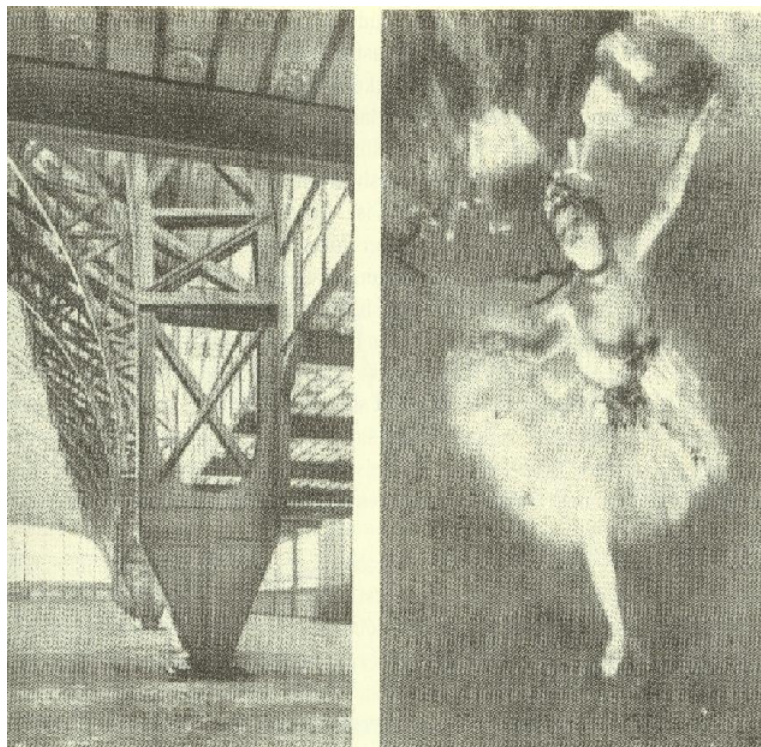


DER WUNSCH DER MENSCHEN NACH WÄRME UND DER KÜHLE BLICK DER ÖKONOMIE

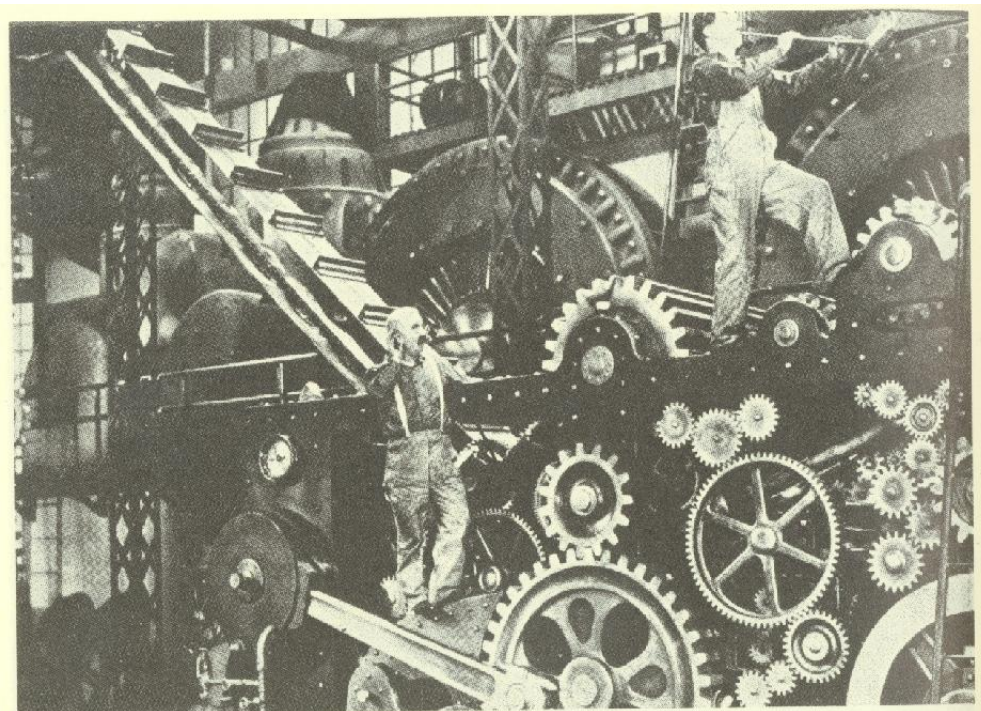
— Eine besinnliche Polemik zum Antritt —

Wenzel Matiaske



Das geheime Thema

1 *Der Eigensinn des Menschen und die Systematik der Betriebswirtschaftslehre*



Moderne Zeiten

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre hat es nicht leicht mit ihren Sprösslingen Personal und Organisation. Denn weder die eine noch die andere mögen sich in die Konzeption einer (ökonomischen) Theorie des Betriebes einordnen. Dies wird gelegentlich auch für andere Teildisziplinen, wie etwa das Marketing festgestellt. Während diese Tochter aber als Absatzwirtschaft einen angestammten Platz in systematischen Entwürfen der Betriebswirtschaftslehre hat, gilt dies für die Teildisziplinen Personal und Organisation nicht in gleicher Weise. Die großen Entwürfe einer allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wussten zwar einerseits um die Bedeutung dieser Teilgebiete, aber andererseits nicht recht, wie sie diese innerhalb der Systematik behandeln wollten. Im Gutenbergschen System — der bedeutensten Konzeption der Nachkriegszeit — von Produktion, Absatz und Finanzen, werden die Themen Personal und Organisation im Rahmen der Produktion behandelt (Gutenberg 1983), eine Lösung mit der Gutenberg selbst nicht sonderlich glücklich war. Mellerowicz (1971), um auch den Entwurf des wichtigsten Kontrahenten in der Diskussion um die Gutenbergsche Auffassung zu nennen, behandelt die sozialen betrieblichen Funktionen gleich gesondert im Anhängsel des fünften Bandes seiner

allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Die Problematik, dass der Mensch zwar Mittel ist (Komma) und nicht Mittelpunkt (Neuberger 1990), sich jedoch weder als disponierender noch disponierter Faktor nahtlos in die betrieblichen Funktionen fügt¹ machte den Systematikern zu schaffen und verschaffte den jungen Teildisziplinen Freiräume.

Dieser Spielraum wurde genutzt, um die Fachgebiete in Richtung der Verhaltenswissenschaften zu öffnen. Man teilte sich den Gründungsmythos der Entdeckung der sozialen Beziehungen im Betrieb — die Hawthorne Studien — redlich mit der Organisationspsychologie, um gleichzeitig deren theoretische Zugänge zu adaptieren. Zunächst (und in einigen aktuellen Lehrbüchern immer noch) in wenig reflektierter oder aber normativ begründeter sozialpflegerischer Manier, später dann eher in erklärender Absicht. Gefördert durch Entwicklungen wie das Konzept einer empirischen Theorie der Unternehmung wurde das methodische Inventar der Sozialwissenschaften aufgenommen und mit der Methodik übernahm die Organisationslehre soziologische Perspektiven der Organisation. Systemtheoretische Entwürfe der Unternehmenstheorie führten zu eigenwilligen Aneignungen der soziologischen Systemtheorie. Nicht zuletzt die Umweltproblematik verstärkte den Diskurs um die Unternehmensethik. Der vermeintliche Wertewandel sowie die Internationalisierungsdebatte beförderten die Übernahme kulturalistischer Konzeptionen. Personal wie Organisation sind also gleichermaßen Sammelnamen für einen »Kessel Buntes«, was postmodern gewendet dann gelegentlich gleich zum Programm erhoben wird (Morgan 1986).

Die Entfernung von der ökonomischen Theorie wurde von Protagonisten der Entwicklung zur Kenntnis genommen — Wunderer/Mittmann (1983) sprachen von »ökonomischen Spurenelementen« in der Personalwirtschaftslehre — und bissig kritisiert, beispielsweise von Albach (1985, S. 49), der meinte, dass die betriebswirtschaftliche Organisationslehre eher Anklänge an die Lorenzsche Verhaltensforschung aufweise, denn an die mikroökonomische Theorie der Firma. Doch erst die Rezeption der Entwicklungen in der Schwesterdisziplin Volkswirtschaftslehre, d. h. der Anwendungen der Mikroökonomie auf ökonomieferne Sachverhalte und insbesondere der neuen institutionellen Ansätze, brachte die ökonomische Theorie erneut ins Spiel. Seitdem — also seit etwas mehr als einer Dekade — wird in den Teildisziplinen heftig um die grundlegende theoretische Orientierung gestritten (Ordelheide et al. 1990 zusammenfassend Alewell 1996, Weibler 1996). Was nicht weiter

¹ In Gutenbergs (1982, S. 82) Worten: »In der Tatsache, daß die Funktionen, die der Mensch in einem Unternehmen (arbeitsteilig organisierter gesamtwirtschaftlicher Ordnung) ausübt, nur einen Teil seiner menschlichen Möglichkeiten beanspruchen, der Mensch aber zugleich als Person, d. h. aus dem Ganzen seines individuellen Potentials lebt, stammt das große Dilemma, daß die moderne Arbeitswelt (und nicht nur sie) beherrscht.«

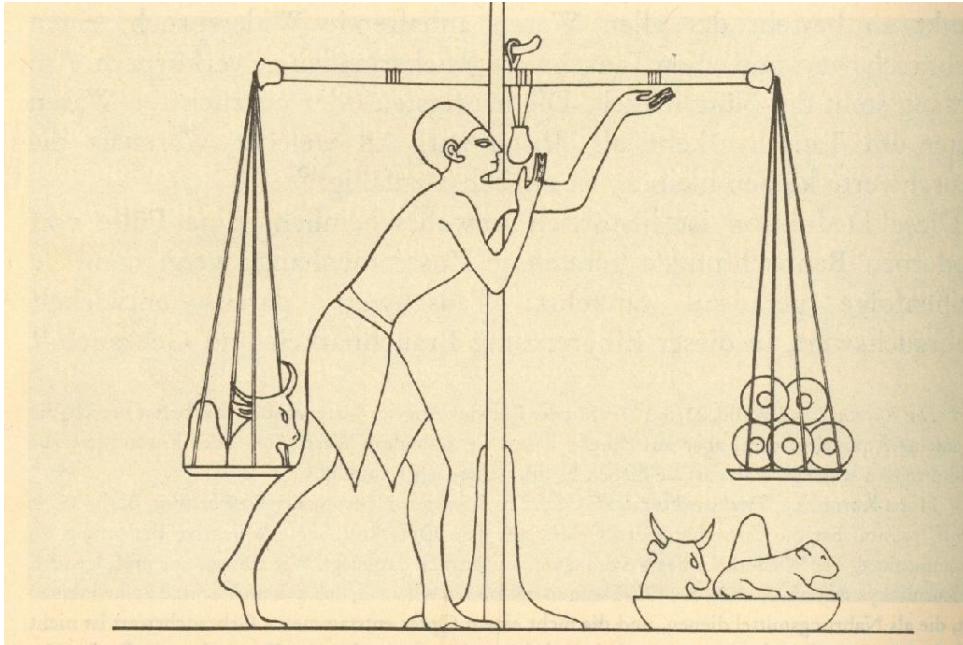
verwundert, denn es steht viel auf dem Spiel. Das ließe sich alltagsweltlich — wann und wo wurden Imperialisten schon willkommen geheißen —, verhaltenswissenschaftlich — über die Dynamik der Vorurteilsbildung und das Labeling von In- und Outgroups — oder ökonomisch — weil es nicht zuletzt um Berufungen und gutachtlicher Stellungskriege geht — begründen und erklären.

Hier geht es jedoch um Klärung der Frage, ob die Hoffnung der einen, dass sich mit der neuen Hinwendung zur ökonomischen Theorie die Systematik der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre komplettiert, und die Befürchtungen der anderen, dass der Mensch durch Subsumption unter dieses Regime verloren geht, berechtigt sind. Inhaltlich diskutiere ich im Folgenden vor allem das Menschenbild der ökonomischen Theorie sowie einige alte und neue Einwände.

Das Menschenbild als zentralen Bezugspunkt auszuwählen ist angesichts der konstatierten Zersplitterung der Fachgebiete Personal und Organisation nicht unproblematisch. Jedoch schließen sich in der Abwehrschlacht gegenüber dem ökonomischen Imperialismus die Reihen und der zugegebenermaßen unpräzise gewordene Sammelbegriff der Verhaltenswissenschaften gewinnt neue Schärfe. Es gilt den Verhaltenswissenschaftlern die Position, dass der Mensch ein komplexes, mithin ein soziales an Selbstverwirklichung interessiertes Wesen ist zu verteidigen. Jedenfalls ist er kein bloß rational-ökonomisches und — damit unzulässigerweise gleichgesetzt — träges und inaktives Wesen (Schein 1980). Denn System hin, Machbarkeit her: Der komplexe Mensch, den es zu verteidigen gilt, ist häufig in Frankfurt zur Schule gegangen und steht, der Überzeugung zumindest eines seiner Lehrer zum Trotz, für das richtige Leben in der (falschen) Organisation.

Drei Blickrichtungen auf den Menschen der Ökonomie — der soziologisierende, der psychologisierende und der pädagogisierende Blick — sollen im Folgenden diskutiert werden. Schlussendlich geht es darum, warum wir keine Angst haben müssen, dass mit der Renaissance des homo oeconomicus und seines jüngsten Verwandten gleichzeitig das Spukschloss, genannt »Gehäuse der Hörigkeit«, vor der Wiedererrichtung steht.

2 Der Mensch ist anders — der soziologisierende Blick



Aufwiegen von Geldringen

Es ist ein Kreuz mit dem *homo oeconomicus*, von dem Boulding — als Ökonom ganz im Sinne des kritisierten Menschenbildes — bemerkte, dass sich diesen Lümmel kein klar denkender Vater einer Tochter zum Schwiegersohn wünschen würde (Tietzel 1981). Der Ärger mit dem alten *homo oeconomicus*, dem die Freuden des Lebens ausser dem geldwerten Vorteil unbekannt waren, bestand darin, dass er seinen Anlagen entsprechend nur in den Idealmärkten der neoklassischen Standardtheorie überleben konnte. Das Nachdenken über das Versagen von Märkten, beispielsweise im Fall von Umweltschädigungen, lenkte die Aufmerksamkeit der Wohlfahrtsökonominnen nicht nur auf die bislang übersehenen Randbedingungen des Funktionierens von Idealmärkten — Eigentumsrechte und fehlende Transaktionskosten — (Coase 1960), sondern bescherte auch dem *homo oeconomicus* einige neue Fähigkeiten. Denn auf unvollständigen Märkten genügt es nicht mehr allein, gut kalkulieren zu können und seinen Vorteil zu maximieren, sondern darüber hinaus bedarf es der Fähigkeiten zu verhandeln und zu taktieren. Die Opportunismusannahme (Williamson 1985), also der Einsatz von List und Tücke neben dem Kalkül, macht den Burschen zwar nicht sympathischer, hilft ihm aber auf unvollständigen Märkten handlungsfähig zu bleiben. Hinzu kam, dass Ökonomen wie Arrow (1963), Downs (1968) oder Becker (1993) ihr theoretisches Instrumentarium nutzten, um nicht-wirtschaftliche

Institutionen wie Politik, Bildungssystem oder gar die Familie zu analysieren. Die Ausweitung der Gegenstände ökonomischer Analyse war allerdings nur möglich, weil sich der homo oeconomicus auch daran gewöhnte, nicht mehr nur Geld, sondern Wählerstimmen, Bildungsinvestitionen und schließlich soziale Anerkennung zu maximieren. Die neue Mikroökonomik entdeckte also Eigenschaften wieder, die klassische Institutionen wie Smith (1994), Veblen (1981) oder Schumpeter (1950) schon kannten. Wie dem auch sei: Die Verschiebung von der Profit- zur Nutzenmaximierung, die Annahme »alchianesker« Güternutzen (Alchian/Allen 1972) war jedenfalls eine weitere Vorbedingung des Imperialismus der neuen Mikroökonomie. Das »ökonomische Programm« erobert Stück für Stück das Gebiet der Irrationalitäten, welches der Ökonom und Soziologe Pareto (1962) der Soziologie vorbehalten hatte.

Zu erwähnen ist, dass die Imperialisten in dieser Disziplin ganz unverhofft und dem eigenen Eroberungsdrang nicht immer erwünscht auf Verbündete stoßen. Die Soziologie pflegt eine eigene Tradition der individualistischen Sozialtheorie — von Webers (1988) verstehender Soziologie, über den voluntarischen Handlungsbegriff Parsons' (1951) und die Forderung seines Gegenspielers Homans' (1964), der den Menschen in die Soziologie zurückbringen wollte, über die Tauschtheorien Blaus (1964) und Colemans (1973) —, weshalb sich der neue Mensch der Ökonomie (Meckling 1976) im grenzüberschreitenden Verkehr etabliert hat und sich in der Soziologie ebenso beheimatet fühlt (Lindenberg 1990). Zurecht hört das neue Spukgespenst der Sozialwissenschaften auf den Taufnamen homo socio-oeconomicus.

Wenig verwunderlich ist daher, dass (verhaltenwissenschaftlich orientierte) Betriebswirte, die die Soziologie gern als Bezugspunkt zur Verankerung eines nicht instrumentellen Vernunftbegriffes wählen, diesen Entwicklungsschritt auf dem Weg zur Einheit der Sozialwissenschaften leicht übersehen. Und so wird man als Leser, wenn die Theorien der einen den Theorien der anderen zu sehr gleichen, von Pontius zu Pilatus geschickt. Ein schönes Beispiel liefert Staehle (1991, S. 286) im Anschluss an seine Rezeption der soziologischen Tauschtheorie in der Variante Homans, die ihm als ökonomistisch erscheint. Er stellt fest, dass die französische Anthropologie, namentlich der Strukturalismus des Lévi-Strauss, eine kollektivistische Perspektive vertritt, die Tauschbeziehungen als Reproduktion sozialer Normen interpretiert, und stellt diese der individualistischen Position Homans' gegenüber. Seine Schlussfolgerung lautet: »In zwischenmenschlichen Austauschprozessen nach dem Wirtschaftlichkeitskalkül ist also kein generelles verhaltenswissenschaftliches Gesetz zu erblicken, das *auch* in der Ökonomie zu finden ist ..., sondern eher umgekehrt die Ausweitung kapitalistischer Tauschbedingungen auch auf nicht-ökonomische Lebensbereiche und Handlungsfelder.

Zwischenmenschliche Beziehungen werden zu Objektbeziehungen zwischen Käufern und Verkäufern.« Ein Verweis, der die Gelegenheit bietet, einen Blick in die interessante Welt des Gebens und Nehmens unter den »edlen Wilden« zu werfen.

Mauss' (1984) berühmter Essay über die Gabe ist eine der zentralen Quellen über jene fremde Welt des primitiven Austauschs, die Warenökonomie, Geld und formale Verträge noch nicht kennt, sondern Austausch auf Großzügigkeit, Verpflichtung und soziale Ehre gründet. Die Wertgeladenheit des Begriffs der Gabe hat vermutlich auch dazu beigetragen, die entwickelten Systeme des ökonomischen und die primitiven Systeme des sozialen Austauschs gegeneinander auszuspielen. In derartigen Systemen wirtschaftliches Kalkül und Nutzenmaximierung zu entdecken, verriete nichts als Ethnozentrismus. Primitiver Austausch basiert demnach auf der Norm der Reziprozität.

Sahlins (1965) unterscheidet in seiner Analyse des primitiven Austausch drei Formen der Reziprozität. Von generalisierter oder verzögerter Reziprozität spricht er, wenn der Geber keine direkte Gegengabe erwartet, sondern vielmehr Respekt und Prestige für seine Freizügigkeit. Diese Arrangements setzen darauf, dass sich die »Konten« langfristig ausgleichen. Etwa wenn in einer Jagdgemeinschaft die Beute unabhängig vom Jagdglück des Einzelnen verteilt wird, weil das Glück launisch ist und Fortuna heute einen zum Geber und morgen dagegen zum Empfänger erklärt. Berühmte Beispiele generalisierten Austauschs sind der von Malinowski (1979) beschriebene Kula-Ring oder eben die Analyse generalisierter Systeme des Frauentauschs durch Lévi-Strauss (1993). Diese Systeme basieren auf der matrilinearen Kreuzkusinenheirat, d. h. die Heiratsklasse ist auf die Töchter des Mutterbruders beschränkt, und führen zu längeren Tauschzyklen, die durch einseitige Geber und Nehmerbeziehungen gekennzeichnet sind. Bezeichnenderweise charakterisiert Lévi-Strauss diese Explikation der Exogamierregel als »Termin-« im Unterschied zum »Bargeschäft« des direkten Frauentauschs. Direkte oder ausgeglichene Reziprozität meint im Sinne Sahlins Zug um Zuggeschäfte, bei denen eine Gabe innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit einer Gegengabe von äquivalentem Wert ausgeglichen wird. Also beispielsweise ein direkter, wechselseitiger Austausch von Frauen zwischen zwei Heiratsklassen bei Lévi-Strauss. Schließlich kennt Sahlins noch eine dritte Kategorie, die der negativen Reziprozität. Dies meint Arglist, Diebstahl und Gewalt, Versuche etwas »straflos für Nichts« zu bekommen oder kurz: Opportunismus.

Negative Reziprozität oder Opportunismus kommt vorwiegend gegenüber Fremden zum Einsatz. Bourdieu (1976, S. 340) berichtet beispielsweise, dass seine Informanten zum Tausch in der kabyllischen Gesellschaft unerschöpflich sind, wenn es darum geht die »Schurkereien« in Erinnerung zu rufen, die im Tausch mit Fremden gang und gäbe sind. »In diesen Geschich-

ten wimmelt es von Maultieren, die, kaum bei ihrem neuen Herrn angekommen, auch schon wieder Reißaus nehmen, von Ochsen, die mit einer Pflanze eingerieben werden, die sie anschwellen läßt . . . , von Verkäufern, die untereinander Absprachen treffen und niedrige Preise veranschlagen, um zum Kauf zu nötigen.« Es verwundert nicht weiter, dass die Generösität der Reziprozität — generalisiert, direkt oder negativ — mit der sozialen Distanz abnimmt. Im engen Kreis jener, die sich sicherlich zweimal sehen, kann man sich auf den langfristigen Ausgleich der Konten verlassen. Nimmt die Wahrscheinlichkeit des Wiedersehen ab, ist es ratsam nicht anzuschreiben, sondern auf Barzahlung zu bestehen.

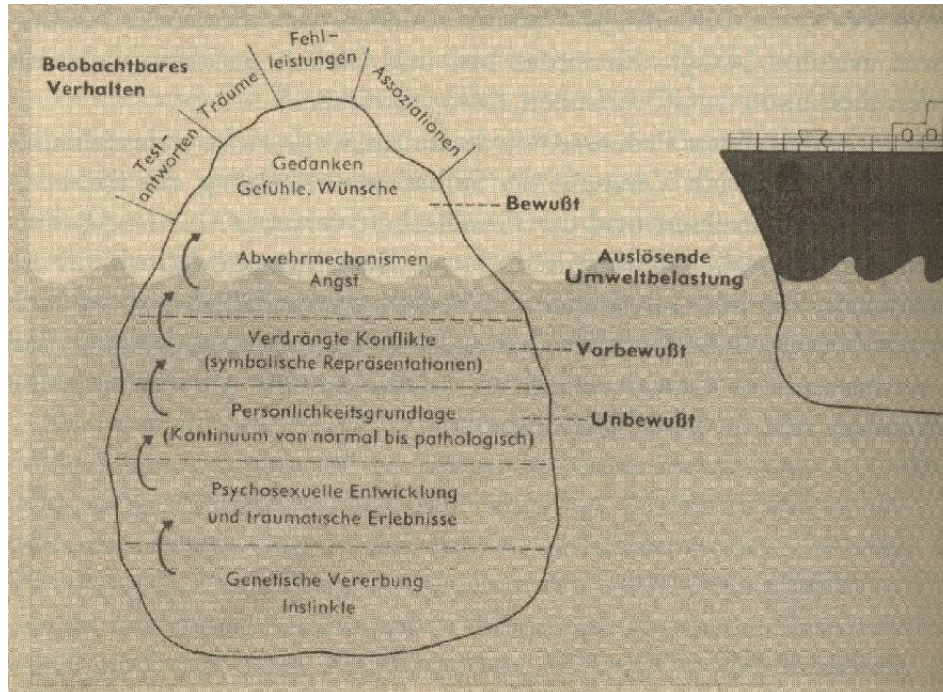
Fremd ist uns dieses Verhalten nicht. Innerhalb der Clique, der Seilschaft, des Klüngels wäscht eine Hand die andere, wenn nicht heute, dann morgen (Scheuch/Scheuch 1993). Gehört der Borgende nicht zum engen Kreis, begleiten wir die Leihgabe mit den Worten, dass Wiedersehen Freude macht, und erinnern ihn ans Wiederbringen. Vom engen Freund oder nahen Verwandten erwarten wir nicht, dass ein Geschenk einen bestimmten extrinsischen Wert besitzt. Die Symbolik, die Mühe, das »an den anderen Denken« ist oftmals wertvoller. Die Geschenke von Fernerstehenden erwidern wir dagegen wenn möglich in etwa gleicher Höhe und sind verstimmt, wenn diese die Reziprozität nicht achten und sich knickerig oder — noch schlimmer — allzu freigiebig erweisen, wir also ihr Geschenk nicht erwidern können. Anzumerken ist, dass in Japan aus diesem Grund Geschenkbücher verbreitet sind, in denen man sorgfältig notiert von wem und in welcher Höhe man erhalten bzw. gegeben hat (Brumann 1998).

Auch beim normativ geregelten Sozialtausch geht es also nicht nur um die Einhaltung der Norm und abweichendes Verhalten, falls diese nicht überwacht werden kann, sondern auch ums schnöde Kalkulieren. Selbst das basale Inzesttabu, welches die Exogamieregel des von Lévi-Strauss untersuchten Frauentausches begründet, ist keineswegs frei von Kalkül. Lévi-Strauss lässt jedenfalls, sofern er die strukturelle Analyseebene verlässt und auf die Handlungsmotivation zu sprechen kommt, keinen Zweifel daran, dass der Tausch vom Eigeninteresse motiviert ist. So ist das Inzestverbot aus seiner Sicht »eher sozial absurd als moralisch verurteilenswert. Der ungläubige Ausruf des Informanten: ›Möchtest du denn keinen Schwager?‹ liefert dem Gesellschaftszustand seine goldene Regel« (1993, S. 648). Das Interesse der Akteure richtet sich auf die Erweiterung der Familie, es gilt Schwäger und Vettern, d. h. Hände für gemeinsame Aufgaben, zu gewinnen.

Während also Anthropologen und Soziologen mit der Ökonomie hadern, weil sie zu kurz greift und nicht versteht, dass auch die Symbole, der Scherz oder das Lächeln rationalem Kalkül unterliegen und daher fälschlicherweise zu Irrationalitäten degradiert (Bourdieu 1976, S. 345), hoffen (ausgerech-

net) Spezialisten für Personal und Organisation oder Managementlehre, dass Erkenntnisse über die Tauschregeln der »edlen« Wilden Hinweise auf ein sich selbstverwirklichendes, sozialisiertes Individuum in Organisationen des fortgeschrittenen Kapitalismus bietet. Das »wilde Denken« ist uns jedenfalls vertrauter als vermutet. Sicher ist jeder konkrete Mensch anders, als das dürre Abstraktum des homo socio-oeconomicus. Der Theorie ist das einerlei: ihr sind die Menschen — »edel« hin, »wild« her — alle gleich, was auch ein Fortschritt ist.

3 Mit Gefühl — der psychologisierende Blick



Der Dampfer »Verstandesmensch«

Eine zweite Argumentation verbündet sich mit psychologischen Theorien und Befunden. Nun ist die Psychologie keine Wissenschaft, die der Theorie der Rationalwahl gänzlich ablehnend gegenübersteht. Die Wert-Erwartungstheorie, also die Grundregel des maximierenden homo socio-oeconomicus, dass der Spatz in der Hand der Taube auf dem Dach allemal vorzuziehen ist, findet sich schließlich nicht nur in den Überlegungen von Mathematikern und Ökonomen, sondern auch in Zweigen der Lern- (Wettler et al. 2001) und der Motivationstheorie (Vroom 1964). Harte Angriffe gegen die kognitive Verarbeitungskapazität des Menschen, die dieses Grundmodell unterstellt, werden von Psychologen wie der Gruppe um Kahnemann und Tversky (1979) oder der gegnerischen ABC-Gruppe um Gigerenzer (2000) nicht dazu verwendet, die individualistische Rationalität ad acta zu legen, sondern um bessere — i. S. von empirisch angemessenen Entscheidungsregeln — zu formulieren. Selbst originär ökonomische (oder soziologische) Argumentationen über das Zusammenwirken individueller Rationalitäten zum kollektiven Schaden, wie das gern zitierte spieltheoretische Modell des Gefangenendilemmas, wurden in der Sozialpsychologie früh experimentell erprobt (Deutsch/Krauss 1960), ohne die Rationalitätsannahme in Frage zu stellen.

Die Psychologie verspricht aber in verschiedenen Theorierichtungen auch, der besonderen Ganzheit des Menschen als handelndem Subjekt gerecht zu werden. Quell der Hoffnung sind für manchen Betriebswirt Konzepte der intrinsischen Motivation. Nachdem ältere Ansätze der humanistischen Psychologie ausserhalb der Lehrbücher ad acta gelegt sind, versprechen neuere Ansätze und Studien das »unbeschadete« Subjekt zu retten. Dazu zählen insbesondere die Beobachtungen Csikszentmihalyis (1993), dass sich bei der Bewältigung von intrinsischen Aufgaben, kurz gesagt solchen, bei denen der Weg das Ziel ist, ein »Flow-Erlebnis« genanntes Glücksgefühl einstellt. Vermutlich ist es an dieser Stelle unnötig darauf hinzuweisen, dass nicht nur Reinhold Messner gut von der Berichterstattung über seine Flow-Erlebnisse lebt und ganze Branchen davon profitieren. Das übersah geflissentlich auch, so ist zwischenzurufen, die ältere Managementliteratur in ihrer Rezeption der humanistischen Psychologie. Deren Versprechen bestand für den Kaufmann ja darin, dass die Schaffung nicht tayloristischer Arbeitsplätze, die der Entfaltung des Menschen bei der Arbeit förderlich sind, soziale und ökonomische Gegensätze zu seinen Gunsten in Einklang bringt. Intrinsische Motivation in Kombination mit Zeitlohn erhöht die Produktivität menschlicher Arbeit und senkt die Stückkosten. Das Rezept ist zwar noch nicht ganz so ergiebig, wie die Parole »ora et labora« der Benediktiner (Bräutigam 1926), die bei der Notierung des Leitsatzes in Kreisform drei Buchstaben einsparten, weshalb einmaligem Beten nur noch Arbeit folgte, — aber Betriebswirte arbeiten daran.

Die große Hoffnung, die Betriebswirte in der Abwehrschlacht gegen den Instrumentalismus aus diesen Überlegungen ziehen, lässt sie solch alltagsweltliche Beobachtungen übersehen. Stattdessen knüpfen sie an Experimenten einer Forschergruppe um Deci/Ryan (1985) an, die zeigen, dass extrinsische und intrinsische Motivation nicht immer Hand in Hand gehen, sondern extrinsische Motivatoren unter bestimmten Bedingungen intrinsische Motivation verdrängt. Dies gilt dann, wenn der kontrollierende Aspekt eines extrinsischen Motivators, beispielsweise in Form von Leistungsentlohnung, den informativen überdeckt und die wahrgenommene Selbstbestimmtheit des Handelns reduziert wird (Frey/Osterloh 2000). Anzumerken ist, dass die experimentellen Ergebnisse Deci und ihre Interpretation in der Motivationspsychologie nicht unumstritten sind (Heckhausen 1989).

Osterloh und Rota (2001) glauben im Anschluss an die genannten Arbeiten nicht nur die Motivation steigern zu können, sondern darüber hinaus ein Rezept zur Lösung des zentralen Rätsels der Sozialtheorie schlechthin gewonnen zu haben: des bereits angesprochenen Gefangenendilemmas, das beispielsweise bei der Errichtung kollektiver Güter oder gemeinsamer Ressourcenpools auftritt. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die zugegebe-

nermaßen nicht ganz ideologiefreie Idee der neuen Institutionenökonomie, dass derartige Probleme durch hierarchische Lösungen gleichsam aus dem Naturzustand einer Gruppe heraus gelöst werden. Bei Alchian/Demsetz (1972) beschreibt den Naturzustand eine Gruppe von Arbeitern, die eine Kiste heben müssen, wozu sie nicht als Einzelne, sondern nur als Gruppe in der Lage sind. Weil aber die Grenzproduktivitäten des gemeinsamen Hebens nicht auszurechnen sind, also keiner der Beteiligten seinen Anstrengungen entsprechend entlohnt wird, bleibt die Kiste am Boden. Denn besser wäre es für jeden der Beteiligten, Anstrengung zu simulieren und einen (gleichen) Teil vom Gesamtlohn zu erhalten, statt selbst Schweiß zu vergießen. Den Konflikt zwischen zu vermeidender Mühe und dem ohne sie nicht erreichbaren Anteil an der Gruppenentlohnung lösen die Beteiligten, indem sie sich selbst eine Aufsicht oder ein Management bestellen. Osterloh/Rota zweifeln an dieser neoklassischen Variante der Diktatur des Proletariats und bieten eine andere Lösung an: Intrinsische Motivation. Diese beinhaltet nach ihrer Ansicht nämlich nicht nur Freude an der Arbeit und an der Bewältigung selbstgesetzter Ziele, sondern auch die Freude an der Einhaltung von Normen um ihrer selbst willen. Dies bedeutet in der Folge die Verwirklichung ethischer Normen, von Fairness und von Teamgeist — schon löst sich alles wie von selbst.

Es sei dahingestellt, ob intrinsische Motivation in Arbeitssituationen immer in der Hinsicht gleichgerichtet ist, dass die Interessen der intrinsisch Motivierten in Gleichklang sind. Architekten und Denkmalsschützer haben beispielsweise oft gerade dann sehr unterschiedliche und konflikträchtige Ansichten über die zu verwirklichenden Ziele, wenn sie intrinsisch an der Verwirklichung ihrer spezifischen ästhetischen Vorstellungen interessiert sind. So leicht lässt sich der alte Traum, dass alle Menschen Brüder oder, politisch korrekter (aber eben auch nicht mehr so ganz im Einklang), Brüder und Schwestern werden, nicht verwirklichen.

Doch selbst in Konstellationen, in denen eine gemeinsame Interessenlage zu konstatieren ist, wenn nämlich zwei sich einig sein sollten, funktioniert die Errichtung von Kollektivgütern nicht reibungslos.

So können Probleme bei der Errichtung eines Ressourcenpools im letzten, entscheidenden Augenblick auftreten. Dies lehrt §1314 BGB, der Gründe für eine Eheaufhebung nennt. So beispielsweise dann, wenn sich ein Ehegatte bei der Eheschließung im Zustande der Bewußtlosigkeit oder vorübergehender Störung der Geistestätigkeit befand, die Ehe durch arglistige Täuschung herbeigeführt wurde oder sich die Ehegatten nach der Trauung einig sind, dass sie keine eheliche Lebensgemeinschaft begründen wollten: Alles schon mal dagewesen. Weshalb sich die Ökonomie seit Olsons (1968) bahnbrechender Arbeit nicht allein auf den Druck in kleinen Gruppen hinsichtlich der Einhaltung von Normen verlässt, sondern eine ganze Reihe weiterer Mecha-

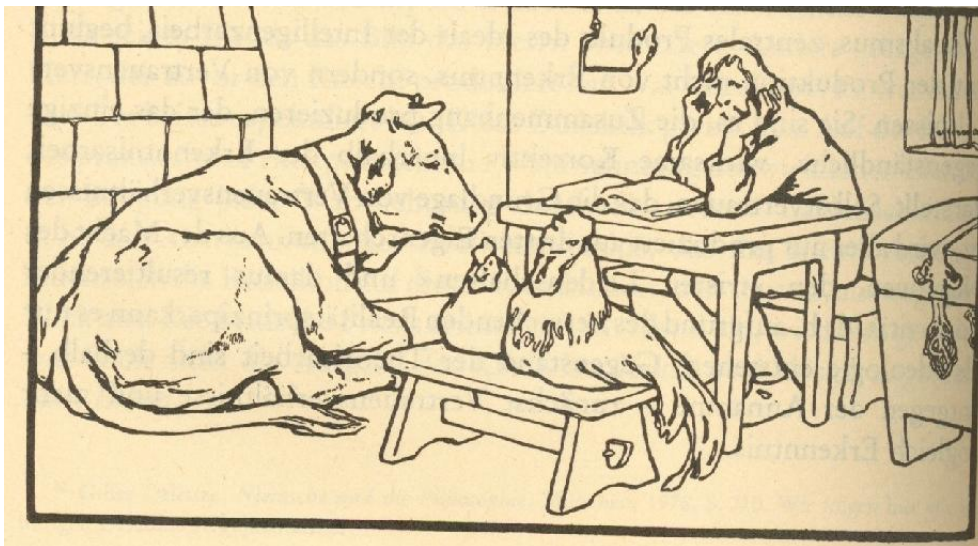
nismen diskutiert, die bei der Errichtung von Kollektivgütern hilfreich sein können. Selektive Anreize, teilweise Exklusivität oder mit vielen Ressourcen ausgestattete »Stifter« sind nur einige diese enttäuschungsfesteren Konstruktionen.

Weit wahrscheinlicher als ein Abbruch der Besiegelung eines Kollektivgutes in letzter Minute ist jedoch, dass auch intrinsisch Motivierte sich gelegentlich ihrer extrinsischen Ziele vergegenwärtigen. Deshalb beobachten wir nicht nur Ehekrisen, sondern auch Streiks von »Traumberuflern« wie Piloten um den schnöden Mammon oder die Gründung von Betriebsräten in Vorzeigeunternehmen der New Economy mit ihren flachen Hierarchien, selbstmotivierenden Arbeitsbedingungen und dem sprichwörtlichen Wir-Gefühl.

Hilfreich bei der Erklärung solcher, der Theorie widersprechender Beobachtungen könnte der geschmähte homo socio-oeconomicus sein. Dieser strebt in seiner theoriereichen Neufassung nämlich nicht nur nach materiellem Wohlbefinden, sondern auch nach sozialer Anerkennung (Lindenberg 1996, Esser 1993). Der i. S. der Hypothese von der Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivatoren vielzitierte Fall, dass die Anzahl der Blutspender zurückgeht, wenn diese nicht freiwillig erfolgt, sondern durch Geld entlohnt wird (Titmuss 1971), beruht vermutlich auf dem Wechselspiel von materiellen und sozialen Anreizen und nicht auf dem Verlust der Freude an der Einhaltung sozialer Normen. Blutspenden ohne materielle Entlohnung halten Menschen fern, die Geld dringend benötigen. Andersherum lockt die i. d. R. geringe Entlohnung gerade diesen Personenkreis an, was die mehr oder weniger gut bürgerliche Klientel nun in dreierlei Hinsicht nicht nötig hat. Denn erstens ist der Grenznutzen des geringen Entgeltes für diese Gruppe geringer als zweitens der der sozialen Anerkennung, die bei entlohnten Spenden geringer ausfällt. Drittens ist Klassenbildung schließlich auch eine Frage des Geruchs wie Simmel (1983) ebenso spitzzünftig wie, eine, hier nicht zu nennende, Kleinstadtbewohnerin spitz bemerkte.

Der Vorteil dieser sicherlich verbesserungsbedürftigen Erklärungsstrategie liegt, angesichts der angedeuteten Anomalien der diskutierten Auffassung, auf der Hand.

4 *Darüber spricht man nicht — der pädagogisierende Blick*



Hähnchen, Hühnchen und du, liebe Kuh, was sagst du dazu?

Ein dritter Argumentationsstrang ist schließlich auch aus dem Grund erwähnenswert, weil ein Hochschullehrer auch pädagogische Eignung mitbringen sollte. Besondere Aufmerksamkeit ist daher dem Vorwurf zu widmen, dass der Ökonomismus den Nachwuchs verderbe.

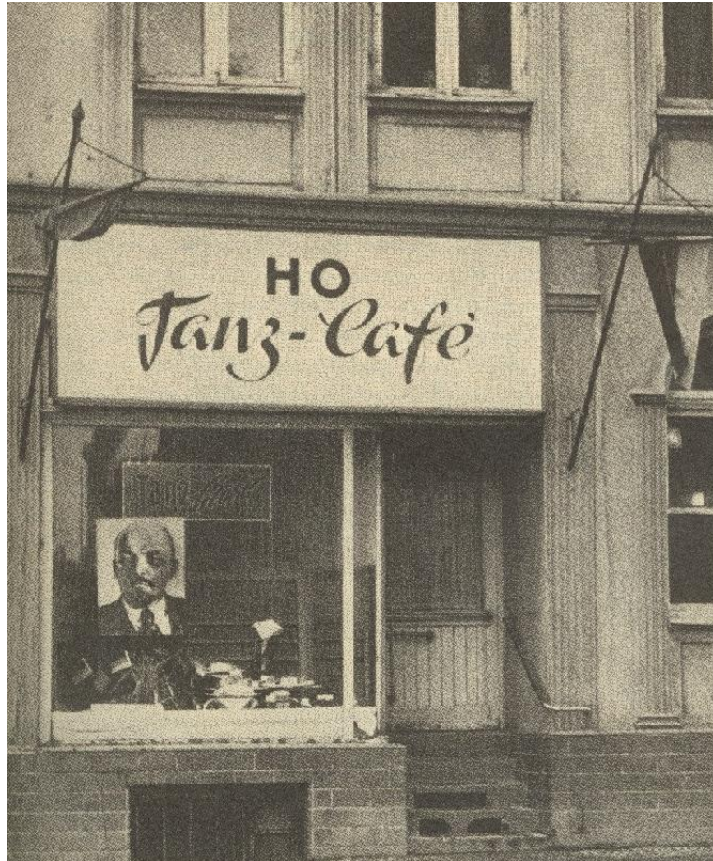
Pfeffer (1994, S. 96 ff.), sonst sozio-ökonomischen Argumenten nicht abgeneigt, hält zumindest Teile der neuen Institutionenökonomik schlicht für falsch, weil sie mit ihrer Betonung des Opportunismus (der Arbeitnehmer) und daher notwendigen Kontrolle (durch die Arbeitgeber) in der Praxis dazu führe, Handlungsspielräume der Arbeitnehmer zu begrenzen statt auszuweiten. Entsprechend erwartet er einen Motivationsverlust durch Begrenzung der Handlungsspielräume. Schlimmer noch, der implizite Rückfall in das Menschenbild der »Theorie X«, wie McGregor (1960, S. 33 ff.) die Verhaltensannahme bezeichnet hat, dass die Arbeitnehmer wenig anderes im Sinn haben als sich zu »verdrücken« und von Natur aus faul und arbeitsscheu seien, fördere eine stereotype Fehlwahrnehmung, die den Teufelskreislauf der Bürokratie in Gang bringt. Die Fehlbeurteilung veranlaßt das Management zu verstärkten Kontrollmaßnahmen und zur Ausweitung bürokratischer Herrschaft. Dies verdrängt die intrinsische Arbeitsmotivation der Beschäftigten, was deren Leistungen vermindert und ihre Aufmerksamkeit auf extrinsische Anreize lenkt. Wie »schlechtes« das »gute« Geld verdrängt, so unterdrückt bürokratische Herrschaft die intrinsische zu Gunsten der extrinsischen Motivation.

Sicherlich ist die Neigung manchen Ökonomen falsch, Opportunismus nur einem der beiden Transaktionspartner zuzuschreiben. Eine Analyse, die Transaktionen nicht von einer, sondern von beiden Seiten betrachtet, kommt zu dem Ergebnis, dass sich auch Organisationen und ihre Vertreter nicht notwendig tugendhaft im Umgang mit den Mitgliedern erweisen. Personalabteilungen, die entgegen einer bestehenden Betriebsvereinbarung die Unkenntnis neuer Mitarbeiter ausnutzen und kurzfristig befristete Verträge abschließen, oder Organisationsabteilungen, die sich die Abhängigkeit »fester-freier« Mitarbeiter zu Nutze machen und deren Einstufung zu Gunsten der Organisation ändern, veranschaulichen beispielhaft, dass Opportunismus ein generelles Phänomen ist. In solchen Fällen von Machtausübung zu sprechen und den Begriff Opportunismus für die Strategien der Herrschaftsunterworfenen zu reservieren, sollte nicht über die Allgemeinheit der Anwendung von List und Tücke hinwegtäuschen.

Aber selbst darüber zu reden, halten einige Autoren, die den kognitivistischen Grundgedanken des Pfefferschen Argumentes noch etwas steigern, schlicht für verwerflich. Gebert (1995, 1996) wirft beispielsweise Neuberger (1996) vor, dass dieser mit der Betonung der Mikropolitik in Organisationen und vor allem mit seinem Vorschlag, auch die Mitarbeiter auf mikropolitisch Verhalten vorzubereiten, das Vertrauen in Organisationen untergrabe und damit Misstrauen und eben Mikropolitik fördere. Man sollte eigentlich meinen, dass Vertreter einer Generation, die auch die sexuelle Revolution in Gang gebracht hat, wissen könnten, dass Aufklärungsunterricht nicht notwendig die Geburtenrate steigert.

Der jüngst verstorbene Kölner Soziologe Silbermann (1997) belegt jedenfalls nicht nur mit seinen eigenen Überlebensstrategien zur Zeit der nationalsozialistischen Diktatur, dass »Arschkriecherei«, wie er sich unverblümt auszudrücken pflegt, alltägliche Praxis ist. Er selbst entzog sich den braunen Schergen, indem er sich als Boy verschiedener Hotels in Paris Briefköpfe seiner Arbeitgeber verschaffte, um sich selbst phantasievolle Zeugnisse seiner Kochkünste zu schreiben, die ihm eine Ausreise in das an Handwerkern statt an Intellektuellen interessierte Australien ermöglichte. Darüber hinaus, so zeigt seine alltagssoziologische Analyse, ist sie keine Frage des Charakters oder der Position sondern reine Zweckideologie, die sich als nützliches Mittel erweist und in bestimmten Erscheinungsformen eher eine Tugend genannt werden sollte. Sich Gewalt und Zwang mit List und Finte zu entziehen, ist eine Kunst, der Anerkennung gebührt. Sollten wir diese Kenntnisse wieder besseres Wissen nur den eigenen Kindern oder dem engsten Kreis vorbehalten?

5 Bewegung — das Thema der Moderne



Die Verhältnisse zum Tanzen bringen

Müssen wir also befürchten, dass sich die Fachgebiete Personal und Organisation mit der Annäherung ans (sozio-)ökonomische Denken gleichzeitig in die klassischen Entwürfe der Betriebswirtschaftslehre einordnet? Wohl nur insoweit, als dass zumindest eine gemeinsame ökonomische Sprachregelung gefunden ist. Ob die »Sinnprovinz« dagegen eine gemeinsame ist, darf bezweifelt werden. Mit einem »theoretischen« Menschen, dem ein großes Ausmaß an Eigensinn und Subordinationsproblemen bescheinigt werden kann, ist der alte Funktionalismus wohl kaum wiederzubeleben.

Vielmehr ist die Betriebswirtschaftslehre insgesamt auf dem Wege in eine institutionelle Sozialwissenschaft. Denn die Lösung betrieblicher Probleme verlangt, wie Horst Albach (1993, S. 22) notiert, einen »*interdisziplinären Ansatz*«. Dies gilt wohl nicht nur für die Betriebswirtschaftslehre insgesamt, die Albach in den Blick nimmt, sondern auch für die Organisations- und Personalforschung im Besonderen. Die Vielfalt der »Theorieangebote« ist

daher auch Anzeichen einer neuen Normallage. Ansätze der Rationalwahl sind entsprechend nur ein Theorieangebot unter anderen. Es ist zu hoffen, dass die Kritik an diesem Paradigma aus den Kinderschuhen hinauswächst und nicht zuletzt produktive Verbesserungen der Sozioökonomik zur Folge hat.

Festhalten möchte ich, dass die Sozioökonomik jedenfalls insofern zur Universitas beitragen soll, dass sie Denken und Schlussfolgern und damit kritischen und wachen Geist fördert. Die Sozioökonomien sollten in der Vermittlung ihrer Überlegungen nicht vergessen, dass es bei der Rede von Selbstinteresse, Tausch und Märkten nicht um das Totem des Ökonomen — das Achsenkreuz von Angebot und Nachfrage —, sondern vor allem um Wochenmärkte, Messen und Basare geht.

Literatur

- Albach, H.: »Ansprache anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde.« Grazer Universitätsreden, Nr. 25. Graz, 1985.
- Albach, H.: »Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft.« In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63 Erg., 1993, S. 7–26.
- Alchian, A. A./Allen, W. R.: *University Economics. Elements of Inquiry*. 3rd edition, Belmont, Cal., 1972.
- Alchian, A. A./Demsetz, H.: »Production, information costs, and economic organization.« In: *American Economic Review*, vol. 62, 1972, pp. 777–795.
- Alewel, D.: »Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften.« In: *Die Betriebswirtschaft*, 56, Nr. 5, 1996, S. 667–683.
- Arrow, K. J.: *Social choice and individual values*. 2nd edition, New York, 1963.
- Becker, G. S.: *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. 2. Auflage, Tübingen, 1993.
- Blau, P. M.: *Exchange and Power in Social Life*. New York, 1964.
- Bourdieu, P.: *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main, 1976.
- Bräutigam, E.: *Benedikt von Nursia und sein Orden*. Leipzig, 1926.
- Brumann, C.: »Geld als Geschenk. Aspekte japanischer Beziehungsarithmetik.« In: *Die Rolle des Geldes in Japans Gesellschaft, Wirtschaft und Politik*. Hamburg, 1998, S. 77–91.
- Coase, R. H.: »The problem of social costs.« In: *Journal of Law and Economics*, vol. 3, 1960, pp. 1–44.
- Coleman, J. S.: *The Mathematics of Collective Action*. London, 1973.
- Csikszentmihalyi, M.: *Das Flow-Erlebnis*. Stuttgart, 1993.
- Deci, E. L./Ryan, R. M.: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, 1985.
- Deutsch, M./Krauss, R. M.: »The effect of threat on interpersonal bargaining.« In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 61, 1960, pp. 181–189.
- Downs, A.: *Ökonomische Theorie der Demokratie*. Tübingen, 1968.
- Esser, H.: *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main, New York, 1993.
- Frey, B. S./Osterloh, M.: »Motivation — der zwiespältige Produktionsfaktor.« In: *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, hrsg. von B. S. Frey und M. Osterloh. Wiesbaden, 2000, S. 19–42.
- Gebert, D.: »Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich? - Die neue Lehre der Mikropolitik.« In: *io Management*, Nr. 10, 1995, S. 66–70.
- Gebert, D.: »Sprachspiele der Mikropolitik - zwischen Aufklärung und Verwirrung.« In: *Organisationsentwicklung*, Nr. 3, 1996, S. 71–73.
- Giedion, S.: *Die Herrschaft der Mechanisierung*. Hamburg, 1994.

- Gigerenzer, G./Ralph, H./Hoffrage, U./Sedlmeier, P.: »Cognitive illusions reconsidered.« In: *Handbook of experimental economics results*, Vol. I, edited by C. R. Plott, and V. L. Smith. New York, Oxford, 2000.
- Gutenberg, E.: »Rückblicke.« In: *Zur Theorie der Unternehmung*, hrsg. von H. Altbach. Wiesbaden, 1982, S. 82–??
- Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion*, Bd. 1. 24. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 1983.
- Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York et al., 1989.
- Homans, G. C.: »Bringing men back in.« In: *American Sociological Review*, vol. 29, no. 5, 1964, pp. 808–818.
- Kahnemann, D./Tversky, A.: »Prospect theory: An analysis of decision under risk.« In: *Econometrica*, vol. 47, no. 2, 1979, pp. 263–291.
- Lévi-Strauss, C.: *Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft*. Frankfurt am Main, 1993.
- Lindenberg, S.: »Homo socio-economicus: The emergence of a general model of man in the social sciences.« In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 146, 1990, pp. 727–748.
- Lindenberg, S.: »Die Relevanz theoriereicher Brückenannahmen.« In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48, Nr. 1, 1996, S. 126–140.
- Malinowski, B.: *Argonauten des westlichen Pazifik*. Frankfurt am Main, 1979.
- Mauss, M.: *Die Gabe*. 2. Auflage, Frankfurt am Main, 1984.
- McGregor, D. M.: *The human side of enterprise*. New York, 1960.
- Meckling, W. H.: »Values and the choice of the individual in the social sciences.« In: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, vol. 112, 1976, pp. 545–560.
- Mellerowicz, K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. V. Berlin, New York, 1971.
- Morgan, G.: *Images of Organization*. Beverly Hills, Newbury Park, London, New Delhi, 1986.
- Negt, O./Kluge, A.: *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt am Main, 1981.
- Neuberger, O.: »Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.« In: *Personalführung*, 1, 1990, S. 3–10.
- Neuberger, O.: »Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen.« In: *Organisationsentwicklung*, 15, 1996, S. 66–71.
- Olson, M.: *Die Logik kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen, 1968.
- Ordeltcheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. Hrsg.: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Stuttgart, 1990.
- Osterloh, M./Rota, S.: »Fairnessnormen als Beitrag zur Lösung der sozialen Dilemmata in Teams.« In: *Organisatorische Kommunikation, Veränderung, Verant-*

- wortung, *Corporate Governance — Aktuelle Themen der Organisationstheorie*, hrsg. von E. Kahle. Wiesbaden, 2001.
- Pareto, V.: *System der allgemeinen Soziologie*. Stuttgart, 1962.
- Parsons, T.: *The social system*. New York, 1951.
- Pfeffer, J.: *Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Mass, 1994.
- Sahlins, M. D.: »On the sociology of primitive exchange.« In: *The relevance of Models for Social Anthropology. A. S. A. Monographs*, vol. 1, edited by M. Banton. London, New York, 1965, pp. 139–236.
- Schein, E. H.: *Organizational Psychology*. Third edition, Englewood Cliffs, N. J., 1980.
- Scheuch, E. K./Scheuch, U.: *Cliquen, Klüngel und Karrieren*. Reinbek, 1993.
- Schumpeter, J.: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 2. Auflage, Bern, 1950.
- Silbermann, A.: *Von der Kunst der Arschkriecherei*. Berlin, 1997.
- Simmel, G.: *Schriften zur Soziologie*. Frankfurt am Main, 1983.
- Smith, A.: *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg, 1994.
- Stachle, W. H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 6. Auflage, München, 1991.
- Tietzel, M.: »Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder der homo oeconomicus und seine Verwandten.« In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaften*, 32, 1981, S. 115–118.
- Titmuss, R.: *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy*. New York, 1971.
- Veblen, T.: *Theorie der feinen Leute. Ein ökonomische Untersuchung der Institutionen*. München, 1981.
- Vroom, V. H.: *Work and Motivation*. New York, London, Sydney, 1964.
- Weber, M.: »Die ›Objektivität‹ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis.« In: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 7. Auflage, Tübingen, 1988, S. 146–214.
- Weibler, J.: »Ökonomische versus verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre — Eine notwendige Kontroverse?« In: *Die Betriebswirtschaft*, 56, Nr. 5, 1996, S. 649–665.
- Wettler, M./Matiaske, W./Kammerer, B.: »Assoziatives Lernen — Eine Grundlegung des Rational Choice.« Publikation in Vorbereitung, 2001.
- Williamson, O. E.: *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, 1985.
- Wunderer, R./Mittmann, J.: »10 Jahre Personalwirtschaftslehre — von Ökonomie nur Spurenelemente.« In: *Die Betriebswirtschaft*, 43, 1983, S. 623–655.