vorzuziehen sind<sup>32</sup>. Zur Beurteilung werden wiederum die auch im Rahmen der Zuordnung von Führungsformen verwendeten Transaktionskostenarten herangezogen<sup>33</sup>. Besondere Bedeutung kommt im Rahmen der Argumentation dabei den Anpassungs-, Fehlsteuerungs- und Kontrollkosten zu. Während erstere bei flexiblen Anreizsystemen vergleichsweise gering ausfallen, hängt die Höhe der beiden letztgenannten Transaktionskostenarten insbesondere davon ab, inwieweit die Anreize jeweils an die individuelle Leistung gebunden sind. Bei flexiblen Systemen ist diese Bindung stärker - die entsprechenden Kosten sind geringer. Allerdings bezieht sich die Vorzugswürdigkeit aufwendiger Anreizsysteme nach Aussagen von Transaktionskostentheoretikern wegen der Bedeutung der hohen Humankapitalspezifität vor allem auf Fach- und Führungskräfte<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Eigler (1996), S. 178

<sup>32</sup> Vgl. Eigler (1996), S. 195 ff.; Eigler (1995), S. 23 ff. In der erstgenannten Untersuchung nimmt *Eigler* eine etwas feinere Differenzierung vor und unterscheidet zwischen starren, teilflexiblen und flexibel-dynamischen Anreizsystemen, vgl. Eigler (1996), S. 189 ff. Zu einem ähnlichen Ergebnis, jedoch beschränkt auf die Vorzugswürdigkeit von sogenannten Cafeteria-Systemen, kommt *Föhr*, vgl. *Föhr* (1994), S. 70 ff. Zu Cafeteria-Anreizsystemen siehe z.B. Wagner (1991); Wagner/Grawert/Langemeyer (1993)

<sup>33</sup> Im Rahmen der Beurteilung von Anreizsystemen werden von *Eigler* jedoch zusätzlich sogenannte Durchführungskosten in die Betrachtung einbezogen, vgl. Eigler (1996), S. 192 ff.; Eigler (1995), S. 23 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Eigler (1996), S. 187. Dies gilt insbesondere auch für Cafeteria-Systeme, vgl. *Föhr* (1994), S. 76

### 7.1.3. Kritische Anmerkungen zur transaktionskostentheoretischen Argumentation

Die Betrachtung der transaktionskostentheoretisch fundierten Ansatzpunkte zur Ausschöpfung des individuellen Leistungspotentials in Wirtschaftsorganisationen soll mit einer kritischen Analyse der in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Gestaltungsanregungen und ihrer Begründungen abgeschlossen werden.

Zunächst sei auf die Argumentation bei *Eigler* bezüglich der Zuordnung bzw. Vorzugswürdigkeit von Führungsformen und Anreizsystemen eingegangen. Mittelpunkt der jeweiligen Analyse ist die Abschätzung der Transaktionskostenträchtigkeit alternativer Koordinations- bzw. Abwicklungsformen, geordnet nach vorher abgeleiteten Gruppen von Transaktionskosten. Eine solche Abschätzung erfolgt lediglich auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen<sup>35</sup>. Dies hat zur Folge, daß häufig auch andere Einschätzungen - mit ebenso plausiblen Argumenten - begründet werden können.

Zudem ist die anschließende Aufsummierung der Transaktionskosten aus unterschiedlichen Kostengruppen im Rahmen einer Gesamtbewertung problematisch. Implizit wird davon ausgegangen, daß die jeweiligen Transaktionskostenarten für ein transaktionskostentheoretisch fundiertes Gesamturteil gleichwertig sind. Hiergegen lassen sich jedoch in vielen Fällen Einwände erheben. So kann je nach Einzelfall eine der Kostenarten wie z.B. die Fehlsteuerungskosten die anderen Kostenarten in ihrer Bedeutung für das Gesamtergebnis dominieren.

Allerdings trifft die vorgebrachte Kritik nicht nur die Analyse bei *Eigler*. Entsprechende Schwachstellen in der Argumentation sind bei vielen transaktionskostentheoretisch fundierten Untersuchungen anzutreffen. Das gleiche gilt für die immer wieder vor allem gegen *Williamson* vorgebrachte Kritik an der plötzlichen Einbeziehung von Argumenten, die mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen eigentlich nichts zu tun haben<sup>36</sup>.

Und schließlich kann gelegentlich der Nutzen transaktionskostentheoretischer Untersuchungen überhaupt kritisch hinterfragt werden. Im vorliegenden Zusammenhang betrifft dieser Einwand vor allem die transaktionskostentheoretische Analyse betrieblicher An-

---

<sup>35</sup> Dies wird von *Eigler* selbst eingeräumt, vgl. *Eigler* (1997), S. 26

<sup>36</sup> Vgl. z.B. *Nienhüser* (1993), S. 245. Siehe auch die diesbezügliche Kritik in Abschnitt 3.2.

reizsysteme. Die Ausführungen *Eiglers* geben lediglich längst bekannte personalwirtschaftliche Erkenntnisse in transaktionskostentheoretischer Formulierung wieder<sup>37</sup>.

Zudem werden Fragen der Leistungsstimulierung durch Anreizsysteme nur sehr oberflächlich behandelt. So stellt *Eigler* bei der Beurteilung verschiedener Konstruktionsalternativen für Anreizsysteme fest, daß der Umfang der Fehlsteuerungs- und Kontrollkosten wesentlich davon abhängt, wie stark das Angebot an Anreizen mit dem individuellen Leistungsverhalten verknüpft ist: je stärker die Verbindung, desto geringer die Kosten, d.h. desto besser für das Unternehmen<sup>38</sup>. Nun befassen sich transaktionskostentheoretische Analysen aber gerade mit Situationen, in denen die Produktivität nicht immer einfach zu messen ist<sup>39</sup>, weshalb gerade die Kopplung der Anreizgewährung an variable Bezugsgrößen, die die individuelle Leistung wiedergeben, große Probleme bereitet<sup>40</sup>. Wege oder Maßnahmen, wie diese Probleme im einzelnen zu überwinden oder zumindest abzuschwächen sind, werden in der transaktionskostentheoretischen Literatur, so auch bei *Eigler*, nicht behandelt.

Ein weiterer Ansatzpunkt für Kritik sind die Dimensionen, anhand derer *Williamson* und in der Folge auch *Eigler* Arbeitsmarkttransaktionen unterscheiden. Zum einen führt, wie auch *Williamson* selbst einräumt<sup>41</sup>, die bivariate Einteilung in nicht-spezifisches und hochspezifisches Humankapital sowie in leichte und schwere Meßbarkeit der Arbeitsproduktivität zu einer ziemlich vereinfachten Darstellung und recht schematischen Zuordnung zu vier Quadranten. Eine feinere Unterteilung würde aber nicht zu den klaren und eindeutigen Ergebnissen führen, wie sie für transaktionskostentheoretische Analysen häufig üblich sind und von Vertretern des Ansatzes offensichtlich meist auch angestrebt werden.

Zum anderen werden die Dimensionen Spezifität und Meßbarkeit in den Analysen als unveränderbare Größen behandelt. Dies ist jedoch keineswegs zwingend, denn in vielen Fällen wird ein Unternehmen hier zumindest mittelfristig gestaltend eingreifen können<sup>42</sup>. Die schematische Analyse bleibt also auch diesbezüglich unvollständig.

---

<sup>37</sup> Zu einer entsprechenden allgemeinen Kritik an *Eiglers* Untersuchung siehe Alewell/Hackert (1997), S. 290

<sup>38</sup> Vgl. *Eigler* (1996), S. 195 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Yarbrough/Yarbrough (1988), S. 25

<sup>40</sup> Siehe dazu auch *Eigler* selbst, vgl. *Eigler* (1996), S. 190 f.

<sup>41</sup> Vgl. *Williamson* (1984), S. 92

<sup>42</sup> Vgl. Nienhüser (1993), S. 244

Auch können die sich aus der Analyse ergebenden Folgerungen für die konkrete Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Führungsbeziehungen nicht ohne weiteres umgesetzt werden. Denn würde den auf transaktionskostentheoretischer Grundlage abgeleiteten Empfehlungen konsequent Folge geleistet, so müßte die Arbeit innerhalb eines Unternehmens, häufig sogar innerhalb einer Abteilung oder Arbeitsgruppe, unterschiedlich organisiert werden, da sich Angehörige einer Abteilung oder Mitglieder einer Arbeitsgruppe im Hinblick auf den Spezifitätsgrad ihres Humankapitals bzw. bezüglich der Meßbarkeit ihrer individuellen Produktivität durchaus unterscheiden können<sup>43</sup>. Eine - aus transaktionskostentheoretischer Sicht konsequente - Ungleichbehandlung dürfte aber in vielen Fällen auf erhebliche Widerstände treffen und wäre auch organisatorisch nur sehr schwer umsetzbar<sup>44</sup>.

Was die dem Grundgedanken der Transaktionskostenanalyse folgende Zuordnung von Abwicklungsformen (Formen der Arbeitsorganisation, Führungsformen) zu unterschiedlichen Arbeitsmarkt- bzw. personalwirtschaftlichen Transaktionen betrifft, so lassen sich auch die abgeleiteten Lösungen, vor allem wegen ihrer Pauschalität, kritisieren.

Als Beispiel kann der Fall nicht-spezifischen Humankapitals und leichter Produktivitätsmeßbarkeit (1. Quadrant in Abb. 8 und Abb. 9) herangezogen werden. Hier wird im Rahmen der Zuordnung der interne 'Spot'-Markt ohne jegliche Sicherungen sowie die autoritär-direktive Führungsform nahegelegt<sup>45</sup>. Begründet wird dies damit, daß in diesem einfachen Fall keinerlei aufwendige zusätzliche Absicherungen oder sonstige Maßnahmen vonnöten seien, zumal jede Seite das Vertragsverhältnis bei Unzufriedenheit ohne Schwierigkeiten oder Verluste beenden könne<sup>46</sup>. Gefolgt wird damit der von *Williamson* vertretenen Auffassung, daß zwar zur Abwicklung komplexer, z.B. hochspezifischer Transaktionen auch komplexe Strukturen geschaffen werden müssen, daß aber

---

<sup>43</sup> Vgl. Nienhüser (1993), S. 245

<sup>44</sup> Zur theoretischen Behandlung der Wirkungen von Gerechtigkeitsvorstellungen siehe z.B. Ausführungen zur sogenannten 'equity-theory', vgl. Adams (1977); Adams (1975); Mowday (1991); Walster/Walster/Berscheid (1978)

<sup>45</sup> Siehe dazu Abschnitte 7.1.1. und 7.1.2.

<sup>46</sup> Vgl. Williamson (1984), S. 91; Eigler (1997), S. 22. Daß dabei die Wechselkosten für Arbeitnehmer in der Regel von Null deutlich verschieden sein werden, erwähnt *Williamson* lediglich in einer Fußnote, vgl. Williamson (1990a), S. 270. Auf die diesbezügliche Unangemessenheit der *Williamsonschen* Argumentation weist auch *Knapp* hin, vgl. Knapp (1989), S. 429 f.

eben diese komplexen Strukturen im umgekehrten Fall, bei simplen Transaktionen also, unnötige Kosten verursachen<sup>47</sup>.

Dabei wird übersehen, daß auch im beschriebenen Fall wegen der dem Unternehmen entstehenden Fluktuationskosten ein gewisses Bindungsinteresse bestehen könnte<sup>48</sup>, das die Organisation ggf. zu zusätzlichen Maßnahmen veranlaßt. Zudem könnte der Arbeitgeber ein Interesse daran haben, daß die Arbeitnehmer ein über das vertraglich fixierbare Maß hinausgehendes Engagement an den Tag legen. Die Bedeutung intrinsischer Motivation und einer über 'Dienst nach Vorschrift' hinausgehenden Einsatzbereitschaft dürfte zwar in der Tat im entgegengesetzten Fall hoher Humankapitalspezifität und schlechter Meßbarkeit der Produktivität weitaus größer sein. Sie für 'einfache' Fälle grundsätzlich außer Acht zu lassen, dürfte indes nicht angemessen und kaum im Interesse des betroffenen Unternehmens sein. Zudem ignoriert die transaktionskostentheoretisch fundierte Empfehlung der autoritär-direktiven Führung die mittlerweile zahlreich vorhandenen Erkenntnisse zu negativen Wirkungen autoritärer Führung (insbesondere ausgeprägter Überwachung und Kontrolle)<sup>49</sup>.

Die durchschlagendste Kritik entzündet sich jedoch an den 'Lösungen' für den komplizierten Fall mit hoher Spezifität und schwerer Meßbarkeit (4. Quadrant in Abb. 8 und Abb. 9). Als Abwicklungsform für entsprechende Arbeitsmarkttransaktionen schlägt *Williamson* das der Clan-Organisation von *Ouchi* ähnliche relationale Team vor; die von *Eigler* zugeordnete Führungsform ist die Selbstführung<sup>50</sup>.

*Williamson* merkt zwar an, daß die Abwicklungsform des relationalen Teams in der Praxis nur schwer zu verwirklichen sei. Den Fragen der konkreten Umsetzung geht er jedoch überhaupt nicht nach. Auch die in diesem Zusammenhang sicherlich große Bedeutung (landes)kultureller Einflüsse wird von ihm nicht berücksichtigt.

Zudem läßt sich diese Abwicklungsform - und das gleiche gilt für die Führungsform 'Selbstführung' - nicht mit dem durch Opportunismus geprägten engen Menschenbild der Transaktionskostentheorie vereinbaren. Damit stehen diese 'Lösungen' letztlich außerhalb des von Transaktionskostentheoretikern selbst gesteckten Rahmens und füh-

---

<sup>47</sup> Vgl. *Williamson* (1984), S. 89

<sup>48</sup> Vgl. *Balzer* (1988), S. 210

<sup>49</sup> Vgl. *Kruglanski* (1970); *Enzle/Anderson* (1993); *Kipnis* (1972); *Lepper/Greene* (1975); *Strickland* (1958); *Goshal/Moran* (1996), S. 24 f.; *Frey* (1993)

<sup>50</sup> Siehe dazu Abschnitte 7.1.1. und 7.1.2.

ren so zu einem unauflösbaren Widerspruch in der Argumentation<sup>51</sup>. So muß auch *Eigler* am Ende seiner Analyse feststellen, „daß das der Transaktionskostentheorie implizit zugrundegelegte Menschenbild mit dessen Betonung opportunistischen Verhaltens zu kurz greift, um der Komplexität von Problemen der Mitarbeiterführung hinreichend gerecht zu werden.“<sup>52</sup>

Dieses Problem wird sich für transaktionskostentheoretische Analysen immer dann stellen, wenn der Untersuchungsgegenstand von der Vielfältigkeit individuellen menschlichen Verhaltens geprägt ist, wie es gerade für organisationswissenschaftliche und personalwirtschaftliche Problemstellungen regelmäßig unterstellt werden darf.

Soll nun der Beitrag transaktionskostentheoretischer Überlegungen zur Frage der Ausschöpfung des individuellen Leistungspotentials in Wirtschaftsorganisationen abschließend beurteilt werden, so läßt sich festhalten, daß

- sich ein Großteil der transaktionskostentheoretischen Beiträge auf Fragen der ‘Drückebergerei’ (shirking) und deren Bekämpfung durch Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen (‘monitoring’) konzentriert<sup>53</sup>, also letztlich bei der Eindämmung opportunistischen Verhaltens stehenbleibt,
- konkrete Fragen der Leistungsstimulierung nicht oder nur sehr oberflächlich behandelt werden und schließlich
- immer dann, wenn in transaktionskostentheoretischen Analysen intrinsische Motivation, hohes Engagement und Selbststeuerung der Arbeitnehmer einbezogen werden, der selbstgesteckte Theorierahmen gesprengt und zu einer fragwürdigen ad hoc-Argumentation übergegangen wird.

## **7.2. Verhaltenstheoretisch fundierte Gestaltungsmaßnahmen**

### **7.2.1. Das Kontinuum individueller Leistungsbeiträge als Ausgangspunkt**

Im vorangegangenen Abschnitt ist herausgearbeitet worden, daß der Schwerpunkt der von Transaktionskostentheoretikern vorgeschlagenen Maßnahmen die Verhinderung von ‘Drückebergerei’ bei der Arbeit betrifft, während Fragen der engagierten Lei-

---

<sup>51</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt *Noorderhaven*, vgl. *Noorderhaven* (1995), S. 615

<sup>52</sup> *Eigler* (1996), S. 177. Dort heißt es weiter: „Spätestens bei der Betrachtung der Selbstführung zeigt sich die Inadäquanz des engen Menschenbildes.“

<sup>53</sup> Vgl. *Yarbrough/Yarbrough* (1988), S. 15 ff.

stungserbringung lediglich am Rande behandelt und nicht wirklich transaktionskostentheoretisch fundiert diskutiert werden (können).

Um die Frage der Ausschöpfung des individuellen Leistungspotentials in Wirtschaftsorganisationen angemessen behandeln zu können, muß jedoch das gesamte Kontinuum individueller Leistungsbeiträge von der opportunistischen Drückebergerei bis hin zum hohen Engagement der einzelnen Mitarbeiter ins Blickfeld gerückt und erklärt werden. Hierzu ist, wie in diesem Abschnitt beispielhaft aufgezeigt wird, die Verhaltenstheorie in der Lage. Dies kann insofern nicht überraschen, als verhaltenstheoretische Erklärungen das individuelle Verhalten in seiner ganzen Bandbreite in den Mittelpunkt stellen. Im Rahmen der motivationstheoretischen Forschung gibt es sogar einen eigenständigen Forschungsbereich, der sich mit individuellem Leistungshandeln beschäftigt<sup>54</sup>.

Nun wäre es relativ leicht und auch naheliegend, die Ergebnisse der diesbezüglichen Forschung heranzuziehen, um ihre - im Vergleich zu transaktionskostentheoretischen Analysen - überlegene Aussagekraft im Hinblick auf individuelles Leistungsverhalten zu demonstrieren. Statt dessen wird erneut auf die ein breites Spektrum individueller Handlungen erklärende Theorie geplanten Verhaltens zurückgegriffen, um zu zeigen, daß mit Hilfe dieses bereits zur Analyse opportunistischen Verhaltens herangezogenen theoretischen Rahmens auch einige wertvolle Anregungen für die Stimulation individuellen Leistungshandelns gewonnen werden können. Wo sich dies anbietet, wird dennoch auf mögliche Verbindungen zur Leistungsmotivationsforschung hingewiesen.

Geht es nun darum, das gesamte Kontinuum individueller Leistungsbeiträge mit Hilfe der Theorie geplanten Verhaltens zu analysieren, so liegt es zunächst nahe, einem Vorschlag *Fishbeins* und *Ajzens* zu folgen, im Falle von Alternativen (d.h. im hier interessierenden Fall zwischen 'Drückebergerei' und engagiertem Einsatz) mit differentiellen Einstellungs-, Norm- und Kontrollkomponenten zu arbeiten<sup>55</sup>. Dies würde bedeuten, daß beispielsweise aus der Differenz zwischen der Einstellung zur engagierten Leistungserbringung und der Einstellung zur Drückebergerei eine Einstellung zum Leistungshandeln ermittelt werden könnte. Allerdings hat sich gezeigt, daß diese Vorge-

---

<sup>54</sup> Siehe hierzu z.B. Vroom (1964), S. 191 ff.; McClelland (1975); McClelland (1985), S. 223 ff.; Heckhausen (1989), S. 231 ff. Siehe auch den Überblicksartikel zur Motivationsforschung von *MacFadyen*, vgl. *MacFadyen* (1986)

<sup>55</sup> Vgl. *Ajzen/Fishbein* (1980), S. 46 u. 117 ff.; *Ajzen/Fishbein* (1969), S. 414 f.; vgl. auch *Eagly/Chaiken* (1993), S. 174; *Herkner* (1991), S. 220

hensweise im Falle einander ausschließender Alternativen kaum zur Verbesserung der Erklärung bzw. Voraussage beiträgt<sup>56</sup>. Deshalb wird ihr im weiteren auch nicht gefolgt.

Auch wird das Kontinuum individueller Leistungserbringung im folgenden nicht immer vollumfänglich behandelt. Da sich der Schwerpunkt der transaktionskostentheoretischen Abhandlungen mit opportunistischer Drückebergerei beschäftigt und da im letzten Kapitel bereits Ansatzpunkte für den verhaltenstheoretisch fundierten Umgang mit opportunistischen Verhaltensweisen aufgezeigt worden sind<sup>57</sup>, werden sich die folgenden Ausführungen auf Möglichkeiten der Stimulierung engagierten Leistungsverhaltens konzentrieren und damit die über transaktionskostentheoretisch fundierte Aussagen hinausgehende Erklärungs- und Gestaltungsheuristik verhaltenstheoretischer Analysen demonstrieren. Dennoch können einige der im folgenden diskutierten Gestaltungsmaßnahmen gleichzeitig der Eindämmung drückebergerischen Verhaltens dienen.

Anzumerken ist ferner, daß die Theorie geplanten Verhaltens, wie aus Kapitel 5 erinnerlich, zur Erklärung und Voraussage genau zu spezifizierender Handlungen entwickelt worden ist. Statt von engagiertem Leistungshandeln müßte also im folgenden beispielsweise von der freiwilligen Erledigung liegengeliebener Vorgänge in der Zeit von 20 bis 22 Uhr die Rede sein. Wenn dennoch zur Vereinfachung die allgemeinen begrifflichen Beschreibungen (engagiertes Leistungshandeln, hohes Engagement usw.) verwendet werden, so stehen sie lediglich stellvertretend für genau spezifizierte Formen der engagierten Leistungserbringung.

Im folgenden werden die Komponenten der Theorie geplanten Verhaltens im Hinblick auf die Förderung hohen Engagements analysiert und entsprechende Gestaltungsanregungen abgeleitet. Dabei werden die beiden Normkomponenten, subjektive Norm und wahrgenommene moralische Verpflichtung, zusammengefaßt, da sich die für diese beiden Komponenten relevanten Maßnahmen weitgehend gleichen.

### **7.2.2. Leistungsstimulation durch Einstellungsänderung**

Die Einstellung zum Verhalten ist das Ergebnis der im Vorfeld einer Handlung angestellten Überlegungen des (potentiellen) Akteurs, was diese Handlung ihm einbringt

---

<sup>56</sup> Vgl. Eagly/Chaiken (1993), S. 175

<sup>57</sup> Siehe Abschnitt 6.2.



bzw. welche Vor- und Nachteile sich als Handlungskonsequenz ergeben könnten<sup>58</sup>. In Erwartungs-Wert-Form ausgedrückt ergibt sich die Einstellung zum Verhalten als Summe der Produkte aus subjektiver Wahrscheinlichkeit einer Handlungskonsequenz und der Bewertung dieser Konsequenz für alle vom Individuum in Betracht gezogenen Handlungsfolgen ( $EV = \sum SW_i \cdot B_i$ )<sup>59</sup>.

Durch das gezielte Angebot von Anreizen kann eine Wirtschaftsorganisation eben diese Handlungsfolgen beeinflussen bzw. neue Handlungskonsequenzen schaffen. Und so ist auch die Anreizgestaltung eine - und die im Rahmen der hier behandelten Problematik wichtigste - der drei in der Literatur am häufigsten erörterten Strategien zur Beeinflussung von Einstellungen. Die beiden anderen, die hier nur sehr kurz behandelt werden, wirken über die direkte sowie die sozial vermittelte Erfahrung<sup>60</sup>.

Die anreizinduzierte Einstellungs- und damit Verhaltensänderung wird im wesentlichen durch eine Veränderung der Erwartungen, d.h. der subjektiven Wahrscheinlichkeiten bezüglich der Handlungskonsequenzen hervorgerufen<sup>61</sup>. Dies liegt daran, daß die individuellen Bewertungen von Anreizen durch die Organisation kaum zu beeinflussen sind, da ihnen die meist tief verankerten und deshalb relativ änderungsresistenten Motive bzw. Bedürfnisse der Individuen zugrunde liegen<sup>62</sup>. Dennoch spielt auch die Bewertungskomponente insofern eine Rolle, als seitens der Organisation versucht werden muß, positive Bewertungen der Anreizgewährung hervorzurufen, indem auf die Motivkongruenz der angebotenen Anreize geachtet wird<sup>63</sup>. In diesem Zusammenhang ist auch die aus der Motivationsforschung bekannte Vielfalt und Unterschiedlichkeit individueller Bedürfnisse zu berücksichtigen<sup>64</sup>. Dem kann durch das Angebot einer relativ breiten Palette von Anreizen Rechnung getragen werden<sup>65</sup>.

---

<sup>58</sup> Siehe dazu Abschnitt 5.3.1.

<sup>59</sup> Vgl. Ajzen/Fishbein (1980), S. 67

<sup>60</sup> Vgl. Stroebe/Jonas (1990), S. 171 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Stroebe/Jonas (1990), S. 191

<sup>62</sup> Vgl. Heckhausen (1989), S. 9

<sup>63</sup> Vgl. Schanz (1996), Sp. 99; Neugebauer/Grosser (1996), S. 917

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Heckhausen (1989), S. 10 u. 64 ff.; Weinert (1998), S. 104 u. 196

<sup>65</sup> In diesem Zusammenhang bietet es sich an, auf das Konzept der individualisierten Organisation hinzuweisen, das als Antwort auf die Unterschiedlichkeit individueller Motivstrukturen entwickelt worden ist. Zum Konzept der individualisierten Organisation siehe Schanz (1977a); Schanz (1977b); Schanz (1994), S. 94 ff.; Ruppert (1995); Röllinghoff (1996)

Was nun die zur Förderung eines hohen Leistungsengagements der Mitarbeiter einzusetzenden Anreize betrifft, so ist als erstes an monetäre Gratifikationen zu denken. Da Geld aufgrund seines instrumentellen Charakters „als nahezu universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung fungiert“<sup>66</sup>, kommt ihm im Rahmen der Anreizgestaltung - gerade auch im Hinblick auf die Leistungsstimulierung - ein bedeutender Stellenwert zu<sup>67</sup>. Allerdings besteht das Problem, daß das hier interessierende hohe eigenständige Engagement des Mitarbeiters unter Umständen nur sehr schwer oder zumindest nur teilweise präzise gemessen bzw. festgestellt werden kann<sup>68</sup>. Eine exakt an die individuelle Leistung gekoppelte Geldprämie kann deshalb lediglich als idealtypische Vorstellung dienen und dürfte nur in den seltensten Fällen vollständig realisiert werden können<sup>69</sup>.

Eine Beteiligung des Arbeitnehmers am Erfolg seiner Gruppe, seiner Abteilung oder des gesamten Unternehmens wird als Leistungsanreiz nur dann wirksam sein, wenn er den Eindruck hat, mit seiner Arbeit einen nennenswerten Einfluß auf die jeweilige Erfolgsgröße ausüben zu können, und wenn die einer solchen Erfolgsbeteiligung zugrundeliegenden Zahlen für ihn transparent und nachvollziehbar sind<sup>70</sup>.

Die Aussicht auf einen bevorstehenden Karriereschritt stellt einen weiteren Leistungsanreiz dar<sup>71</sup>. Soll der Karriereverlauf an die individuelle Leistung gebunden werden, stellt sich auch hier das Problem der exakten Leistungserfassung. Allerdings können der Mitarbeiter und seine Arbeitsergebnisse zwischen zwei Karriereschritten in der Regel über eine längere Zeit hinweg beobachtet werden, weshalb das Meß- und Zuordnungsproblem in diesem Fall etwas weniger von Bedeutung sein dürfte<sup>72</sup>.

Bei den bis hierher genannten Leistungsanreizen handelt es sich um sogenannte extrinsische Anreize, welche als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung dienen. Von ihnen sind die sogenannten intrinsischen Anreize zu unterscheiden, die auf unmittelbare

---

<sup>66</sup> Schanz (1991a), S. 14, im Original zum Teil kursiv

<sup>67</sup> Dies gilt trotz gegenläufiger Tendenzen des Wertewandels, die dazu geführt haben, daß immaterielle Elemente von Anreizsystemen eine immer größere Rolle spielen, vgl. Schanz (1991a), S. 14

<sup>68</sup> Dies ist genau eines der Probleme, auf das die transaktionskostentheoretische Analyse von Arbeitsverhältnissen abstellt, siehe dazu Abschnitt 7.1.1.

<sup>69</sup> Zu Leistungsprämien und den damit verbundenen Problemen siehe z.B. Steinmann/Schreyögg (1991), S. 453 f.

<sup>70</sup> Zu Erfolgsfaktoren und Problemen der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern siehe z.B. Strack (1984), S. 30 ff.; Schanz (1985), S. 76 ff.; Wagner/Grawert (1993), S. 121 ff.

<sup>71</sup> Daß dabei nicht immer nur an eine Karrierebewegung 'nach oben' gedacht werden muß, zeigt eine Untersuchung von *Brehm* über ein in letzter Zeit zunehmend bedeutsames, vom klassischen Karriereverlauf abweichendes Karrieremuster, vgl. Brehm (1998)

<sup>72</sup> Zu Karriereanreizen siehe Berthel (1991); Berthel/Koch (1985), S. 19 ff. u. 38 f.; Evers (1992), S. 398

Weise zur Bedürfnisbefriedigung beitragen können<sup>73</sup>. Da sich bei ihnen die Bedürfnisbefriedigung aus der jeweiligen Handlung selbst, hier dem Leistungshandeln, ergibt, stellt sich das Problem der Leistungsmessung nicht.

Zu den wichtigsten intrinsischen Anreizen zählt eine Tätigkeitsgestaltung, die bestimmte Merkmale wie z.B. Vielseitigkeit, Selbständigkeit und Sinnhaftigkeit aufweist<sup>74</sup>. Eng verwandt sind Partizipationsanreize, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, im Rahmen seiner Tätigkeit weitgehend selbstbestimmt zu agieren bzw. zumindest an den für seinen Arbeitsbereich relevanten Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden<sup>75</sup>. Erst diese Art von Anreizen kann ein über das 'normale' Maß hinausgehendes, langfristiges, selbständiges und mitdenkendes hohes Engagement von Mitarbeitern erklären.

Damit die aufgeführten Anreize die gewünschte Wirkung entfalten können, muß das betriebliche Anreizsysteme transparent sein, denn nur dann können Mitarbeiter Anreize und deren Gewährung überhaupt wahrnehmen und überschauen<sup>76</sup>. Darüber hinaus muß die Anreizgewährung so konsistent und nachvollziehbar wie möglich erfolgen, um die Bildung stabiler Erwartungen bzw. Wahrscheinlichkeitsurteile zu ermöglichen<sup>77</sup>.

Schließlich muß die mögliche Wirkung extrinsischer Anreize auf die intrinsische Motivation beachtet werden. Psychologische Studien haben gezeigt, daß unter bestimmten Umständen die Leistung abnehmen kann, wenn intrinsisch motivierte Personen für die von ihnen erbrachte Leistung eine zusätzliche, extrinsische Belohnung erhalten<sup>78</sup>.

Nicht nur durch Anreize, sondern auch durch direkte Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt, hier dem Leistungshandeln, können Einstellungen beeinflußt werden. So dient die eigene Erfahrung als Informationsquelle<sup>79</sup> und Grundlage für die Bildung sub-

---

<sup>73</sup> Zur Unterscheidung zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen siehe Schanz (1991a), S. 15; Schanz (1996), Sp. 94

<sup>74</sup> Zu diesen und weiteren Merkmalen einer intrinsisch motivierenden Tätigkeit siehe Hackman/Oldham (1992), S. 260 ff.; Hackman/Oldham/Janson/Purdy (1977), S. 59 ff.

<sup>75</sup> Zu Möglichkeiten der Partizipation von Mitarbeitern siehe Beyer (1993), S. 138 ff.; Brose/Corsten (1983); Schanz (1992), Sp. 1909 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Schanz (1991a), S. 25; Schanz (1996), Sp. 99 f.; Becker (1987), S. 75 f.

<sup>77</sup> Vgl. Neugebauer/Grosser (1996), S. 917

<sup>78</sup> Vgl. Deci (1971); Deci (1972); Deci (1975); Lepper/Greene (1975) sowie die Beiträge in Lepper/Greene (1978). Dieser kontraintuitive Effekt bildet auch den Mittelpunkt einer kürzlich erschienenen Studie des Ökonomen *Bruno S. Frey*, vgl. Frey (1997); siehe auch Frey/Osterloh (1997)

<sup>79</sup> Die Wirkung der direkten Erfahrung als Informationsquelle ist eine von drei Wegen der Einstellungsänderung mittels direkter Erfahrung. Die beiden anderen, im Rahmen dieser Studie nicht relevan-

jektiver Wahrscheinlichkeitsurteile<sup>80</sup>. Macht ein Individuum beispielsweise die Erfahrung, daß es entgegen seinen eigenen Erwartungen zu hohen Leistungen in der Lage ist und daß ihm die Bewältigung schwieriger Aufgaben Spaß macht, wird sich seine Einstellung zum Leistungsverhalten entsprechend positiv verändern. Für die Organisation folgt daraus, daß sie ihren Mitarbeitern möglichst herausfordernde und dennoch zu bewältigende Aufgaben übertragen sollte<sup>81</sup>.

Aber auch die eigene Erfahrung mit der organisationalen Anreizgewährung kann von Bedeutung sein. Wie bereits erwähnt, können sich nur dann stabile Erwartungen herausbilden, wenn die Anreizgewährung konsistent und nachvollziehbar erfolgt. Macht dagegen ein Mitarbeiter die Erfahrung, daß ihm eine ihm zustehende Gratifikation verweigert wird, so wird seine Einstellung zum Leistungshandeln negativ beeinflußt werden<sup>82</sup>.

Schließlich können sich Einstellungen auch auf der Grundlage sozial vermittelter Erfahrung herausbilden bzw. verändern<sup>83</sup>. Zum einen ist hier das sogenannte Modellernen von Bedeutung<sup>84</sup>. Die Beobachtung anderer kann bei Individuen Hemmungen bezüglich einer bestimmten Verhaltensweise verstärken oder abschwächen<sup>85</sup>. Sieht beispielsweise ein Mitarbeiter, daß einem Kollegen eine außergewöhnliche Leistung gelingt und daß dieser dafür auch belohnt wird, so wird er selber eine entsprechende Leistung eher für erstrebenswert und machbar<sup>86</sup> und eine Belohnung für wahrscheinlich halten. Zur Unterstützung eines solchen Modellernens könnte die Organisation beispielsweise hohes Engagement von Mitarbeitern in der Betriebszeitschrift oder auf Betriebsversammlungen hervorheben und für alle Mitarbeiter sichtbar belohnen.

---

ten Wege sind die bloße Darbietung und die klassische Konditionierung, vgl. Stroebe/Jonas (1990), S. 172 ff.

<sup>80</sup> Hierzu paßt, daß Vergangenheitserfahrungen laut Schanz eine der Determinanten der Erwartungsbildung sind, vgl. Schanz (1994), S. 91; Schanz (1993), S. 73

<sup>81</sup> Diese Anregung stimmt zudem mit Ergebnissen der Leistungsmotivationsforschung überein, wonach der Anreizwert mittelschwerer Aufgaben - zumindest für Personen mit einem ausgeprägten Leistungsmotiv - am höchsten ist, vgl. Atkinson (1975), S. 394 f.

<sup>82</sup> In diesem Fall wird die Erwartung (subjektive Wahrscheinlichkeit) der Anreizgewährung gesenkt.

<sup>83</sup> Vgl. Stroebe/Jonas (1990), S. 178 ff.

<sup>84</sup> Zum Modellernen siehe Bandura (1979), S. 31 ff.; Bandura (1986), S. 47 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Bandura (1986), S. 49; Stroebe/Jonas (1990), S. 178

<sup>86</sup> Im hier interessierenden Zusammenhang steht die Wirkung der 'Machbarkeit' auf die Ausprägung subjektiver Wahrscheinlichkeitsurteile bezüglich angestrebter Handlungsfolgen im Vordergrund. Selbstverständlich betrifft die subjektive Einschätzung der Machbarkeit darüber hinaus auch - und ganz wesentlich - die wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

Der andere Weg sozial vermittelter Erfahrung ist die persuasive Kommunikation<sup>87</sup>. Mittels Darbietung von Meinungen und Argumenten kann versucht werden, direkt auf individuelle Einstellungen Einfluß zu nehmen. So kann beispielsweise Leistungshandeln als etwas Erstrebenswertes dargestellt werden. Darüber hinaus kann kommuniziert werden, daß hohes Engagement machbar<sup>88</sup> und die angebotenen Leistungsanreize attraktiv und erlangbar sind.

Damit persuasive Kommunikation erfolgreich ist, muß die Aufmerksamkeit des Empfängers erlangt werden, dieser muß die kommunizierte Botschaft verstehen und akzeptieren und in der Folge seine Einstellung dauerhaft verändern<sup>89</sup>. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die im Rahmen der persuasiven Kommunikation verbreiteten Argumente und Meinungen entweder die subjektiven Wahrscheinlichkeiten oder die Bewertungen der Konsequenzen des Leistungshandelns positiv verändern müssen, soll die Einstellung zum Leistungshandeln nachhaltig und im Sinne der Organisation beeinflußt werden.

### 7.2.3. Normenvermittelte Leistungsanregung

In diesem Abschnitt wird es darum gehen, welche Bedeutung das 'Sich-Verpflichtet-Fühlen' für das individuelle Leistungsverhalten hat und welche diesbezüglichen organisationalen Einflußmöglichkeiten bestehen. Das Gefühl der Verpflichtung kann dabei zum einen durch sozialen Druck aus der unmittelbaren Umgebung des Individuums, zum anderen aufgrund von verinnerlichten moralischen Regeln zustande kommen<sup>90</sup>.

Die subjektive Norm in der Theorie geplanten Verhaltens ergibt sich als die Summe der Produkte aus wahrgenommenen normativen Erwartungen wichtiger Bezugspersonen und der jeweiligen Motivation zur Konformität ( $SN = \sum NE_i \cdot M_i$ )<sup>91</sup>. Faßt man das handelnde Individuum selbst als eine der für die Entscheidungsfindung wichtigen Bezugs-

---

<sup>87</sup> Zur persuasiven Kommunikation siehe z.B. Zimbardo/Leippe (1991), S. 127 ff.; Olson/Zanna (1993), S. 135 ff.; Tesser/Shaffer (1990), S. 503 ff.; Chaiken/Stangor (1987), S. 592 ff.

<sup>88</sup> Hier gilt der gleiche Hinweis wie in Fußnote 86

<sup>89</sup> Zu einem entsprechenden Prozeßmodell der Überredung siehe McGuire (1969), S. 173 ff.; McGuire (1985), S. 258 ff. Im letztgenannten Artikel unterteilt McGuire die genannten Prozeßschritte noch weiter. Insbesondere den Determinanten der Rezeption und Akzeptierung kommt dabei eine große Bedeutung zu. Auf diesbezügliche Einzelheiten kann an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden. Siehe dazu Stroebe/Jonas (1990), S. 181

<sup>90</sup> Siehe dazu die Abschnitte 5.3.2. und 5.3.3.

<sup>91</sup> Vgl. Ajzen/Fishbein (1978), S. 408; Ajzen (1991), S. 195

personen auf, können die subjektive Norm und die wahrgenommene moralische Verpflichtung in einer gemeinsamen Normkomponente zusammengefaßt werden. Da sich die organisationalen Einflußmöglichkeiten auf persönliche normative Vorstellungen des handelnden Individuums nicht wesentlich von denen auf normative Erwartungen anderer unterscheiden, erfolgt in diesem Abschnitt eine solche Zusammenfassung der bisher getrennt behandelten Komponenten.

Versucht man nun, die im Hinblick auf das individuelle Leistungsverhalten wichtigen Bezugspersonen zu identifizieren, so kommen - neben dem Individuum selbst - vor allem Familienangehörige, Freunde, Arbeitskollegen und unmittelbare Vorgesetzte in Frage. Wer jeweils als wichtige Bezugsperson zu gelten hat, wird von Akteur zu Akteur und von Situation zu Situation unterschiedlich sein. Was in diesem Zusammenhang den möglichen organisationalen Einfluß betrifft, so wird er sich im wesentlichen auf die Organisationsmitglieder, d.h. das handelnde Individuum selbst, seine Kollegen und Vorgesetzten beschränken. Dabei bilden wiederum die jeweiligen normativen Vorstellungen bzw. normativen Erwartungen den Hauptansatzpunkt, weshalb sich die folgenden Ausführungen auf sie konzentrieren werden.

Auch die normativen Vorstellungen des (potentiell) Handelnden und die normativen Erwartungen seiner Bezugspersonen in der Organisation lassen sich aus bereits mehrfach angesprochenen Gründen nur in sehr begrenztem Umfang beeinflussen. Ein großer Teil davon ist bereits im Rahmen früher Sozialisationsprozesse (mehr oder weniger) fest verankert worden<sup>92</sup>. Dabei spielt die jeweilige (landes)kulturelle Prägung eine große Rolle<sup>93</sup>.

Welche normativen Vorstellungen bezüglich des hier interessierenden Leistungsverhaltens verbreitet sind, wird von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich sein. Die deutsche Gesellschaft und die der meisten westlichen Industrienationen werden beispielsweise häufig als Leistungsgesellschaften bezeichnet - ein Indiz dafür, daß Leistung in diesen Gesellschaften eine große Bedeutung beigemessen wird<sup>94</sup>. Insofern dürfte in diesen Ländern von der landeskulturellen Prägung im Hinblick auf das individuelle

---

<sup>92</sup> Vgl. Wilpert (1989), S. 169

<sup>93</sup> Vgl. Wilpert (1989), S. 169 f.

<sup>94</sup> Vgl. Bolte (1979), S. 11; Höhne (1978), S. 12; Schlie/Stegbauer (1988), S. 104 ff. Allerdings hat im Verlauf des in den letzten Jahrzehnten zu beobachtenden Wertewandels Leistung an Bedeutung bzw. Wertschätzung verloren, vgl. hierzu z.B. Inglehart (1998), S. 67 u. 69; Bartelt (1982). Zu teilweise gegenteiligen Ergebnissen kommen allerdings Hondrich/Schumacher/Arzberger/Schlie/Stegbauer (1988)

Leistungsverhalten eine unterstützende Wirkung ausgehen, da normative Vorstellungen und Erwartungen in der Regel tendenziell in Richtung auf hohe Leistung ausgerichtet sein werden.

Ein möglicher Einfluß der Organisation ergibt sich über das Phänomen der Organisationskultur<sup>95</sup>, einem seit geraumer Zeit viel diskutierten Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre<sup>96</sup>. Bei der Organisationskultur handelt es sich um ein von den meisten Organisationsmitgliedern geteiltes Werte- und Normensystem<sup>97</sup> - ein kollektives Phänomen also<sup>98</sup>. Sie wird teilweise durch Symbole kommuniziert<sup>99</sup> und im Rahmen von Sozialisationsprozessen an neue Mitglieder vermittelt<sup>100</sup>. Die Organisationskultur erfüllt in Unternehmen im wesentlichen Koordinations-, Integrations- und Motivationsfunktionen<sup>101</sup>. Sie ist in Grenzen gestaltbar<sup>102</sup>, wobei jede gezielte Beeinflussung nur langfristig und indirekt, d.h. über die Gestaltung der Entwicklungsbedingungen erfolgreich sein kann<sup>103</sup> und ggf. mit ungewollten (Neben)Wirkungen bewußter Gestaltung gerechnet werden muß<sup>104</sup>. Zwar wird die jeweilige Organisationskultur von allen Organisationsmitgliedern gemeinsam (weiter)entwickelt, dennoch ist in diesem Zusammenhang von einem asymmetrisch starken Einfluß der Unternehmensleitung bzw. des Managements auszugehen<sup>105</sup>.

---

<sup>95</sup> Auch in transaktionskostentheoretischen Abhandlungen wird gelegentlich der Einfluß organisationskultureller Phänomene, meist unter dem von *Ouchi* geprägten Begriff des 'Clans', einbezogen, vgl. *Ouchi* (1980); *Kreps* (1990); *Alvesson/Lindkvist* (1993). Im Unterschied zur Behandlung dieses Themenkomplexes im vorliegenden Abschnitt handelt es sich dabei jedoch um eine ad hoc-Anreicherung der jeweiligen transaktionskostentheoretischen Argumentation, die mit den Grundannahmen dieser Theorie nicht zu vereinbaren ist.

<sup>96</sup> Vgl. *Krulis-Randa* (1990), S. 13

<sup>97</sup> Vgl. *Kasper* (1987), S. 441

<sup>98</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (1991), S. 533

<sup>99</sup> Vgl. *Moorhead/Griffin* (1989), S. 497

<sup>100</sup> Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (1991), S. 534

<sup>101</sup> Vgl. *Dill/Hügler* (1987), S. 147. Diese Funktionen werden allerdings meist nur starken Organisationskulturen zugeschrieben, wobei diese Stärke abhängig ist von Prägnanz und Umfang der in ihr vertretenen Orientierungsmuster, vom Verbreitungsgrad dieser Muster unter den Mitarbeitern sowie von ihrer Verankerungstiefe im Wertesystem des einzelnen, vgl. *Schreyögg* (1989), S. 95 ff. Allerdings sind die Wirkungen starker Organisationskulturen durchaus ambivalent, vgl. *Schanz* (1994), S. 294 f. Zu möglichen dysfunktionalen Wirkungen starker Organisationskulturen siehe z.B. *Deal/Kennedy* (1982), S. 34 ff.; *Laurent* (1989), S. 89; *Schreyögg* (1992), Sp. 1532 f.

<sup>102</sup> Zu den kontroversen Standpunkten bezüglich der Kulturgestaltung siehe *Schanz* (1994), S. 299 ff. Zur ethischen Vertretbarkeit von Kulturgestaltung siehe z.B. *Breisig* (1990), S. 94; *Neuberger/Kompa* (1987), S. 269

<sup>103</sup> Vgl. *Schwarz* (1989), S. 55; *Seidel* (1987), S. 295

<sup>104</sup> Vgl. *Kilmann/Saxton/Serpa* (1985), S. 15

<sup>105</sup> Vgl. *Bleicher* (1992a), Sp. 2245

Am Anfang aller diesbezüglichen Gestaltungsüberlegungen steht die Frage, welche Werte und Normen aus Sicht der Organisation in der Organisationskultur verankert sein sollten, um Leistung und hohes Engagement bei den Mitarbeitern hervorzurufen. Zum einen kann hohe Leistung an sich zu einer Norm erhoben werden. Auch Werte wie Loyalität und Pflichtbewußtsein sowie ein Gefühl der Zusammengehörigkeit bzw. einer Schicksalsgemeinschaft können mehr oder weniger direkt einer gesteigerten individuellen Leistungsbereitschaft zuträglich sein<sup>106</sup>. Zum anderen können auch die übergeordneten Ziele der Organisation Teil ihrer Kultur sein<sup>107</sup>. Sind diese Ziele für die einzelnen Organisationsmitglieder nachvollziehbar, sinnhaft und erstrebenswert und werden sie in der Folge verinnerlicht, kann auf diese Weise ein hohes individuelles Engagement hervorgerufen werden.

Was nun die gezielte Verankerung von dem individuellen Leistungsverhalten zuträglichem Werten und Normen in der Kultur einer Organisation - die konkrete Gestaltung also - anbetrifft, so sollen hier nur einige Ansatzpunkte aufgezeigt werden<sup>108</sup>.

Die von der Unternehmensführung entworfenen Unternehmensgrundsätze bzw. das Unternehmensleitbild sollen allen Mitarbeitern als gemeinsam geteiltes organisationsbezogenes Weltbild dienen<sup>109</sup> und sind deshalb in der Regel kulturprägend. Zur Leistungsanregung müssen die obengenannten Werte und Normen sowie die übergeordneten Ziele der Organisation in diese Unternehmensgrundsätze aufgenommen werden. Damit ein solches Leitbild dann auch seine Funktion erfolgreich erfüllen kann, ist es allerdings notwendig, daß es von allen Führungskräften akzeptiert sowie bei der täglichen Arbeit beachtet und vorgelebt wird und daß die Führungskräfte - insbesondere auch in bezug auf das Leistungsverhalten - eine Vorbildfunktion wahrnehmen<sup>110</sup>.

Im Rahmen der Personalauswahl kann darauf geachtet werden, daß möglichst solche Bewerber eingestellt werden, die sowohl über eine hohe generelle Leistungsmotivation verfügen als auch sonst zum Unternehmen und seiner Kultur passen. Soll allerdings eine bestimmte Kultur erst entwickelt werden, können neue Mitarbeiter auch als sogenannte

---

<sup>106</sup> Vgl. Simon (1991), S. 34 ff.

<sup>107</sup> Vgl. French/Kast/Rosenzweig (1985), S. 525

<sup>108</sup> Zu Phasen der gezielten Veränderung einer Unternehmenskultur siehe Dierkes/Hähner/Raske (1996), S. 324 ff.; Scholz (1993), S. 528 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 304. Zu Unternehmensgrundsätzen im allgemeinen siehe z.B. Gabele (1982); Gabele/Kretschmer (1986); Bleicher (1992)

<sup>110</sup> Vgl. Gabele/Kretschmer (1986), S. 151; Bleicher (1992), S. 56. Zur Vorbildfunktion von Führungskräften siehe Hubner (1985), S. 210 ff.



‘Change Agents’ eingesetzt werden. In diesem Fall muß die Selektion darauf ausgerichtet sein, daß die neu einzustellenden Mitarbeiter die von der Unternehmensleitung angestrebten Werte und Normen verkörpern<sup>111</sup>. Die sich an die Personalauswahl anschließende Eingliederung gibt dem Management die Möglichkeit, die neuen Organisationsmitglieder in ihrem Sinne, d.h. im Sinne einer bestehenden oder angestrebten Organisationskultur zu sozialisieren<sup>112</sup>.

Eine besonders wichtige Funktion bei der Entstehung und Veränderung einer Organisationskultur kommt der Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems zu<sup>113</sup>. Schließlich wird durch das Anreizsystem festgelegt, welche Denkweisen, Handlungen usw. vom Management als richtig erachtet und folglich belohnt werden und welche ggf. zu Sanktionen führen könnten<sup>114</sup>. Im hier interessierenden Zusammenhang ist entscheidend, daß Leistung durch das betriebliche Anreizsystem belohnt wird<sup>115</sup>.

Eine unmittelbarere, auch die Anreizgestaltung betreffende Form des Einflusses auf die normativen Erwartungen ist die Einführung von Gruppenanreizen<sup>116</sup>. Ist ein Teil der Entlohnung der Mitglieder von Arbeitsgruppen vom gemeinsam erzielten Gruppenergebnis abhängig, hat jedes Gruppenmitglied automatisch ein Interesse daran, daß die jeweils anderen einen möglichst hohen Beitrag zum Gruppenoutput leisten. So entsteht eine Erwartungshaltung an bzw. ein sozialer Druck der Arbeitsgruppe auf das einzelne Gruppenmitglied, ein hohes Engagement zu zeigen.

Auch dem unmittelbaren Vorgesetzten kommt unter Umständen eine wichtige Rolle zu. Hat er durch sein Führungsverhalten das Vertrauen und die Akzeptanz der ihm unterstellten Mitarbeiter erworben und gilt er für sie als Vorbild, werden die von ihm an seine Mitarbeiter gerichteten normativen Erwartungen für diese von Bedeutung sein. In der Regel kann dabei davon ausgegangen werden, daß die Erwartungen eines Vorgesetzten auf den engagierten Einsatz seiner Mitarbeiter ausgerichtet sein dürften.

---

<sup>111</sup> Zur Personalselektion siehe z.B. Weinert/Sarges (1992); Finzer/Mungenast (1992)

<sup>112</sup> Zur betrieblichen Sozialisation siehe Kasper (1992); French/Kast/Rosenzweig (1985), S. 31 ff.; Rosenstiel/Nerdinger/Spieß/Stengel (1989), S. 39 ff.; Rosenstiel (1992), S. 89 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Sethia/Glinow (1985), S. 401; Kerr/Slocum (1987), S. 99. Zur Gestaltung betrieblicher Anreizsysteme siehe z.B. die Beiträge in Schanz (1991)

<sup>114</sup> Vgl. Sethia/Glinow (1985), S. 406; Kerr/Slocum (1987), S. 99

<sup>115</sup> Eine entsprechende Gestaltung des Anreizsystems war auch im vorhergehenden Abschnitt angeregt worden. Während es dort jedoch um die direkte Veränderung der Einstellungen von Organisationsmitgliedern ging, interessiert hier die über organisationskulturelle Werte und Normen vermittelte Wirkung auf die normativen Vorstellungen bzw. Erwartungen der Organisationsmitglieder.

<sup>116</sup> Zur Unterscheidung von Individual- und Gruppenanreizen siehe Schanz (1991a), S. 14 f.

Die bisherigen Ausführungen zur normenvermittelten Leistungsanregung bezogen sich auf die Beeinflussung der normativen Vorstellungen des (potentiell) handelnden Individuums bzw. auf die Steuerung der normativen Erwartungen seiner Bezugspersonen in der Organisation.

Zum Abschluß soll der zweite Teil der Normkomponente, die Motivation zur Konformität, angesprochen und in diesem Zusammenhang auf die bereits an anderer Stelle erörterten Maßnahmen verwiesen werden<sup>117</sup>. Sind normative Erwartungen von Arbeitskollegen und Vorgesetzten auf Leistung und hohes Engagement ausgerichtet, muß die Motivation zur Erfüllung dieser Erwartungen gestärkt werden. Dies kann beispielsweise durch solche Maßnahmen erreicht werden, die die gegenseitige Abhängigkeit von Mitarbeitern sowie gute Kollegen- und Führungsbeziehungen im allgemeinen fördern. Wirken normative Erwartungen dagegen potentiell kontraproduktiv, müssen die entsprechenden Bezugspersonen möglichst isoliert und als unerwünschte Außenseiter dargestellt und behandelt werden, um so die Motivation zur Konformität zu senken<sup>118</sup>.

#### **7.2.4. Erhöhung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als Mittel der Leistungsstimulation**

Ob ein Individuum eine bestimmte Handlung in Angriff nimmt und ob es diese dann auch erfolgreich ausführen kann, hängt unter anderem von der (wahrgenommenen) Verhaltenskontrolle ab<sup>119</sup>. Diese Komponente der Theorie geplanten Verhaltens gibt die subjektive Einschätzung des Individuums wieder, wie leicht oder schwierig die ins Auge gefaßte Handlung ist<sup>120</sup>. Bei der Bildung dieser Einschätzung kommt sowohl den eigenen Erfahrungen als auch den im Rahmen der Kommunikation mit anderen erworbenen Informationen über die Erfahrungen Dritter eine große Bedeutung zu. Daneben spielt aber vor allem eine Rolle, wie das Individuum die Verfügbarkeit von für die Ausführung der Handlung wichtigen Ressourcen einschätzt. Dabei werden die verschiedenen Kontrollfaktoren mit der ihnen vom Individuum subjektiv zugeordneten Bedeutung gewichtet ( $WVK = \sum K_i \cdot E_i$ )<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> Siehe dazu Abschnitt 6.2.2.

<sup>118</sup> Auch hier gelten die relativierenden Anmerkungen aus Abschnitt 6.2.2., Fußnote 56

<sup>119</sup> Zu den genauen Wirkungsbeziehungen siehe Abschnitt 5.2.2.

<sup>120</sup> Vgl. Ajzen/Madden (1986), S. 457; Ajzen (1987), S. 44; siehe auch Abschnitt 5.3.4.

<sup>121</sup> Vgl. Ajzen (1991), S. 197

Die subjektive Bewertung der jeweiligen Bedeutung von Kontrollfaktoren kann ggf. im Rahmen persuasiver Kommunikation beeinflusst werden<sup>122</sup>. Die weitaus größeren Möglichkeiten der organisationalen Einflußnahme eröffnen sich jedoch im Hinblick auf die Kontrollfaktoren selbst. Die Organisation kann demnach versuchen, die objektive Verhaltenskontrolle zu verändern, um die entsprechende subjektive Größe gezielt zu beeinflussen. Im Hinblick auf das hier interessierende Ziel hoher individueller Leistungsbeiträge muß es darum gehen, die Verhaltenskontrolle zu erhöhen. Im folgenden werden nun Ansatzpunkte für entsprechende Gestaltungsmaßnahmen aufgezeigt. Dabei soll zwischen internen und externen Kontrollfaktoren unterschieden werden<sup>123</sup>.

Zu den in diesem Zusammenhang bedeutsamen internen Faktoren zählen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie verhaltensrelevante Informationen. Leistungsrelevante Kenntnisse und Fähigkeiten können durch vielfältige Personalentwicklungsmaßnahmen erhöht werden<sup>124</sup>. Hierzu zählen eine sorgfältige Ausbildung und Einarbeitung ebenso wie spätere Weiterbildungsmaßnahmen. In bestimmten Fällen kann auch ein systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) zur Wissenserweiterung und Fähigkeitssteigerung eingesetzt werden<sup>125</sup>.

Auch verhaltensrelevante Informationen können dem einzelnen Mitarbeiter im Rahmen von Einarbeitung und Schulungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Daneben kommt in diesem Zusammenhang der unterstützenden Funktion des Vorgesetzten eine große Bedeutung zu<sup>126</sup>. Und schließlich müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, jederzeit an diejenigen Informationen zu gelangen, die sie im Rahmen ihrer Leistungserbringung benötigen. Neben einer offenen Informationspolitik ist hierfür vor allem auch die Einrichtung entsprechender, reibungslos funktionierender Kommunikationsstrukturen von Bedeutung<sup>127</sup>.

---

<sup>122</sup> Zur persuasiven Kommunikation siehe Abschnitt 7.2.2.

<sup>123</sup> Zur Unterscheidung interner und externer Kontrollfaktoren sowie zu einer Aufzählung dieser Faktoren siehe z.B. Herkner (1991), S. 221; Ajzen (1985), S. 25 ff.

<sup>124</sup> Zur Personalentwicklung siehe z.B. Mentzel (1989); Riekhof (1989); Kettgen (1989); Neges (1991)

<sup>125</sup> Vgl. Mentzel (1989), S. 184 ff.; Regnet (1994), S. 49; Hentze (1991), S. 351. Unter dem Begriff 'Job Rotation' wird häufig eine Art der Arbeitsstrukturierung verstanden, deren Ziel die Verringerung einseitiger Belastungen ist, vgl. Mentzel (1989), S. 184; Hentze (1991), S. 409. Hier geht es hingegen um Job Rotation als Qualifizierungsmaßnahme.

<sup>126</sup> Vgl. Zander (1992a), Sp. 1400; Gaugler (1995); Wunderer (1993), S. 65 u. 108

<sup>127</sup> Vgl. Bisani (1985), S. 12 f.; Wagner (1991a), S. 181 ff.; Staehle (1991), S. 278 ff.; Maderthaler (1989), S. 502 ff.; Moorhead/Griffin (1989), S. 580 u. 590 ff.

Zwei weitere in der Literatur immer wieder genannte interne Kontrollfaktoren, die individuelle Willenskraft sowie die emotionale Beherrschung, entziehen sich dagegen weitgehend der Einflußnahme seitens der Organisation, obwohl auch hier ggf. behutsame Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützend eingesetzt werden könnten<sup>128</sup>.

An für das individuelle Leistungsverhalten bedeutsamen externen Kontrollfaktoren sind vor allem Zeit, Mittel und Abhängigkeit von anderen zu nennen. Bezüglich des Zeitfaktors geht es vor allen Dingen darum, daß die Organisation soweit wie möglich sicherstellen sollte, daß dem Individuum ausreichende zeitliche Spielräume für die Leistungserbringung zur Verfügung stehen. Dies bedeutet insbesondere, daß Organisationsmitglieder von mehr oder weniger unproduktiven Nebentätigkeiten weitestgehend freigehalten werden, um sich auf die eigentliche Leistungserbringung konzentrieren zu können. Hier sind vor allem Fragen einer effizienten Ablauforganisation und entsprechender Koordinationsstrukturen angesprochen.

Die Verantwortung der Organisation im Hinblick auf den zweitgenannten externen Kontrollfaktor (Mittel) besteht darin, ihren Mitarbeitern die notwendigen Arbeits- und Hilfsmittel, also z.B. Maschinen, Computer und Telefone, zur Verfügung zu stellen, ohne die diese ihre Arbeit überhaupt nicht verrichten können. Je geeigneter bzw. besser die so bereitgestellten Mittel sind, desto eher sind die Arbeitnehmer in der Lage, eine hohe Leistung zu erbringen.

Bei dem letzten hier zu betrachtenden Kontrollfaktor geht es um die Abhängigkeit des handelnden Individuums von anderen. Insoweit es sich um die Abhängigkeit von Kollegen untereinander handelt, kann die Organisation unterstützend eingreifen, indem sie geeignete Abstimmungs- und Koordinationsmechanismen schafft, um eine gute Zusammenarbeit der in ihrer Arbeit gegenseitig voneinander abhängigen Mitarbeiter überhaupt erst zu ermöglichen<sup>129</sup>. Ferner können in der Organisationskultur verankerte Werte wie jederzeitige gegenseitige Unterstützung und offene Zusammenarbeit unter allen Organisationsangehörigen die Auswirkungen der gegenseitigen Abhängigkeit mildern helfen. Insbesondere in Arbeitsgruppen, wo die Abhängigkeit der Gruppenmitglie-

---

<sup>128</sup> Zu denken ist hierbei vor allem an gruppensdynamische Verfahren, insbesondere das sogenannte 'Sensitivity Training'. Zu gruppensdynamischen Verfahren im allgemeinen siehe Kùchler (1979); zu 'Sensitivity Training' siehe Rosenstiel (1992a), S. 304 f.; Fischhof (1980), S. 384. Darüber hinaus kommt ggf. die Transaktionsanalyse als Personalentwicklungsinstrument in Frage; zur Transaktionsanalyse siehe Rùttinger (1992); Wagner (1987); Meininger (1992). Zur Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen mit Hilfe der Personalentwicklung siehe grundsätzlich Brandstàtter (1992)

<sup>129</sup> Zu entsprechenden Koordinationsmechanismen siehe Rùhli (1992), Sp. 1170 ff.; Kieser/Kubicek (1992), S. 95 ff.

der untereinander besonders groß ist, muß nach Möglichkeit für gute Gruppenbeziehungen und konstruktive Zusammenarbeit in der Gruppe gesorgt werden<sup>130</sup>.

Mitarbeiter sind aber darüber hinaus auch häufig von der Unterstützung durch ihren Vorgesetzten abhängig. Es muß demnach im organisationalen Interesse liegen, Vorgesetzte zur konstruktiven Unterstützung ihrer Mitarbeiter zu befähigen und anzuhalten<sup>131</sup>. Und schließlich kann von seiten der Organisation versucht werden, die Abhängigkeit einzelner Mitarbeiter von anderen zu verringern. Zu denken ist hierbei insbesondere an solche Maßnahmen, die die Autonomie des einzelnen Mitarbeiters erhöhen<sup>132</sup>. Je größer der Bereich, in dem er eigenständig agieren und entscheiden kann, desto geringer seine Abhängigkeit und desto größer deshalb die wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

Zum Abschluß dieser Ausführungen sei noch einmal daran erinnert, daß die Verhaltenskontrolle in zweifacher Weise auf das Verhalten, hier also das Leistungsverhalten, wirkt. Ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle in bezug auf das Leistungsverhalten eher gering, wird das Individuum seine vielleicht ursprünglich gehegte Absicht, eine Leistung zu erbringen, von vornherein aufgeben. Selbst wenn es aber diese Intention nicht aufgibt, wird es aufgrund der geringen Verhaltenskontrolle mit einiger Wahrscheinlichkeit nicht in der Lage sein, die ins Auge gefaßte hohe Leistung zu erbringen. Das Leistungsverhalten des Individuums setzt mithin aus zweierlei Gründen eine vergleichsweise hohe Verhaltenskontrolle voraus. Deshalb kommt der Beachtung der in diesem Abschnitt aufgezeigten Gestaltungsmöglichkeiten eine besonders große Bedeutung zu.

Als Fazit der Überlegungen zur verhaltenstheoretisch fundierten Leistungsanregung kann festgehalten werden, daß sich mit Hilfe der konsequenten Anwendung des gewählten einstellungstheoretischen Rahmens eine Fülle verschiedener und einander ergänzender Gestaltungsoptionen identifizieren lassen. Im direkten Vergleich zu den zuvor betrachteten transaktionskostentheoretischen Gestaltungsvorschlägen zur Leistungsstimu-

---

<sup>130</sup> Hierfür scheinen insbesondere vorbereitende Maßnahmen wie Teambuildingseminare, aber auch das Angebot gruppenbezogener Anreize besonders geeignet zu sein. Zu Teambuildingmaßnahmen siehe Comelli (1994); Koch (1983); Marggraf (1993), S. 63 ff.

<sup>131</sup> Hier ist insbesondere an entsprechend ausgerichtete Führungskräfte trainings zu denken, vgl. z.B. Sonntag/Schaper (1992), S. 199 ff.

<sup>132</sup> Zu Maßnahmen, die die Autonomie von Mitarbeitern erhöhen, siehe Neuberger (1985), S. 105 ff.; Hackman/Oldham/Janson/Purdy (1977), S. 67 f.; Hackman (1991), S. 430 f.

lierung erweist sich die verhaltenstheoretisch orientierte Organisationsgestaltung als deutlich ergiebiger.