

## Integrierte Soziologie: Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft ; Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht

Blank, Tobias (Ed.); Münch, Tanja (Ed.); Schanne, Sita (Ed.); Staffhorst, Christiane (Ed.)

Postprint / Postprint

Festschrift / festschrift

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Blank, T., Münch, T., Schanne, S., & Staffhorst, C. (Hrsg.). (2008). *Integrierte Soziologie: Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft ; Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324718>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne, Christiane Staffhorst*  
(Hrsg.):

**Integrierte Soziologie –  
Perspektiven zwischen  
Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft.  
Festschrift zum 70. Geburtstag von Hansjörg Weitbrecht**

ISBN 978-3-86618-255-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 244 S., € 27.80

Der programmatische Titel „Integrierte Soziologie“ beschreibt ein Erkenntnisstreben, das soziologisches Wissen unter Zuhilfenahme von Perspektiven außerhalb des akademischen Fachbereichs voranzutreiben versucht. Als Perspektiven sind dabei insbesondere „Interdisziplinarität“ und „Praxisrelevanz“ von Forschung und Lehre zu nennen. Für den Bereich der Industrie- und Betriebssoziologie bedeutet „Interdisziplinarität“, Theorien und Forschungsergebnisse über Institutionen und Organisationen unterschiedlicher Provenienz reflexiv in die wissenschaftliche Diskussion über die Vermittlung im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit einzubeziehen. „Praxisrelevanz“ formuliert den Anspruch, dass soziologisches Wissen praktisch nutzbar gemacht werden kann. Hansjörg Weitbrecht verkörpert die Entwicklung dieser integrierten Perspektive zwischen Ökonomie und Gesellschaft sowie Praxis und Wissenschaft. Ziel des vorliegenden Bandes ist es, diese Programmatik entlang seiner Arbeitsschwerpunkte durch Wissenschaftler, ehemalige Studenten und Weggefährten aus der Praxis herauszuarbeiten.

Mit Beiträgen von Tobias Blank, Stephan Fischer, Peter Kadel, Berndt Keller, M. Rainer Lepsius, Sylvana Mehrwald, Walther Müller-Jentsch, Tanja Münch, Markus Pohlmann, Dieter Sadowski, Sita Schanne, Anja Schmitz, Sonja Schneider, Christiane Staffhorst, Rolf Wunderer

**Schlüsselwörter:** Industrie- und Betriebssoziologie, Industrielle Beziehungen, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Wirtschaftsethik

*Tanja Münch* und *Sita Schanne* sind als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Forschungsbereich Industrie-, Wirtschafts- und Organisationssoziologie am Institut für Soziologie der Universität Heidelberg tätig. *Christiane Staffhorst* arbeitet im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik für die Stiftung Wertevolle Zukunft (Hamburg). *Tobias Blank* ist Mitarbeiter der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg.



Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne, Christiane Staffhorst  
(Hrsg.)

Integrierte Soziologie –  
Perspektiven zwischen Ökonomie und  
Soziologie, Praxis und Wissenschaft

Festschrift zum 70. Geburtstag  
von Hansjörg Weitbrecht

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-255-4  
DOI 10.1688/9783866182554  
1. Auflage, 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

---

## Inhalt

*Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne und Christiane Staffhorst*  
Integrierte Soziologie. Eine Einleitung 7

*M. Rainer Lepsius*  
Zur relativen Akzeptanz von sozialer Ungleichheit 15

### **I. Industrielle Beziehungen**

*Walther Müller-Jentsch*  
Odyssee eines wirtschaftspolitischen Konzepts. Mitbestimmung  
zwischen Wirtschaftsdemokratie und Sozialer Marktwirtschaft 25

*Dieter Sadowski*  
Merkwürdigkeiten im Streit um die Unternehmensmitbestimmung 45

*Berndt Keller*  
Renaissance von Berufsverbänden? Bedingungen, Ziele und Folgen 51

*Peter Kadel*  
Fiktion gerechter Lohn? Thesen zu einer gerechteren Lohngestaltung 67

### **II. Entwicklung von Organisationen und Personal**

*Sita Schanne*  
Warum Ideen Institutionen brauchen. Konsequenzen des Fehlens von  
institutionellen Arrangements bei der Etablierung des  
Organisationsentwicklungsansatzes 79

*Anja Schmitz und Stephan Fischer*  
Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung  
von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen  
an eine Potenzialdiagnose 105

*Stephan Fischer, Sonja Schneider und Anja Schmitz*  
HR als Business Partner – Ein Beispiel aus der Praxis. Durch  
Kompetenzmanagement komplexe Herausforderungen bewältigen 123

*Sylvana Mehrwald*  
Herausforderungen und Erfolgsbedingungen regionaler  
ressourcenorientierter Selbststeuerung 137

### **III. Wirtschaft und Ethik**

*Markus Pohlmann*  
Management und Moral 161

*Tanja Münch und Christiane Staffhorst*  
Korruption: Neu-Konzeptionalisierung eines „alten“ Phänomens – eine  
erweiterte Perspektive auf einen wirtschaftsethisch relevanten Gegenstand 177

*Rolf Wunderer*  
„Walk Your Talk“ in Management und Märchen 205

### **IV. Ausbildung und Ausgebildet: die praktische Relevanz der Soziologie**

*Tobias Blank, Tanja Münch und Sita Schanne*  
20 Jahre praxisorientierte Lehre der Industrie- und Betriebssoziologie in  
Heidelberg 229

Autorinnen und Autoren 237

Curriculum Vitae von Hansjörg Weitbrecht 240

Publikationen von Hansjörg Weitbrecht 241

## Integrierte Soziologie. Eine Einleitung

*Tobias Blank, Tanja Münch, Sita Schanne  
und Christiane Staffhorst*

Der programmatische Titel „Integrierte Soziologie“ beschreibt ein Erkenntnisstreben, das soziologisches Wissen unter Zuhilfenahme von Perspektiven außerhalb des akademischen Fachbereichs voranzutreiben versucht. Als Perspektiven sind dabei insbesondere „Interdisziplinarität“ und „Praxisrelevanz“ von Forschung und Lehre zu nennen. Für den Bereich der Industrie- und Betriebssoziologie bedeutet der Anspruch der „Interdisziplinarität“, Theorien und Forschungsergebnisse über *Institutionen* und *Organisationen* unterschiedlicher Provenienz in die soziologische Diskussion einzubeziehen – vor allem die Fachbereiche Ökonomie und Psychologie sind hier anschlussfähig. Eine „Integrierte Soziologie“ bemüht sich demgemäß, diese Disziplinen *reflexiv* in ihren Erkenntnisprozess einzubeziehen – „reflexiv“ bedeutet in diesem Zusammenhang, sie entweder als *interessant und relevant* anzuerkennen und *einzubeziehen*, sie als *interessant aber nicht relevant* im Sinne der Fragestellung anzuerkennen und zu *ignorieren*, oder sie als *nicht relevant und nicht interessant* im Sinne der Fragestellung anzuerkennen und *abzulehnen*. „Praxisrelevanz“ formuliert den Anspruch, dass soziologisches Wissen praktisch nutzbar gemacht werden kann und zwar in dem Sinne, dass gewonnene Erkenntnisse über empirische Phänomene eine „reflexive Relevanz“ entwickeln. Hansjörg Weitbrecht, dem wir den vorliegenden Band als Festschrift zum 70. Geburtstag widmen, verkörpert diese Programmatik in Forschung, Lehre und Praxis.

### **Zur Person Hansjörg Weitbrecht: Ökonom und Soziologe in Praxis und Wissenschaft**

Hansjörg Weitbrecht begann seine Karriere mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann und nahm nach dem Ausbildungsabschluss das Studium der Betriebswirtschaft und Soziologie in München auf. Dem ersten Universitätsabschluss schloss sich ein Soziologiestudium an, das er zunächst in Tübingen (u.a. bei Ralf Dahrendorf) aufnahm und später als Fulbright-Stipendiat an der University of California in Berkeley erfolgreich mit dem Master of Arts abschloss. Bereits in Berkeley fokussierte er sich auf den Themenbereich „Industrielle Beziehungen“ als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Harold Wilensky am Institute of Industrial Relations. Nach seiner Rückkehr nach Deutschland vertiefte er dieses Interesse im Rahmen seiner Dissertation zum Thema „Effektivität und Legitimität – Das Problem der deutschen Tarifautonomie“, die er als wissenschaftlicher Assistent von M. Rainer Lepsius an der Universität Mannheim verfasste.



Kennzeichnend für Weitbrecht ist seine Entscheidung für eine Karriere außerhalb der Wissenschaft – in Verbundenheit mit der Universität. Nach Abschluss seiner Promotion wechselte er in die *Industrie* und durchlief zunächst unterschiedliche Leitungsfunktionen im Personalbereich des IBM Konzerns, übernahm später die Leitung des Bereichs Personal der Landesgirokasse Stuttgart und wechselte schließlich in die Verantwortung der Hauptabteilung Personal Diagnostica zu Boehringer Mannheim. Bereits in den ersten Jahren seiner Industriekarriere suchte er wieder den Kontakt zur Hochschule. Er nahm zunächst einen Lehrauftrag am Institut für Soziologie der Universität Münster an. Nach seinem Wechsel zu Boehringer Mannheim bat ihn Lepsius, damals Leiter des Heidelberger Instituts für Soziologie, einen Lehrauftrag für „Industrielle Beziehungen“ in Heidelberg anzunehmen. Seit 1987 ist Hansjörg Weitbrecht einer der Repräsentanten des Schwerpunkts Industrie- und Betriebssoziologie in Heidelberg und hat ihn, zunächst als Lehrbeauftragter und später als Honorarprofessor, maßgeblich mitgestaltet.

Weitbrecht suchte bereits während seines Studiums und auch später im Beruf nach Herausforderungen durch ein perspektivenerweiterndes Erkenntnisstreben und entwickelte das Profil, das hier wiederholt als „integrierend“ beschrieben wird. Die Verbindung von Ökonomie und Soziologie, Theorie und Praxis wird in der biographischen Rückschau deutlich und sowohl Weitbrechts Publikationen (vgl. das Publikationsverzeichnis in diesem Band) als auch seine bis heute aktuelle Dissertation zeigen dies nachdrücklich. Letztere hat Lepsius in seiner Laudatio bei der Ernennung Weitbrechts zum Honorarprofessor im Jahre 1994 gewürdigt: Sie habe „bis heute eine große Bedeutung, da sie erstmals und seither nicht überholt in systematischer Weise [...] die interne Funktionsweise der Tarifautonomie, der Organisation, der Verhandlungsführung, des Einigungsprozesses und der Bindungsfähigkeit der Tarifparteien analysiert. Die Legitimität der Tarifautonomie begründet sich in der Effektivität der Tarifparteien, insbesondere in ihrer Chance, Verhandlungsmacht zu gewinnen und eine Bindungsfähigkeit ihrer jeweiligen Mitglieder für die Tarifabschlüsse zu sichern“. Als *Sozialwissenschaftler* interessiert Weitbrecht die Verbindung von wirtschaftlichem und sozialem Handeln in vielfältigen Institutionalisierungsformen. Sein Anspruch an wissenschaftliches Arbeiten ist dabei explizit problemlösungsorientiert. Im Sinne seines Mentors M. Rainer Lepsius sieht er die Soziologie als spezifisches Erkenntnisprogramm, dem die Aufgabe ideologiekritischer Deutungskontrolle zukommt.

Als *Hochschullehrer* an der Universität Heidelberg hat er die Ausbildung im Bereich der Industrie- und Betriebssoziologie über viele Jahre in diesem Sinne geprägt: „Integrierte Soziologie“ als Ausbildungsprogrammatik vereint die genannten Perspektiven der reflexiven Interdisziplinarität und der praktischen Relevanz. Streng wissenschaftlich-analytisches Vorgehen einerseits und der Anspruch kritischer Reflexion referierter Themen andererseits waren immer besonderes Kennzeichen seiner Lehrtätigkeit. Neben der Vermittlung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse war die Ausbildung dieser Kritikfähigkeit stets sein großes Anliegen. Darüber hinaus hat

er nie die berufsvorbereitende Funktion des Studiums aus den Augen verloren. Lange vor dem Bologna-Prozess war er damit seiner Zeit weit voraus. Sein Anspruch als Wissenschaftler und Hochschulpädagoge sowie die Fähigkeit, diesen erfolgreich in Forschung und Ausbildung umzusetzen, wurde mit seiner Ernennung zum Honorarprofessor 1994 explizit gewürdigt.

Den entscheidenden Beitrag von Hansjörg Weitbrecht sehen wir in der Orientierung an einer „Integrierten Soziologie“, die industriesoziologische Perspektiven zwischen Ökonomie und Gesellschaft sowie Praxis und Wissenschaft entwickelt. Wir erkennen darin eine eigene Programmatik, die nicht zuletzt einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Soziologie leistet. Ziel des vorliegenden Bandes ist es, diese Programmatik herausarbeiten. Die Gegensätze zwischen der ökonomischen und anderen Wertsphären, wie Politik, Ethik oder Pädagogik, als Kennzeichen moderner ausdifferenzierter Gesellschaften werden dabei prinzipiell anerkannt. Es bleibt aber auch nicht dabei, diese Gegensätze als funktionelle Notwendigkeiten der Modernisierung lediglich zu konstatieren. Vielmehr richtet sich das Augenmerk genau auf die Schnittstellen zwischen den Wertsphären, an denen sich intermediäre Institutionen ausbilden. Tarifautonomie und Mitbestimmung als institutionalisierte Wege der Vermittlung im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit gehören ebenso dazu wie die Fragen nach den Bedingungen, Möglichkeiten und Konsequenzen einer menschen- und mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung oder dem ethischen Handeln in Wirtschaftskontexten. Entlang inhaltlicher Schwerpunkte des Wirkens von Hansjörg Weitbrecht kommen daher Wissenschaftler, ehemalige Studenten und Weggefährten aus der Praxis zu Wort.

## **Zu den Beiträgen**

Weitbrechts akademischer Mentor *M. Rainer Lepsius* greift in seinem Beitrag einen Themenbereich auf, der kennzeichnend für das gemeinsame wissenschaftliche Interesse beider war und zeigt, dass er auch heute noch immer hoch aktuell ist: Prinzipien der Institutionalisierung sozialer Ungleichheit zwischen Arbeit und Kapital. Lepsius geht der Frage nach, wie vor dem Hintergrund wachsender sozialer Ungleichheit die Leitidee gleicher Bürgerrechte und demokratischer Teilhabe ihre Orientierungskraft beibehalten können. Dabei stellt er fest, dass durch Paktierung innerhalb gesellschaftlicher Gruppen (Parteien der Tarifautonomie bzw. Akteure staatlicher Sozialpolitik) eine relative Akzeptanz sozialer Ungleichheit entsteht, anerkannt und legitimiert wird.

## **Industrielle Beziehungen**

Mit dem Thema „Industrielle Beziehungen“ beschäftigte sich Weitbrecht schon früh in seiner akademischen Laufbahn. Er blieb diesem Thema mit systematisch wissenschaftlichem Interesse ebenso wie mit praktischem Gestaltungsinteresse verbunden – Sadowski bezeichnete ihn einmal als *den* aufgeklärten und aufklärenden Praktiker der

Industriellen Beziehungen. Weitbrecht begeisterte sich nicht nur inhaltlich für den Themenbereich, er engagierte sich auch in der Institutionalisierung einer systematischen Diskussion sowohl als Mitglied des Vorstands der deutschen Sektion der International Industrial Relations Association als auch als Mitherausgeber der Zeitschrift „Industrielle Beziehungen“. Fürstenberg würdigte ihn in seinem Gutachten für die Honorarprofessur als Wissenschaftler mit einem hohen „Niveau der Fachlichkeit“: „es ist in Kollegenkreisen unbestritten, daß er nicht nur zu den namhaften Kennern der betrieblichen Arbeitsbeziehungen gehört, sondern auch wie nur wenige Kollegen soziologische Theorieorientierung und Methodenkenntnis mit der Umsetzung von Erkenntnissen in der Praxis verbindet“. Einige Kollegen aus Wissenschaft und Praxis kommen in diesem Abschnitt zu Wort.

*Walther Müller-Jentsch* führt in die historische Entwicklung der Mitbestimmung zwischen Industriefeudalismus und kollektiver Interessenvertretung ein und verortet diese ordnungspolitisch und ökonomisch in der Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft. Dabei vertritt er die These, dass die Mitbestimmung als intermediäre Institution durch den Staat von der Zustimmung der Konfliktpartner unabhängig gemacht werden müsse. In einer demokratischen Wirtschaftsordnung dürfe die Mitbestimmung nicht nur in Bezug auf ökonomische Effekte bewertet, sondern müsse auf der Ebene sozial-ökologischer Ziele normativ verankert werden.

Auch *Dieter Sadowski* erteilt in seinem Beitrag der marktliberalen Diskussion um die Unternehmensmitbestimmung eine Absage. Der Geringschätzung, die sich in der öffentlichen Diskussion widerspiegelt, setzt er empirische Daten gegenüber, die einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenserfolg aufzeigen. Anders als Müller-Jentsch fordert er die ökonomische Bewertung der Mitbestimmung ein – mit demselben Ziel: um ihre gesellschaftliche Relevanz zu verdeutlichen.

Einer Akteursgruppe, die sich in jüngster Zeit aktiv in die Industriellen Beziehungen einmischt, widmet sich *Berndt Keller* in seinem Beitrag über Berufsverbände, die sich in Konkurrenz zu den traditionellen Industriegewerkschaften begeben und mit ihren Streiks (vor allem im Verkehrs- und Gesundheitswesen) temporäres Aufsehen erregen. Trotz der kurzfristig veränderten Konstellation der Interessenvertretung schätzt er die Schlagkraft dieser neuen Akteure als gering ein, und hebt – auch gegenüber den Propheten einer dezentralen oder verbetrieblichten Interessenvertretung – die stabilisierende Funktion von Großgewerkschaften hervor.

Zum Abschluss des Themenblocks „Industrielle Beziehungen“ blickt *Peter Kadel* aus der betrieblichen Perspektive auf das Thema Entgeltfindung. Ausgehend von Überlegungen zum Begriff der ‚Gerechtigkeit‘, welcher auch in Weitbrechts Forschung einen zentralen Stellenwert einnimmt, formuliert er einige Thesen zu Praxis der Lohngestaltung, die Forderungen nach objektiv gerechten Entgelten ins Reich der „Fiktion“ verweisen.

### ***Entwicklung von Organisationen und Personal***

Das Personalwesen bildete den Kern der beruflichen Tätigkeit Hansjörg Weitbrechts als Manager. Er strebte in seiner Praxisorientierung stets danach, seine wissenschaftlichen Erkenntnisse im Anwendungskontext reflexiv nutzbar zu machen und ihnen somit über wissenschaftliche Grenzen hinweg Wirksamkeit zu verleihen. Nicht zuletzt verfolgte er in dieser Rolle eine reflektierte Praxis, die sich aus der Auseinandersetzung mit sozialwissenschaftlichen Fragestellungen und Erkenntnissen speiste. Sein Anliegen war einerseits eine aus der Praxis motivierte wissenschaftlich-systematische Auseinandersetzung mit Fragen und Phänomenen der Organisations- und Personalentwicklung, andererseits erkannte er hier ein mögliches Berufsfeld für Soziologinnen und Soziologen und versuchte „seine“ Studenten dafür zu qualifizieren. Die Beiträge dieses Abschnitts spiegeln Weitbrechts Programmatik in unterschiedlicher Weise wieder.

*Sita Schanne* thematisiert in ihrem Beitrag das empirische Phänomen, dass Organisationsentwicklung als Methode in Organisationen an Bedeutung zunimmt, gleichzeitig aber die sie repräsentierende Profession einen als radikal zu bezeichnenden Bedeutungsverlust erlitten hat. Dieser widersprüchlichen Beobachtung spürt sie anhand einer qualitativen Studie mit der Frage nach, wie der Grad der Institutionalisierung der Leitidee von Organisationsentwicklung zu bewerten sei und folgt damit der Programmatik ihres Mentors Weitbrecht, der – in Anlehnung an Lepsius – Institutionalisierung als wesentlichen Prozess versteht, um das auf Dauer stellen von Ideen zu gewährleisten.

Der Ausgangspunkt von *Anja Schmitz* und *Stephan Fischer* ist die Feststellung, dass sich Unternehmen heute zwei zentralen Herausforderungen stellen müssen: Sie müssen als korporative Akteure mit zunehmender Komplexität und Dynamik zurechtkommen und Mitarbeiter durch Rekrutierung, Entwicklung, Eröffnung langfristiger Perspektiven an sich binden, die diesen Herausforderungen gerecht werden. Zentrales Anliegen ihres Textes ist die Entwicklung von Anforderungen, die es erlauben eine theoriegeleitete Analyse von Mitarbeiterpotenzial durchzuführen.

*Stephan Fischer*, *Sonja Schneider* und *Anja Schmitz* diskutieren, angelehnt an ein empirisches Fallbeispiel, ob und wie HR-Abteilungen sich in Unternehmen so positionieren können, dass sie nicht ausschließlich als interner Dienstleister, sondern als gleichwertiger Business Partner der Geschäftsführung angesehen werden. Ausgehend von der Annahme, dass die Anforderungen an Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern zunehmen und in Unternehmen häufig bereits Diskrepanzen zwischen aktuellen und erforderlichen Kompetenzen auftreten, diskutieren sie ein strategisch aufgefasstes Kompetenzmanagement, das den fehlenden Strategiebezug von HR-Abteilungen ausgleichen und diese damit in einer Funktion als Business Partner stärken kann.

*Sylvana Mehrwald* setzt ebenfalls den Anspruch ihres Mentors um, indem sie die Erkenntnisse der Organisationsentwicklung auf das Themenfeld der Regionalentwicklung

anwendet. Sie stellt fest, dass Unternehmen und Regionen sich mit dem Problem der Steuerungs- und Problemlösefähigkeit in einem Umfeld zunehmender Komplexität und Dynamik auseinandersetzen müssen und daher vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Die Autorin diskutiert in ihrem Beitrag, ob und wie sich Regionen durch Anwendung von auf Unternehmensebene bewährten Strategien diesen Problemen stellen können.

### ***Wirtschaft und Ethik***

Fragestellungen rund um Ethik, Fairness und Gerechtigkeit im wirtschaftlichen Handeln bilden den jüngsten Schwerpunkt in Weitbrechts Wirken. Sie leiten sein Forschen – wie im DFG-Projekt „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit im Unternehmen“, bei dem erstmals Ergebnisse der amerikanischen *procedural justice*-Forschung auf Prozesse des betrieblichen Wandels angewendet und die Akzeptanz der Veränderung bei der Einhaltung bestimmter Verfahrenskriterien gemessen wurden –, sie sind aber auch für sein ehrenamtliches Engagement in der Wirtschaftsgilde e.V. handlungsleitend. Die Orientierung an Werten, die zumindest auf den ersten Blick außerhalb der ökonomischen Rationalität stehen, und ihr auf Dauer stellen finden an einer Schnittstelle zwischen Ökonomie und Ethik statt, womit Weitbrecht den Versuch unternimmt, die Zwei-Welten-Konzeption von Ethik und Ökonomie zu überbrücken. Dass dieses Ansinnen auch kontrovers diskutiert wird, zeigen die Beiträge in diesem Abschnitt.

*Markus Pohlmann* erkennt in der aktuellen Diskussion um die fehlende Moral von Top-Managern einen aus sozialwissenschaftlicher Sicht anzuzweifelnden Diskurs. In seinem Beitrag begründet er diese Annahme, indem er den Zusammenhang von Management und Moral soziologisch bestimmt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass eine Berücksichtigung von ethischen Standards beim Wirtschaften nur in differenzierungstheoretisch begründbaren Grenzen wünschenswert sei.

Mit ihrem Beitrag zum Thema Korruption nähern sich *Tanja Münch* und *Christiane Staffhorst* einem Wirklichkeitsphänomen, das auf eine Vielzahl mehr oder weniger publizistischer Forschungsaktivitäten verweisen kann. Ungeachtet dessen sehen sich die Autorinnen nach der systematisierten Aufbereitung des Forschungsstandes in der Annahme bestätigt, dass es einer soziologischen Perspektive bedürfe, um zu einer umfassenden, der Komplexität der Wirklichkeit annähernd entsprechenden Analyse des Korruptionsphänomens zu kommen. Im Erklärungsmodell von Max Weber sehen sie die Möglichkeit, das normativ stark aufgeladene empirische Phänomen soziologisch neu zu konzeptionalisieren und einen angemessenen Analyserahmen bereitzustellen.

*Rolf Wunderer* sucht in seinem Beitrag nach Parallelen zwischen Verhaltensleitsätzen, die für das Management von Wirtschaftsunternehmen formuliert werden, und den moralischen Appellen in den Märchen der Gebrüder Grimm. Dabei kommt seiner Auffassung nach dem Leitsatz „Halte dein Wort“ als Grundlage für Vertrauen und Integrität in ökonomischen Beziehungen besondere Bedeutung zu.

***Ausbildung und Ausgebildet – mit Soziologie in die Praxis***

Abschließend wird die Rolle von Hansjörg Weitbrecht als Hochschullehrer gewürdigt. *Tobias Blank*, *Tanja Münch* und *Sita Schanne* zeichnen die Entwicklung eines praxisorientierten Studiums der Industrie- und Betriebssoziologie am Institut für Soziologie in Heidelberg nach, die maßgeblich von Hansjörg Weitbrecht geprägt wurde.

Es bleibt uns als Herausgebern der Dank an die Autoren und die Lektoren, die zur Gestaltung dieses Festbandes beigetragen haben. Insbesondere danken wir der O&P Consult AG für die Finanzierung des Druckkostenzuschusses. Und schlussendlich gilt unser Dank unserem Mentor Hansjörg Weitbrecht, der uns für das hier beschriebene *integrierte* Verständnis der Soziologie begeistert.



## Zur relativen Akzeptanz von sozialer Ungleichheit

*M. Rainer Lepsius*

Neuere Diagnosen weisen auf eine wachsende soziale Ungleichheit hin (z.B. Alber/Fliegner 2007, Gesis 2008). Reiche und Arme driften auseinander, die Mittelschichten stagnieren in ihren Nettoeinkommen. Man spricht von einem „abgehängten Prekariat“ (Neugebauer 2007), von den „Ausgeschlossenen“ (Bude 2008) und meint damit Bevölkerungsgruppen, die ihren Lebensunterhalt nur durch Sozialhilfe und ohne gesicherte Perspektive bestreiten können, soziokulturell isoliert sind und den Zusammenhang mit der umgebenden Gesellschaft verlieren. Ein Blick auf die Vermögensverteilung verschärft den Eindruck von großer Ungleichheit in der Wohlstandsgesellschaft. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat jüngst ermittelt, dass 10% der Bevölkerung fast 60% des gesamten Vermögens besitzt, die unteren rund 60% hingegen nur 10%. Aus den Arbeitnehmereinkommen können nur bescheidene Vermögenswerte angespart werden, die großen Vermögen stammen aus Marktgewinnen und Kapitalrenditen. Am unteren Ende der Gesellschaftspyramide entwickeln sich Subkulturen, die wenig Ausbildungswillen, Leistungsmotivation und eigenverantwortliche Selbstdisziplin zeigen. Daran knüpft sich die Frage an, ob die soziale Kohäsion in der Gesellschaft abnimmt, welche Teile der Gesellschaft noch in einem wirtschaftlichen und sozialmoralischen Zusammenhang miteinander stehen. Unter diesen Umständen und der zunehmenden ethnischen Heterogenität erhebt sich auch die Frage, wie die Leitideen der gleichen Bürgerrechte und der demokratischen Teilhabe Orientierungskraft behalten.

Meine These ist: Soziale Kohärenz begründet sich durch die relative Akzeptanz von Ungleichheit. In einer stark organisierten Arbeitermergesellschaft entsteht diese relative Akzeptanz über die Tarifabschlüsse und die staatlich festgelegten Sozialversicherungssysteme sowie über die Höhe der Sozialhilfe. Beide Verteilungsprozesse sind paktiert – einerseits durch die Tarifparteien, andererseits durch Parlamentsbeschlüsse. Die Akzeptanz von Ungleichheit beruht auf Paktierungen, die für die Betroffenen durch Verbände und Parteien getroffen werden. Sofern diese anerkannt werden, gilt auch die von diesen vereinbarte Ungleichheit der Lebenslage als legitimiert, jedenfalls auf Zeit, wenn auch mit relativen Vorbehalten.

Ungleichheit ist individuell erfahrbar, jeder kann seine Lage im Vergleich zu anderen wahrnehmen. Entscheidend dabei ist nicht die tatsächliche eigene Lage, sondern die wahrgenommene relative Deprivation im Hinblick auf die gewählte Vergleichsgruppe. Das wissen wir seit den berühmten Untersuchungen zum „American Soldier“. So war etwa die Zufriedenheit mit dem Militärdienst bei den Soldaten, die in Amerika stationiert waren, geringer als bei denjenigen, die sich in Übersee befanden. Der Grund hierfür war: Die in den USA stationierten Soldaten verglichen ihre Lage mit derjenigen der nicht eingezogenen Bekannten; die in Übersee stationierten Soldaten



verglichen sich mit den Kampfeinheiten. Die in den USA stationierten Soldaten fühlten sich im Vergleich zu den Nichteingezogenen, die weiterhin ein Zivilleben führen konnten, als unterprivilegiert. Die in Übersee stationierten Soldaten fühlten sich im Vergleich zu den Kampfeinheiten als privilegiert. Die Auswahl der Vergleichsgruppe bestimmt den Grad der wahrgenommenen relativen Deprivation. (Ich verweise auf die Untersuchungen von Robert K. Merton (1957) zur Bezugsgruppentheorie.)

Wie bilden sich Vergleichsgruppen, und wie werden sie als für die Selbstbewertung relevant? In der Regel handelt es sich um benachbarte Berufsgruppen, nicht um Bühnen- oder Fußballstars. Deren Einkommen wird bestaunt, aber nicht zum eigenen Positionsvergleich benutzt. Allgemein verfügbare und in der öffentlichen Meinung bekräftigte Kategorien strukturieren die Auswahl von Vergleichsgruppen: Bildungsgrad, Leistungsbeanspruchung, zugeschriebene Verantwortung. Friseuse vergleichen sich mit Verkäuferinnen, Autoschlosser mit Stahlarbeitern, Krankenhausärzte mit frei praktizierenden Ärzten, Krankenschwestern nicht mit Ärzten. Topmanager vergleichen sich nicht mit Ministerpräsidenten, sondern nur mit anderen Topmanagern. Ihr Maßstab liegt im Bereich von Millionen, ein Einkommen, das für die eigene Lebensführung ohne Bedeutung ist. Sie fallen aus allen Vergleichsprozessen heraus, zeigen einen Raum für die Entstehung von Ungleichheit, der eigenen Gesetzen folgt, die mit der Gesellschaft im Ganzen keine Kohärenz mehr aufweist. Es kommt hinzu, dass die Betroffenen auch keine Anstrengungen unternehmen, um wenigstens symbolisch eine soziale Kohärenz zu zeigen. Die Zeiten, in denen der Reichste im Dorf einmal im Jahr für alle Dorfbewohner auf seine Kosten eine große „Fiesta“ veranstaltete, sind vorbei.

Im Rahmen von nationalstaatlich strukturierten Gesellschaften und deren öffentlicher Meinungsbildung findet ein beständiger Prozess des gegenseitigen Vergleichs statt. Zunehmend werden aber auch transnationale und internationale Vergleichsgruppen gebildet, die sich dem nationalen Konsens entziehen. Kriterien für die Akzeptanz von Ungleichheit werden vervielfältigt und unübersichtlich. Das hat mit der Art der Institutionalisierung der Lohnfindung, der damit verbundenen Definition von Lohngruppen und Beschäftigungsformen zu tun. Die Agenten in diesen Prozessen sind in erster Linie die Gewerkschaften, die mit den Arbeitgebern Tarifverträge aushandeln. Das Ergebnis dieser Verhandlungen ist – wie Hansjörg Weitbrecht in seiner Studie „Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie“ (1969) zeigt – abhängig von der Kompromiss- und der Verpflichtungsfähigkeit der Tarifverbände. Beide zeigen in letzter Zeit Tendenzen der Aufweichung. Einerseits bilden sich neue Berufsgewerkschaften, die ein spezifisches Vertretungsmonopol für leicht organisierbare und konfliktfähige Beschäftigungsgruppen anstreben, andererseits treten Unternehmen aus der Tarifgemeinschaft der Unternehmensverbände aus und orientieren sich auf betriebliche Einigungen unter dem Druck ihrer lokalen Verhandlungsmacht.

Ein gutes Beispiel dafür ist der langdauernde Konflikt zwischen der Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer und der Deutschen Bahn. Dabei ging es nicht nur um die Lohnhöhe und die Arbeitsbedingungen, sondern vor allem um die Verselbständigung

der Lokomotivführer und die Durchsetzungsmacht ihres Verbandes gegenüber der Tarifgemeinschaft der Bahnbediensteten. Insofern enthielt der Streik gegen die Deutsche Bahn auch eine innergewerkschaftliche Auseinandersetzung. Die Lokführer hatten eine neue Vergleichsgruppe ausgemacht: Nicht mehr die Bahnbediensteten, sondern die Flugzeugpiloten dienten als Orientierung. Eine „moralische“ Rechtfertigung für die erstrebte Besser- oder Sonderstellung lässt sich immer konstruieren. Im Falle der Lokführer galt die gestiegene Geschwindigkeit als Ausweis der gestiegenen Verantwortung. Da dies jedoch nicht für den Rangierdienst gelten kann, wurden im Ergebnis die Führer von Rangierlokomotiven aus dem Vertretungsanspruch der Gewerkschaft der Lokführer ausgeschieden. Demgegenüber haben Berufskraftfahrer weit geringere Einkommen, obgleich deren Verantwortung für den Verkehrsablauf weit weniger durch Automatisierungen gesteuert wird und in höherem Maße individuell erbracht werden muss. Aber sie haben keine vergleichbare Organisationsmacht.

Dieser Fall diene als Beispiel für die Komplexität der sozial strukturierten Vergleichsprozesse durch Interessenorganisationen, die zu wahrgenommener oder nicht wahrgenommener Ungleichheit führen, relativ unabhängig von Kriterien der Berufsvorbildung, Leistungsbeanspruchung und Verantwortung. Die ungleiche Einkommensverteilung ist das Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen Interessengruppen mit ungleicher Organisations- und Marktmacht. Sie bilden auch eine Basis für die Akzeptanz von Ungleichheit.

Der zweite große Prozess der Strukturierung von Ungleichheit und der Ausbildung von Kriterien für die relative Akzeptanz von Ungleichheit ist die staatliche Sozialpolitik. Auch hier ist ein Element der Selbstpaktierung der Betroffenen enthalten, insofern der Sozialpolitik parlamentarische Mehrheitsbeschlüsse zugrunde liegen. Da die Wähler der Parteien aus den Betroffenen der Sozialpolitik bestehen, sind die gesetzlichen Festlegungen eine indirekte Selbstpaktierung.

Dies gilt insbesondere für die Festlegung der Renteneinkommen, der Familienzuschüsse, der Garantie von Mindestlöhnen und der Arbeitsmarktpolitik. Der Staat hat sich aus der Regulierung von Ungleichheit und ihrer Rechtfertigung nicht zurückgezogen. Im Gegenteil: Er ist ein zentraler Agent für die Festlegung und Legitimierung von Ungleichheiten. Die staatlich gewährte Sozialhilfe ist die Untergrenze, auf der sich die Kriterien der Ungleichheitsakzeptanz aufbauen. Auf der Ebene der Sozialhilfe sei, so wird unterstellt, ein soziokulturell akzeptables Leben möglich. Ob dies tatsächlich der Fall ist und inwieweit auf dieser Einkommensbasis noch eine Partizipation an den soziokulturell zwar differenzierten, aber doch allgemein beanspruchten Gütern und Werten der Gesellschaft möglich ist, ist eine umstrittene Frage. Die Armutsgrenze wird für einzelne Gruppen überschritten. Staatliche Regulierungen bestimmen insofern die Grenzen der Exklusion von Bevölkerungsgruppen aus dem sozialen und kulturellen Zusammenhalt der Gesellschaft. Ein Teil der Armutserfahrungen wird zwar noch subkulturell aufgefangen und individuell verarbeitet, allerdings um den Preis einer Lebensorientierung, die den Kriterien der „Normalgesellschaft“ nicht entsprechen. Dies kommt zum Ausdruck etwa in sinkender

Arbeitsmotivation, verweigerter Ausbildungswilligkeit und Kriminalität. Hinzu kommt, dass gerade solche marginalisierten Gruppen auch über keine Vertretungsorganisationen verfügen. Dies nimmt zu in ethnisch heterogenen Gesellschaften, bei denen ethnische Minderheiten schon aus dem spezifischen Sozialisationshintergrund zu den akzeptierten Werten der „Normalgesellschaft“ in großer Distanz stehen.

Wenn wir zusammenfassen, lässt sich ein grober Überblick skizzieren: Die überwiegende Masse der Arbeitnehmersgesellschaft lebt in relativ stark differenzierten Lebensverhältnissen im Hinblick auf ihr Arbeitseinkommen, vor allem auch ihr Lebenseinkommen (unter Einschluss der Renten), akzeptiert aber die erfahrene Ungleichheit. Sie orientiert sich an den institutionalisierten und kulturell legitimierten Rationalitätskriterien sozialer Ungleichheit. Dieser Orientierungsrahmen wird im Zusammenspiel von Interessengruppen, staatlichen Regulierungen und der öffentlichen Meinung hergestellt, bleibt aber immer prekär und umstritten. Der beständige Kampf um den Anteil der einzelnen Gruppen am Volkseinkommen führt zu zeitlich befristeten Kompromissen, deren Ergebnisse durch die Verfahren, über die sie erfolgen, legitimiert werden. Tarifverträge und parlamentarische Mehrheitsentscheidungen spielen eine entscheidende Rolle. Insofern sind mit ihnen Elemente der Selbstpaktierung sozialer Ungleichheit verbunden. Ein Teil fällt nach unten und oben aus diesem Rahmen, daher die Rede von der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“. Diese steht über ihre Vergleichsgruppen untereinander in Kohärenz und trägt das sozialmoralische Postulat der Gleichheit. Das andere Drittel liegt unter- bzw. oberhalb dieser „Moralgemeinschaft“.

Die inhaltliche Begründung für Ungleichheit, Ausbildungsgrad, Leistungsfähigkeit, Verantwortung und den Beitrag zur Produktivität sind Zuschreibungen. Die Frage, wer verdient schon, was er verdient, bleibt offen und ihre Begründung unbestimmt und umstritten. Für die relative Akzeptanz genügt die Wahrnehmung des Grades der möglichen Partizipation an den kulturell herrschenden Vorstellungen über das Niveau der Lebenshaltung. Dieses Niveau steigt, stagniert und sinkt im zeitlichen Verlauf, die relative Ungleichheit innerhalb dieses Rahmens jedoch bleibt. Beschäftigung und Wirtschaftswachstum sind die dafür ausschlaggebenden Faktoren. Liegt das Wirtschaftswachstum unter einem Prozent, müssen wir mit einer Schrumpfung rechnen, liegt es über zwei Prozent, mit einer Expansion. Die Größe des Wirtschaftswachstums wird zum zentralen Rationalitätskriterium auch für die Sozialpolitik, die Lohnhöhe und die Steuersätze auf Kapitaleinkommen. Ihm gegenüber sind die Rationalitätskriterien der sozialen Kohäsion nachgeordnet.

Diese Orientierungsrahmen für die Akzeptanz von Ungleichheit werden innerhalb der sozialen und politischen Ordnung der Nationalstaaten etabliert und interpretiert. Das ist noch immer die zentrale Leistung der Nationalstaaten im Aggregat der Europäischen Union. Sie sichern die soziale Kohäsion in ihren Gesellschaften und damit auch diejenige der Europäischen Union. Der Übergang dieser Funktion auf europäische Institutionen ist nicht abzusehen. Insofern liegt die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Mitgliedstaaten im Eigeninteresse der Union. Mit der Osterweiterung sind die

Unterschiede im Pro-Kopf-Einkommen zwischen den Mitgliedsländern erheblich gewachsen. Die Bevölkerungen der Mitgliedstaaten müssen diese Ungleichheit akzeptieren können. Dies kann nur über die nationalen Verteilungsprozesse gelingen. Eine ausreichende Alimentierung durch die Europäische Union – etwa nach dem Vorbild des Kohäsionsfonds bei der Süderweiterung – ist ausgeschlossen. Die Nationalstaaten haben diese Ungleichheit zu legitimieren. Fallen sie als Zurechnungsgröße aus, wie dies bei der DDR der Fall war, verschieben sich die Vergleichsmaßstäbe radikal. Mit dem Beitritt der DDR zum Geltungsbereich des Grundgesetzes wurde die Bundesrepublik zur Vergleichsgesellschaft, die tatsächliche Unterprivilegierung zur relativen Deprivation. Zudem gab es einen Adressaten, demgegenüber ein Anspruch auf Gleichheit erhoben werden konnte. Der Vergleich mit der DDR wurde nicht mehr aktiviert, und ein dauerhaftes Gefühl der kollektiven Deprivation wurde – trotz aller Verbesserungen – vorherrschend. Eine vergleichbare Entwicklung in der Europäischen Union kann nur vermieden werden durch nationale Prozesse der Akzeptanzbildung in den meisten der osteuropäischen Beitrittsländer. Nur so kann eine soziale Kohäsion in Europa ermöglicht werden.

Außerhalb dieser komplexen Paktierungen und Regulierungen liegen die Markteinkommen. Sie werden von ihnen nicht strukturiert und legitimiert, es sei denn durch staatliche Marktordnungen und Subventionszahlungen, wie dies bei der Landwirtschaft im Rahmen der europäischen Agrarpolitik der Fall ist. Diese Subventionierungen werden von den Verbrauchern bezahlt und gehen daher zumeist unbewusst in die Selbstpaktierung sozialer Ungleichheit ein. Die weit überdurchschnittlichen Einkommen sind „außertarifliche“ Einkommen, die vom Markterfolg, insbesondere vom Kapitalmarkt, abhängen.

Die Freisetzung der Unternehmensentscheidungen und ihrer Gewinnverwendung rechtfertigt sich über die Annahme, dass wirtschaftliches Wachstum durch Unternehmensautonomie gesichert wird und wirtschaftliches Wachstum das Volkseinkommen im Ganzen, also auch das Einkommen eines jeden Einzelnen, bestimmt. Wir haben es mit einem anderen Kontext für die Konstruktion von Kriterien der relativen Akzeptanz von Ungleichheit zu tun. Bezugspunkt ist nicht mehr die Akzeptanz von Ungleichheiten im Vergleich zu verschiedenen Referenzgruppen und nicht mehr die Inklusion der Bevölkerung in kulturell geteilte Vorstellungen vom Lebensstandard, sondern ökonomische Funktionsbedingungen für wirtschaftliches Wachstum unter den Bedingungen eines nationalstaatlich nicht kontrollierbaren internationalen Wettbewerbs. Eine neue Ebene der Konstruktion von Rationalitätskriterien für die geforderte Akzeptanz von Ungleichheit kommt hinzu. Die eine bezieht sich auf Unternehmenseinkommen, die andere auf Arbeitseinkommen. Doch diese Unterscheidung ist sozial nicht hinreichend institutionalisiert. Unternehmensgewinne und Kapitalrenditen können in Privateinkommen transferiert werden. Der Versuch, diese Ungleichheiten über die Kriterien für die Ungleichheit zwischen Arbeitseinkommen zu rechtfertigen, nämlich durch individuell zurechenbare Leistungen und Verantwortung, hat

seine Grenzen. Zu viele Gewinnchancen sind Opportunitäten zu verdanken, die keine individuelle Zurechnung erlauben, insbesondere solche auf dem Kapitalmarkt.

Die Trennung von Haushalt und Betrieb, Grundlage für die Freisetzung unternehmerischen Handelns im Kapitalismus, öffnet eine Schere für die Ausbildung von Ungleichheiten. Einerseits sind innovatives Handeln, Kapitalbildung, Rendite und Gewinn gefordert, ist der Betrieb der Bezugspunkt, andererseits transferieren sich die Betriebs- und Marktgewinne in individuelles Einkommen und vor allem in die Vermögensbildung. Es bestehen unterschiedliche Rationalitätskriterien für Betrieb und Haushalt, etwa bei der Erbschaftssteuer. So plausibel es ist, im Erbfall Betriebsvermögen anders zu behandeln als Privatvermögen, um die Fortführung des Betriebs zu ermöglichen, so problematisch ist die damit mögliche Begünstigung von Erben unter dem Grundsatz der steuerlichen Gleichbehandlung. Es stehen verschiedene Rationalitätskriterien nebeneinander, die sich auch auf die Prozesse der Akzeptanz von Ungleichheit auswirken. Wirtschaftseinheiten und Marktprozesse entziehen sich sozialmoralischen Standards. Führen sie zu erheblichen Ungleichheiten zwischen Menschen, ergeben sich Probleme für ihre Akzeptanz. Die soziale Kohärenz zu Arbeitnehmergeinschaft, ihren Lebensverhältnissen und sozialmoralischen Überzeugungen kann nur symbolisch durch Mäzenatentum und Wohltätigkeit manifestiert werden. Unternehmensverflechtungen und Kapitalfondsmanagement bilden keine sichtbaren Persönlichkeiten aus, denen man freiwillige Wohlfahrts- oder Mäzenatenleistungen zurechnen könnte.

Die andere Kohäsionsgrenze liegt bei denjenigen, die nicht mehr in die Arbeitnehmergeinschaft integriert sind, bei den „Ausgeschlossenen“, wenn ihre Armutslage sich subkulturell, womöglich in der Generationenfolge, verdichtet. Auch hier ist die Ungleichheit nicht mehr paktiert und darüber relativ akzeptiert. Die soziale Kohärenz und die mit ihr verbundene Geltung des demokratischen Gleichheits- und Teilhabeanspruchs wird daher getragen von einkommens-ungleichen Bevölkerungsgruppen, die ihre Ungleichheit einerseits akzeptieren, andererseits durch diese nicht von den sozialmoralischen Standards und Lebenshaltungsansprüchen ausgegliedert sind. Die soziale Konstruktion und die politische Gestaltung dieser Akzeptanzprozesse für soziale Ungleichheit verdienen unsere besondere Aufmerksamkeit.

## **Literatur**

- Alber, J./Fliegner, F. (2007): Eine merkwürdige Debatte – Die von manchen Politikern geleugnete Unterschicht gibt es wirklich. In: WZB-Mitteilungen 114 (Dez. 2007): 22-24.
- Bude, H. (2008): Die Ausgeschlossenen: das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft. München: Hanser.
- Gesis (Hrsg.) (2008): Informationsdienst Soziale Indikatoren, Ausgabe 39 (Jan. 2008).
- Merton, Robert K. (1957): Social Theory and Social Structure, erw. Ausgabe. Glencoe: Free Press.
- Neugebauer, G. (2007): Politische Milieus in Deutschland, die Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Dietz.
- Weitbrecht, H. (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot.



# I. Industrielle Beziehungen





## Odyssee eines wirtschaftspolitischen Konzepts. Mitbestimmung zwischen Wirtschaftsdemokratie und Sozialer Marktwirtschaft

*Walther Müller-Jentsch*

Mitbestimmung ist ein ungemein vager Begriff. Um seinen Inhalt zu konturieren, hilft uns die Alltagswelt mit ihren wiederkehrenden Situationen, in denen Menschen gemeinsame Entscheidungen abverlangt werden, wenig weiter. Fahren wir an die See oder in die Berge? Nennen wir das Kind Kevin oder Elias? Nur sehr bedingt lassen sich Absprachen zwischen zwei Urlaubsplanern oder Namensfindungsprozesse von Elternpaaren zu Fragen der Mitbestimmung stilisieren.

In erster Annäherung und abgelöst von der Alltagswelt verstehen wir unter Mitbestimmung die Einflussnahme auf Entscheidungen von *Ego* durch die Mitwirkung von *Alter* bei Festlegungen, die für beide nicht trivial sind. Im Bezugsrahmen von Arbeitsbeziehungen heißt das: Mitsprache und Mitwirkung bei (Unternehmer-, Manager-, Vorgesetzten-) Entscheidungen über Bedingungen, unter denen Menschen in abhängiger Tätigkeit arbeiten, indem ihnen – freiwillig oder obligatorisch – die Mitentscheidung über eben diese Bedingungen eingeräumt wird. Im deutschen System der industriellen Beziehungen ist die Mitbestimmung ein Rechtsanspruch von Arbeitnehmern, der einerseits im Betriebsverfassungsgesetz und andererseits in drei Mitbestimmungsgesetzen für Kapitalgesellschaften kodifiziert ist. Während das Betriebsverfassungsgesetz die *betriebliche Mitbestimmung* durch die Institution des Betriebsrats regelt,<sup>1</sup> normieren die Mitbestimmungsgesetze die *Unternehmensmitbestimmung* durch Besetzung der Aufsichtsräte mit Arbeitnehmervertretern.<sup>2</sup>

Die politische Konzeption der Mitbestimmung hat in der deutschen Arbeiterbewegung eine erstaunliche Karriere durchlaufen. Die Gewerkschaften haben die Mitbestimmung nicht erfunden, sie haben sie adoptiert – quasi als einen „Wechselbalg“,

---

<sup>1</sup> Neben den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats in sozialen, personalen und wirtschaftlichen Angelegenheiten räumt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auch einzelnen Arbeitnehmern bei bestimmten Gegenständen ein Anhörungs-, Erörterungs- und Beschwerderecht ein; vgl. BetrVG §§ 81-86a.

<sup>2</sup> Dazu gehören 1. das *Montanmitbestimmungsgesetz von 1951*, das neben der paritätischen Besetzung der Aufsichtsräte in Kapitalgesellschaften der Kohle-, Eisen- und Stahlindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten auch einen nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmerseite zu bestimmenden Arbeitsdirektor im Vorstand vorsieht; 2. das *Mitbestimmungsgesetz von 1976*, das zwar formal die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften ab 2000 Beschäftigten in der übrigen Wirtschaft vorschreibt, aber dem von der Kapitaleseite zu bestellenden Aufsichtsratsvorsitzenden ein doppeltes Stimmrecht einräumt (Quasi-Parität); und 3. das *Drittelbeteiligungsgesetz von 2004*, das die früheren Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 über die Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften mit 500 bis 2000 Beschäftigten fixiert.

gezeugt von einem sozialliberalen Unternehmertum und einem um Klassenversöhnung bemühten Staat. Obwohl kein originäres gewerkschaftspolitisches Ziel, wie die Koalitionsfreiheit oder der Tarifvertrag, gehört sie jedoch heute zu den wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Kernforderungen des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften. Auf deren entschiedene Abwehr stoßen daher jüngere Bestrebungen konservativer und liberaler Politiker, Wirtschaftsprofessoren und Juristen sowie der Arbeitgeberseite, die die Mitbestimmungsrechte „verhandlungsfähig“ und „europatauglich“ machen wollen, wie es euphemistisch heißt, aber im Klartext meint: sie zur Disposition zu stellen und einzuschränken.<sup>3</sup>

### Mitbestimmung hat viele Väter

Historisch hat die Mitbestimmung viele Väter. Aus drei „Handlungslinien“ sei die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland entstanden, notierte der Soziologe und Begründer der deutschen Sektion der internationalen Gesellschaft für industrielle Beziehungen, Otto Neuloh, 1956 in seinem Buch „Die deutsche Betriebsverfassung“. Als diese identifiziert er: die „Angebotslinie der Unternehmer“, die „Forderungslinie der Arbeiterbewegung“ und die „Gesetzgebungslinie“ (Neuloh 1956: 109).

Im Gegensatz zu den christlichen und reformistischen Strömungen war der sozialistischen und marxistisch orientierten Arbeiterbewegung die Mitbestimmungsforderung eher suspekt. Wird doch mit ihr nicht nur die Existenz jenes privatkapitalistischen Unternehmertums akzeptiert, dessen Beseitigung sich die Sozialisten zum Ziel gesetzt hatten, sondern auch der Gedanke der Klassenkooperation bis hin zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ überdehnt. Erst im Verlauf ihrer wechselvollen Geschichte machten sich die Freien Gewerkschaften<sup>4</sup> das Mitbestimmungsziel zu Eigen.

Als erste Mitbestimmungsinitiative von Seiten des Staates<sup>5</sup> wertet die Geschichtsschreibung den während der deutschen Revolution von 1848 im ersten gewählten gesamtdeutschen Parlament (Frankfurter Paulskirche) vorgelegten Gesetzesentwurf für eine Fabrikordnung. Sie war Bestandteil einer Reichsgewerbeordnung, die ein 30-köpfiger Volkswirtschaftlicher Ausschuss in fast einjähriger Beratung erarbeitet hat-

<sup>3</sup> Während Wolfgang Franz, Mitglied des Sachverständigenrats, für die Abschaffung des gesetzlichen Zwangs zur Unternehmensmitbestimmung plädiert (FAZ v. 14.01.2006), will eine Professorengruppe um Axel von Werder die Arbeitnehmervertreter in einen separaten Konsultationsrat („Katzentisch“) abschieben (vgl. Girndt 2004) und wollen die Arbeitgeberverbände die Mitbestimmung flexibilisieren, mit der Option, sie auf eine Drittelbeteiligung zurückzuführen (vgl. BDA und BDI: „Mitbestimmung modernisieren“ Bericht der Kommission Mitbestimmung, Berlin 2004).

<sup>4</sup> Der Terminus „freie Gewerkschaften“ ist eine Selbstbezeichnung der sozialdemokratisch orientierten Gewerkschaftsbewegung, in Abgrenzung zu den christlichen und liberalen (Hirsch-Dunkerschen) Gewerkschaften.

<sup>5</sup> Vgl. zum Folgenden insbesondere die materialreiche Darstellung des Historikers der frühen industriellen Mitbestimmung: Hans-Jürgen Teuteberg (1961).

te. Dem Ausschuss gehörten bekannte Nationalökonominnen, Staatswissenschaftler, Vertreter der gewerblichen Wirtschaft und der staatlichen Bürokratie an, aber keine Arbeiter und keine Handwerker. Die Angehörigen der bürgerlichen Intelligenz waren zweifellos mit dem ernsthaftesten Reformwillen zur Einschränkung des ungehemmten Marktliberalismus und zur Lösung der sog. „Arbeiterfrage“ angetreten.

Der von einer Abgeordnetengruppe um den sächsischen Textilfabrikanten Carl Degenkolb eingebrachte Vorschlag<sup>6</sup> für eine Fabrikordnung war ein elaboriertes gestuftes System betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung. Die unterste Stufe sollte ein Fabrikausschuss bilden, der sich paritätisch aus Fabrikarbeitern und Werkmeistern (ein Vertreter aus jeder Abteilung, beide gewählt von den Arbeitnehmern) sowie dem Inhaber der Fabrik bzw. seinem Stellvertreter zusammensetzte. Zu seinen Funktionen gehörten die Vermittlung bei Streitigkeiten, die Erarbeitung einer Fabrikordnung und die Verwaltung der Krankenunterstützungskasse. Von den Fabrikausschüssen gewählte Fabrikräte bildeten die nächste Stufe auf regionaler Ebene (Gewerbebezirke). Für die höheren Ebenen waren Kreisgewerbekammern für die Gewerbekreise und Zentralgewerbekammern für die Einzelstaaten vorgesehen; in ihnen sollten sowohl die Fabrikräte wie die Handwerksräte vertreten sein. Im Geiste der Zusammenarbeit sollten die Fabrikausschüsse „die Industriegewerbe fördern und zugleich die Rechte der Arbeitnehmer wahrnehmen“ (Teuteberg 1961: 111). Streitigkeiten, die innerbetrieblich nicht gelöst werden konnten, sollten durch Fabrikschiedsgerichte beigelegt werden. Diese Fabrikordnung ist als „die Wiege der konstitutionellen Fabrik“, als „die Geburtsstätte einer demokratischen Betriebsverfassung“ (vgl. ebd.: 112) bezeichnet worden. Leider blieb sie Papier. Sie war so kurzlebig wie die Revolution, die von der 1850 einsetzenden Reaktion erstickt wurde.

## Die Haltung der Unternehmer

Erste historische Realformen betrieblicher Mitbestimmung waren zwar die von einigen sozial eingestellten Unternehmensleitungen freiwillig eingerichteten Arbeiterausschüsse, aber historisch ebenso gewiss ist, dass die Mehrheit der Arbeitgeber aus absolutistischer oder patriarchalischer Gesinnung an der ungeteilten Autoritätsausübung in ihren Unternehmen festhielt, solange das Gesetz sie nicht zu etwas anderem verpflichtete. Zwar richteten in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die größeren Gewerbeunternehmen Unterstützungskassen ein, deren Vorstände von Arbeitern gebildet wurden. Aus diesen Kassenvorständen entwickelten sich, besonders nach der deutschen Reichsgründung 1871, freiwillige Arbeiterausschüsse, die unter Leitung der Betriebsführung über Fragen der Fabrikordnung berieten und bei Streitigkeiten zwischen den Arbeitern, seltener zwischen Vorgesetzten und Arbeitern, schlichteten. Gleichwohl blieben die Rechte dieser Gremien eng beschränkt; Akkord- und Lohn-

---

<sup>6</sup> Degenkolb und seine Gesinnungsfreunden brachten ihn als Gegenentwurf zu einem wesentlich schwächeren Entwurf zur Reichsgewerbeordnung in die Beratungen des Volkswirtschaftlichen Ausschusses ein.

fragen wurden in der Regel ebenso wenig wie Arbeitszeitfragen erörtert. Freilich gab es auch vereinzelte sozial gesinnte, liberale Unternehmer, die sich einer sozialen Wirtschaftsverfassung verpflichtet fühlten; zu ihrer betrieblichen Sozialpolitik gehörte auch der Arbeiterausschuss als ein gewähltes Organ der Fabrikarbeiter, das mehr als dekorative Rechte besaß.

Der erste Arbeiterausschuss, der als Beispiel und Ausgangspunkt für eine ernsthafte Betriebsvertretung der Arbeitnehmer anzusehen ist, geht auf den sächsischen Kattundruckereibesitzer Carl Degenkolb zurück, der bereits im Volkswirtschaftlichen Ausschuss des Frankfurter Parlaments den Minderheitsvorschlag eingebracht hatte.<sup>7</sup> Gemeinsam mit vier anderen Kattundruckunternehmern errichtete er 1850 in Eilenburg Arbeiterausschüsse und einen für die vier Fabriken gewählten gemeinsamen Fabrikrat, ausgestattet mit „kontrollierender, verwaltender und schiedsrichterlicher Mitsprache“ (Teuteberg 1961: 219). Weitergehende Rechte räumte der Berliner Jalousienfabrikant und Mitbegründer der Gesellschaft für Soziale Reform, Heinrich Freese, seinen Arbeitern ein. In der Überzeugung, dass die einseitige Gestaltung der Fabrikordnung den liberalen Ideen von Gleichheit und Gerechtigkeit widersprächen, richtete er in seiner Fabrik 1884 einen Arbeiterausschuss ein, dessen Mitglieder aus den Reihen der Arbeiter und Fabrikbeamten (so nannte man damals die Industrieangestellten) gewählt und teilweise ernannt wurden. Zu dessen Befugnissen gehörte die freie Vereinbarung mit der Geschäftsleitung über die Fabrik- und Arbeitsordnung. Die Sitzungen fanden nach Feierabend statt und waren für die Belegschaftsangehörigen öffentlich; von diesen konnte jeder Fragen und Beschwerden vorbringen. Dass Freese überdies eine Gewinnbeteiligung der Arbeiter und bereits 1907 den Achtstundentag einführte, dokumentiert die Ernsthaftigkeit seiner sozial-liberalen Gesinnung. Wirksame Mitsprache räumten auch die Optischen Werke von Carl Zeiss in Jena den Arbeitnehmern ein. Sie wurden nicht nur am Gewinn des auf Betreiben von Ernst Abbe in eine Stiftung umgewandelten Unternehmens beteiligt, sondern erhielten durch eine eigenständige Betriebsvertretung auch Mitwirkungsrechte bei Lohnangelegenheiten, Entlassungen und der Verwaltung von Wohlfahrteinrichtungen. Freilich fanden Degenkolbs Arbeiterausschüsse, Freeses „konstitutionelle Fabrik“ (1909) und Abbes Stiftung wenig Nachahmer; sie blieben einige der wenigen Inseln im Meer des (nur teilweise aufgeklärten) Fabrikabsolutismus. Die von vielen Großunternehmen schon zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Bindung der gelernten Fachkräfte eingerichteten Unterstützungskassen und andere Sozialeinrichtungen änderten daran wenig. Insbesondere der Schwerindustrie war die Vorstellung einer „Zwischeninstanz“ zwischen dem (patriarchalischen) Unternehmer und seinen Beschäftigten Anathema.

Als die Kathedersozialisten (Lujo Brentano, Adolph Wagner, Gustav Schmoller) 1890 auf einer Tagung des „Vereins für Socialpolitik“ die Einführung obligatorischer Arbeiterausschüsse forderten, stießen sie auf eine breite Ablehnungsfront bei den Unternehmern. Der Geschäftsführer des Centralverbandes deutscher Industrieller, Henri

---

<sup>7</sup> Zu Folgendem wieder Teuteberg (1961).

Axel Bueck, hielt jedwede Zwischeninstanz zwischen Arbeitgeber und Arbeiter – ob Arbeiterausschuss oder Gewerkschaft – von Übel. In seinem Korreferat zu den Ausführungen Brentanos und Schmollers geißelte er diejenigen, die sich „gegen die Arbeiter versündigen“, wenn sie „eine Gleichberechtigung und ein Selbstbestimmungsrecht in Aussicht stellen, welches absolut nicht mit unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung vereinbar ist“ (zit. n. Teuteberg 1961: 295). Noch zugespitzter hatte es der Saarindustrielle Carl Friedrich Freiherr von Stumm formuliert: „Wenn ein Fabrikunternehmen gedeihen soll, so muss es militärisch, nicht parlamentarisch organisiert sein“ (ebd.: 298).

Bemerkenswert ist die kehrseitige Begründung, die Befürworter und Gegner von Arbeiterausschüssen ins Feld führten. Argumentierten die Befürworter damit, dass man mit Arbeiterausschüssen die Klassenkampfbestrebungen der Sozialdemokraten abwehren solle, dann sahen deren Gegner in der Einrichtung von Arbeiterausschüssen eine Anerkennung des Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit, der die Sozialdemokratie ihren Aufschwung verdanke.

### **Staat als Geburtshelfer**

Erst dem Staat war es zu danken, dass ein halbes Jahrhundert nach der Frankfurter Paulskirchen-Initiative die Mitbestimmung der Arbeiter in den Betrieben ihre Verankerung fand. Es war der Bergbau, in dem der folgenreiche Weg einer gesetzlichen Regelung von Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer in Deutschland beschritten wurde. Staatliche Intervention hatte sich als notwendig erwiesen, um unversöhnliche Konfliktkonstellationen zwischen Kapital und Arbeit aufzulösen.

Unter quasi-feudalen Verhältnissen hatten die „Grubenbarone“ und „Schlotjunker“ an der Ruhr eine spezifische Unternehmermentalität für die Führung der in den Großbetrieben zusammengeballten Massen entwickelt, deren Vorbild militärische Ordnung und Hierarchie war. Der daraus entlehnte autokratische Führungsstil wurde durch eine patriarchalische Sozialpolitik temperiert. Dem unbedingten, wohl erstmals von Alfred Krupp formulierten „Herr-im-Hause-Standpunkt“,<sup>8</sup> der von den Bergassessoren, Hütten- und Grubendirektoren praktiziert wurde, standen umfangreiche betriebliche Sozialeinrichtungen (Kranken-, Sterbe- und Unterstützungskassen, Werks-Konsumanstalten, Ledigen- und Wohnheime) gegenüber, die dazu dienen sollten, „Werkstreue“ zu erzeugen und jeden Versuch kollektiver Interessenwahrnehmung und gewerkschaftlicher Organisierung zu unterbinden. Entschieden wandten sie sich gegen die „künstlichen Gebilde“ (Stumm) zwischen Arbeitgebern und Arbeitern und gegen die Einmischung (sei's von Regierungsstellen, Parteien oder Gewerkschaften,

---

<sup>8</sup> In einem Schreiben Alfred Krupps „An die Arbeiter der Gußstahlfabrik“ v. 24.7.1872 hieß es u.a.: „Nichts, keine Folge der Ereignisse wird mich veranlassen, mir irgendetwas abtrotzen zu lassen. – Ich erwarte und verlange volles Vertrauen, lehne jedes Eingehen auf ungerechtfertigte Anforderungen ab – mit der Versicherung, daß ich in meinem Hause wie auf meinem Boden Herr sein und bleiben werde.“ (Zit. n. Neuloh 1956: 36).

sei's von Kirchen oder Sozialreformern) in die Beziehungen zwischen Unternehmer und Belegschaft, worin sie einen Angriff auf die von ihr beanspruchte „monarchische Werksführung“ sah. Unter dem scharfen antigewerkschaftlichen Kurs der Bergbauunternehmer eskalierten zwei Bergarbeiterstreiks (1889 und 1905).<sup>9</sup>

Die bürgerkriegsähnlichen Auseinandersetzungen gaben der preußischen Staatsverwaltung, welche die Zeichen der Zeit offenbar richtig deutete, Veranlassung, intensive Überlegungen zum Abbau sozialer Spannungen und zur Beseitigung von Streikursachen anzustellen. Dies galt umso mehr, da es um die Sicherung des auch für die Rüstung wichtigsten Energiesektors ging. Ihre Erkenntnis, dass es an geeigneten Vermittlungsinstanzen für die Beschwerden der Arbeiter fehle, konnte sie den konzessionsunwilligen Ruhrindustriellen nicht vermitteln. So blieb der preußischen Ministerialbürokratie, ihre auf soziale Pazifizierung gerichteten Ziele allein mit administrativen und gesetzlichen Maßnahmen zu verfolgen. Zu ihnen gehörten gesetzliche Regelungen über die Einrichtung von Arbeiterausschüssen im preußischen Kohlenrevier (1905)<sup>10</sup>, nachdem die Empfehlung ihrer Berggesetznovelle von 1892, freiwillige Arbeiterausschüsse einzurichten, von den Ruhrindustriellen total ignoriert worden war.

Ein weiterer Schritt auf dem Wege der „konstitutionellen Fabrik“ erfolgte im Rahmen der „Burgfriedenspolitik“ des Wilhelminischen Staates gegenüber der Arbeiterschaft und ihren gewerkschaftlichen Organisationen während des Ersten Weltkriegs mit der Verabschiedung des Gesetzes über den vaterländischen Hilfsdienst von 1916. Es sah erstmals generell die gesetzliche Einführung von ständigen Arbeiterausschüssen in allen für die Kriegswirtschaft wichtigen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten vor. Wenn diese auch nur Beratungs- und Anhörungsrechte hatten, konnten sie jedoch bei Nichtbeachtung ihrer Vorschläge einen paritätischen, mit einem neutralen Vorsitzenden besetzten Schlichtungsausschuss anrufen, dessen Spruch der Unternehmer sich unterwerfen musste. Otto Neuloh sah in diesem Gesetz den „Wegbereiter der deutschen Betriebsverfassung“ (1956: 111).

Nachdem der „Verband der Bergarbeiter Deutschlands“ (die der Sozialdemokratie verbundene Bergarbeitergewerkschaft) bereits um die Jahrhundertwende (vornehmlich nach der Einrichtung der obligatorischen Arbeiterausschüsse im Bergbau) in ihrer Beurteilung der betrieblichen Vertretungen sich der christlichen Gewerkschaft angenähert hatte, änderten nach Verabschiedung des Hilfsdienstgesetzes auch die Freien Gewerkschaften und die Mehrheits-Sozialdemokratie ihre Ansichten über die Arbei-

---

<sup>9</sup> Am Streik von 1889 beteiligten sich 90.000, d.h. nahezu alle Bergarbeiter des Ruhrgebiets, ohne dass es einen zentralen Streikaufruf gegeben hatte. Die militärische Intervention folgte auf dem Fuße und hatte bereits in der ersten Streikwoche elf Tote und zwei Dutzend Verwundete als Opfer zu verzeichnen.

<sup>10</sup> Überraschenderweise entschied sich der bayrische Landtag bereits 1900 für die zwangsweise Einführung von Bergarbeiterausschüssen in seinem Hoheitsgebiet (vgl. Teuteberg 1961: 425ff).

terausschüsse. Die mit dem Gesetz vollzogene Anerkennung der Gewerkschaften und vorgeschriebene Einrichtung von Arbeiterausschüssen feierte die Gewerkschaftsführung nun „als wichtigen Schritt auf dem Weg zur Verwirklichung ihrer sozialpolitischen Reformvorstellungen“ (Schönhoven 1987: 260).

Damit adoptierten die Gewerkschaften das ihnen von dritter Seite – aus dem Geiste einer „versöhnenden Arbeiterpolitik“ – herangetragene Instrument der betrieblichen Mitbestimmung; sie wurde von nun an integraler Bestandteil gewerkschaftlicher Programmatik und Praxis. Dass sie von dieser Form der Mitbestimmung anfänglich nur einen rein pragmatischen Gebrauch machten, ist nachvollziehbar. Jedoch, was ihnen zunächst als Hebel zur betrieblichen Einflussnahme gedient hatte, wandelte sich schon bald zu einem Eckpfeiler ihrer gesellschaftsverändernden Ordnungsvorstellungen.

### **Rätekonzeption und neue Wirtschaftsordnung**

Mit dem Betriebsrätegesetz von 1920 schuf die Weimarer Republik die wohl charakteristischste Institution im deutschen System der industriellen Beziehungen. Den Namen verdankte sie der sozialrevolutionären Rätebewegung, wenn auch ihr Gehalt nur den des Arbeiterausschusses perpetuierte, freilich mit etwas klareren Konturen und größeren Rechten. Als eine Konzession an die radikale Rätebewegung, die mit der von den russischen Revolutionären übernommenen Kampffparole „Alle Macht den Räten!“ den etablierten Verbänden den Rang abzulaufen drohte, wurde der Weimarer Verfassung, parallel zum parlamentarischen System, ein Räte-system eingeschrieben.

Der Artikel 165 postulierte: „Die Arbeiter und Angestellten sind dazu berufen, gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken.“ Dazu sollte ein dreistufiges Vertretungssystem der Arbeitnehmerschaft eingerichtet werden: 1. Betriebsarbeiterräte, 2. nach Wirtschaftsgebieten gegliederte Bezirksarbeiterräte sowie 3. ein Reichsarbeiterrat. Für die „ihnen überwiesenen Gebiete“ sollten sie „Kontroll- und Verwaltungsbefugnisse“ übernehmen und bei den Sozialisierungsgesetzen mitwirken. Als ein wirtschafts- und sozialpolitisches Nebenparlament konzipiert, kam der Reichsarbeiterrat freilich über ein provisorisches Gremium nicht hinaus. Sein politischer Einfluss blieb marginal.

Anders der Betriebsarbeiterrat. Er wurde mit dem Betriebsrätegesetz offiziell für alle Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten vorgeschrieben. Allerdings mobilisierte die radikale Linke gegen die im Gesetz vorgenommene „Kastrierung“ der Rätekonzeption eine erbitterte Opposition.<sup>11</sup> Dass der Betriebsrat sich zudem den Gewerkschaften

---

<sup>11</sup> Am Tage der parlamentarischen Verabschiedung protestierten USPD und KPD mit Hunderttausenden vor dem Reichstag in Berlin. Die Demonstration wurde mit Maschinengewehrgarben niedergeschlagen und endete mit 42 Toten und Hunderte von Verletzten (Enderle et al. 1967: 183).



unterzuordnen habe, wurde, solange die Rätebewegung noch in lebendiger Erinnerung war, vornehmlich seitens der Amtsinhaber in Frage gestellt. Nicht sogleich wurde das Wesen des Betriebsrats als intermediäre Institution mit der Doppelloyalität gegenüber dem Arbeitgeber und der Arbeitnehmerschaft begriffen (vgl. Müller-Jentsch 1995), worauf wohl auch ihre begrenzte Wirksamkeit in der Weimarer Republik zurückzuführen ist (vgl. Brigl-Matthiaß 1926).

Wenn gegen Ende der Weimarer Republik die Mitbestimmung in der gewerkschaftlichen Programmatik zu einer wichtigen Komponente der „Wirtschaftsdemokratie“ (Naphtali 1928) reüssierte, dann freilich nicht als betriebliche, sondern als überbetriebliche (d.h. sektoral- und nationalwirtschaftliche) Mitbestimmung. Konzipiert als eine Zwischenetappe auf dem Weg zum Sozialismus, wies der gewerkschaftliche Masterplan der Wirtschaftsdemokratie im Zeitalter des „organisierten Kapitalismus“<sup>12</sup> allein der überbetrieblichen Mitbestimmung die Funktion eines strategischen Hebels zur Überwindung des Kapitalismus zu.

Die betriebliche Mitbestimmung hingegen galt den damaligen Gewerkschaften als subaltern und wenig zukunftsfähig, der Sphäre sozialer Selbstverwaltung zugehörig. Der programmatische Text zur Wirtschaftsdemokratie bescheinigte dem Betriebsrat, dass er im Gegensatz zu den Gewerkschaften *nicht* als „Pionier einer neuen Wirtschaftsordnung“ (Naphtali 1928: 163) gelten könne.

Die von Fritz Naphtali in Gemeinschaft mit führenden, den Gewerkschaften und der Sozialdemokratie verbundenen Wissenschaftlern (unter ihnen Rudolf Hilferding, Fritz Baade und Hugo Sinzheimer) formulierte Gewerkschaftsprogramm wurde zur Makulatur, als die Nazis 1933 die Macht an sich rissen. Schon am Tag nach der gemeinsamen Kundgebung mit den von den Nazis zum „Feiertag der nationalen Arbeit“ deklarierten 1. Mai 1933, zu dem die ahnungslose Gewerkschaftsführung noch ihre Mitglieder zur Teilnahme aufgerufen hatte, besetzten die Rollkommandos der SA die Gewerkschaftshäuser.

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg fand zumindest die Mitbestimmung im Unternehmen, nach einer abermaligen programmatischen Umakzentuierung, ihre programmatische Verankerung in der Neuordnungskonzeption der Gewerkschaften. „Angekommen“ war sie im Münchner Programm des DGB von 1949. Hier räumte man ihr neben zwei anderen Grundsatzforderungen – Wirtschaftsplanung und Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien – einen gebührenden Platz im Konzept der „neuen Wirtschaftsdemokratie“ (Victor Agartz) ein. Nach dem der christlichen Sozialethik entlehnten Grundsatz der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit sollte nach Vorstellung des DGB neben dem paritätischen Mitbestimmungsrecht in privaten und öffentlichen Groß- und Mittelbetrieben die paritätische Arbeitnehmervertretung in den Wirtschaftskammern (Industrie- und Handelskammern) und in überregionalen, auf Landes- und Bundesebene einzurichtenden Wirtschaftsräten institutionalisiert

---

<sup>12</sup> Mit der Konzeption vom organisierten Kapitalismus hatte der sozialdemokratische Theoretiker des „Finanzkapitals“, Rudolf Hilferding, die Hintergrundtheorie des Programms geliefert.

werden. Damit wurde eine eindeutig demokratische Komponente in den Neuordnungsplan für eine „gemischte Wirtschaft“, jenseits von kapitalistischer Marktwirtschaft und kommunistischer Planwirtschaft, aufgenommen.

### **Montanmitbestimmung und Betriebsverfassung**

Das Ziel, wirtschaftliche Macht in Deutschland zu kontrollieren, hatte die Alliierten unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg dazu bewogen, die schwerindustriellen Industriekonglomerate an der Ruhr, Hitlers Bastionen der Kriegswirtschaft, zu beschlagnahmen und zu entflechten. Die alliierte Kontrollbehörde für die Norddeutsche Eisen- und Stahlindustrie beauftragte eine Treuhandverwaltung mit deutscher Leitung und unter Beteiligung der Gewerkschaften mit der Durchführung dieser Aufgabe. Mehr aus der historischen Macht- und Interessenkonstellation erwachsen als durch Gesetz oder durch Verordnung vorgeschrieben, wurden 1947 in den ersten vier neugebildeten Aktiengesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie die Aufsichtsräte paritätisch mit Arbeitnehmervertretern (neben zwei Betriebsangehörigen drei externe Gewerkschaftsvertreter) besetzt und der Unternehmensvorstand um einen von Arbeitnehmerseite bestellten Arbeitsdirektor erweitert. Im April 1948 war die Entflechtung der Eisen- und Stahlindustrie abgeschlossen: 23 Hüttenwerke hatten die paritätische Unternehmensmitbestimmung sowie die neue Institution des Arbeitsdirektors eingeführt (Lauschke 2007: 26ff). Doch die demokratische Unternehmensverfassung war zu diesem Zeitpunkt noch ein Provisorium – weder gesetzlich noch vertraglich abgesichert.

Die Montanmitbestimmung: ein „Geschenk“ der Alliierten, ein Zugeständnis der Montanindustriellen in Zeiten der Schwäche? Jedenfalls ließen die Gewerkschaften es sich nicht mehr entwinden. Als in der neu konstituierten Bundesrepublik die konservative Parlamentsmehrheit die paritätische Mitbestimmung abschaffen wollte, zeigte der DGB Kampfbereitschaft. Die IG Metall und IG Bergbau führten zu ihrer Verteidigung Urabstimmungen durch, deren Ergebnisse eine hohe Streikbereitschaft demonstrierten.<sup>13</sup> Unter diesem Druck ließ die von Konrad Adenauer geführte Regierungskoalition ihren ursprünglichen Plan fallen. Die Montanmitbestimmung fand mit dem „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie“ von 1951 ihre Kodifizierung.

Es blieb gleichwohl ein „halber Sieg“; denn der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften hatten darin ja nur den ersten Schritt zu einer gesamtwirtschaftlichen und überbetrieblichen Mitbestimmung gesehen – und auch dies nur als Bestandteil einer umfassenden demokratischen Neuordnung der gesamten Wirtschaft. Sie blieb indes-

---

<sup>13</sup> Ende November 1950 sprachen sich 96 Prozent der organisierten Hüttenarbeiter und Mitte Januar 1951 93 Prozent der abstimmenden Bergarbeiter für einen Streik aus (Lauschke 2007: 58f). Die IG Bergbau hatte sich die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung zu Eigen gemacht, obwohl sie zu der Zeit in den Bergwerken noch nicht eingeführt worden war.

sen eine Ausnahmeregelung. Das ein Jahr später verabschiedete Betriebsverfassungsgesetz zeigte, dass sich die Machtverhältnisse zu Ungunsten der Gewerkschaften geändert hatten. Denn für Kapitalgesellschaften außerhalb der Montanindustrie sah das Gesetz nur noch eine Drittelbeteiligung in den Aufsichtsräten und schon gar keinen von Arbeitnehmerseite zu bestimmenden Arbeitsdirektor vor. Mit der paritätischen Unternehmensmitbestimmung konnten die Gewerkschaften den einzigen Programmpunkt ihrer Neuordnungskonzeption von 1949 realisieren, und das auch nur in der Montanindustrie. Umso strahlender erschien im Verlauf der bundesrepublikanischen Geschichte deren symbolischer Wert.

Trotz der Enttäuschung, die das Betriebsverfassungsgesetz den Gewerkschaften bereitete, leitete es eine Erfolgsgeschichte der betrieblichen Mitbestimmung ein, die vor allem dank der Gesetzesnovellierung von 1972 fortgeschrieben werden konnte. Die erweiterten Rechte und die von Unternehmerseite forcierten Modernisierungsprozesse der Produktion, machten den Betriebsrat nun zweifelsfrei zur Schlüsselinstitution im System der Mitbestimmung.<sup>14</sup>

### **Mitbestimmungsgesetz 1976**

Der Reform-Ära der sozialliberalen Regierung unter Willy Brandt verdankte sich nicht nur die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, sondern auch die Einlösung des Versprechens an die Gewerkschaften, die Mitbestimmung im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften (mit 2.000 und mehr Beschäftigten) auf die gesamte Wirtschaft auszudehnen. 25 Jahre hatten die Gewerkschaften auf das Mitbestimmungsgesetz von 1976 warten müssen – und dann enttäuschte es sie zutiefst; denn es blieb hinter dem Modell der Montanmitbestimmung zurück: ein doppeltes Stimmrecht für den Aufsichtsratsvorsitzenden entwertete die formelle Parität. Nicht nur die Gewerkschaften zeigten sich enttäuscht, auch die Unternehmer waren trotz der ihnen zugestandenen Überparität unzufrieden. Dreißig Arbeitgeberverbände reichten Verfassungsklage wegen Beschneidung der unternehmerischen Verfügungsrechte ein; die Klage wurde allerdings abschlägig entschieden.

Aber wie schon mit dem anfänglich umstrittenen Betriebsverfassungsgesetz verstanden es Gewerkschaften und Betriebsräte, sich auch mit dem neuen Mitbestimmungsgesetz zu arrangieren, ja es nach den jüngsten Angriffen vehement zu verteidigen. Die formell paritätische Unternehmensmitbestimmung ist zum Gegenstand aktueller politischer Auseinandersetzungen geworden und wird von Unternehmerseite in Frage gestellt. Sie möchten zurück zur Drittelbeteiligung. Nachdem der BDI-Präsident Rogowski die Mitbestimmung als einen „historischen Irrtum“ bezeichnet hatte und eine gemeinsame Kommission von BDA und BDI ihre Reformbedürftigkeit angemeldet

---

<sup>14</sup> Dokumentiert durch eine breite Forschungsliteratur (u.a. Artus et al. 2001, Bosch 1997, Bosch et al. 1999, Kotthoff 1994, 1998, Müller-Jentsch/Seitz 1998).

hat,<sup>15</sup> sehen sich die Gewerkschaften herausgefordert, das anfänglich „ungeliebte Kind“ vor frivolen Zugriffen von Unternehmerverbänden und neoliberal orientierten Wirtschaftsprofessoren und Arbeitsrechtlern zu bewahren.

### **Mitbestimmung versus Soziale Marktwirtschaft**

Die aktuellste historische Kapriole stellt die Einholung des Konzepts der Mitbestimmung in den Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft dar. Dem heutigen Beobachter mag die Vereinbarkeit, ja Zusammengehörigkeit von Mitbestimmung und Sozialer Marktwirtschaft auf den ersten Blick als unproblematisch erscheinen, doch dieser Eindruck ist trügerisch. Ihr Verhältnis zueinander war und ist alles andere als selbstverständlich.

In der frühen Bundesrepublik, in der sog. „Stunde Null“ nach dem Zweiten Weltkrieg, gab es heftige politische Auseinandersetzungen darüber, welche Wirtschaftsordnung auf deutschem Boden eingeführt werden sollte. Den Kapitalismus hielten alle politischen Parteien für abgewirtschaftet. Die regierende Mehrheit von CDU und FDP bekannte sich zur Leitidee einer „Sozialen Marktwirtschaft“. Ihr Namensgeber, Alfred Müller-Armack, und sein Schüler, der erste Wirtschaftsminister der Bundesrepublik Deutschlands, Ludwig Erhard, verstanden darunter eine Art „dritter Weg“ zwischen der Laissez-faire-Ordnung einer liberalen Marktwirtschaft und einer gelenkten Wirtschaft, wie man sie in der Zeit des Nationalsozialismus praktiziert hatte. Erhard und seine neo- bzw. ordoliberalen Vordenker der Freiburger Schule (Franz Böhm, Walter Eucken, Walter Rüstow) wollten, unter Einbeziehung von Elementen der christlichen Sozialethik, die Mängel eines ungezügelten Kapitalismus ebenso wie die der zentral gelenkten Planwirtschaft vermeiden und statt dessen „das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs verbinden“ (so Müller-Armack 1956: 390). In zwei wesentlichen Punkten ging das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft über den klassischen Liberalismus hinaus: erstens in der Schaffung einer Wettbewerbsordnung durch den Staat (dieses Ziel stand für die „Ordo“-Liberalen im Vordergrund); zweitens in einem sozialen Ausgleich durch sozialpolitische Leistungen des Staates, wobei die sozialen Interventionen des Staates freilich dem Grundsatz der Marktkonformität unterworfen werden sollten (dieses Ziel bildete für Müller-Armack einen integralen Bestandteil der neuen Wirtschaftsordnung).

Bei der Sozialdemokratie und den Gewerkschaften stieß dieses Projekt jedoch auf entschiedene Ablehnung. Beide sahen darin eine Restauration des liberalen Kapitalismus. Stattdessen plädierten sie für eine Wirtschaftsordnung, die sie als „freiheitlichen Sozialismus“ bezeichneten. Auch ihr Projekt einer „Neuordnung der Wirtschaft“ (wie im Münchner Programm des DGB niedergelegt) verstanden sie als einen „dritten Weg“ zwischen Kapitalismus und Staatssozialismus.

---

<sup>15</sup> Vgl. Fußnote 3.

In betonter Distanz zur bürokratisch-zentralistischen Planwirtschaft sah das Konzept einen volkswirtschaftlichen Gesamtplan vor, der zwar zentral erstellt, aber dezentral und mit Mitteln moderner (sprich keynesianischer) Wirtschaftspolitik durchgesetzt werden sollte. Die indirekte Lenkung des Wirtschaftsprozesses (über Geld- und Fiskalpolitik) sowie die Ablehnung einer Sozialisierung der Gesamtproduktion waren die wesentlichen Differenzpunkte zur Wirtschaftsordnung der kommunistischen Zentralverwaltungswirtschaft. Schließlich stand die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung, die sowohl für sozialisierte wie für die nicht-sozialisierten Betriebe gelten sollte, in direktem Gegensatz zum Leitbild der kommunistischen Wirtschaftsordnung.

Wenn auch beiden Konzepten das Ziel der Begrenzung wirtschaftlicher Macht – einmal durch staatlich gesicherten Wettbewerb, ein andermal durch Arbeitnehmer-Mitbestimmung – gemeinsam war, waren die Positionen ihrer Protagonisten anfänglich unvereinbar. SPD und DGB prophezeiten dem Erhardschen „Experiment“ der Sozialen Marktwirtschaft ein baldiges und katastrophales Ende.<sup>16</sup> Die Entwicklung, wir wissen es, nahm einen anderen Verlauf: statt der Katastrophe bescherte sie das Wirtschaftswunder mit sukzessiver Vollbeschäftigung.

Im anderen Lager verfasste der Ordoliberal Franz Böhm 1951 eine umfangreiche Schrift gegen die Mitbestimmung, weil sie den Effekt einer „Verumständlichung der unternehmerischen Willensbildung“ (1951: 122) habe, welche insbesondere den „vom Pioniertrieb und den Wagemut beseelten Teil der Unternehmer“ (ebd.: 128) zügeln würde. Böhm sah in der von den Gewerkschaften angestrebten „Neuordnung der Wirtschaft“ mit dem Kernelement der Mitbestimmung eine Vermischung zweier Systeme, der liberalen Marktwirtschaft und zentralen Planwirtschaft. Die von ihm als „Planwirtschaft der leichten Hand“ bzw. „zentral gesteuerte Marktwirtschaft“ bezeichnete Hybridform hielt er wie die Mitbestimmung für „unausgereifte Ideen“, die mehr einer Doktrin als einer umfassenden Analyse geschuldet seien. Seine detaillierte Analyse der Auswirkungen der Mitbestimmung bilanzierte er in folgender Weise: „Das betriebliche Mitbestimmungsrecht als eine unternehmens- und ordnungsneutrale Einrichtung bietet der Arbeiterschaft nur geringfügige politische und soziale Vorteile, vermehrt die sozialen und politischen Spannungsmöglichkeiten innerhalb der Gesellschaft erheblich und hat in volkswirtschaftlicher Hinsicht fast nur ausgesprochen nachteilige Wirkungen. Es ist selbst im Fall optimalen Erfolges eine dürftige Einrichtung“ (ebd.: 164). Statt den „wirtschaftsdemokratischen Weg“ einzuschlagen, empfahl er, „die soziale Frage mit den Methoden einer *freiheitlichen Wirtschaftspolitik*, mit dem Ausbau einer echten *Wettbewerbsordnung*“ (ebd.: 249) zu lösen.

Gleichwohl entsprach es der Praxis der Sozialen Marktwirtschaft, in der Tarifautonomie und Sozialpartnerschaft komplementäre Einrichtungen zu sehen, die als Selbst-

---

<sup>16</sup> Der sozialdemokratische Wirtschaftspolitiker und damalige Wirtschaftsminister von Nordrhein-Westfalen, Prof. Nölting, hielt die Wiederherstellung einer funktionierenden kapitalistischen Wirtschaftsordnung für völlig illusionär.

verwaltungsorgane der Sozialpartner den Ausgleich sozialer Gegensätze selbst herbeiführen (so sinngemäß Adenauer in seiner ersten Regierungserklärung vom 20. September 1949<sup>17</sup>). Und wenn in der Folgezeit die sozialpolitischen Elemente eine weitaus stärkere Gewichtung erhielten, widersprachen dem die Väter der Sozialen Marktwirtschaft jedenfalls nicht explizit.

### **Anerkennung der Marktwirtschaft**

Als die Erfolge der Erhardschen Wirtschaftspolitik nicht mehr zu leugnen waren, haben ihre einstigen Gegner – Sozialdemokratie und Gewerkschaften – ihre programmatischen Positionen relativ früh revidiert: die SPD im Godesberger Programm von 1959, der DGB im Düsseldorfer Grundsatzprogramm von 1963. Beide Programme bekannten sich grundsätzlich zur Marktwirtschaft, orientierten sich jedoch am Leitbild einer „mixed economy“, das heißt einer Marktwirtschaft mit starkem öffentlichen Sektor und staatlicher Makrosteuerung. Der spätere sozialdemokratische Wirtschaftsminister der Großen Koalition (1966–69), Karl Schiller, prägte die Formel einer „Synthese von Freiburger Imperativ und Keynesianischer Botschaft“. Er meinte damit, dass der Staat nicht nur die wirtschaftspolitische Aufgabe einer Wettbewerbspolitik, als *Ordnungspolitik*, zu verfolgen habe, sondern auch verantwortlich sei für die makroökonomische Wirtschaftssteuerung, als *Prozesspolitik*.

Spätestens nach 1966 entwickelte sich die Wirtschaft dann tatsächlich in Richtung einer „mixed economy“ mit einem hohen Staatsanteil und keynesianischer Wirtschaftssteuerung unter privilegierter Beteiligung der großen Tarifverbände („Konzertierte Aktion“). Gewerkschaftsführer wurden ministrabel. Die Mitbestimmung fand durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (1972) und die Einführung der Unternehmensmitbestimmung in den Wirtschaftszweigen jenseits der Montanindustrie (1976) entscheidende Erweiterungen. Auch wenn das Mitbestimmungsgesetz von 1976 wegen der Quasi-Parität in den Aufsichtsräten den Gewerkschaften nur als verwässerte Variante der Montanmitbestimmung erschien, ging diese Entwicklung sicherlich weit über die Vorstellungen der Väter der Sozialen Marktwirtschaft hinaus.

Pragmatisch hatte sich der DGB mit der Sozialen Marktwirtschaft zwar schon früh arrangiert, aber noch nicht programmatisch. Selbst das jüngste, das Dresdner Programm von 1996 vermeidet den Begriff der Sozialen Marktwirtschaft – stattdessen ist von einer „sozial regulierten Marktwirtschaft“ die Rede. Wenn auch im Grundsatzprogramm die letzten Restvorstellungen einer Wirtschaftsordnung jenseits der Markt-

---

<sup>17</sup> „Die Bundesregierung steht auf dem Boden der Koalitionsfreiheit. Sie wird es den Verbänden überlassen, alles das in freier Selbstverwaltung zu tun, was den wirtschaftlichen und sozialen Interessen förderlich ist und was einer weiteren Verständigung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern dient. Ein verständiger Ausgleich sozialer Gegensätze ist eine unumgängliche Voraussetzung für den Aufstieg unseres Volkes.“ (Konrad Adenauer in: Deutscher Bundestag, Stenographische Berichte, 20. September 1949, S. 26)

wirtschaft getilgt sind, wollen die Gewerkschaften keine „Marktwirtschaft pur“, sondern eben eine „sozial regulierte“.

### **Ideologischer Seitenwechsel**

Es waren eher die Bedrohung des rheinischen Kapitalismus und der globale Siegeszug eines Finanzmarkt-Kapitalismus anglo-amerikanischer Prägung, verbunden mit der ideologischen Gloriole eines Marktliberalismus á la Hayek und Friedman, die die Gewerkschaften als Parteigänger der Sozialen Marktwirtschaft auf den Plan riefen. SPD und Gewerkschaften verteidigen heute gemeinsam das „Soziale“ der Marktwirtschaft gegen die neuen Neoliberalen (nicht zu verwechseln mit den Neoliberalen der vierziger und fünfziger Jahre), die sich Hayeks abschätzig Charakterisierung des Wortes „sozial“ als eines „Wieselworts“ obstinat zu Eigen machen. Gegenüber dem Sozialen halten sie es lieber mit der individuellen wirtschaftlichen Freiheit und der ökonomischen Effizienz, denen sie absolute Priorität einräumen.

Der Unschärfe des Begriffs verdankt die Soziale Marktwirtschaft eine konzeptionelle Offenheit und Reformfähigkeit, die auch den Streit der Parteien um das Erhardsche Erbe bestimmt. Die einen beharren auf der Grundidee, dass der Markt bereits in sich sozial sei, wenn nur der Wettbewerb institutionell gesichert werde (so etwa die „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“). Die anderen wollen der Konzeption der sozialpflichtigen Marktwirtschaft nachträglich noch so manche kollektivistische Einrichtung einverleiben.

So hat etwa der Vorsitzende der IG Bergbau, Chemie, Energie, Hubertus Schmoldt, als einer der ersten Gewerkschaftsführer bei verschiedenen Gelegenheiten, quasi unter der Hand, die Mitbestimmung zum „konstitutiven Element der Sozialen Marktwirtschaft“ (ifo-Schnelldienst 22/2004: 3) erklärt. Ebenso gerade heraus apostrophierte die Kanzlerin Angela Merkel als Festrednerin auf der DGB-Jubiläumsveranstaltung „30 Jahre Mitbestimmungsgesetz“ die Mitbestimmung als „eine große Errungenschaft“ und als „ein nicht wegzudenkender Teil unserer Sozialen Marktwirtschaft“ (Hans-Böckler-Stiftung 2006: 22). Haben wir es hier nur mit formelhaften Beschwörungen zu tun?

Im Lichte der historischen Entwicklung und der Gestaltungsoffenheit der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft erfolgt dieser doppelte „Seitenwechsel“ von Gewerkschaften einerseits und der Partei der Sozialen Marktwirtschaft andererseits nicht völlig unerwartet, auch wenn er noch einer ordnungspolitischen Begründung entbehrt. Eine solche scheint indessen geboten, wenn man in Erinnerung ruft, dass die Mitbestimmung den einen als Hebel zum Sozialismus dienen sollte und den anderen als systemfremde Institution galt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die Gewerkschaften der Mitbestimmung in ihrer Programmatik folgende Aufgaben zgedacht: Sie sollte (1) die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an den sie betreffenden Entscheidungen beteiligen, (2) die Gleichberechtigung der Wirtschaftsfaktoren Kapital und Arbeit herbeiführen, (3) die wirt-

schaftliche Macht der gesellschaftlichen Kontrolle unterwerfen und (4) einen Reformschritt auf dem Weg zu einer sozialistischen Wirtschaftsordnung darstellen. Zumindest die letzte Aufgabe hat der DGB stillschweigend gestrichen, ohne aber an ihre Stelle eine neue ordnungspolitische Zielbestimmung zu formulieren.

### **Ordnungspolitische Einordnung**

Im Gegensatz zur Tarifautonomie zählt die Mitbestimmung nicht zu den durch das Grundgesetz geschützten Rechtsgütern. Unter Bezugnahme auf Artikel 1 hat Wolfgang Däubler (1973) in einer umfassenden Schrift die Mitbestimmung als ein „universelles Recht auf Teilhabe der Betroffenen an den für sie relevanten Entscheidungen“ (ebd.: 173) aus der Menschenwürde abgeleitet. Die herrschende Meinung unter den Juristen hat er damit freilich nicht beeinflussen können.

Einen ersten ordnungspolitischen Versuch, die Mitbestimmung in das marktwirtschaftliche System zu integrieren, lieferte das sog. Biedenkopf-Gutachten von 1970 (Biedenkopf I: Teil IV A), dessen Empfehlungen maßgeblich für die Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 wurden. Darin findet sich eine ausführliche *nicht-ökonomische* Begründung, die die Mitbestimmung aus dem besonderen Charakter des Arbeitsverhältnisses und dem Beitrag der Organisationsmitglieder zum gemeinsamen Erfolg rechtfertigt. Wenn auch analytisch nicht immer trennscharf, hat die Kommission den Anspruch auf Mitbestimmung abgeleitet *einerseits* aus der durch den Arbeitsvertrag begründeten „organisatorischen Eingliederung des Arbeitnehmers in den Betrieb“ sowie der „damit verbundenen, dem Arbeitsverhältnis eigenen Autoritätsbeziehung“, *andererseits* aus dem Beitrag, den die Arbeitnehmer im Rahmen des Unternehmens „zur Verwirklichung des Zwecks der Organisation entsprechend der unternehmerischen Planung und unter einheitlicher Organisationsgewalt“ leisten (ebd.: 56). Dem schließt sich der Hinweis an, dass es sich bei der Mitbestimmung im Unternehmen um eine charakteristische Bewältigung des Abhängigkeitsproblems handele, „um eine spezifische Einstellung zum Problem der Organisations- und Leitungsgewalt gegenüber Menschen, eine Sensibilität gegenüber organisatorischen Abhängigkeiten“ (ebd.: 57). Erst nach dieser ordnungspolitischen Rechtfertigung der Mitbestimmung werden die ökonomischen Effekte der Mitbestimmung behandelt.

Die 35 Jahre später von der Bundesregierung eingesetzte Biedenkopf-Kommission „zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung“ erinnert in ihrem 2006 vorgelegten Bericht zwar an diese Argumentation (Biedenkopf II: 8) und hebt hervor, dass der Gesetzgeber „die Mitbestimmung 1976 nicht mit dem primären Ziel einer Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen eingeführt (hat), sondern zur Gewährleistung der Rechte der Belegschaften großer Unternehmen auf wirksame Beteiligung an sie betreffende Entscheidungen“ (ebd.: 13). Gleichwohl fokussiert der Bericht auf die betriebswirtschaftlichen Funktionen der Mitbestimmung. Warum der ökonomische Begründungsimperialismus auch hier obsiegte, lag einmal an dem Auftrag, „die Stärken und Schwächen der deutschen Unternehmens-



mitbestimmung, insbesondere vor dem Hintergrund europäischer und globaler Anforderungen (zu) bewerten“ (ebd.: 5), ein andermal an der paritätischen Besetzung der Kommission mit Vertretern der Konfliktparteien, von deren Zustimmung die Empfehlungen abhängig gemacht wurden. In der ersten Biedenkopf-Kommission hatten die Vertreter von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften mit gutem Grund nur beratende Funktionen; denn, wie sich zeigte, waren beide Parteien mit dem auf dieser Grundlage verabschiedeten Mitbestimmungsgesetz seinerzeit überhaupt nicht einverstanden.

Dies bestätigt eine alte Erfahrung: Der Staat kann die Etablierung stabiler und dauerhafter Institutionen der Konfliktregulierung zwischen Kapital und Arbeit nicht von der Zustimmung der Konfliktparteien abhängig machen, er muss zu ihnen eine gewisse Äquidistanz wahren. Das heißt: der Gesetzgeber muss etwas „Drittes“ schaffen – eine intermediäre Institution, deren Konstruktionsprinzip die Vermittlung der Interessen beider Seiten ist. Charakteristisch dafür sind gesetzliche Regelungen, welche der einen Seite tendenziell ein „Zuviel“, der anderen tendenziell ein „Zuwenig“ an Rechten und Zugeständnissen enthalten, aber mit denen sich beide Parteien letztlich arrangieren müssen.

### **Ein normatives Modell**

Die theoretische Anstrengung, die Mitbestimmung in das Zielsystem der Wirtschaftsordnung einer Sozialen Marktwirtschaft zu integrieren, wurde bislang von beiden Seiten nicht unternommen. Solange die Mitbestimmung nur deklamatorisch zum integralen Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft erklärt wird und ihre positiven ökonomischen Effekte („Standortvorteil“) durchdekliniert werden, bleibt die Zukunftsfähigkeit der Mitbestimmung äußerst fragil. Es kommt darauf an, sie in der marktwirtschaftlichen Ordnung normativ zu verankern.

Ein Ausgangspunkt dafür wäre, dass in einer demokratischen Bürgergesellschaft die Wirtschaftsordnung nicht nur dem *Effizienzprinzip* – also der optimalen Faktorallokation, der Innovationsfähigkeit, der Produktivität und dem Wachstum – dienen darf, sondern dass aus den sozialen und politischen Bürgerrechten weitere, dem *Demokratieprinzip* verpflichtete Ziele abzuleiten sind, die als gleichwertige und sich gegenseitig ergänzende zu behandeln wären. Ein Vorschlag dazu wird im Folgenden unterbreitet (vgl. die nachstehende Übersicht).

## Ziele der Wirtschaftsordnung demokratischer Gesellschaften

(„Sozial-ökologische Marktwirtschaft“)

### I. Wirtschaftliche Dimensionen

#### **1. ökonomische Effizienz**

(Produktivität, Innovation, Wachstum)

#### **2. soziale Sicherung, Wohlstand**

(Verteilung, soziale Gerechtigkeit)

### II. Gesellschaftliche und politische Dimensionen

#### **3. soziale Integration**

#### **4. demokratische Teilhabe**

### III. Ökologische Dimension

#### **5. Nachhaltigkeit**

Schauen wir diese fünf Ziele etwas genauer an, dann zeigt sich, dass bereits die ursprüngliche Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft die ersten beiden, ökonomische Effizienz und soziale Sicherung (bei Erhard hieß dies noch: „Wohlstand für alle“), als gleichwertige Ziele ausweist. Deren Vereinbarkeit stellen aber heute insbesondere die „Marktradikalen“ und „Markttheologen“ des Neoliberalismus in Frage. Den Postulaten der wirtschaftlichen Freiheit und der ökonomischen Leistungsfähigkeit ordnen sie alles andere als nachrangige Ziele unter.

Kein Zielkonflikt besteht zwischen sozialer Sicherung und sozialer Integration. Wird der „Wohlstand für alle“ ernsthaft angestrebt, dann fördert dies natürlich den gesellschaftlichen Zusammenhalt und wirkt der Marginalisierung von Bevölkerungsgruppen und möglichen Spaltungen der Gesellschaft entgegen.<sup>18</sup> Eine weitere Stütze findet die soziale Integration in der demokratischen Teilhabe im Arbeits- und Wirtschaftsleben durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer an Entscheidungen über die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, sei es durch direkte Partizipation („Mitbestimmung in der ersten Person“), gewählte Vertreter oder durch ihre Gewerkschaften. Und Nachhaltigkeit schließlich gilt, nach der ökologischen Wende, als ein allgemeines, ja global anerkanntes Ziel wirtschaftlichen Handelns, wenn auch die

<sup>18</sup> Ein Schlaglicht auf den prekären Status der sozialen Integration in Deutschland werfen die aktuellen politischen Debatten und Talkshows über Themen wie Gerechtigkeitslücke, „Neid-diskussion“, schrumpfende Mittelschicht, Harz IV, Mindestlohn, Wahlenthaltung, linke Protestpartei etc.

praktische Umsetzung immer wieder heftige politische Auseinandersetzungen erzeugt.

Es sollte kein Zweifel darüber bestehen, dass Gewerkschaften, Tarifautonomie und Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Marktwirtschaft eine wichtige Rolle spielen, auch wenn dies im Widerspruch zu jenen neoliberalen Markttheoretikern steht, die Tarifverträge und mitbestimmte Betriebs- und Unternehmensführung als ineffizient bewerten, weil durch sie Lohnkartelle errichtet und wirtschaftliche Entscheidungen verzögert werden. Unklug und kurzschlüssig erscheint es, wenn die Gewerkschaften heute den Spieß einfach umzudrehen versuchen und gleichfalls effizienztheoretisch argumentieren, das heißt als komparativen Standortvorteil herausstreichen, was ihre Gegner als Handicap im internationalen Konkurrenzkampf brandmarken.

Der bürgerrechtliche Gehalt einer Wirtschaftsordnung verlangt nach einer *demokratiethoretischen* Perspektive, in der die Gewerkschaften und die von ihnen getragenen Institutionen aktive Funktionen für die soziale Integration und demokratische Teilhabe der Arbeitnehmer erfüllen. Sie bedienen maßgebende Stellschrauben für den gesellschaftlichen Grundkonsens. Und von diesem hängt letzten Endes auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ab. Denn manifester gesellschaftlicher Dissens und soziale Desintegration, gar bürgerkriegsähnliche Arbeitskämpfe würden nicht nur die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erschüttern, sondern auch die Wirtschaft selbst schwächen.

Mitbestimmung ist kein betriebswirtschaftliches Schmiermittel, schon gar keine Magd der ökonomischen Effizienz. Wird sie intelligent genutzt, kann sie freilich zur verbesserten Leistungsbilanz beitragen, wenn sie bei den mitbestimmenden Menschen Vertrauen, Loyalität und Engagement (statt Misstrauen, Mobbing und innere Kündigung) zu erzeugen vermag. Im internationalen Vergleich wird unter den Leistungsfaktoren der deutschen Wirtschaft immer wieder die qualifizierte, zuverlässige und motivierte Arbeitnehmerschaft hervorgehoben – verschwiegen wird dabei freilich, dass diese auch ein Produkt mitbestimmter Betriebs- und konsensueller Sozialverfassung ist. Das eine ist ohne das andere schwer zu haben. Sollte es einen besseren Grund geben, der Mitbestimmung in der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft einen normativen Ort zuzuweisen – und damit ihre historische und ideengeschichtliche Odyssee (vorläufig) zu beenden?

## Literatur

- Artus, I. et al. (2001): Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 2. Opladen: Leske & Budrich.
- Biedenkopf I (1970): „Mitbestimmung im Unternehmen“. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. BT-Drucksache VI/334.
- Biedenkopf II (2006): Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung. Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission.
- Böhm, F. (1951): Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer im Betrieb. In: ORDO. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 4: 21-250.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München; Mering: Hampp.
- Bosch, A. et al. (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Bd 1. Opladen: Leske & Budrich.
- Brigl-Matthiaß, K. (1978, zuerst: 1926): Das Betriebsräteproblem. *Reprint*: Berlin: Olle & Wolter.
- Däubler, W. (1973): Das Grundrecht auf Mitbestimmung. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Enderle, A. et al. (1932/1967): Das rote Gewerkschaftsbuch. Frankfurt/M.: Verlag Neue Kritik.
- Freese, H. (1909): Die konstitutionelle Fabrik. Jena: Fischer.
- Girndt, C. (2004): Planspiele zur Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung. In: Mitbestimmung 50 (1/2): 50-53.
- Hans-Böckler-Stiftung (2006): Mehr Demokratie in der Wirtschaft. Dokumentation der Jubiläumsveranstaltung vom 30.8.2006 – 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz von 1976.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München; Mering: Hampp.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen 5 (1): 76-100.
- Lauschke, K. (2007): Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989. Essen: Klartext.
- Müller-Armack, A. (1956): Soziale Marktwirtschaft In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 9. Stuttgart et al.: 390-392.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Mitbestimmung als kollektiver Lernprozeß. Versuch über die Betriebsverfassung. In: Rudolph K./Wickert C. (Hrsg.), Geschichte als Möglichkeit. Über die Chancen von Demokratie. Festschrift für Helga Grebing. Essen: Klartext. 42-54.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 5 (4): 363-387.
- Naphtali, F. (Hrsg.) (1928/1966): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Neuloh, O. (1956) Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung. Tübingen: Mohr.
- Schönhoven, K. (1987): Die deutschen Gewerkschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Teuteberg, H.-J. (1961): Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts. Tübingen: Mohr.



# Merkwürdigkeiten im Streit um die Unternehmensmitbestimmung

*Dieter Sadowski*

## **1. Der plötzliche Umschwung von der Wert- zur Geringschätzung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat**

Wir befinden uns in einer seltsamen, schwer verständlichen Situation. Während im Jahr 1998 die Kommission Mitbestimmung in ihrem Abschlussbericht ein von Arbeitgebern und Gewerkschaften weithin geteiltes positives Votum zur Mitbestimmung in Betrieben und in Aufsichtsräten abgegeben hat, und zwar informiert nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern auch durch eine Reihe wissenschaftlicher Gutachten, haben nur sechs Jahre später die Mitglieder der zweiten Biedenkopf-Kommission – wobei es sich zum Teil um dieselben Personen handelte – keine gemeinsame Würdigung oder auch gemeinsame Empfehlungen mehr zu Stande gebracht. Der Wind hat so sehr gedreht, dass heute seriöse Wissenschaftler, wie sie sich im Kronberger Kreis zusammengefunden haben, ein von ihnen selbst so genanntes „freiheitliches Modell der Unternehmensmitbestimmung“ propagieren können, das ganz einfach zu charakterisieren ist: *„Konkret überlässt ein freiheitliches Modell der Unternehmensmitbestimmung es den Anteilseignern, ob und in welcher Form sie eine überbetriebliche Arbeitnehmermitbestimmung anstreben“* (Kronberger Kreis 2007: Zf. 38, 50). Dieser Vorschlag geht noch weiter als derjenige der Kommission Mitbestimmung, die 2004 von BDA und BDI aus Unternehmen, deren Verbänden sowie mehreren Arbeitsrechtlern aus Universitäten gebildet worden war und die im wesentlichen eine gesetzliche Öffnung der Mitbestimmungsquoten für Vereinbarungslösungen vorsah, wobei die Drittelparität als gesetzliche Auffanglösung dienen sollte.

Verhandlungen mit mehr oder weniger einschneidenden gesetzlichen Ersatzlösungen, das scheint nicht nur für die Europäische Aktiengesellschaft oder bei grenzüberschreitenden Fusionen von Unternehmen aus Ländern mit unterschiedlichen Arbeitnehmerpartizipationsrechten, sondern nun auch in der nationalen Rechtspolitik der Stein der Weisen zu sein.

Wie ist diese radikale Wende im rechtspolitischen Diskurs innerhalb von nur sechs bis neun Jahren zu erklären? Hat sich die Wirklichkeit der Unternehmen in dieser Zeit so sehr verändert, fegt die Internationalisierung des Wettbewerbs der Unternehmen arbeitsrechtliche Regimedifferenzen einfach hinweg? Die Einsicht, dass Effektivität und Legitimität des Rechts auseinanderfallen können, hat Hansjörg Weitbrecht (1969) schon vor vier Jahrzehnten in seiner Dissertationsschrift scharfsinnig entfaltet und auf die Tarifautonomie angewandt. Diese Spannung ist das Thema dieses Beitrages.

## **2. Erklärt eine neue Realität den eklatanten Sinneswandel?**

In der Tat hat die Welt sich verändert. Crane und Schaede (2005) zeigen, dass die *Bankenrepräsentanz* in Aufsichtsräten in den neunziger Jahren rapide zurückgegangen ist. Während Anfang der neunziger Jahre in 4% der Aufsichtsräte kein Banker vertreten war, in 40% dagegen sogar „drei oder mehr“, gab es 2001 in 28% der deutschen Aktiengesellschaften keinen Banker mehr und „drei oder mehr“ Banker in nur 8% der Aufsichtsräte. Finanzierung und Corporate Governance haben sich dem angelsächsischen Modell innerhalb von 10 Jahren sichtlich genähert. Dieselben Entwicklungskräfte – globale Finanzmärkte, harmonisierende Gesetzgebung in der Europäischen Union, interner politischer Druck – könnten auch die Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten unter Druck setzen. Solcher Wettbewerbsdruck ist gewiss nicht neu für die deutschen Unternehmen (vgl. Weitbrecht 1991), weshalb die Wende in der Einschätzung der Mitbestimmung so wohl nicht erklärt werden kann.

Für die weiteren Überlegungen sind aus der Sicht des Ökonomen zwei Dinge konjunkturzyklusunabhängig festzuhalten:

Erstens. Unternehmen bestehen aus Sach- und Humankapital. Viele Arbeitnehmer investieren durch Bildungsanstrengungen und Verzichtentscheidungen ganz spezifisch in ihr Unternehmen und können diese Investitionen nicht auf den Markt tragen und dort amortisieren. Um die Investitionsbereitschaft der „Humankapitalisten“ zu erhalten, bedarf es eines Anlegerschutzes für sie, so wie selbstverständlich auch die Interessen von Aktionären geschützt werden müssen, soll der Kapitalmarkt funktionsfähig sein. Mitbestimmung kann als ein Versuch eines solchen Anlegerschutzes verstanden werden.

Zweitens. Aufsichtsräte haben zwei Funktionen. Zum einen nehmen sie beratend und teilweise auch mitentscheidend, bei der Bestellung des Vorstandes oder bei zustimmungspflichtigen Geschäften, am Unternehmensmanagement teil; zum anderen sollen sie den Vorstand kontrollieren. Es ist offensichtlich, dass diese beiden Aufgaben in Widerstreit miteinander treten können, ja im Allgemeinen Spannungen erzeugen werden.

## **3. Hat sich unsere Kenntnis über die Realität der Mitbestimmung radikal geändert?**

Vielleicht hat sich aber auch weniger die Realität geändert als vielmehr unser Wissen über diese Realität. Ist die Wissenschaft, die bis dato ambivalente, wenn nicht widersprüchliche Ergebnisse zur Effizienz der Mitbestimmung erbracht hat, eindeutiger geworden, und können nun deren wettbewerbsbeeinträchtigenden Folgen dingfest gemacht werden?

Den Stand unseres empirischen Wissens möchte ich in der gebotenen Kürze anhand dreier Studien skizzieren.

### 3.1 Die Konsequenzen des Mitbestimmungsgesetzes

In einer Längsschnittstudie haben Kraft und Ugarkovic (2006) die Konsequenzen der 1976 durch das Mitbestimmungsgesetz erzwungenen Erhöhung der Arbeitnehmerrepräsentation in Aufsichtsräten für die Eigenkapitalrentabilität der Unternehmen untersucht. Sie vergleichen mitbestimmte und nicht mitbestimmte Firmen vor und nach dem Gesetz und stellen also auf den Vergleich von Änderungen ab. Im Ergebnis halten sie fest, „[...] dass wir keine empirische Evidenz für die populäre Hypothese finden, dass die Erweiterung der gesetzlichen Mitbestimmung die Kapitalrendite negativ beeinflusst hat“.

Renaud (2006) kommt mit einem ähnlichen Untersuchungsdesign sogar zu dem Schluss, dass die erzwungene Quasi-Parität die Gewinne langfristig erhöht hat.

### 3.2 Mitbestimmungsintensität und Shareholder Value

Im Journal of Financial Economics haben Fauver und Fuerst (2006) untersucht, wie sich unterschiedliche Mitbestimmungsintensitäten – von Null bis „über-paritätisch“ – in den Aufsichtsräten auf den Börsenwert der Unternehmen im Jahr 2003 ausgewirkt haben. Von den betrachteten 786 Unternehmen hatten 400 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. 146 Unternehmen hatten eine höhere als die gesetzlich erforderliche Arbeitnehmerrepräsentation. Unter den 88 Firmen mit weniger als 500 Beschäftigten betrug der durchschnittliche Anteil der Arbeitnehmer 33%, unter den 23 Unternehmen mit 500 bis 2000 Beschäftigten betrug er 42%, unter den 35 Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten schließlich 55% (Median).

Fauver und Fuerst stellen nicht nur fest, dass die durch die Arbeitnehmerrepräsentanten erhöhte Kontrollqualität den Unternehmenswert deutlich erhöht, sondern auch, dass mit steigendem Mitbestimmungsgrad erhöhte Dividenden ausgezahlt werden, dass die Eigentümer dem Management gegenüber durch die erhöhte Mitbestimmung also *gestärkt* werden. Insbesondere in Branchen mit komplexen Produkten (Logistik, Computer, Pharmazie etwa) sei mit einer stärker als drittelparitätischen Mitbestimmung ein höherer Börsenwert zu erzielen. Wo die Mitbestimmung über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgeht, sind also die positiven Effekte stärker – wie es das Coase-Theorem erwarten lässt.

Als eine wichtige Einschränkung dieser Ergebnisse ist jedoch festzuhalten, dass für Gewerkschaftsvertreter in Aufsichtsräten diese positiven Zusammenhänge nicht ermittelt wurden! Für Gewerkschaftsfunktionäre im Aufsichtsrat haben Werner und Zimmermann (2005) schon einen negativen Effekt auf die Beschäftigungsdynamik in Unternehmen festgestellt. Es könnte also sein, dass die betriebswirtschaftlichen Vorteile der Mitbestimmung zumindest kurzfristig von Outsidern mit bezahlt werden.



### **3.3 Größe des Aufsichtsrates und Produktivitätswachstum**

Weil die Größe des Aufsichtsrates so oft so heiß diskutiert wird – auch und gerade im Hinblick auf die neuen europäischen Lösungen – möchte ich das Ergebnis einer Studie von 841 deutschen Industrieunternehmen für die Jahre 1986 bis 1996 an den Schluss dieser kleinen Auswahl stellen. Größere Aufsichtsräte hatten danach keinen negativen Einfluss auf das Produktivitätswachstum der Unternehmen (Köke 2002).

Diese Befunde sind nach den Regeln der Kunst erhoben worden und belastbar. Sie repräsentieren den Stand unseres heutigen Wissens – aber sie spielen im rechtspolitischen Diskurs keine Rolle – und sie stehen diametral dem eingangs zitierten plötzlichen Wandel zur Geringschätzung der Mitbestimmung entgegen.

### **4. Zur Differenz von realen und gefühlten Rechtsfolgen**

Worauf gründen dann aber die Meinungen, auch die herrschenden Meinungen? Das ist mehr eine Frage an den Sozial- oder Politikwissenschaftler als an den Wirtschaftswissenschaftler. Zachert (2007) hat sich an dem schwierigen Verhältnis von Arbeitsrechtsdiskurs und Rechtsempirie jüngst versucht, und auch für den Kündigungsschutz festgehalten, dass die empirischen Forschungsbefunde auf die rechtswissenschaftliche Debatte nur einen geringen Einfluss hätten, dass dagegen ‚gefühltes und gelebtes Arbeitsrecht‘ ein eigenes Gewicht hätten und es möglich machten, bestimmte Positionen gegen eindeutige quantitative Ergebnisse der Empirie weitgehend zu immunisieren oder zu entwerten. Ideologische Debatten spielen naturgemäß in der Arbeitsrechtspolitik eine große Rolle.

Fiss und Zajac (2004) haben untersucht, wovon es abhing, ob sich deutsche Unternehmen dem Shareholder Value-Modell verschrieben haben, nachdem Schrempf Mitte der neunziger Jahre noch von der Mitbestimmung als einem Segen gesprochen hatte. Wenn Vorstandsvorsitzende Ökonomie oder Jura studiert hatten, so das Ergebnis, war dies deutlich wahrscheinlicher als in anderen Fällen – was zeigt, dass die mentalen Modelle und normativen Überzeugungen des Führungskräftenachwuchses, den wir in Universitäten und Unternehmen heranbilden, folgenreich sind – und deswegen mit Bedacht und verantwortungsbewusst geprägt werden sollten. Hansjörg Weitbrecht war sich der normativen Konsequenzen von Theorien und Weltbildern in seiner praktischen Verantwortung in Unternehmen und in der Deutschen Sektion der International Industrial Relations Association sichtlich bewusst, und er hat sie in seinen Schriften erörtert (etwa: Weitbrecht/Fischer 1995).

## **5. Merkmale für einen aufgeklärten rechtspolitischen Diskurs**

Wer über angemessene Regulierungen nachdenkt, sollte zwei Arten von Rechtsfolgen unterscheiden: Manche Rechtsregeln schränken Verhaltensspielräume ein, andere konstituieren sie erst („enabling law“).

Von den radikalen Deregulierungsempfehlungen, welche z.B. die OECD 1994 propagiert hat, distanziert sie sich inzwischen selbst sehr deutlich, nicht zuletzt, weil ganz unterschiedliche, auch nichtangelsächsische institutionelle Arrangements zu niedriger Arbeitslosigkeit geführt haben und weil mittlerweile anerkannt werden muss, dass die Institutionen des Arbeitsmarktes ohne eindeutigen Zusammenhang mit makroökonomischen Phänomenen sind. Blanchard (2007) fasst einen internationalen Vergleich unseres Wissen auf der Basis internationaler Vergleiche so zusammen: die Funktionsweise der Arbeitsmärkte hänge nicht so sehr von der formalen Rechtsordnung ab, sondern „vom Grad des Vertrauens zwischen den Sozialpartnern – den Arbeitnehmern, den Unternehmen und dem Staat“.

Was nun die unbestritten wettbewerbsfähigen Unternehmen in Deutschland angeht, so gibt eine neue Arbeit von Freeman et al. (2007) Aufschlüsse über funktionsfähige Arbeitsbeziehungen in Unternehmen. Die Studie betrachtet den Zusammenhang von Personalpraktiken, Arbeitnehmereinstellungen und Leistungsergebnissen zwischen den Töchtern eines einzigen multinationalen Unternehmens. Deutsche Arbeitnehmer beurteilten im Vergleich mit den europäischen und amerikanischen Wettbewerbern die Arbeitsbeziehungen besser als alle anderen, und gleichzeitig äußerten sie auch eine weit überdurchschnittliche Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben, hart zu arbeiten und Innovationen mitzumachen.

Die aktuelle Diskussion um die Reform der Unternehmensmitbestimmung krankt daran, dass empirisches Wissen nicht zur Kenntnis genommen wird und dass haltlose Behauptungen oder Meinungen über die Folgen des Mitbestimmungsrechts seit 1998 sich der Köpfe vieler Akteure bemächtigt haben. Die Welt hat sich gewiss nicht in den letzten neun Jahren so radikal geändert, dass ein ganz neues Paradigma der Unternehmensführung gefunden werden musste, das des Shareholder Values, aber im Zuge des europäischen Integrationsprozesses sind wohl Anpassungen unvermeidlich. Die Ergebnisse der Verhandlungen darüber werden die veränderte Verhandlungsmacht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern widerspiegeln, und zwar selbst dann, wenn dies mit Effizienzeinbußen verbunden wäre. Auch dies eine Erkenntnis, die Weitbrecht (1974) schon früh formuliert hat.

In Jürgens et al. (2007) gibt es eine Reihe von Belegen und Überlegungen dafür, dass hybride institutionelle Arrangements der Corporate Governance nicht nur überlebensfähig, sondern auch erfolgreich sein können. Vielleicht ist die In-sich-Stimmigkeit von Systemen eher eine ästhetische Kategorie, der pragmatische Kompromiss dagegen ein Mittel erfolgreicher Praxis – und darauf kommt es in den Unternehmen ja vor allem an!

## Literatur

- Crane, D.B./Schade, U. (2005): Functional change and bank strategy in German corporate governance. In: *International Review of Law and Economics* 25: 513-540.
- Fauver, L./Fuerst, M. E. (2006): Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. In: *Journal of Financial Economics* 82: 673-710.
- Fiss, P. C./Zajac, E. J. (2006): The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. In: *Academy of Management Journal* 49: 1173-1193.
- Freeman, R. (2007): Labor market institutions around the world. NBER Working Paper No. 13242.
- Freeman, R. et al. (2007): The same yet different: Worker reports on labour practices and outcomes in a single firm across countries. NBER Working Paper No. 13233, July.
- Jürgens, U. et al. (Hrsg.) (2007): *Perspektiven der Corporate Governance*. Baden-Baden: Nomos.
- Köke, J. (2002): *Corporate Governance in Germany – An empirical investigation*. Heidelberg; New York: Physica Verlag.
- Kraft, K./Ugarkovic, M. (2006): Gesetzliche Mitbestimmung und Kapitalrendite. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 226: 588-604.
- Kronberger Kreis (2007) *Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang*. Berlin: Stiftung Marktwirtschaft.
- Renaud, S. (2006): Dynamic efficiency of supervisory board – Codetermination in Germany. Ms. Universität Jena, November.
- Weitbrecht, H. (1969): *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weitbrecht, H. (1974): Das Machtproblem in Tarifverhandlungen. In: *Soziale Welt* 25 (2).
- Weitbrecht, H. (1991): Industrial Relations in the European Environment – A Management Perspective. In: Sadowski, D./Jacobi, O. (Hrsg.), *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-Baden: Nomos.
- Weitbrecht, H./Fischer, S. (1995): Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations in Germany. In: *Industrielle Beziehungen* 2 (4).
- Werner, J.-R./Zimmermann, J. (2005): Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten. In: *Industrielle Beziehungen* 12: 339-354.
- Zachert, U. (2007): Der Arbeitsrechtsdiskurs und die Rechtsempirie – Ein schwieriges Verhältnis. In: *WSI-Mitteilungen* 60: 421-442.

# Renaissance von Berufsverbänden? Bedingungen, Ziele und Folgen

*Berndt Keller*

## 1. Einleitung und Problemstellung

Seit einigen Jahren beobachten wir eine unerwartete Zunahme des Einflusses von Berufs- und Standesverbänden. Die Unabhängige Flugbegleiterorganisation (Ufo), die Gewerkschaft der Flugsicherung (GdF), die Vereinigung Cockpit (VC), der Verband der angestellten und beamteten Ärztinnen und Ärzte Deutschlands (Marburger Bund) und die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) sind die prominenten Beispiele einer „neuen Unübersichtlichkeit“.

Die etablierten Konstellationen der Interessenvertretung verändern sich durch diese unerwartete Renaissance von Berufsverbänden bzw. -gewerkschaften. Die forschungsleitende Fragestellung lautet, ob ihr Einfluss tatsächlich zunehmen wird bzw. ob sie die Funktions-, insbesondere die Stabilitätsbedingungen des Systems der Arbeitsbeziehungen nachhaltig verändern. Wir unterscheiden explizit mehrere Dimensionen dieser Fragestellung: Wir behandeln zunächst die vor allem organisatorischen und organisationstheoretischen Bedingungen und Voraussetzungen (Kap. 2), anschließend die mittel- und langfristigen Ziele (Kap. 3) sowie Folgen und Konsequenzen (Kap. 4), bevor wir einige vorläufige Schlussfolgerungen ziehen (Kap. 5). – In methodischer Hinsicht verdeutlichen wir in der frühen Phase der Erforschung dieser Zusammenhänge die formulierten Hypothesen durch die kursorische Evidenz der vorliegenden Beispiele. In methodologischer Sicht nutzen wir das RC-Paradigma (Coleman 1990) in einer „weichen“ Variante, in der vor allem korporative Akteure, deren unterschiedliche Interessen, Handlungsoptionen und Ziele im Mittelpunkt stehen.

## 2. Bedingungen und Voraussetzungen

Bei Industriegewerkschaften sollen Kriterien wie Beruf, Status, Qualifikation, Betriebszugehörigkeit, politische Einstellung oder Religion der Arbeitnehmer keine Bedeutung haben („ein Betrieb, eine Gewerkschaft“). Falls dieses Organisationsprinzip in reiner Form realisiert ist, können konkurrierende Gewerkschaften ex definitione nicht vorkommen, Verbandssystem und Kollektivverhandlungen sind hochgradig zentralisiert. Trotz der weitgehenden Dominanz dieses Prinzips bestanden stets auch andere, u.a. berufsständisch orientierte Verbände (wie die Deutsche Angestelltengewerkschaft – DAG bis zum Zusammenschluss mit anderen zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di, die Mitgliedsorganisationen des Deutschen Beamtenbundes – DBB, die im Christlichen Gewerkschaftsbund – CGB zusammengeschlossenen Verbände oder die Union der Leitenden Angestellten – ULA). Ihre Aktionen waren früher allerdings seltener, nicht unabhängig von anderen Gewerkschaften und daher

weniger auffällig als dies seit einigen Jahren der Fall ist. Daher blieben die Konsequenzen dieses „Koalitionspluralismus“ in der wissenschaftlichen Analyse weitgehend unbeachtet.

Die Handlungs- bzw. Organisationsfähigkeit von Verbänden, welche ihr strategisches Potenzial bestimmt, stellt ein grundlegendes, mehrdimensionales Problem dar: Rekrutierung und Bindung von Mitgliedern, Aggregation und Vereinheitlichung von Interessen sowie Vertretung und Durchsetzung dieser Interessen gegenüber externen Akteuren (Traxler 1999, Traxler et al. 2001, Kittel 2003).

## **2.1 Rekrutierung von Mitgliedern**

Die neuere Verbandsforschung bzw. die Neue Politische Ökonomie betonen die Bedeutung der Gruppengröße für die Organisationsfähigkeit. Die Theorie des kollektiven Handelns zeigt, dass im Gegensatz zu den Annahmen der älteren Pluralismustheorien die Interessen kleiner, homogener Gruppen leichter zu organisieren sind als die großer Gruppen (Olson 1968, 1985). Insofern ist die Existenz von Berufsverbänden und/oder -gewerkschaften im Sinne der Lösung des grundsätzlichen Rekrutierungsproblems wenig überraschend. Auch ihre relativ hohen Mitgliederzahlen bzw. überdurchschnittlichen Organisationsgrade sind theoretisch nachvollziehbar.

Valide Daten zu Entwicklung und Stand der Mitgliederzahlen stehen kaum zur Verfügung. Die offiziellen Angaben der Verbände sind nicht sehr aussagekräftig: Sie enthalten eine nicht spezifizierte Zahl von Rentnern und Pensionären; ein nicht geringer Teil der Mitglieder sind Beamte, die aufgrund des fehlenden Streikrechts nur über geringe Konfliktfähigkeit verfügen; außerdem können Mitglieder einen Status haben, der nicht unbedingt Stimmberechtigung einschließt. Die aktuellen Verbandsangaben lauten ([www.vcockpit.de](http://www.vcockpit.de), [www.gdl.de](http://www.gdl.de), [www.marburger-bund.de](http://www.marburger-bund.de)): Vereinigung Cockpit ca. 8.200, Marburger Bund ca. 110.000, GDL ca. 34.000 Mitglieder. Aus diesen Daten kann eine Art Bruttoorganisationsgrad berechnet werden, der allerdings weniger valide ist als der nicht zu ermittelnde Nettograd (MB: bundesweit über 40%, GDL: ca. 80% der Triebwagenführer und ca. 60% des Zugpersonals, VC: mehr als 80% bei den meisten Fluggesellschaften). Weiterhin ist beachtenswert, dass diese Angaben sich auf Mitgliederzahlen in eng definierten organizational domains beziehen.<sup>1</sup>

Neben der Rekrutierung von Mitgliedern ist, wie eingangs erwähnt, die Sicherung ihrer Loyalität bzw. Folgebereitschaft ein weiteres (Teil-)Problem der Organisationsfähigkeit, das in aktuellen Analysen weit weniger Beachtung findet. Alle Industrie-

---

<sup>1</sup> Ihre Organisationsdomänen sind keinesfalls unveränderbar, wie es auf den ersten Blick scheint. So war die GDL bis 2002 die „klassische“ Lokführergewerkschaft; seitdem organisiert sie auch das Zugbegleitpersonal (GDL 2007). Der 2008 geschlossene, eigenständige Tarifvertrag gilt allerdings ausschließlich für die Lokführer, so dass die Mitglieder gespalten werden, was bei einem Teil zu erheblicher Unzufriedenheit führen dürfte. Strittig war auch die Zuordnung der Rangierloführer, die mehrheitlich bei Transnet organisiert sind.

gewerkschaften verlieren seit Beginn/Mitte der 1990er Jahre in erheblichem Umfang Mitglieder, die Zahl der Aus- übersteigt deutlich die der Eintritte (Ebbinghaus 2003, Visser 2007). Offensichtlich können Berufsverbände das Problem des stets möglichen „exit“ aufgrund individueller Unzufriedenheit mit Verbandspolitikern und -leistungen (Hirschman 1974) besser lösen als Industriegewerkschaften.

Aus Verbandssicht handelt es sich um eine für die institutionellen Bedingungen der Bundesrepublik ungewöhnliche Situation des Wettbewerbs um Mitglieder. Demgegenüber ist bei einer Monopolsituation der Industriegewerkschaft die einzige Alternative zur Mitgliedschaft, nicht (mehr) organisiert zu sein. Die im Vergleich zu Industriegewerkschaften häufig faktisch niedrigeren Mitgliedsbeiträge der Berufsverbände beeinflussen die individuelle Entscheidung über einen Verbandsbeitritt; Unterschiede in den Verbandsleistungen im Sinne eines besseren Angebots privater Güter bzw. selektiver Anreize (Olson 1968, 1985) aufgrund der spezifischeren, weil gruppenorientierten Interessenpolitik gehen ebenso wie die unterschiedlich hohen Kosten einer Mitgliedschaft in das individuelle Kalkül ein. Falls die Politik des Berufsverbandes eher Erfolge verspricht, wird die im Prinzip stets gegebene Gelegenheit zum Übertritt attraktiver. Eine Loyalität zu Industriegewerkschaften aus biographischen oder politisch-ideologischen Gründen ist bei den hier relevanten Beschäftigtengruppen (wie Ärzten oder Lokführern) nur schwach; demgegenüber ist bei Berufsverbänden die Fähigkeit zur Mitgliederbindung ausgeprägt („Dezentralität als Stärke“).

Die Lösung des bei freiwilliger Mitgliedschaft stets bestehenden Kollektivgutproblems gelingt kleinen Verbänden eher und besser als großen, die mit dem Problem des Trittbrettfahrens („free-riding“) mehr Schwierigkeiten haben. Zudem brauchen sie sich aufgrund ihrer geringen Größe bzw. ihrer engen Organisationsdomänen um externe Effekte ihrer Verbandspolitik (wie Auswirkungen auf Beschäftigungsniveau, Preisniveaustabilität, Wirtschaftswachstum) nicht zu kümmern, während große Verbände diese Folgewirkungen sehr wohl in ihr Kalkül einbeziehen müssen, weil sie die Erstellung dieser kollektiven Güter wesentlich beeinflussen (Homann/Suchanek 2000: 380ff).

## **2.2 Aggregation und Vereinheitlichung von Interessen**

Industriegewerkschaften sind „encompassing organizations“ (Olson 1985). Sie aggregieren und vereinheitlichen bei der notwendigen Formulierung einer gemeinsamen Verbandspolitik in stärkerem Maße als Berufsverbände heterogene Interessen ihrer Mitglieder (u.a. Qualifizierte vs. Unqualifizierte, Männer vs. Frauen); bei den Abstimmungs- und Interpretationsprozessen finden die Interessen hochgradig organisierter Gruppen (etwa die männlicher Facharbeiter) in stärkerem Maße Berücksichtigung als andere (etwa die Unqualifizierter oder atypisch Beschäftigter).

Weiterhin bewirken Industriegewerkschaften im Gegensatz zu Berufsverbänden einen internen Ausgleich von Verhandlungsmacht zwischen (arbeitskampf-)starken und schwachen Mitgliedergruppen. Erstere setzen eigene Forderungen in geringerem

Maße durch als sie dies im Rahmen eigenständig-autonomer Verhandlungen tun könnten, unterstützen aber letztere und tragen dadurch zur Verallgemeinerung von Partikularinteressen bei; insofern handelt es sich im Gegensatz zu vergleichbaren Konstellationen in Berufsverbänden um „Stellvertreterkonflikte“. Das verbandsinterne Gleichgewicht ist stets labil und muss vor und während den Verhandlungen mit den Arbeitgebern immer wieder austariert werden.<sup>2</sup> Dieser Sachverhalt wird als innerverbandliche Solidarität bezeichnet, welche Identität und Selbstverständnis prägt.

Im nächsten Schritt der Analyse unterscheiden wir zwischen inklusiver und exklusiver Solidarität (Fichter/Zeuner 2002): Industrieverbände müssen inklusive Solidarität zwischen Mitgliedergruppen herstellen und dabei Probleme der Vereinheitlichung und Mediatisierung heterogener Interessen in Kauf nehmen und zu lösen versuchen, was eine gewisse Nivellierung hoher gruppenspezifischer Forderungen zur Folge hat. Berufsverbände hingegen können sich exklusive Solidarität zugunsten ihres vergleichsweise homogenen Klientels „leisten“, ohne Rücksicht auf die Interessen anderer Gruppen nehmen zu müssen. M.a.W.: Das latent stets vorhandene Problem einer „Entsolidarisierung“ von Mitgliedern ist im zuerst genannten Fall schwieriger zu lösen. Die Wirkung inklusiver Solidarität nimmt infolge isolierter Aktionen kleiner Gruppen ab. Mit dem Übergang von der Industrie- zur Multibranchengewerkschaft (oder „allgemeinen Gewerkschaft“) wächst ex definitione das Ausmaß der Interessenheterogenität – unabhängig von anderen Änderungen relevanter Umweltbedingungen (wie Privatisierungen und Internationalisierung der Wirtschaft) – und stellt diese Organisationen vor neuartige Anforderungen, denen sie kaum gerecht werden können.

### **2.3 Durchsetzung von Interessen**

Das dritte (Teil-)Problem der Handlungs- bzw. Organisationsfähigkeit von Verbänden ist die Vertretung und Durchsetzung von Interessen gegenüber externen Akteuren. Offe nennt als Voraussetzung für verbandsmäßige Repräsentation gesellschaftlichen Interesses die Organisations- und Konfliktfähigkeit eines gesellschaftlichen Bedürfnisses. „Konfliktfähigkeit beruht auf der Fähigkeit einer Gruppe bzw. der ihr entsprechenden Funktionsgruppen, kollektiv die Leistung zu verweigern bzw. eine systemrelevante Leistungsverweigerung glaubhaft anzudrohen“ (Offe 1974: 276). Kleine Gruppen, deren Mitglieder in Schlüsselpositionen tätig sind, verfügen über hohes Konflikt- und Störpotential bzw. über erhebliche Markt- und Primärmacht; infolge ihres Zusammenschlusses haben sie außerdem Organisationsmacht, die sie zur Interessendurchsetzung nutzen. Die notwendige Mobilisierung gelingt aufgrund der geringen Gruppengröße sowie der engen Kontakte zwischen den Mitgliedern.

---

<sup>2</sup> Ein „klassisches“ Beispiel aus dem öffentlichen Dienst ist ein Transfer von den durchsetzungsfähigen Müllwerkern zu den in dieser Hinsicht schwachen Gruppen, u.a. Mitarbeiter der Stadtverwaltungen. Der ehemaligen ÖTV gelang es, die deutlich differierenden Interessen in den einzelnen Tarifrunden auszutarieren.

Diese Funktionseliten verursachen nicht nur für den Arbeitgeber direkt und unmittelbar wirtschaftlichen Schaden, worin die „Logik“ ihres Streiks im engeren Sinne besteht. Sie können bei geringem eigenem Aufwand große Gruppen von Konsumenten wesentlich beeinträchtigen, indem sie die Produktion von Gütern bzw. die Bereitstellung von Dienstleistungen, zu denen wenig bis keine Alternativen bestehen, temporär lahm legen.<sup>3</sup> Weiterhin können sie nicht nur Konsumenten, sondern auch andere Produzenten durch Nicht-Erbringung von Leistungen erheblich in Mitleidenschaft ziehen. In diesem Zusammenhang einer Instrumentalisierung Externer für die eigenen Ziele liegt die „Logik“ ihres Streiks im weiteren Sinne; die Nicht-Substituierbarkeit der Dienstleistungen ist eine notwendige Voraussetzung für die Wirkung des Arbeitskampfes.

Zudem können diese kleinen Verbände die Auswirkungen eines Arbeitskampfes für große Gruppen durch taktische Maßnahmen steigern („Politik der Nadelstiche“), wie genaues Timing im Tages- und Wochenrhythmus, Umfang, regionale Verteilung nach eigener Stärke, Begrenzung der Dauer oder Nicht- bzw. nur kurzfristige Ankündigung). Derartige Variationen in durchaus strategischer Absicht erschweren Kalkulationen und Reaktionen der Gegenseite (wie kurzfristiges Aufstellen von Notfallfahrplänen in Anbetracht des Fehlens entsprechender Vereinbarungen oder Änderung von Schichtplänen). Eine umfangreiche, geschickt lancierte PR-Arbeit soll die Berechtigung bzw. Legitimität der eigenen Forderungen (nach Gleichbehandlung bzw. nach „gerechtem Lohn“ im Vergleich zu anderen, selbst ausgesuchten Gruppen) in der Öffentlichkeit unterstützen. Sie versucht, die spezifischen Interessen des Verbandes als allgemeine darzustellen, indem sie vor allem auf die schlechten Arbeitsbedingungen sowie die große Verantwortung der von ihr vertretenen Berufsgruppe (wie Ärzte, Piloten oder Lokführer) verweist.

### **3. Ziele und Optionen**

Nach den organisatorischen und organisationstheoretischen Bedingungen und Voraussetzungen einer Renaissance von Berufsverbänden behandeln wir ihre mittel- und langfristigen Ziele sowie die Handlungsoptionen der anderen Akteure, also der Industriegewerkschaften und Arbeitgeber, in Bezug auf die Realisierung dieser Ziele.

#### ***3.1 Ziele der Berufsverbände***

In strategischer Sicht besteht das vorrangige Ziel der Berufsverbände im Abschluss eigenständiger Tarifverträge für ihre Klientel und nicht in Verbesserungen einzelner Arbeitsbedingungen (vor allem der Entgelte und Arbeitszeiten) im Rahmen bestehender Kollektivverträge. Sie beenden nach längerer Vorankündigung die seit vielen Jahren bestehenden Verhandlungs- bzw. Tarifgemeinschaften mit den konkurrierenden

---

<sup>3</sup> Ein weiteres „klassisches“ Beispiel ist der öffentliche Personennahverkehr im Bereich des öffentlichen Dienstes, aktuelle Beispiele sind Krankenhausärzte und Lokführer.



Industriegewerkschaften (Cockpit mit DAG bzw. ver.di, Gewerkschaft der Flugsicherung – GdF mit ver.di, Marburger Bund mit ver.di, GDL mit Transnet und Gewerkschaft Deutscher Bundesbahnbeamten und Anwärter – GDBA) (Böhm 2007); sie demonstrieren öffentlich ihre Konfliktfähigkeit und -bereitschaft und insistieren auf separaten Verhandlungen für die von ihnen vertretenen kleinen Gruppen von Spezialisten.

Durch den erstmaligen Abschluss eines autonomen Spartentarifvertrages („funktionsgruppenspezifischer Tarifvertrag“) erreichen sie eine deutliche Aufwertung und offizielle Anerkennung ihrer Unabhängigkeit bzw. Eigenständigkeit. Hinter diesen formalen Status einer Legitimierung gegenüber konkurrierenden Gewerkschaften, Arbeitgebern und Öffentlichkeit führt in Zukunft kein Weg zurück – zumal die eigene Streikfähigkeit nicht nur behauptet sondern auch öffentlich dokumentiert wird. Aus organisationspolitischer Sicht ist damit das strategische Ziel der Bestandssicherung des Verbandes erreicht.

Dieses Eigeninteresse an Profilierung des Berufsverbandes, das aus der Konkurrenzsituation resultiert bzw. bei einer Monopolsituation für Industriegewerkschaften nicht vorhanden ist, kann relativ unabhängig von den Interessen der Mitglieder verfolgt werden. Insofern handelt es sich um ein typisches principal agent-Problem im Sinne der Institutionenökonomie (Faith/Reid 1987, Ebers/Gosch 1999): Die Ziele der Mitglieder („Prinzipale“) und der mit der Interessenwahrnehmung beauftragten Hauptamtlichen bzw. Funktionäre („Agenten“) sind keinesfalls identisch, u.a. wegen ungleicher Informationsverteilung und Unsicherheit sowie unterschiedlicher Risikoverteilung.

Den Mitgliedern kann im Rahmen ihres individuellen Nutzenkalküls gleichgültig sein, ob die angestrebten Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen durch den Abschluss eines eigenständigen Tarifvertrages oder durch Veränderungen innerhalb bestehender Kollektivverträge zustande kommen (etwa durch sog. Strukturverbesserungen für einzelne Gruppen, wie sie traditionell aus dem öffentlichen Dienst bekannt sind). Die Mitglieder können die tatsächlichen Nutzen der Alternativen kaum vergleichend bewerten, da stets nur eine realisiert wird. Die Verpflichtung auf die erzielten Verhandlungsergebnisse (Weitbrecht 1969) gelingt, da die Mitglieder auf die von ihren Verhandlungsführern gefilterten Informationen über die Umweltsituation angewiesen sind („hidden knowledge“), so dass die Handlungsfähigkeit des Verbandes gesichert werden kann.

Die Funktionäre, die im Übrigen nicht über Anreizverträge mit entsprechenden Wirkungen auf ihr Handeln verfügen, können aus strategischem Eigeninteresse auch andere Ziele als die der Mitglieder verfolgen. Hierzu gehören Machterhalt oder -ausbau zwecks Bestandssicherung „ihres“ Verbandes oder Mitgliederzuwachs sowie die Legitimierung ihrer Politik nach innen (gegenüber den vorhandenen Mitgliedern) und außen (gegenüber der Öffentlichkeit) durch Abschluss eines eigenständigen Tarifvertrages ohne vorherige Absprache oder Synchronisation der Aktionen mit anderen

Gewerkschaften („hidden action“). Diese Eigeninteressen können nicht nur beim Abschluss sondern auch bei der Umsetzung bzw. Implementation von Kollektivverträgen handlungsleitend werden. Der Abschluss eines eigenständigen Vertrages ist wichtiger als sein konkreter Inhalt oder sein fachlicher und persönlicher Geltungsbereich).<sup>4</sup>

### **3.2 Handlungsoptionen der anderen Akteure**

Die korporativen Akteure von Kapital und Arbeit sind im Umgang mit dieser für sie neuartigen Konstellation von Bedingungen und Interessen unerfahren, was sich u.a. in langwierigen Sondierungsgesprächen und Absagen an offizielle Verhandlungen, innerverbandlichen Konflikten und widersprüchlichen Äußerungen gegenüber der Öffentlichkeit, Einschaltung von Moderatoren, Fehlen von Schlichtungsvereinbarungen mit geregelter Einlassungszwang, wiederholter Unterbreitung von Ultimativen sowie der Personifizierung des Konflikts widerspiegelt.

Sie können in Anbetracht der Umweltveränderungen unterschiedliche Strategien einschlagen: Für Industrie- oder Multibranchengewerkschaften stellt der zunehmende Einfluss von Berufsverbänden zumindest eine Herausforderung, wenn nicht eine latente Bedrohung dar. Er stellt das etablierte, bis dato recht effektive Monopol der Interessenvertretung in Frage und verschärft die Konkurrenz um potentielle Mitglieder, was in Zeiten sinkender Mitgliederzahlen bzw. abnehmender Organisationsgrade in besonderem Maße problematisch ist.

Die gegenteilige Annahme, dass Berufsverbänden eine Entlastungsfunktion für Industrieverbände zukomme, ist unrealistisch; Tendenzen in diese Richtung können bei stabilen Kooperationsbeziehungen im Sinne einer verabredeten und eingehaltenen Arbeitsteilung zwischen Verbänden auftreten, nicht aber nach der Aufkündigung einer lange Zeit bestehenden Verhandlungs- bzw. Tarifgemeinschaft.

Die Optionen der Industriegewerkschaften sind:

1. Sie können zunächst versuchen, das organisatorische Erstarken der Berufsverbände zu verhindern, und, falls dies nicht gelingt, einen modus vivendi zu finden; dies kann durch eine pragmatisch orientierte Kooperation geschehen, vor allem in der Tarifpolitik.

---

<sup>4</sup> Dieser Sachverhalt wird deutlich an der strittigen Frage einer Ausdehnung des Tarifvertrages für Lokführer auf DB Zeitarbeit bzw. auf Rangierlokfürer. Eine Urabstimmung, der bei Tarifverhandlungen übliche Kontrollmechanismus, ist bei der GDL nicht zwingend vorgesehen, im Prinzip genügt die Zustimmung des Hauptvorstandes und der großen Tarifkommission.

2. Weiterhin können sie versuchen, die Mitglieder der konkurrierenden Berufsverbände abzuwerben bzw. durch Änderungen der eigenen Interessen-, insbesondere Tarifpolitik zu (re-)integrieren.<sup>5</sup> Wie eine derartige „flexiblere“ und/oder differenzierende, auf jeden Fall dezentralisierte Verbandspolitik im Einzelnen gestaltet werden kann (etwa durch Einführung gruppenspezifischer Sonderregelungen wie „Fenstern“ in Tarifverträgen), lässt sich kaum generell sondern nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Branchenbedingungen angeben.<sup>6</sup> – Die „logic of membership“ von Industriegewerkschaften basiert, wie dargestellt, auf der Voraussetzung einer Vereinheitlichung, d.h. die Interessen einzelner Gruppen nicht dominant werden zu lassen. Eine weitgehende Ausdifferenzierung der Organisationsstrukturen, etwa in Form einer Matrixstruktur wie im Fall von ver.di (Keller 2004), mit dem Ziel einer besseren Anpassung der Verbandspolitik an die Partikularinteressen einzelner Gruppen reicht zur Problembewältigung offensichtlich nicht aus. Eine Alternative könnte der Abschluss separater Verträge für spezifische Gruppen durch dieselbe Gewerkschaft sein. Ändern müssten sich auch die Serviceleistungen sowie die Art der Betreuung von Mitgliedern durch mehr und intensivere „Betriebspolitik“, nicht nur im Sinne einer breiteren Beteiligung der Beschäftigten an der tariflichen Willensbildung („Basisvoten“). Allerdings setzen die begrenzten Ressourcen diesen häufig intern wie extern vorgeschlagenen Versuchen enge Grenzen.

Management bzw. Arbeitgeber verfügen ebenfalls über Optionen:

1. Sie können eine Strategie des „divide et impera“ wählen, indem sie die Arbeitnehmerorganisationen gegeneinander auszuspielen versuchen; diese Art von „union busting“ kann erfolgen durch den Abschluss von (Firmen- oder Haus-) Tarifverträgen mit kleinen Gewerkschaften. Die faktische Anerkennung als Tarifpartner erhöht, wie erwähnt, die Legitimität eines Verbandes.
2. Oder sie können im wohl verstandenen Eigeninteresse, d.h. aus Gründen einer effizienten Regelung der Arbeitsbeziehungen, die Fortsetzung der etablierten Kooperation mit Industriegewerkschaften präferieren, wenn es schon nicht ganz ohne Gewerkschaften geht; individuelle Verhandlungen wären eine zu kostspielige Alternative im Sinne erhöhter Transaktionskosten.

---

<sup>5</sup> Eine Abwerbung von Mitgliedern und vor allem Hauptamtlichen versuchte ver.di im Falle von Ufo mit gewissem Erfolg. Insofern sind die Tendenzen einer Partikularisierung der Interessenverbände nicht unumkehrbar.

Abwerbeversuche bzw. -kampagnen kommen in mehrere Richtungen vor (u.a. von Transnet in die GDL). Individuelle Übertritte und mehr oder weniger organisierte Abwerbungen bis zur Zahlung von sog. Kopfgeld können eine Rolle spielen.

<sup>6</sup> Bei der Deutschen Bahn regelt, nachdem verschiedene Vorschläge nicht mehrheitsfähig waren, ein gemeinsamer Basistarifvertrag die allgemeinen Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten (wie Urlaub oder Altersversorgung); außerdem bestehen funktionsspezifische eigständige Tarifverträge (über Einkommen und Arbeitszeiten) für einzelne Gruppen.

## 4. Folgen

Nach den Zielen der Berufsverbände behandeln wir die Folgen ihrer Aktionen, wobei wir unterscheiden zwischen unmittelbaren Konsequenzen für die beteiligten Verbände sowie mittelbaren für unbeteiligte Gruppen (u.a. gesamtwirtschaftlicher Art).

### 4.1 Unmittelbare Folgen für die Beteiligten

Jeder Verteilungskonflikt hat sowohl eine vertikale als auch eine horizontale Dimension, nämlich die Verteilung der gemeinsam erwirtschafteten Erträge zwischen Kapital und Arbeit sowie die Aufteilung auf Seiten der Arbeitnehmer.<sup>7</sup> In den Gemengelage der genannten Beispiele werden die stets vorhandenen Interessenkonflikte in stärkerem Maße zwischen den Verbänden auf Arbeitnehmerseite ausgetragen als dies bei der traditionellen Dominanz von Industriegewerkschaften der Fall ist; insofern besteht der Konflikt nicht nur zwischen sondern auch innerhalb einer Klasse. Anders formuliert: Bei Existenz mehrerer Verbände findet die Auseinandersetzung nicht mehr nur zwischen den Tarifvertragsparteien statt sondern wesentlich als organisationspolitische Auseinandersetzung um Mitglieder und Einfluss (inter- vs. intraorganisatorische Dimension).

Die Interessen bestimmter Beschäftigtengruppen des Unternehmens oder der Branche werden negativ tangiert, da sich die Verteilungsrelationen ändern. Anders formuliert:<sup>8</sup> Im Rahmen des zu erwartenden „Nullsummenspiels“ gibt es aufgrund der Markt- und Organisationsmacht privilegierter Gruppen Gewinner und Verlierer, was zu Unzufriedenheit bei den benachteiligten Gruppen – und dadurch verursachten Minderleistungen bzw. Produktivitätsverlusten – sowie generell zu Fragen der Verteilungsgerechtigkeit („gerechter Lohn“) und relativen Positionen in der Verteilungshierarchie führt. Diese Konflikte um Vertretungsmacht und Einfluss wären einfacher zu lösen, wenn die Verteilungsmasse im Sinne eines „Positivsummenspiels“ zunehmen würde, was aber eine unrealistische Prämisse darstellt.

Bei paralleler Geltung mehrerer Tarifverträge steigt der Verhandlungsaufwand im Sinne höherer Transaktionskosten (Williamson 1985, 1996).<sup>9</sup> Dies betrifft sowohl die ex ante-Variante in Form eines höheren Verhandlungsaufwandes als auch die ex post-Variante in Form von Umsetzungs- und Implementationsaufwand. Dieser Zusam-

---

<sup>7</sup> Konkret: Tarifabschlüsse, die Festbeträge beinhalten (sog. solidarische Lohnpolitik) wirken anders auf die Beschäftigtengruppen als solche mit prozentualen Steigerungen der Entgelte.

<sup>8</sup> Dieser Zusammenhang gilt etwa für das nicht-ärztliche Personal in Krankenhäusern aufgrund der gedeckelten Budgets; bei der Bahn ist eine Abwälzung der Mehrkosten auf die Kunden durch Preiserhöhungen eher möglich. Folgen für die Beschäftigung vor allem der nicht-beteiligten Gruppen scheinen in verschiedenen Bereichen möglich.

<sup>9</sup> „The ex ante costs of drafting, negotiating, and *safeguarding* an agreement, and, more especially, the ex post costs of maladaptation and adjustment that arise when contract execution is misaligned as a result of gaps, errors, omissions, and unanticipated disturbances; the costs of running the economic system..“ (Williamson 1996: 379).

menhang, der aus Änderungen des institutionellen Arrangements resultiert, gilt sowohl, wenn mehrere Verträge für dieselbe Gruppe gelten (etwa für Lokführer bei der Deutschen Bahn) als auch wenn mehrere Verträge für verschiedene Gruppen existieren (wie für Ärzte und Pflege- bzw. Verwaltungspersonal im Gesundheitswesen). Diese nunmehr multi- und nicht mehr bilaterale Konstellation von Interessen kann das seit langem etablierte und austarierte Tarifgefüge des Unternehmens bzw. Konzerns, insbesondere das gesamte einheitliche Entgeltsystem (u.a. der Entgeltstrukturen) aus dem erreichten, labilen Gleichgewicht bringen bzw. die „historisch gewachsene“ Tarifeinheit des Sozialverbandes spalten. Diese Situation eines „competitive bargaining“ ist aus Sicht der Unternehmen möglichst zu verhindern.

Darüber hinaus können derartige Abschlüsse aufgrund tatsächlicher und/oder empfundener Ungleichbehandlungen bzw. vergleichbarer Belastungen zu ähnlichen Forderungen weiterer Beschäftigtengruppen führen, d.h. eine gewisse Signal- und Vorbildwirkung auf andere ausüben, so dass Forderungen sich gegenseitig „hochschaukeln“ („leap-frogging“). Anders formuliert: Wenn eine der beteiligten Gewerkschaften ihre Forderungen, u.a. mit Hilfe einer Streikdrohung oder eines Streiks, durchzusetzen vermag, sind die Konkurrenzorganisationen gehalten, dieselben Forderungen zu formulieren, um die Interessen ihrer Mitglieder ebenfalls möglichst wirksam zu vertreten.

Schließlich kann es zu bis dato, d.h. bei Dominanz des Industriegewerkschaftsprinzips bzw. bestehenden Tarifgemeinschaften, nicht bekannten Nachverhandlungen mit anderen Gewerkschaften über die getroffenen Standardisierungen kommen, etwa aufgrund von Revisionsklauseln in Tarifverträgen, welche für die Mitglieder mehrerer Gewerkschaften gelten. Auswege aus dieser Situation erhöhter Transaktionskosten wären Kooperationsabkommen, welche explizit die Zuständigkeiten für spezifische Gruppen klären, oder eine faktisch enge Abstimmung und Kooperation ohne formalrechtliche Grundlage vor und während der Verhandlungen.

#### ***4.2 Mittelbare Folgen für Nicht-Beteiligte***

Streiks in den genannten Bereichen verursachen Kosten und Risiken nicht nur für die am Konflikt unmittelbar beteiligten Organisationen (wie Streikgelder auf Seiten der Gewerkschaften bzw. Einnahmeausfälle sowie Image- und Vertrauensverluste auf Seiten der Arbeitgeber); sie haben auch Folgen für große, am Konflikt nicht beteiligte Gruppen. Die Gewerkschaften stehen vor einem schwierig zu lösenden Dilemma der Organisierung eines Arbeitskampfes mit dem Ziel des Aufbaus öffentlichen Drucks: Einerseits muss er auf durchaus spürbare Wirkungen in der Öffentlichkeit angelegt sein, andererseits darf er große Konsumenten- sowie unbeteiligte Produzentengruppen nicht allzu stark beeinträchtigen, da er ansonsten die notwendige externe Unterstützung schnell verliert.

Die gesamtwirtschaftlichen Folgen durch sog. Dritt- oder Fernwirkungen sind kaum zu kalkulieren; ihre tatsächliche Größe liegt unter der rein rechnerischen, u.a. weil be-

reits vor dem Arbeitskampf Alternativen in funktionaler und zeitlicher Hinsicht eruiert und Strategien „flexibler“ Anpassung realisiert werden können (u.a. Vor- und Nachverlagerung der Produktion, Wechsel der Transportmittel und -wege, Abbau von Lagerkapazitäten, Verabredung von Notfallplänen), auch wenn diese Optionen im Einzelfall begrenzt sein können. Die Betroffenheit differiert innerhalb der Volkswirtschaft u.a. nach Branchen; außerdem ist zwischen kurz- und langfristigen Folgen zu unterscheiden.

Die potentiellen Schäden werden, vor allem aus macht- und interessenpolitischen Gründen der betroffenen Gruppen, in der öffentlichen Diskussion sowie von Medien und Teilen der Wissenschaft häufig überschätzt („Gefährdung des Gemeinwohls“ bzw. des „Wirtschaftsstandorts Deutschland“). Die tatsächliche Höhe des Schadens hängt u.a. ab von Anlage, Dauer und Strategie des Streiks (z.B. Konzentration auf bestimmte, wichtige Bereiche wie den Güterverkehr, allmähliche Eskalation des Konflikts über mehrere Stufen), die im Vorhinein kaum zu berechnen sind. M.a.W.: Eine realistische Kalkulation von Kosten darf auf keinen Fall von den potentiellen Folgen eines sog. Voll- oder Erzwingungsstreiks ausgehen und kann erst im nachhinein zu validen Angaben führen. Im Übrigen gibt es auch Unternehmen, die von Arbeitskämpfen profitieren (z.B. Fluggesellschaften, Mitfahrzentralen oder Autoverleihfirmen bei Streiks im Transportsektor), was in der Diskussion über deren Folgen auf Makroebene selten Berücksichtigung findet.

Generell gilt: Aufgrund der langjährigen Erfahrungen in verschiedenen Ländern ist in dezentralisierten, unkoordinierten collective bargaining-Systemen mit mehr Arbeitskämpfen zu rechnen als in relativ zentralisierten und koordinierten. Steigende Folgekosten in Form eines höheren Konfliktniveaus aufgrund einer veränderten Tarifpolitik sind aktuell auch in der Bundesrepublik zu beobachten, die traditionell in internationalen Vergleichen stets als „streikarm“ eingestuft wird (European Foundation 2007: 23ff). Bis dato streikunerfahrene Gruppen machen Erfahrungen, die zu mehr Selbstbewusstsein bei der Durchsetzung ihrer Forderungen führen (Dribbusch 2006).

## **5. Einige tentative Schlussfolgerungen**

Manchmal ist im Prozess der Erkenntnisgewinnung ein Blick über die Grenzen hilfreich. Über welche Erfahrungen verfügen andere Länder, d.h. vor allem solche, in denen im Gegensatz zur Bundesrepublik nicht das Prinzip der Industrie- und Einheitsgewerkschaft sondern Gewerkschaftspluralismus dominiert? Das prominenteste Beispiel stellen die voluntaristisch geprägten Arbeitsbeziehungen Großbritanniens dar. Die Erfahrungen mit den vielfach zersplitterten Organisationen („multi-unionism“) bis in die frühen 1980er Jahre sind hinreichend bekannt: Die Berufsgewerkschaften kleiner Gruppen erreichten in einem dezentralisierten collective bargaining-System hohe Steigerungsraten ihrer Entgelte zu Lasten anderer Gruppen, das Konflikt- bzw. Streikniveau war im internationalen Vergleich ungewöhnlich hoch –

und Anlass für die drastischen Veränderungen durch rechtliche Interventionen in der Thatcher-Ära (Dickens/Hall 2003).

Generell ergibt sich im internationalen Vergleich ein Befund, der aus deutscher Perspektive zwar nicht historisch, wohl aber aktuell überraschend ist: „Die Annahme einer grundsätzlichen Überlegenheit einheitsgewerkschaftlicher Organisationsformen wird der Komplexität der Arbeitsbeziehungen in den unterschiedlichen Ländern nicht gerecht“ (Prigge 1991: 504). Einerseits deuten die aktuellen Entwicklungen auf eine Entwicklung zu eher konfliktorischen Arbeitsbeziehungen hin; andererseits bestehen zwischen Industriegewerkschaften und Berufsverbänden keine erheblichen ideologisch-weltanschaulichen und/oder (partei-)politischen Differenzen, die einigermaßen stabile Kooperationsbeziehungen und die Entwicklung von (generalisiertem) Vertrauen auf lange Sicht erschweren oder gar unmöglich machen würden. Die Vermutung, dass die Industriegewerkschaften nicht durch Arbeitgeber(-verbände) sondern durch andere Arbeitnehmerorganisationen in ihrer Existenz bedroht würden, ist in ihrer allgemeinen Form unrealistisch.

Insgesamt ist weniger der reine Grad der Fragmentierung bzw. der Pluralisierung des Verbandssystems relevant, wie aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrungen mit dem dominierenden industriegewerkschaftlichen Ordnungsmodell häufig angenommen wird (Hoffmann 2007). Wichtiger für die langfristige Entwicklung ist die konkrete Gestaltung der zukünftigen Beziehungen zwischen den konkurrierenden Verbänden.<sup>10</sup> Diese Interorganisationsbeziehungen können je nach Erfahrungen, Interessen und Strategien ihrer korporativen Akteure vorrangig durch Konkurrenz oder Kooperation geprägt sein; Formen der Zusammenarbeit bzw. der faktischen gegenseitigen Anerkennung können in thematischer und/oder zeitlicher Hinsicht Unterschiede aufweisen.<sup>11</sup> Falls Formen der pragmatisch orientierten Koexistenz dominieren, ist das Vorhandensein konkurrierender (Richtungs-)Gewerkschaften weniger problematisch in Bezug auf die Interessenvertretung und deren Ergebnisse als im entgegengesetzten Fall einer vorherrschenden Rivalität.

---

<sup>10</sup> Manche traditionellen Konfliktlinien verschieben sich in einer zumindest für externe Beobachter unerwarteten Richtung. Im Tarifbereich des öffentlichen Dienstes erfolgt inzwischen eine enge Abstimmung zwischen ver.di und dbb-tarifunion, die jahrzehntelang ihre Nicht-Beziehung – bei in aller Regel identischen Tarifabschlüssen – sorgsam gepflegt hatten. Diese pragmatischen Kalkülen in Bezug auf Möglichkeiten der Interessendurchsetzung geschuldete Annäherung zwischen DGB- und DBB-Mitgliedsorganisationen ist in Anbetracht der traditionellen Konkurrenzsituation innerhalb beider Verbände heftig umstritten. Diese sog. Vereinbarungsabsprache ist beachtenswert und kann von grundsätzlicher Bedeutung für die weitere Entwicklung der Kooperation sein, ohne dass echte Zusammenschlüsse im Sinne eines „mergers“ intendiert sind. – Im Übrigen weist auch die 2005 durch Vertrag geschlossene Tarifgemeinschaft von GDBA und Transnet in diese Richtung einer Bildung von Zweckgemeinschaften.

<sup>11</sup> Während sich zwischen DGB- und DBB-Mitgliedsverbänden eher Tarifkooperation abzeichnet, dominiert zwischen DGB- und CGB-Organisationen nach wie vor Tarifkonkurrenz (Bispinck 2006: 61ff).

Kooperative Arbeitsbeziehungen können, wie in der Vergangenheit üblich, durch vertraglich abgesicherte Tarifgemeinschaften erreicht werden, aber auch durch Kooperationsvereinbarungen über eine praktikable Arbeitsteilung bei der Interessenvertretung von Beschäftigtengruppen, vor allem in der Tarifpolitik, innerhalb von Unternehmen; deren Ziel besteht in der Bewahrung einer gewissen „Tarifeinheit“ unter dem Dach einer gemeinsamen, für alle Beschäftigten geltenden Basis- bzw. Mantelvereinbarung.

Die Arbeitgeber sind ebenfalls am Abschluss einer solchen Vereinbarung (sog. Grundlagen-Tarifvertrag) interessiert, d.h. es handelt sich nicht um ein Problem nur der Arbeitnehmerseite, deren Spielräume er einengt. Diesen Zusammenhang einer durchaus möglichen „Vielfalt in der Einheit“ belegen neben den historischen Erfahrungen in Deutschland nicht nur die behandelten, aktuellen Entwicklungen in der Bundesrepublik, sondern auch die Beispiele anderer Länder (Prigge 1995 zu Großbritannien; Prigge 2000 zu Belgien und Frankreich).

Die Gründung eines Interessenverbandes ist in organisationstheoretischer Perspektive ein voraussetzungsvolles Unterfangen, welches nur selten und nur langfristig gelingen kann. Um einen hohen Organisationsgrad zu erreichen, bedarf es nicht nur der Organisationsbereitschaft einer homogenen und mit der Entwicklung ihrer Arbeitsbedingungen unzufriedenen Gruppe sowie einer ausgeprägten Gruppen-„Identität“, sondern auch des Einsatzes erheblicher, aber knapper Ressourcen sowohl in Form von Personen, vor allem sog. institutioneller Unternehmer, als auch von Zeit und Finanzen, einschließlich des unverzichtbaren Aufbaus eines Streikfonds. Außerdem muss die Mobilisierungs- und Verpflichtungsfähigkeit des neuen Verbandes gegeben sein, um seine explizite Anerkennung als Tarifvertragspartei durch externe Akteure durchsetzen zu können. Letztere sind faktisch Arbeitgeber(-verbände), die u.a. höhere Transaktionskosten befürchten können, und rechtlich-institutionell Staat bzw. Arbeitsgerichte.

Alle aktiven Berufsverbände sind keine mehr oder weniger spontanen Neugründungen, die erhebliche finanzielle, personelle und zeitliche Kosten verursachen würden, sondern bestehen schon lange Zeit. Insofern handelt es sich nicht im engeren Sinne um Prozesse institutioneller Ausdifferenzierung, welche der im vergangenen Jahrzehnt dominierenden Entwicklung von Zusammenschlüssen von Industrie- zu Multibranchengewerkschaften entgegen laufen würden. Die Berufsverbände geraten aufgrund ihrer verstärkten Aktivitäten erst jetzt ins Blickfeld des öffentlichen Interesses, nachdem sie ihre Verbandsstrategie geändert und lange Zeit bestehende Verhandlungsgemeinschaften mit Industriegewerkschaften gekündigt haben.

Typischerweise handelt es sich trotz der Heterogenität von Ursachen und spezifischen Bedingungen des Einzelfalls ausnahmslos um Gruppen aus Dienstleistungssektoren, deren Tarifverträge und Arbeitsbedingungen denen des Öffentlichen Dienstes aus historischen Gründen (noch) relativ ähnlich sind (Hensche 2007: 1031). Daher sind nur einzelne DGB-Gewerkschaften tangiert, nämlich ver.di und Transnet. Anders formu-



liert: Sowohl die klassischen als auch die neuen Branchen der Privatwirtschaft („new economy“) und damit die zuständigen Verbände bleiben vollständig ausgeschlossen.

Aktivitäten weiterer Verbände sind denkbar. Kandidaten wären aufgrund der arbeitsteilig organisierten, aber eng verknüpften Produktionsprozesse und Lieferketten (einschließlich der weit verbreiteten just in time-Produktion) Gruppen in strategisch wichtigen Positionen mit hohem Drohpotential (wie Fahrdienst- oder Stellwerkbedienstete im Bereich der Deutschen Bahn, Straßenwärter, Ingenieure oder IT-Experten in anderen Branchen des sekundären oder tertiären Sektors). Ob sie allerdings die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen erfüllen können, ist zumindest kurz- und mittelfristig ungewiss: Kollektive Strategien sind aus individueller Sicht (zu) teuer und (zu) langwierig; eine Anknüpfung an bereits bestehende Verbandsstrukturen könnte nur in Ausnahmefällen gelingen.

Oder, in der Terminologie der Sozialwissenschaften: Die Primär- bzw. Marktmacht ist auch bei einigen anderen Gruppen vorhanden, die ebenfalls notwendige Sekundär- bzw. Organisationsmacht hingegen ist nicht gegeben und zumindest kurz- und mittelfristig kaum herzustellen. Selbst die derzeit aktiven Verbände stoßen wegen knapper Ressourcen, vor allem wegen der hohen Belastung der kleinen Zahl ihrer Hauptamtlichen, an die Grenzen ihrer kollektiven Handlungsfähigkeit. Ob sie nicht nur streikähnliche Kampfmaßnahmen sowie eine zeitlich eng begrenzte „Politik der Nadelstiche“, sondern auch einen unbefristeten Voll- bzw. Erzwingungsstreik führen könnten, bleibt ungewiss. Auch die Frage, ob sie in verschiedenen Tarifrunden mehrfach streikfähig wären, bleibt ungeklärt. Insofern setzen ihre begrenzten Ressourcen ihrer Militanz Grenzen.

Daher ist entgegen häufig geäußerten Meinungen, die gelegentlich sogar zum Memento einer „Gefährdung der Tarifautonomie“ oder des Prinzips der Industriegewerkschaften mutieren, in Zukunft nicht mit einer deutlichen Zunahme autonomer Aktionen von Berufsverbänden zu rechnen. Anders formuliert: Die behandelten, insgesamt wenigen Beispiele sind „nicht die Vorboten des gewerkschaftlichen Partikularismus“ (Hensche 2007: 1031) und leiten keine Kettenreaktion ein. Im internationalen Vergleich hält sich die Zunahme der Organisationsvielfalt und damit einer „Syndikalisierung“ der Interessenpolitiken kleiner Gruppen nach wie vor in engen Grenzen.

## **6. Ausblick**

Die aktuelle Entwicklung sollten auch den neoliberalen und sonstigen Fundamental Kritikern zu denken geben, die seit den frühen/mittleren 1990er Jahren vehement eine konsequente Dezentralisierung bzw. Verbetrieblichung des etablierten Systems der Branchen- bzw. Flächentarifverträge in Form seiner Ablösung durch Haus- bzw. Firmentarifverträge fordern (für andere Berthold/Stettes 2001). Die Ordnungs- und Friedensfunktion von (Verbands-)Tarifverträgen, welche durch die seit den 1990er Jahren zunehmende Vereinbarung von Öffnungsklauseln verbessert werden kann, wird aufgrund der aktuellen Erfahrungen mit Berufsverbänden deutlicher denn je zuvor und

stellt ein hohes Kollektivgut dar. Anders formuliert: Die Koordinationsfähigkeit des (auf überbetrieblich-sektorale Abschlüsse orientierten) Tarifvertragssystems, eines seiner wesentlichen Strukturmerkmale, kann langfristig durch die Konkurrenz kleiner Berufsverbände beeinträchtigt werden.

## Literatur

- Berthold N./Stettes, O. (2001): Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere. In: Ott, C./Schäfer, H.-B.(Hrsg.), *Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts*. Tübingen: Mohr Siebeck. 1-29.
- Bispinck, R. (2006): Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft. In: WSI (Hrsg.), *Tarifhandbuch 2006*. Frankfurt a.M.: 41-66.
- Böhm, M. (2007): Kleine Gewerkschaften – mutig und radikal oder unsozial? In: *AiB-plus* 07/2007: 6-8.
- Coleman, J.S. (1990): *Foundations of social theory*. Cambridge; London: Belknap Press.
- Dickens, L./Hall, M. (2003): Labour law and industrial relations: A new settlement? In: Edwards, P. (Hrsg.), *Industrial relations. Theory and practice*. 2. Aufl. Malden; Oxford: Blackwell. 124-156.
- Dribbusch, H. (2006): Arbeitskampf im Wandel – Zur Streikentwicklung seit 1990. In: *WSI-Mitteilungen* 59: 382-388.
- Ebbinghaus, B. (2003): Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In: Schröder, W./Wessels, B. (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 174-203.
- Ebers, M./Gosch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. 199-251.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007): *Industrial relations in EU Member States 2000-2004*. Dublin.
- Faith, R.L./Reid, J.D. (1987): An agency theory of unionism. In: *Journal of Economic Behavior and Organization* 8: 39-60.
- Fichter, M./Zeuner, B. (2002): Zukunft der Gewerkschaften. Erkenntnisse aus einer Literaturstudie. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 15: 13-28.
- GDL (2007): *Der Fahrpersonaltarifvertrag: Zahlen, Fakten, Hintergründe*. Ms. Frankfurt.
- Hensche, D. (2007): Lokführer als Avantgarde? In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 9/2007: 1029-1032.
- Hirschman, A.O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hoffmann, J. (2007): Testfall Bahn. In: *Mitbestimmung* 53 (10/11): 28-29.
- Homann, K./Suchanek, A. (2000): *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Keller, B. (2004): Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di. Hamburg: VSA.
- Kittel, B. (2003): Politische Ökonomie der Arbeitsbeziehungen. In: Obinger, H. et al. (Hrsg.), *Politische Ökonomie. Demokratische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit*. Opladen: Leske + Budrich: 81-111.

- Offe, C. (1974): Politische Herrschaft und Klassenstrukturen. In: Widmaier, H.P. (Hrsg.), Politische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates. Frankfurt: Athenaeum-Fischer. 264-293.
- Olson, M. (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen: Mohr.
- Olson, M. (1985): Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit. Tübingen: Mohr.
- Prigge, W.-U. (1991): Zwischengewerkschaftliche Konflikt- und Kooperationsbeziehungen unter den Bedingungen eines Gewerkschaftspluralismus: Großbritannien, Frankreich und Belgien. In: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Bd. 2. München; Mering: Hampp. 469-510.
- Prigge, W.-U. (1995): Gewerkschaftspluralismus und kooperative Interessenvertretung in Großbritannien. Bochum: Brockmeyer.
- Prigge, W.-U. (2000): Staatliche Steuerung und gewerkschaftlicher Pluralismus. Kollektive Arbeitsbeziehungen in Belgien und Frankreich. Wiesbaden: DUV.
- Traxler, F. (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl. München; Mering: Hampp. 57-77.
- Traxler, F. et al. (2001): National labour relations in internationalized markets. A comparative study of institutions, change, and performance. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Visser, J. (2007): Trade union decline and what next. Is Germany a special case? In: Industrielle Beziehungen 14: 97-117.
- Weitbrecht, H. (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York; London: Free Press.
- Williamson, O.E. (1996): The mechanisms of governance. Oxford; New York: Oxford Univ. Press.

# Fiktion gerechter Lohn? Thesen zu einer gerechteren Lohngestaltung

*Peter Kadel*

## 1. Historischer Abriss zur Entwicklung der Lohnfindung

Welche Entlohnung empfinden wir als gerecht? Die Beantwortung dieser Frage hängt von vielen Einflussfaktoren, vor allem aber vom Blickwinkel des Betrachters ab. Ist es gerecht, wenn ein Fußballprofi im Jahr Millionen verdient, der Krankenhausarzt aber mit einer ungleich höheren Verantwortung dagegen einen vergleichsweise kümmerlichen Lohn aufweist? Hier ist anzunehmen, dass Fußballfans und Krankenhauspatienten zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen. Ist es gerecht, wenn junge Börsenmanager in der Woche mehr verdienen als ein Polizist im Jahr? Oder stimmt die Relation der Vergütung zwischen einem ICE Lokführer mit 300 Reisenden an Bord und einem Flugkapitän mit ebenfalls 300 Reisenden an Bord?

Diese plakativen Beispiele zeigen, dass das Thema einer gerechten Lohnfindung nicht erst seit dem Aufkommen aktueller Diskussionen in der Öffentlichkeit, wie zuletzt um die Vergütung von Spitzenmanagern, eine spannende Thematik ist. Letztendlich ist die Frage der Lohnfindung ein permanentes zentrales Element in Betriebswirtschaften. Versucht man eine historische Dimension der Frage der Lohngerechtigkeit zu ergründen, so wird gerne auf das Bibelgleichnis von den Arbeitern im Weinberg (Matthäus 20, 1-15) verwiesen, wo ohne Rücksicht auf die Arbeitsleistung die ersten nicht nur den selben Lohn wie die letztgekommenen erhalten, sondern sie auch noch warten müssen bis zuletzt. Nicht ohne Grund gilt die Auslegung dieses Gleichnisses als nicht einfaches Thema in der Exegese. Die Sichtweise zum Lohn änderte sich über die Jahrhunderte. So wurde beispielsweise im Mittelalter der Lohn als gerecht angesehen, der einen den herrschenden ständischen Vorstellungen entsprechenden, angemessenen Lebensunterhalt gewährleistete (vgl. Reichmann 2004: 1114ff). Im 19. Jahrhundert war im Zuge der Industrialisierung aufgrund des einsetzenden Überangebots an Arbeitskräften eine Tendenz zur Lohnsenkung in Richtung Existenzminimum zu verzeichnen (vgl. Franz/Pfeiffer 2004: 1122), was oft zu Ausbeutung führte und entsprechende gesellschaftliche Folgen nach sich zog. Dessen ungeachtet waren bereits in den 40er Jahren des 19. Jahrhunderts auch fortschrittliche Ansätze einer finalen Entgeltfindung erkennbar. So hat der Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen bereits 1847 ein System der Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg auf seinem Gut Tellow in Mecklenburg praktiziert (vgl. Gaugler 1998: 66ff). Das Thema der Mitarbeiterbeteiligung bezieht sich heute mehr und mehr auch auf die Frage der Entscheidungspartizipation (vgl. Schanz 1993: 277).

In den letzten Jahrzehnten wurden im Bereich des betrieblichen Personalwesens Anstrengungen unternommen, mit Hilfe immer ausgeklügelterer Systeme die Lohnfin-

dung systematischer zu gestalten. Beginnend mit der Arbeitsplatzbewertung, die die Frage einer anforderungsgerechten Lohngestaltung dem Thema Gerechtigkeit etwas näher bringen soll, bis hin zu Verfahren, die die Leistungsgerechtigkeit der Vergütung hervorheben wollen. Die Frage der leistungsorientierten Vergütung zeigt dabei viele Facetten. Hansjörg Weitbrecht hat 1993 versucht die Leistungsdifferenzierung in einer Bändersystematik für außertarifliche Angestellte abzubilden (vgl. Kadel et al. 1993). Neben betrieblichen Modellen zur Lohnfindung, die insbesondere in größeren Unternehmen zumeist im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung kollektiv geregelt werden, befassen sich auch die Tarifparteien traditionell nicht nur mit Fragen der Entgelthöhe, sondern auch mit Fragen der Entgeltstruktur als einem der Grundelemente moderner Vergütung. Auch hier stellen die Systeme der Entgelttarifverträge die Rahmenbedingungen für eine anforderungsgerechte Lohnfindung dar. Darüber hinaus gibt es Flexibilisierungsmodelle, die sich zunehmend mit Fragen der leistungsorientierten Vergütung befassen. Die tarifvertraglich herbeigeführten Entgeltfindungsmodelle basieren allerdings in erster Linie auf Fragen der machtpolitischen Durchsetzbarkeit von Vergütungsregelungen. Auch hierzu hat Hansjörg Weitbrecht grundlegende Aussagen getroffen (vgl. Weitbrecht 1969), die im Weiteren hier nicht weiter vertieft werden können.

Aus den vorgenannten Aspekten wird deutlich, dass auch im 21. Jahrhundert, mehr als 100 Jahre nach der sogenannten Industriellen Revolution, die Frage der gerechten Lohnfindung ein aktuelles, weil weitgehend ungelöstes, Problem darstellt. Ohne den Anspruch zu erheben einen umfassenden Ansatz aufzeigen zu können, sollen zunächst verschiedene Möglichkeiten zur Entgeltdifferenzierung kurz angesprochen werden, ehe daran anschließend Ansätze einer gerechten Lohnfindung skizziert werden. Im Mittelpunkt sollen dann Thesen stehen, die die Thematik beispielhaft beleuchten und deren Umsetzung einen Beitrag zu einer gerechteren Lohnfindung möglicherweise leisten könnte.

## **2. Ansätze zur Entgeltdifferenzierung**

Folgt man Finzer (vgl. 2006: 37ff) so kann die betriebliche Entgeltdifferenzierung

- sozialorientiert,
  - qualifikationsorientiert,
  - erfolgsorientiert,
  - leistungsorientiert,
  - anforderungsorientiert,
  - marktorientiert
- sein.

Üblich sind Kombinationen der genannten Differenzierungsformen, wenn auch mit unterschiedlichen Gewichtungen. So findet man häufig auch in Tarifverträgen Modelle, die eine anforderungsgerechte Differenzierung mit einer qualifikationsorientierten Entlohnung vorsehen. Das gilt z.B. immer dann, wenn die Ausübung einer Tätigkeit

an formale Ausbildungsabschlüsse gekoppelt ist. Häufig werden die leistungsorientierte und die anforderungsorientierte Differenzierung als kausale Entlohnung bezeichnet, die Erich Kosiol bereits in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts geprägt hat (vgl. Kosiol 1962). Kosiol forderte, eine Entlohnung müsse gerecht sein im Sinne des Anforderungsgrades der Arbeit und (additiv) im Sinne eines Leistungsgrades der erbrachten Arbeit. Mit Blick auf die in der aktuellen Diskussion stehende demographische Entwicklung werden zudem Kombinationen einer sozialen Lohnfindung, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Lebensphasen mehr Beachtung schenkt, mit traditionellen Komponenten nachhaltig an Bedeutung gewinnen. Eine Kombination von Elementen einer sozialen Lohnfindung zusätzlich mit Lebensarbeitszeitmodellen (vgl. zur Lebensarbeitszeit Kadel/Weitbrecht 1997: 924ff) kann hier beispielsweise ein Wettbewerbsmodell der Zukunft sein.

### 3. Überlegungen zu einem gerechten Lohn

Dass die Betriebswirtschaftslehre bisher noch keine Lösung für die Frage des gerechten Lohnes gefunden hat, scheint zuerst in dem Gerechtigkeitsbegriff zu liegen. Was gerecht ist oder was ungerecht ist kann im Sinne einer normativen Schlüsselgröße sehr unterschiedlich betrachtet werden (vgl. Steinmann/Löhr 1992: 1284ff). Man kann die Lohnfindung als Voraussetzung für den Lebensunterhalt definieren. Hier sind Ansätze in der katholischen Soziallehre zu finden, z.B. in der Enzyklika *Centesimus Annus* aus dem Jahr 1991, die mit Bezug auf *Rerum Novarum* (1891) einen gerechten Lohn mit der Garantie des Lebensunterhaltes sowie die Verpflichtung jedes einzelnen zur Solidarität mit Schutzlosen betont (vgl. Drumm 1993: 27ff). Die katholischen Ansätze der Enzykliken sind damit zumindest nahe auch an der aktuellen politischen Diskussion des Mindestlohnes. Gleichzeitig erinnern die Inhalte des existenzsichernden, gleichen Lohnes aber auch an Grundprinzipien einer „Vergütung unter kommunistischer Federführung“, wie Drumm es drastisch formuliert (ebd.: 30). Man kann gerechten Lohn aber auch rein marktwirtschaftlich definieren als Ergebnis eines vertraglich geregelten Arbeitsverhältnisses, dessen Konditionen die Marktteilnehmer bestimmen. Die katholischen Ansätze eines gerechten Lohnes (ein vergleichbares Normengebilde kennt die evangelische Soziallehre nicht) und der rein marktwirtschaftliche Ansatz können nunmehr als Pole dienen, in deren Spannungsfeld die Frage des gerechten Lohnes angesiedelt ist.

Wird über Lohngerechtigkeit diskutiert, wird zudem häufig zwischen der absoluten Lohngerechtigkeit und der relativen Lohngerechtigkeit unterschieden (vgl. Steinmann/Löhr 1992, Reichmann 2004). Die absolute Lohngerechtigkeit wird beeinflusst von historischen, politischen oder wirtschaftlichen Faktoren im Sinne der Verteilung der Wertschöpfung auf die Individuen und ist daher regelmäßig schwer zu bewerten. Die vorgenannte Differenzierung nach Anforderungen, Leistung, Markt etc. wäre in dieser Betrachtung der relativen Lohngerechtigkeit zuzuordnen.

Um die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Frage des gerechten Lohnes entschieden wird, nicht zu vergessen, müssen die Akteure der Lohnfindung betrachtet werden. Hier ist neben Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie deren Interessenvertretern (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Betriebsräte) auch der Staat als Normengeber zu nennen, der unterschiedlich in die Frage der Lohngestaltung eingreift. Zu denken ist hier an die gesetzlichen Rahmenregelungen wie beispielsweise das Tarifvertragsgesetz, das nicht nur den Rahmen setzt, sondern mit der Möglichkeit der Allgemeinverbindlichkeitserklärung auch einen direkten Eingriff in die Entgeltfindung ermöglicht. Daneben gestaltet der Gesetzgeber auch die Teilnahme der Arbeitnehmervertreter an Unternehmensentscheidungen (Mitbestimmungsgesetze) oder Entscheidungen auf Betriebsebene (Betriebsverfassungsgesetz), die regelmäßig auch Fragen der Lohnfindung zum Gegenstand haben. Nicht unerwähnt soll hier auch bleiben, dass der Staat ein sehr großer Arbeitgeber ist, dessen Entgeltregelungen auch für viele private Arbeitsverhältnisse als Orientierung dienen, beispielsweise durch den Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes. Des Weiteren sind natürlich die Rahmenbedingungen des Marktes nachhaltige Faktoren der Entgeltfindung.

Zu erwähnen ist auch die Unterscheidung zwischen einer internen (innerbetrieblichen) und einer externen (auf den Arbeitsmarkt bezogenen) Lohngerechtigkeit. Während die externe Lohngerechtigkeit insbesondere bei der Personalbeschaffung von Bedeutung ist, kommt der internen Lohngerechtigkeit bei der Frage der Personalerhaltung Bedeutung zu. Wichtiger erscheint aber die Realisierung einer internen Lohngerechtigkeit mit Blick auf die Zufriedenheit und Motivationslage der Mitarbeitenden zu sein. Wenn beispielsweise nach Anforderungen und Leistung vergleichbare Mitarbeitende unterschiedlich entlohnt werden, dann birgt dies nachhaltige Gefahren für den Betriebsfrieden.

Nachfolgend sollen nunmehr Thesen für einen Schritt zu einer gerechteren Lohnfindung formuliert und Einzelaspekte der Lohnfindung kritisch hinterfragt werden.

### *These 1: Die analytische Arbeitsplatzbewertung kann zu Scheingerechtigkeit führen*

Um der Forderung nach einer anforderungsgerechten Lohnfindung nahe zu kommen werden häufig analytische Bewertungsverfahren, die regelmäßig auf den Grundüberlegungen des „Genfer Schemas“ aufbauen, herangezogen. In diesen Verfahren werden Beurteilungsmerkmale wie Können, Belastung, Verantwortung oder Arbeitsbedingungen bewertet und gewichtet. Die Summe aus den gewichteten Faktoren ergibt den Arbeitsplatzwert einer Funktion. Die bekanntesten weiterentwickelten Verfahren sind nach den anbietenden Unternehmensberatungen, wie Hay oder Strata in Deutschland, benannt. Der durch diese analytischen Verfahren ermittelte Arbeitsplatzwert dient dann häufig für eine Einstufung in Einkommensbänder mit oder ohne weitere Vergütungsbezüge einer leistungsorientierten und/oder finalen Lohnfindung. Diese Verfahren werden überwiegend im Bereich der außertariflichen Positionen ein-

gesetzt (zur Frage der Vergütung von außertariflichen Angestellten vgl. Kadel/Meier 1992).

Analytische Verfahren haben allerdings in zweierlei Hinsicht ihre Grenzen. Zum einen unterliegen sie trotz aller vermeintlich objektiven Bewertungen machtpolitischen Einflüssen durch die Beurteilenden. Zum anderen sind die Bewertungszyklen meist so lange, dass die sich ständig verändernden Funktionsinhalte fast zu keinem Zeitpunkt den eigentlichen Anforderungen entsprechen. Damit sind diese Verfahren nicht objektiv, zumindest nicht objektiver als summarische Verfahren, bei denen ganzheitliche Einschätzungen, d.h. *ohne* die Einzelbewertung bzw. mathematische Gewichtung von Einzelanforderungen, vorgenommen werden. Summarische Verfahren, deren Ergebnisfindung in Gremienform durchgeführt werden können, sind insofern ehrlicher, als sie die Aufgabe der Arbeitsplatzbewertung nicht auf ein mathematisches System verlagern, sondern sich zu einer subjektiven Betrachtung als Teil der Führungsaufgabe bekennen. Beide Verfahren genügen allerdings nicht dem Anspruch einer *vollständig* gerechten Bewertung der Anforderungen; sie sind nur „gerechter“ als willkürliche Zuordnungen.

### *These 2: Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften müssen mehr Verantwortung übernehmen*

Vielfach verstehen sich die Arbeitnehmervertreter in erster Linie als Vertreter der Mitarbeitenden im Kontrast zum Arbeitgeber. Dem gegenüber steht die in den Gesetzen gestaltete Mitwirkung (auf Unternehmens- und Betriebsebene), die auch Mitverantwortung verlangt. Dem Miteinander von Mitbestimmung und der Mitverantwortung für daraus resultierende Ergebnisse ist weder seitens des Gesetzgebers noch in der betrieblichen Praxis die notwendige Beachtung geschenkt worden. Die aktuelle Situation, beispielsweise im Skandal des Jahres 2007 zwischen Personal und Betriebsräten im Hause VW, ist m. E. auch auf eine ungeklärte Machtsituation zurück zu führen. Solange machtpolitische Auseinandersetzungen die Frage der Verantwortung, beispielsweise dafür, ob eine Lohnerhöhung auch mittelfristig finanzierbar ist, überlagern, ist eine gerechte Lohnfindung schwierig. Das gilt für Gewerkschaften vor dem Hintergrund globalisierender Märkte. Dies gilt aber auch für Arbeitnehmervertreter in den Betrieben. Ohne die Bereitschaft zur Mitverantwortung der Arbeitnehmervertreter, beispielsweise bei der Lohnverteilung, ist eine gerechte Lohnfindung in den Betrieben nicht möglich. Eine solche Mitverantwortung ist aber unbequem; vor allem ist sie auch nicht immer leicht den Mitarbeitenden zu erklären. Damit ändert sich die Rolle insbesondere der Betriebsräte, so dass auch das Zusammenwirken der Betriebsräte mit den Gewerkschaften einer Neuorientierung bedarf. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass die heute bereits praktizierte Tarifpartnerschaft in der Chemischen Industrie dem hier geforderten verantwortlichen Miteinander schon sehr nahe kommt.



*These 3: Die demographische Entwicklung wird neue Lohnformen erzwingen*

Die demographische Entwicklung wird zu einer Neustrukturierung der Entlohnung führen. Der Arbeitsmarkt wandelt sich teilweise schon erkennbar schnell. In vielen Segmenten, beispielsweise bei Ingenieuren, ist die Nachfrage nach guten Arbeitskräften heute schon deutlich höher als das Angebot. Um mit diesen Marktveränderungen mithalten zu können werden die Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitformen sowie darauf aufbauende Vergütungsformen entwickeln müssen. Das wird zu einer stärkeren Gewichtung von erfolgs- und sozialorientierten Vergütungsmodellen führen. Elemente der kausalen Entlohnung werden mehr und mehr in den Hintergrund gedrängt werden. Das heißt, die Relationen der Vergütungsansätze, die ggf. heute als gerecht empfunden werden, werden sich verschieben (müssen). Nur die Unternehmen, die sich frühzeitig auf die sich ändernden Marktbedingungen einstellen, werden Lohnpolitik selbst gestalten können. Der Rest wird getrieben werden und die Frage der Vergütung als zunehmend ungerecht empfinden.

In diesem Zusammenhang sei auch ausgeführt, dass die traditionellen Sozialleistungssysteme wohl geändert werden müssen. Sie sind keine Kompensationselemente mehr entsprechend ihrer Entstehungsgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert. Ihre kritiklose und ungeprüfte Beibehaltung in bisheriger Form ist nicht nur teuer, sondern ungerecht vor dem Hintergrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen (sowohl national wie international), und schränkt strenggenommen die Wettbewerbsfähigkeit ein. Sozialleistungen müssen daher künftig als Element einer bedarfsorientierten und sozialen Lohnfindungskomponente im Rahmen des Gesamteinkommens eines Arbeitnehmers verstanden werden.

*These 4: Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer muss gestärkt werden*

Die verschiedenen Modelle der Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg des Unternehmens müssen gestärkt werden. Nicht nur im Sinne des oben angesprochenen Strebens nach mehr Lohngerechtigkeit müssen Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsmodelle stärker gefördert und vernetzt und als Teil der (finalen) Lohnfindung für Mitarbeitende verstanden werden. In Verbindung mit dem demographischen Wandel liegen hier Wettbewerbsvorteile. Die bereits existierenden Formen wie Partner Modelle, Stock Options, Mitarbeiteraktien, Deferred Compensation, Long-Term-Boni, Mitarbeiterdarlehen etc. müssen insoweit Teil der Gesamtvergütung werden. Um nachhaltig erfolgreich zu sein sind hier wiederum Anpassungen der anderen Marktteilnehmer, wie beispielsweise der Gewerkschaften, notwendig.

*These 5: Die Orientierung der Vergütung des Managements am Unternehmenserfolg braucht neue Parameter*

Die Erfolgsbeteiligung der Manager, beispielsweise in Form von börsenkursabhängigen Anteilen bzw. Optionen etc., muss insofern überdacht werden als sichergestellt sein muss, dass solche Modelle die Bereitschaft langfristig notwendige Entscheidungen zu treffen nicht behindern, und stattdessen kurz- oder mittelfristigen Optimierungen von Unternehmenskennzahlen Vorrang eingeräumt wird. Hier bedarf es neuer Parameter in der Bemessung. Sollen die Managergehälter gerechter werden, bedarf es zudem noch mehr Transparenz. Das gesetzliche Transparenzgebot geht zwar in die richtige Richtung, ist insoweit aber noch nicht ausreichend. Während man beispielsweise in vielen Arbeitsverträgen noch Passagen findet die es den Mitarbeitenden untersagen mit anderen Mitarbeitenden über das eigene Gehalt zu sprechen, würde mehr Transparenz auf den oberen Führungsebenen zu einem Umdenkprozess bei den Verantwortlichen führen. Populistisch gesprochen hätte das dann auch den Vorteil, dass man keine Modelle der Vorgesetztenbeurteilung in den Unternehmen mehr bräuchte.

*These 6: Tarifverträge müssen marktorientierter werden*

Die Grundstruktur der Entgelttarifverträge muss ebenfalls kritisch hinterfragt werden. Die starren, eher langfristig angelegten Regelungen werden der Marktdynamik nicht immer gerecht und führen daher fast zwangsläufig zu Nivellierungen, die dem eigentlichen Gerechtigkeitsgedanken entgegenstehen. Das bedeutet aber, dass die Gewerkschaften und die Arbeitgeber sich von dem Absicherungsgedanken der Tarifverträge weg bewegen müssen hin zu einem Entlohnungsansatz, der sowohl kausale wie auch erfolgsorientierte Ansätze situativ und gegebenenfalls temporär zulässt. Inwieweit dies mit dem bestehenden Instrument des Flächentarifvertrages möglich ist bliebe abzuwarten. Flexible Lösungen für unterschiedliche Mitarbeitendengruppen sollten hier angestrebt werden. Instrumente die für alle Anwendung finden sollen (beispielsweise die Altersteilzeitregelungen) haben aus derzeitiger Sicht ausgedient. Stattdessen werden einzelne Instrumente für bestimmte Mitarbeitergruppen notwendig. Das Ergebnis wäre eine differentielle Vergütungspolitik, die auch unterschiedlichen Entgeltregelungen für verschiedene Betriebstypen und Betriebsgrößen einschließe. Wie der damit unter Umständen einher gehende „gefühlte“ Machtverlust der Gewerkschaften aufgrund des sinkenden Gesamteinflusses zu kompensieren wäre, bliebe bei diesem Ansatz die wichtigste Aufgabe der Tarifpartner, die im Vorfeld der Umsetzung zu klären wäre.

*These 7: Ein Mindestlohn führt nicht weiter*

Ein Mindestlohn wäre falsch, weil er Gerechtigkeits Elemente (mit Ausnahme der Elemente einer rein sozialen Lohnfindung) aushebeln würde. So verstanden ist ein Mindestlohn ungerecht an sich. Geht es um die soziale Absicherung des Lebensunterhalts, so sollten hier Transferleistungen weiter das führende Element bleiben.

Staatliche Transferleistungen haben aber nichts mit Lohn zu tun, schon gar nicht mit einer gerechten Lohnfindung. Um aber keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es ist notwendig ein Mindesteinkommen für den Lebensunterhalt von Arbeitnehmern sicher zu stellen. Dies kann aber nur im Rahmen staatlicher Transferleistung, und gerade nicht im marktwirtschaftlichen Umfeld, erreicht werden. Eine Verlagerung der staatlichen Verantwortung auf die Unternehmen ist abzulehnen, weil sie in der Konsequenz langfristig gesehen den Wettbewerb einschränkt und damit zum Scheitern verurteilt ist. Die Forderung nach staatlichen Transferleistungen bedingt aber ein entsprechendes Steueraufkommen, zu dem auch die Unternehmen beitragen müssen.

### *These 8: Mehr Mut für eine summarische Leistungsbeurteilung ist notwendig*

Die häufig geforderte leistungsgerechte Entlohnung benötigt als Voraussetzung eine Leistungsbeurteilung. Damit könnte man nun das Thema aufgeben, da in der betrieblichen Praxis trotz zahlreicher anderslautender Publikationen das Personalwesen hier keine vernünftigen Modelle anbieten kann. Analytische Verfahren, ähnlich denen der Arbeitsplatzbewertung, führen mit viel Aufwand zu einer Scheinobjektivität. Häufig wird solange gerechnet, bis das gewünschte Ergebnis heraus kommt. Das wäre ein Argument für eine summarische Form der Beurteilung, beispielsweise aufbauend auf zielorientierten Verfahren (vgl. dazu Mungenast 1990: 169ff). Insgesamt gesehen wird man aber sagen können, dass die immer diffizileren Modelle der Leistungsbeurteilung oder Bewertung nicht zu mehr Gerechtigkeit führen. Solche Ansätze lassen lediglich die Verlagerung der Verantwortung von der Führungskraft auf die Modelle zu. Das Personalwesen täte daher gut daran, eine Entflechtung der Modelllandschaft vorzunehmen und das Thema Führung zu stärken (zur Führungsrolle siehe insb. Wunderer 1993: 71ff, 2008). In keinem Feld wird soviel geredet und so wenig vernünftig gemacht wie bei der Frage der Führung. Zu oft wird Verantwortung für Gerechtigkeit auf Modelle und Systeme übertragen. Die Stärkung der Führung in den Betrieben wäre daher auch ein nachhaltiger Schritt zu einer gerechteren Entlohnung.

## **Literatur**

- Bartscher, S. et al. (1995): Ethische Aspekte der Unternehmungspolitik. In: Bartscher, S./Bomke, P.: Unternehmungspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 304-323.
- Drumm, H.J. (1993): Die neueren Enzykliken zur katholischen Soziallehre: eine Grundlage der Personalwirtschaftslehre? In: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 23-39.
- Finzer, P. (2006): Ansatzpunkte für eine betriebliche Entgeltdifferenzierung. In: Finzer, P./Kadel, P. (Hrsg.): Herausforderung Tarifvertrag. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis. 37-59.
- Franz, W./Pfeiffer, F. (2004): Lohntheorien. In: Gaugler, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesen, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 1120-1132.

- Gaugler, E. (1998): Hundert Jahre Betriebswirtschaftslehre. Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis.
- Kadel, P. et al. (1993): Neue Vergütung außertariflicher Angestellter bei Boehringer Mannheim GmbH. In: Personal 45 (6): 262-267.
- Kadel, P./Meier, H. (1992): Vergütung außertariflicher Angestellter. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2253-2263.
- Kadel, P./Weitbrecht, H. (1997): Lebensarbeitszeit. In: Luczak, H./Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 924-927.
- Kosiol, E. (1962): Leistungsgerechte Entlohnung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Mungenast, M. (1990): Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren. München: VVF.
- Reichmann, L. (2004): Lohngerechtigkeit. In: Gaugler, E. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 1114-1120.
- Schanz, G. (1993): Entwicklungsstadien und Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung. In: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 271-283.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1992): Lohngerechtigkeit. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 1284 ff.
- Weitbrecht, H. (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wunderer, R. (1993): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R. (2008): „Der gestiefelte Kater“ als Unternehmer. Lehren aus dem Management. Wiesbaden: Gabler.



## II. Entwicklung von Organisationen und Personal



# Warum Ideen Institutionen brauchen: Konsequenzen des Fehlens von institutionellen Arrangements bei der Etablierung des Organisationsentwicklungsansatzes

*Sita Schanne*

## 1. Die Etablierung der OE – eine Erfolgsgeschichte?

Organisationsentwicklung (OE) ist in modernen Organisationen – oder solchen, die sich dafür halten – eine Selbstverständlichkeit geworden: kaum ein größeres Unternehmen, das sich nicht eine solchermaßen deklarierte Abteilung leistet. Auch als Arbeitsmarkt für Sozialwissenschaftler ist die Organisationsentwicklung zunehmend attraktiv, nicht zuletzt aufgrund der Vorstellung, dass sich in diesem Feld ökonomische und soziale Fragestellungen zur nachhaltigen Veränderung einer Organisation verbinden lassen und ein berufliches Auskommen sowie Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne des Fachs ermöglichen. Mit aus diesem Grund hat das Thema OE Eingang in Hansjörg Weitbrechts Lehrcurriculum am Heidelberger Institut für Soziologie gefunden (vgl. Schanne/Weitbrecht 2008). Die außeruniversitäre „OE-Szene“ ist allerdings von einer erstaunlichen Differenz zwischen der zahlenmäßigen Verbreitung in Form von Beratungsorganisationen und -abteilungen einerseits, und einem mangelnden Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des OE-Ansatzes andererseits geprägt. Dieser Differenz nachzuspüren ist das Ziel einer von der Verfasserin durchgeführten empirischen Studie. Einige Ergebnisse sollen in diesem Beitrag diskutiert werden.

Auf den ersten Blick erscheint die Etablierung der Organisationsentwicklung wie eine Erfolgsgeschichte. Die Gestaltung des organisationalen Wandels ist ein Thema, das für Unternehmen zunehmend eine Rolle spielt und für das sie die Leistungen von Beratern in Anspruch nehmen. Der Markt für organisationsbezogene Beratungsleistungen „boomt“ (trotz einer Wachstumsdelle zu Beginn des Jahrtausends) seit knapp 20 Jahren. Waren im Jahr 1997 rund 55.000 Management-, IT- und HR-Berater in ca. 11.000 Beratungsgesellschaften auf dem Markt vertreten, stieg diese Zahl bis 2006 auf 73.000 Berater in rund 14.000 Unternehmen. Dabei lag Ende des letzten Jahrzehnts der Schwerpunkt noch auf der „IT-Beratung“. Seitdem ist jedoch der Bedarf an „Organisations- und Prozessberatung“ (darunter Beratung zu Umstrukturierungen, Qualitätsmanagement sowie Projektmanagement) von ca. 19% am Gesamtumsatz im Jahr 1998 auf ca. 33% im Jahr 2006 gestiegen, und macht nun den größten Anteil aus (vgl. Abbildung 1).

Eine weitere Differenzierung dieses Beratungsfeldes ergibt einen Anteil von 11,6% für Business Process Reengineering, 10,5% für Projektmanagement, 9,6% für Change Management und 2,0% für sonstige Organisations-/Prozessberatung (BDU 2006). Diese Zahlen decken sich in etwa mit einer Studie von Walger und Scheller zum Einsatz verschiedener Beratungsphilosophien bei 232 Unternehmen in Deutschland, Ös-



terreich und der Schweiz (Walger/Scheller 2000). Hier lag der Anteil der Beratung nach dem OE-Ansatz bei 11,2% und dem der systemischen Beratung bei 2,2%, im Gegensatz zu 84,9% Expertenberatung und 1,7% Gutachterliche Beratung. (Wimmer schätzt den Marktanteil eher noch geringer, mit 3.000 bis 4.000 Beratern auf ca. 5% (vgl. Wimmer 2004a), was darauf zurückzuführen ist, dass OE-Berater überwiegend als Klein- und Kleinstunternehmer auftreten.) Orientiert man sich aber, in Ermangelung von genaueren Studien, am Gesamtmarkt für unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen, ist anzunehmen, dass sich der Wachstumstrend auch bei der Prozessberatung (d.h. OE und Systemische Beratung) niederschlägt.

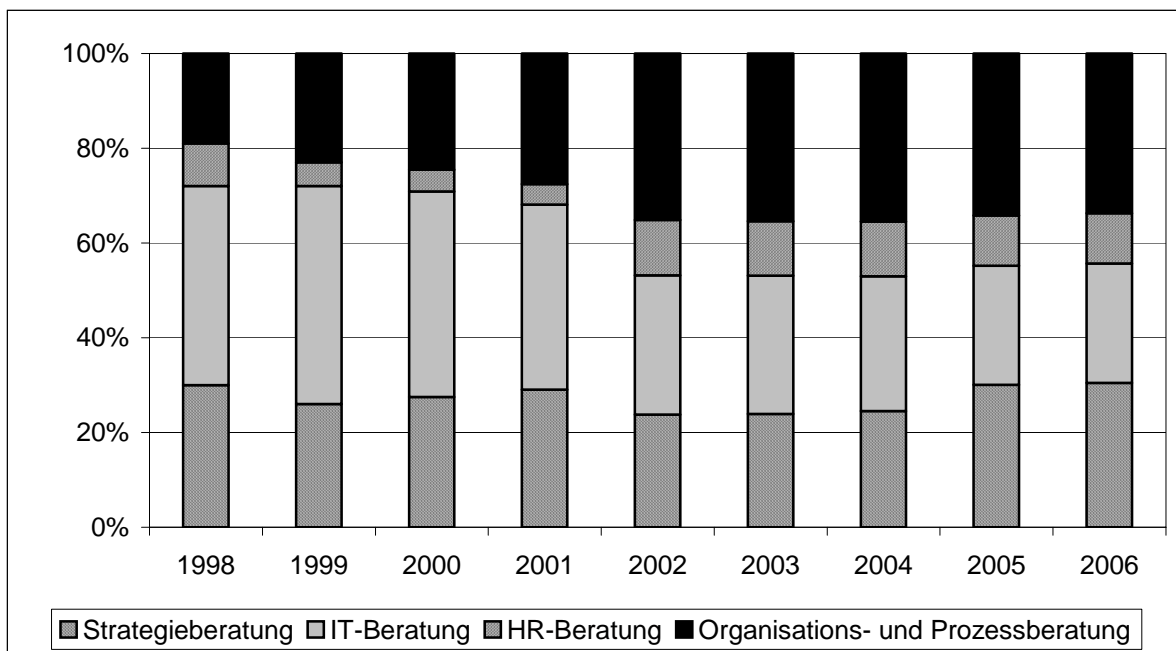


Abb. 1: Anteil der Beratungsfelder am Gesamtumsatzvolumen (in %) 1998-2006 (Quelle: BDU)

Während in den marktbezogenen Studien die „internen Beratungen“ ausdrücklich ausgeklammert bleiben, interessieren diese hier besonders. Die Ausdifferenzierung von internen OE-Abteilungen in den Großorganisationen des Wirtschaftssystems ist ein Trend, der im vergangenen Jahrzehnt deutlich zugenommen hat: Die im Rahmen der vorliegenden Studien untersuchten OE-Abteilungen wurden ausnahmslos in den letzten fünf bis fünfzehn Jahren gegründet.

Ein Blick in die Beschäftigungsstatistik (vgl. Abbildung 2) zeigt, dass in der Berufsordnung der ‚Unternehmensberater und Organisatoren‘, zu denen auch die Personal- und Organisationsentwickler gezählt werden, die Zahl der abhängig Beschäftigten im Verlauf von 10 Jahren um ca. 70% von 61.042 (1996) auf 103.329 (2006) gestiegen ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Berufsordnung 752 umfasst: u.a. Vertriebs-, Finanz-, Personalberater, Treuhänder, Personal- und Organisationsentwickler. Dazu zählen sowohl abhängig Beschäftigte in Unternehmensberatungen (rund 25%) als auch Angestellte in Unternehmen des produzierenden Gewerbes (ca. 33%) und im Dienstleistungssektor.

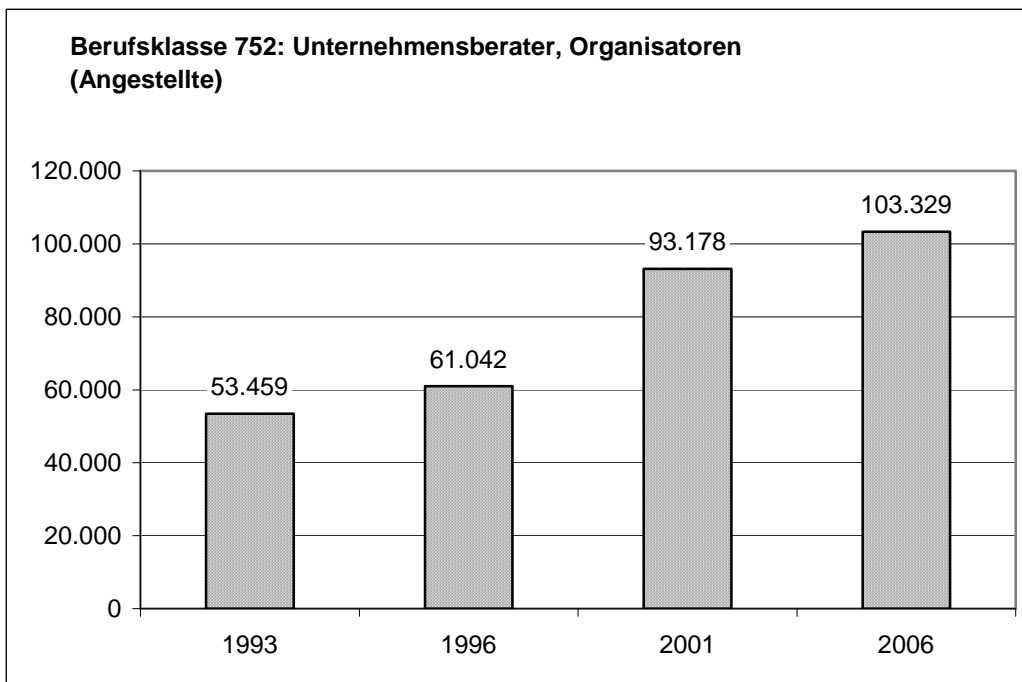


Abb. 2: Berufsklasse der Berater & Organisatoren (Quelle: IAB 2000, 2006)

Bis hierher lässt sich also festhalten, dass – bei aller Unsicherheit der Datenlage, die vor allem als ein Indikator für die unzureichende empirische Analyse dieses Feldes zu sehen ist – der Bedarf an organisationsbezogenen Beratungsleistungen und ebenso die Bereitschaft der Unternehmen dafür Personal bereitzustellen insgesamt gestiegen ist.

In der aktuellen Diskussion um die weitere Etablierung und zukünftige Bedeutung des Organisationsentwicklungsansatzes (vgl. dazu u.a. die Beiträge von Schreyögg 1999, Kühl 2001, Wimmer 2004b, Freimuth 2005 in der Zeitschrift *Organisationsentwicklung*, sowie Howaldt/Kopp 1998, Degele et al. 2001) sind allerdings zwei Trends zu beobachten, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen. Nimmt man auf der einen Seite die Veränderung der Arbeitswelt im beginnenden 21. Jahrhundert in den Blick, ist diese von zahlreichen Herausforderungen geprägt: Arbeitsmärkte, Arbeitsanforderungen und schließlich die Organisation von Arbeit und Produktion zeichnen sich aus durch eine Gleichzeitigkeit von Prekarisierung und Flexibilisierung einerseits, und einer Bedeutungszunahme von hochqualifizierter Wissensarbeit, lebenslangem Lernen und beruflicher Selbstverwirklichung andererseits. Das Ende des Taylorismus durch die zweite industrielle Revolution schien besiegelt, doch im Zuge von Globalisierung und Virtualisierung entfalten neotayloristische Elemente neue Wirkung. Außer dem Wandel scheint nichts mehr konstant zu sein, und allerorten vollziehen sich Entwicklungen, die eine Bearbeitung durch moderierte Prozesse unter Beteiligung der von den Veränderungen Betroffenen sinnvoll erscheinen lassen (vgl. u.a. Springer 1997). Organisationsentwicklung müsste also gefragt sein wie nie zuvor. – Auf der anderen Seite ist die Zukunftsprognose innerhalb der Beraterzunft erstaunlich pessimistisch. So gelänge es der OE-Beratung nur selten, ihren Beitrag zur

Wertschöpfung zahlenmäßig zu belegen und damit die Logik des Shareholder Value zufriedenzustellen. Die Organisationsentwicklung habe ihre besten Zeiten hinter sich; sie sei ein Opfer ihres eigenen Erfolgs, indem das einst avantgardistische Wissen der OE längst in alle Winkel der Organisationen vorgedrungen und in alltägliche Kommunikationswege eingegangen sei; angesichts der permanenten Veränderungsdynamik in Organisationen seien die Postulate der OE obsolet und „Change Management“ eine elementare Managementaufgabe geworden. Spezialisten für Veränderungsprozesse brauche es daher nicht mehr (u.a. Schreyögg/Noss 2000, Trebesch 2000, Wimmer 2004b).

Diese eigentümliche Differenz näher zu betrachten ist der Beitrag der soziologischen Analyse, die ich im Folgenden vornehme. Reine Marktanalysen sind dafür ebenso wie professionspolitische Proklamationen nicht hinreichend ergiebig. Dagegen bieten zwei von Richter (1994) Anfang der 1990er Jahre entworfene Szenarien zur Entwicklung der Organisationsentwicklung einen Anhaltspunkt. Es handelt sich zum einen um ein Szenario der *Diffusion* des Begriffs in die Managementpraxis hinein, verbunden mit einer gleichzeitigen inhaltlichen Verwässerung des OE-Ansatzes, zum anderen um ein Szenario der *Institutionalisierung* auf der Basis eines eingegrenzten, wissenschaftlich und berufsständisch definierten Fachbereichs. Die Optionen und Bedingungen für das zweite Szenario sollen im Folgenden anhand eines institutionentheoretischen Analyserahmens spezifiziert und empirisch überprüft werden. Die Analyse wird mich zu dem Ergebnis führen, dass der OE-Ansatz zwar durch interne OE-Berater strukturell abgebildet wird, aber dennoch ein Institutionalierungsdefizit aufweist, und zwar in dem Sinne, dass wirksame Mechanismen fehlen, die eine spezifische, aus dem OE-Ansatz abgeleitete Logik der Problembearbeitung gegenüber den dominanten ökonomischen Logiken der modernen Wirtschaftsorganisationen schützen. Die Differenz dieser Logiken werde ich im folgenden Abschnitt (2.) spezifizieren. Im darauffolgenden Abschnitt (3.) stelle ich den der Untersuchung zugrundeliegenden Rahmen der Institutionenanalyse vor, um anschließend (4.) anhand dieses Rasters die Fragen an den empirischen Gegenstand zu formulieren. Schließlich lege ich (5.) einige Überlegungen zu den Konsequenzen dar, welche das Fehlen der institutionellen Mechanismen für die Idee der OE hat.

## **2. Die Logik „reflexiver Rationalisierung“ und das Berufsbild des internen OE-Beraters**

Ein erster Hinweis zu Erklärung der dargestellten Problematik liegt darin, dass sich „die“ Organisationsentwicklung nicht als solche definieren lässt. Vielmehr finden sich in der Literatur eine Vielzahl von betriebswirtschaftlich, psychologisch oder pädagogisch inspirierten Denkansätzen unter dem gemeinsamen Label „Verbesserung von Effizienz *und* Humanität in der Organisation“, die in erster Linie dem Kriterium der praktischen Anwendbarkeit genügen müssen und sich auf weiche Faktoren wie „Kultur“, „Klima“ oder eben „Humanität“ beziehen. Eine Wissenschaft der Organisationsentwicklung im Sinne einer angewandten Sozialwissenschaft, die ein einheitli-

ches Begriffsfundament zur Verfügung stellt, konnte sich in der deutschen OE-Szene nicht durchsetzen.

#### a) Organisationsentwicklung im Kontext organisationaler Rationalisierung

Ein frühes, an der amerikanischen Gruppendynamik angelehntes Verständnis der OE nimmt den Menschen als Mittel- bzw. Ausgangspunkt organisationaler Veränderung; er wird als lernfähiges Subjekt konzipiert. Mit der Zielsetzung, Organisationen so zu gestalten, dass die Bedingungen des Arbeitens verbessert werden ohne die Produktivität des Unternehmens zu beeinträchtigen, wird ein dezidiert normativer Ansatz vertreten. Walger (1995) rahmt in seiner Klassifikation der Beratungsformen den OE-Ansatz organisationstheoretisch mit dem Modell des politischen Systems: die Organisation als eine „Koalition von Menschen“, die mit ihrer Beteiligung ihre jeweiligen individuellen Werte, Bedürfnisse und Ziele erfüllt sehen möchten. Der Berater ist in diesem Modell sowohl ein Experte für das Initiieren von Lernprozessen als auch eine Reflexionsinstanz, die den Organisationsmitgliedern einen „Spiegel“ vorhält (z.B. in Form der Rückmeldung von Umfrageergebnissen). – In kritischer Auseinandersetzung mit den normativen Entwicklungszielen und auf der Suche nach einer stärkeren theoretischen Fundierung hat sich der Ansatz der Systemischen Beratung herausgebildet. Nach dieser Neuausrichtung (ich nenne sie: die systemtheoretische Wende in der Organisationsentwicklung) werden Organisationen wie auch Personen als soziale Systeme konzipiert, die sich nicht von außen verändern, sondern bestenfalls in ihren selbstreferenziellen Wahrnehmungs- und Erklärungsmustern irritieren lassen. Auch in dieser Beratungsform ist der Berater die Instanz, die zur Selbstreflexion der Organisation anregt. Trotz einiger Unterschiede gilt für beide Ansätze jedoch, dass es sich um einen *Gegenentwurf* zum traditionellen, bürokratisch-tayloristischen, von oben nach unten gesteuerten Organisationsmodell handelt, der auf Selbstreflexion und Selbstentwicklung fußt.

Im Kontext organisationaler Rationalisierung (und dies ist der Ausgangspunkt einer organisationssoziologischen Betrachtung) ist Organisationsentwicklung also ein Synonym für eine mittel- oder langfristig angelegte Bemühung, Prozesse der Problemlösung und der Erneuerung in Organisationen oder in Teilbereichen in einer *bestimmten* Weise zu verbessern. Anders als nach dem Rationalisierungsleitbild der tayloristischen Organisation (technische Rationalisierung im Sinne der Fokussierung auf möglichst kleingliedrige Produktionsabläufe bzw. ihre EDV-mäßige Abbildung) steht hinter der Organisationsentwicklung eine veränderte Rationalisierungslogik: Die menschliche Arbeitskraft wird als produktives Kapital des Unternehmens anerkannt („arbeitsorientierte Rationalisierung“, Moldaschl/Schultz-Wild 1994) und der bislang eher „blind“ vollzogene Prozess der Anpassung der Organisation an veränderte Umwelten zum Gegenstand einer bewussten Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder gemacht. Die den Wandel beeinflussenden kulturellen und politischen Elemente sowie die sich aus dem Wandel ergebenden Folgen und Nebenfolgen werden problematisiert, wodurch Rationalisierung „reflexiv“ wird (vgl. dazu Deutschmann

1989, Faust et al. 1994, Pohlmann 2002). Diese veränderte Logik geht mit veränderten Konstellationen zwischen Gestaltern und Betroffenen der Rationalisierung einher: Die Gestaltung von Organisation, Technik, Arbeit und Produkten wird politisiert; sie wird zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen und die Betroffenen an der Gestaltung beteiligt.

### *b) Das komplexe Handlungsfeld interner OE-Berater*

OE-Berater moderieren und begleiten diese Aushandlungsprozesse. Als Katalysatoren, neutrale Dritte und Reflexionsinstanz stehen sie außerhalb des sich entwickelnden Systems – zumindest in der Theorie erfordert Beratung daher Distanz. Faktisch bewegen sie sich aber auch in der Position eines Außenstehenden in einem Interaktionsgeflecht, das von gegenseitigen Erwartungen, Zuschreibungen und Anerkennungen geprägt ist. Es eröffnet sich somit ein Spannungsfeld zwischen den Deutungs- und Erwartungsstrukturen der jeweiligen Organisation (und ihrer Mitglieder) und jenen der OE-Berater, die ich im Folgenden als die „professionellen“ Handlungsorientierungen bezeichnen möchte. Der organisationale Referenzrahmen<sup>2</sup> konfligiert bisweilen mit dem beruflichen, wobei dies ganz besonders bei „internen OE-Beratern“ der Fall ist, die der beratenden Organisation auch als abhängig beschäftigtes Personal verbunden sind.<sup>3</sup>

Der organisationale Referenzrahmen orientiert sich, sofern es sich um Wirtschaftsorganisationen handelt, am Prinzip der Gewinnerzielung als der dominanten Logik des kapitalistischen Wirtschaftssystems. Dies bedeutet keineswegs, dass jede einzelne Handlung eine gewinnerzielende ist, aber in letzter Konsequenz orientiert sich daran die Rechtfertigung. Die „Entwicklung“ der Organisation dient demnach der Optimierung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Dem geschuldet müsste das Interesse der Organisationsgestalter darin liegen, die dem Wandel innewohnende Komplexität auf einfachere Verarbeitungsstufen zu reduzieren, Veränderungen möglichst störungsfrei zu implementieren und nicht durch überbordende Prozesskomplexität dem Wirt-

---

<sup>2</sup> Referenz-, Bezugs- oder Orientierungsrahmen/-systeme sollen hier verstanden werden als ein eben nur zum Teil systematisiertes und expliziertes Konglomerat von Handlungsorientierungen. Diese herauszuarbeiten ist Teil der empirischen Analyse.

<sup>3</sup> Dabei handelt es sich um ein berufssoziologisch altbekanntes Problem der Konkurrenz von „bürokratischen“ und „professionellen“ Formen der Arbeitsorganisation. Eher jüngeren Datums ist dagegen eine Argumentationslinie der Professionssoziologie, dass „professionelles Handeln“ als ein auf der Basis von Vertrauen sowie beruflicher Selbstkontrolle und Autonomie organisiertes Handeln nicht länger auf die angestammten Tätigkeitsbereiche von Professionen beschränkt sei. Auch wenn sich das traditionelle Verständnis am Leitbild der freien Berufe orientiere („the true professional [...] is never hired“, Hughes 1963: 663), fände professionelles Handeln zumeist in organisationalen Zusammenhängen statt, was bedeute, dass die Akteure den bürokratischen Großorganisationen als abhängig Beschäftigte verbunden seien. So trete neben die idealtypische Orientierung an Berufskollegen die Orientierung an Zielen und Erwartungen der Organisation (vgl. Littek et al. 2005: 76, Heisig 2005).

schaftlichkeitsprinzip entgegenzuwirken. Auf der anderen Seite folgen aus dem OE-Ansatz davon abweichende Handlungsprinzipien, die ich als „professionellen Referenzrahmen“ bezeichne. Demnach gelten die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter (die sogenannte „Humanisierung“ der Arbeit), Selbstreflexion und Selbstentwicklung als Werte an sich und als gleichrangig gegenüber dem Effizienzmaximierungsgedanken. Die Prozesskomplexität wird durch die Beteiligung möglichst vieler Betroffener zwar erhöht, von einer höheren Akzeptanz und damit Nachhaltigkeit der erzielten Veränderung, die diese rechtfertigt, wird jedoch ausgegangen.

Aus diesen kurzen Ausführungen wird deutlich, dass das Handlungsfeld interner OE-Berater durch teils gegenläufige Bezugsrahmen geprägt ist. Organisationsentwicklung *könnte* angesichts der kontradikten Herausforderungen bei der Verhandlung über Organisationsgestaltung eine bedeutende Rolle übernehmen. Die Frage, welche Bedeutung der Organisationsentwicklung tatsächlich zukommen wird, ist jedoch noch ungeklärt und hängt m.E. auch davon ab, ob es den OE-Beratern gelingt, ihrem professionellen Bezugsrahmen so viel Geltung zu verleihen, dass die Handlungsprinzipien auch gegenüber dem organisationalen Bezugsrahmen Bestand haben und für Prozesse des Organisationswandels Relevanz entfalten.

### **3. Die Institutionalisierung von Ideen: ein Analyserahmen**

Zur empirischen Untersuchung von Institutionalisierungsformen der Organisationsentwicklung innerhalb von Organisationen orientiere ich mich am institutionentheoretischen Ansatz von M. Rainer Lepsius, den ich um eine professionssoziologische Komponente ergänze. Interessant an dem gewählten Ansatz nach Lepsius ist, dass ein Schema von Bedingungen zur Verfügung gestellt wird, nach dem Ideen (oder Werte) dauerhaft verhaltenswirksam für soziales Handeln werden. Der Kulturosoziologe Rehberg prägte den Begriff der Institution als ‚symbolischer Ordnung‘. So handle es sich bei Institutionen um Sozialregulationen, durch die „Prinzipien und Geltungsansprüche einer Ordnung symbolisch zum Ausdruck gebracht“ und „Wertungs- und Normierungsstilisierungen verbindlich gemacht“ würden (vgl. Rehberg 1994: 56f). Lepsius greift dieses Konzept auf, da es seiner Ansicht nach den Fokus von bloßen Regulierungen und Erwartungsnormierungen auf die soziale Strukturierung verschiebt, die einen Wertbezug handlungsrelevant werden lässt. Darüber hinaus spitzt er es auf die Frage zu, unter welchen Bedingungen Wertvorstellungen eine Chance haben, zu Handlungsmaximen für eine Vielzahl von Akteuren zu werden (Lepsius 1997: 57). Institutionen befinden sich damit an der Schnittstelle zwischen Ideen (Werte) und Interessen (Ziele und Absichten von Akteuren, die durch sie geleitet werden) auf der einen Seite und der strukturellen Ausformung auf der anderen Seite. Sie dienen dazu, soziales Verhalten auf Wertvorstellungen zu beziehen und so dauerhaft zu strukturieren. Als Antwort auf seine Frage entwickelt Lepsius ein Konzept der Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. Diese bilden das Bindeglied zwischen konkreten und ausformulierten Leitideen und der Stabilisierung von Orientierungen, denn nur dann wenn es rational ist entsprechend der

gegebenen Verhaltensnormen zu handeln, wird die Idee dauerhaft praktisch anwendbar. Lepsius' Ansatz ist insofern interessant für die vorliegende Fragestellung, als Institutionen und institutionalisierte Handlungssysteme zwar eine relative Stabilität aufweisen, aber nicht unveränderbar sind. Vielmehr vollziehen sich permanent Institutionalierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse, d.h. Leitideen schließen sich nicht unbedingt gegenseitig aus, sondern können in unterschiedlicher Gewichtung innerhalb derselben Organisation oder Gesellschaft existieren. Entscheidend ist, wie weit sich eine Leitidee innerhalb eines bestimmten Geltungsraums gegenüber anderen durchsetzen kann.

Fünf Dimensionen grenzen zusammen den Eigenschaftsraum von Institutionen ab und bilden die Grundlage der Analyse von Institutionalierungsprozessen (vgl. dazu Lepsius 1997). Diese sind (1.) die Ausdifferenzierung von Leitideen zu Rationalitätskriterien, also die Konkretisierung einer wünschenswerten Idee, so dass aus ihr eine praktisch anwendbare Verhaltensorientierung wird. Dazu müssen sich (2.) abgrenzbare Geltungsräume für diese Leitidee ausdifferenzieren. Der Institutionalierungsgrad einer Leitidee bemisst sich nach dem Grad der Ausbildung von typischen, vorhersagbaren, an den Leitideen orientierten Verhaltensweisen. Das Problem dabei ist, dass in einer diffusen, nicht abgegrenzten Handlungssituation die Orientierungskraft einer Leitidee durch andere Leitideen, die im selben Kontext Geltung beanspruchen, geschwächt wird. Herrscht innerhalb eines Handlungskontextes ein Synkretismus von verschiedenen Leitideen, ist nicht davon auszugehen, dass sich ein ‚typisches‘ Verhalten herausbildet. Um eine Handlungsmaxime durchzusetzen bedarf es (3.) Sanktionsstrukturen zur Verteidigung des Geltungsanspruchs einer Idee und (4.) Mechanismen zur Externalisierung von Folgeproblemen, die durch die Bearbeitung des Sachverhaltes gemäß der Leitidee auftreten. Die Annahme ist, dass die Orientierung des Verhaltens an der betreffenden Leitidee umso ausgeprägter ist, je stärker diese Sanktionsmacht ist. Die Externalisierung von Kontingenzen hat eine Einengung der Problembearbeitung zur Folge, wodurch die Diffusität des Handlungskontextes vermindert wird.<sup>4</sup> Ein weiterer Indikator für den Grad der Institutionalisierung ist (5.) die Strukturierung der Konfliktpotenziale mit konkurrierenden Leitideen. Je besser es ihr gelingt, Kontingenzen auszugrenzen und sich gegen daraus entstehende Opposition zu immunisieren, umso wirkungsvoller kann sich die Leitidee im Handeln entfalten.

Lepsius konkretisiert die Frage, mit welchen Mitteln der Kampf der Institutionen ausgeführt wird, in dem Aufsatz „Institutionenanalyse und Institutionenpolitik“. Konflikte zwischen Institutionen (i.S. von handlungsrelevanten Ideensystemen) könnten innerhalb von oder zwischen Organisationen (i.S. von abgeschlossenen sozialen Entitäten) ausgetragen bzw. vermittelt werden. ‚Organisation‘ und ‚Institution‘ sind dabei

<sup>4</sup> Lepsius führt als Beispiel für die Ausgrenzung von Zuständigkeit das Verhältnis der Wirtschaft zum Problem der Arbeitslosigkeit an: Die Werte Solidarität und Gerechtigkeit werden aus dem Geltungsbereich der Leitidee Wirtschaftlichkeit ausgegrenzt. Arbeitslosigkeit wird damit entweder durch eine weitere Institution, wie Arbeitslosenversicherung oder Fürsorge, aufgefangen oder in die individuelle Verantwortung übergeben (Lepsius 1997: 60f).

keinesfalls gleichzusetzen,<sup>5</sup> Lepsius sieht es aber als förderlich im Sinne der Handlungsorientierung an, wenn eine Institution durch eine formale Organisation abgebildet werde. M.a.W.: Die Repräsentation von Institutionen durch Organisationen kann deren Handlungsfähigkeit positiv beeinflussen. Anderenfalls seien sie von Personen (d.h. Einzelakteuren) abhängig, die die Leitideen individuell verträten (Lepsius 1995: 399). Kollektive Akteure hingegen seien eher in der Lage, ein Ideensystem gegenüber konkurrierenden zu verteidigen.

Als kollektiver Akteur wird daher an dieser Stelle die ‚professional community‘ eingeführt, die im Konflikt der Handlungsrationaltäten eine strukturierende Rolle einnehmen kann: Stabile professionelle Gemeinschaften dienen den Akteuren als Orientierungsanker für berufliches Handeln. Sie sind umso wirksamer, je stärker Akteure durch Qualifizierung und formale Vernetzung in eine professionelle Gemeinschaft integriert sind. Die Etablierungsstrategien ‚Professionalisierung‘ (verstanden als eine Strategie der Etablierung eines berufsspezifischen Relevanzsystems, bei dem eine Berufsgruppe mit dem Mandat zur autonomen und eigenkontrollierten Problembearbeitung ausgestattet wird) und ‚Institutionalisierung‘ gehen daher bis zu einem gewissen Grad Hand in Hand.

#### 4. Die Institutionalisierungsoptionen der OE unter der Lupe

Im Handlungskontext der Gestaltung von Organisationsveränderung konkurriert die OE-Maxime der reflexiven, arbeitsorientierten Rationalisierung mit dem Gewinnerzielungsgebot des wirtschaftlichen Systems. Empirisch soll nun untersucht werden, welche Handlungsorientierungen OE-Praktiker in Organisationen entfalten, und in welchem Maße sich die genannten, OE-spezifischen (d.h. die „professionellen“) Handlungsmaximen darin abbilden. Zum zweiten sollen die institutionellen Mechanismen analysiert werden, die gemäß dem vorgestellten Analyserahmen beitragen können die OE-spezifischen Handlungsmaximen zu stabilisieren.

Problemzentrierte Interviews mit 11 internen Organisations- und Personalentwicklern und 5 Managern aus mittleren Führungspositionen bilden die Datengrundlage.<sup>6</sup> Für

---

<sup>5</sup> Ein Beispiel verdeutlicht die Unterscheidung: Die Idee resp. Institution ‚Öffentlicher Personennahverkehr‘ wird lokal in der Organisation ‚Heidelberger Straßen- und Bergbahn GmbH‘ abgebildet.

<sup>6</sup> Ein wichtiges Kriterium für die Zusammenstellung des Samples war der Ausbildungshintergrund der Befragten, so dass alle typischerweise in der Organisationsentwicklung vertretenden Studienrichtungen erfasst sind: Vier Gesprächspartner haben ein wirtschaftswissenschaftliches, vier ein sozialwissenschaftliches Studium absolviert; drei Befragte haben einen technischen Hintergrund, davon zwei als Diplom-Ingenieure und einer als Meister. Von den Befragten sind fünf in leitender Funktion (Leiter der Abteilung OE bzw. OE/PE), sechs sind als Berater oder Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion tätig. Ebenfalls lassen sich typische Unterschiede im Karriereverlauf feststellen: Die Hälfte der Gesprächspartner blickt auf eine „Hauskarriere“ zurück, d.h. sie waren in unterschiedlichen Funktionen durchgängig im selben Unternehmen beschäftigt; typische Stationen waren dabei Lehre/Tätigkeit in einem anderen



die hier interessierende Problemstellung der institutionellen Mechanismen zur Stabilisierung des OE-Ansatzes werden ausgewählte Textsequenzen inhalts-analytisch untersucht.

#### **4.1 Die Leitidee und ihre Transformation in rationales Handeln**

##### *a) „Humanisierung als Unique Selling Proposition“*

Ein erster Zugang zur Problematik erfolgt über die Bewertung der Leitidee des OE-Ansatzes, der Verbindung von Humanisierung und Effizienzverbesserung. Dabei interessieren die Reflexionen über die *Ideenebene*, die das Spannungsfeld, in dem sich die Akteure befinden, nochmals verdeutlicht. Die Gesprächspartner wurden mit einer polarisierenden Fragestellung konfrontiert, die sich an folgendem Wortlaut orientiert: „Die Organisationsentwicklung formuliert sowohl effizienzorientierte als auch pädagogisch-humanistische Zielsetzungen – welcher Seite fühlen Sie sich eher zugeeignet?“

Die Mehrheit der Gesprächspartner (9 von 11) steht dieser Polarisierung zunächst einmal ablehnend gegenüber; es wird vielmehr darauf verwiesen, dass kein prinzipieller Widerspruch in der Verbindung von Effizienz- und Humanisierungszielen bestünde. Sie folgt damit, zumindest in ihrer ersten Reaktion, der offiziellen Lehrmeinung des Organisationsentwicklungsansatzes, die von der „nicht bewiesenen, aber auch nicht widerlegten“ Annahme ausgeht, dass die Leistungsoptimierung und die Humanisierung der Arbeit sich nicht ausschließen, sondern sich wechselseitig bedingen (Becker/Langosch 1995: 14). Bei genauerem Hinsehen werden aber auch die Einschränkungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit des Humanisierungsanspruches innerhalb betrieblicher Kontexte sichtbar, die auf das gespannte Verhältnis der beiden Zielsetzungen verweisen und damit die empirische Bedeutung des Humanisierungsbegriffs relativieren:

„...wenn ich mir ansehe, was sich in den letzten Jahren in den Vordergrund geschoben hat, ist das ganz klar die Ressourceneffizienz und ich glaube, und teilweise tut mir das auch ein bisschen weh, dass diese humanistischen Sachen in den Hintergrund rücken. Wobei humanistisch für mich nicht die Gefühlsdudelei ist, die wir vor zwanzig Jahren, als ich noch im Studium war, so vor uns hergetragen haben.“ (P-06, Leiter OE-Abteilung)

Bemerkenswert ist die Distanzierung des Gesprächspartners von der eigenen Biografie insofern, als man früher einen sehr viel offensiveren Humanisierungsanspruch verfolgt und diesen inzwischen offenbar zugunsten des Diktums der Sachzwänge aufgegeben habe. Hier ist bereits erkennbar, dass es sich bei einer im Kontext wirtschaftlichen Handelns adaptierbaren Humanisierungsvorstellung um eine instrumen-

---

Fachgebiet, Wechsel in den Personalbereich über die Aus- und Fortbildung, Führungskräfteentwicklung, Beratung. Das alternative Modell der „Fachkarriere“ beruht auf einer Spezialisierung im Studium und einem Berufseinstieg im Themenfeld Personal und setzt sich mit Wechseln zwischen Unternehmen, aber innerhalb dieses Aufgabenbereichs fort.

telle handelt, die den primären Unternehmenszwecken untergeordnet bleibt, jedenfalls keine eigene Geltung entfalten darf. Der instrumentalistische Ansatz kommt auch in der Auffassung eines OE-Leiters zum Ausdruck, der in der humanistischen Ausrichtung der OE ein Alleinstellungsmerkmal sieht:

„Wir achten darauf, denn unser Alleinstellungsmerkmal ist alles was Organisation und Mensch betrifft, also auch die humanistische Seite, da bleiben wir drauf.“ (P-09, Leiter OE-Abteilung)

In der Sprache des Marketings (und die Legitimationsnotwendigkeit eines Abteilungsleiters gegenüber dem Rationalisierungskalkül der Organisation beinhaltet immer auch diese Komponente) stellt die „Humanität“ also eine *unique selling proposition* dar, mit der sich die OE auf dem internen Markt der Beratungsdienstleistungen abgrenzen kann. Mit Bourdieu (1987) soziologisch gewendet, lässt sich aus dem Postulat Arbeitsorganisationen „menschengerecht“ zu gestalten ein Distinktionsanspruch ableiten, wobei der Gehalt an „Humanität“ dahinter fraglich bleibt.

Angesichts der bisherigen Ausführungen lässt sich die skeptisch-distanzierte Haltung einer weiteren Interviewten als „realistisches Orientierungsmuster“ bezeichnen (auch wenn dieses im Sample nur einmal in dieser Form expliziert wird):

„...aber am Ende des Tages geht's um Geld, geht's um Profit. Natürlich hat jedes Unternehmen den Leitsatz, auch wir, in unterschiedlichen Ausprägungen, ‚Der Menschen steht im Mittelpunkt‘. Klar tut er das. Aber wenn meine Nase hier nicht mehr passt, oder wenn wir das gesamte Corporate HR abschaffen müssen, dann flieg ich auch raus. Dann steh ich auch nicht mehr im Mittelpunkt.“ (P-01, Personalleitung)

Im Quervergleich der Äußerungen zur Leitidee wird ein Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Gesamtsituation des Unternehmens, dem die Interviewpartner angehören, deutlich. Eine skeptische Haltung hinsichtlich der Umsetzung des Humanisierungszieles kommt stärker zum Vorschein, wenn das Unternehmen sich in einer kritischen Lage befindet, sei es dass Unternehmensteile vom Weiterverkauf bedroht sind, sei es dass vom Top-Management umfassende Kostenreduzierungsprogramme angekündigt wurden. Das Herausstellen von Humanisierungspostulaten bleibt hingegen OE-Mitarbeitern solcher Unternehmen vorbehalten, die auf soliden ökonomischen Füßen stehen, die sich eine Humanisierung der Arbeit – oder zumindest einen humanen Anstrich – „leisten“ können.

Institutionentheoretisch bedeutet dies, dass die Idee der Verbindung von effizienter und menschengerechter Arbeitsgestaltung in einer prekären Lage bleibt. Sie wird zwar nicht offen abgelehnt – das „Versprechen“ der Integration von ökonomischen und an den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen orientierten Rationalisierung hat nichts an Attraktivität eingebüßt. Offen ist, ob es auch in alltägliche Handlungsmuster transformiert werden kann, ob es also gelingt, für spezifische Situationen die Rationalität des Befolgens nicht-ökonomischer Handlungsweisen herzustellen. An welchen Zielen und Maximen die konkreten Handlungen orientiert werden, soll daher im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

b) „Diensteleister im Sinne der Unternehmensziele“

Einen zweiten Zugang zu der Frage, ob es in angebbaren Kontexten rational sein kann, neben primär ökonomischen auch nicht-ökonomische Handlungsziele zu verfolgen, bietet die Ebene der *Handlungsorientierungen* (neben der im vorherigen Abschnitt betrachteten Ebene der *Ideen*). Die Gesprächspartner wurden gebeten, für ihre Tätigkeit relevante Handlungsmaximen zu formulieren. Drei Orientierungspunkte lassen sich hier herauskristallisieren: 1) die Orientierung an den Zielen der Organisation und der Auftraggeber, 2) eine nur schwache Orientierung am normativ-humanistischen Ansatz der OE und 3) der starke Bezug auf die Prozessgestaltung, die als ein Ausweg aus dem Dilemma zwischen ökonomischer und humanistischer Orientierung verstanden werden kann. Sie treten bei allen Gesprächspartnern auf (und bilden insofern keine Grundlage zur Abgrenzung von Typen), jedoch mit Varianzen innerhalb der einzelnen Dimensionen. Im Folgenden werden sie ausführlicher dargestellt.

1) Es wird zum einen ein klares Bekenntnis zur Orientierung an Unternehmenszielen formuliert: das OE-bezogene Handeln verfolgt meist den Zweck, bestimmte, von einer höheren Hierarchieebene, wie der Geschäftsleitung, formulierte Strategien umzusetzen oder ihre Implementierung zu kontrollieren. Nur dann haben OE-Einheiten eine Existenzberechtigung in der Organisation. In den meisten Fällen bestehen die Interviewpartner darauf, dass sie erst nach der Beauftragung durch das Management oder einen Manager aktiv werden; sie sehen sich selbst in einer „Berater-Rolle“, die auch mit einer gewissen „inneren Distanz“ zum Management verbunden ist, also trotz der grundsätzlichen Orientierung an Unternehmenszielen eine kritische und reflektierende Funktion einnehmen kann.

Manche OE-Praktiker (ich verwende hier wissentlich nicht die Bezeichnung „Berater“) sehen sich aber auch als diejenigen, die mit „gutem Beispiel“ vorangehen und bestimmte Formen der Unternehmensgestaltung vorbildhaft in der Organisation implementieren:

„[...] nämlich immer dort wo wir ein Verbesserungspotenzial sehen, dass wir selbst Hand anlegen, dass wir permanent darauf hinweisen, wo Defizite, wo Potenziale im Unternehmen sind, um zu erreichen, dass das aufgegriffen wird und im Rahmen der Unternehmensziele, der Unternehmensphilosophie auch entsprechend umgesetzt wird. Das ist unser täglich Brot.“

(P-11, OE-Mitarbeiter)

Die Organisationsentwickler sehen sich hier auch in der Funktion, bestimmte – eigentlich dem Management (lat. *manum agere*, „an der Hand führen“) vorbehaltene – Aufgaben auszuüben, wie die Koordination und Kontrolle von Handlungen der Organisationsmitglieder. Dabei sehen sich die OE-Praktiker auch als Kommunikationskanal, durch den Anweisungen der oberen Hierarchieebenen in verarbeitbaren Häppchen an die unteren Ebenen weitervermittelt werden.

„Wir sind in einer Position, wir kriegen von oben und müssen nach unten, wir haben eine Sandwichposition. Wir müssen aber schauen, dass wir das, was die Geschäftsleitung will, so verpacken, dass wir es mit den geringsten Widerständen nach unten weitergeben können.“  
(P-11, OE-Mitarbeiter)

Das Ziel dabei ist, Widerstände zu vermeiden; denn nach der dahinterstehenden Logik sind Widerstände nicht etwa Ausdruck der reflexiven Bearbeitung von Folgen und Nebenfolgen einer unternehmerischen Entscheidung, sondern behindern Effizienz. Hier ist ganz deutlich (und wird auch explizit zum Ausdruck gebracht): die Richtlinien für OE-Handeln ergeben sich aus den Zielen der Unternehmensleitung. Diese gilt es umzusetzen.

Nicht immer ist die Haltung der OE-Praktiker gegenüber der eigenen Hierarchie so unkritisch. Generell ist aber bei allen Interviewten die Vorstellung, dass OE einen Beitrag zur finanziellen Entwicklung des Unternehmens leisten sollte, handlungsstrukturierend. OE findet niemals zum Selbstzweck statt. Die Ziele des Auftraggebers sind ein wesentliches Orientierungsmoment für die Aktivitäten – ausschlaggebend für „erfolgreiches“ OE-Handeln ist der Erfolg des Auftraggebers, der sich, entsprechend der dominierenden Handlungslogik, an ökonomischen Maßstäben bemessen lässt.

„Aber letztendlich ist zu einundfünfzig Prozent der entscheidende Punkt, dass am Ende irgendetwas steht. Und deswegen ist es schon wichtig, dass wir in unseren Beratungskonzepten die Messbarkeit integrieren, also was muss am Ende des Beratungsprozesses als Erfolg stehen. Das ist im Wesentlichen der Erfolg desjenigen der den Auftrag vergibt.“ (P-14, Abteilungsleiter PE/OE)

In der Notwendigkeit, sich mit messbaren Kriterien auszustatten, äußert sich die Bezugnahme auf die dominanten wirtschaftlichen und bürokratischen Orientierungsmuster der Arbeitgeberorganisation. Eine (zur Reflexion notwendige) innere Distanz könnte darin bestehen, dass man sich eben nicht zu hundert Prozent (sondern nur zu einundfünfzig) dieser Bewertung aussetzt. Die kritische Auseinandersetzung, zumindest im Sinne einer individuellen Reflexionsleistung des OE-Praktikers, findet aber in unterschiedlichem Maße statt. Denn grundsätzlich gilt die Orientierung an den Zwecken und Mitteln der Wirtschaftsorganisation.

2) Anlehnungen an pädagogisch-humanistischen Orientierungsmustern tauchen in den Selbstbeschreibungen der OE-Praktiker ebenfalls häufig auf. Es werden Handlungsprämissen artikuliert wie „Arbeitsmarktfähigkeit erhalten“, die „Belastung“ für die Mitarbeiter im Auge behalten, oder, wenn Personalabbau nicht zu vermeiden ist, dies in „wertschätzender“ Weise zu tun. Diese sind aber (ganz abgesehen davon, dass sie den oben beschriebenen „instrumentellen“ Charakter bestätigen) deutlich schwächer ausgeprägt, d.h. sie werden weniger vehement vertreten als die unternehmensbezogenen Ziele. Die folgende Textpassage veranschaulicht dies:

„...wir sind natürlich die Advokaten, vielleicht mit einer Portion Idealismus, für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, wo die Leute eigenverantwortlich arbeiten. [...] man muss natürlich gewisse Glaubenssätze dabei haben. Es gibt ja den Glaubenssatz dass Menschen faul sind, und zur Arbeit getrieben werden müssen, und wenn man es nicht macht, dann arbeiten sie nicht, also schwarz-weiß, und es gibt den Glaubenssatz, dass Leute von sich aus motiviert

sind und arbeiten wollen, man muss sie nur richtig einsetzen. [...] Und wir würden natürlich das zweite unterschreiben und würden dabei helfen das herauszufinden.“ (P-13, interner OE-Berater)

Der Interviewte bekräftigt seine Haltung gegenüber der Leitidee unter Bezugnahme auf das Theory Y-Organisationskonzept von McGregor<sup>7</sup>. Seine Ausdrucksweise („natürlich“) suggeriert, dass es sich dabei eigentlich um eine Selbstverständlichkeit handeln müsse. Gleichzeitig wird jedoch auch zum Ausdruck gebracht, dass es sich um einen „Glaubenssatz“ handle und es „Idealismus“ erfordere, diese Auffassung beizubehalten. Hier wird ein Widerspruch zwischen Glauben und Rationalität zum Ausdruck gebracht, der unterstreicht, dass im Kontext von gewinnorientierten Arbeitsorganisationen das für die OE fundamentale Menschenbild des „self actualizing man“ keineswegs eine allgemein gültige Selbstverständlichkeit darstellt, sondern immer wieder aufs Neue erkämpft und legitimiert werden muss.

3) Einen Ausweg aus diesem Dilemma scheint der Bezug auf die Prinzipien der Prozessgestaltung zu bieten. Zu diesem Punkt werden in den Interviews sehr viel spezifischere Handlungsorientierungen genannt: Betroffene beteiligen, durch Kommunikation Transparenz herstellen, auf eine ganzheitliche Sichtweise hinwirken, in dem Sinne dass die Tradition und die Gesamtheit der Organisation in einer Veränderung mit bedacht werden, Mitarbeiter für neue Aufgaben angemessen qualifizieren, Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Der Bezug auf die in der OE-Literatur vielfach benannten „Kriterien“ (z.B. in Becker/Langosch 1995) ist unübersehbar. Es handelt sich allerdings auch um sehr „weiche“ Kriterien, die sich einer Überprüfung weitgehend entziehen. (Wie kann beispielsweise das Prinzip der Ganzheitlichkeit operationalisiert werden?) Weiterhin werden diverse Problemlagen von den Interviewten angesprochen, die das konsequente Einhalten dieser Kriterien erschweren: die Erwartungshaltung des Managements, dass Organisationsentwicklungsprojekte schnell eine Wirkung zu verzeichnen hätten (obwohl eine gesicherte Erkenntnis der Organisationsforschung darin besteht, dass evolutionäre Prozesse einer anderen zeitlichen Logik folgen); die Problematik der umfassenden Beteiligung aller betroffenen Mitarbeiter (die sich in der Regel konträr zum Wirtschaftlichkeitsgebot entfaltet); die Abwägungen zwischen transparenter und frühzeitiger Kommunikation alternativer Handlungsmöglichkeiten und der bewussten Ausgrenzung eines auf Mitbestimmung insistierenden Betriebsrates.

Das Tätigkeitsfeld der Organisationsentwickler entfaltet also eine Komplexität, die vor allem durch die Suche nach *Kompromissen* gekennzeichnet ist. Hierin läge eine zentrale Aufgabe für die Organisationsentwicklung im Kontext der eingangs beschriebenen Herausforderungen bei der Verhandlung über Organisationsgestaltung.

<sup>7</sup> Das Menschenbild (i.S. aller deskriptiver und normativer Annahmen über den Menschen in Organisationen) der Theorie Y besagt, dass sich das Streben der Menschen nicht auf die Befriedigung materieller, sondern sozialer und ideeller Bedürfnisse richtet. Es ist als Idealtyp den Annahmen der traditionellen Managementansätze (als Theorie X bezeichnet) gegenübergestellt (vgl. Staehle/Sydow 1992, McGregor 1960).

Allerdings scheint es sich dabei oft genug um Kompromisse zwischen Auftraggebern und Beratern zu handeln. Eine defensive, zurückhaltende Vorgehensweise und eine konsequente Orientierung an den Zielvorgaben der Auftraggeber scheint daher ein konstitutives Orientierungsmuster der praktizierenden OE-Akteure zu sein.

In dem Lavieren drückt sich eine Schwäche aus, die mit Blick auf die Institutionentheorie auf zwei Aspekte zurückzuführen ist. Der eine ist inhaltlicher Natur und liegt in der hybriden (und damit diffusen) Zielsetzung des OE-Ansatzes selbst begründet. Der andere besteht in der daraus resultierenden Schwierigkeit, eindeutige Rationalitätskriterien für den Geltungskontext der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu formulieren. Wege der Kompromissfindung selbst zu institutionalisieren ist nicht prinzipiell unmöglich, wie das Beispiel der Institution der Tarifverhandlungen veranschaulicht. Es bedarf dazu allerdings weiterer institutioneller Mechanismen, die die OE auch verfahrensmäßig mit Regeln der Zuständigkeit und Sanktionsmöglichkeiten ausstatten. Im Folgenden geht es nun darum, diese institutionelle Schwäche des OE-Ansatzes weiter zu beleuchten. Die Ursachen liegen m.E. im Fehlen eines abgegrenzten, in der alleinigen Verantwortung der Organisationsentwickler liegenden Zuständigkeitsbereichs, in diffusen Sanktionsstrukturen und in der unzureichenden Repräsentation durch professionelle Organisationen, welche die Grundidee des OE-Ansatzes mit Nachdruck gegenüber den Interessen des Managements verteidigen würden.

#### ***4.2 Geltungskontexte und die Reklamation von Zuständigkeit***

Der folgende Abschnitt widmet sich entsprechend dem institutionentheoretischen Analyserahmen der Frage, inwieweit es der praktizierenden Organisationsentwicklung gelungen ist, spezifische Geltungskontexte für sich zu reklamieren. In welchem Maße existieren Kompetenzbereiche für die Zuständigkeit von der einen Seite (den OE-Praktikern) aktiv reklamiert und von der anderen Seite (den Managern/Auftraggebern) zuerkannt wird? Die Literaturstudien zur OE deuten darauf hin, dass sich die Aufgaben der OE auf die Begleitung von zeitlich begrenzten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen von Organisationen, die Gestaltung von Lernprozessen auf individueller und kollektiver Ebene und in diesem Sinne auf die Organisation von ‚Reflexionsräumen über Organisationsgestaltung‘ erstreckt. Mit Blick auf das immer beliebtere Label ‚Change Management‘ für eine originäre Managementaufgabe ist aber der Einwand zu verfolgen, ob es sich überhaupt um einen abgegrenzten Handlungsraum handeln kann und wie eine ‚Arbeitsteilung‘ mit dem Management empirisch ausgestaltet ist. Es wurden daher sowohl Organisationsentwickler als auch Linienmanager befragt, wo sie die jeweiligen Verantwortlichkeiten in einem Veränderungsprojekt sehen.

Hier zeichnet sich ein weitgehender Konsens über eine enge Zusammenarbeit zwischen OE-Beratern und Managern/Auftraggebern in Veränderungsprojekten ab. Eine typische Arbeitsteilung sieht vor, dass die OE-Berater für prozessbezogene Fragen,

das Vorschlagen von Vorgehensweisen, die Moderation von Veranstaltungen und Arbeitssitzungen zum Veränderungsprozess und den gesamten Bereich des Projektmanagements zuständig sind. Hingegen verbleibt es im Zuständigkeitsbereich des Managers/Auftraggebers, inhaltliche Entscheidungen zu treffen. Die Manager, die im Rahmen des Projekts befragt wurden, legten ebenfalls großen Wert darauf, dass die Führungsaufgaben, wie die Einbindung und Motivation ihrer Mitarbeiter und das Führen von Mitarbeitergesprächen von ihnen selbst wahrgenommen werden. Beide Gruppen, Manager und Organisationsentwickler, legen große Aufmerksamkeit darauf, nicht in den Entscheidungsbereich des Managements „hineinzuregieren“.

Dass es in dieser Beziehung zu Rollenkonflikten kommen kann, legen Äußerungen der OE-Praktiker nahe: Es könne durchaus vorkommen, dass vor allem unerfahrene Führungskräfte versuchten, eher unliebsame Tätigkeiten wie beispielsweise das Führen unangenehmer Gespräche mit Mitarbeitern an die „Fachleute für Personalfragen“ abzuschieben. Dass die Thematik „Rollenklärung“ in vielen Qualifizierungsprogrammen einen Ausbildungsbaustein darstellt, kann als weiterer, diese Wahrnehmung bestätigender Indikator gesehen werden. Diese Form der „Führungsdelegation“ wird von den OE-Praktikern grundsätzlich abgelehnt. Sie sehen sich nicht in der Rolle von „Ersatzmanagern“, die stellvertretend für ihre Beratungsklienten in Aktion treten und ihren Rat gleich in die Tat umsetzen. Die Interaktionsform der Beratung, bei der das „Heft in der Hand“ des Beratenden bleibt (vgl. Pohlmann 2006: 35), wird also gewahrt. Die institutionenanalytische Betrachtung wird dadurch nicht einfacher: Von einer isolierten Bearbeitung des Themas Organisationsentwicklung durch OE-Praktiker kann aufgrund der interdependenten Akteurskonstellation in der Beratungsinteraktion keine Rede sein. Der Geltungsraum für OE-spezifische Handlungskriterien lässt sich jedenfalls nicht über die einfache Tätigkeit abgrenzen, vielmehr müssen die Bedingungen der Geltung jeweils innerhalb des Verantwortungsbereichs des den Auftrag erteilenden Managers verhandelt werden.

Ein weiterer Aspekt in der Beziehungskonstellation soll daher untersucht werden: Wie ist das Verhältnis zwischen der Berater- und Managerrolle? Hier müssen die Vorzeichen gegenüber dem Großteil der Beratungsliteratur umgekehrt werden: Von ‚professionalisierter‘ Beratung ist dann die Rede, wenn der Klient nicht in der Rolle des unmündigen Laien, sondern als Experte gegenübersteht, der nicht über *kein* Wissen, sondern über *anderes* Wissen verfügt, wenn also die Autonomie des Klienten gewahrt bleibt. Dieses ist, wie oben gezeigt wurde, nicht das Problem. Für interne OE-Praktiker stellt sich vielmehr das Problem, inwieweit die Autonomie des Beraters gewahrt bleibt. Von OE-Abteilungen werden nämlich neben der Entwicklungsberatung häufig auch weitere, einfache Dienstleistungen erwartet: Da „Beratung“ kein geschützter Begriff ist, kann auch schnell einmal zum Thema Hotel- oder Veranstaltungsmanagement „beraten“ werden. Im günstigsten Falle existiert innerhalb einer OE/PE-Abteilung eine ausdifferenzierte Funktion für das operative Veranstaltungsmanagement, um die OE-Berater von diesen Serviceleistungen auch sichtbar/funktionell zu entlasten. Anderenfalls droht dem Prozessberater, der sich selbst

zwar als Experte mit *anderem* Wissen über einen komplexen Sachverhalt versteht, die Zuschreibung einer Mädchen-für-alles-Funktion, die nicht auf Augenhöhe, sondern dem Auftraggeber untergeordnet ist. All dies hat unter der Handlungsmaxime ‚Kundenorientierung‘ gewiss seine Berechtigung. Zu bedenken ist dabei, ob es beiträgt innerhalb der Handlungskontextes ‚Veränderungsprozess‘ einen Expertenstatus der OE-Praktiker zu legitimieren und damit ihre Rationalitätskriterien gegenüber einem ‚normalen‘ Managementhandeln durchzusetzen – also: Reflexion, Neutralität, Transparenz walten zu lassen. Gelingt dies den OE-Praktikern nicht, geraten sie in Gefahr, entweder zum ‚Dienstleiter für dieses und jenes‘ degradiert zu werden oder als ‚verlängerter Arm der Führungskraft‘ Hilfsmanagementaufgaben auszuüben. Beides beeinträchtigt die Wahrnehmung – und damit die Institutionalisierung – der OE als neutrale und distanzierte Instanz, die Reflexion über Organisation organisiert und durchsetzt.

#### ***4.3 Sanktionsstrukturen: formale Prozesse und „Exit-Optionen“***

Eine weitere Determinante zur Bestimmung des Geltungsgrads einer Leitidee sind die Sanktionsmöglichkeiten, über die sie verfügt. Die Orientierung des Verhaltens an der Leitidee ist umso größer, je stärker die Sanktionsmacht ist. An dieser Stelle interessiert also die Frage, inwieweit der OE-Ansatz durch a) formale Regeln und Prozesse in der Organisation verankert ist und b) OE-Praktiker über Sanktionen im Sinne von ‚Exit-Optionen‘ verfügen, auf die sie zurückgreifen können, wenn sie zu Handlungen angehalten werden, die gegen explizite Handlungsprämissen der OE (i.S. einer Berufsethik) verstoßen.

a) Nicht erstaunlich ist die Tatsache, dass formale Prozesse zur Inanspruchnahme der Leistungen der OE-Abteilungen kaum vorhanden sind. Sofern es Regelungen gibt, beziehen sie sich darauf, in welcher Reihenfolge interne und externe Berater rekrutiert, bzw. dass externe Berater ausschließlich über die OE-Abteilung vermittelt werden, oder auf Prozesse, die den Bereich der Personalentwicklung (der bspw. in Form von Führungsnachwuchsprogrammen deutlich stärker institutionalisiert ist) betreffen. Allerdings erachten die befragten OE-Praktiker selbst eine stärkere Formalisierung der Prozesse nicht für sinnvoll oder förderlich. Vielmehr wird das Prinzip der Freiwilligkeit hervorgehoben, da nur diese die Basis für eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber“ sein könne. In einigen Unternehmen existieren Leitlinien, die Führungskräften als Orientierung dienen können, ob in einer bestimmten Situation eine Beratung durch interne OE-Praktiker für sie von Nutzen sein könne. Diese haben jedoch üblicherweise Informations-, bestenfalls Selbstüberprüfungs-, nicht aber Verpflichtungscharakter.

Damit wird Bezug genommen auf das Kommunikationsmedium „Vertrauen“ als ein Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheit in (Tausch-)Beziehungen, in denen Gewissheit nicht durch vertragliche Regelungen hergestellt werden kann. Vertrauen ist, ebenso wie „Einfluss“ durch das Ansehen und die Überzeugungskraft einer Per-



son, für *professionalisierte Beziehungen* konstitutiv (vgl. dazu Pohlmann 1988). Im Zuge einer Professionalisierungsstrategie wäre es erfolgversprechend, auf dieses Kriterium abzustellen. Unter institutionentheoretischen Gesichtspunkten hingegen wäre eine stärkere Formalisierung der Beziehungen zwischen OE-Abteilung und den Fachabteilungen im Sinne von definierten Prozessen hilfreich zur Stärkung der Position des OE-Ansatzes. Denn die Gefahr liegt auf der Hand: Organisationsentwicklung muss sich am Kriterium der Wirtschaftlichkeit messen lassen und wenn dies nicht gelingt, wird ihre Existenz in der Organisation in Frage gestellt.

b) Als Etablierungsstrategien gehen Institutionalisierung und Professionalisierung in vielerlei Hinsicht Hand in Hand. Sanktionsstrukturen im Sinne der Institutionenbildung betreffen die Grenzen der verhandelbaren Möglichkeiten ein Problem nach einer bestimmten Leitidee zu bearbeiten. Professionelle Dienstleistungen konstituieren sich ebenfalls über die Definition von beidseitig anerkannten Grenzen, also anhand der Frage, ab welchem Moment es die berufsethischen Standards dem Professionellen verbieten, einen Handlungsauftrag des Klienten oder Auftraggebers auszuführen<sup>8</sup>. Die spannende Frage hier lautet also, ob es möglich sei, aus berufsethischen Gründen einen Auftrag eines Managers abzulehnen oder aus einem laufenden Beratungsprozess auszusteigen. Dieser Schritt könnte, wenn der Auftraggeber ohne die Unterstützung eines OE-Beraters nicht zur Realisierung der anvisierten Ziele in der Lage wäre, ein Sanktionsmittel zur Stärkung der OE-Kriterien darstellen.

Die Interviews bestätigen, dass in der Regel „Exit-Optionen“ vorhanden sind, d.h. es ist grundsätzlich möglich Aufträge abzulehnen. Das Prinzip der Freiwilligkeit in einer Beratungsbeziehung ist reziprok. Hinsichtlich der für vertretbar gehaltenen Gründe ergibt sich ein differenzierteres Bild: Gänzlich legitim ist es, aus Kompetenz- oder Auslastungsgründen einen Auftrag nicht anzunehmen. Ebenfalls als unproblematisch gilt die Zurückweisung, wenn die Unklarheit über das zu erreichende Ziel oder die Rahmenbedingungen auch nach einer ausführlichen Auftragsklärung nicht beseitigt werden kann; ebenso wenn zwischen Berater und Auftraggeber unüberwindbare persönliche Differenzen bestehen, die eine Beendigung der Arbeitsbeziehung zur Folge haben. In diesem Fall ist der Berater oft bei der Suche nach einer Alternative behilflich. In einem Fall wurde als möglicher Sanktionierungsgrund auch angeführt, wenn die Unternehmensziele im Veränderungsprozess nicht eingehalten würden – hier versteht sich der Organisationsentwickler sogar eher als Korrektiv im Sinne der Unternehmensleitung, denn als autonomer Gegenpol! Nur vereinzelt begegnet man dezidiert ‚berufsethischen‘ Grenzlinien, wie bei der Vortäuschung von Mitarbeitereinbindung, der heimlichen Berichterstattung über vertrauliche Gespräche oder vorgefassten Beschlüsse zu Lasten eines Einzelnen:

---

<sup>8</sup> Dies sieht man z.B. bei den Medizinerinnen am Konflikt zwischen der Achtung der Patientenverfügung und dem Gebot der Lebensrettung.

„Wenn wir einen Teamentwicklungsworkshop machen sollen, und eigentlich schon beschlossen ist, dass der Teamleiter gehen muss. Wenn wir das im Vorfeld mitkriegen [...] dann sagen wir nein.“ (P-14, Leiter PE/OE)

Aufschlussreich über das Feld, in dem interne OE-Berater sich bewegen, und die geringen Sanktionsmittel, die ihnen dabei zur Verfügung stehen, ist die folgende Textpassage:

„Ich kann einen Auftrag dann ablehnen, wenn ich berechtigte Gründe dafür hab, schon. Wenn ich zum Beispiel sage, das macht so keinen Sinn, das kann ich schon machen. Passiert aber nicht so häufig, weil man in der Regel geschickt genug ist, einen Auftrag so in die Grauzone wandern zu lassen, wenn man ihn nicht will, als offen zu sagen, Blödsinn, das mach ich nicht. Weil, das ist manchmal einfach politisch nicht angesagt.“ (P-16, interner PE/OE-Berater)

Berechtigte Gründe gibt es aus der OE-Perspektive also durchaus; nicht alles was in Organisationen passiert und durch OE legitimiert werden soll, ist auch im Sinne des OE-Ansatzes. OE-Abteilungen haben aber nicht die Mittel diese zu ändern, zumindest nicht qua formaler Autorität. Vielmehr bewegt man sich als Berater, der dem Unternehmen auch als Personal verbunden ist, unweigerlich in politischen Prozessen. Dass diese offen thematisiert werden, ist eher eine Ausnahme. Meist wird das Thema der Grenzsituationen umgangen und in den Bereich des Hypothetischen verschoben:

„Das kann es theoretisch geben, vielleicht in einer Extremsituation, das kann ich mir jetzt aber nicht vorstellen, dass das so zugespitzt ist.“ (P-13, interner OE-Berater)

Hier wird dann der gesunde Menschenverstand ins Feld geführt, der es ja auch aus Unternehmenssicht unvernünftig erscheinen ließe gegen „gewisse Prinzipien“ (z.B. eine generelle Mitarbeiterorientierung) zu handeln.

Die Konsequenzen werden lapidar geschildert: Man erhalte dann eben keinen Auftrag mehr aus dieser oder jener Abteilung, aber letztlich sei es ohnehin jedem Manager selbst überlassen, ob er mit einem internen OE-Berater zusammenarbeiten wolle oder nicht. Zusammenfassend bleibt der folgende Eindruck: interne OE-Abteilungen verfügen über keine ausgeprägte Sanktionsstruktur, mithilfe derer sie ihre formale Position innerhalb des organisationsstrukturellen Gefüges festigen könnten. Dies wirkt sich entsprechend auf die Geltung der Leitidee aus: Handeln im Sinne wirtschaftlicher Nützlichkeit wird anerkannt (und damit positiv sanktioniert); Mechanismen zum Schutz der pädagogischen, humanisierungsorientierten Handlungskriterien sind hingegen schwach ausgeprägt und müssen erst in ökonomische Argumentationen übersetzt werden.

#### ***4.4 Externalisierung von Folgeproblemen: zum Verhältnis von Experten- und Prozessberatern***

Mit der Externalisierung von Folgeproblemen ist im Kontext der Institutionenanalyse gemeint, inwieweit sich Konsequenzen, die sich aus der Bearbeitung eines Problems nach den Maßstäben einer institutionalisierten Leitidee ergeben, auf einen anderen Bearbeitungsmodus abwälzen lassen. Diese Dimension beschreibt zum einen die Be-

ziehungen zwischen Institutionen, sie kann zum anderen aber auch als Ausgangspunkt der Institutionenbildung gesehen werden, nämlich dann wenn sich diese neuen Bearbeitungsformen wiederum verfestigen. Im empirischen Feld der Organisationsberatung kann die Entwicklung der Prozessberatung unter dieser Perspektive als Residuum der Beratungsform „Fach-/Expertenberatung“ betrachtet werden: Lange Zeit bot die „Expertenberatung“ etablierte Formen der Veränderung von Organisationen an, die den Faktor der sozialen Systeme gegenüber den strukturellen und technischen Systemen vernachlässigte. In diese Lücke trat die OE mit dem Ansatzpunkt, dass der Mensch durch sein Verhalten die Entwicklung der Organisation bestimme.

Diese Arbeitsteilung in harte Restrukturierung durch Expertenberater („bad guy“) und die Umsetzungsbegleitung durch sanfte OE-Maßnahmen („good guy“) wird von einigen OE-Vertretern durchaus hochgehalten:

„da versuchen wir ganz bewusst uns raus zu halten, und ich verfechte, es ist vielleicht ganz gut, diese good guy bad guy Rollen zu lassen, wie beim Polizeiverhör. Wir erleben das bei KVP zum Beispiel, ich befürchte, wenn KVP gelaufen sind, dann kommen wir sowieso dran, um die Trümmer wegzuräumen, die da entstanden sind, und die Wunden heilen und pflegen. Und das Unternehmen braucht eigentlich, so wie es die drei Legislative, Judikative und Exekutive gibt, so braucht es auch immer diese Rolle da, die würde ich ungern aufgeben.“ (P-09, OE-Leiter)

Auch im Verhältnis von internen OE-Mitarbeitern und externen Beratern spiegelt sich diese wieder: Externe sehen neutral und distanziert auf einen zu behebenden Missstand, während Interne die „Seele“ ihrer Organisation kennen und damit zu punkten versuchen.

Nach den Dimensionen der Institutionenanalyse bleibt durch diese Trennung der Aufgabenbereiche die Unterscheidung zwischen zwei Ideensystemen gewahrt. Problematischer wäre hier die zur Zeit zu beobachtende Annäherung zwischen Fach- und Prozessberatung, beispielsweise unter dem Label „Komplementärberatung“ (Königswieser et al. 2006), die in der Beraterszene als neues „Erfolgsrezept“ diskutiert wird. Im Licht der institutionentheoretischen Analyse birgt diese Annäherung Chancen und Risiken: eine höhere Sichtbarkeit und den besseren Zugang zu „mächtigen“ Akteuren in der Organisation auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite auch die Gefahr, dass die sozialen Faktoren weiter hinter den ökonomischen verschwinden.

#### **4.5 Stärkung der Repräsentationschancen durch „professionelle“ Instanzen?**

Ein weiterer Mechanismus im Prozess der Institutionenbildung ist die Repräsentation der inhaltlichen Leitidee des OE-Ansatzes durch organisationsförmige Gebilde. Sie tragen dazu bei, die Konfliktpotenziale zwischen institutionalisierten Leitideen zu kanalisieren. Gemäß dem Analyserahmen können die Konflikte sowohl in als auch zwischen Organisationen vermittelt werden. Zwei Aspekte sollen daher in diesem Abschnitt beleuchtet werden: zum einen die strukturelle Positionierung der OE-Praktiker innerhalb der Gesamtorganisation unter dem Kriterium einer möglichst umfangreichen Autonomie (a), und zum anderen die Existenz von externen, berufsständischen

Instanzen, an denen sich die Akteure orientieren und anhand derer sie berufliches Handeln legitimieren (b).

a) Mehrere Varianten der internen Positionierung sind denkbar, die mit einem unterschiedlichen Maß an Autonomie und Wirkmächtigkeit ausgestattet sind. Die höchste Wirkmächtigkeit wohnt in diesem Gedankenspiel dem Modell einer direkt der Unternehmensleitung unterstellten „Stabsabteilung“ inne, die, mit geliehener Autorität versehen, Zugriff auf alle Funktionsbereiche hätte. In einigen der untersuchten Unternehmen existieren entsprechend „hoch“ angesiedelte interne Consulting-Einheiten, die die Geschäftsleitung strategisch beraten; diese sind aber inhaltlich und organisatorisch von den OE-Abteilungen völlig getrennt. – Die geringste Wirkmächtigkeit und Autonomie bietet das Modell einer „dezentralen“, in einzelnen Funktionsbereichen integrierten OE-Position, da diese direkt der hierarchischen Kontroll- und Disziplinierungslogik des jeweiligen Bereichs ausgesetzt wäre. Unabhängigkeit gegenüber den Vorgesetzten und die Wahrung einer neutralen Position gegenüber den Mitarbeitern des Funktionsbereiches wären kaum zu realisieren. Auch dieses Modell kommt im Untersuchungssample nicht vor.

Beide Möglichkeiten werden von den Interviewten zwar zur Sprache gebracht, aber die Nachteile überwiegen in ihren Augen deutlich. Die Zufriedenheit mit dem hauptsächlich praktizierten Modell der „Unterabteilung innerhalb des Personalwesens“ ist hoch. Der Vorteil liegt darin, dass die internen OE-Berater gegenüber ihren Klienten aus den Funktionsbereichen eine externe Position einnehmen und damit dem Anspruch der Außenperspektive gerecht werden. Gleichzeitig sind sie einer eigenen Hierarchie innerhalb des Personalwesens unterstellt, also zumindest formal aus der Beurteilungslogik der Funktionsbereiche ausgegliedert. Inwieweit allerdings im Personalwesen andere, dem berufsspezifischen Selbstverständnis der OE-Berater eher genügende Beurteilungskriterien herrschen, muss noch untersucht werden. Möglicherweise ist das Kriterium der Kundenzufriedenheit so zentral, dass andere, „professionelle“ Maßstäbe nicht nur gegenüber einem Kunden, sondern auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten in der politischen Grauzone verschwinden.

Anders sieht es allerdings aus, wenn, wie in kleineren Unternehmen häufiger der Fall, die Personalabteilung nicht weiter ausdifferenziert ist und alle Aufgaben von der Lohnabrechnung bis zur Veränderungsberatung von denselben Personen durchgeführt werden. Ein berufsständisches, an der OE-Leitidee orientiertes Selbstverständnis kann sich hier nicht entwickeln.

b) Externe, berufsständische Instanzen haben nach den Erkenntnissen der Berufsforschung ebenfalls einen orientierenden Einfluss auf das berufliche Selbstverständnis von Arbeitnehmern. Stefan Kühl beschreibt in seiner Studie über die „gescheiterte Professionalisierung“ der Organisationsberatung (Kühl 2001, Bohn/Kühl 2004) die erfolglosen Versuche der berufsständischen Organisation der OE.<sup>9</sup> Im Fehlen dieser Instanzen liegen m.E. Anhaltspunkte, die den starken Bezug der OE-Praktiker auf ihr jeweiliges Unternehmen erklären.

Für die Situation interner OE-Praktiker, die ohnehin den Spagat zwischen Arbeitgeber und der professionellen Identität bewältigen müssen, verschärft sich damit die Frage der handlungsleitenden Orientierungen. Zwar treffen sich viele OE-Praktiker in informellen Netzwerken zum Austausch über berufliche Fragen und besuchen zum Teil regelmäßig Weiterbildungskurse. Dies erleben sie persönlich als hilfreich und wichtig für ihre Arbeit, zumal die Vernetzung mit Kollegen auch die Funktion einer Rückversicherung auf berufsspezifische Standards der Problembearbeitung erfüllt. Einen in institutionalisierungstheoretischer Hinsicht wichtigen Aspekt können informelle Netzwerke jedoch nicht leisten: sie bilden im „Kampf der Rationalitäten“ keine Gegenmacht gegenüber der gewinnorientierten Organisation des Wirtschaftssystems. Selbst bei starken, professionspolitisch voll institutionalisierten Berufsgruppen wie Medizinern verringert sich die Handlungsautonomie, wenn sie den Strukturen einer nicht professionellen Organisation unterworfen sind (vgl. die Betriebsarzt-Studie von Pohlmann 1988). Fehlen die professionspolitischen Instanzen ganz, ist eine Durchsetzung von berufsspezifischen Handlungsleitlinien nahezu ausgeschlossen.

---

<sup>9</sup> Kühl untersucht in seiner Studie die Etablierung der OE anhand der Merkmale klassischer Professionen, wie u.a. Berufsverband, Bildungstitel und ausformulierte Berufsethik. Für die OE stellt er fest: a) Die 1980 als Berufsverband gegründete Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) wurde Ende der 1990er Jahre aufgrund der Heterogenität der Mitglieder wieder aufgelöst. Daneben existiert eine Reihe anderer Verbände und Netzwerke, von denen sich aber keiner als *das* berufsständische Vertretungsorgan etablieren konnte. b) Ein zentrales Merkmal einer organisierten Profession ist, dass sich das Handeln der Professionsmitglieder nicht ausschließlich an Profitinteressen, sondern auch am Gemeinwohl orientiert. Die Ethik-Diskussion der GOE „versandete“ nach der Interpretation von Kühl bereits Anfang der 1980er Jahre. Die Folge davon sei, dass jeder Berater für sich selbst definieren müsse, was er unter professionellem Handeln verstehe, da die Kriterien sind nicht klar geregelt seien. c) Es wurde von der GOE zwar ein Ausbildungsgang konzeptionalisiert, jedoch nie realisiert. Stattdessen wurden „Leitlinien zur Fortbildungspolitik“ verabschiedet, auf eine Zertifizierung allerdings verzichtet. Die Ausbildungssituation ist dementsprechend unübersichtlich und vielfältig: Hochstandardisierte Qualifizierungsprogramme renommierter Weiterbildungsinstitute existieren ebenso wie „mittelalterlich“ anmutende Meister-Lehrling-Beziehungen. Neben durch privatwirtschaftliche Bildungsanbieter zertifizierte Berater tragen auch Autodidakten oder in internen Trainingsprogrammen Qualifizierte ihre Dienstleistungen zu Markte. Der Versuch der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, die Bezeichnung „Organisationsentwickler (GOE)“ anhand eines verbindlichen „Orientierungsrahmens für die Qualifizierung in OE“ (vgl. Doppler et al. 1982) einzuführen wurde abgebrochen, da angeblich nur die Hälfte der Teilnehmer an der Probezertifizierung die Kriterien erfüllten (vgl. Kühl 2001: 8f).

## 5. Was heißt das nun für die OE? Einige Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund der Erwartung, dass der OE-Ansatz dem Problem der reflexiven Rationalisierung angemessene Bearbeitungsformen zu Verfügung stellen und damit der Human-Relations-Perspektive ein neues Gewicht verleiht *könnte*, komme ich bei meinen Beobachtungen zu folgenden – für die bisherige OE-Praxis ernüchternden – Schlussfolgerungen.

Wie die Analyse der Interviews mit internen Organisationsentwicklern gezeigt hat, wird die OE in den Organisationen zwar zunehmend durch spezialisiertes Personal repräsentiert. Die Leitidee ist aber nur schwach institutionalisiert: Der „humanistische“ Ansatz der Organisationsgestaltung wird hintangestellt oder zu Marketingzwecken instrumentalisiert. Als Orientierung für konkretes berufliches Handeln dienen, wie in Abschnitt 4.1 gezeigt, im Wesentlichen die Ziele der jeweiligen Auftraggeber, welche wiederum entsprechend einer kapitalistischen Verwertungslogik durch die übergeordneten Unternehmensziele konturiert werden.

Eine Organisationsentwicklung, die angesichts der Herausforderungen in der Arbeitswelt eine zentrale Rolle bei der (die Folgen und Nebenfolgen reflexiv einbeziehenden) Verhandlung über Organisationsgestaltung einnehmen könnte, muss aber ihren Gegenentwurf (d.h. ihre Leitidee) institutionell absichern. Zur Reflexion notwendig ist eine professionelle Distanz des Beraters, die sich nicht nur an den Unternehmenszielen orientieren sollte. Diese ist, wie die empirische Analyse zeigt, bislang stark von der Erfahrung und Haltung des einzelnen Beraters abhängig, und die Bedingungen des Arbeitskontrakts sind jeweils verhandelbar, sowohl was die Aufgabentrennung (und damit den Expertenstatus des Beraters) als auch die Sanktionierung in Form von Exit-Optionen angeht. Durch die unzureichende professionspolitische Organisation fehlt auch der kollektive Akteur, der eine Repräsentationsinstanz außerhalb der Organisation darstellen und für die Berater handlungsorientierend wirken könnte. Es fehlt also auf mehreren Ebenen die Absicherung durch institutionelle Mechanismen, welche die Leitidee der reflexiven und arbeitsorientierten Rationalisierung *im Konfliktfall* schützen könnten. Für die OE-Praxis zeitigt dies im eingeschränkten bzw. lediglich instrumentell verwendeten Humanisierungsanspruch und in den unzureichenden Sanktionsstrukturen für ethisch-inhaltliche Bedenken Wirkung.

Organisationsentwicklung nimmt – anders als die Strategieberatung – als Dienstleistungsfunktion eine *untergeordnete* Funktion ein. Symptomatisch für die schwache Position innerhalb des hierarchischen Gefüges der Organisation ist, dass die so genannten „Experten für Veränderungsprozesse“ ihr berufliches Rollenverständnis nicht selbstverständlich auf ein spezifisches Expertenwissen begründen, sondern ihr Handeln aus einem „Common Sense“ oder „gesunden Menschenverstand“ heraus legitimieren. Die internen Organisationsentwickler verstehen sich stark als Dienstleister, allerdings ohne den Anspruch einer Dienstleistungs*profession*: Die inhaltliche Ziele werden nicht durch professionelle Maßstäbe, sondern durch den Auftraggeber vorgegeben. OE-Praxis zeichnet sich nicht durch Mitentscheiden über Ziele aus, sondern

ist das ausführende Organ als Prozessgestalter und Projektmanager, das bei Bedarf zugekauft wird. Sie ist aber nicht Taktgeber für eine reflexive Rationalisierung.

Sozialisationsprämissen werden in der OE-Praxis durch die *situative Logik* überlagert. Der Ausbildungshintergrund der OE-Praktiker in den möglichen Ausprägungen Sozial-, Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften, der auf eine Affinität zu eher humanistischen bzw. eher ökonomischen Prämissen verweisen könnte, spielt offensichtlich keine Rolle für die Entwicklung der individuellen Handlungsorientierungen. Mit der Bologna-Reform entstehen nun neue Studiengänge, die eine größere Nähe zur wissenschaftlichen Forschung erwarten lassen und gleichzeitig mit Master-Abschlüssen eine höhere Standardisierung der Ausbildung suggerieren. Ob dieses der OE zu einem neuen Aufschwung verhilft, ist noch offen, zumindest eröffnet sich aus institutionentheoretischer Sicht eine neue Option. Ideen wie die OE brauchen institutionelle Mechanismen, die sie schützen: Noch ist der Geltungsraum der OE-Leitidee durch die wirtschaftliche Lage des jeweiligen Unternehmens geprägt, in dem den OE-Praktiker beschäftigt sind. In Zeiten einer positiven Wirtschaftsentwicklung hat der OE-Ansatz der reflexiven und mitarbeiterorientierten Organisationsgestaltung gute Chancen zum Einsatz zu kommen – unter umgekehrten Vorzeichen fällt er aber selbst dem Rationalisierungsdenken zum Opfer.

## Literatur

- BDU (Hrsg.) Facts & Figures zum Beratermarkt. div. Jahrgänge: 1997-2006. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.
- Becker, H./Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Bohn, U./Kühl, S. (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, R./Brüsemeyer, T. (Hrsg.), Die beratende Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 57-77.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Frankfurt: Suhrkamp.
- Degele, N. et al. (Hrsg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt 40 (4): 374-394.
- Doppler, K. et al. (1982): Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung (OE). In: OrganisationsEntwicklung 1 (4): 31-43.
- Faust, M. et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München; Mehring: Hampp.
- Freimuth, J. (2005): Zur Kritik an der Organisationsentwicklung. Eine systematische und historische Einordnung. In: OrganisationsEntwicklung 24 (2): 4-13.
- Heisig, U. (2005): Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.), Professionelles Handeln. Wiesbaden: VS Verlag. 27-53.
- Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: edition sigma.
- Hughes, E. C. (1963): Professions. In: Daedalus 92: 655-668.

- IAB (2000) : Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1993-99. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2006): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1999-2006. [<http://www.pallas.iab.de/bisds/berufe.htm>, 17.03.2008].
- Königswieser, R. et al. (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kühl, S. (2001): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: OrganisationsEntwicklung 20 (1): 4-19.
- Lepsius, M. R. (1995): Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Nedelmann, B. (Hrsg.), Politische Institutionen im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag. 392-403.
- Lepsius, M. R. (1997): Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. In: Göhler, G. (Hrsg.), Institutionenwandel. Opladen: Westdeutscher Verlag. 57-69.
- Littek, W. et al. (2005) : Die Organisation professioneller Arbeit in Deutschland. Ein Vergleich mit England. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.), Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verlag. 73-118.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Moldaschl, M./R. Schultz-Wild (Hrsg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt a. M.: Campus.
- Pohlmann, M. (1988). Betriebsärzte: Chancen und Bedingungen professionellen Handelns in Organisationen. Bielefeld: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Projekt „Effektivierung betriebsärztlicher Funktionen in der mittelständischen Industrie“. Ms.
- Pohlmann, M. (2002): Organisationsentwicklung und Organisationsberatung im Zeichen reflexiver Modernisierung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 2002 (3): 339-353.
- Pohlmann, M. (2006): Beratung als Interaktionsform – Perspektiven, Trends und Herausforderungen. In: Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.), Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München; Wien: Oldenbourg. 31-47.
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Rehberg, K.-S. (Hrsg.), Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionen. Baden-Baden: Nomos. 47-84.
- Richter, M. (1994): Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes. Bern: Haupt.
- Schanne, S./Weitbrecht, H. (2008): Berufsfeldorientierte Qualifizierung. Das Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. In: Neues Handbuch Hochschullehre. 32. Ergänzungslieferung. J 2.11. Stuttgart: Raabe Verlag.
- Schreyögg, G. (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis? In: OrganisationsEntwicklung 18 (3): 76-79.
- Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler. 33-62.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozesse? Arbeit 6 (1): 33-49.
- Staehele, W./Sydow, J. (1992): Management-Philosophie. In: Frese, Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart: C.E. Poeschel. 1286-1302.
- Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta.



- Walger, G. (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Schmidt. 1-18.
- Walger, G./Scheller, C. (2000): Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Kailer, N./Walger, G. (Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen. Wien: Linde.
- Wimmer, R. (2004a): Entwicklungstrends in Wirtschaft- und Gesellschaft – Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt. In: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer. 9-46.
- Wimmer, R. (2004b): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung 23 (1): 24-39.

# Mitarbeiterpotenzial und seine Erfassung als Instrument der Zukunftssicherung von Organisationen: Bestimmung des Potenzialbegriffs und Anforderungen an eine Potenzialdiagnose

*Anja Schmitz und Stephan Fischer*

## 1. Einleitung

Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ist vor allem in jüngster Zeit durch zwei zentrale Herausforderungen geprägt: Umgang mit Veränderungen und Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern. Die erste Herausforderung besteht darin, dass Unternehmen unter zunehmendem Anpassungsdruck stehen, auf immer schnellere Marktveränderungen reagieren zu müssen bzw. diesen aktiv und vorausschauend zu begegnen. Dieser wachsende Anpassungsdruck resultiert sowohl aus der höher werdenden Umweltkomplexität, die sich zum Beispiel in einer größeren Anzahl unterschiedlicher Aufträge und damit verbunden in heterogenen Produktionsprogrammen äußert, wie auch aus der fortschreitenden Dynamisierung, d.h. Veränderungen kommen auf das Unternehmen immer schneller und häufiger zu und die vorhandene Reaktionszeit sinkt. Unter diesen Bedingungen kann die Qualität der Ergebnisse immer weniger durch Technik oder stabile Strukturen garantiert werden. Folglich tragen die zunehmende Komplexität und Dynamisierung dazu bei, dass den Mitarbeitern des Unternehmens eine wachsende Bedeutung zukommt und die Leistung des Unternehmens immer stärker von den Mitarbeitern abhängt (vgl. Domayer 2002).

Die zweite Herausforderung mit der die Unternehmen konfrontiert sind, besteht darin, im Wettbewerb um Mitarbeiter genau die Mitarbeiter zu identifizieren, mit denen sie den steigenden Anpassungsdruck bewältigen können (Rehrl et al. 2006). Der vielzitierte „war for talents“ (z.B. Gloger 2001) wird sich voraussichtlich auch in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen. Qualifizierte Mitarbeiter werden somit zu einer zunehmend knapperen Ressource.

Demnach wird es für Organisationen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, solche Mitarbeiter zu identifizieren und langfristig zu binden, die das Potenzial haben, die zunehmende Komplexität und Dynamisierung zu bewältigen und die notwendigen Veränderungen aktiv zu gestalten.

Daran ansetzend soll in diesem Artikel der Frage nachgegangen werden, welchen Anforderungen eine theoriegeleitete Potenzialanalyse gerecht werden muss, die die zunehmende Umweltkomplexität und Dynamisierung abbildet und dadurch die Organisationen darin unterstützt, solche Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern, die diesen Bedingungen zukünftig gewachsen sein werden. Um diese Frage zu beantworten wird zunächst der Begriff des „Potenzials“ definiert. Darauf aufbauend wird der Zusammenhang zwischen Potenzial und Komplexität erläutert, sowie das grundlegende Dilemma der Potenzialdiagnostik. Daraus abgeleitet werden die Anforderun-

gen an Potenzialanalyseverfahren dargestellt. Zum Abschluss wird die Bedeutung dieser Anforderungen in den größeren organisationalen Kontext eingeordnet.

## 2. Der Potenzialbegriff

Mit dem Begriff „Potenzial“ wird in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich umgegangen. Die Herangehensweisen reichen hierbei von der Verwendung des Begriffs ohne nähere Definition über die Verwendung einer Definition ohne theoretischen Bezug (vgl. Trauernicht 2001) bis hin zu Definitionen, deren theoretischer Bezug nicht weiter kritisch beleuchtet wird, wie z.B. bei der Gleichsetzung des Begriffs mit der Persönlichkeit des Individuums (Rehrl et al. 2006). Aus diesen unterschiedlichen Herangehensweisen sollen im Folgenden einige exemplarisch aufgegriffen werden, die das unterschiedliche Verständnis des Begriffs verdeutlichen. Beschränkt werden die Beispiele auf solche, die den Potenzialbegriff enger fassen, d.h. ihn mit der Leistungsfähigkeit der Person in Beziehung setzen. Definitionen, die das Konzept des Potenzials über die Leistungsfähigkeit hinaus z.B. auf den Persönlichkeitsbereich erweitern, sollen hier nicht näher erläutert werden.

Taubert und Piorr skizzieren zwei gängige Potenzialverständnisse. Zum einen könnte man Potenzial als „etwas, was vorhanden ist, aber nicht benutzt wird“ (Taubert/Piorr 1999: 46) verstehen. Es wird damit also die Möglichkeit umschrieben, etwas zu können. Darunter fallen auch Definitionen, die im Potenzial die Quantität und Qualität des gegebenen menschlichen Leistungsvermögens und -verhaltens sehen (Bleicher 1988).

Ein anderer Ansatz versteht Potenzial in der aristotelischen Tradition als „etwas, was angelegt, aber noch nicht vorhanden ist“ (Taubert/Piorr 1999: 46). Die zweite Umschreibung ist hierbei als Vorstufe der ersten zu verstehen. In diesem Ansatz sind auch Definitionen einzuordnen, die sich auf die grundsätzlichen Möglichkeiten der Entwicklung von Fähigkeiten beziehen. Sarges (1996) spricht in diesem Zusammenhang von Lernpotenzial, als Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen. Darüber hinaus gehen Definitionen, die sich auch auf den Zielaspekt des Potenzials beziehen, wie z.B. Obermann (1991), der von Potenzial in Bezug auf die Bewältigung weiterführender Aufgaben spricht. Dieser Aspekt wird auch von Lang-von Wins und von Rosenstiel (1998) betont, die Potenzial in den Zusammenhang mit der Bewältigung veränderter Anforderungen bringen. In diesem Sinne erläutert auch Baehr (1987) in ihrer Definition, dass Potenzial immer auf eine bestimmte Position oder ein bestimmtes Funktionslevel in der Organisation bezogen ist.

Als Fazit dieser Betrachtung der vorhandenen Definitionen lässt sich feststellen, dass die Definitionen oft vage bleiben, die Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten nicht vorgenommen wird oder unscharf bleibt und eine theoretische Herleitung in den meisten Fällen nicht stattfindet.

Um zu einer weiteren Eingrenzung des Begriffs für den organisationalen Kontext zu gelangen, können aus den aufgeführten Definitionen folgende Schlussfolgerungen

gezogen werden: Zum einen greift eine Definition von Potenzial, die sich lediglich auf einen aktuellen Stand von Qualifikationen einer Person bezieht, zu kurz. Somit muss die Definition des Potenzialbegriffs einen *Zukunftsbezug* beinhalten. Dies impliziert gleichzeitig, dass der Potenzialbegriff zu den bereits aktuell in der Person vorhandenen Qualifikationen oder Kompetenzen (*Gegenwarts- bzw. Vergangenheitsbezug*) abgegrenzt werden muss. Zum anderen sollte der Begriff auch einen Bezug zu den Anforderungen enthalten, für deren Bewältigung die Person das Potenzial besitzt.

Werden diese Schlussfolgerungen berücksichtigt, so ergeben sich die nachfolgenden Definitionen von Potenzial und davon abgegrenzt von Kompetenz (s.a. Fischer 2007; vgl. Jaques/Clement 1991):

Potenzial ist die zukünftige Kapazität einer Person hinsichtlich Denk- und Handlungsstrukturen und determiniert die Grenze ihrer individuellen Lernfähigkeit. Somit stellt es eine personale Disposition zur (Weiter-)Entwicklung von Qualifikationen dar und bezeichnet die als Anlage vorhandene Möglichkeit, Kompetenzen im organisationalen Kontext zu entwickeln.

Kompetenz dagegen bezeichnet das bereits realisierte Arbeitsvermögen, welches Aufschluss über gegenwärtig vorhandene individuelle Qualifikationen gibt.

Das Potenzial einer Person ist somit latent vorhanden und bezieht sich auf die zukünftige Möglichkeit durch seine Realisierung in Kompetenz umgewandelt zu werden und damit die zukünftigen Anforderungen bewältigen zu können. Kompetenz beinhaltet in diesem Sinne Wissen, Fachkenntnis und Erfahrung einer Person und wurde durch frühere Lernprozesse erworben (Fischer 2007).

Die oben aufgeführte Definition des Kompetenzbegriffs passt auch zu anderen vorgeschlagenen Definitionen, z.B. die von Wörwag und Bogdahn (2003: 28), die Kompetenzen als „angeeignete und erprobte Lösungsstrategien“ verstehen, welche sich aus dem Potenzial entwickeln, wenn das Potenzial angewendet, reflektiert und zur Zielerreichung eingesetzt wird. „Kompetenzen sind somit auf Anforderungen bzw. Anwendungssituationen gerichtete, gebündelte Ressourcen, die eingesetzt werden, um ein Ziel (z.B. die Bewältigung eines Problems, einer Aufgabenstellung) zu erreichen.“

Sowohl aus den Erläuterungen zur Potenzialdefinition wie auch aus der Kompetenzdefinition wird deutlich, dass das Vorhandensein von Potenzial und Kompetenz nur dann abgeschätzt werden kann, wenn es damit einhergehend definierte Anforderungen gibt, die in Zukunft oder aktuell von der Person bewältigt werden sollen.

### **3. Dilemma der Potenzialdiagnostik**

Beschäftigt man sich im nächsten Schritt mit der Frage, wie Potenzial nun diagnostiziert wird bzw. werden kann, so ist zu konstatieren, dass sich die zuvor beschriebene Unschärfe des Potenzialbegriffs auch auf die Diagnose des Potenzials auswirkt: Neben der erwähnten Vielfalt der Definitionen existiert eine ähnliche Vielfalt von Ansätzen zur Potenzialmessung. Auffällig ist hierbei, dass viele der wissenschaftlichen, aber vor allem auch der praxisorientierten Publikationen (Trauernicht 2001; vgl. Kleinmann/Strauß 1998) von Potenzialbeurteilungen berichten, ohne vorab den zu-

grundegelegten Potentialbegriff zu explizieren und ohne, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, die Anforderungen zu definieren. Im Folgenden sollen auch hier einige Ansätze der Potenzialdiagnose exemplarisch vorgestellt werden.

Viele Veröffentlichungen beschreiben eine Klasse von Potenzialerhebungsverfahren, in denen Potenzial mit bestimmten Persönlichkeitskonstellationen gleichgesetzt (Domayer 2002, Butzko 2007) oder die Potenzialanalyse auf Theorien der Persönlichkeitsdiagnostik zurückgeführt wird. Als theoretische Fundierung dient hier der trait-orientierte Persönlichkeitsansatz (Filipp/Schmidt 1998). Im Gegensatz zu stadienorientierten Ansätzen der Persönlichkeitsveränderung geht der trait-orientierte Ansatz davon aus, dass eine recht stabile Struktur der Persönlichkeit existiert, die mit wenigen Faktoren beschreibbar ist (Rehrl et al. 2006: 185). Hierbei fehlt eine kritische Betrachtung, inwiefern das Potenzial, eine bestimmte berufliche Leistung zu erbringen, mittels (stabilen) Persönlichkeitseigenschaften vorhergesagt werden kann (s.a. Murphy/Dzeiweczynski 2005). Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und beruflicher Leistung erschließt sich lediglich dann, wenn bestimmte Aspekte der beruflichen Leistung herausgegriffen werden, z.B. wie der von Domayer angeführte Aspekt der „Integration“ (2002: 33). Darüber hinaus zeigt die Forschung im Bereich der Persönlichkeitstests oft nur geringe Zusammenhänge mit beruflicher Leistung (z.B. Murphy/Dzeiweczynski 2005). Somit muss davon ausgegangen werden, dass die ausschließliche Betrachtung von Selbsteinschätzungen der Persönlichkeit nicht ausreicht, um das Leistungspotenzial eines Mitarbeiters zu bestimmen.

Eine andere Art von Verfahren, wie z.B. das Assessment Center, nutzt Fremdeinschätzungen um das Potenzial zu beurteilen und ist den simulationsbasierten Verfahren der Eignungsdiagnostik zuzuordnen, in denen das Verhalten der Kandidaten in positionsspezifischen Übungen beurteilt wird. Diese Verfahren werden zwar häufig unter dem Etikett der Potenzialbeurteilung durchgeführt, erscheinen bei näherer Betrachtung jedoch eher als Beurteilungsverfahren aktueller vorhandener Qualifikationen, die in kontextbezogenen Aufgabenstellungen beobachtet werden (s.a. Trauernicht 2001, Deller/Kendelbacher 1998). Dieser Kritikpunkt lässt sich noch deutlicher erkennen, wenn die Perspektive der Potenzialbeurteilung durch die der Leistungsbeurteilung erweitert wird. Leistungsbeurteilungen beziehen sich auf die in der Vergangenheit bzw. Gegenwart erbrachten Leistungen des Mitarbeiters, d.h. sie sind somit grundsätzlich vergangenheitsorientiert (Olfert/Steinbuch 2001). Potenzialbeurteilungen hingegen sollen die Frage beantworten, ob der Mitarbeiter für bestimmte weiterführende Aufgaben und eine weitere berufliche Entwicklung geeignet ist. Potenzialbeurteilung wird hier also mit einem klaren Zukunftsbezug verwendet. Olfert und Steinbuch (2001) merken allerdings an, dass trotz des grundsätzlichen Zukunftsbezugs der Potenzialbeurteilung zur Diagnose vorwiegend vergangene Leistungen oder aktuelle Ergebnisse des Mitarbeiters herangezogen werden. Somit wird hier das grundsätzliche Dilemma der Potenzialanalyse thematisiert, wenn auch nicht gelöst. In Unternehmen herrscht diese Praxis der Potenzialanalyse mittels Rückgriff auf vergangene Leistungen auch heute noch vor (z.B. Bittlingmaier et al. 2006). Somit wer-

den die Mitarbeiterpotenziale häufig nicht angemessen diagnostiziert (Wörwag/Bogdahn 2006).

Wenn man Potenzial nun wie im vorherigen Abschnitt beschrieben als etwas Zukünftiges und die oben erwähnten Ansätze der Messung betrachtet, so ergibt sich daraus ein Dilemma für die Eignungsdiagnostik, das Domayer (2002: 34) wie folgt zusammenfasst: „Wie kann von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf Zukünftiges geschlossen werden?“ Wie oben exemplarisch beschrieben, greifen die allgemein gebräuchlichen Verfahren auf vergangene oder aktuelle Leistungen zurück, um das Zukünftige vorherzusagen. Sie orientieren sich also an folgendem Grundsatz „The best predictor of future performance is past performance“ (Pulakos/Schmitt 1995: 290). Methodisch gestützt wird diese Vorgehensweise durch die Identifikation derjenigen Prädiktoren, die den höchsten Zusammenhang mit dem zu einem späteren Zeitpunkt gemessenen Kriterium aufweisen (prädiktive Validität).

Problematisch wird diese Vorgehensweise allerdings dann, wenn, wie eingangs beschrieben, die zukünftigen Aufgaben nicht bekannt sind und wenn von einem Wechsel der zu bewältigenden Komplexität ausgegangen werden muss. Da die Zukunft durch eine in weiten Teilen sprunghaft steigende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sein wird, können die zukünftigen Qualifikationsanforderungen immer weniger prognostiziert werden. Ein Grund ist darin zu sehen, dass die aus einer Arbeitsaufgabe für die Zukunft abgeleiteten Soll-Qualifikationen nicht mehr exakt zu quantifizieren sind. Bislang fehlt ein befriedigendes Instrumentarium, das sich mit der Struktur einer Aufgabe und der damit verbundenen Tiefenstruktur befasst. Aus diesem Mangel resultiert auch die Beobachtung von Domayer (2002), der nach der Sichtung gängiger Verfahren moniert, dass die Potenzialanalyse häufig gerade nicht als ein auf bestimmte Anforderungen ausgerichtetes Verfahren eingesetzt wird<sup>1</sup>. Somit muss im nächsten Schritt eine Möglichkeit geschaffen werden, die zukünftig zu bewältigenden Anforderungen mit den dafür notwendigen Qualifikationen trotz der erwähnten Unsicherheitsfaktoren zu prognostizieren. Dieses Unterfangen wird angesichts von immer kürzeren Produktzyklen und schnelleren Verfahrensinnovationen immer schwieriger werden, denn das zukünftige betriebliche Geschehen wird immer weniger informatorisch abbildbar.

In diesem Fall ist die Vorhersagekraft des vergangenen Verhaltens für zukünftiges Verhalten also nicht mehr gegeben. Für die Eignungsdiagnostik heißt das, dass zusätzliche Verfahren zur Prognose von Potenzial verwendet werden müssen, die sich nicht mehr allein der Messung vergangenen Verhaltens bedienen.

---

<sup>1</sup> vgl. auch König (1992), der in diesem Zusammenhang von Kompetenz als „Relationsbegriff“ spricht, der nur in Abhängigkeit von an die Person herangetragenen Anforderungen bestimmt werden kann.

#### 4. Potenzial und zukünftig zu bewältigende Komplexität

Wie kann nun die gesuchte Möglichkeit aussehen, mittels derer die zukünftig zu bewältigenden Aufgaben trotz der bestehenden Unsicherheiten zu prognostizieren sind? Wie können die zukünftigen Anforderungen an Mitarbeiter angesichts der eingangs beschriebenen Umfeldveränderungen von Organisationen sinnvoll beschrieben werden (vgl. Fischer 2007)?

Die zunehmende Dynamisierung und Steigerung der Komplexität bedeutet zum einen, dass die zukünftigen Anforderungen nicht mehr positionsspezifisch definiert werden können, da sich die spezifischen Positionen mit den dazugehörigen Inhalten zu schnell wandeln. Aufgrund dieses Wandels wird die Oberflächenstruktur der Aufgabe mit ihren zukünftigen Inhalten immer weniger abbildbar, je weiter in die Zukunft der Prognosezeitraum reicht.

Zum andern bedeutet die zunehmende Dynamisierung und Komplexität, dass, da es sich um zukünftige Anforderungen handelt, das Unternehmen (bestehende und zukünftige) Funktionen bzw. Rollen (vgl. Jaques/Clement 1991) in ihren Anforderungen unabhängig vom aktuellen Status quo einschätzen muss. Es muss also berücksichtigt werden, welche Komplexität die Funktion im nächsten Jahr oder aber auch erst in 5 Jahren haben wird. Beispielsweise wird der heutige Verkäufer technischer Produkte künftig verstärkt auch die technische Beratung des Kunden übernehmen und damit neuen Herausforderungen gerecht werden müssen.

Damit die Definition der zukünftigen Anforderungen der Organisation mit den Anforderungen an die Person verknüpft werden kann, bedarf es als Basis eines gemeinsamen Beschreibungssystems. Die theoretische Basis für ein solches Beschreibungssystem zur Verknüpfung des Potenzials von Personen mit der in der Organisationswelt zu bewältigenden Komplexität bieten die Ausarbeitungen von Elliot Jaques (Jaques/Clement 1991). In seiner Theorie beschäftigt sich der kanadische Psychologe hauptsächlich mit der Frage unterschiedlicher Komplexitäten und deren Bewältigung. Das Ausmaß an Komplexität wird in seinem Verständnis bestimmt durch Anzahl, Ambiguität, Veränderungsrate und Interdependenz der Variablen (vgl. auch Ansätze des komplexen Problemlösens, z.B. Dörner 1983, 2006). Basierend auf dieser Überlegung entwickelte Jaques ein Stufenmodell der Komplexität in dem er sowohl die Rollenkomplexität wie auch die kognitive Komplexität definiert (zur näheren Erläuterung siehe Jaques/Clement 1991: 91ff). Die einzelnen Komplexitätsstufen korrespondieren mit der Aufgabenkomplexität einzelner abstrakter Positionen bzw. Funktionen (=Rollen) im Unternehmen. Nach Jaques gibt es für jede Organisation ein optimales Muster an Stratifizierung: Jeder „Quantensprung“ in der Aufgabenkomplexität sollte in der Organisation durch eine separate Hierarchiestufe abgebildet werden. Durch die Stratifizierung der Organisationsstruktur ist es möglich, dass jede Stufe unterschiedliche Rollen beinhaltet, die aber alle die gleiche Aufgabenkomplexität besitzen. Für jede höhere Anforderungsstufe braucht der Positionsinhaber eine höhere Stufe an kognitiver Komplexität um die Anforderungen zu bewäl-

tigen. Nach Jaques bestimmt vor allem das Potenzial in kognitiver Komplexität die Führungsfähigkeit. Diese kognitive Komplexität entwickelt sich durch regelhafte Reifungsprozesse, wodurch ihr Verlauf vorhergesagt werden kann. Der wichtigste Faktor des erfolgreichen Arbeitens in der Organisation ist die Passung zwischen der Kompetenz und der Anforderungen der Rolle. Hier wird also der oben erläuterten Anforderung der Zielgerichtetheit des Verfahrens Rechnung getragen.

Das Modell von Jaques (ebd.) bietet die Möglichkeit, die Anforderungen einer Funktion oder Rolle in der Organisation unabhängig von deren spezifischen Inhalten zu bestimmen und in eine Anforderung an die Komplexität der kognitiven Strukturen des Rolleninhabers zu übersetzen. Es besteht dadurch die Möglichkeit, die Komplexität positionsübergreifend, nämlich in Form von Rollen, und gleichzeitig die zukünftigen Anforderungen unabhängig vom aktuellen Status quo einzuschätzen, da auf ein Modell der Komplexitätsstufen zurückgegriffen werden kann. Das Komplexitätsmodell ermöglicht somit die Analyse der Tiefenstruktur der Aufgabe unabhängig von den wechselnden Inhalten der Oberflächenstruktur.

## **5. Anforderungen an Verfahren zur Prognose von Potenzial**

Bei der Sichtung der einschlägigen Literatur über Potenzialanalyseverfahren wird deutlich, dass zum aktuellen Zeitpunkt noch ein Anforderungskatalog fehlt, der speziell auf den Bereich der Potenzialermittlung ausgerichtet ist. Anforderungskataloge an eignungsdiagnostische Verfahren im Allgemeinen existieren bereits und sind auch für den Sonderfall der Potenzialanalyse gültig. So müssen zur Eignungsdiagnostik eingesetzte Verfahren zum einen als Grundvoraussetzung den klassischen (testtheoretischen) Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität genügen. Zum anderen haben diese Verfahren in der Praxis den Anforderungen der 'Praktikabilität' und der 'Wirtschaftlichkeit' zu genügen. Zum Aspekt der Wirtschaftlichkeit gehört auch, dass die Durchführung von Potenzialbeurteilungen nur dann zu befürworten ist, wenn den damit einhergehenden (Informationsbeschaffungs-)Kosten eine entsprechende Verbesserung der Qualität personalwirtschaftlicher Entscheidungen bzw. eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität personalwirtschaftlicher Interventionen gegenübergestellt werden kann.

Setzt man darüber hinaus die in den vorangegangenen Abschnitten angeführten Erläuterungen in Beziehung zu der speziellen eignungsdiagnostischen Aufgabe der Potenzialprognose, so ergeben sich für Verfahren, die zu diesem Zweck eingesetzt werden sollen zusätzlich noch die Anforderungen, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden sollen.



### **5.1 Zukunftsorientierung der Verfahren**

Aus der oben dargelegten Potenzial-Definition sowie aus dem grundsätzlichen Dilemma der Potenzialanalyse ergibt sich, dass die Evaluation des Potenzials einen Zukunftsbezug aufweisen muss (s.a. Wörwag/Bogdahn 2006). Geht man basierend auf der Analyse der Umfeldbedingungen der Unternehmen davon aus, dass es zu einem z.T. sprunghaften Anstieg an zu bewältigender Komplexität kommen wird, genügt es durch diesen Wechsel von Komplexitätsstufen nicht mehr, die vorhandenen also aktuellen, bereits erworbenen und manifesten Kompetenzen eines Mitarbeiters gegenwarts- oder vergangenheitsorientiert zu messen und daraus das zukünftige Potenzial zu extrapolieren. Diese Trendfortschreibung der vergangenheitsorientierten Daten zeigt methodische Mängel bzgl. der Beurteilung und Identifikation von Potenzial auf: die Beurteilung von Potenzial auf dieser Basis ist nur schwer prognostizierbar – wenn nicht sogar paradox. Es wird der Versuch unternommen, mit dem Blick in die Vergangenheit Zukünftiges vorherzusagen. Folglich besteht durch Anwendung dieser Methode immer noch die Gefahr, in einem sich ständig wandelnden Umfeld stets der Entwicklung hinterher zu hinken. Darüber hinaus besteht hinsichtlich der Trendfortschreibung die Gefahr, dass sich die Beurteilung und Identifikation leicht zum Peter-Prinzip entwickeln kann und Personen in Positionen befördert werden, die nicht ihrem Potenzial- und Kompetenzniveau entsprechen, da gegenwarts- und vergangenheitsorientierten Verfahren die Annahme zugrunde liegt, dass vergangener Erfolg auch Erfolg in der Zukunft bedeutet. Diese Annahme kann, wie oben erläutert, zwar nicht völlig ausgeschlossen werden, aber es kann vor allem bei einem Wechsel der zu bewältigenden Komplexitätslevel auch nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass ein bisher guter Positionsinhaber unter veränderten Anforderungen auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Erfolg bzw. Leistung in der Vergangenheit kann nur dann ein geeigneter Prädiktor für Potenzial sein, wenn es sich bei zukünftigen Aufgaben um vergleichbare Tätigkeiten wie in der Vergangenheit handelt. Dieser Zusammenhang gilt aber umso weniger, als zukünftige Anforderungen unbekannt und aller Voraussicht nach auch verschieden von den gegenwärtigen sein werden. Dieser letzte Fall ist aber für Unternehmen, deren Umfeld von zunehmender Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist, charakteristisch und bildet den häufigsten Anlass für Potenzialbeurteilung bspw. bei Beförderung auf eine hierarchisch höhere Stufe mit umfangreicheren (Entscheidungs-)Befugnissen und ausgedehnter Verantwortung.

Aus diesen Erläuterungen folgt, dass die Eignungsbeurteilung zukunftsorientiert sein und somit das Potenzial der Person, mit der neuen Komplexitätsanforderung umzugehen, einschätzen muss. Das Problem ist hierbei, dass die Eignung für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen nicht mehr im strengen Sinne diagnostizierbar ist, sondern dass die zukunftsorientierte Eignungsbeurteilung lediglich noch einen prognostischen Charakter hat, da weder die zukünftigen Anforderungen exakt zu bestimmen sind, noch die Umweltbedingungen, die das Individuum bei der Aufgabenausführung vorfinden wird. Die Möglichkeit, die der Eignungsbeurteilung unter diesen Voraussetzungen bleibt, ist, den Fokus auf die erst in der Zukunft realisierbaren Qua-

lifikationen, sprich Potenziale zu richten und somit durch die Diagnose des Potenzials eine Prognose darüber abzugeben, ob das Individuum zukünftig in der Lage sein wird, die Qualifikationen, die zur Bewältigung neuer Stufen der Komplexität notwendig sein werden, zu realisieren. Daraus ergibt sich, dass ein Potenzialanalyseverfahren, das die künftige Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters erkennen soll, Aussagen über Situationen treffen muss, mit denen der Mitarbeiter bisher noch nicht konfrontiert war. Diese Aussage muss auch unabhängig von den momentanen Grenzen in der Umsetzung seines Potenzials erfolgen können. Das kann nur gelingen, wenn die Komplexität in ihren unterschiedlichen Ausprägungen in dem Verfahren abgebildet werden kann. Es geht also um die Frage welches Potenzial der Kandidat besitzt, um erhöhte Komplexität bewältigen zu können.

### ***5.2 Erfassung relevanter Kriterien auf angemessener Aggregationsebene***

Wenn man aufgrund der oben aufgeführten Definition davon ausgeht, dass Potenzial nur prognostizierbar und nicht mehr direkt diagnostizierbar ist, dann ergibt sich die Frage, auf welcher Abstraktionsebene die Potenzialkriterien erfasst werden können. In den aktuellen Kompetenzmodellen von Organisationen werden zunehmend mehr Kriterien aufgenommen und differenzierter beschrieben. Während diese Vorgehensweise für die Erfassung von Kompetenzen bzw. Qualifikationen durchaus zielführend sein kann, besteht die Frage, ob unter den beschriebenen Limitationen der Potenzialbeurteilung ein solch hoher Grad an Detailliertheit aufrechterhalten werden kann. Angesichts der zunehmenden Unsicherheit der zukünftigen Anforderungen und der Problematik, dass Potenzial nur noch prognostizierbar ist, erscheint es sinnvoll, den Detaillierungsgrad der Kriterien dieser Bedingungskonstellation anzupassen, d.h. das Potenzial einer Person sollte auf einer höheren Aggregationsebene erfasst und prognostiziert werden. Diese Dispositionen im Sinne von Faktoren 2. Ordnung dienen dem Individuum als Grundlage der darauf zu entwickelnden ausdifferenzierten Kompetenzen.

Da sich die Potenzialdiagnose auf die Bewältigung zukünftiger beruflicher Aufgaben bezieht, sollten die eingesetzten Verfahren sich des Weiteren auch lediglich auf berufsrelevante Kriterien beziehen. Gerade diese Anforderung wurde in der Vergangenheit durch den Einsatz von Persönlichkeitstests, die nicht ausschließlich für den beruflichen Kontext entwickelt worden waren, verletzt. Daraus resultiert neben einer fragwürdigen Konstruktvalidität auch eine Einschränkung der sozialen Validität der Verfahren.

Eine dritte Anforderung an die erhobenen Kriterien besteht darin, solche Kriterien zu wählen, die gewährleisten, dass für den Kandidaten Entwicklungsansätze aufgezeigt werden können, um somit Anhaltspunkte dafür zu geben, wie der Kandidat seine Kompetenzen in Richtung seines vorhandenen Potenzials ausbauen kann.

Die gewählten Kriterien sollten ferner der Anforderung genügen, die Dimensionen abzubilden, mit denen es dem Individuum gelingt, den beschriebenen Komplexitäts-

zuwachs zu bewältigen. Die theoretische Basis ist neben den zitierten Ansätzen von Jaques (Jaques/Clement 1991) auch den Ansätzen des komplexen Problemlösens zu entnehmen (Dörner 1983, 2006). Aus diesen Ansätzen ergibt sich, dass die gewählten Kriterien das Potenzial der Person im Bereich sowohl des Denkens wie auch des Handelns abdecken sollten, um neben der Fähigkeit zur kognitiven Bewältigung der Aufgaben auch ermitteln zu können, ob die Person über die Fähigkeiten zur Umsetzung verfügt (vgl. Fischer 2007).

### ***5.3 Spezifikation des Bewertungsmaßstabs in Bezug auf die zu bewältigende Komplexität***

Domayer (2003: 36) wies darauf hin, dass zur Potenzialeinschätzung auch immer ein „Wissen um die Anforderungen der Stelle“ gebraucht wird. Wie bereits von anderen Autoren ausgeführt, sollte die Potenzialbeurteilung einer Person aber weder die aktuellen Qualifikationen der Person erfassen noch eine kurzfristige Beurteilung im Hinblick auf eine spezifische Position sein (vgl. Dachler 1990, Staehle 1991). Vielmehr wurde die Anforderung expliziert, Aussagen über längerfristige Karrieremöglichkeiten zu treffen, die über eine spezifische Position hinaus gehen (Dachler 1990: 7). Wenn nun aber wie oben dargestellt, die zukünftigen Anforderungen nicht mehr in dem gleichen Detaillierungsgrad wie die aktuellen Positionsanforderungen beschrieben werden können und wenn es nur mit sehr geringer Genauigkeit möglich ist, vorherzusagen, welche Anforderungen mit einer spezifischen Position zukünftig einhergehen werden, stellt sich die Frage, in Bezug auf *was* das Potenzial einer Person eingeschätzt werden soll.

Längerfristige Aussagen sind nur dadurch möglich, dass neben dem Anforderungsprofil für spezifische aktuelle Positionen auch die auf den weiterführenden Positionen zu bewältigenden Anforderungen hinterlegt sind, mit der Unschärfe, dass die zukünftigen Anforderungen dieser weiterführenden Positionen nicht mehr genau zu bestimmen sind.

Die Analyse der zukünftigen Anforderungen kann somit nur bewältigt werden indem man, wie oben beschrieben, auf ein Modell zurückgreift, das im Sinne eines gemeinsamen Beschreibungssystems sowohl die Anforderungen der Organisationswelt wie auch die daraus resultierenden Anforderungen an die Person abbilden kann und dazu die Tiefenstruktur der Aufgabe mittels Kriterien eines höheren Aggregationsgrades erfasst. Im Rahmen von unternehmensgebundenen Zukunftsszenarien kann dadurch die pro Kriterium zu bewältigende Komplexität beschrieben werden. Dabei geht es darum, Anforderungen in Abhängigkeit von diesen Zukunftsszenarien so exakt wie möglich in Hinblick auf ihren Komplexitätsgrad festzulegen und mit einer qualitativen Beschreibung der zu bewältigenden Komplexität zu hinterlegen. Im Fokus der Anforderungsanalyse stehen somit nicht sich stetig wandelnde inhaltliche Aspekte (Oberflächenstruktur), sondern vielmehr die Frage, wie komplex Anforderungen auf einer Position hinsichtlich intellektueller und persönlicher Fähigkeiten sind und in

Zukunft sein werden (Tiefenstruktur). Durch eine zugrunde gelegte Komplexitätslogik, können die Rollen unabhängig von ihrem fachlichen Inhalt bestimmt werden. Als Resultat kann es dann in der Potenzialanalyse gelingen, positionsunabhängige Aussagen zu treffen, die gerade unter der zunehmenden Dynamisierung immer größere Bedeutung erlangen (vgl. Jochmann 1999).

Dieser mittels qualitativer Beschreibungen der Komplexität exakt definierte Bewertungsmaßstab kann dann als Bezugsgröße genutzt werden, an der die individuellen Ergebnisse der Kandidaten gespiegelt werden können.

Gleichzeitig müssen diese Verfahren so gestaltet sein, dass sie definierte Kriterien nicht nur auf „vorhanden“ bzw. „nicht vorhanden“ prüfen, sondern spezifisch einzelne Komplexitätsstufen erfassen. Nur unter dieser Prämisse können letztlich Aussagen getroffen werden, die differenziert genug sind, den unterschiedlichen Komplexitätsanforderungen verschiedener Positionen gerecht zu werden, indem auch das Potenzialprofil einer Person exakt genug solchen Komplexitätsstufen zugeordnet werden kann.

Daraus lässt sich folglich die Aussage ableiten, ob der Kandidat über das Potenzial verfügt, die zukünftigen Anforderungen einer Rolle diesen Komplexitätsgrades zu bewältigen, oder ob er sogar das Potenzial hat, Anforderungen zu bewältigen, die darüber hinaus gehen.

Die Explikation der Anforderungen in Form einer qualitativen Beschreibung pro definiertem Kriterium ermöglicht darüber hinaus, die Kandidaten nicht nur in eine Rangfolge zu bringen und den besten unter ihnen ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten, sondern durch den Abgleich mit dem Anforderungsprofil der Rolle auch das Übertreffen der Anforderungen zu identifizieren, sowie Stärken und Schwächen des Kandidaten intra- bzw. interpersonell zu betrachten. Diese Möglichkeit ist insbesondere unter der Perspektive der Mitarbeiterbindung von besonderer Bedeutung. Somit kann durch die Explikation der Anforderungen nicht nur festgelegt werden, was unter einem „high potential“ zu verstehen ist, sondern auch was unter einem „right potential“ zu verstehen ist. Die Identifikation der auf die Anforderungen des Unternehmens genau passenden Potenziale („right potential“) zählt sich insbesondere unter der Bedingung eines zunehmend engeren Bewerbermarktes aus.

Darüber hinaus dient diese qualitative Beschreibung der unterschiedlichen Level der Komplexität gleichzeitig dazu, allen Beteiligten im Unternehmen (z.B. HR und Linie) Begrifflichkeiten zur Verfügung zu stellen, um sich zu verständigen, um implizites Wissen zu explizieren und um dadurch den Begriff „Potenzial“ greifbar zu machen, was Domayer (2002) als eine Anforderung an Potenzialanalyseverfahren formulierte.

#### **5.4 Erhebung des Potenzials mittels Simulationsverfahren**

Um das Potenzial einer Person im Umgang mit zunehmend komplexeren Situationen erfassen zu können, sollten Verfahren zur Potenzialanalyse nicht nur die kognitive Repräsentation von Handlungsmöglichkeiten für vorgefundene Problemkonstellationen erheben, sondern auch tatsächliches Handeln in solchen Situationen (vgl. auch Dörner 1996). Dieses Vorgehen entspricht dem „sample“-Ansatz der Eignungsdiagnostik (Wernimont/Campbell 1968). Hierbei ist jedoch im Sinne der speziellen Anforderungen an die Potenzialprognose zu beachten, dass nicht wie in vielen herkömmlichen Assessment Center Verfahren lediglich die Oberflächenstruktur der Aufgaben abgebildet werden und somit die Anforderung des Zukunftsbezugs nicht adäquat erfüllt werden kann (s.u.).

#### **5.5 Angemessene Determiniertheit der Beurteilungssituationen**

Die Beurteilungssituationen, in denen das Potenzial von Bewerbern oder Positionsinhabern eingeschätzt werden soll, müssen über ein angemessenes Maß an Determiniertheit verfügen, so dass den Kandidaten die Möglichkeit gegeben wird, ihr Potenzial bis zur aktuellen Grenze zu entfalten (vgl. die Erläuterungen zu maximalem Verhalten, Schuler/Höft 2005). Diese Möglichkeit ist am ehesten dann gegeben, wenn die Beurteilungssituationen folgende Anforderungen erfüllen:

Die simulierten Situationen sollten eine so hohe Anzahl an Freiheitsgraden aufweisen, dass die Kandidaten die Möglichkeit haben, die Situationen mitzugestalten. Es sollten folglich nicht alle Variablen in der Situation bereits vollständig determiniert sein, um das Verhalten der Person nicht zu stark durch die situativen Bedingungen zu kontrollieren. Dieser Anforderung kann am besten in offen gestalteten Simulations-szenarien Genüge geleistet werden. Die Szenarien sollten durch ihre Struktur unterschiedliche Stufen der Komplexität abbilden können, gleichzeitig jedoch so viele Freiheitsgrade beinhalten, dass der Kandidat selbst die Situation gestalten kann und so auf seine Disposition zur Aufgabenbewältigung zurückgreift (vgl. die Interaktionismusdebatte im Bereich der Persönlichkeitspsychologie, Amelang et al. 2006).

#### **5.6 Erfassung von Potenzial ohne Rückgriff auf Kompetenz**

Die zur Potenzialerfassung eingesetzten Simulationen sollten des Weiteren so beschaffen sein, dass die Kandidaten nicht bereits über ein bestimmtes Ausmaß an Kompetenz verfügen müssen, um die Situation zu bewältigen, d.h. in der Potenzialdiagnose sollten Simulationsverfahren eingesetzt werden, die nicht in einem Fachkontext des Kandidaten angesiedelt sind. Denn um Aufgaben innerhalb dieses fachgebundenen Kontexts zu bewältigen, muss der Kandidat wiederum auf ein gewisses Maß an (fachspezifischen) Kompetenzen zurückgreifen können. Genau an diesem Punkt zeigt sich z.B. die Unzulänglichkeit gängiger AC-Verfahren, die zwar anstreben Potenzial zu diagnostizieren, dazu aber auf Kompetenzen zurückgreifen. Auch

hier ist darauf zu verweisen, dass es um die Abbildung der Tiefenstruktur der Aufgaben geht und nicht um ihre kontextspezifische Oberflächenstruktur.

Um dieser Anforderung gerecht zu werden sollten Simulationsverfahren eingesetzt werden, die den Kandidaten erlauben die Aufgaben auf der Basis ihres unspezifischen Alltagswissens zu bewältigen. Erste Ansätze der Nutzung solcher Verfahren finden sich z.B. in der Auswahl von Piloten, deren Potenzial durch ihre Leistung im Flugsimulator eingeschätzt wird.

### ***5.7 Einbettung des Verfahrens in die Organisation***

Über die erläuterten Anforderungen an das Verfahren selbst hinaus bedarf es im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Prozesses noch der Erweiterung des Blickwinkels auf die Organisation. Domayer (2002) weist in seiner Kategorisierung der existierenden Potenzialeinschätzungen darauf hin, dass die Explikation der Anforderungen und die Festlegung der zu analysierenden Kriterien nicht nur durch (externe) Experten durchgeführt werden, sondern dieser Prozess auch innerhalb der Organisation verankert werden sollte und zwar sowohl mit Stabs- wie auch Linienmitarbeitern bzw. -führungskräften.

Gerade bei der Einführung von Potenzialanalysen in Unternehmen ist der Kommunikationsprozess von immenser Bedeutung, da solche Verfahren einen Kulturbruch darstellen können (Bittlingmaier et al. 2006). Es muss somit eine hohe Qualität des Kommunikationsprozesses sichergestellt werden, der sowohl die „betroffenen“ Mitarbeiter, die mit der Personalauswahl und -entwicklung betreuten Stabsfunktionen, wie auch die Linienfunktionen involviert als auch ein Klima der Offenheit und des Vertrauens herstellt (Domayer 2002).

Ziel der Einbettung der Potenzialanalyse in die Organisation muss es sein, einen Austauschprozess in Gang zu bringen, in dem die Anforderungen der unterschiedlichen Beteiligten an eine Position bzw. einen Positionsinhaber expliziert und in ein gemeinschaftliches Verständnis gebracht werden können. Stringent wird dieser Prozess dann, wenn es gelingt den Einsatz und die Implementierung eines Potenzialanalyseverfahrens aus der Organisationsstrategie abzuleiten. Ohne diese Einbettung in die gesamte Organisation besteht die Gefahr, dass Potenzialträger in unterschiedlichen Organisationseinheiten nach dem Prinzip der Intuition ausgewählt werden, ohne dass es zu einem Austausch käme. Dadurch können die strategischen Anforderungen des Gesamtunternehmens keine Berücksichtigung finden und Potenzialträger werden u.U. nicht als solche identifiziert, obwohl sie an anderer Stelle strategisch von Bedeutung wären. Zu betonen ist hierbei, dass die Definition der Anforderungen und die Betrachtung der vorhandenen Potenziale kein einmaliges Ereignis sein kann, sondern kontinuierlich in die Strategieentwicklung der Organisation integriert werden muss (Domayer 2002) um den Umfeldveränderungen gerecht werden zu können.

## 6. Ausblick

Angesichts der stetig steigenden Komplexität und Dynamik des organisationalen Umfeldes besteht die Notwendigkeit einer strategischen und flexiblen Orientierung in allen Bereichen der Wertschöpfungskette. Es geht nicht mehr nur darum, besser zu sein, sondern auch schneller zu lernen als die Konkurrenz. Der individuelle Mitarbeiter wie auch die Organisation im Ganzen müssen in der Lage sein, sich stetig zu verändern: Dabei muss zum einen eine Anpassung an bestehende Veränderungen in der Umwelt vorgenommen werden, zum anderen gilt es aber auch, diese vorwegzunehmen und Veränderungen möglichst proaktiv zu gestalten. Hierbei kommt den Mitarbeiterpotenzialen, welche mit der Lernfähigkeit in engem Zusammenhang stehen, eine Schlüsselrolle zu.

Wird die Bedeutung des Mitarbeiterpotenzials ernst genommen, so ergeben sich daraus auch über die Eignungsdiagnostik hinaus Konsequenzen für Organisationen. Eine dieser Konsequenzen besteht im Wandel der Personalentwicklung. Während traditionelle Personalentwicklung, nicht zuletzt aufgrund der in der Eignungsdiagnostik eingesetzten Instrumente, eine defizit- und vergangenheitsorientierte Perspektive einnimmt, bietet sich die Chance, mit einer Eignungsdiagnostik, die die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter prognostiziert, die Personalentwicklung zu wandeln: Hin zu einer zukunfts- und ressourcenorientierten Perspektive, die in die Organisationsstrategie eingebettet ist. Die Zielperspektive verschiebt sich damit von der Befriedigung eines vordefinierten und arbeitsplatzabhängigen Bedarfs hin zur Weiterentwicklung vorhandenen, aber „schlummernden“ Potenzials. Konkret bedeutet dies die Förderung bisher ungenutzter Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeiten mit der Absicht, sie unabhängig von den Stellenanforderungen weiterzuentwickeln. Damit dies gelingen kann, sind zur individuellen Förderung von Organisationsmitgliedern Potenzialanalyseverfahren notwendig, die Potenziale gemäß der hier entwickelten Anforderungen identifizieren und darauf aufbauend die Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen gegebenenfalls so unterstützen können, dass Potenzial in aktuelle Kompetenz umgesetzt werden kann. Es gilt somit, den Mitarbeiter bestmöglich zu fördern, anstatt nur jene Anteile zu verbessern, deren Ausprägungen in der momentanen Situation und vor dem Hintergrund konkreter Aufgaben als unzureichend angesehen werden. Auf diese Art und Weise erfolgt eine Entkoppelung der Personalentwicklung von akuten Defiziten. Sie wird stattdessen durch eine potenzialorientierte Personalentwicklung ersetzt, die analog zur aktiven Strategieentwicklung eine starke Zukunftsorientierung aufweist. Personalentwicklung darf also nicht mehr nur auf – schnell veraltete – fachliche Kompetenz ausgerichtet sein, sondern muss ein besonderes Augenmerk auf das Potenzial auf der einen Seite und auf die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter auf der anderen Seite haben.

Die Identifikation und der frühzeitige Aufbau sowie die Bindung und der Erhalt spezifischer Humanpotenziale bieten den Ansatzpunkt, die Vision eines strategischen Wettbewerbsfaktors Mensch in die Realität umzusetzen und dadurch sowohl den Unternehmenserfolg zu sichern wie auch die Wettbewerbsposition des Unternehmens im

eingangs beschriebenen „war for talents“ zu stärken. Ziel ist dabei, die strategische Ausgangslage des Unternehmens zu verbessern, das Flexibilitäts- und Innovationspotenzial des Unternehmens zu steigern sowie die konkreten Unternehmens- und Geschäftsstrategien zu unterstützen. Mit Hilfe einer systematischen Identifikation der im Unternehmen vorhandenen Potenziale kann ein Überblick über die zukünftigen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder erfolgen, die durch geeignete PE-Maßnahmen in aktuelle Kompetenzen ausgebaut werden können. Diese Perspektive ermöglicht Unternehmen eine proaktive Vorgehensweise, welche den Grundstein für den Weg der Unternehmen hin zur „Lernenden Organisation“ darstellt.

Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem hier dargestellten Thema der Potenzialdiagnostik sollte sowohl unter der Theorie- wie auch unter der Praxisperspektive erfolgen. Theoretisch sollte vor allem die Fundierung des Potenzialbegriffs weiter ausgebaut werden, um darauf aufbauend die aufgezeigten Anforderungen an die Potenzialdiagnose zu überprüfen. Ansatzpunkte bestehen hier z.B. in der Betrachtung entwicklungspsychologischer Konzepte von Lernen und Leistung über die Lebensspanne wie auch in der Betrachtung unterschiedlicher Intelligenzkonzepte. Aus der praktischen Perspektive heraus sollten die in Organisationen eingesetzten Verfahren der Potenzialdiagnose dahingehend untersucht werden, ob sie den oben beschriebenen Anforderungen gerecht werden.

## Literatur

- Amelang, M. et al. (2006): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Baehr, M. E. (1987): A review of employee evaluation procedures and a description of „high potential“ executives and professionals. In: *Journal of Business and Psychology* 1 (3): 172-202.
- Bittlingmaier, T. et al. (2006): Instrumente zur Verbesserung der Führungsqualität: Potenzialerkennung und Führungskräfteentwicklung bei der MAN Nutzfahrzeuge AG. In: *Personalführung* 10: 28-34.
- Bleicher, K. (1988): Personalstrategien der Zukunft: wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen. In: Cisek, G. (Hrsg.): *Reihe betriebliche Weiterbildung*; 10. Hamburg: Windmühle.
- Butzko, H. G. (2007): Es ist nicht alles Gold was glänzt. In: *Personalwirtschaft* 12: 45-47.
- Dachler, H. P. (1990): Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe. 1-8.
- Deller, J./Kendelbacher, I. (1998): Potentialeinschätzung von oberen Führungskräften im Daimler-Benz-Konzern. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 133-149.
- Domayer, E. (2002): Spielarten der Potentialeinschätzung. In: *Organisationsentwicklung* 3: 32-41.
- Dörner, D. (1996): Der Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität und der Gebrauch von Computersimulationen. In: Diekmann, A./Jaeger, C.C. (Hrsg.), *Umweltsoziologie, Sonderheft 36 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 489 - 515.
- Dörner, D. (2006): *Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen*, 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.



- Dörner, D. (Hrsg.) (1983): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber.
- Filipp, S.-H./Schmidt, K. (1998): Mittleres und höheres Erwachsenenalter. In: Oerter, R./Montada, L. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union. 439-486.
- Fischer, S. (2007): Opus® Organisations- und Potenzial-Untersuchungssystem. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 591-605.
- Geilhardt, T. (1991): Assessment-Center und Mitarbeiterportfolios als Bausteine einer strategischen Personalentwicklung. In: Pappmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden: Gabler. 252-261.
- Gloger, A. (2001): Auf der Jagd nach Spitzenkräften. Frankfurt; Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Hell, B. et al. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren in der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10-Jahres-Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung 20: 58-78.
- Jaques, E./Clement, S. D. (1991): Executive Leadership: A practical guide to managing complexity. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Jochmann, W. (Hrsg.) (1999): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management. Stuttgart: Poeschel (Edition Kienbaum).
- Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.) (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- König, E. (1992): Soziale Kompetenz. In: E. Gaugler/W. Weber (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2046-2056.
- Lang-von Wins, T./v. Rosenstiel, L. (1998): Potentialfeststellungsverfahren. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 71-95.
- Lewis, R. E./Heckman, R. J. (2006): Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review 16: 139-154.
- Mathews, G. et al. (2000): Human Performance – Cognition, Stress and Individual Differences. Sussex: Verlag.
- Murphy, K. R./Dziewieczynski, J. L. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance? In: Human Performance 18 (4): 343-357.
- Obermann, C. (1991): Problemlösesimulation „Airport“. Göttingen: Hogrefe.
- Olfert, K./Steinbuch, P. A. (2001): Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
- Ostermann, R. (1997): Der Wandel von Leitbildern von Managementstrategien und personellen Potentialen: konzeptionelle Ansätze im Vergleich. Frankfurt a. M.: Lang.
- Prochasta, M. (1998): Leistungsmotivation: Methoden, soziale Erwünschtheit und das Konstrukt. Frankfurt a. M.: Lang Peter.
- Pulakos, E. D./Schmitt, N. (1995): Experience-based and structured interview questions: Studies of validity. In: Personnel Psychology 48: 289-309.
- Rehrl, M. et al. (2006): Potentialanalysen in der Personalentwicklung – Ein kritischer Diskurs. In: Zeitschrift für Personalforschung 20 (2): 185-191.
- Rodá-Leger, P. (2003): Entwicklung eines Testverfahrens zur Potenzialanalyse in der Führungskräfteentwicklung, 2. korr. Aufl. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Sarges, W. (1996): Lernpotential-Assessment Center. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 97-108.

- Schuler, H./Höft, S. (2005). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Stäbler, S. (1999): Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“. Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staehele, W. H. (Hrsg.) (1991): Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. Wiesbaden: Gabler.
- Taubert, R./Piorr, R. (1999): Feedback-orientierte Potentialerhebung: Anhaltspunkte für Leistungsprognosen. Die prognostische Verwendung von Potentialeinschätzungen entbehrt einer methodischen Grundlage und sollte durch ein feedback-orientiertes Verfahren ersetzt werden. In: Personalführung 32 (4): 46-53.
- Trauernicht, K. (2001): Potentialbeurteilung im dynamischen Assessment-Center. Hamburg: Kovac.
- Weibler, J. (2006): ZiF-Diskurs: Potentialanalyse. In: Zeitschrift für Personalforschung 20 (2): 183-184.
- Wernimont, P./Campbell, J. P. (1968): Signs, samples, and criteria. In: Journal of Applied Psychology 52: 372-376.
- Wörwag, S./Bogdahn, A. (2003): Leistungspotenziale erkennen, Kompetenzen fördern: Über den Zusammenhang von Kompetenz, Potenzial und Leistung und eine praxisnahe softwaregestützte Evaluation. In: Personalführung 4: 28-33.



## HR als Business Partner – Ein Beispiel aus der Praxis. Durch Kompetenzmanagement komplexe Herausforderungen bewältigen

*Stephan Fischer, Sonja Schneider und Anja Schmitz*

Unter dem Stichwort „HR als Business Partner“ wurde in den vergangenen Jahren häufiger die Frage diskutiert, wie sich HR-Abteilungen so positionieren können, dass sie nicht nur als rein ausführendes Organ für die Umsetzung der Unternehmensstrategie im HR-Bereich verantwortlich sind. Durch einen klaren Strategiebezug im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung wird HR zum gleichwertigen Business Partner für die Geschäftsführung des Unternehmens werden (Nienaber 2007). Als ein mögliches Instrument für die strategische Ausrichtung der zentralen Tätigkeiten von HR in der Praxis wird dabei das Kompetenzmanagement diskutiert.

Wir beschreiben in diesem Artikel den Prozess der Konzeption und Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems (KMS) in einem mittelständischen Unternehmen. Dabei erläutern wir in den Abschnitten 1 und 2 den theoretischen Hintergrund und die Ausgangssituation des Unternehmens, die den Rahmen für die Implementierung bildeten. In Abschnitt 3 wird das Projektvorgehen praxisnah beschrieben. Abschnitt 4 schließt den Artikel mit Hinweisen zu Erfolgsfaktoren bei der Konzeption und Implementierung von KMSen ab.

### **1. Kontext Kompetenzmanagement**

In der heutigen dynamischen Arbeitswelt steigen die Anforderungen an die Leistung von Mitarbeitern und verursachen häufig Diskrepanzen zwischen den aktuellen und den erforderlichen Kompetenzen. Laut Gröne soll „Kompetenzmanagement [...] diese Diskrepanz ausgleichen, indem frühzeitig die Anforderungen der nächsten Jahre erfasst werden und so die dafür benötigten Kompetenzen bei den Mitarbeitern aufgebaut werden können“ (Gröne et al. 2004: 5).

Wir definieren Kompetenzmanagement als ein unternehmensweit einheitliches und strategisch ausgerichtetes Organisations- und Personalentwicklungssystem. Es stellt ein Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und der operativen Personal- und Organisationsentwicklung eines Unternehmens dar. In einem KMS werden unternehmensrelevante Kompetenzen systematisch definiert und erfasst. So können die Anforderungen aus der Strategie auf die Mitarbeiterebene herunter gebrochen und transparent gemacht werden. An die Erfassung schließen sich systematische Personalentwicklungsprozesse an, die das Ziel verfolgen, die Kompetenzen verfügbar und nutzbar zu machen, so dass sie optimal im Unternehmen eingesetzt werden können.

Die Einführung eines solchen Systems bringt deutliche Veränderungen im Unternehmen mit sich. Der im Folgenden beschriebene Veränderungsprozess fußt theore-

tisch auf dem situativen Ansatz der Organisationstheorie (Lawrence/Lorsch 1967, Kieser/Ebers 2006). Die daraus abgeleitete Grafik (vgl. Abbildung 1) veranschaulicht, dass eine Organisation (also auch jedes Unternehmen) im Wesentlichen durch vier Elemente charakterisiert wird:

- Personen (z.B. Management, Mitarbeiter, Betriebsrat)
- Strukturen (z.B. Aufbauorganisation: Projekte, Hierarchieebenen, Berichtslinien)
- Prozesse (z.B. Ablauforganisation: Planungsprozess, Führungsprozess, Kommunikationsprozess)
- Kultur (z.B. Artefakte, bekundete Werte, Grundprämissen)

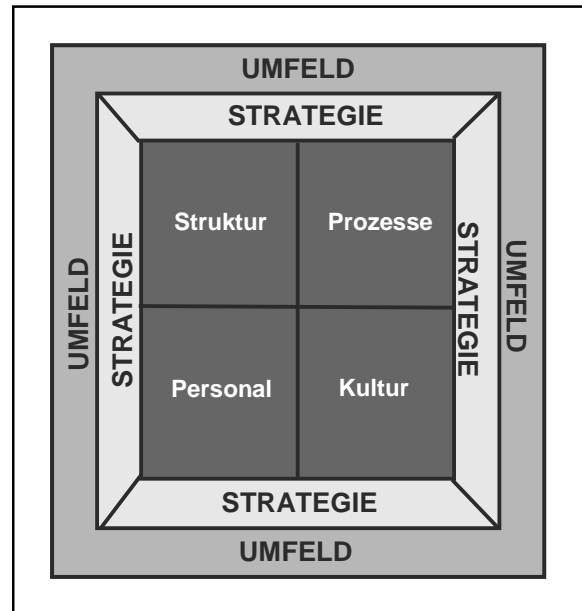


Abb. 1: Elemente einer Organisation

Jede Organisation agiert in einem Umfeld, das ein bestimmtes Komplexitätsniveau aufweist. Eine Organisation wird langfristig dann erfolgreich sein, wenn sie ihre Visionen, Ziele und Strategien adäquat auf ihre aktuelle und zukünftige Umwelt ausrichtet. Daher ist der Strategieprozess als Prozess der externen Anpassung der Organisation an die Umwelt zu verstehen. Diese externe Anpassung wird erreicht durch eine Optimierung der internen Synchronisation der vier charakterisierenden Elemente einer Organisation, d.h. Personen, Strukturen, Prozesse und die Kultur (vgl. Abbildung 1) müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass sie auf die von der Umwelt geforderte externe Komplexität optimal reagieren können (vgl. Abbildung 2). Dabei müssen nicht alle organisationalen Elemente die gleiche Komplexität aufweisen, sie müssen aber in Summe zur Anforderung der Umwelt passen.

Durch ihre Wachstumsstrategie bewegte sich die in diesem Artikel beschriebene Organisation in eine neue Umwelt hinein, welche neue Märkte, Konkurrenten, Produktentwicklungszyklen etc. mit sich brachte und somit eine neue Komplexität aufwies. Um dennoch nicht nur handlungsfähig zu bleiben, sondern weiterhin zu wachsen, musste die Organisationskomplexität steigen, und damit erhöhte sich automatisch die Aufgabenkomplexität. Daraus folgte, dass Mitarbeiter über gezielte Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden mussten, ebenfalls komplexer zu denken und zu handeln. Weiterhin wurde es nötig, bei der Auswahl neuer Mitarbeiter verstärkt auf die neuen erforderlichen Kompetenzen und Potentiale zu achten (Fischer 2007).

Das Ausmaß an Komplexität wird nach einem Ansatz von Jaques (1991, 1998) durch vier Faktoren bestimmt (siehe auch Dörner 1993):

- die Anzahl an Variablen in einer Situation (Raum, Zeit, Risiko und Kosten in den Segmenten),
- die Ambiguität dieser Variablen,
- das Ausmaß, in dem sich die Variablen verändern,
- das Ausmaß, in dem sie miteinander vernetzt sind.

Diese Faktoren sind sowohl auf die Umwelt, die Organisation, die Aufgaben als auch auf die Personen anwendbar bzw. beeinflussen diese.

Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen wurde ein KMS für das mittelständische Unternehmen konzipiert und implementiert. Der praktische Nutzen des hier verwendeten theoretischen Modells für ein KMS besteht im Wesentlichen in zwei Aspekten:

- Zum ersten ist Folgendes ableitbar: Wenn die Komplexität der Unternehmensumwelt steigt, bedarf es einer neuen Form der Bewältigungsstrategie. Diese resultiert in komplexeren Aufgaben für den einzelnen Mitarbeiter, der wiederum seine persönlichen Kompetenzen den veränderten Aufgaben anpassen muss (vgl. Abbildung 2).
- Zum zweiten kann der Ansatz genutzt werden, um die Logik der Komplexitätsbewältigung direkt in das Kompetenzmodell zu integrieren (vgl. Abschnitt 3).

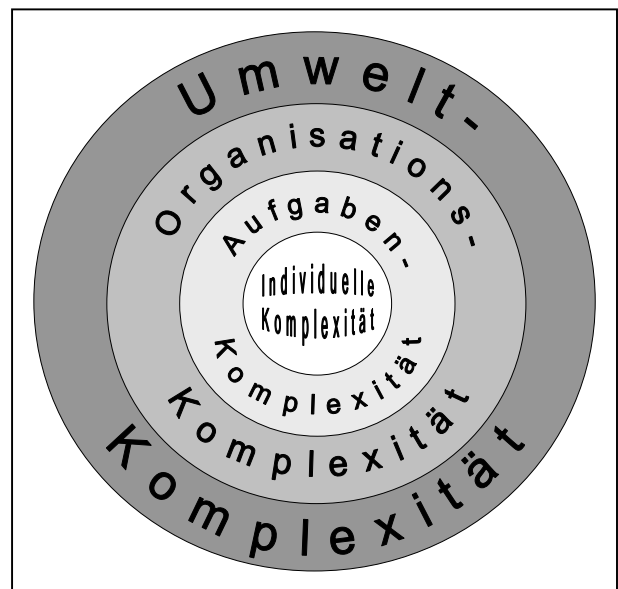


Abb. 2: Zwiebelmodell der Komplexität

## 2. Ausgangssituation

Das Projekt fand in einem mittelständischen Unternehmen der Mess-, Steuer- und Regeltechnik mit Sitz der Zentrale in Deutschland statt. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 1.800 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von ca. 300 Mio. € und unterhält Niederlassungen in 34 Ländern mit den Schwerpunkten in Deutschland, Nord- und Südeuropa, Asien, Nordamerika sowie Australien. Als externe Beratung bearbeitete die O&P Consult AG aus Heidelberg das hier beschriebene Projekt gemeinsam mit internen HR-Mitarbeitern. Mitglied der Steuerungsgruppe war neben der Personalleiterin ein externer Berater der O&P Consult AG.

Die Personalabteilung des Unternehmens wurde zu Beginn des Jahres 2004 von der Geschäftsführung beauftragt, ein weltweit einheitliches, qualitativ hochwertiges Personalentwicklungssystem zu konzipieren und zu implementieren, welches die im Jahr 2003 neu formulierte Unternehmensstrategie unterstützen sollte. Im Kern beinhaltete diese Strategie eine Neuorientierung des Unternehmens, welches sich bisher überwiegend auf die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf von Komponenten konzentriert hatte und nun für das angestrebte Wachstum verstärkt in den Auf- und Ausbau von Gesamtsystemen investierte. Diese strategische Neuorientierung führte – wie bereits erwähnt – zu einer Weiterentwicklung des Unternehmens, da sich mit den neuen Absatzmärkten, der zu entwickelnden Technik sowie der Produktion von Systemen die Anforderungen an die Mitarbeiter entscheidend verändert hatten (vgl. Abschnitt 1). Um die dafür notwendige Qualifizierung der Mitarbeiter bewältigen zu können, sollte ein weltweit einheitliches KMS entwickelt und implementiert werden.

### **3. Konzeption und weltweite Einführung des KMS**

Vor der Konzeption und Implementierung des KMS waren bereits folgende Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt worden, die den Rahmen für die KMS-Einführung darstellten (vgl. Abbildung 1):

- Im Bereich der Strategie wurde die Neuausrichtung mittels der Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan/Norton 1992, 2001) operationalisiert, indem alle unternehmensrelevanten Ziele in einer Strategiekarte aufgenommen und deren Kausalitäten dargestellt wurden.
- Im Bereich Prozesse wurde die klassische hierarchische Organisation konsequent in eine moderne Prozessorganisation umgewandelt.
- Im Bereich Struktur kam es zu einer Zentralisierung der Unternehmensführung der 34 internationalen Tochtergesellschaften in Deutschland. Gleichzeitig wurde weltweit eine regionale Zwischenebene eingeführt, welche wiederum konsequent über ein neu implementiertes „Management by Objectives System“ geführt wird.
- Im Bereich Kultur fand mit Hilfe gezielter Kultur Workshops eine weltweite Analyse der Ist-Kulturen sowie eine Beschreibung der für das Wachstum benötigten Soll-Kulturen mittels des OCAY Ansatzes von Cameron und Quinn (1991) statt.

Die theoretischen Überlegungen zur Komplexitätspassung zwischen Umwelt und Organisation (vgl. Abschnitt 2) sowie die bereits durchgeführten Veränderungen im Unternehmen schufen die Basis für die in Abbildung 3 dargestellte organisationale Gesamtverankerung des KMS.

Der gesamte Veränderungsprozess wurde in Form eines Multiprojekt-Managements gesteuert, wobei die bereits erwähnte Steuerungsgruppe, bestehend aus der Personalleiterin, einigen HR-Mitarbeitern und den projektleitenden Beratern, verantwortlich für die gesamte Konzeption und Implementierung des KMS war. Diese hat sich einmal pro Quartal getroffen und sich mit den einzelnen Arbeitsgruppen über den aktuel-

len Stand des Projekts ausgetauscht. Daneben gab es vier weitere Projektgruppen, die von jeweils einem HR-Mitarbeiter geleitet wurden und denen Linienmitarbeiter sowie jeweils ein Berater angehörten.

Im Folgenden werden die Inhalte des Kompetenzmanagements umrissen. Gleichzeitig wird der Fokus auf dem Implementierungsprozess liegen.

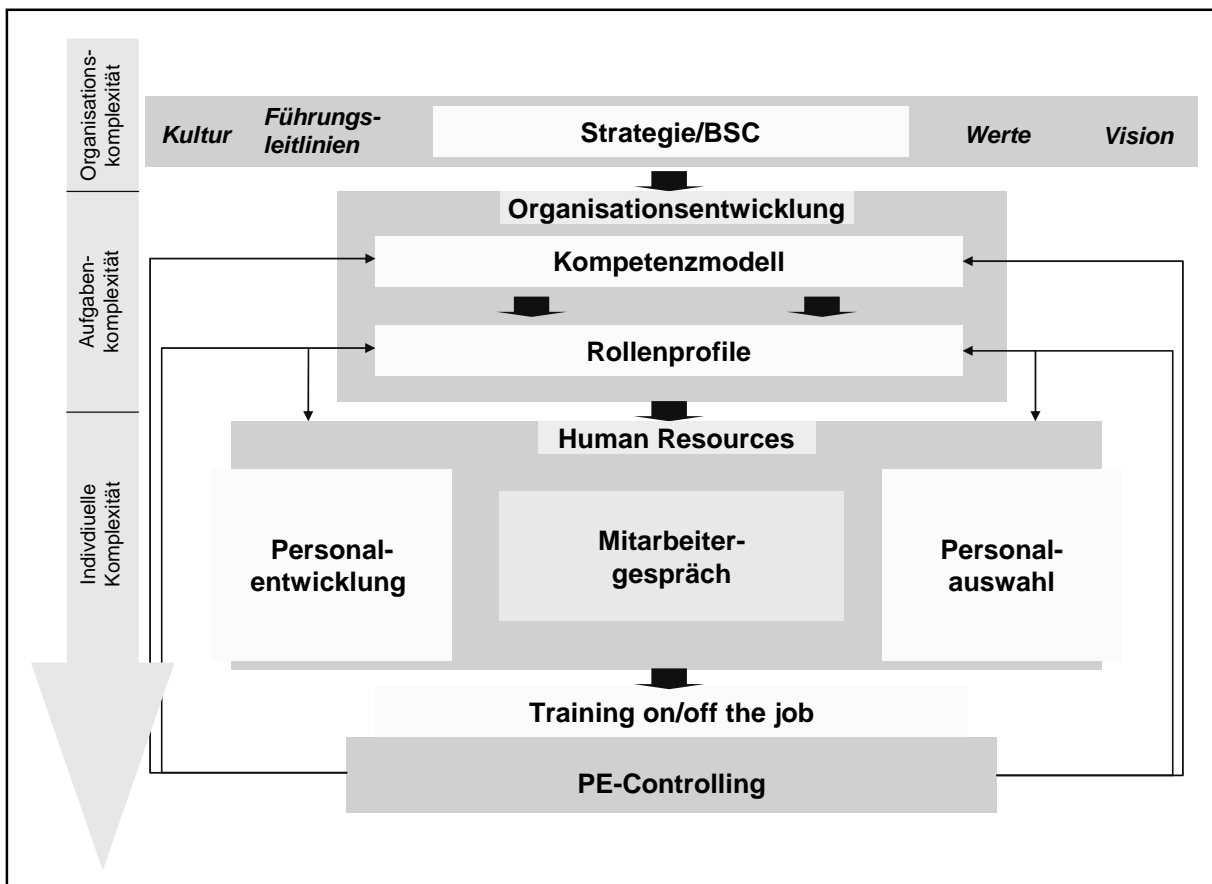


Abb. 3: Gesamtverankerung des Kompetenzmanagements im Unternehmen

### 3.1 Erstellung des Kompetenzmodells

Es galt, aus den in der BSC formulierten Anforderungen ein unternehmensweites Kompetenzmodell zu erstellen. Dabei wurde die klassische Kompetenzkategorisierung nach Sonntag und Schaper (1999) angewandt, in der Kompetenzen in fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen unterschieden werden. Sie wurde um die Kategorien Führungskompetenz und Erfahrung (Berufs-, Projekt-, Führungs- und Interkulturelle Erfahrung) ergänzt (vgl. Abbildung 4).



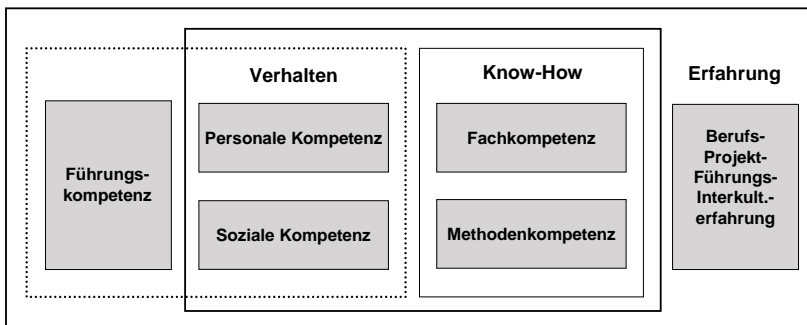
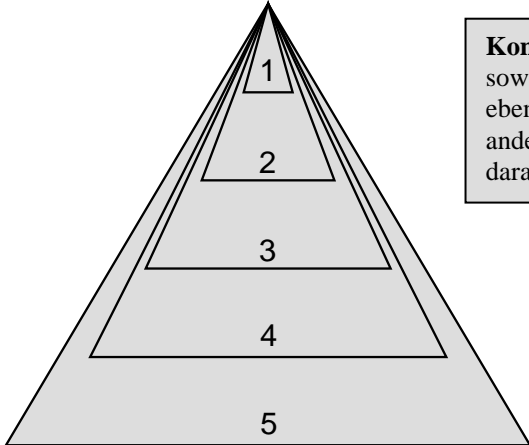


Abb. 4: Kategorisierung der Kompetenzen

Basierend auf dem theoretisch fundierten Ordnungsraster der Kompetenzen wurden die Inhalte unternehmensspezifisch abgeleitet. Dazu wurden in einem ersten Schritt Workshops mit Fach- und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen durchgeführt, um unternehmensweit gültige überfachliche Kompetenzen zu definieren. In sechs Workshops und in einem Zeitraum von drei Monaten wurden ca. 120 solcher Kompetenzen identifiziert. Da diese hohe Anzahl von Kompetenzen nicht handhabbar ist, fand in einem zweiten Schritt eine Reduzierung der Kompetenzen statt. In einem Prozess der Kategorisierung, Verdichtung und Zusammenfassung wurden insgesamt 17 überfachliche Kompetenzen extrahiert und im Anschluss im Kompetenzmodell verankert. Diese Kompetenzen wurden zunächst der Geschäftsführung präsentiert. Danach wurde das Kompetenzmodell allen Führungskräften (ca. 60) auf einer weltweiten Tagung präsentiert. Jede der 17 überfachlichen Kompetenzen ist durch firmenspezifische Verhaltensanker auf fünf Komplexitätsebenen beschrieben, wobei höhere Ebenen die Verhaltensanker niedriger Ebenen einschließen (vgl. beispielhaft „Kommunikationsfähigkeit“ in Tabelle 1). In dieser Komplexitätshierarchie wurden die theoretischen Arbeiten von Jaques (1991, 1998) umgesetzt (vgl. Abschnitt 1).

Tab. 1: Definition und Komplexitätsebenen von „Kommunikationsfähigkeit“

Kommunikationsfähigkeit	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: auto; margin-right: auto; width: fit-content;"> <p><b>Kommunikationsfähigkeit</b> bedeutet, Botschaften sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene bestmöglich zu vermitteln sowie Botschaften anderer richtig zu interpretieren und entsprechend darauf zu reagieren.</p> </div>	
	Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>▪ Kann die eigene Meinung offen vertreten</li> <li>▪ Hört aktiv zu</li> </ul>
	Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>▪ Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>▪ Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>▪ Hört aktiv zu</li> <li>▪ Gibt offenes Feedback</li> </ul>
	Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>▪ Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>▪ Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>▪ Hört aktiv zu</li> <li>▪ Gibt offenes Feedback</li> <li>▪ Fördert eine offene Kommunikation im Team</li> </ul>
	Stufe 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versteht andere Mitarbeiter und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>▪ Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>▪ Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>▪ Hört aktiv zu</li> <li>▪ Gibt offenes Feedback</li> <li>▪ Fördert eine offene Kommunikation im eigenen Verantwortungsbereich</li> <li>▪ Erkennt und beseitigt Kommunikationsbarrieren</li> </ul>
	Stufe 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versteht andere Mitarbeiter und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>▪ Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>▪ Kann sich auf unterschiedlichste Gesprächspartner, Gruppen und Interessenvertreter innerhalb und außerhalb des Unternehmens einstellen</li> <li>▪ Hört aktiv zu</li> <li>▪ Gibt offenes Feedback</li> <li>▪ Fördert eine offene Kommunikation im Gesamtunternehmen</li> <li>▪ Erkennt und beseitigt Kommunikationsbarrieren</li> <li>▪ Schätzt die Auswirkungen von Botschaften richtig ein und gestaltet die Kommunikation entsprechend</li> </ul>

### 3.2 Erstellung von Rollenprofilen

Nachdem die 17 Kompetenzen im Kompetenzmodell verankert und definiert waren, folgte die Erstellung von Rollenprofilen. Bewusst verzichtete man hier auf die Definition von konkreten Stellen und verfolgte das Ziel, verwandte Stellen in Rollen zusammenzufassen. Das hatte zum einen den Vorteil, dass nicht 1.800 einzelne Stellen beschrieben werden mussten, zum anderen konnten so Ähnlichkeiten von Positionen über die Unternehmensprozesse hinweg herausgearbeitet werden, die später wiederum für die Entwicklungsplanung der Mitarbeiter genutzt wurden. Es hatte sich zum Beispiel gezeigt, dass im Bereich der Methodenkompetenzen nahezu identische Anforderungen an das Projektmanagement in den Bereichen Forschung und Entwicklung, IT und Vertrieb gestellt wurden.

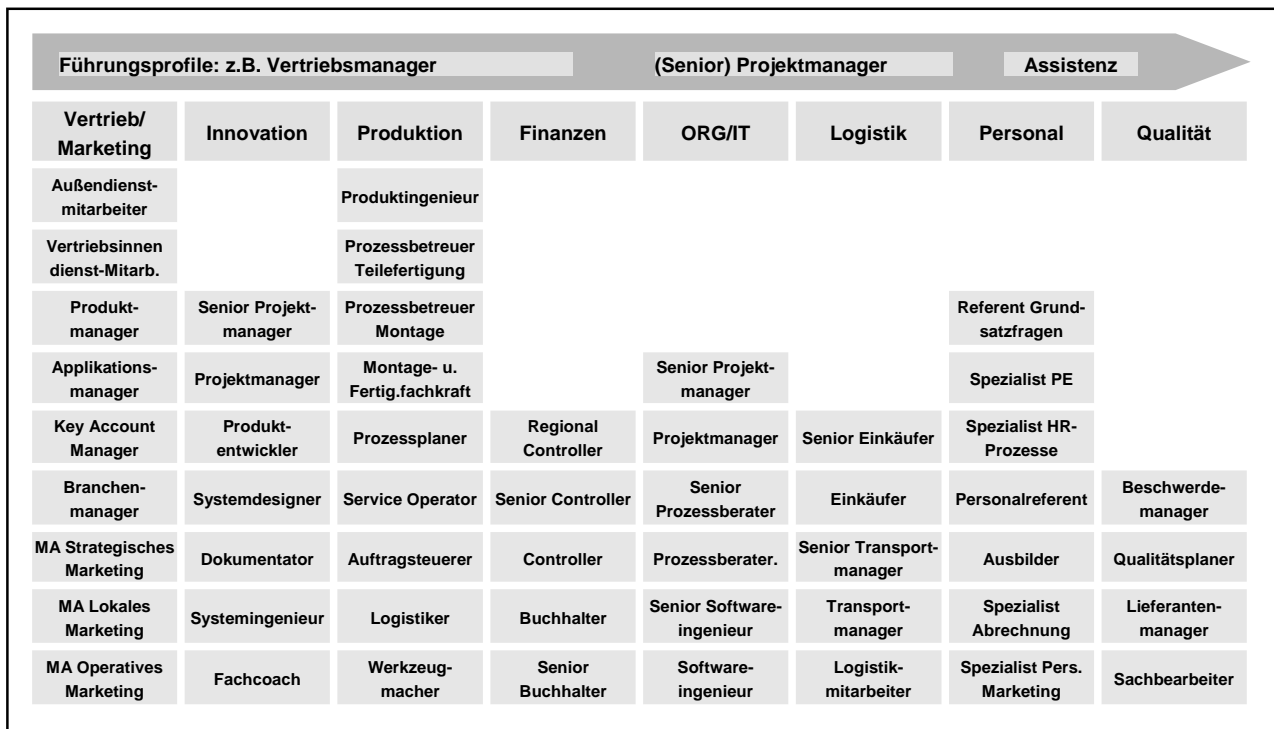


Abb. 5: Landkarte der Rollenprofile

An der Erstellung der Rollenprofile waren Führungskräfte aller Geschäftsprozesse beteiligt. Dazu wurden ebenfalls im Rahmen von Workshops auf Basis des Kompetenzmodells typische Rollen innerhalb des Prozesses unterteilt. Um hier eine möglichst breite Perspektive zu gewinnen, wirkten neben den Führungskräften auch Mitarbeiter an der Erstellung der Rollenprofile mit. Methodisch wurde dazu ein dialogisches Verfahren verwendet, welches es ermöglichte, auf Basis der Kompetenzen die Anforderungen für einzelne Rollen zu definieren. Insgesamt gab es pro Prozess zwei Workshops im Abstand von sechs Wochen: Im ersten Workshop wurden die Rollen differenziert, und es erfolgte eine erste Zuordnung der Kompetenzen zu den Rollen. Im zweiten Workshop wurde dann eine Plausibilitätsprüfung vorgenommen, und die finalen Rollenprofile wurden beschlossen. Dieses Vorgehen wurde parallel in

acht Geschäftsprozessen durchgeführt, die Ergebnisse wurden verdichtet und schließlich wieder der Geschäftsführung vorgelegt. In der finalen Version bilden knapp 60 Rollenprofile ca. 1800 Stellen ab (vgl. Abbildung 5), was die Handhabung in der Praxis extrem erleichtert.

Ein Rollenprofil setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen (vgl. Abbildung 6): Definition der Prozesszugehörigkeit, des Ziels, der Aufgabenbeschreibung, der für die Rolle relevanten überfachlichen sowie fachlichen und methodischen Kompetenzen und Erfahrungen sowie der Definition von zusätzlichen Anforderungen. Die überfachlichen Kompetenzen entstammen dem Kompetenzkatalog und werden in der für diese Rolle relevanten Komplexitätsstufe aufgeführt. Beispielsweise ist Kommunikationsfähigkeit sowohl eine Voraussetzung für einen Spezialist PE als auch für einen Spezialist HR-Prozesse, evtl. aber auf einem unterschiedlichen Komplexitätsniveau. Dieser Differenzierung wird im jeweiligen Rollenprofil Rechnung getragen.

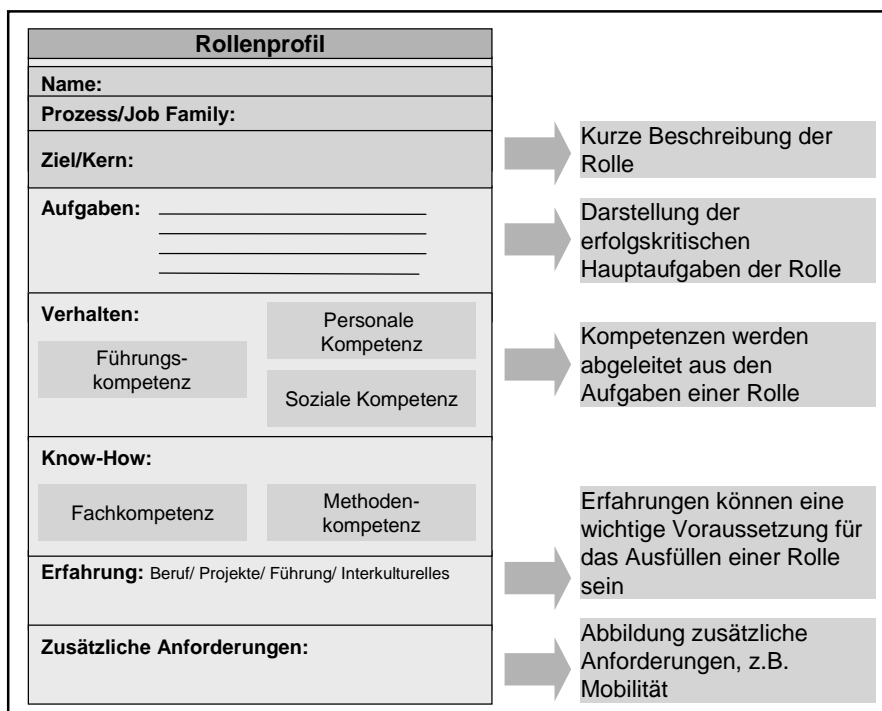


Abb. 6: Inhalte der Rollenprofile

### 3.3 Konzeption und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Zum Leben erweckt wurde das KMS über die Nutzung der neu definierten Kompetenzen und Rollenprofile im Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeitergespräch als effektives Personalmanagement-Tool wurde im Rahmen des KMS neu konzipiert, wodurch nun der neu entstandenen Komplexität auch auf individueller Ebene konkret Rechnung getragen werden kann. Neben Rollenprofilen wurden daher Bögen für die Beurteilung im Mitarbeitergespräch erstellt. Diese Beurteilungsbögen beinhalten die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen auf den entsprechenden Komplexitäts-

niveaus aus dem Rollenprofil, so dass ein Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch nun von seiner Führungskraft ausschließlich anhand der für ihn relevanten Kompetenzen und Komplexitätsstufen beurteilt wird. Auf einer Vierer-Skala wird bewertet, ob der Mitarbeiter die Kompetenzen auf dem spezifischen Niveau erfüllt, nicht erfüllt, unter- oder übererfüllt. Somit wird eine leichte Handhabung für die Führungskräfte und Mitarbeiter gewährleistet. Neben der Beurteilung der Mitarbeiter anhand eines Selbstbild-Fremdbild-Abgleiches beinhaltet das Mitarbeitergespräch auch Gesprächsmodulare zum Gehalt, zu Zielvereinbarungen und zur Mitarbeiterförderung (vgl. Abbildung 7). Im letztgenannten Modul werden Maßnahmen vereinbart, um die in der Beurteilung ggf. identifizierten Kompetenzlücken zu schließen. Somit setzt die Personalentwicklung gezielt an den relevanten Kompetenzen an.

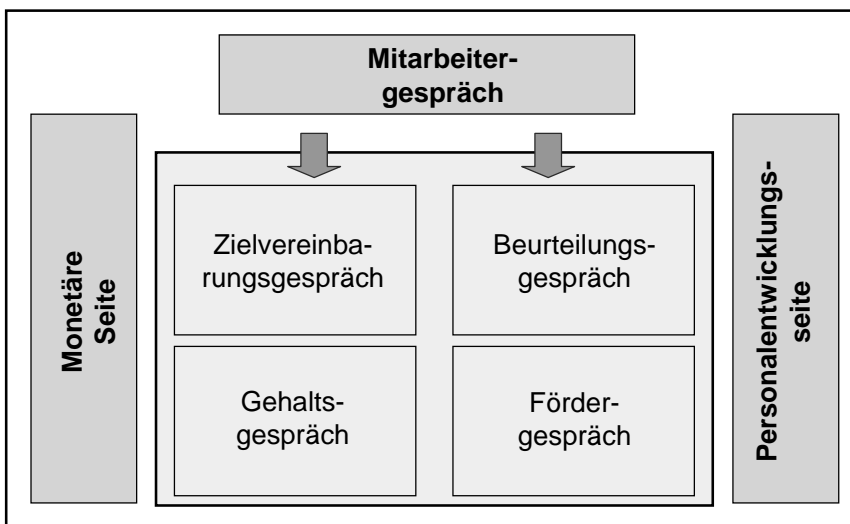


Abb. 7: Module des Mitarbeitergesprächs

Vor der Durchführung der neu konzipierten Mitarbeitergespräche im Frühjahr 2006, wurden ca. 200 Führungskräfte innerhalb von sechs Monaten in 22 weltweiten Führungskräftetrainings in der Anwendung des neuen KMSs und den korrespondierenden Mitarbeitergesprächen geschult. Dazu wurden alle Materialien des KMS in insgesamt 19 Sprachen übersetzt, um zu gewährleisten, dass das KMS über Sprach- und Ländergrenzen hinweg einheitlich verstanden und damit angewendet wird.

### 3.4 Verankerung und Evaluation des KMSs

Während der Implementierung wurde das Gesamtprojekt zweimal im Jahr von der übergeordneten Gesamtsteuerungsgruppe, bestehend aus den Geschäftsführern und den Verantwortlichen für die Geschäftsprozesse überprüft. Als Basis dafür dienten die in der BSC festgelegten Indikatoren, Messgrößen und die für die folgenden Jahre abgeleiteten Messwerte und Meilensteine. Für diese wurden (wiederum gemäß der Logik der BSC) zulässige Abweichungen definiert und im Sinne einer Ampellogik (grün, gelb und rot) im Einzelnen dargestellt. Die Messgrößen wurden dazu auf einer

monatlichen Basis weltweit gesammelt und soweit verdichtet, dass sie für die weitere Planung und Vorgehensweise der jeweiligen Steuerungsgruppen (hier die HR-Steuerungsgruppe) als Grundlage dienten.

Um das KMS dauerhaft in die Praxis der Unternehmensführung zu verankern, mussten bereits bestehende Praktiken verändert werden. So gab es z.B. in einzelnen Ländern des Unternehmens unterschiedliche Zeitpunkte für Mitarbeitergespräche. In einigen Ländern fanden die Mitarbeitergespräche erst Ende März statt – zu spät für die Vereinbarung von Zielen für das laufende Jahr. Aus diesem Grund wurde mit der Einführung des KMSs ein neuer Jahresplan implementiert (vgl. Tabelle 2).

3. Quartal eines Jahres	Überprüfung und ggf. Aktualisierung der Unternehmensstrategie Evaluation der Kompetenzdefinitionen
4. Quartal eines Jahres	Überprüfung und ggf. Aktualisierung des Kompetenzmodells und der Rollenprofile Vorbereitung der Mitarbeitergespräche
Dezember/Januar	Durchführung der Mitarbeitergespräche (beginnend Geschäftsführer mit direkten Führungskräften)
1. Quartal des Folgejahres	Planung und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen Evaluation der Kompetenzdefinitionen

Tab. 2: Jahresplan des KMS

Im ersten Jahr der Anwendung der neuen Mitarbeitergespräche wurde im Rahmen der Evaluation festgestellt, dass die Führungskräfte des Unternehmens eine klare Vorstellung davon hatten, welche Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sie ihren Mitarbeitern anbieten können, um fachliche und methodische Kompetenzlücken zu schließen. Schwierigkeiten gab es, wenn festgestellt wurde, dass bei Mitarbeitern soziale, personale und führungsspezifische Kompetenzlücken bestehen, die geschlossen werden mussten. Hier taten sich die Führungskräfte anfänglich schwer, da es hierfür zu diesem Zeitpunkt keine klaren Vorgaben gab. Aus diesem Grund wurde der Personalentwicklungsprozess im Rahmen der Einführung des Kompetenzmanagements neu überdacht (vgl. Abschnitt 3.5).

### 3.5 Folgeprozesse

In Anknüpfung an die Ergebnisse der Evaluation und um eine unternehmensspezifische, d.h. gezielt auf die definierten Kompetenzen zugeschnittene Personalentwicklung zu gewährleisten, wurde ein Handbuch namens HRD-Kompass eingeführt, das Richtlinien und konkrete Maßnahmen für die Führungskräfte zur Entwicklungsförderung ihrer Mitarbeiter enthält. In dieses Handbuch wurden alle Maßnahmen und Trai-

nings aufgenommen, die sowohl für die fachliche als auch die überfachliche Kompetenzentwicklung zielführend sind.

Darüber hinaus wurde ein Blended-Learning-System namens kom.ent eingeführt. kom.ent steht für Kompetenzentwicklung und hat das Ziel, erste Lernschritte im Rahmen der 17 überfachlichen Kompetenzen des Modells für alle Mitarbeiter zu fördern. Dazu wurde eine Internetplattform geschaffen, die zu jeder der 17 überfachlichen Kompetenzen in einer Grundlagen- und einer Aufbaustufe Lernmodule zum Selbststudium.

Ergänzend dazu wurden Lernpartnerschaften ins Leben gerufen, in denen die Lernenden sich zu den Inhalten austauschen können und die Anwendung der gelernten Inhalte üben können. In der Praxis wird beispielsweise im Mitarbeitergespräch festgestellt, dass es einem Mitarbeiter an Problemlösungsfähigkeit fehlt. In einem solchen Fall kann die Führungskraft ihrem Mitarbeiter empfehlen, mithilfe von kom.ent erste Lernschritte zu gehen. Dazu wird abhängig vom jeweiligen Komplexitätslevel auf dem der Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch beurteilt wird, festgelegt, welche Module er im Lernprogramm bearbeiten soll. Das Lernprogramm steht allen Mitarbeitern weltweit über das Intranet zur Verfügung. Für Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz werden in Zukunft Lernräume geschaffen. An die ersten Schritte im Lernprogramm schließen sich weitere Personalentwicklungsmaßnahmen an, die auf die Inhalte von kom.ent abgestimmt sind, so dass im Anschluss an kom.ent das Gelernte in Präsenzseminaren vertieft werden kann. Es besteht also ein unternehmensweiter Standard zur Schließung von Kompetenzlücken mithilfe von spezifischen und zielgerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen.

#### **4. Erfolgsfaktoren bei der Konzeption und Implementierung von KMS**

Folgende Aspekte haben in diesem Projekt zum Erfolg geführt und sollten bei der Konzeption und Implementierung von KMSen allgemein beachtet werden:

- Organisationale Verankerung: Konsequente Ableitung des KMSs aus der Unternehmensstrategie
- Unternehmensspezifität: Maßgeschneiderte Konzeption des Kompetenzmodells mit eigenen Operationalisierungen sowie daran angepasste Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse und -instrumente
- Transparenz, Kommunikation und Beteiligung: Frühes Einbeziehen der Mitarbeiter und des Betriebsrates
- Projekt-Controlling: Verteilung der Aufgaben auf verschiedene Projektgruppen und Zusammenführung der Ergebnisse in einem Gesamtkonzept durch übergeordnete Projektverantwortliche

## 5. Fazit

Die eingangs gestellte Frage nach der Positionierung von HR als Business Partner durch ein KMS kann im Fall des hier beschriebenen Unternehmens klar als erfolgt und umgesetzt beantwortet werden. HR fungiert nun nicht mehr ausschließlich in der Rolle des ausführenden Organs, sondern ist durch den klaren Strategiebezug der Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Synchronisierung der definierten Prozesse des KMS mit den Business Prozessen zum vollwertigen Ansprechpartner in der Geschäftsführung geworden.

## Literatur

- Cameron, K./Quinn, R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Dörner, D. (1993): *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.
- Fischer, S. (2007): *Opus Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem*. In: Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L. (Hrsg.) *Handbuch Kompetenzmessung*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gröne, T. et al. (2004): *Effizientes Kompetenzmanagement in Unternehmen*. Stuttgart: ibidem.
- Grote S. et al. (2006): *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jaques, E. (1998): *Requisite organisation. A total system for effective managerial organisation and managerial leadership for the 21st century*. 3. Auflage. Arlington: Cason Hall.
- Jaques, E./Clement, S. (1991): *Executive leadership. A practical guide to managing complexity*. Malden: Blackwell.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1992): *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*. Harvard Business Review 14: 72-79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): *Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A./Ebers, M. (2006): *Organisationstheorien*. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lawrence, P./Lorsch, J. (1967): *Toward a Contingency Theory of Organization*. In: dies., *Organization and Environment*. Boston.: Harvard Business School Classics.
- Nienaber, C. (2007): *Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit*. In: Jochmann, W./Gechter, S. (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin u.a.: Springer.
- Schein, E. (1985): *Organisational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonntag, K./Schaper, N. (1999): *Förderung beruflicher Handlungskompetenz*. In: Sonntag, K. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe. 211-244.





# Herausforderungen und Erfolgsbedingungen regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung

*Sylvana Mehrwald*

## 1. Einleitung

Globalisierung und Regionalisierung sind Widerspruch und Einheit zugleich. Wirtschaftliche Aktivitäten gehen über räumlich definierte Ländergrenzen hinaus, Unternehmen kämpfen weltweit um Marktanteile in ihrer Branche. Politische Aktivitäten bewegen sich entlang definierter Landesgrenzen, Nationen kämpfen um ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit in der Welt. Beiden gemeinsam ist seit den achtziger Jahren die kritische Auseinandersetzung mit ihren zentralen Steuerungs- und Problemlösungsfähigkeiten in einem Umfeld zunehmender Komplexität und Dynamik. Verlagerungen von Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen auf dezentrale Einheiten sind die Folge. Einseitig-interventionalistische top-down-Strategien werden zugunsten prozess- und netzwerkartiger bottom-up-Strategien aufgebrochen mit dem Ziel, ihre räumlichen und funktionalen Potenziale und deren optimale Bündelung zu nutzen und Synergien freizusetzen. Ebenso gemeinsam ist beiden das Emanzipationsdilemma, dass Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz und damit letztlich Autonomie in dezentralisierten Einheiten nicht angeordnet werden kann, sondern diese gezielt entwickelt und gefördert werden muss.

Unternehmensstandorte wie Regionen stehen in Deutschland vor der gleichen Herausforderung: den Zugang zu an Humanressourcen gebundenem Wissen zu sichern, um ihre Innovationsfähigkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Unternehmen vernetzen sich an Standorten untereinander und mit regionalen Institutionen wie Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen zu Clustern, um ihre Wertschöpfungskette horizontal wie vertikal effizient zu gestalten und Synergien für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen freizusetzen. Die von politischen Akteuren initiierten Clusterinitiativen können die Vernetzung relevanter Akteure vor Ort begleiten. Regionen bilden kooperativ intermediäre Netzwerke heraus, die staatliche wie nicht-staatliche Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenführen, um die ökonomischen und sozialen Probleme zu lösen und die regionale Entwicklung zu steuern. Die von Unternehmen wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung kann die Gestaltungsfähigkeit durch Vernetzung mit regionalen Akteuren begleiten. Diese komplementären und punktuell konvergierenden Strategien werden hier, entsprechend des programmatischen Anliegens einer im vorliegenden Band als „integrierte Soziologie“ eingeführten Sichtweise, zu einer akteursorientierten und nachhaltigen Regionalentwicklung zusammengeführt.

Das Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist der Entwurf eines akteursorientierten Ressourcenmanagements in der Regionalentwicklung. Ausgangspunkt ist die Be-

obachtung, dass sich einerseits einige Unternehmen in Deutschland trotz globaler Aktivitäten Regionen zuwenden und dabei politisch verhalten, und sich andererseits Regionen in ihrer Argumentation zunehmend wie Unternehmen verhalten und global orientieren. Im ersten Teil der nachfolgenden Ausführungen wird der Frage nachgegangen, wo sich Schnittpunkte dieser Aktivitäten finden und wie sich hieraus gemeinsame Interessen ableiten lassen, so dass die Akteure aus Wirtschaft und Politik zum beiderseitigen Vorteil zur Zusammenarbeit motiviert sind. Der zweite Teil entfaltet die Erfolgsbedingungen einer nachhaltigen Regionalentwicklung, in der Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken, wie sie z.B. Unternehmen und politische Institutionen darstellen, zusammenarbeiten. Dieses akteursorientierte Ressourcenmanagement übernimmt Erkenntnisse der industriesoziologischen Forschung zur Organisationsentwicklung. Denn während die Organisationsentwicklung bereits ihre Geschichte geschrieben zu haben scheint, kann sie für die zunehmende Beschäftigung mit der Regionalentwicklung in Praxis und Wissenschaft wertvolle Anregungen geben.

## **2. Globale Stärke durch lokale Nähe**

Bei der Bewältigung der Herausforderungen in Wirtschaft und Politik sind jeweils konstitutiv erstens die Delegation von Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz als Antwort auf zunehmende Begrenzung vertikaler top-down-Interventionsstrategien und zweitens die steigende horizontale Intensität der Interaktionen zwischen Organisationen und Institutionen. In der Wirtschaft verweisen gemeinsame Aktivitäten mit weiteren Unternehmen und Institutionen an einem Standort auf eine gestiegene Clusterorientierung. In der Politik verweisen gestiegene Aktivitäten mit Unternehmen und Institutionen in einer Region auf eine Regional-Governance-Orientierung. Gemeinsam ist beiden Orientierungen, dass die Humanressourcen resp. Akteure im Mittelpunkt stehen, die mit ihrem individuellen und von organisationalen Handlungslogiken geprägten Wissen Kooperationen eingehen.

Im Folgenden werden die Konzepte des Clusters und der Regional Governance jeweils aus der Perspektive der Wirtschaft wie auch der Politik vorgestellt, um abschließend ihre Konvergenzen konzentriert aufzuzeigen.

### ***2.1 Wirtschaft gewinnt durch regionale Vernetzung***

#### ***2.2.1 Regionale Cluster als Chance für die Wirtschaft***

Managementkonzepte sind außerordentlich attraktiv, wenn sie mit klarer Argumentation und positiver Konnotation Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit verheißen. So auch im Zuge des seit Anfang der 1980er Jahre nachhaltig beginnenden „arbeitspolitischen Paradigmenwechsel“ (Kern/Schumann 1984), in dessen Kern die Überwindung vom Taylorismus hin zu neuen Arbeitskonzepten mit ganzheitlichen

Aufgaben und erhöhten Qualifikationsanforderungen steht. Die Vielzahl der veröffentlichten Konzepte, die den Unternehmen den „one best way“ zur dynamischen Organisation präsentieren, in deren Zentrum die Humanressource steht, verdeutlicht „das Segeln im Chaos“ (Kieser et al. 1998: 182). Diese gleichsam aus heiterem Himmel fallenden Ansätze greifen sukzessive Defizite der Strategien auf „zur Bewältigung der veränderten Produktions- und Organisationsanforderungen“ und den praktischen Schwierigkeiten bei ihrer Implementation in der Praxis (vgl. von Rosenstiel 1997: 197, Jöns 1995: 1). Denn zwischen Intention und Realisierung von organisationalen Veränderungen klafft nicht selten eine große Lücke (vgl. Ortmann et al. 1997: 333).

Mit der Veröffentlichung von *The competitive advantage of nations* (1990) knüpft Porter dort an, wo die Mythen und Moden dieser Konzepte zur Unternehmensführung und zum Unternehmensmanagement enden. Porters Perspektive beschreibt einen Effekt von Unternehmen, die dezentrale, netzwerkartige und an Prozessen ausgerichtete Strukturen etabliert haben: Sie sind Bestandteil eines Clusters, der „eine geografische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in einem bestimmten Wirtschaftszweig“ mit einer Reihe vernetzter Branchen ist (Porter 1999: 52). In der inhaltlichen und geografisch-räumlichen Agglomeration finden sich Produzenten, Dienstleister, Lieferanten, Ausbildungs- und Forschungsstätten, die entlang der Wertschöpfungskette durch Austauschbeziehungen direkt und indirekt miteinander verflochten sind, darüber hinaus auch Behörden und andere Organisationen wie normsetzende Instanzen oder Unternehmerverbände, die Informationen und technische Unterstützung bereitstellen. Zu den besonderen Effekten von Clustern zählen zum einen ihr Beitrag zum Wachstum bestehender Unternehmen, indem sie ihre Produktivität und ihre Innovationsfähigkeit verbessern, zum anderen die Stärkung der Gründungsdynamik. Unternehmen erlangen durch Kooperationen entlang ihrer Wertschöpfungskette eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, die ihnen durch ein isoliertes Agieren am Markt weniger gut gelingt. Die grundsätzlich keineswegs neue Idee der Agglomeration in der raumwirtschaftlichen Theorie besticht bei Porter durch die Verknüpfung verschiedener Ansätze und Ideen, die damit zugleich die Schwäche offenbart, dass die Breite der Inhalte es an Konkretem mangeln lässt (vgl. Beckord 2007: 28ff). Die Beschreibung des Phänomens Cluster gibt keine Antwort darauf, wann z.B. eine hinreichende Agglomeration von Unternehmen gegeben ist oder wie die Art und Qualität der Verbindungen zwischen den Beteiligten aussehen. „Clusters are a nebulous concept. It covers a variety of business structures and is used for different purposes. Therefore, there are numerous different definitions but almost all of them share the idea of proximity, networking and specialisation“ (Europäische Kommission 2002: 9). In diesem grundlegenden Verständnis ist der Informationsfluss zwischen den Unternehmen und Institutionen tragend. Der Austausch von an Humanressourcen gebundenem Wissen – implizitem wie explizitem – führt im Ergebnis zur erhöhten Produktivität und Innovationsfähigkeit der Beteiligten. Durch persönliche

Kontakte und kumulative Lernprozesse in einem begrenzten Raum findet ein Wissens-, „Spillover“ statt (vgl. ISI et al. 2000: 8).

Die erfolgreiche Rückkopplung der produktivitäts- und innovationsfördernden Effekte in Unternehmen und Institutionen basiert jedoch auf der Voraussetzung, dass diese erfolgreich ihre hierarchische Steuerungsform zugunsten einer dezentralen und prozessorientierten reorganisiert und ihre Humanressourcen mit Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet haben. Anderenfalls dürfte die durch „Spillover“-Effekte ausgelöste Komplexitätssteigerung nicht zu verarbeiten sein, entweder weil Überlastung oder zeitintensive Entscheidungswege Innovationen hemmen. Eine kooperative Vernetzung wäre dann für alle Beteiligten unproduktiv. Im Vorteil wären dann vor allem kleinere Unternehmen, die aufgrund ihrer flachen Hierarchie per se die notwendige Agilität mitbringen.

Porter betont, dass nicht allein der Zugang zu Produktionsfaktoren für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sei, sondern der Zugang zur Produktivität, wie sie in einem Cluster gegeben sein könne (Porter 1999: 55). Erfolgreiche Cluster wie das Silicon Valley oder das Dritte Italien motivieren daher Akteure aus Wirtschaft und Politik gleichermaßen, unabhängig davon, dass diese Erfolge eher Ergebnisse von Zufällen, günstigen Rahmenbedingungen und Marktkräften waren und weniger eine politische Idee, „mal was mit Clustern zu machen“. Dennoch: „Cluster besitzen heutzutage den diskreten Charme von obskuren Objekten der Begierde – jeder hört davon, viele halten sie für wichtig, ohne jedoch genau sagen zu können, was ihren Charme konkret ausmacht und worauf ihre wirtschaftliche Stärke beruht“ (Steiner 2003: 27).

### *2.1.2 Regionale Cluster in politischen Initiativen*

Bei den Akteuren der kommunalen Wirtschaftspolitik und -förderung ist „die Verlockung groß, in der Entwicklung von Clustern ein Allheilmittel zu sehen“, scheinen doch die dringendsten wirtschaftspolitischen Probleme damit zu lösen sein (Beckord 2007: 115). Die Wirtschaftsförderung in Deutschland entwickelt einen großen Aktivismus bei der Entwicklung von Clusterinitiativen, zuweilen mehr getrieben von politischen Wünschen und wirtschaftsberatenden Versprechungen als von der gegebenen Realität vor Ort. An Attraktivität gewinnt die Entwicklung von Clustern dadurch, dass die Förderung der Wirtschaft wieder in einen gestaltbaren Raum rückt bei einer weltwirtschaftlichen Entwicklung, die durch äußere Einflüsse gesteuert zu sein scheint (vgl. Schamp 2000: 159). Kommunale Wirtschaftsförderer stehen jedoch vor zwei zentralen Herausforderungen: Zum einen führt die ungenaue Operationalisierung zu weiten Interpretationen bei der Identifizierung von Clustern wie auch zu Unkenntnissen über Entstehungs- und Wirkungszusammenhänge (vgl. Beckord 2007: 119f). Zum anderen orientieren sich Cluster nicht an politisch-administrativen Grenzen, so dass die Förderung ihrer Entwicklung zu einer interkommunalen bzw. regionalen Aufgabe wird. Die notwendige Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation

zwischen den kommunalen Wirtschaftsförderern ist die zentrale politische Bedingung, die für die Begleitung und Etablierung der Kooperation zwischen den an der Entwicklung eines Clusters beteiligten Unternehmen und Institutionen grundlegend ist (vgl. Sölvell et al. 2003: 18).

Trotz der vermuteten Wunderwaffe „Cluster“ ist die Empfehlung gegeben, dass sich die Rolle der Politik auf die eines Katalysators beschränkt, indem interessierte Partner zusammengebracht und zur Kooperation ermutigt werden (vgl. Beckord 2007: 119). Die (potenziell) Beteiligten eines Clusters warten nicht auf politisch angeregte Initiativen, nehmen aber die katalysierende Unterstützung an, denn Kooperationen zwischen Unternehmen einer Wertschöpfungskette zu etablieren – zumal sie unter Umständen auch konkurrierend sein können – ist grundsätzlich mit zahlreichen Hürden verbunden (vgl. Meyer-Stamer 2000: 18f): die Sorge um den Verlust von Betriebsgeheimnissen, technologischen Lösungen und Kundenkontakten, um Strafen bei nicht marktgerechter Zusammenarbeit (z.B. Kartellbildung), um Informationsüberflutung und Überkomplexität, um ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen der Kooperation. Aber auch zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind Komplikationen vorhersehbar: Während Unternehmen schnelle Problemlösungen benötigen, will die Forschung gründlich analysieren; während Forscher ihre Erkenntnisse schnell publizieren wollen, möchten Unternehmen diese eher geheim halten; während Forscher Ergebnisse weit verbreiten möchten, stehen kommerzielle Verwertungsinteressen dem entgegen. Kommunale Wirtschaftsförderer können in der Begleitung von Clusterentwicklungen ein für sich neues Aufgabengebiet erschließen, wenn sie nachhaltig interkommunale Kooperation etablieren können. Denn ihre lokalen und regionalen Kenntnisse können wesentliche Beiträge zur Entwicklung von Clusterstrategien leisten, die sich jedoch an den individuellen, regionalen und lokalen Verhältnissen orientieren sollten, anstatt den Versuch zu unternehmen, erfolgreiche Cluster anderer Regionen zu kopieren (vgl. Porter 1998: 89).

## ***2.2 Politik gewinnt durch regionale Vernetzung***

### *2.2.1 Regional Governance als Chance für die Politik*

Die Regionalpolitik erfährt seit den achtziger Jahren durch die Anpassung von Steuerungsstrukturen und -prozessen der staatlichen Akteure eine Neuorientierung. Sie wird verstanden als Antwort auf die politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen, letztlich als Eingeständnis, der zunehmenden Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Subsysteme nicht mehr angemessen begegnen zu können (vgl. Willke 1987). Der Staat war „aufgrund inhärenter Schranken seines traditionellen Interventionsinstrumentariums nicht [mehr] in der Lage, die von ihm identifizierten ökonomischen und sozialen Probleme zu lösen und die gesellschaftliche Entwicklung in die gewünschte Richtung zu steuern“ (Mayntz 1997: 187). Die kritische Auseinandersetzung mit der staatlichen Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit

thematisiert die im Kern vielfach gescheiterte einseitig-interventionalistische Regionalpolitik des Staates (vgl. Scharpf 1991, Benz et al. 1999, Mayntz 1997, 2004). Die Übertragung staatlicher Kompetenzen auf die supranationale Ebene der Europäischen Union begünstigt die Stärkung der substaatlichen Ebene, indem die Maastrichter Verträge (1992) diese mit der Einrichtung des Ausschusses der Regionen und der Einführung des Subsidiaritätsprinzips stärkte. Die Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit staatlicher Akteure wird verschoben, weg von einer hierarchisch-strukturierten Regionalpolitik hin zu einer Regionalpolitik, die auf die kooperativ-netzwerkartige Zusammenarbeit auf regionaler Ebene zielt und in der private und zivilgesellschaftliche Akteure als Partner eingebunden sind, die bislang institutionell unverbunden unterschiedlichen Handlungslogiken folgen (vgl. Fürst 1996, 2004, Mayntz 1998, 2004, Benz 2004).

Die sich herausbildenden kooperativen Formen regionaler Selbststeuerung mit dem Ziel der strukturellen und wirtschaftlichen Regionalentwicklung werden unter dem Begriff der Regional Governance entwickelt und diskutiert als eine problem- und akteurspezifische „intermediäre Steuerungsform“. In der Abgrenzung der Konzepte der Regionalen Selbststeuerung und des Regional Governments, bezieht sich erstgenanntes auf politisch-administrative Akteure, die interkommunale Problemlagen durch Planungs-, Zweck und Verkehrsverbände zu bewältigen suchen, und zweitgenanntes auf alle staatlichen Institutionen, Regeln und Verfahren, die der Verwaltung von Gebietskörperschaften dienen (vgl. Fürst 2003, 2004).

Mit Formen der Regional Governance entkoppelt sich regionale Entwicklung von der ausschließlichen Steuerung staatlicher Akteure, die nun als „enabling state“ eine ermöglichende Rolle im pluralistisch-korporatistischen Kooperationsnetzwerk einnehmen, in dem sie als Teilsystem integriert sind (vgl. Nischwitz et al. 2002, Frey 2002, 2003). Regionalentwicklung liegt in der Verantwortung sowohl staatlicher wie auch nicht-staatlicher Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Bei dieser Kombination hierarchisch-majoritärer Entscheidungskompetenzen und horizontaler Verhandlungssysteme handelt es sich um „netzwerkgestützte Verhandlungen im Schatten der Hierarchie“, die die verschiedenen Handlungslogiken des Marktes, der Politik und der Verwaltung integriert (Scharpf 2000: 323ff).

Für Regional Governance lassen sich zusammenfassend folgende typische Eigenschaften identifizieren: Sie beruht auf Freiwilligkeit und Selbstbindung der Akteure und weist in der Regel einen geringen Institutionalisierungsgrad auf; die horizontale Vernetzung und Kooperation gleichberechtigter Akteure ergänzt staatliches Handeln mit seinen vertikalen und hierarchischen Steuerungsformen und kann durch ihre Flexibilität Kreativität und Innovation entfalten; sie ist zielorientiert und an win-win-Ergebnissen zwischen den Akteuren ausgerichtet. Da die Bedeutung organisationaler, sektoraler und staatlicher Grenzen eher gering ist, kann sich Regional Governance sowohl räumlich als auch funktional variabel etablieren. Die Stärken der netzwerkartigen Kooperationen implizieren zugleich auch deren Schwächen. Die freiwillige Mitwirkung der Akteure heißt zugleich, dass diese sich auch jederzeit zurückziehen

können; der geringe Grad der Formalisierung und Institutionalisierung bietet geringe Sanktionsmöglichkeiten und birgt darüber hinaus die Gefahr diffuser Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz; die Eigeninteressen der Akteure, die zugleich Repräsentanten ihres institutionellen Hintergrunds sind, erschweren die Konsensfindung, so dass Innovationen erschwert oder gar unmöglich werden können.

In Deutschland unterstreicht im Jahr 1995 der Beschluss zum Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen der Ministerkonferenz für Raumordnung die Verschiebung der Verantwortung regionaler Entwicklung durch die Ernennung von Europäischen Metropolregionen, die als Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands und Europas erhalten sollen (vgl. Adam et al. 2005: 417). Der Erhalt der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit wirtschaftsstarker Regionen ist das erklärte Ziel. Mit den neuen Leitbildern und Handlungsempfehlungen wurde ein zwischen Ministerien und Bund abgestimmtes Papier über die gemeinsamen Vorstellungen der künftigen Raumentwicklung verabschiedet, das drei zentrale Themen umfasst: „Wachstum und Innovation“, „Daseinsvorsorge sichern“ und „Ressourcen bewahren, Kulturlandschaften gestalten“ (vgl. Hahne/Glatthaar 2007: 113). Diese Leitbilder und Handlungsempfehlungen greifen zukunfts- und gestaltungsorientiert die Themen auf, die aktuell in Deutschland Defizite aufweisen. Der Bund unterstützt mit zahlreichen Initiativen die Stärkung der regionalen Ebene in ihrer Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit, indem von verschiedenen Bundesressorts Wettbewerbe initiiert werden wie z.B. „Regionen der Zukunft“ (BML), „Lernende Regionen“, „Spitzenclusterwettbewerb“ oder „Gesundheitsregion der Zukunft“ (BMBF).

### *2.2.2 Soziale Verantwortung in wirtschaftlichen Aktivitäten*

Den Unternehmen wird in der Bewältigung der gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen eine wichtige Rolle beigemessen, indem sie „selbst sich den Herausforderungen eines sich wandelnden Umfelds im Kontext der Globalisierung und insbesondere des Binnenmarktes stellen und dieses mit der Wahrnehmung sozialer Verantwortung verbinden, um einen Wert zu generieren“ (Europäische Kommission 2001: 6). Insbesondere ist für Unternehmen die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der beschäftigungspolitischen und marktpolitischen Integration wie auch der Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Neue Wirtschaft von zunehmendem Interesse (ebd.).

In diesem Zusammenhang ist vor allem das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) zu nennen, das es den Unternehmen erlaubt, soziale und ökologische Belange in ihre ökonomische Tätigkeit zu integrieren und diese nachhaltig strategisch zu verankern. Ihre gesellschaftliche Verantwortung nehmen Unternehmen insbesondere im Hinblick auf ihre Mitarbeiter wahr, bspw. durch Qualifizierungsangebote, die ein lebenslanges Lernen befördern, Chancengleichheit für Frauen und Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder gesundheitliche Prävention. Diese Kon-



zentration verantwortlichen Handelns auf die Mitarbeiter unterstreichen auch die Ergebnisse einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2005), die 500 Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft befragt hat zu diesem Thema befragt hat. Messen die Unternehmen ‚qualifizierten Mitarbeitern‘ zu 98% einen sehr hohen Stellenwert zu, gefolgt von ‚Wachstum‘ (78%) und ‚Forschung und Entwicklung‘ (59%), sind es beim ‚gesellschaftlichen Engagement‘ noch 51% (ebd.: 19). Jedoch ist sich mehr als die Hälfte der Befragten darin einig, dass gesellschaftliche Verantwortung zukünftig eine größere Rolle spielen wird; auch wenn die derzeitig demonstrierte Relevanz des Themas in keinem Verhältnis zu ihrer inhaltlichen Durchdringung steht, so dass Unternehmen in der Umsetzung viel Potenzial verschenken (Stach 2006: 46ff): CSR-Maßnahmen sollten in erster Linie einen klaren Bezug zur Kernkompetenz des Unternehmens aufweisen. Darüber können sie die Möglichkeit wahrnehmen, sich verantwortlich stärker in zentralen gesellschaftlichen Handlungsfeldern einzubringen und die Zukunft aus ihrer Perspektive heraus aktiv mitzugestalten. Hierbei sind Unternehmen nicht ausschließlich in ihrer karitativen Rolle angesprochen, mit der sie fehlende Ressourcen der öffentlichen Hand kompensieren. Sie sind gefragt als Partner, an konkreten Lösungsbeiträgen und gesellschaftspolitischen Entscheidungsfindungen mitzuwirken. Ein solches umfassendes CSR-Verständnis erfordert jedoch die Verankerung in die Unternehmensstrategie, die den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext, die zu bewältigenden Herausforderungen und zu erfüllenden Erwartungshaltungen berücksichtigt.

### ***2.3 Konvergenz wirtschaftlicher und politischer Vernetzung***

Globalisierung und Regionalisierung folgen einer inhärenten Logik. So sind die ursprünglich regional verbundenen wirtschaftlichen Aktivitäten einer globalen Fragmentierung der Wertschöpfungsketten gewichen. Unternehmen wählen die Standorte, die für die jeweiligen Erfordernisse Vorteile bieten. Dies können natürliche und künstliche territorial gebundene Ressourcen sein wie der Zugang zu Flüssen, Schienen- und Straßennetzen. Darüber hinaus sind auch politische und soziale Ressourcen als Rahmenbedingen bei der Standortwahl entscheidend, wie die Gesetzeslage und erwartete Standards, die Bildungs- und Forschungslandschaft oder auch kulturelle Dienstleistungen. Im Gegensatz zu diesen abzuwägenden Ressourcen, die an Standorte regional gebunden sind, ist die Humanressource hochmobil und regional ungebunden. Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte zeigt, dass reife Volkswirtschaften bei Standortentscheidungen von Unternehmen mit den politischen und sozialen Ressourcen ihren Vorteil ausspielen können, wenn es um innovationsintensive Tätigkeiten geht, jedoch nicht, wenn es sich um arbeitsintensive Tätigkeiten handelt.

Für Unternehmen heißt dies, sich bei arbeitsintensiven Tätigkeiten für Standorte zu entscheiden, die mit geringen Produktionsnebenkosten aufwarten und je nach Art der Tätigkeit mit geringen Investitionen in die Logistik auskommen. Bei innovationsintensiven Tätigkeiten jedoch, wie Strategieentwicklung, Forschung und Entwicklung, oder auch bei anspruchsvollen Produkten und Dienstleistungen wird eine Standort-

entscheidung getroffen, die berücksichtigt unter welchen politischen und sozialen Rahmenbedingungen dort Humanressourcen aufgenommen und vernetzt, entwickelt und gebunden werden können. Dies – so kann aus unternehmerischer Perspektive vermutet werden – geschieht dort, wo sich relevante Agglomerationen von Unternehmen und Institutionen bzw. Cluster finden lassen oder solche im Entstehen sind. Auf diesen Abwägungen beruhende Standortentscheidungen sind zunächst eine Investitionsentscheidung, die den Zugang zu höherer Produktivität und Innovationen schafft.

Für Regionen heißt dies, ihre Standortvorteile entsprechend der endogenen Ressourcen angemessen zu bewerten und sich entlang derer zu positionieren, die sie als Vorteil im Wettbewerb der Regionen ausspielen können. Das Potenzial für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Regionen findet sich in diesem instrumentellen Verständnis in dem Angebot eines politischen und sozialen Umfeldes, das für Innovationsfähigkeit steht und in dem Humanressourcen regional verfügbar sind und gehalten werden können. Ein solches Umfeld ist jedoch keine Retortenzüchtung, wie zuweilen Clusterinitiativen den Eindruck erwecken. Es entsteht dort, wo Akteure Handlungsspielräume für Experimente und Innovationen schaffen und wahrnehmen, wie dies in den kooperativen Steuerungsformen der Regional Governance möglich sein kann.

So wie das Clusterkonzept das Potenzial eröffnet, dass Unternehmen und Regionen gemeinsame Vorstellungen entwickeln indem es erlaubt, Zusammenhänge zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Politik zu betrachten (Europäische Kommission 2002: 45), so erlauben kooperative Formen der Regional Governance die Aushandlung solcher Vorstellungen zwischen den Akteuren unterschiedlicher Handlungslogiken. So wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung die strategische Verankerung für die Beteiligung von Unternehmen an regionalen Steuerungsformen ist, so ist die interkommunale Kooperation politischer Akteure die operative Verankerung für die Begleitung von Clusterentwicklungen.

Unternehmen wie Regionen verfolgen grundsätzlich komplementäre Ziele, die in der Humanressource konvergieren:

1. Unternehmen wie Regionen zielen auf dieselbe Ressource, die Humanressource, wenn sie nachhaltige Standortsicherung durch Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit anstreben. Unternehmen vernetzen sich mit weiteren Unternehmen und Institutionen zu Clustern, um über ihre in den Netzwerken agierenden Humanressourcen kreative und innovative Lösungen zu generieren. Hierzu benötigen sie dezentrale Organisationsstrukturen, die flexibel Informationsflüsse und Wissens-Spillovers aufnehmen können. Regionen sind gefordert, für ihre hohe Lebensqualität ein Kreativität und Innovation begünstigendes Umfeld zu schaffen, das eine wettbewerbsfähige Wirtschaft ermöglicht. Indem Regionen selbst mit ihren Akteuren innovative Verfahren regionaler Steuerung für eine nachhaltige Regionalentwicklung erproben, schaffen sie ein Umfeld, das die Entwicklung von Vernetzungen, wie Cluster es vorsehen, motiviert und ihre Begleitung erlaubt.

2. Unternehmen wie Regionen entwickeln für die Aktivierung und Bindung der Humanressourcen geeignete Maßnahmen. Unternehmen implementieren soziale Verantwortung in ihre Unternehmensstrategie, um Humanressourcen nachhaltig zu binden. Regionen entwickeln clusterorientierte Strategien, um die Humanressourcen an den regionalen Arbeitsmarkt nachhaltig zu binden.
3. Unternehmen wie Regionen entfalten in dem Maße die Aktivierung und Bindung der Humanressourcen, wie sie selbst sich als Akteure verstehen und sich zu kooperativen Steuerungsformen wie der Regional Governance befähigen, um kreative und innovative Problemlösungs- und Steuerungsmöglichkeiten zu etablieren.

Die bisherigen Ausführungen bestärken die Vermutung, dass der Erfolg einer endogenen Regionalentwicklung eher nicht von politisch motivierten Strategien der Clusterentwicklung abhängig sein wird (vgl. Martin/Sunley 2003: 24).

### **3. Erfolgsbedingungen regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung**

Mit Regional Governance als Steuerungsform regionaler Entwicklung wird der Wandel des Selbstverständnisses zum Ausdruck gebracht, dass Regionen zukünftig in der Lage sein müssen sich stärker selbst zu organisieren (vgl. Fürst 2001). Hierbei geht es nicht immer um die Frage, wie Politik und Verwaltung private Akteure verantwortlich mit einbeziehen können. Denn auch das Gegenteil ist der Fall, insofern als private Akteure Politik und Verwaltung einbinden, wenn es um die nachhaltige regionale Entwicklung geht. Regional Governance umfasst Verfahren, Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken partizipativ miteinander zu verbinden. Hierbei können vielfältige Formen der Zusammenarbeit entstehen, seien es interkommunale und ressortübergreifende Kooperation, Public-Private-Partnerships, bürgerorientierte Kommunen, bürgerschaftliches Engagement, Unternehmensnetzwerke oder Corporate Citizenship (vgl. Sinning 2005: 3ff). Ein umfassendes Modell sieht die Zusammenführung mehrerer Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken aus z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Bürger vor, das sowohl Problemlösungs- und Steuerungsmöglichkeiten als auch langfristige Planungen und Perspektivenentwicklung ermöglicht. So vielfältig wie die Formen von Regional Governance sind, so vielfältig sind auch die in Regionen entfalteteten Aktivitäten, in denen z.B. Einrichtungen und Initiativen geschaffen und Entwicklungsprogramme verabschiedet werden.

Im Folgenden werden die Bedingungen skizziert, die konstitutiv für eine erfolgreiche Regionalentwicklung sind, sofern sie auf Nachhaltigkeit und sozioökonomische Entwicklung durch die Nutzung endogener Potenziale zielt. Hierbei stehen die Akteure der Selbststeuerung mit ihren Ressourcen der von ihnen repräsentierten verschiedenen Handlungslogiken im Zentrum. Einerseits befähigen sie sich in Aushandlungsprozessen, kreativ und innovativ Steuerungsfähigkeit zu erlangen und damit äquivalente Ergebnisse zu generieren; zum anderen befähigen sie sich, die repräsentierten Ressourcen als komplementäre Machtgefälle in die langfristige Planung und Steuerung der Region einzubringen. Zur Herstellung ihrer Steuerungsfähigkeit organisiert

sich eine Region, um einerseits Ziele für ihre Entwicklung zu definieren und andererseits die Umsetzung zu gewährleisten. Die hierfür erfolgende Beteiligung und Zusammenführung von Akteuren unterschiedlicher Handlungslogiken ist gleich bedeutend mit der Herausforderung, die jeweils repräsentierten Wahrnehmungen und Wirklichkeiten zu einer gemeinsamen Handlungsorientierung zusammenzuführen. Prozedurale Regeln unterstützen dabei die Bereitschaft und Fähigkeit der Akteure, gemeinsame Ziele und Maßnahmen der Regionalentwicklung auszuhandeln.

### **3.1 Organisation regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung**

Ein umfassendes Modell zur Steuerung der Regionalentwicklung ist gekennzeichnet durch Komplexität, beschränkte direkte Lenk- und Analysierbarkeit und ein hohes Konfliktpotenzial. Die Vielzahl der beteiligten Akteure wie auch die thematische Vielfalt zur langfristigen Planung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen erfordern Integration durch gemeinsame Handlungsorientierungen, in der Entscheidungen und Maßnahmen zur Umsetzung aufeinander abgestimmt und Verantwortlichkeiten geregelt sind. Das Unternehmen Region formiert sich, um Transparenz und Informationsflüsse wie auch die Effektivität in Entscheidungen und Maßnahmen zu erhöhen.

Mit der Entwicklung eines Leitbilds wird der Regionalentwicklung eine langfristige Perspektive gegeben: Die beteiligten öffentlichen wie nicht-öffentlichen Akteure stimmen eine gemeinsam formulierte Vision ab, die ein zukünftiges Bild der Region beschreibt. Die Vision erlaubt die Ableitung konkreter Ziele, Strategien und Maßnahmen. Das Leitbild hat ebenso eine normative Funktion, indem zur Erreichung der Vision zum einen konkrete Strukturen zur Realisierung definiert und weiterentwickelt werden, zum anderen Regeln der Zusammenarbeit in den Strukturen und in der Region festgelegt werden. Das Leitbild ist ein kognitiver und normativer Orientierungsrahmen, der die Regionalentwicklung auf geistiger Ebene zusammenhält (vgl. Probst 1995: 99). Es gewährleistet ein Mindestmaß an Kontinuität und Verlässlichkeit wie auch Transparenz und Vertrauen. Das Leitbild orientiert und integriert das Handeln der Akteure sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene. Insbesondere für die umsetzenden Organisationen und Institutionen ist die Klärung ihrer wahrzunehmenden Aufgaben, ihres Selbstverständnisses und ihres Zusammenspiels eine wichtige Voraussetzung.

Auf der operativen Ebene findet die laufende Koordination und Abstimmung der Aktivitäten und hierfür notwendigen Ressourcen statt. Dies betrifft die Führung und Personalfragen ebenso wie die Erstellung und Überwachung von Arbeitsplänen und Budgets oder die Verwaltung von Geldern. Auf dieser Ebene hat das Regionalmanagement die Aufgabe, die umsetzenden Organisationen, Institutionen und Netzwerke im Hinblick auf das Leitbild aufeinander abzustimmen und sicherzustellen, dass z.B. Mehrfacharbeiten nicht stattfinden, aber auch einen beständigen Informationsfluss zwischen den Beteiligten zu gewährleisten und Beteiligungsprozesse zu organisieren. Im Hinblick auf die Akteure der strategischen Ebene stellt neben der regelmäßigen

Berichterstattung die Beratung eine wesentliche Aufgabe dar. Das Regionalmanagement, das die Regionalentwicklung auf strategischer und Umsetzungsebene beratend begleitet und führt, übernimmt eine Scharnierfunktion. Während die Anzahl der beteiligten Akteure auf der strategischen Ebene übersichtlich ist, entsteht auf der Umsetzungsebene durch das Subsidiaritätsprinzip eine hohe Komplexität, die primär durch ein gemeinsam geteiltes Leitbild orientiert wird. Dem Regionalmanagement kommt zudem auf strategischer und Umsetzungsebene die Rolle eines Moderators zu, der bei drohenden unüberwindbaren Konflikten durch die verschiedenen Handlungslogiken der beteiligten Akteure regulierend als neutraler Ansprechpartner die Aushandlungsprozesse begleitet.

### ***3.2 Sozialordnung regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung***

Dem Begriff der Regional Governance wird in der wissenschaftlichen Diskussion die kooperative Sozialordnung der Steuerungsform zugeordnet. In den Analysen wird das, was Kooperation ausschließt, nicht einbezogen, nämlich Konkurrenz. Für die systematische Analyse zur Entstehung von Regional Governance ist das Verständnis von Sozialordnung, die sich in einem Kontinuum zwischen Konkurrenz und Kooperation bewegen kann, grundlegend. Im Duktus der industriesoziologischen Diskussion umfasst die Sozialordnung gewachsene Beziehungsstrukturen und beschreibt die Summe der Interessenlagen, Beziehungen und Positionen relevanter Akteure (vgl. Kotthoff/Reindl 1991: 116, Hildebrandt/Seltz 1989: 33f). Während die gemeinschaftliche Sozialordnung auf Koordination und Kooperation beruht, in der die Verbundenheit und die Zugehörigkeit zu einem Ganzen bestimmend ist, impliziert die instrumentalistische Sozialordnung ein Gegeneinander der Akteure, die für Distanz und Austauschbarkeit des Einzelnen steht (vgl. Kotthoff/Reindl 1991: 122ff). Die Sozialordnung regionaler Steuerungsformen ist geprägt von Akteuren unterschiedlicher Handlungslogiken, da diese Organisationen und Institutionen repräsentieren, deren jeweilige Sinnwelt über ein sie abgrenzendes regulierendes Wissen verfügt und dort jeweils intersubjektive Wirklichkeit konstituiert (vgl. Berger/Luckmann 1998: 21, 28). Die unterschiedlichen Handlungslogiken können sich so verschieden konstituieren, dass sie in Konkurrenz zueinander stehen. Ähnliche oder gleiche Handlungslogiken können hingegen eine kooperative Sozialordnung konstituieren. Regional Governance als Sozialordnung bewegt sich in diesem Kontinuum zwischen den Polen Konkurrenz und Kooperation, das für ihr Spannungsfeld konfliktärer und konsensueller Handlungsorientierungen grundlegend ist. Reine Formen der Konkurrenz und Kooperation sind hier als Sozialordnung Grenzfälle, ebenso wie dies reiner Konflikt und Konsens sind (vgl. Joas 1988: 439). Sozialordnungen mit konkurrierenden Handlungslogiken weisen ebenso Konsensorientierung auf wie kooperierende Konfliktorientierungen bieten. Wenn Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken einen Sinn für gemeinsame Interessen zu entwickeln und ihre entgegengesetzten Interessen zu vernachlässigen imstande sind, können sie in kooperativen Sozialordnungen, wie sie in der regionalen Selbststeuerung vorgesehen ist, produktiver sein und qualitativ hoch-

wertige Lösungen generieren (vgl. Deutsch 1982: 35). Für die Genese kooperativer Steuerungsformen wie der Regional Governance ist ein analytisches Verständnis von Sozialordnung zwischen Konkurrenz und Kooperation Voraussetzung, denn sie eröffnet die nähere Betrachtung für den Prozess der ihrer Entstehung.

### **3.3 Entstehung regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung**

Die Institutionen repräsentierenden Akteure, die über ein ihre Sinnwelt regulierendes Wissen verfügen, und handeln aufgrund von Bedeutungen, die bei jeder Anwendung einem Interpretationsprozess unterzogen werden, so dass in jede einzelne Handlung auch der subjektive und institutionelle Hintergrund mit einfließt (vgl. Blumer 1980: 81ff). Wiederkehrende Handlungsmuster sind Reproduktionen, weil Akteure dieselben Bedeutungen und Interpretationen wiederholt zur Anwendung bringen. Dieses Wissen zur alltäglich-rekursiven Reproduktion sozialer Struktur entspricht einem praktischen Wissen, das als unhinterfragbare „Wirklichkeit“ den Akteuren erlaubt, sich innerhalb der Routinen des gesellschaftlichen Lebens zurechtzufinden (vgl. Giddens 1997: 55, Berger/Luckmann 1998: 61).

Die soziale Ordnung wird auf der Ebene der Akteure unaufhörlich über Aushandlungsprozesse (re-)produziert (vgl. Blumer 1980: 98, Berger/Luckmann 1998: 26). Sie können impliziten oder expliziten Charakter haben. Während implizite Aushandlungen den Akteuren in der Regel nicht bewusst sind, ist dies im Gegensatz dazu bei expliziten Aushandlungen als aus ihrer alltäglichen Sinnwelt herausgehobenen Situationen sehr wohl der Fall. Aufgrund der möglichen Interpretationsspielräume in sozialen Praktiken werden im praktischen Wissen beständig implizite Aushandlungen vorgenommen, die keinen Diskurs erfordern. Hingegen ist eine diskursive Auseinandersetzung gefordert, wenn eine wahrgenommene Friktion weiteres anschlussfähiges Handeln auf der Basis des praktischen Wissens unmöglich macht – sei es aus einer aktuellen Alltagssituation oder einer antizipierten Wirklichkeit heraus. Die notwendige diskursive Auseinandersetzung im Sinne einer expliziten Aushandlung erfolgt mit dem Ziel, die Anschlussfähigkeit im Handeln (wieder) herzustellen.

Die Akteure, die für Regional Governance in Interaktion miteinander treten, befinden sich in einer aus ihrer alltäglichen Sinnwelt herausgehobenen Situation. Sie handeln explizit eine neue Wirklichkeit aus, indem sie einen Bedeutungsrahmen und letztlich eine intermediäre Sinnwelt für ein gemeinsames Handeln schaffen. In der konsensorientierten Absicht einer Problemlösung, wie die Herstellung und Gewährleistung von Lebensqualität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird eine Kooperation eingegangen, indem der Gegenstand des Problems aus den verschiedenen Wirklichkeiten heraus zugunsten einer gemeinsamen und intermediären ausgehandelt wird. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision stellt die sachorientierte Klammer der Akteure dar; die normative verfestigt sich mit zunehmender Routine in den Aushandlungen zu einem für die Sinnwelt eigenen Modell, so dass dieses als Habitualisierung auch zukünftig zu orientierten imstande ist (Berger/Luckmann 1998: 56).

In diesen Aushandlungsprozessen kann die Macht der Akteure, die auf den mit den unterschiedlichen Handlungslogiken verbundenen Ressourcen beruht, ein Drohpotenzial entfalten, das die regionale Steuerungsfähigkeit nachhaltig zu gefährden imstande ist (vgl. Fürst 2003: 443). Als beteiligungsorientierter Prozess ist jedoch Regional Governance auf die mit den Akteuren verbundene Macht als Voraussetzung für eine erfolgreiche Regionalentwicklung angewiesen, um ungewöhnliche und neue Lösungen zu generieren. Aktivitäten in der Regionalentwicklung umzusetzen heißt zum Beispiel, dass Finanzmittel von Unternehmen für Aktivitäten bereit gestellt und politische Entscheidungen in den regionalen Gremien getroffen werden und darüber hinaus ein spezielles Know-how benötigt wird, das wissenschaftliche Institutionen einbringen können. Regional Governance bietet die Plattform, Interessen der jeweiligen Akteure auszuhandeln und ihre komplementären Ressourcen als solche zu erkennen und aufeinander abzustimmen, so dass ein gegenseitiger Nutzen entsteht.

Die Akteure können potenziell die von ihnen verwalteten ‚Ungewissheitszonen‘ der anderen als Machtpotenzial in Anschlag bringen (Crozier/Friedberg 1979). Jedoch können keine win-win-Situationen hergestellt werden, wenn in zunehmendem Maße ein Akteur oder eine Akteurskonstellation die Fähigkeiten anderer Akteure berührt, ihre Spielräume zu nutzen. Dem einseitigen Ausbau des Machtgefälles sind in einer kooperativen Steuerungsform per se Grenzen gesetzt. Und zwar in dem Maße wie die Handlungslogiken der Akteure sich unterscheiden und auf komplementäre Machtgefälle verweisen, um sach- und ergebnisorientiertes Handeln zu ermöglichen. Dies trifft sowohl in der horizontalen wie auch in der vertikalen Dimension der Regionalentwicklung zu. Denn auch die Akteure auf der Umsetzungsebene können sich der strategischen entziehen, wenn einseitig-direktive Eingriffe ohne Rücksicht auf die Komplementarität der jeweiligen Ressourcen erfolgen und ein gemeinsamer Nutzen nicht erzielt wird. In solchen Situationen, in denen die Stärken der kooperativen Steuerungsform wie Produktivität, Kreativität und Innovationsfähigkeit durch zunehmenden einseitigen Machtausbau an Boden zu verlieren drohen, ist das Regionalmanagement gefordert, beratend und moderierend Aushandlungsprozesse zu begleiten.

### ***3.4 Regeln regionaler ressourcenorientierter Selbststeuerung***

Regional Governance ist eine Steuerungsform, die durch Partizipation regionaler Akteure realisiert wird. Ihr prozessorientierter Charakter ist ein ergebnisorientiertes Handeln, das sowohl im Prozess wie auch im Ergebnis durch Aushandlungen beeinflusst wird. Aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme, der Austrittsoption und der fehlenden Sanktionsmöglichkeiten sind konsensuale Entscheidungsregeln notwendig, die eine normative Orientierung bieten (vgl. Knieling 2003: 467). Denn die Bewertungen und der Umgang mit den Ergebnissen von Aushandlungen sind nicht unabhängig von ihrem Entstehungsprozess, so dass diesem ein Eigenwert zugesprochen wird (vgl. Thibaut/Walker 1978). Die Bedeutung des Prozesses ergibt sich besonders dann, wenn es um Konfliktlösungen geht. Dies ist primär der Fall, wenn neue Grup-

pen oder Organisationen gebildet werden oder bestehende Systeme angesichts der Forderung nach Veränderung reorganisiert werden (vgl. Leventhal et al. 1980: 192).

Die wissenschaftliche Diskussion zur Gerechtigkeitsforschung hat in der Übertragung ihrer Erkenntnisse auf den Kontext wirtschaftlicher Organisationen vielfach die Bedeutung der Verfahrensgerechtigkeit, die eine prozedurale Gerechtigkeit ist, im Hinblick auf die Akzeptanz von Entscheidungen und den damit verbundenen Folgen herausgearbeitet (z.B. Sheppard/Lewicki 1997, Greenberg 1990, 1993, Bies 1987, Folger/Konovsky 1989). Nicht nur die Akzeptanz der Ergebnisse lässt sich auf Fairness im Prozess zurückführen, sondern mit der Bewertung der Fairness sind auch wichtige Folgen verbunden wie Commitment und Leistungsbereitschaft (vgl. Thibaut/Walker 1978, Brockner 1990, Klein/Bierhoff 1988). Von besonderem Interesse ist jedoch die Übertragung der Gerechtigkeitsforschung auf Prozesse der Organisationsentwicklung (Weitbrecht et al. 2001): Am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in produzierenden Unternehmen konnte dezidiert nachgewiesen werden, dass die Qualität der Beteiligung der von der Umstrukturierung Betroffenen das Ergebnis signifikant beeinflusst. Je stärker Regeln der Fairness berücksichtigt worden sind, umso höher ist der Autonomiegrad der etablierten Gruppenarbeit.

Regional Governance verweist als beteiligungsorientierte Selbststeuerung nachhaltiger Regionalentwicklung auf eine äquivalente Problemlage. Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken emanzipieren sich auf regionaler Ebene und befähigen sich in dem Maße zur Selbststeuerung wie sie in Beteiligungsprozessen durch Aushandlungen gemeinsame Handlungsorientierungen generieren, ihre komplementären Ressourcen abstimmen und Aktivitäten entfalten. Die Qualität der Beteiligung und damit die Möglichkeit zur Aushandlung lässt sich analog zu Veränderungsprozessen in Unternehmen anhand folgender Kriterien der Fairness bewerten (ebd.: 155ff): Es kann zwischen unterschiedlichen Formen der Beteiligung unterschieden werden, d.h. im Prozess ist Teilpartizipation ebenso möglich wie echte Partizipation. Echte Partizipation unterscheidet sich von der Teilpartizipation darin, dass sie über die Möglichkeit hinausgeht, lediglich *Prozesskontrolle* durch das Stellen von Fragen auszuüben. Den qualitativen Unterschied macht die *Entscheidungskontrolle* aus, bei der die Akteure mitbestimmen können. Dies geschieht unter *Berücksichtigung der Repräsentativität und der jeweiligen Interessen*, so dass auch eine *Korrektur von Entscheidungen* möglich ist, wenn sie sich als weniger sinnvoll herausstellen. Neben diesen konkreten Regeln der Beteiligung gewährleisten weitere Regeln die Fairness des Aushandlungsprozesses: die *Informierung* sowohl in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht, die *Gleichbehandlung aller Beteiligten* und der ihnen entgegengebrachte *Respekt*, gegebenenfalls die Möglichkeit eines *neutralen Ansprechpartners*, der moderierend die Aushandlungen begleitet. Ebenso fließt in die Qualität ein, dass alle Beteiligten *hinter den getroffenen Entscheidungen stehen können*, die Beteiligten sich *gegenseitig unterstützen, Feedback geben und Anerkennung erfahren*.

Während beim Aufbau regionaler Selbststeuerung solche Regeln durchaus explizit ausgehandelt werden, gegebenenfalls mit Unterstützung moderierender Akteure des



Regionalmanagements, verselbständigen sich diese Regeln mit zunehmender Häufigkeit ihrer Verwendung zu einem Handlungsmuster. Auch ist neben der horizontalen Dimension die vertikale zu berücksichtigen. Über das Regionalmanagement, das als Scharnier zwischen strategischer und Umsetzungsebene fungiert, wird dieses regelgeleitete, normative Grundverständnis auf die Umsetzungsebene übertragen, so dass die große Anzahl der beteiligten Akteure auch hier eine belastbare Aushandlungskultur aufbauen und ausbreiten können. Analog aus der Organisationsforschung ist auch hier zu schließen, dass eine nachhaltige Regionalentwicklung durch Selbststeuerung regionaler Akteure erfolgreich etabliert werden kann, wenn die Akteure in ihren Aushandlungsprozessen Regeln der Fairness als Handlungsorientierung implementieren. Die Akteure binden sich selbst mit zunehmender Aushandlung an ihre Ergebnisse und fühlen sich verantwortlich für ihre Umsetzung. Der Gefahr eines einseitigen Machtgefälles wird durch regelgeleitetes Handeln dahingehend begegnet, dass ergebnisorientiertes Handeln konzentriert ist auf den komplementären Ressourceneinsatz, den die Akteure der unterschiedlichen Handlungslogiken einbringen.

#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass wirtschaftliche und politische Interessen in dem Punkt konvergieren, wo es um die Entwicklung, Gewinnung und Bindung der hochmobilen Humanressource geht. Die Humanressource erhält ihre Attraktivität durch das an sie gebundene Wissen und Know-how, das sie als Ressource in Netzwerken kreativ für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einsetzen kann. Unternehmen wie Regionen entwickeln hierbei komplementäre Strategien, die sich in einer auf Nachhaltigkeit und Nutzung der endogenen Potenziale ausgerichteten Regionalentwicklung in einem akteursorientierten Ressourcenmanagement zusammenführen lassen. Damit ist die Herausforderung verbunden, dass die beteiligten Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken in Aushandlungsprozessen zunächst die Fähigkeit zur regionalen Selbststeuerung erlangen, um kreativ und innovativ eine gemeinsame Handlungslogik auszuhandeln. Erfolgsbedingungen einer regionalen ressourcenorientierten Selbststeuerung sind der Aufbau einer Organisation, die eine langfristige Planung erlaubt, und die sachorientierte Aushandlung der unterschiedlichen, auch konkurrierenden Handlungslogiken und der als komplementär zu verstehenden einzusetzenden Ressourcen, die die Akteure aufgrund ihres organisationalen und institutionellen Hintergrunds repräsentieren, unter Beachtung von Regeln der Fairness. Mit der Etablierung und der Ausweitung der regionalen Selbststeuerung auf die Umsetzungsebene orientieren diese Erfolgsbedingungen zunehmend als unhinterfragbarer Hintergrund alltägliches Handeln.

Ein regionales Umfeld, in dem Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken kreativ innovative Verfahren zur Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit entwickeln, ist aus unternehmerischer Perspektive ein hoch attraktiver Standort. Denn hier sind zum einen belastbare Interaktionskulturen entstanden, die Kooperationen mit Dienstleistern, Institutionen und anderen Unternehmen für die eigene Innovationsfähigkeit

erlauben, zum anderen verfügen die Humanressourcen durch die Rückkopplung der Regionalentwicklung in die regionalen Organisationen und Institutionen über genau die Fähigkeit, selbststeuernd kreative Lösungen zu generieren. Es ist bereits zu Beginn kritisch angemerkt worden, dass Unternehmen durchaus Gefahr laufen diese Handlungslogiken und ihre Ergebnisse nicht verarbeiten zu können. Gleiches gilt auch für staatliche Institutionen und sonstige Organisationen, die ihre zentrale Steuerungsform bislang nicht ausreichend zugunsten dezentralisierter Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz aufgegeben haben. Eine Wiederbelebung der Organisationsentwicklung oder ihrer Prinzipien würde durchaus nicht überraschen.

Wenn es einer Region im Zuge dessen gelingt, die Kreisläufe von Aushandlung – Ergebnis – Umsetzung zu schließen, gewinnt sie nicht nur im internationalen Wettbewerb an Attraktivität, sondern sie steht für eine Kultur, die als kreativ charakterisiert werden kann, die Innovationen hervorzubringen vermag und in der ihre Akteure Zukunft gestalten.

In den vorangegangenen Ausführungen wurde eine ressourcenorientierte Selbststeuerung regionaler Akteure skizziert und der Idealfall mit seinen Erfolgsbedingungen dargestellt. Es wird sich daher nicht jeder Praktiker spontan in den Ausführungen wiederfinden. Hierfür gibt es zwei Ursachen: Erstens sind die in Deutschland vorfindbaren Formen der Selbststeuerung sehr unterschiedlich, sei es im Hinblick der beteiligten Akteure oder in der Art ihrer Institutionalisierung; zweitens ist Regionalentwicklung weit entfernt von der sachorientierten Einsicht, die Ressourcen der Region, die über die Akteure repräsentiert werden, als gleichwertige und komplementär einzusetzende zu verstehen. Ein Regionalmanagement ist in seiner Region täglich gefordert, entweder für sich selbst oder für regionale Partner Aushandlungsprozesse zu initiieren, zu führen oder moderierend zu begleiten und diese Einsicht nach und nach zu befördern. Das Regionalmanagement sieht sich jedoch oftmals mit Handlungslogiken konfrontiert, die einer instrumentellen Perspektive in zweifacher Hinsicht entsprechen: Zum einen benutzen einzelne regionale Akteure das Regionalmanagement und die Umsetzungsebene um sich zu positionieren; zum anderen warten Akteure darauf, dass auch sie in den Maßnahmen der Regionalentwicklung berücksichtigt oder gar beteiligt werden. Erstgenanntes entspricht einem einseitig-interventionalistischen Zugriff, der die Regionalentwicklung nachhaltig schädigt, indem die Akteure auf der Umsetzungsebene dem Regionalmanagement das Vertrauen entziehen, da es nicht interveniert und den Spielraum lässt, ein einseitiges Machtgefälle aufzubauen und zu realisieren. Zweitgenanntes impliziert, dass seitens des Regionalmanagements ein einseitiges Machtgefälle aufgebaut ist, dem die Definitionsmacht über die Regionalentwicklung obliegt. Mit dem skizzierten Ansatz der ressourcenorientierten Selbststeuerung ist die Region jedoch nichts, was außerhalb der in ihr lebenden und arbeitenden Akteure steht, sie wird täglich durch das Handeln aller ihrer Akteure (re-)produziert. Regionalmanagement heißt daher nicht nur die Befähigung von Akteuren, ihre Ressourcen als komplementäre in Aushandlungsprozessen und in der Erreichung von Zielen zu verstehen und einzusetzen, sondern auch ihre Befähigung, sich

selbst als Teil der Region zu verstehen und sich in die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der Region einzubringen. Ein erfolgreiches Regionalmanagement wird sich in Zukunft daran messen, ob es ihm gelingt, die regionalen konkurrierenden Handlungslogiken ergebnisorientiert zu harmonisieren bzw. in Aushandlungsprozessen zu begleiten und nach außen die Region als einen kollektiven Akteur im Wettbewerb mit anderen Regionen zu positionieren.

Eine nachhaltige Regionalentwicklung, die auf Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zielt, ist der Erfolg der Akteure, die sich wegen ihrer unterschiedlichen Handlungslogiken und den damit verbundenen Ressourcen einbringen. Für alle Beteiligten eröffnet die Plattform einer regionalen Selbststeuerung Potenziale, aus denen sie gemeinsam und für sich selbst Vorteile ziehen können. Wirtschaft und Politik verbindet grundlegend das Interesse an Humanressourcen, und sie halten dafür komplementäre Strategien bereit, die sie zum gegenseitigen Nutzen zusammenführen können und damit bereits Innovationen schaffen. Porter (2008) resümiert für Unternehmen, dass Wettbewerbsfähigkeit nicht die Steigerung operativer Exzellenz bedeute, die letztlich eine Serie von Wettrennen auf identischen Wegen sei, sondern ein strategisch verankerter Mix an Werten, die einen Unterschied herstellten. Obwohl dieser Artikel bereits 1996 erstmals publiziert wurde, büßt er heute nichts an Aktualität ein. Unternehmen erhalten in ihrer Zuwendung zu der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung mit der wachsenden Regionalentwicklung eine geeignete Plattform, auch kreativ innovative Strategien für sich zu formulieren und einen nachhaltigen Beitrag sowohl für sich als auch für die Region zu leisten.

Die Regionalentwicklung bietet für Praxis wie auch Wissenschaft ein vielfältiges und komplexes Themenfeld, dessen Besonderheit gerade in der aktuellen eigenen Entwicklung liegt. In dem Maße wie sich die Regionalentwicklung selbst konstituiert, konstituiert sich die Region. Das augenfälligste Merkmal sind die beständigen Aushandlungen zwischen Akteuren, für die Verfahren und Methoden zur Gewährleistung fairer Prozesse zu Verfügung stehen. Mit, durch, aber auch ohne die Regionalentwicklung werden Tendenzen deutlich, dass die Bedeutung von Verfahren zunimmt und imstande ist ein gesellschaftliches Bild zu prägen. Soziologen, insbesondere im Anspruch der integrierten Soziologie, haben hier eine hervorragende Ausgangssituation, Prozesse sozialen Wandels praktisch wie wissenschaftlich zu begleiten, zu reflektieren und mitzugestalten.

## Literatur

- Adam, B. et al. (2005): Metropolregionen als Forschungsgegenstand. Aktueller Stand, erste Ergebnisse und Perspektiven. In: Informationen zur Raumentwicklung (7): 417-430.
- Beckord, C. (2007): Förderung und Entwicklung von Clustern als Strategie der Wirtschaftsförderung in Sachsen. Dissertation, TU Chemnitz. [[archiv.tu-chemnitz.de/pub/2007/0022/index.html](http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2007/0022/index.html); 01.05.2008]
- Benz, A. (2001): Der moderne Staat – Grundlagen der politischen Analyse. München; Wien: Oldenbourg.

- Benz, A. (2004): Multilevel Governance – Governance in Mehrebenensystemen. In: Ders. (Hrsg.), Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag. 125-146.
- Benz, A. et al. (1999): Regionalisierung: Theorie, Praxis, Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich
- Berger, P./Luckmann, T. (1998): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a. M.: S. Fischer
- Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gütersloh.
- Blumer, H. (1980): Der methodologische Standpunkt des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1. Opladen: Westdeutscher Verlag. 80-146.
- Brockner, J. (1990): Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-Worker Layoff. In: Journal of Social Issues 46 (1): 95-106.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Taunus: Athenaeum-Verlag.
- Deutsch, M. (1982): Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In: Grunwald, W./Lilge, H. (Hrsg.), Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern u.a.: Haupt. 15-49.
- Diller, C. (2004): Regional Governance im „Schatten der Hierarchie“. In: Raumforschung und Raumordnung (4-5): 270-279.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Europäische Kommission (2002): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. Brüssel.
- Folger, R./Konovsky, M. (1989): Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. In: Academy of Management Journal 32: 115-130.
- Frey, R. (2003): Regional Governance zur Selbststeuerung territorialer Subsysteme. In: Information zur Raumentwicklung (8/9): 451-462.
- Fürst, D. (1996): Region in der Regionalpolitik – eine wirtschaftspolitische Sicht. In: Brunn, G. (Hrsg.), Region und Regionsbildung in Europa: Konzeption der Forschung und empirische Befunde. Baden-Baden: Nomos. 69-83.
- Fürst, D. (2001): Stadt und Region – Schwierigkeiten, die regionale Selbststeuerung nachhaltig zu machen. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 40: 84-96.
- Fürst, D. (2003): Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung (8/9): 441-450.
- Fürst, D. (2004): Auf dem Weg in die regionale Bildungslandschaft. Vortrag für die Fachtagung des Projekts *Selbständige Schule*. Bonn, 23.01.2004.
- Giddens, A. (1997a): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/Main u.a.: Campus.
- Greenberg, J. (1990): Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. In: Journal of Applied Psychology 75 (5): 561-68.
- Greenberg, J. (1993): The Intellectual Adolescence of Organizational Justice: You've Come a Long Way, Maybe. In: Social Justice Research 6 (1): 135-8.
- Hahne, U./Glatthaar, U. (2007): Nachhaltige Strategien für den Standort Deutschland? In: Raumplanung, 132: 113-118.
- Herrschel, T./Newman, P. (2003): Die Governance europäischer Stadtregionen. In: Informationen zur Raumentwicklung (8/9): 441-450.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin: edition sigma.

- ISI, NIW, IfW und DIW (2000), Regionale Verteilung von Innovations- und Technologiepotentia-  
len in Deutschland und Europa. Endbericht an das BMBF, Karlsruhe.
- Joas, H. (1988): Symbolischer Interaktionismus. Von der Philosophie des Pragmatismus zu einer  
soziologischen Forschungstradition. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsycho-  
logie 40: 417-446.
- Jöns, I. (1995): Managementstrategien und Organisationswandel. Die Integration neuer Philoso-  
phien in Unternehmen. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen  
Produktion. München: C.H Beck.
- Klein, R./Bierhoff, H. (1988): Ungerechtigkeit: Eine neue Reaktionstypologie. In: Schönplflug, W.  
(Hrsg.): Bericht über den 36. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Berlin  
1988. Göttingen: 92ff.
- Knieling, J. (2003): Kooperative Raumplanung und Regional Governance: Praxisbeispiele, Theo-  
riebezüge und Perspektiven. In: Informationen zur Raumentwicklung (8/9): 463- 478.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrie-  
ben. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck.  
Berlin: edition sigma. 114-129.
- Küpper, U./Röllinghoff, S. (2005): Clustermanagement – Anforderungen an Städte und regionale  
Netzwerke. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwirtschaft (1): 60-93.
- Leventhal, G. et al. (1980): Es geht nicht nur um Fairneß – Eine Theorie der Verteilungspräferen-  
zen. In: Mikula, G. (Hrsg.): Gerechtigkeit und soziale Interaktion. Bern: Huber. 185ff.
- Martin, R./Sunley, P. (2003): Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? In:  
Journal of Economic Geography (1): 5-35.
- Mayntz, R. (1997): Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. In: Mayntz, R.  
(Hrsg.): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Frankfurt a. M.: Campus. 186-208.
- Mayntz, R. (2004): Governance im modernen Staat. In: Benz, A. (Hrsg. ): Governance – Regieren  
in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag. 65-76.
- Meyer-Stamer, J. (2000): Clusterförderung als Element lokaler und regionaler Standortpolitik: Op-  
tionen, Hindernisse und Grenzen – Perspektiven für NRW. Projekt Meso-NRW. Duisburg.  
[www.meyer-stamer.de/2000/Clusterfoerderung.pdf.; 01.05.2008]
- Nischwitz, G. et al. (2002): Local and Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung. In:  
Schriftenreihe des IÖW (161). Berlin.
- Ortmann, G. et al. (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation. Wiesbaden: Opladen.
- Porter, M. (1998): Clusters and the new economics of competition. In: Harvard Business Review  
(4): 77-90.
- Porter, M. (1999): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. In: Harvard Busi-  
ness Manager (3): 51-63.
- Porter, M. (2008): Was ist Strategie? In: Harvard Business Manager (2): 104-123.
- Probst, G. (1995): Organisation. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Schamp, E. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive.  
Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Scharpf, F. (1991): Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. In:  
Politische Vierteljahresschrift 31: 621-634.
- Scharpf, F. (2000): Interaktionsformen: Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung.  
Opladen: Leske + Budrich.

- Sheppard, B./Lewicki, R. (1997): Toward General Principles of Managerial Fairness. In: *Social Justice Research* (1): 161-176.
- Sinning, H. (2005): Strategien zum Ausbau der Selbstorganisation der ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena-Megatrend Urban and Regional Governance. Wissenschaftlicher Fachbeitrag im Rahmen des Regionalen Entwicklungskonzepts „ImPuls-Region Erfurt-Weimar-Jena“.
- Sölvell, Ö. et al. (2003): *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm. [[www.cluster-research.org/greenbook.htm](http://www.cluster-research.org/greenbook.htm); 01.05.2008].
- Stach, T. (2006): Viel Geld, wenig Wirkung. In: *KommunikationsManager* (4): 46-48.
- Steiner, M. (2003): Warum Cluster? Motive, Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen von Netzwerkbildung. In: Scherer, R./Bieger, Th. (Hrsg.): *Clustering – das Zauberwort der Wirtschaftsförderung*. Bern; Stuttgart; Wien: 27-40.
- Thibaut, J./Walker, L. (1975): *Procedural Justice. A Psychology Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weitbrecht, H./Wegener, B. et al. (2001): Veränderungs- und Verteilungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen. DFG-Schlussbericht. Berlin; Heidelberg: Institut für Soziologie der Universität Heidelberg; Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Willke, H. (1987): Entzauberung des Staates. Grundlinien einer systemtheoretischen Argumentation. In: Ellwein, T. et al. (Hrsg.), *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*, Bd. 1. Baden-Baden: Nomos. 285-305.



### III. Wirtschaft und Ethik





## Management und Moral

*Markus Pohlmann*

Von den gesellschaftlichen Eliten wird Moral und Anstand erwartet und ihr Fehlverhalten entsprechend skandalisiert. So versichert sich eine Gesellschaft ihrer Werte, indem sie die Unmoral Einzelner an den medialen Pranger stellt. Und natürlich sind jene hinter dem Pranger auf der moralisch guten Seite. Die Skandalisierung setzt keine moralischen Helden voraus, sondern erst die eigenen Verfehlungen geben ihr die erforderliche Schärfe. Der Splitter im eigenen Auge dient als Vergrößerungsglas (Adorno). Die Semantik der Moral bekommt so etwas Konkretes, Handhabbares. Eine Bewertung nach gut und schlecht fällt leicht und schafft Ankerpunkte in einer abstrakten Welt, die sich sonst einfachen moralischen Bewertungen entzieht. Sie ermöglicht einfache Personalisierungen in der Frage, wer mit Achtung oder Missachtung gestraft wird. Sie fallen umso leichter, und die Entrüstung umso größer aus, je höher die gesellschaftliche Positionierung der Personen ist.

Dahinter steckt nicht nur ein Moral-, sondern auch ein Eliteverständnis, das neue Blüten treibt. Den Personen auf Elitepositionen wird nicht nur „Exzellenz“ zugeschrieben, sondern diese werden auch in Fragen von Moral und Anstand besonders beansprucht.<sup>1</sup> Darin gefallen sich nicht nur die Prediger, sondern auch die Kritiker der Eliten. Gerade jene, die den fehlenden Anstand, die fehlende Moral oder die fehlende Exzellenz der Top-Manager anprangern, setzen implizit voraus, dass auf diesen Positionen mit Exzellenz und Moral zu rechnen sei.<sup>2</sup> Dies unterscheidet den heutigen Diskurs von jenem der 70er Jahre. Sie reproduzieren damit ein substanzielles Eliteverständnis,<sup>3</sup> das gesellschaftlich wieder opportun geworden ist. Auch die Moral der

---

<sup>1</sup> So sagte z.B. Gerhard Fels anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 zum Thema ‚Manager zwischen Macht und Moral‘: „Aber man muss von Managern mehr erwarten. Sie stehen in der Verantwortung für ungeheure Summen und Tausende von Arbeitsplätzen. Umso wichtiger ist daher auch, dass man die Spreu vom Weizen trennt, zweifelhafte Persönlichkeiten ihrer Aufgaben entbindet und vor allem eine effiziente Kontrolle in den Unternehmen einführt. Dies kann nicht nur eine rechtliche Kontrolle der Aufsichtsgremien, sondern muss auch eine soziale Kontrolle innerhalb der Führungsetage sein“ (Fels 2004).

<sup>2</sup> Die enttäuschte Rede von den „Nieten in Nadelstreifen“ (Ogger 1992) ist ebenso ein gutes Beispiel für ein substanzielles Eliteverständnis wie die Diskussion um den ehemaligen Post-Chef Zumwinkel und seine steuerhinterziehenden Kollegen.

<sup>3</sup> Zu den Elementen eines solchen substanziellen Eliteverständnisses gehört die Zuschreibung einer auf den Eigenschaften und Kompetenzen von Personen beruhenden Form von (ggf. auch moralischer) Überlegenheit und die Annahme, dass diese (durch Karriere- und Marktmechanismen) zum Aufstieg in die Gruppe gesellschaftlichen Führungspersonals führt. Es findet nicht nur in der Managementlehre und in Teilen der Wirtschaftswissenschaften sein Zuhause, sondern auch in jenen gesellschafts- und wirtschaftskritischen Diskussionen, die den fehlenden Anstand, die fehlende Moral oder die fehlende Exzellenz der Top-Manager anprangern.

Unternehmen wird neu herausgefordert. Diese sollen nach gängigen gesellschaftlichen Moralstandards wirtschaften und werden in ihrer Moral hinterfragt und bewertet. Korruption, Kinderarbeit, Lohndumping in Entwicklungsländern, Überwachung von Angestellten, Schaffung faktischer Abhängigkeitsverhältnisse – all dies erscheint nun auf der Agenda öffentlicher Skandalisierungen von Unternehmenspolitiken, so dass sich die Frage der Moral von Managern und Unternehmen neu stellt. Ich möchte im Folgenden zeigen, was eine auf Max Weber und Niklas Luhmann zurückgeführte soziologische Argumentation zu diesem Diskurs beitragen kann. Die folgenden Ausführungen sollen helfen, den Zusammenhang von Management und Moral soziologisch – und nicht moralisch – zu bestimmen. Dazu stelle ich erst ein soziologisches Verständnis von Moral und Ethik vor und diskutiere auf dessen Basis, wie sich Wirtschaften und Moralisieren unterscheiden lassen (1.). Daran anschließend wird die Handlungsebene verlassen und die Moral der Organisation (2.) ebenso wie die Organisation der Moral (3.) analysiert. Wie es Manager mit der Moral halten (4.) und ob ein Management von Moral und Ethik in Organisationen möglich ist (5.) wird daran anschließend untersucht.

## 1. Moral und wirtschaftliches Handeln

In einer sozialwissenschaftlichen Analyse kann es nicht darum gehen, die beobachtete, artikuliert oder praktizierte Moral wiederum einer anderen, gar im Selbstverständnis höheren Moral zu unterwerfen, sondern darum, die gesellschaftlichen Voraussetzungen, Praktiken und Folgen in der Handhabung einer moralischen Unterscheidung nach gut und schlecht zu untersuchen. Eine soziologische Analyse der Moral ist deswegen in wissenschaftlicher Hinsicht amoralisch. Sie beobachtet die Kommunikation von Achtung oder Missachtung und analysiert ihre Geltungsgründe, ohne diese selbst moralisch zu werten. Natürlich hat sie einen Bezug zu gesellschaftlichen Wertungen, aber sie muss – hierin folge ich Weber – diesen herstellen, ohne das wissenschaftliche Verfahren zu kontaminieren, oder zumindest über die selbst an den Tag gelegte Moral Rechenschaft ablegen (vgl. WL).

Sozialwissenschaftlich scheint deren „Objektivität“ nicht durch einen absoluten Wahrheitsanspruch, durch eine höhere Moral begründbar, sondern eine Frage der kulturellen Geltung zu sein.<sup>4</sup> Ob eine unter Menschen verbreitete Geltungsvorstellung

---

Dieses Verständnis erweist sich gegenüber Erwartungsenttäuschungen als immun. Es war dann eben der falsche Mann am falschen Platz.

<sup>4</sup> Schon so einfache Fragen aber wie: Inwieweit soll ein Zweck die unvermeidlichen Mittel heiligen? Inwieweit sollen die nicht gewollten Nebenerfolge in Kauf genommen werden? Wie sind Konflikte zwischen mehreren in concreto kollidierenden, gewollten oder gesollten Zwecken zu schlichten? sind ganz und gar Sache der Wahl oder des Kompromisses. Es gibt keinerlei (rationales oder empirisches) wissenschaftliches Verfahren irgendwelcher Art, welches hier eine Entscheidung geben könnte. Am allerwenigsten kann diese Wahl unsere streng empirische Wissenschaft dem Einzelnen zu ersparen sich anmaßen, und sie sollte daher auch nicht den Anschein erwecken, es zu können (WL: 508)

als dem Bereich der »Ethik« zugehörig anzusehen ist oder nicht, kann für die empirische Soziologie nicht anders als „nach demjenigen Begriff des »Ethischen« entschieden werden, der in dem in Frage stehenden Menschenkreis tatsächlich galt oder gilt“ (WuG: 18 f).

Vor diesem Hintergrund werde ich Moral als eine spezifische Form von Sinnzuschnitten und Sinnzuweisungen begreifen, die mit der Leitunterscheidung von gut und böse operieren und zu zeigen versuchen, dass diese in unterschiedlichen Handlungs- und Kommunikationskontexten ganz unterschiedliche Behandlungen erfahren. Dies gilt auch für die in verschiedenen gesellschaftlichen Wertsphären vorherrschenden Ethiken. Sie sind für mich im Anschluss an Luhmann dadurch definiert, dass sie sich mit den Prinzipien moralischer Bewertung als eine Art „Reflexionstheorie“ der Moral beschäftigen (Luhmann 1989/90: 37). Die Ethiken sind dabei aber selbst dem Moralcode unterworfen. Wirtschaftsethik heißt in diesem Sinne für Ethiker, Ökonomie und Fragen der Gerechtigkeit, der Lebenswelt, die sich in Werten ausdrückt, zusammenzubringen (Weitbrecht 2007). Denn jede Ethik ist im gesellschaftlichen Diskurs darauf verwiesen, etwas Gutes und nichts Schlechtes zu wollen, will sie als solche verstanden werden (Luhmann 1989/90: 37). Auch eine so verstandene Ethik ist Gegenstand der folgenden Analysen, nicht ihre Voraussetzung.

Alles Handeln, auch das Wirtschaften, wird moralischen Bewertungen ausgesetzt. Tatsächlich sind, und hier ist Weitbrecht recht zu geben, moralische Überlegungen in allen Handlungssphären zu finden (Weitbrecht 2007). Ob jemand zu viel Geld verlangt oder ein anderer zu wenig zahlt, kann als moralisch gut oder schlecht bewertet werden. Auf der Ebene des sozialen Handelns sind moralische Deutungen kein knappes Gut, sondern ständig präsent – ob man dies will oder nicht. Bewertungen als gut oder schlecht durchziehen das kommunikative Geflecht von Interaktionen. Das wirtschaftliche Handeln bildet dabei keine Ausnahme. In diesem Sinne ist wirtschaftliches Handeln der Moral jederzeit zugänglich, und die Moral selbst kann zur Bedingung von Zahlungen gemacht oder als Zahlungsmoral eingefordert werden. Dennoch haben wir es mit verschiedenen Sinnzuschnitten von Handlungen zu tun, denn Wirtschaften bedeutet eben nicht: moralisieren. So schreibt Weber: „»Wirtschaftlich orientiert« soll ein Handeln insoweit heißen, als es seinem gemeinten Sinne nach an der Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen orientiert ist. »Wirtschaften« soll eine friedliche Ausübung von Verfügungsgewalt heißen, welche primär, »rationales Wirtschaften« eine solche, welche zweckrational, also planvoll, wirtschaftlich orientiert ist“ (WuG: 31). Für Weber ist klar: Wirtschaftliche Handlungen sind in ihrem gemeinten Sinn besonders. Dieser konstituiert die Einheit der betreffenden Vorgänge und lässt sie für Dritte verständlich werden (ebd.). Wenn ich Geld für Postkarten ausbe, kann dieselbe Handlung dem gemeinten Sinne nach moralisch verstanden werden – ich unterstütze die Aktion Mensch, ohne dass mich ein Begehrt nach Nutzleistungen leitet – oder eben wirtschaftlich, wenn ich Fürsorge für einen Begehrt treffe: Ich möchte die Postkarte schreiben und verschicken. Nach Weber – und Luhmann radikalisiert diese Perspektive – entscheidet sich also am Handlungssinn, ob wir wirt-

schaftlich oder moralisch handeln oder ob eine Handlung als wirtschaftliche oder moralische verstanden werden kann.

Das bedeutet, nicht alles was Unternehmen oder ihre Manager tun, lässt sich als wirtschaftliches Handeln verstehen, nur weil wir Organisation und Akteur einer umgangssprachlich verstandenen „Wirtschaftssphäre“ zuordnen. Vielmehr konstituiert sich in dem hier präferierten soziologischen Verständnis die Wirtschaftssphäre durch Handlungen, deren Sinnstruktur sich durch die Fürsorge nach einem Begehrt für Nutzleistungen erschließt und nicht durch die Kommunikation von Achtung oder Missachtung. Natürlich können Manager und Unternehmen Moral praktizieren anstatt zu wirtschaften, sowie der Moralist auch Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen treffen muss, um zu überleben – also wirtschaften muss und nicht moralisieren. Denn die Kommunikation von Missachtung oder Achtung ernährt den Mann oder die Frau nicht, es sei denn, sie wird wirtschaftlich als Geschäft mit Zahlungen betrieben. Damit sind die anderen Akteure auf Verstehen, auf die auf Nicht-Wissen basierende Rekonstruktion von Sinn verwiesen, wollen sie beurteilen, ob und wann ein Prediger von Moral wirtschaftet oder ob und wann ein ansonsten wirtschaftender Manager moralisch handelt.

Da Handlungen von den möglichen Sinnzuweisungen immer überdeterminiert sind, also der Akteur selbst und alle anderen Akteure eine Vielfalt von Sinnzuweisungen verfügbar halten – ohne die „wahren“ Beweggründe kennen zu können –, erleichtern Handlungskontexte (Interaktionsformen, Organisationen und Institutionen) diese Sinnzuweisungen. Organisationen und Institutionen halten in diesem Sinne spezialisierte Sinnzuschnitte parat und als Regelerwartung aufrecht.

## 2. Die Moral der Organisation

In Organisationen sorgen Regeln, Stellen, Karrieren etc. sowie die Partialinklusion der Mitglieder für die Verankerung instrumenteller Sinnzuschnitte. Außerhalb der Organisation kann man sein, wer und wie man will, solange es nicht die Reputation der Organisation gefährdet.<sup>5</sup> Organisationen aller Art sind dabei *zweckorientierte* Gebilde – auch die Caritas oder die katholische Kirche – die ihre Entscheidungen als zweckorientierte ausweisen und sich damit zur eigenen Bestandssicherung gesellschaftlich legitimieren. Das bedeutet jedoch nicht, dass tatsächlich alle Kommunikation organisationalen Zwecken dient, sondern nur, dass sich diese als zweckorientierte Entscheidung ausweisen können müssen, um als organisationale verstanden zu

---

<sup>5</sup> Dies setzt die Mitglieder frei für ein Leben fern der Organisation und die Organisation frei von den menschlichen Belangen ihrer Mitglieder. Auch die mögliche Trennung von Mitgliedschaftsmotiv und Organisationszweck schafft nach Luhmann für beide Seiten Freiräume, die in einem instrumentellen Verhältnis zueinander begründet liegen. Die Organisation hat die Freiheit, ihre Zwecke zu ändern und daran orientiert über das Personal zu verfügen, während das Personal die Freiheit hat, sich an der Bezahlung zu orientieren und seine Mitgliedschaft nicht an die Identifikation mit den Zwecken der Organisation zu knüpfen.

werden. In der Alltagswelt der Organisationen sind daher moralische Handlungen ebenso möglich wie wirtschaftliche, denn dort wird wie in allen sozialen Gebilden nicht nur gewirtschaftet, sondern auch moralisiert, Macht ausgeübt, Recht angewandt, Liebe praktiziert und vieles mehr. Aber dennoch sind Organisationen darauf verwiesen, zweckorientierte Regelerwartungen zu produzieren und zu reproduzieren sowie instrumentelle Sinnzuschnitte zu prämiieren, um ihre gesellschaftliche Legitimität aufrechterhalten zu können.

In dieser Perspektive sind Organisationen also Kommunikations- und Handlungszusammenhänge, die sich nach Maßgabe ihrer potentiellen Instrumentalität und ausgewiesenen Zweckhaftigkeit organisieren. Sie sind in diesem Sinne nicht nur *dehumanisiert*, sondern auch *demoralisiert*. Das gilt für die Kirche ebenso (wie viele christlich eingestellte Angestellte erfahren müssen) wie für die Caritas, für die Gewerkschaften und die Universitäten. Auch ein Professor wird nicht für seine moralisch guten Taten und Reden bezahlt, sondern für seine mögliche und ggf. auch tatsächliche Leistung in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre im Sinne der Universität. Würde er das Geld der Universität an Notleidende verschenken oder die Leistungsnachweise nach Bedürftigkeit vergeben, wäre er schnell aus den Diensten der Universität entlassen. Außerhalb formal festgelegter, ethisch begründeter Prinzipien des Handelns in Universitäten ist die Moral des Professors und seine Ethik sein Privatvergnügen. Der Professor kann heute als politischer Bürger im Rahmen des Grundgesetzes jedwede, auch mit moralischer Missachtung gestrafte Meinung vertreten und diese im Rahmen der Definition seines Dienstverhältnisses auch lehren. In der *Demoralisierung* und *partiellen A-Moral* der Organisation liegen also Effizienzchance der Organisation sowie die Freiheitschance der Person gleichermaßen begründet.

Unternehmen pflegen vor diesem Hintergrund einen auf den wirtschaftlichen Erwerb ausgerichteten Sinnzuschnitt, der sich an eine als rational ausgewiesene Betriebsform knüpft. Das leitende Handeln, wie es in seinen Entscheidungen gefasst wird, ist in seiner als rational dargestellten Form immer noch am Wirtschaften mittels freier Arbeit, rationaler Kapitalrechnung, bürokratischer Organisation und friedlichem Tausch orientiert (WuG 62 ff). Ihrem Sinn nach sind die Erwerbsbetriebe instrumentell an einem Begehren für Nutzleistungen orientiert, im Falle kapitalistischer Betriebe am Wirtschaften nach Maßgabe der Profitabilität oder Renditesicherung. Die für sie handelnden Akteure werden also der Regelerwartung ausgesetzt, sich am wirtschaftlichen Zweck der Organisation zu orientieren, und darin als Personal beansprucht. Eine nachhaltige Enttäuschung dieser Erwartungen wird mit entsprechenden Risiken für die Karriere, das Einkommen oder der Mitgliedschaft selbst verbunden. Auch Manager sind von diesen Erwartungen nicht frei, sondern als höchstes Personal sogar gehalten, diese in besonderem Maße zu vertreten. Ein Manager, der, anstatt den Aktionären des Unternehmens eine Dividende zu zahlen, das Geld an Arme und Notleidende gibt, wird seiner Aufgaben bald ledig sein. Das bedeutet nicht, dass Manager keine moralischen Orientierungen pflegen, sondern nur, dass sie, wenn sie Entschei-

dungen allein nach Maßgabe gesellschaftlicher Achtung oder Missachtung treffen, nicht wirtschaften. Sie bewegen sich dann außerhalb der Zweckorientierung der Unternehmen, es sei denn, ihre Moral wird zum Bestandteil der Fürsorge für einen Begehren nach Nutzleistungen.

Als kapitalistische Organisationen sind Unternehmen am Erreichen von Renditezielen orientiert. Die Sicherstellung der Profitabilität einer Organisation ist jedoch ein gering instruktiver Zweck. Da Unternehmen sich strukturell an Märkte koppeln, bleibt die Frage des Verwertungserfolgs offen, d.h. einer im Vorhinein unbestimmten Relation von Angebot und Nachfrage überlassen. Das gilt sowohl für die Ressourcen als auch für die Produkte und Leistungen. Vor diesem Hintergrund struktureller Unbestimmtheit stellen Strategien für diese Berechenbarkeit her, transformieren also Unsicherheiten in Wahrscheinlichkeiten. Diese Strategien können sich auch auf Moral beziehen. So kann sich ein Unternehmen entscheiden, Felder gesellschaftlicher Missachtung konsequent zu meiden, also in einem „Code of Conduct“ zu bestimmen, dass Geschäfte auch in Ländern mit hoher Korruption nur ohne Korruption oder gar nicht gemacht werden. Oder es kann festlegen, sich nur in Geschäftsbereichen zu bewegen, die nach Maßgabe von Ethikkommissionen oder Stiftungen ethisch unbedenklich sind, so dass es nicht Gefahr läuft, in ethisch zweifelhafte Geschäfte zu geraten. Auch wird in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in der Vertrags-, Transaktionskosten- und der Spieltheorie, darauf hingewiesen, dass es insbesondere bei wiederholtem Tausch und unvollständigen Verträgen sehr gewinnbringend sein kann, eine Ethik der Kooperation zur Geltung zu bringen (vgl. Weitbrecht 2007). Fairness zahlt sich in solchen Fällen aus (vgl. auch Weitbrecht 1999, Weitbrecht/Mehrwald 2001, Weitbrecht et al. 2002). Dennoch bleibt auch eine solche, gesellschaftlich willkommene und weit vorangetriebene Form moralischer Orientierung von Unternehmen eine Strategie, die sich instrumentell an einem Begehren von Nutzleistungen orientiert. Natürlich können wir als Bürger begrüßen, dass Unternehmen ggf. anfangen, moralisch zu wirtschaften, aber auch dies ist eine Form des Wirtschaftens und nicht des moralischen Handelns.

### **3. Die Organisation der Moral**

Auf der anderen Seite spielen auf Moral spezialisierte Organisationen in modernen Gesellschaften eine immer größere Rolle. Sie sind instrumentell auf die Realisierung spezifischer Ethiken oder Moralstandards ausgerichtet und entlasten auf diese Weise jeden Einzelnen von an die Person gerichteten, moralischen Ansprüchen. Der moderne Mensch hat sich viele moralisch schlagkräftige Organisationen geschaffen, die ihn im Alltag von allzu großem Handlungsdruck befreien. Es gibt Amnesty International, Greenpeace, Ethikkommissionen, das Bundesverfassungsgericht, die Rechtsprechung, die UNO, die WHO etc. – kurzum: für jeden moralischen Standard eine schlagkräftige Organisation, die man unterstützen kann (aber nicht muss, um es sich in der moralischen Verantwortungsdelegation behaglich einrichten zu können). Diese Organisationen scheinen – trotz aller Lücken – die variablen Standards der Moral we-

sentlich besser hüten zu können als jeder Einzelne für sich. Denn die Moral selbst praktizierend in die Hand zu nehmen, birgt Risiken. Was könnte man nicht übersehen, in welche Widersprüche könnte man sich nicht handelnd verstricken, gegen welche zivilisatorische Normen (z.B. das staatliche Gewaltmonopol) nicht handelnd verstoßen? Hinzu kommt die Pluralisierung der Moral. Wer je einen Diskurs über Gentechnologie geführt hat, kennt die verschiedenen, sich widersprechenden und nur schwer zu gewichtenden Moralstandards, die dabei ins Spiel kommen. Sobald die moralischen Standards in einer Gesellschaft nicht mehr selbstverständlich sind und in den Strudel der Argumentation gezerrt werden, müssen Einzelne sich erst darüber verständigen, welche Moralstandards sie anlegen wollen und können. Während dies im Kleinen, im Alltag der Kommunikation von Achtung und Missachtung kein Problem darstellt, überlässt man dies im Großen, wenn eine Verständigung über Ethik ins Spiel kommt, gerne einer darauf spezialisierten Organisation. Diese sind die modernen „Heroen“ in der gesellschaftlichen Durchsetzung von Ethik und Moral, seltener die Individuen selbst.

Darauf müssen dann auch Organisationen reagieren, die sich auf Sinnzuschnitte des Wirtschaftens spezialisiert haben. Denn sie haben es nicht mehr nur mit Moralisten und deren Bewegungen zu tun (die ebenfalls massiv Einfluss nehmen können), sondern mit Organisationen. Diese achten nun systematisch und dauerhaft darauf, dass beim Wirtschaften die von ihnen festgelegten Moralstandards nicht verletzt werden, wie z.B. Prinzipien des Umweltschutzes oder die Einhaltung der Menschenrechte. Damit wird eine bestimmte Art der Externalisierung von Kosten durch die Wirtschaft riskanter als früher. Ein publikumswirksames Schlauchboot, ein paar festgekettete Aktivist:innen, eine gefährdete Fledermausart reichen aus, um die Nachfrage nachhaltig zu mindern. Und dies nicht nur, weil die Medien eine entsprechende Dramaturgie dazu liefern, sondern gerade auch, weil es sich das Publikum in der Delegation der Moral so bequem einrichten konnte. Man muss nicht selbst im Schlauchboot sitzen und sich der Gefahr für Leib und Leben aussetzen, sondern kann sanktions- und risikolos durch Spenden seine gesellschaftliche Achtung oder Missachtung dokumentieren. Der Einzug nicht religiös gebundener, gleichwohl aber auf Moral spezialisierter, international operierender Organisationen ist zwar noch gesellschaftlich neu, gleichwohl aber in Quantität und gesellschaftlichen Effekten bereits massiv. Denn der Vorteil der Organisierung von Moral liegt darin, dass Organisationen wie Greenpeace oder Amnesty International nicht vorrangig wertrational operieren (also nach Weber nicht rein im Dienste der Überzeugung, ohne Rücksicht auf die vorauszusehenden Folgen), sondern als Organisationen auf zweckrationale Sinnzuschnitte spezialisiert sind, die sie an der Etablierung von Wertstandards ausrichten.



#### 4. Manager und Moral

Die ethischen Maxime der Unternehmer und Manager sind angesichts von Spitzengehältern und Korruptionsaffären, von „Merger Mania“ und Massenentlassungen, von gerichtsnotorischen „Golden Handshakes“ und goldenen Fallschirmen besonders ins Rampenlicht geraten. Dabei gibt es aber, bezogen auf Manager als Individuen, keinen erkennbaren Grund, von einer anderen Moral, von a-moralischem Handeln oder einer höheren Unmoral der Manager zu sprechen. Für eine mit der Positionshöhe sinkende Moral gibt es keine empirischen Indizien. Wer dies annimmt, tappt eher in die Fallen und Selbstmissverständnisse des derzeit modischen, substanziellen Elitediskurses. Vielmehr kann man anhand der Auswertung der Autobiographien von Top-Managern und Unternehmern feststellen, dass moralische Integrität selbst und die moralische Qualität des Wirtschaftens wichtige Bezugspunkte in der Selbstdarstellung der Top-Manager sind (vgl. dazu auch Pohlmann 2008: 241).

Diese symbolisch-expressiven Muster kristallisieren sich in einem souverän geäußerten Anspruch auf eine weltweite Wirkung der Unternehmen, gerade auch im Sinne einer Wohltätigkeit des unternehmerischen Tuns und einer sich daraufhin einstellenden Wohlständigkeit der Gesellschaft. Bei Henkel<sup>6</sup> stehen dafür Modernität, Globalität und Menschheitsfortschritt, bei Hahn<sup>7</sup> werden Industriegeschichtsschreibung und das Wohl der Menschheit angeführt und bei Piëch<sup>8</sup> muss zum einen, etwas bescheidener, die Überwindung der „Eurosklrose“, zum anderen aber, ganz unbescheiden, die Wiederherstellung der „richtigen Ordnung“ in Gesellschaft und Politik dafür Pate stehen. So beginnt Hahn, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von VW, seine Autobiographie mit den Worten: „Volkswagen wirkt weltweit: Zum Wohl von Hunderttausenden von Menschen und Familien, zum Wohle unserer deutschen VW-Standorte in Niedersachsen, Bayern, Württemberg und Sachsen, aber auch zum Wohl von fernen Ländern und Regionen. Der Konzern war nicht nur Lokomotive für die deutsche Wirtschaft, sondern auch Kraftquelle für die Volkswirtschaften vieler Staaten.“

<sup>6</sup> *Hans-Olaf Henkel*, Jahrgang 1940, war ab 1962 bei IBM beschäftigt, ab 1987 als Geschäftsführer von IBM Deutschland, 1989 zusätzlich Vice-President der IBM Corporation, ab 1993 als Chef von IBM Europa. Henkels Managementtätigkeit bei IBM endete 1994. Von 1995 bis Ende 2000 war er Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). Henkels Autobiographie „Die Macht der Freiheit“ wurde im Jahr 2000 veröffentlicht.

<sup>7</sup> *Carl H. Hahn*, Jahrgang 1926, Sohn des Mitbegründers der Auto-Union, kam 1954 zunächst als Assistent des Generaldirektors Heinz Nordhoff zum Wolfsburger Volkswagenwerk. Er leitete VW Amerika von 1959 bis 1964, bevor er in den Volkswagen-Vorstand berufen wurde. Nach dem Vorstandsvorsitz bei Continental von 1972 bis 1981 war er, wiederum bei Volkswagen, bis 1993 als Vorstandsvorsitzender und im Anschluss bis 1997 im Aufsichtsrat tätig. Seine Autobiographie „Meine Jahre mit Volkswagen“ wurde 2005 verlegt.

<sup>8</sup> Die Karrierestationen seines Nachfolgers im Amt des Vorstandsvorsitzenden, *Ferdinand Piëch*, Jahrgang 1937, einem Enkel von Ferdinand Porsche, verliefen über die Porsche KG, zuletzt als technischer Geschäftsführer, und die Audi AG, dort ab 1988 als Vorstandsvorsitzender. Von 1993 bis 2002 war Piëch Konzernchef von VW, danach Aufsichtsratsvorsitzender. Seine „Auto.Biographie“ erschien 2002.

(Hahn 2005: 9). Diese demonstrative Gemeinwohlorientierung reicht zwar in ihrem „Liberalismus“ kaum an argumentative Positionierungen der wirtschaftsliberalen Traditionen (wie etwa von Adam Smith, Montesquieu u.a.) heran. Während diese die Verfolgung des Eigennutzes durch die Unternehmer und Unternehmen voranstellen – ein Eigennutz, der sich erst durch die unsichtbare Hand des Marktes in Gemeinwohl übersetzt –, scheint hier die Uneigennützigkeit der Unternehmen die demonstrativ vorangestellte Denkprämisse zu sein. Aber dennoch bleibt die Ernsthaftigkeit, mit der dieser Wahrheitsanspruch vertreten wird, in den Texten auffällig. Hier wird – symbolisch-expressiv wie normativ überformt – eine Argumentationsposition in Form eines Glaubensbekenntnisses bezogen, die sich in unterschiedlicher Weise auf biographische und generationale Kontexte der Rolle der Vätergeneration, aber auch (bei Hahn, Piëch und Henkel) auf die Zeitkritik an den Unternehmen und ihre Anfeindungen in den 60er und 70er Jahren rückbeziehen lässt.

Zugleich lässt sich derzeit beobachten, dass mit dem Greifen stärker finanzmarkt-orientierter unternehmerischer Logiken auch eine Gegenbewegung im Management selbst eingesetzt hat, eine Art privater Kompensation der ökonomischen Rationalität, die sie als Personal zu vertreten verpflichtet sind. Finanzmarktorientierter Kapitalismus und private „Charity“ scheinen nach neueren Untersuchungen zwei Seiten der Medaille zu sein – ein Weg, den Manager und Unternehmer als Personen gehen. Diese weisen darauf hin, dass die Orientierung an Gemeinschafts- und Solidaritätswerten sowie die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Management nicht geringer geworden sind (vgl. dazu Buß 2007, Imbusch/Rucht 2007), sich aber das Verständnis derselben stark geändert hat. Soziale Werte, so schreibt Buß, haben eine individualistische Färbung angenommen, und Imbusch und Rucht stellen diesen Befund auch in ihrer Studie in einen größeren Sinnzusammenhang, indem sie schreiben: „Diese Haltung signalisiert eine Verlagerung vom eher europäischen Modell der Solidarität der Brüderlichkeit [...] zum eher US-amerikanischen Modell der *Charity*, einer Solidarität des Mitleids, beruhend auf der Gunst der Gebenden und der Dankbarkeit der Nehmenden“ (H.i.O., Imbusch/Rucht 2007: 10). Moralisches und solidargemeinschaftliches Handeln wird nun stärker – sofern nicht die gewinnmaximierenden Unternehmensaktivitäten per se als gemeinwohlförderlich betrachtet werden – als „Privatvergnügen“ moralisch integrierender Unternehmensbürger gesehen oder eben als Notwendigkeit modernen Wirtschaftens, um Image und Geschäft der Unternehmen nicht zu gefährden. „Ungeachtet einer teilweise anders lautenden Rhetorik interpretieren Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung faktisch im Sinne rein taktischer bzw. strategischer Kalküle im Hinblick auf extern vorgenommene Bewertungen des Unternehmens“ (ebd.). Moral bleibt im unternehmerischen Kontext also mehr eine Frage der äußeren Notwendigkeiten des Wirtschaftens als eine der Durchsetzung eines, wie immer gearteten, inneren Prinzips.

## 5. Corporate Social Responsibility: Das Management von Ethik und Moral

Organisationen wachsen mit ihren gesellschaftlichen Herausforderungen. Das bedeutet, dass sie auf Anforderungen, die sie nicht ignorieren können, mit interner Differenzierung und damit einer Vermehrung von Entscheidungen reagieren. Sie gründen neue Einheiten oder Abteilungen, die diese Umwelтанforderungen bearbeiten. Das bedeutet allerdings nicht, dass eine Rechtsabteilung auch für die Legalität der Organisation sorgen kann, eine Effizienzabteilung für deren Effizienz oder eine Moralabteilung für deren Moral. Für die Organisation bedeutet es zunächst einfach nur eines: Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1975). Der Neoinstitutionalismus in der Organisationstheorie macht genau darauf aufmerksam, dass die Legitimation unternehmerischer Strategien fernab der tatsächlichen zweckrationalen Eignung der vorgenommenen Maßnahmen oder der gegründeten Abteilungen für die Unternehmen wichtig ist. Sie werden auf diese Weise an gesellschaftliche Mythen und Moden gekoppelt, die sie für ihren Rationalitätsnachweis nutzen (vgl. dazu grundlegend Meyer/Rowan 1977 etc., zum Thema der CSR Beckert 2006, Hiß 2005 u.v.m.).

Dabei könnte man es nun bewenden lassen und sich dafür interessieren, wie weit Rationalitätsfassaden und tatsächliche Orientierungen in der Organisation auseinanderfallen können. Denn sind Abteilungen einmal ins Leben gerufen, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Thema in der Organisation präsent bleibt, unabhängig davon, in welcher Form es bearbeitet wird. Es ist dann eine empirische Frage, wie folgenreich diese Thematisierungen tatsächlich sind. Aber es gibt gute Gründe davon auszugehen, dass mit dem Grad, in dem die Ansprüche und Interessen der Stakeholder organisiert sind und als moralische „Risiken“ wahrgenommen werden, auch die Bereitschaft steigt, moralische Standards beim Wirtschaften mit zu beachten. Die Frage ist, inwieweit und wie dies, wenn es gewollt ist, durch das Management umgesetzt werden kann.

Denn bereits die Sicherstellung von Legalität ist für das Management eine große Herausforderung. Eine genaue soziologische Fassung dieser Herausforderung macht auch die Probleme sichtbar, die sich einem Management von Corporate Social Responsibility (CSR) entgegenstellen, das mehr als eine „Feigenblatt“-Funktion im Unternehmen erfüllen will.

Das zentrale Problem im Umgang der Organisation mit der Illegalität ihrer Handlungsweisen liegt darin, dass es sich für diese zum großen Teil um „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964) handelt. Während man Formen des Betrugs an der Organisation oder der persönlichen Bereicherung in der Organisation einfacher diskriminieren und identifizieren kann, weil sie in keinem gesellschaftlichen oder unternehmerischen Wertehorizont – außer in einem kriminellen – verankert werden können, fällt dies bei der „brauchbaren Illegalität“ schwerer. Die Akteure verstehen ihre Handlungen als zweckdienliche und sehen sie durch die Nutzenerwartungen der Organisation gedeckt. Man kann dies einfach am Beispiel der Korruption verdeutlichen. Der Manager, der in China den Funktionären etwas gibt, um den Auftrag für

die Firma zu bekommen oder der in Russland der Mafia hohe Schutzgelder für Projektleiter zahlt, damit diese ohne Gefahr für Leib und Leben arbeiten können, handelt zwar gegen die Regeln, aber im wohlverstandenen Interesse der Organisation. Seine illegalen Handlungen stehen also im Einklang mit dem Wertehorizont des Unternehmens und werden nicht gegen diesen vollzogen.

Im soziologischen (nicht: im juristischen) Sinne sind Organisationen auf brauchbare Illegalität verwiesen. Sie können ihre Formalstrukturen nicht so ausbilden und ihre Entscheidungsprämissen nicht so setzen, dass es Regeln und Vorschriften für alle Fälle gibt und dass deren Befolgung in allen Fällen zweckdienlich ist. Es ist die „brauchbare Illegalität“, welche die Organisation überhaupt am Laufen hält und dafür sorgt, dass der Dienst nach Vorschrift nicht überhand nimmt (vgl. Luhmann 1964). Ihr Problem ist, dass eine Organisation nicht zugleich auf „brauchbare Illegalität“ setzen und festlegen kann, wo die Grenzen in deren Ausübung liegen. Sie kann auf ausufernde oder riskant werdende „brauchbare Illegalität“ zwar formal reagieren, ohne sie aber mittels Vorschriften regulieren zu können. Denn „brauchbare Illegalität“ ist dadurch bestimmt, dass sie sich jeder formalen Vorschrift entzieht. Sie ist dem Deziisionismus der Organisation entzogen und jedes CSR-Management bekommt es deswegen mit der *Kultur* eines Unternehmens zu tun. Denn nur die Kultur einer Organisation generiert jene hintergründigen Wertorientierungen und Handlungsschemata, welche auch die Handhabung von brauchbarer Illegalität limitieren. Natürlich kann das Management der Organisation Normen setzen und bestimmte Formen der Illegalität mit scharfen Sanktionen bedrohen, aber deren Wirksamkeit hängt maßgeblich von einem kulturellen Wandel der Organisation ab, der sich der einfachen Entscheidbarkeit entzieht. Denn das ist der Unterschied, der in einer soziologischen Perspektive den Umgang der Organisation mit Kulturen und Werte bestimmt: dass diese nicht einfach verordnet oder durch Entscheidungen verändert werden können. In der hier gewählten Perspektive sind es vor allem *nicht-thematische Relevanzen und unentscheidbare Entscheidungsprämissen*<sup>9</sup> (vgl. Luhmann 2000: 239), welche die Kultur einer Organisation ausmachen. Gemeint ist eine vorprädikative, vorreflexive Prägung von Entscheidungshorizonten (vgl. dazu Luhmann 1997: 961ff). Dabei kommt tradierten Werten eine besondere Rolle zu. Sie werden als gemeinsame Basis in der Organisation nur selten zum expliziten Thema, sondern entfalten ihre orientierende Wirkkraft in der rekursiven Verfestigung entsprechender Unterstellungen, die durch Anspielungen aktualisiert werden. Kultur bedeutet vor diesem Hintergrund, dass subthematische Gestaltungsschemata zur Geltung kommen, welche einen an den Le-

---

<sup>9</sup> Dabei kann man insbesondere jene nicht-thematischen, vertrauten Verweisungszusammenhänge von Sinnkondensaten fassen (Luhmann 1986: 182), die als „unthematischer“ Horizont des Operierens sowohl der Kommunikation als auch in der Kommunikation vorausgesetzt sind. Den Sprachgebrauch der nicht-thematischen Relevanzen gibt es bei Schütz allerdings nicht, weil das Relevanzproblem bei Schütz auf das Subjekt, und nicht wie hier: auf Kommunikation bezogen ist (vgl. Schütz 1971/82). In der Schützischen Perspektive der Wahrnehmung des Subjekts wäre denn auch – anders als in meinem Sprachgebrauch – das Nicht-thematische das Nicht-Relevante.

benswelten anschließenden *kollektiv geteilten, unhinterfragten Hintergrund des Organisierens bilden*, der den *Variationsspielraum* der Organisation gerade in der Frage der eigenen Illegalität bestimmt.

Das Typische für Organisationen (im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Formen) ist nun, dass sie dort Entscheidbarkeit signalisiert, wo Unentscheidbarkeit vorherrscht: in der Handhabung der Unternehmenskultur als „Corporate Identity“ oder in der Handhabung der Unterscheidung von brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität als CSR-Management. Es wird eine Semantik bereitgehalten, welche die Organisation im Entscheidbaren, im Thematischen hält. Der mit dem CSR-Management betriebene Aufbau einer innenorientierten Wertesemantik hat die Funktion, das Problem der Unentscheidbarkeit im Entscheidbaren zu behandeln und so Unsicherheiten in Wahrscheinlichkeiten zu transformieren. Es ist wie beim Pfeifen im Walde: Man gewinnt an Sicherheit, ohne diese tatsächlich durch Entscheidung generieren zu können.

Ob das Management von Ethik also zum Zuge kommt oder als „Feigenblatt“ die Praxis „brauchbarer Illegalität“ verdeckt, hängt maßgeblich nicht vom Management oder der Art der Implementierung der CSR-Maßnahmen ab, sondern von der Kultur der Organisation bzw. von ihrem Wandel. Dieser dauert gemeinhin sehr viel länger und erweist sich als sehr viel weniger steuerbar, als die Semantik des CSR-Managements suggeriert.

## 6. Schluss

Die Frage, ob Manager moralisch handeln, ist in dem hier präferierten soziologischen Sinne mit Ja zu beantworten. Sie können in sozialen Kontexten gar nicht anders, als sich der Kommunikation von Achtung und Missachtung auszusetzen und diese als Akteure selbst zu pflegen. Nichtsdestotrotz lohnt es sich, an der Unterscheidung von Moralisieren und Wirtschaften festzuhalten. Solange Manager sinnhaft an der Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen orientiert handeln, wirtschaften sie auch dann gemäß den Sinnzuschnitten der Organisation, wenn sie moralische oder ethische Standards berücksichtigen. Dass dabei derzeit die Wahrscheinlichkeit einer Berücksichtigung von gesellschaftlich opportunen, moralischen Standards beim Wirtschaften steigt, hängt nicht zuerst mit den persönlichen moralischen Überzeugungen und Ethiken der Manager zusammen, sondern mit der Organisation der Moral im Umfeld von Wirtschaftsunternehmen. Mit der Entstehung und Zunahme international operierender „Moralunternehmen“, wie z.B. Greenpeace oder Amnesty International, ist die Vertretung moralischer Werte nicht nur schlagkräftiger geworden, sondern sind zugleich gesellschaftlich folgenreiche Muster der Delegation von moralischem Handeln an darauf spezialisierte Organisationen entstanden. Sie haben den Konsumenten, ungeachtet seiner eigenen moralischen Inkonsistenzen, weitgehend risikolose und mit geringen Kosten versehene Optionen moralischen Handelns eröffnet, deren Effekte über die üblichen, wohlfeilen Verlautbarungen hinausgehen. Dadurch, dass die Etablierung bestimmter moralischer Standards durch Zahlungen (Spenden) erreichbar

wurde, können die Konsumenten selbst moralisch wirtschaften, ohne für sich höhere Standards der Moral aufrechtzuerhalten oder begründen zu müssen. Dies erhöht die Unberechenbarkeiten für Unternehmen, die auf ihre Nachfrage angewiesen sind, und damit deren Interesse, durch die Einhaltung von CSR-Standards ein höheres Maß an Berechenbarkeit der Nachfrage zu erreichen.

Diese Einführung von CSR-Standards mag formal einfach sein. Die Unternehmen lösen auf diese Weise Legitimationsanforderungen ihrer Umwelt ein. Aber will eine Organisation darüber hinaus tatsächlich Legalitätsziele erreichen, stellt sich ihm das Problem in der Handhabung von „brauchbarer Illegalität“. Denn obwohl sie im Sinne ihrer Zweckrationalität prinzipiell auf diese verwiesen ist, um ihr Funktionieren sicherzustellen, muss sie nun Wege finden, deren Anwendung zu limitieren. Dies kann nicht durch formale Regeln geschehen, denn brauchbare Illegalität ist ein sich Vorschriften und Festlegungen entziehender Umgang mit Formalität. Das Management bekommt es also mit lebensweltlichen Selbstverständlichkeiten im organisationalen Wertehorizont, mit unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu tun, kurzum: mit der Kultur der Organisation. Weder kann diese verordnet noch einfach durch Entscheidung verändert werden. CSR-Management bedeutet vor diesem Hintergrund, dort Entscheidbarkeit zu signalisieren, wo Unentscheidbarkeit vorherrscht, und so die Kultur der Organisation langsam zu verändern versuchen. Die Funktion des CSR-Managements ist es, so zu tun, als ob die Organisation brauchbare Illegalität durch Entscheidungen regulieren könne, und darauf zu hoffen, dass dies nach und nach die kulturellen Spielregeln der brauchbaren Illegalität verändert. Allerdings gibt es für Personen und Organisationen in modernen Gesellschaften zu viele Regeln, um jemals vollständige Legalität erreichen zu können, und für Organisation wäre dies denn auch, wie wir wissen, der Tod durch Dienst nach Vorschrift. Jede Organisation muss also immer wieder das Verhältnis von brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität justieren und entscheiden, welche der schnell wechselnden gesellschaftlichen Moralstandards sie dabei zur Anwendung bringt.

Doch wo liegen die Grenzen? Aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive, wie sie hier zur Anwendung kam, ist zwar auch die Berücksichtigung von ethischen Standards beim Wirtschaften begrüßenswert, aber eben in den Grenzen einer Aufrechterhaltung von legitimer gesellschaftlicher Differenzierung (vgl. Beckert 2006). Denn wer wollte schon, dass sich Unternehmen ihre Mitarbeiter nach gerade geltenden Regeln der gesellschaftlichen Achtung oder Missachtung aussuchen, also z.B. keine Raucher mehr einstellen oder keine Fahrer von Autos mit schlechten Abgaswerten, keine Lidl-Kunden, keine Tokio-Hotel-Fans, keine Frühabstiller, keine schlechten Väter etc. Und wie weit soll die freiwillige soziale Verantwortung der Unternehmen gehen? Wäre es wünschenswert, dass wir Unternehmensparteien bekommen wie die BASF-Grünen oder die Krötengenossenschaft Bayer Leverkusen oder die Vereinigten Daimler-Christen und die VW-Muslim-Bruderschaft? Die Alternative zu solchen vermeidenswerten Auswüchsen freiwilliger sozialer Verantwortung liegt in differenzierungstheoretischer Sicht in der weiteren Institutionalisierung eines Ord-

nungssystem für die Wirtschaft, in dem klare rechtliche Regeln nach demokratischen Verfahren gesetzt werden (vgl. dazu auch Beckert 2006). Durch diese kann das unternehmerische Risiko bei der Verletzung ethischer und moralischer Standards weiter erhöht sowie die Organisation von Moral im Umfeld der Wirtschaftsunternehmen gestärkt werden. Denn unabhängig davon, wie es um die Moral oder Unmoral des Managements bestellt ist: Die organisierte Moral ist der Stachel im Fleisch der amoralisch wirtschaftenden Unternehmen. Sorgen wir dafür, dass dieser gestärkt wird, ohne selbst wirtschaftliches Handeln mit moralischen Anforderungen zu überlasten.

## Literatur

- Beckert, J. (2006): Sind Unternehmen sozial verantwortlich?, MPIfG Working Paper 06/4. Mai 2006, Köln.
- Buß, E. (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München; Wien: Oldenbourg.
- Fels, G. (2004): Manager zwischen Macht und Moral, Rede anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 an Joachim Fetzer. Köln. [[http://www.kirche-und-wirtschaft.eu/max\\_weber\\_preis/wp2004fels.htm](http://www.kirche-und-wirtschaft.eu/max_weber_preis/wp2004fels.htm), 16.05.2008]
- Henkel, H. O. (2000): Die Macht der Freiheit. München: Econ Verlag.
- Hahn, C. H. (2005): Meine Jahre mit Volkswagen. München: Signum.
- Hiß, S. (2005): Corporate Social Responsibility – ein Mythos? Reichweiten und Grenzen des Neo-Institutionalismus als Erklärungsinstrument. Dissertation Uni Bamberg, Bamberg.
- Imbusch, P./Rucht, D. (2007): Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, No. 4-5: 3-9.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1975): Legitimation durch Verfahren. Darmstadt: Luchterhand.
- Luhmann, N. (1986): Die Lebenswelt – nach Rücksprache mit Phänomenologen. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie 72: 176-194.
- Luhmann, N. (1989/90): Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Rede anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83 (2): 340-363.
- Ogger, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen, Deutschlands Manager im Zwielficht. München: Droemer Knauer.
- Piëch, F. (2002). Auto.Biographie. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Pohlmann, M. (2008): Der diskrete Charme der Bourgeoisie – Ein Beitrag zur Soziologie des modernen Wirtschaftsbürgertums. In: Sigmund, S. et al. (Hrsg.), Soziale Konstellation und historische Perspektive. Festschrift für M. Rainer Lepsius. Wiesbaden: VS Verlag. 228-252.
- Schütz, A. (1971/82): Das Problem der Relevanz. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weber, M. (1922/855): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. rev. Aufl., besorgt v. J. Winckelmann. Tübingen: Mohr (zit. WuG).

- Weber, M. (1922/856): *Wissenschaftslehre*, 6. erneut durchgesehene Auflage, hrsg. v. J. Winckelmann. Tübingen: Mohr (zit. WL).
- Weitbrecht, H. (1999): *Management, Kommunikation und Gerechtigkeit im organisatorischen Wandel. Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion.* In: Berger, G./Hartmann, P. (Hrsg.), *Soziologie in konstruktiver Absicht. Festschrift für Günter Endruweit.* Hamburg: Knut Reim Verlag. 31-57.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S. (2001): *Human Resource Management und Mitbestimmung: ein Gegensatz?* In: Abel, J./Ittermann, P. (Hrsg.), *Mitbestimmung an den Grenzen?* München; Mehring: Rainer Hampp. 69-88.
- Weitbrecht, H. et al. (2002): *Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit.* In: *Industrielle Beziehungen* 9 (1): 55-78.
- Weitbrecht, H. (2007): *Werte: Zur soziologischen Bestimmung von Wirtschaftsethik*, unveröff. Ms., Heidelberg.





## Korruption: Neu-Konzeptionalisierung eines „alten“ Phänomens – eine erweiterte Perspektive auf einen wirtschaftsethisch relevanten Gegenstand

*Tanja Münch und Christiane Staffhorst*

### **1. Auf zu neuen Ufern: Integrative Sichtweise auf ein bekanntes Phänomen**

Das Anliegen von Hansjörg Weitbrecht kann – wie der Titel der Festschrift unschwer vermuten lässt – als besonderes Erkenntnisinteresse charakterisiert werden, das sich zwischen den Welten der Wissenschaftsdisziplinen Ökonomie und Soziologie bewegt. Ziel der Autorinnen ist es, anhand der nachfolgenden Diskussion zu zeigen, dass sich gerade ein solch breit angelegtes Interesse, trotz – oder gerade durch – dem damit einhergehenden Fehlen einer eindeutigen Zugehörigkeit zu einer theoretischen Schule oder eines empirischen Forschungsprogramms, besonders vielversprechend auf wirtschaftsethische Fragestellungen anwenden lässt.

Die allen Forschungsvorhaben von Weitbrecht zugrunde liegende *Leitfrage* nach der *soziologisch-theoretischen Relevanz* eines bestimmten, in der empirischen Wirklichkeit aufzufindenden Phänomens bildet auch den Ausgangspunkt des folgenden Artikels, der „Korruption“ als soziale Praxis auffasst und sich diesem Phänomen theoretisch, mithilfe einer strukturalistisch-individualistischen Perspektive (Schluchter 2006: 267) zu nähern versucht. Im Folgenden soll gezeigt werden, welchen Gewinn diese Art der Perspektivenerweiterung für die Korruptionsforschung bedeutet, die bislang traditionell von den Fachdisziplinen der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften dominiert wird.

Dabei geht es den Autorinnen nicht darum, die Existenzberechtigung der unterschiedlichen Betrachtungs- und Analyseweisen in Frage zu stellen oder gar den Anspruch zu erheben, diese durch eine soziologische Perspektive ersetzen zu wollen. Vielmehr sehen sie in ihrer angestrebten Neu-Konzeptionalisierung des Korruptionsbegriffs ein methodisches und theoretisches Angebot, das eine umfassende Analyse des Korruptionsphänomens ermöglichen kann. Der von Schluchter als „strukturalistisch-individualistisch“ bezeichnete Zugang spielt für die Autorinnen eine entscheidende Rolle, da damit die Verbindung von individuellem Handeln und makrosozialen Phänomen hergestellt werden kann, ohne Gefahr zu laufen, dass die Makroebene als Konglomerat der Einzelhandlungen definiert wird. Die so vorgenommene Positionierung soll ein Erklärungsmodell anbieten, das aufgrund der gleichzeitigen Verortbarkeit und Analysierbarkeit des Untersuchungsgegenstands auf der individuellen Handlungs- sowie auf der Makroebene einerseits die Komplexität der Wirklichkeit, gleichzeitig aber auch die spezifischen Qualitäten der verschiedenen Forschungsansätze zuzulassen vermag.

### ***Integration bestehender Erklärungsmodelle mithilfe eines Weber'schen Forschungsprogramms: Anliegen und Vorgehensweise***

Anhand eines Überblicks über die Korruptionsforschungslandschaft sollen im ersten Teil des Aufsatzes die unterschiedlichen Zugänge und die daraus resultierenden Eingrenzungs- und Bestimmungsversuche der unterschiedlichen Fachdisziplinen skizziert werden. Ziel ist es hierbei mithilfe verschiedener Definitionen von Korruption und deren kontextueller Einordnung die konzeptionelle Lücke aufzuzeigen, die nach Ansicht der Autorinnen aufgrund der einseitigen Betrachtungsweisen besteht.

Der zweite Teil der Ausführungen greift diese Lücke innerhalb der Korruptionsforschung auf, um den Begründungszusammenhang zu liefern, der der Überlegung zugrunde liegt, dass es einer integrierenden (i.S.e. strukturalistisch-individualistischen) Analyse des Korruptionsphänomens bedarf, um zu einer wissenschaftlichen Darstellung zu kommen, in der sich die Komplexität der Wirklichkeit weitestgehend widerspiegelt.

Im Hinblick auf das methodische Vorgehen, spielt in beiden Teilen des Aufsatzes die Entwicklung von idealtypischen Handlungsmustern in Anlehnung an Max Weber eine tragende Rolle. Aus diesem Grund gilt es vorab zu definieren, welche Ziele mittels dieser Methode erreicht werden sollen, und welchen Anspruch sie auf der anderen Seite nicht erfüllen kann.

Die Bildung von Idealtypen dient nach Weber dazu, geschlossene Erklärungsmodelle zu entwickeln, die theoretisch begründbare Bedingungen zur Beschreibung empirischer Phänomene enthalten. Der Idealtyp „wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß [...] [von, T.M./C.S.] Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankenbilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar“ (Weber 1988: 191).

Mit der Bildung von Idealtypen wird demnach keineswegs die Beschreibung der Wirklichkeit zu erzielen versucht, vielmehr soll sie eine „soziologische Kasuistik“ ermöglichen. Dementsprechend kann der Idealtypus rational oder auch irrational sein, wobei er meistens – innerhalb der ökonomischen Theorie immer – rational, „stets aber sinnadäquat konstruiert wird“ (Weber 1980: 10).

Die Entwicklung dreier idealtypischer Erklärungsmuster korruptiven Handelns, die eben *nicht* zwangsläufig in ihrer Reinform in der Realität aufzufinden sind, ist das Ergebnis der folgenden Ausführungen. In unserer Analyse des Korruptionsphänomens bedienen wir uns neben der Methode der Idealtypenbildung der Mehr-Ebenen-Analyse von Max Weber. Dabei ist entscheidend, dass sie die Integration bspw. des homo oeconomicus als Idealtyp aus der Ökonomie neben anderen Idealtypen zulässt. Wie eingangs erwähnt ist nicht die Entlegitimisierung bestehender Ansätze, sondern im Gegenteil ihre Einbindung in ein integrierendes Forschungsprogramm Ziel der Autorinnen: Die folgenden Ausführungen sollen zeigen, dass die den Forschungsan-

sätzen zugrundeliegenden Kriterien und Prämissen in ihrer Einseitigkeit die Komplexität des Korruptionsphänomens nicht fassen können und es deshalb eines verständlichen Forschungsprogramms bedarf, das auf der einen Seite die Vielschichtigkeit zulässt, ohne dabei auf der anderen Seite in ein aufgeweichtes, für eine wissenschaftliche Analyse unbrauchbares Konglomerat von Begrifflichkeiten abzugleiten.

## 2. Korruption – Konzeptionelle Schwächen eines zentralen wirtschafts- und unternehmensethischen Bezugsphänomens

Die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion wird von ökonomischen und philosophischen Themen und deren wissenschaftlichen Disziplinen dominiert (vgl. Beschorner et al. 2005). Hübscher stellt fest, dass die Diskussion durch Heterogenität und fehlendem gesellschaftstheoretischen Bezug geprägt ist (Hübscher 2003: 251f).<sup>1</sup> Bereits der Versuch, einen Überblick über die der Diskussion zugrundeliegende Problematik zu erhalten, gestaltet sich schwierig: Ausgehend vom Paradigma des „homo oeconomicus“ (Homann 2005) wird sozio-ökonomische Praxis entweder im Kontext von Marktprinzipien, organisationaler Rahmenordnung oder individuellen Handlungspräferenzen diskutiert. Das Kernthema wirtschafts- und unternehmensethischer Diskussion ist die Frage, ob und wie Märkte und Unternehmen den komplexen Bedingungen von Globalisierung, Ökologie und Gesellschaft gerecht werden, die daraus erwachsende Risiken meistern und heute sowie in Zukunft fortbestehen können. Im Zentrum der Betrachtung steht damit die normative Frage danach, wie Strukturen und Prozesse einer „guten“ oder „richtigen“ Ökonomie beschreib- und realisierbar sind.

Die deutschsprachige Diskussion ist geprägt von einem Richtungsstreit unterschiedlicher Schulen<sup>2</sup> darüber, auf welche Weise die Frage des „guten Wirtschaftens“ bearbeitet und beantwortet werden kann. In theorieimmanenten Auseinandersetzungen wird versucht, vom jeweils eigenen Konzept der „guten bzw. richtigen Ökonomie“ zu überzeugen.

Im *Umkehrschluss* kann als Kernthema der Debatte das *relevante Risiko* einer „guten Wirtschaft“, d.h. die ihr innenwohnende zerstörerische Kraft, aufgefasst werden: *Korruption*. Vor allem die anwendungsorientierten unternehmensethischen Konzepte, wie z.B. das WerteManagementSystem (WMS<sup>ZfW</sup>) von Josef Wieland (ZfW 2008), sind explizit darauf ausgerichtet Korruption als Risiko von Unternehmen zu bekämpfen:

„Die Unternehmenssicherung ist Ziel und Gegenstand des WMS<sup>ZfW</sup>. [...] Die wertegesteuerte Prävention ungesetzlicher und unfairer Geschäftspraktiken (Korruption, kartellrechtswidrige Absprachen, illegale Beschäftigung etc.) schützt dabei nicht nur vor kostspieligen Geldbußen

---

<sup>1</sup> Eine kritische Betrachtung der Diskussion ist bei Beschorner (2002) und Hiß (2005) zu finden.

<sup>2</sup> Einen guten Überblick gibt der Sammelband von Beschorner et al. (2005).

und dem Verlust von Reputationskapital, sondern unterstützt zusätzlich die Aufrechterhaltung und Förderung der Leistungsorientierung von Führungskräften und Mitarbeitern als notwendigen unternehmenskulturellen Faktor“ (ZfW 2008: 4).

Während Wieland die hier beispielhaft aufgeführten und als unfaire Praktiken bezeichneten Absprachen und Beschäftigungsverhältnisse mit Hinweis auf juristische Normen direkt im Text erhellte, lässt er die ebenfalls als „unfair“ bezeichnete Korruption ohne erklärende Attribute stehen. Wieland scheint im vornehmlich an Manager adressierten Text davon auszugehen, dass der Korruptionsbegriff nicht weiter erklärungsbedürftig sei und eindeutig im Alltagsverständnis verhaftet ist.

Ein Blick in einen an die Wissenschaftsgemeinschaft adressierten Text Wielands zeigt jedoch, dass für ihn Korruption im Gegenteil erklärungsnotwendig ist (Wieland 2002, 2005b). Wieland definiert dort Korruption aus einer vertragstheoretischen Perspektive als moralisch verwerfliche Praxis einer sittenwidrigen und vertrauensverletzenden Käuflichkeit, die als solche nur im Kontext jeweils anerkannter und geltender Werte und Normen einer Gesellschaft bewertet werden kann (vgl. Wieland 2002: 80ff). Begriffsbestimmend sind demnach gleich mehrere unterschiedliche Kriterien. Am Beispiel Wielands lässt sich in repräsentativer Weise das Problem innerhalb der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion sehr gut illustrieren: Wieland setzt mit dem WMS<sup>ZfW</sup> den Anspruch um, seine grundlagentheoretische Arbeit in einem anwendungsorientierten Praxiskonzept nutzbar zu machen. Die Kriterien der traditionell mit der Problematik vertrauten Rechts- und Wirtschaftswissenschaften reichen dem Ökonomen Wieland jedoch nicht weit genug, er sucht zur Fundierung explizit eine gesellschaftstheoretische Klärung des Begriffs.

Bevor wir zur soziologischen Reformulierung des wirtschafts- und unternehmensethischen Kernproblems kommen scheint es angebracht, zunächst eine Klärung des zugrundeliegenden Korruptionsbegriffs herbei zu führen. Dazu wird im Folgenden zunächst eine Systematisierung der Korruptionsdiskussion versucht.

### **3. Die Korruptionsforschung – Pluralität in der Diskussionslandschaft**

Ein Überblick über die Literatur zeigt, dass das Thema Korruption seit dem 19. Jahrhundert als soziales Phänomen wahrgenommen wird (Brauneder 1981: 97) und seit Ende der 1940er Jahre in der wissenschaftlichen Diskussion präsent ist.<sup>3</sup> Verschiedene Disziplinen beteiligen sich am Diskurs, dennoch ist eine interdisziplinäre Ausrichtung nicht erkennbar (Rose-Ackermann 1985). Der Diskurs ist im Gegenteil geprägt

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Bibliographie bei Brüner (1981) oder auch die Ergebnisse in der online-Datenbank „Organized Crime and Corruption“ zum Stichwort „corruption“ [siehe: <http://www.yorku.ca/nathanson/search.htm>; 01.04.2008].

von individualisierten Fragestellungen und lässt eine strukturelle Analyse bislang weitgehend vermissen (Henning 2005).<sup>4</sup>

Methodisch problematisch ist für die Forschung, dass das Phänomen durch *Tabuisierung* gekennzeichnet ist: Geheimhaltung ist ein konstitutives Merkmal von Korruption (van Klaveren 1957, Gerlich 1981, Brüner 1981b, Höffling 2002). Empirische Arbeiten sind daher nur in Form sekundäranalytischer Hellfeldstudien (Waters 1978, Höffling 2002, Bannenberg 2002) oder fragebogengestützter Selbstbeschreibungen und -einschätzungen zu finden<sup>5</sup>. Jansen kritisiert diese auf der Interpretation von Korruptionsindizes beruhende Betrachtung, die lediglich jährliche Tendaussagen aber keine belastbaren Längsschnitzaussagen erlaubt. Er bemerkt kritisch, dass sich die Forschung in der Regel auf „anekdotische Sammlungen von Einzelereignissen“ (Jansen 2005: 15) stützt, die eher von journalistischem Wert, denn brauchbare Quellen für belastbare Aussagen sind.

Ein Problem der Korruptionsforschung sei Jansen zufolge insbesondere in der medienverursachten *Skandalisierung* von Korruption zu sehen, die eine verzerrte Bewertung des empirischen Phänomens entstehen lasse. Er spricht von „gefühlter Korruption“ (Jansen 2005: 12), die ein relativ hohes „Skandalniveau“ halten müsse, um dauerhaft mediale Aufmerksamkeit erzeugen zu können. Jansen prangert insbesondere die innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses vorhandene *Moralisierung* an und stellt fest, dass sie *nicht von sondern gegen Korruption* forschten.

Die Wissenschaft sollte dagegen „der möglichst präzisen Beschreibung der Bedingungen der Möglichkeit für Korruption verpflichtet sein, der Bereitstellung der vielfältigen Formen der Korruption sowie einer Präzisierung der Funktionalität“ (Jansen 2005: 15).

In der Tat fällt auf, dass Forschungsanliegen und Semantik in der wissenschaftlichen Literatur sich deutlich in Ansätze mit normativem und analytischem Anspruch differenzieren.

### *Ansätze mit normativem Anspruch*

Im Rahmen einer ideengeschichtlichen Betrachtung arbeitet Acham einen normativen Begriff heraus. Eine neutrale oder gar funktionale Diskussion des durch diesen Begriff beschreibbaren empirischen Phänomens lehnt er ab.

---

<sup>4</sup> Die zahlreichen Veröffentlichungen thematisieren je unterschiedliche Ursachen von Korruption, z.B. historisch Brauner (1981), verhaltenstheoretisch Illies (1981) oder philosophisch-theologisch Rotter (1981), diskutieren ihre Wirkungsweise, z.B. ökonomisch Shleifer (2004) und Pies (2005), oder erörtern deren Prinzipien, z.B. sozialwissenschaftlich Jansen (2005) sowie Tänzler (2007).

<sup>5</sup> Wieland/Fürst 2003, sowie international ausgerichtet Indizes von PriceWaterhouseCoopers (PWC 2007) und TI Transparency International (TI) [siehe <http://www.transparency.de>, 01.04.2008].

„Von der Funktionalität der Korruption zu sprechen besagt also nichts anderes, als dass auf die positiven Effekte zweifelhafter oder gar schlechter Absichten Bezug genommen wird“ (Acham 1981: 35).

Dieses implizit moralische Anliegen ist typisch für Autoren mit normativem Anspruch. Noack geht dabei soweit, dass er Forschung mit analytischem Anspruch dahingehend verurteilt, dass deren Forschungsanliegen bereits fragwürdig sei – ohne jedoch ansatzimmanente Gegenargumente ins Feld zu führen (vgl. Noack 1985: 20f). Die Schwächen vieler Ansätze mit normativem Anspruch liegen v.a. in ihrer begrifflichen Unklarheit. Acham beispielsweise erkennt Korruptionsneigung dort, wo es „menschelt“, wo weltanschaulich-politische Anpassungsleistungen durch personalpolitische Maßnahmen „übers Ziel hinausschießen“ und die Notwendigkeit zur persönlichen „Eignung“ für bestimmte Funktionen über Fragen nach technischer Qualifikation hinaus gehen (Acham 1981: 36). Auffallend ist auch die z.T. polemische Semantik vieler Beiträge. Hacker vermischt in seiner Diskussion Analyse und Bewertung miteinander und stellt als Korruptionsursachen „nicht existierende Anständigkeit“, „Raffgier“ und „unersättliche Bereicherungswünsche“ (Hacker 1981: 143, 145) fest, Neckel bezeichnet sie u.a. als der „höhnische Spott über die Naivität moralischer Sätze“ oder eine „schmierige Transaktion“ (Neckel 1995: 12, 13). Diese Form der Auseinandersetzung repräsentiert treffend das von Pies beklagte „wilde Durcheinander“ der Diskussion (Pies 2005: 65). Er kritisiert die in vielen Beiträgen ungenau formulierten Begriffe – die in der multidisziplinären Forschungslandschaft zu insgesamt unscharfer *und* vielschichtiger Begrifflichkeit geführt habe (Pies 2002: 13).

Wir teilen den Eindruck, dass die Begrifflichkeiten oft nur ungenau definiert werden, jedoch sind wir im Gegensatz zu Pies der Ansicht, dass in Anbetracht der Komplexität des Korruptionsphänomens nicht etwa durch eine vereinfachende Systematisierung, sondern durch eine Anerkennung der Vielschichtigkeit auch begriffliche Schärfe erreicht werden kann. Wir verfolgen dabei *nicht* das Ziel, einen zusätzlichen *neuen Begriff* in Abgrenzung zu den bestehenden zu entwickeln, sondern im Gegenteil die *bestehenden Systematisierungen zu integrieren*, um mit einem an Weber angelehnten Forschungsprogramm *Korruption als soziale Praxis zu verstehen* und im Kontext einer strukturalistisch-individualistischen Perspektive eine Neu-Konzeptionalisierung vorzuschlagen.

Um uns einer integrierenden Sichtweise zu nähern, werden nachfolgend zunächst die begriffsbestimmenden Kriterien von „Korruption“ in Forschungsarbeiten mit analytischem Anspruch herausgearbeitet. Die Darstellung erfolgt dabei entlang der den Systematisierungen zugrundeliegenden Perspektiven und unterscheidet ökonomisch-rationale, kulturell-habituelle sowie sozialwissenschaftliche Erklärungsmuster. Auf der Grundlage der dabei gewonnenen Erkenntnisse des Korruptionsphänomens wird später gezeigt, wie sie in einem Forschungsprogramm zusammengeführt werden können.

### *Ansätze mit analytischem Anspruch*

Viele Autoren kritisieren eine mangelnde Theoriefundierung und Systematisierung der Korruptionsforschung (vgl. van Klaveren 1958, Beiträge in Brüner 1981a, in Fleck/Kuzmics 1985 und aktueller Pies 2002 sowie Beiträge in Jansen/Priddat 2005) und versuchen, durch z.T. sehr umfassende Forschungsarbeiten mit je fachspezifisch detaillierten und wertfreien Analysen des Phänomens „Korruption“ diese Lücke zu schließen. Nachfolgend werden die zentralen, begriffsbestimmenden Kriterien ansatzimmanent entlang der je relevanten Forschungsparadigmen herausgearbeitet und ihre Relevanz für eine soziologische Fragestellung jeweils abschließend benannt.

### **3.1 Korruption aus der Perspektive ökonomisch-rationaler Erklärungsmuster**

Ökonomische Analysen betrachten Korruption als spezifische Art des Tausches. Ausgangspunkt ökonomischer Betrachtungen ist die Annahme zweckrationaler Akteure, die im Sinne ökonomischer Nutzenmaximierung agieren.

Eine volkswirtschaftliche Analyse von Korruption unter Markt- und Verteilungsaspekten hat Schmidt vorgelegt (1969). Er definiert Korruption als Tausch von Gütern in Form von Leistungen, die ein Tauschpartner nur erbringen kann, wenn er gegen geltende Normen des Systems verstößt.<sup>6</sup> Als konstitutive Bedingungen erkennt er dabei zwei Marktmechanismen an, die einzeln oder gemeinsam auftreten können: einerseits eine hohe Nachfrage nach „nicht oder durch Geld allein nicht käuflichen Güter[n]“ (a.a.O.: 134) und andererseits ein hohes staatliches Regulierungsniveau von Märkten. Die erste Bedingung schafft einen illegalen Markt (Menschenhandel, Auftragsakquise durch Bestechung, Schutzgeld, etc.) der sich mit ökonomischen Kriterien beschreiben lässt. Die zweite schafft eine Asymmetrie der Marktpartner, indem sie staatliche Akteure mit den Machtressourcen zur Marktregulierung ausstattet.

Korruption, in diesem Verständnis aufgefasst als „illegalen Tausch von Rechten, [...] indem der Bestochene für Rechte (auf Güter), die der Bestechende an ihn überträgt, diesem Rechte (auf Güter) zukommen lässt, die er (der Bestochene) de facto jedoch nicht legal besitzt“ (Neugebauer 1978: 7).

Diese Bedingung, bezeichnet als „Stellvertreterphänomen“ (Streissler 1981), schafft erst strukturell das Problem des Vertrauens oder Treuebruchs, das als Merkmal eines weitgehend geteilten Korruptionsverständnisses aufgefasst werden kann (vgl. u.a. Brüner 1981b, Gronbeck 1985, Wieland 2002).

Neugebauer wendet die ökonomische Wahltheorie auf Korruption, aufgefasst als ein Sonderfall des Tausches, an. Er erkennt, wie bereits Schmidt, Marktmechanismen als Bedingungsvariablen von Korruption an, betrachtet jedoch ergänzend dazu Kontrollkosten als rational wichtige Entscheidungsvariable und beschreibt damit Korruption umfassend als Anreizproblem (s. Neugebauer 1978: 49ff). In seiner Analyse kommt

---

<sup>6</sup> Unter systembezogenen Normen versteht Schmidt sowohl geltende Gesetze als auch anerkannte Verhaltensnormen.



er ohne normative Begriffe aus. Indem er Legalität an Eigentum knüpft beschränkt er sich darauf, Verfügungsrechte über Güter zu betrachten und anerkannte Normen, geltendes Recht und die Stellvertreterproblematik (die kennzeichnend für Vertrauensbruch ist) außen vor zu lassen. Diese Fragen müssen bei der Eigentumsbestimmung geklärt worden sein. Damit reduziert Neugebauer die Komplexität des Korruptionsphänomens radikal, stellt nicht in Frage, dass Eigentumszuschreibungen uneindeutig sein könnten z.B. aufgrund unklarer formaler Normierung (bürokratische Verfügungsmacht – z.B. Verfügung über Einkommen oder Vermögen und der Anteil der Steuern) oder ethisch-moralischer Begründung (moralische Verfügungsmacht – z.B. Biotechnik, Gen- oder Stammzellenforschung).

Einige Autoren verlassen das rein ökonomische Paradigma und formulieren auf der Grundlage wertneutraler Erörterung des Gegenstandes normative Anliegen (vgl. z.B. Matzner 1981 oder Streissler 1981) oder ergänzen bereits die Analyse mit philosophischen Begriffen (z.B. Wieland 2002, 2005a).

Wieland bemüht Klassiker der abendländischen Denk- und Theoriegeschichte um das westlich geprägte Korruptionsverständnis aufzuklären (Wieland 2002, 2005b): Platon nutze danach den Korruptionsbegriff im Sinne der individuellen sittlichen Verderbtheit, Aristoteles fokussiere Unverlässlichkeit und Vertrauensverlust von Institutionen und Organisationen als demokratietheoretisches Problem.

Mit dieser Verortung des Korruptionsbegriffs hat Wieland die Problematik in sein zentrales Anliegen einer Neuen Institutionenökonomie (Wieland 1996) eingebettet. Deren Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Unternehmen in sich verändernden globalökonomischen Strukturen immer stärker die integrativen Aufgaben übernehmen werden, die in vormals nationalökonomisch geprägten Gesellschaften politische und gesellschaftliche Institutionen inne hatten. Die Realisation von Koordination und Kooperation in und zwischen Unternehmen sind nach Auffassung Wielands die zentralen Herausforderungen der Zukunft:<sup>7</sup>

„Die Steuerungsdefizite nationalstaatlicher Rahmenordnungen und die Konkurrenz zwischen diesen führen dazu, dass den Unternehmen gesellschaftspolitische Verantwortung und ein Gestaltungsauftrag zugerechnet wird“ (Wieland 1999: 18).

Wieland bemüht die Agenturtheorie um Korruption zunächst als Kontrollproblem zu beschreiben. Mit dem Umweg über Hobbes Gesellschaftsvertrag integriert er eine moralische Perspektive, wonach Gerechtigkeit darin bestehe Verträge einzuhalten (vgl. Wieland 2002: 79). Grundlage der auf Verträgen basierenden Ordnung sei ein „moralischer Konsens über die Regeln eines fairen und gerechten Wettbewerbs“ (a.a.O.: 80), der jedoch je nach situativem oder kulturellem Kontext unterschiedlich ausfallen könne. Was demnach als „korrupt“ aufgefasst werden könne, werde je spezifisch im gesellschaftlichen Diskurs aufgearbeitet.

<sup>7</sup> Damit thematisiert er, in Anlehnung an die soziologische Systemtheorie Luhmanns, dass moderne, funktional ausdifferenzierte Gesellschaften sich als Summe operativ geschlossener Systeme beschreiben lassen, die strukturell gekoppelt sind.

Das moralische Problem des Vertragsbruchs stecke nun in den Spezifika des sittenwidrigen oder unmoralischen Tausches, denn: „Nicht alle Dinge, die einen Wert haben, sollen auch einen Preis haben“ (Wieland 2002: 80); z.B. Liebe, Freundschaft, Auszeichnungen, Grundrechte, politische Macht, staatsanwaltschaftliche Verfahren. Mit dem Rekurs auf die Sittenwidrigkeit bestimmter Transaktionen kann Wieland den Korruptionsbegriff von der Differenz privat/öffentlich weiterführen und moralisch bewerten auch z.B. im privaten Bereich: „Sie [die unmoralische Transaktion, T.M./C.S.] verletzt dann nicht nur eine Stabilitätsbedingung sozialer Systeme, sondern genauerhin die Regel, dass der Wettbewerb um wirtschaftliche Vorteile eingebettet sein muss in Fairness und Gerechtigkeit. Korruption [...] verletzt diese gesellschaftlichen Vorstellungen“ (ebd.: 80).

Wenn die Ökonomie, und speziell Unternehmen, als gesellschaftlich stabilisierende Faktoren angesehen werden, dann müssen im Umkehrschluss (zer-)störende Praktiken wie Korruption als destabilisierend verstanden werden. Korruption, aufgefasst als „sittenwidrige Käuflichkeit in dem Sinne [...], dass sie den moralischen Konsens der Gesellschaft über die Trennung von Öffentlichkeit und privater Sphäre und über Fairness und Gerechtigkeit im Wettbewerb verletzt“ (a.a.O: 82) avanciert damit zum *zentralen Risiko nationaler wie globaler Gesellschaften*.<sup>8</sup>

Die Erkenntnisse ökonomisch-rationaler Erklärungsmuster sind für eine integrierend-soziologische Analyse dahingehend wertvoll, da sie Kriterien einer im *Weber'schen* Sinne idealtypischen Orientierung „Korruption als zweckrationale Handlung“ – wie in Tabelle 1 zusammengefasst – bietet.

Paradigma und zugrundeliegendes Handlungsverständnis	Homo oeconomicus als opportunistischer Nutzenmaximierer (Motiv der Eigennützigkeit)
Idealtypische begriffsbestimmende Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tauschakt mit mind. 2 Partnern</li> <li>- Stellvertretermacht eines Tauschpartners</li> <li>- Missbrauch der Stellvertretermacht i.S.v.             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Illegalität (i.S. formaler &amp; informaler Normen)</li> <li>b) Vertrauensmissbrauch</li> </ul> </li> <li>- asymmetrische Marktsituation</li> <li>- Höhe der Transaktions- und Kontrollkosten</li> </ul>
Soziologische Relevanz	Kriterien für Korruption, aufgefasst als zweckrationale Handlungsorientierung

Tab. 1: Korruptionskriterien gemäß ökonomisch-rationaler Erklärungsmuster

<sup>8</sup> Mit dieser Einschätzung lehnt sich Wieland nahe an den europäischen Klassikern politischer Theorie (Rousseau, Montesquieu, Machiavelli) die Korruption als „Krankheit des Staates“ bewertet haben (siehe dazu auch Friedrich 1973).

### 3.2 Korruption aus der Perspektive kulturell-habitueller Erklärungsmuster

Historische Arbeiten erhellen das Korruptionsphänomen aus einer gesellschaftlich-kulturellen Verortung von Bedingungs- und Wirkungsmechanismen, d.h. sie arbeiten historisch-kulturelle Orientierungsmuster heraus und bewerten die historischen Auswirkungen korrupter Praxis.

Van Klaveren stellt fest, dass „Korruption als historische Erscheinung [...] ein Problem [ist, T.M./C.S.], das noch niemals eine systematische Behandlung erfahren hat“ (van Klaveren 1957: 289) und schließt diese Forschungslücke durch eine umfassende historisch-systematische Analyse (van Klaveren 1957, 1958, 1959 und 1985).<sup>9</sup> Er erkennt im Differenzierungsehrgeiz der aufstrebenden Beamten und Patrizier im 17. und 18. Jahrhundert eine der „Brutstätten der Korruption“ (van Klaveren 1985: 95). Diese, so van Klaveren und nachfolgend Brauneder (1981), nutzen die Macht der ihnen angetragenen Stellvertreterposition zunächst in legitimer Weise, oft sogar aus wirtschaftlicher Notwendigkeit, als gewinnbringenden Betrieb zur eigenen Versorgung (Brauneder 1981: 89f). In der situativ notwendigen Nutzung der Stellvertretermacht kann nicht von Korruption gesprochen werden, da das Individuum im Gegenteil im Sinne des Amtes und der ihm stellvertretend übertragenden Privilegien handelt. Brauneder bezeichnet dies als Korruptionssystem, das nach seiner Etablierung keiner der vorab relevanten Begründungskriterien mehr bedarf, sondern „als System in sich selbst“ (a.a.O.: 90) ruht.

Diese strukturelle Voraussetzung erhält durch ein besonderes Orientierungsmuster dieser neuen Mittelschicht eine spezielle Dynamik. In ihrem Bemühen, sich einerseits deutlich von den unteren gesellschaftlichen Schichten abzugrenzen und gleichzeitig den Lebensstil der Oberschicht zu imitieren, entwickelt sich neben der Wirtschaftsauch eine besondere Sozialgesinnung. Sowohl Beamte, wie aufstrebende Patrizier, sahen sich „von Gottes Gnaden“ in der mit Handlungsmacht ausgestatteten Position.<sup>10</sup> Auch Gerlich (1981) weist auf die hier beschriebene historische und kulturelle Kontextabhängigkeit des Weber'schen Idealtypus der Trennung von bürokratischer Verwaltung und ökonomisch-wirtschaftlichem Interesse hin.<sup>11</sup> Die Interpretation einer Handlung als korrupt sei demnach abhängig von spezifischen *Einstellungsmustern* einer Gesellschaft und ihrer Traditionen, bezüglich des Verständnisses von Amt und persönlichem Gewinn. Diese „beeinflussen [...] die Werthaltungen der Amtsträger,

<sup>9</sup> Er fokussiert dabei zunächst ausschließlich die „systematisierte, in der Verfassung verankerte Korruption“ (van Klaveren 1957: 294) im Kontext formaler und informaler Ordnungsprinzipien einer Gesellschaft und behandelt später (van Klaveren 1958) Wirtschaftskorruption als Sonderfall dieser Amtskorruption.

<sup>10</sup> „Die holländischen Stadtpatrizier standen durchaus auf derselben Stufe wie der erbliche Adel und glaubten wirklich von Gottes Gnaden Ihre Herrschaft auszuüben“ (van Klaveren 1957: 313f).

<sup>11</sup> Die Nichtbeachtung der Trennung von öffentlichem Amt und privaten Interesse wird in unserer Gesellschaft heute allgemein als Korruptionsmerkmal angesehen.

die ja in Prozessen des sozialen Lernens entstehen und auch durch die informelle Kultur der sozialen Umwelt verinnerlicht werden“ (Gerlich 1981: 172).

Die Praxis des hier beschriebenen Strukturmerkmals „Amt als Betrieb“ kann im Sinne Webers, als legitim qua Tradition beschrieben werden. Das von van Klaveren beschriebene Recht, sich aufgrund Ihres Daseins materiell besser zu stellen als das Volk (van Klaveren 1985: 96) kann damit als gerechtfertigt aufgefasst werden durch einen „Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Tradition und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (Weber 1980: 124). Demnach gilt also nicht die Nutzung, sondern erst der Missbrauch der Stellvertreterposition als korrupt.

Diese Mittelschicht – v.a. die Beamten – war nicht geschlossen, da für die Funktionserfüllung fortlaufend entsprechend ausgebildete Personen rekrutiert werden mussten. Dennoch betrachtet sie van Klaveren als funktional-geschlossen derart, dass sich neue Mitglieder „sofort akklimatisierten“ (van Klaveren 1957: 314) und diese Schicht einen spezifischen Lebensstil entwickelte, der insbesondere die Akkumulation von Vermögen rechtfertigte. Trotz dieser Geschlossenheit war die Abgrenzung der Rechte des Standes nur vage und Verschwiegenheit über Umfang und Höhe der Alimente konstitutiv. Diskretion als Merkmal korruptiver Praxis und Systeme ist demnach bereits in Form eines frühen Orientierungsmusters des Mittelstandes zu beobachten:

Es bestand, „Unsicherheit und Unklarheit darüber [...], wozu sie [die Mitglieder dieser Mittelschicht, T.M./C.S.] aufgrund ihres Standes berechtigt waren. Diese Unsicherheit wirkte sich nun dahin aus, [...] daß sich diese Ansprüche gegenseitig fortwährend steigerten, niemals aber sich senkten. Die Tendenz zur Steigerung der Ansprüche, und deshalb auch der Korruption, ist ebenfalls sowohl bei Beamten als auch bei Stadtpatriziern zu bemerken. Niemand wollte hinter den Kollegen zurückbleiben, weder in der äußerlich sichtbaren Lebensführung noch auch in der weniger sichtbaren Höhe seiner Einkommen. Deshalb herrschte auch in Zeiten, in denen die Korruption durchaus gestattet war, eine auffallende Geheimnistuerei“ (van Klaveren 1985: 97).

Van Klaveren erarbeitet eine Systemlogik, nach der Korruption sich einerseits in der Art und Wirkung der Tauschbeziehung sowie andererseits durch die Form ihrer Manifestation darstellen lässt.

Er beschreibt zwei historisch-relevante *Arten der Korruption*:<sup>12</sup> Korruption zum Schaden der Staatskasse, bei Pies Entlastungskorruption genannt, und Korruption als „reine Erpressung vom Publikum“ (van Klaveren 1957: 319), bei Pies definiert als

---

<sup>12</sup> Beide sind im Sinne des Aufbaus von Orientierungsmustern und sozialen Netzwerken, als voneinander abhängig zu betrachten: „Die ganze historische Erfahrung lehrt, dass besonders dort, wo die Beamten bzw. Patrizier zunächst in ihrer Eigenschaft als Erpresser mit der Kaufmannschaft in Berührung kamen, sich bald auch die ersteren Erscheinungen zeigten, wobei der Geschäftsmann den Beamten behilflich war, auf indirektem Wege die Staatskasse zu erleichtern“ (van Klaveren 1957: 319).

Belastungskorruption. Diese Klassifizierung wird von Shleifer und Vishny (2004) übernommen und von Pies (2002, 2005)<sup>13</sup> weiter differenziert.

1. *Entlastungskorruption:*

Soziale Praxis, bei denen ein Klient für eine kostenpflichtige Leistung (Gebühren, Steuern) zahlt, die Zahlung aber nicht dem Staat sondern dem korrupten Amtsträger zugute kommt. Dieses Arrangement ist *für beide Seiten vorteilhaft* – daher auch als Beziehung sehr *stabil*, denn beide Seiten haben gemeinsam das Interesse der Geheimhaltung (wenn es ein einmaliges Geschäft war) bzw. der Aufrechterhaltung (wenn das Geschäft Chancen zum Fortbestehen hat).

2. *Belastungskorruption:*

Soziale Praxis, bei denen ein Klient für eine Gratisleistung (bspw. für eine Amtshandlung, Ausschreibung von Aufträgen, Erteilung einer Erlaubnis) zahlen muss, um die Leistung überhaupt zu erhalten. Auch hier ist der Nutznießer der korrupte Amtsträger, *geschädigt* ist der *Klient*. Diese Beziehung ist *labil*, denn der Geschädigte kann kein Interesse daran haben, das Ausbeutungsverhältnis auf Dauer zu stellen.

Van Klaveren zeigt auf, dass sich historisch zwei *organisatorische Formen* von Amtskorruption unterscheiden, oligarchische (patrizische) versus hierarchische (bürokratische) Korruption:

1. Die oligarchische Korruption (vgl. van Klaveren 1957: 320) zeichnet sich durch Differenzierung aus, d.h. überstieg die Anzahl der Patrizier eine bestimmte Größe, wurden Einigungsprozesse schwer möglich und die Gruppe spaltete sich in Cliquen, die vertraglich aneinander gebunden waren (meist mündlich, aber auch schriftlich möglich<sup>14</sup>). *Instabil* konnte dieses System bei *äußeren Veränderungen* werden (z.B. Reformation, Aufstände), die dann von ausgeschlossenen Patriziern als Gelegenheit genutzt wurden, sich begehrte Ämter zu sichern.
2. Bei der hierarchischen Korruption, die in der hierarchisch gegliederten Beamten-schaft vorherrschend war, war die Verteilung von Zuständigkeiten und Korruptionsgewinnen stabiler geregelt. Erwirtschaftet wurden Korruptionsgewinne meist in den unteren Hierarchieebenen, sie wurden jedoch mit den oberen geteilt, wobei

<sup>13</sup> Pies betont die methodische Relevanz dieser Unterscheidung. Er geht davon aus, dass „in erster Linie Daten über Belastungskorruption erhoben werden. Gerade Unternehmen [...] haben durchaus ein Interesse daran, wahrheitsgemäß über Formen von Korruption zu berichten, die sie [...] als ungerechte Schlechterstellung [...] empfinden. Warum aber sollte ein Unternehmen eine ehrliche Auskunft geben, wenn es versucht, sich durch Entlastungskorruption einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen? Insofern spricht sehr viel dafür, die verschiedenen Korruptionsindizes primär als Indizes für die Verbreitung von Belastungskorruption zu interpretieren“ (Pies 2002: 22).

<sup>14</sup> Als Beispiel führt er die sogenannte „Korrespondenzkontrakte“ der Stadtligarchien in den Vereinigten Niederlanden an (van Klaveren 1957: 320f), in der die Verteilung der Ämter und Regelung der Kompetenzen klar geregelt war: die stärkste Clique erhält die Ämter.

den Oberen aufgrund ihrer erhobenen Stellung auch der größere Gewinn zustand. „Die höheren Beamten waren eben Herren, die niederen nicht. Die ungleiche Verteilung der Korruptionsgewinne wurde also von den Anschauungen der Zeit vollkommen gebilligt“ (a.a.O.: 321). Auch dieses System barg *Instabilitäten*. Hier waren jedoch *innere Veränderungen* relevant, denn sowohl räumliche Entfernung als auch horizontale Differenzierungen machten die Übersichtlichkeit im System schwierig. Die Beteiligten beobachteten sich argwöhnisch. Wenn sich ein Beamter oder Höfling zu schnell bereicherte, konnte das zu Neid und Feindschaft und nicht zuletzt zum Sturz von Vorgesetzten führen.

Zusammenfassend können Korruptionsbeziehungen nach diesem Modell theoretisch in vier unterschiedlichen Manifestationen erscheinen. Entlastungskorruption in Form hierarchischer Korruption kann dabei als die stabilste der theoretisch möglichen Beziehungsalternativen angesehen werden.

Auch Friedrich legt eine historisch-vergleichende Analyse politischer Systeme vor, die anders als eben dargestellt, Korruption als grundsätzlich abweichendes Verhalten auffasst. Zentral ist demnach nicht die Motivation sondern einzig das Ergebnis von Korruption – der persönliche Gewinn, der sich in Geld, Sach- und nichtmateriellen Leistungen ausweisen kann. Friedrich stellt fest, dass „das Ausmaß der Korruption [...] [abnimmt, T.M./C.S.], je mehr die Machthaber von der Zustimmung der Bevölkerung abhängig sind“ (Friedrich 1973: 104).

Interessant an Friedrichs Studie ist die Diskussion einer Funktionalität von Korruption. Entgegen der v.a. seitens der Forschungsbeiträge mit normativem Anspruch geäußerte Annahme, dass Korruption grundsätzlich dysfunktional sei, weil sie bzgl. jeder Form politischer Ordnung destruktiv erscheine, entgegnet Friedrich, dass funktionale Aspekte beobachtet werden *könne*. Die Bewertung von Korruption als soziale Praxis (i.S.v. funktional *oder* dysfunktional) sei demnach abhängig von den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen. Friedrich zeigt auf, dass in totalitären Regimen Bürokratie etwa zu humanitären Zwecken korrumpiert wurde (z.B. im Dritten Reich). Er bewertet aus einer strukturell-funktionalen Sicht das Ergebnis positiv, ohne allerdings auch in einem normativen Sinne Korruption positiv zu beurteilen:

„Wo die Korruption dazu beiträgt, eine veraltete politische Ordnung neuen Verhältnissen und Gegebenheiten auf gesellschaftlichem, technologischem und weltanschaulichem Gebiet anzupassen, kann man sie als funktional bezeichnen“ (Friedrich 1973: 139).

Friedrich stellt also nur fest, dass Korruption im Systemsinne *funktional sein kann*, er distanziert sich jedoch explizit davon, Korruption als soziale Praxis anzuempfehlen. Eine politische Ordnung, die bestrebt ist einen Ausgleich zwischen Bedürfnissen und Zielen von Regierung und Bevölkerung herzustellen (i.S.v. Stärkung der Demokratie), ist einer korruptiven Praxis immer vorzuziehen (vgl. a.a.O.: 134). Er kritisiert jedoch Ansätze mit normativem Anspruch, die mit aller Vehemenz gegen Korruption vorzugehen versuchen dahingehend, dass dies dem Streben nach einer utopischen

Ordnung – ohne Korruption – gleichkomme. Friedrich stellt fest, dass Korruption als soziales Phänomen nicht auszulöschen sei, der Versuch aber würde seiner Ansicht nach „die politische Ordnung zerstören und eine autokratische Ordnung entstehen lassen, die wahrscheinlich korrupter wäre als die, an deren Stelle sie getreten ist, und zwar auf Grund der von uns gefundenen Regel, dass die Korruption mit der Starrheit und Autokratie einer solchen Ordnung zunimmt“ (a.a.O.: 139).

In der Korruptionsliteratur ist Friedrich mit diesem Anliegen u.E. missverstanden worden (Acham 1981, Noack 1985) – bezeichnender Weise wird er allerdings gerade von einem Vertreter mit normativem Anspruch zitiert, um das Anliegen, Korruption als funktionales und dysfunktionales Phänomen zu beschreiben, abzulehnen:

„Korruption kann zwar funktional sein, aber sie bleibt es nur dadurch, dass man gegen sie vorgeht“ (Friedrich 1973: 139, sowie zitiert in: Acham 1981: 74).

Die Erkenntnisse aus kulturell-habituellen Erklärungsmustern sind für eine soziologische Analyse dahingehend wertvoll, als sie das kulturell-historische Eingebundensein handelnder Akteure aufzeigen und deutlich machen, dass die Orientierung an traditionellen Handlungsmustern für die Erklärung von Korruption wesentlich ist. Korruption muss in diesem Sinne auch als Strukturphänomen und dahingehend bzgl. seiner funktionalen und dysfunktionalen Wirkungen betrachtet werden (Tabelle 2 fasst die zentralen Begriffe zusammen).

Paradigma und zugrundeliegendes Handlungsverständnis	Rational handelnder Akteure, orientiert an Zweckmäßigkeit oder an traditionell-legitimierte Orientierungsmustern, eingebunden im aktuellen historischen Kontext (objektive, kulturell-historische Handlungsbedingtheit)
Idealtypische begriffsbestimmende Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturphänomen</li> <li>- Stellvertretermacht eines Tauschpartners               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Korruption als System: legitime Nutzung der Positionsmacht, i.S.v. konformen Verhalten</li> <li>b) Individuelle Korruption: Missbrauch der Positionsmacht, i.S.v. abweichendem Verhalten</li> </ul> </li> <li>- Art: Entlastungs- vs. Belastungskorruption</li> <li>- Organisationsform: Oligarchische- vs. Hierarchische Struktur</li> <li>- Handlungsorientierung: anerkanntes, habitualisiertes Muster</li> <li>- funktionale vs. dysfunktionale Wirkung</li> </ul>
Soziologische Relevanz	Kriterien für Korruption, aufgefasst als zweckrationale und traditionale Handlungsorientierung

Tab. 2: Korruptionskriterien gemäß kulturell-habituellem Erklärungsmuster

### 3.3 Korruption aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Erklärungsmuster

Bereits 1948 veröffentlichte Menne in der ersten Ausgabe der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie einen Artikel zu Korruption. Er fasst Korruption als gesellschaftliche „Krankheit“ (Menne 1948: 161) auf und beschreibt sie als Ordnungsproblem, bei der eine Minderheit einen strukturellen Vorteil zu Lasten der Mehrheit unter Zuhilfenahme staatlicher Bürokratie durchsetzt. Die Beteiligung von Beamten (a.a.O.: 155) und die damit verbundene Treue und Pflichtverletzung der anvertrauten Stellvertretermacht (a.a.O.: 145) ist für Menne konstitutiv, daher sei s.E. ein System mit großem Beamtenapparat und tendenziell unübersichtlichen Strukturen auch korruptionsgefährdeter als eines mit schlanker Bürokratie und der Chance transparenter Struktur.

Interessant ist v.a. Mennes Diskussion zur Relevanz kulturell bedingter Werte (z.B. „sittliche Regeln des Pflichteifers, Gemeinschaftssinn, Ehr- und Anstandsgefühl“ (a.a.O.: 166)), repräsentiert durch Eliten. Menne beschreibt diesen Prägungsprozess kritisch als Chance *und* Risiko, da die Ausbildung „guter“ sowie korruptiver Handlungsorientierung denselben Prinzipien folge:

„Der Nachahmungstrieb fördert die Entwicklung nach der schlechteren Seite. [...] Gewöhnung an Unehrllichkeit wird den Sinn für Ehrlichkeit auch in den Dienstobliegenheiten zerstören“ (Menne 1948: 155, 166).

Korruption lässt sich unter Bezugnahme zur Kategorie „Sinn“ beschreiben, d.h. alle Beteiligten einer korrupten Situation (Bestochener, Bestechender und ggf. neutrale Außenstehende als Beobachter) weisen den Handelnden oder der Aktion einen je spezifischen *Sinn* zu, der sich über Traditionen, Routinen oder auch rationale Prozesse bilden kann, wie Menne am Beispiel des später als „Neutralisierung“ (Sykes/Matza 1968) bezeichneten Phänomens herausarbeitet:

„Der Verführer ist sehr geneigt, über seinen Anteil an der Schuld hinwegzusehen. Als der eigentliche Schuldige erscheint ihm der Beamte [...], diesem fällt ja auch noch der Bruch eines Vertrauensverhältnisses zur Last. [...] Der Verführer nimmt nur, was sich ihm bietet“ (Menne 1948: 164f).

Menne arbeitet, obwohl die Diskussion weitgehend als sozial-historische Aufarbeitung von Zeitgeschichte und politischen Ideologien erscheint, das Spannungsverhältnis zwischen individueller Orientierungssuche (an kulturellen Werten, elitären Vorbildern oder im persönlichen Beziehungsgefüge) und gesellschaftlicher Erwartung heraus. Nach Ansicht Mennes sind Strukturen notwendig, die dieses Spannungsverhältnis thematisieren und ggf. auflösen können. Als wesentlich bezeichnet er den Aufbau einer liberalen demokratischen Staatsordnung, die die Einhaltung allgemeingültiger Grundrechte, insbesondere die Meinungs- und Pressefreiheit gewährleistet. In der Ermöglichung eines offenen politischen wie gesellschaftlichen Diskurses sieht Menne die Hauptansatzpunkte zur Verminderung von Korruption.



Nicht nur die Entwicklung von Wertorientierung oder Legitimationsmustern als Handlungsgrundlage ist sinnorientiert, auch den Aufbau eines relevanten korruptiven Beziehungsnetzwerks beschreibt Menne in ähnlicher Weise:

„Schon die lose Bekanntschaft erleichtert es, an den Beamten in Bestechungsabsicht heranzutreten. [...] Es bieten gerade solche Beziehungen die besten Möglichkeiten, die Bestechung zu verschleiern. [...] Der zeitliche Zusammenhang mit der Amtshandlung kann fehlen, auch wenn der sachliche für den Eingeweihten außer Zweifel steht. Der Übergang von Freundlichkeiten und Gunstbeweisen [...] vollzieht sich ganz allmählich“ (a.a.O.: 167).

Höffling hat in einer Studie diese Prinzipien für die Betrachtung von Korruption als soziale Beziehung empirisch nachgewiesen. Eingebettet in ein Paradigma, das dem Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft über eine Anerkennung von Handlungs- *und* Strukturorientierung gleichermaßen gerecht zu werden versucht, definiert er Korruption als Handlungs- *und* Strukturphänomen. Wie Illies und Neckel erkennt er die Alltäglichkeit der (als korrupt bewerteten) Handlung und das damit verbundene Dilemma zwischen einer Mikro-Moral des sozialen Nahraums und einer universalistischen Makro-Moral an (Höffling 2002: 71). Höffling untersucht im Rahmen einer Hellfeldstudie verfügbares Aktenmaterial und arbeitet Motive und Prozesscharakteristika der Beziehungsanbahnung und -stabilisierung heraus, klassifiziert idealtypische Muster korruptiver Beziehungen bis hin zur Beschreibung der Prinzipien expansiver Korruption in Form von Netzwerken. Da er anhand von persönlichen Beschreibungen, in Form von Zeugenaussagen, die Strukturprinzipien herausarbeitet, kann er die Relevanz der subjektiven Sinnzuschreibung für die Genese korruptiver Beziehungsmuster aufzeigen.

Auf der sinnverstehenden Ebene des Individuums zitiert er in Anlehnung an die Theorie der Neutralisation von Sykes und Matza (1957) vier Neutralisierungstechniken korruptiver Akteure: „die Ablehnung der Verantwortung („Ich kann ja nichts dafür“), die Verneinung des Unrechts („Eigentlich schade ich ja niemandem“), die Ablehnung des Opfers („Der verdient es nicht anders“), die Verdammung der Verdammenden („Ihr alle seid keinen Deut besser“) und die Berufung auf höhere Instanzen („Ich tue es im Dienst einer guten Sache““ (Höffling 2002: 194).

Dass Korruption nicht eindeutig als abweichendes Verhalten aufgefasst, sondern, aus der Perspektive der korrupt handelnden, *auch* als konformes Verhalten verstanden werden kann, hat bereits Menne mit seiner Diskussion implizit aufgezeigt. Nicht alle Autoren interpretieren Korruption in diesem Sinne. Für Illies (1981) ist zwar das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Gruppe konstitutiv, d.h. Korruption kann nicht als Einzelverhalten sondern nur in Beziehung zur relevanten sozialen Gruppe beschrieben werden. Er definiert Korruption jedoch als abweichendes Verhalten auch Girtler bewertet sie als Abweichung von Rechtsnormen (1981).

Wie Menne so erkennt auch Illies in einer neutralen bzw. als kulturhistorisch notwendig bewerteten Verhaltensweise das Risiko, dass diese bzgl. der Ausbildung korruptiver Praxis entartet: Kritik- und Emanzipationsfähigkeit kennzeichnen das Verhalten von Menschen als kulturfähige Lebewesen. „Korruption ist also nur die

Perversion eines an sich legitimen Verhaltens, und wird daher so schwer steuerbar wie alle Persionen, deren Beurteilung einem Wertungs- und Gewichtungprozess von außen unterliegen“ (Illies 1981: 124). Er beschreibt in einer evolutionären Perspektive das Verhältnis von Einzelnem und Gruppe. Der Einzelne könne sich demnach entweder aufgrund eigener Anstrengung von der Gruppe differenzieren (Bildung von Eliten) oder durch Ernennung auf ein höheres Niveau mit legitimer Normbildungsfunktion gehoben werden (Kulturstifter). Illies stellt fest, dass „selbst ein egoistisches Verhalten des Großen Einzelnen [...] der Gruppe von Nutzen sein [...] während andererseits auch altruistisch gemeintes Verhalten der Leitperson einer Gruppe im Endeffekt schaden kann“ (a.a.O.: 128).

Die hier beschriebene Möglichkeit einer positiven Bewertung dieser sozialen Praxis begegnet uns in Ansätzen mit analytischem Anspruch (z.B. Friedrich 1973) und auch in gesellschaftstheoretischen Argumenten von Luhmann oder Parsons, die Normabweichung eine systemische Funktionalität zugestehen (vgl. dazu Jansen 2005 21f). Illies bewertet Korruption durchaus auch negativ. Zum einen, wenn Korruption in Form von Nachahmung auftrete, d.h. durch Bildung einer Lobby, die sich dem „großen Einzelnen“ anschließt und für ihre Unterstützung eine Gegenleistung fordert. Dann, so stellt Illies fest, werde „aus den Sonderrechten gegenüber der Allgemeinheit eine Sonderpflicht gegenüber der Lobby“ (a.a.O.: 129). Die negativ als Korruption bewertete soziale Praxis der privilegierten Mitglieder einer Gruppe könne in diesem Fall durch eine wahrgenommene Stellvertreterlegitimation gegenüber der relevanten Lobby (z.B. Familie, Unternehmen, Verein) ausgelöst werden. Zum anderen erkennt Illies in der Neidhaltung innerhalb einer Gruppe einen weiteren Auslöser korruptiven Verhaltens. Mitglieder einzelner interner Gruppierungen könnten etwa das Verhalten der jeweils anderen stigmatisierend vorwegnehmen bzw. dasselbe bewerten und damit auch das eigene Verhalten legitimieren nach dem Motto: ‚Die da oben sind sowieso korrupt!‘ oder ‚Die da unten unterstellen mir, dass ich in die eigene Tasche wirtschaftete.‘ Illies bemerkt, dass ein derartiges Klima von Misstrauen und Neid die Gruppe im Gesamtbestand gefährde – Korruption werde in diesem Kontext „auch zu einer Korruption der Unterprivilegierten, nämlich zur Verletzung der Standards der eigenen Kaste“ (a.a.O.: 130).

Girtler betrachtet Korruption im rechtsnormativen Sinn als abweichendes Verhalten und stellt fest, dass sie in Form von Wirtschaftsdelikten deswegen möglich und z.T. sogar üblich sei, „weil die sie betreffende Rechtsnormen grundsätzlich ineffektiv sind oder besser: für ineffektiv von den betreffenden Personen definiert werden“ (Girter 1981: 512). Seine Argumentation erkennt den Sinnbezug sozialen Handelns an, wenn er diskutiert, dass eine faktische Geltung formaler (Rechts-) Normen (also die Erwartung und tatsächliche Einhaltung bzw. Sanktionierung abweichenden Verhaltens) durch die Geltung informaler (Gruppen-) Normen beeinträchtigt werden könne. Girtler fokussiert in seiner rechtssoziologischen Betrachtung die z.T. gegensätzlichen Ansprüche von juristischen- und wirtschaftlichen Normen:

Die „im Wirtschaftsverkehr miteinander im sozialen Handeln verbundenen Personen [erlernen, T.M./C.S.] zumindest den Anstoß zu bestimmten kriminellen Handlungen voneinander [...] Da nun jedes Mitglied einer Gruppe [...] zwischen deviantem und konformen Handeln, bezogen auf die Gesamtgesellschaft, wählen muss, kommt es zur Prioritätensetzung, welche ihrerseits durch den sozialen Druck, den die Mitglieder ausüben, bedingt ist“ (Girtler 1981: 517).

Ein explizites Auseinandersetzen mit der Sinnbezogenheit sozialen Handelns legen Gronbeck und später Tänzler vor. Gronbeck betont die Relevanz von Symbolen für Mensch und Gesellschaft und stellt fest, dass Korruption als dialektischer Prozess der Sinnzuschreibung aufgefasst werden kann. Er nennt drei unterschiedliche soziolinguistische Bezugsebenen. Auf der Ebene der Faktizität stellen demnach Symbole einen direkten Bezug zur Sinneserfahrung her. Auf der Ebene der Institutionalisierung existieren je unterschiedliche Subwelten mit eigener Sprache (Politik, Wirtschaft, Familie, Sport, Liebe, ...), woraus er schlussfolgert, „daß jede dieser institutionellen Sprachen den Wörtern einen speziellen Sinn beilegt und daß die Verletzung dieser Bedeutungsregeln verschiedene soziale Sanktionen hervorruft“ (Gronbeck 1985: 260). Nur auf der Ebene der Kultur existieren sogenannte „Kondensationssymbole“ (a.a.O.: 261), die fundamentale gesellschaftliche Prinzipien symbolisieren und daher universalistische Geltung beanspruchen.<sup>15</sup> Tänzler beschreibt Korruption als Metapher und erarbeitet einen kulturellen Vergleich von Korruptionsfällen in Rumänien und Deutschland sowie ihrer (öffentlichen) Bewertung. Er stellt fest, dass Korruption „die Bewertung einer sozialen Praxis als kriminelles Handeln“ (Tänzler 2007: 12) sei – und das je abhängig von in der Gesellschaft vorherrschenden Wahrnehmungsmustern. Er verdeutlicht das am Beispiel der semantischen Bedeutung von Korruption in beiden Kulturen: in Rumänien wurde demzufolge Alltagskorruption gesellschaftlich anerkannt, aber strukturelle Korruption gesellschaftlich geächtet. Letzteres wird als Ausdruck der nichtlegitimen Machtausübung von Funktionseliten definiert, die ihre Stellung im (internationalen) wirtschaftlichen Handeln ausnutzen. Für Deutschland attestiert Tänzler entgegengesetzte Deutungsmuster: eine protestantische Ethik ächte Alltagskorruption, sei aber gegenüber struktureller Korruption weniger vehement ablehnend eingestellt und legitimiere sie z.T. als „übliche Praxis“ (Tänzler 2007: 18). Er entwickelt diesen Ansatz dahingehend weiter, dass er empirische Korruptionsfälle ebenso interpretiert und aufzeigt, dass die Handlungsrationaltäten in Verwaltung und Privatwirtschaft sehr unterschiedlich sind – und daher durch Einführung betriebswirtschaftlicher „Modelle“ in die Verwaltung Unsicherheit produziert wird, die zu Korruption führen kann.

Sozialwissenschaftliche Erklärungsmuster thematisieren, wie der kurze Überblick gezeigt hat, das für eine soziologische Analyse wichtige Spannungsverhältnis zwischen

---

<sup>15</sup> „Gronbeck nennt als Beispiel das Symbol „Mord“: auf der Ebene der Faktizität: Töten eines Menschen – auf der Ebene der Institution: ein Verbrechen, geahndet durch festgelegte Regeln – auf der Ebene der Kultur „ein Sakrileg, eine Verunstaltung der menschlichen Natur, ein Rückfall in rohe Vertiertheit“ (Gronbeck 1985: 261).

Individuum und Gesellschaft, von privatem und öffentlichem Interesse. Korruption muss also gleichermaßen als Struktur- und Prozessphänomen betrachtet werden. Tabelle 3 fasst die zentralen Aspekte zusammen:

Paradigma und zugrundeliegendes Handlungsverständnis	Korruption als Verhalten im Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft (Differenzmotiv im Rahmen soziostruktureller Determiniertheit)
Idealtypische begriffsbestimmende Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korruption als Strukturphänomen, i.S.v. sozialer Beziehung, Netzwerken, Inkommunikabilität</li> <li>- Korruption als soziale Tatsache im Sinne von             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deutungsmuster, d.h. Legitimierung, Sinnzuschreibung, Inszenierung</li> <li>b) Orientierungsmuster, d.h. kulturell eingebettet, vermittelt durch Eliten als Vorbild (Sozialisation)</li> </ul> </li> <li>- Korruption als normiertes Verhalten, i.S.v. konform vs. abweichend</li> <li>- Korruption als rationale Wahl, i.S.v. Verfolgung strategisches Verfolgen individueller Ziele</li> </ul>
Soziologische Relevanz	Kriterien für Korruption, aufgefasst als zweckrationale, traditionelle und wertrationale Handlungsorientierung

Tab. 3: Korruptionskriterien gemäß sozialwissenschaftlicher Erklärungsmuster

Die Diskussion der verschiedenen Perspektiven hat gezeigt, dass Korruption als vielschichtiges Phänomen betrachtet werden kann. Wir nähern uns dem Phänomen durch die Anerkennung der hier vorgestellten Paradigmen und ihrer Einbettung in ein handlungstheoretisches Modell nach einem verstehenden Forschungsprogramm im Weber'schen Verständnis. Mit Schütz gesprochen ist nur „das Handeln des Einzelnen und dessen gemeinter Sinngehalt [...] verstehbar, und nur in der Deutung des individuellen Handelns gewinnt die Sozialwissenschaft Zugang zur Deutung jener sozialen Beziehungen und Gebilde, die sich in dem Handeln der einzelnen Akteure der sozialen Welt konstituieren“ (Schütz 1981: 13f).

Wie eine soziologische Annäherung nach diesem Verständnis geschehen kann, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

#### 4. Das Korruptionsphänomen: der Versuch einer Neu-Konzeptionalisierung

Der Überblick über die Korruptionsforschung hat gezeigt, dass eine, im programmatischen Sinne dieses Bandes *integrierende Soziologie*, einen wichtigen Beitrag zur Klärung des Phänomens leisten kann. Wie ein diesbezügliches Forschungsanliegen fundiert sein kann, sollen die folgenden Überlegungen verdeutlichen, die eingebettet sind in den theoretischen Rahmen der Weber'schen Soziologie, die in Anlehnung an Schluchter als eine „strukturalistisch-individualistische verstehende Soziologie“ interpretiert wird. Die Entscheidung, die Handlungstheorie von Max Weber als integrierenden, metatheoretischen Erklärungszusammenhang über unsere soziologische Analyse von Korruption zu stellen wird nachvollziehbar, wenn man die beiden Cha-

rakteristika, das *Mehr-Ebenen-Modell* und das *umfassende Handlungsverständnis* in Zusammenhang mit dem Phänomen der Korruption setzt. Dabei wird dem erweiterten Rationalitätsverständnis, im Sinne einer Wert- und Zweckrationalität, besondere Beachtung geschenkt, als beide Teil des sinnhaften Sich-Verhaltens sind, welches für Weber letztlich das einzig verstehbare ist. Im Gegensatz dazu gehören die beiden Handlungsorientierungen routinisiert/gewohnheitsmäßig als auch nicht-routinisiert/affektiv, zwar durchaus zu den Sinnorientierungen, liegen aber dennoch an der „Grenze der Verstehbarkeit“ (Schluchter 2006: 267). Dass wir vor diesem Hintergrund dem traditionellen Handlungstyp dennoch ausreichend Raum gewähren wollen, ist der Tatsache geschuldet, dass uns die Berücksichtigung des traditionellen Handlungstyps für ein umfassendes Verständnis korruptiven Handelns als elementar erscheint. Bestätigt sehen wir uns in dieser Annahme nicht zuletzt in den vorangegangenen Ausführungen über *Korruption aus der Perspektive kulturell-habituelier Erklärungsmuster* innerhalb der Korruptionsforschung, die zweifelsohne deutlich gemacht haben sollten, dass die Orientierung an traditionellen Handlungsmustern für die Erklärung des Phänomens der Korruption wesentlich ist.

Zunächst soll der Gegenstand der folgenden Ausführungen jedoch die Beschreibung des Mehr-Ebenen-Modells und seiner dahinterliegenden handlungs- und ordnungstheoretischen und Überlegungen sein.

#### **4.1 Skizze des Weber'schen Mehr-Ebenen-Modells**

Im Folgenden soll gezeigt werden, wie aufgrund des hohen Komplexitätsgrads der Mehr-Ebenen-Analyse des weberianischen Forschungsprogramms diese zu einer komplexen Betrachtung des Korruptionsphänomens führt. Durch das Zulassen der zahlreichen Wirkungsmechanismen zwischen den verschiedenen Ebenen von Akteur, Organisation und gesellschaftlichem Kontext, ist eine eindeutige Zuschreibung von Ursache und Wirkung kaum möglich – bleiben sie als nicht-integrierte Aspekte in der Forschung nebeneinander stehen, entsteht das von Pies kritisierte unscharfe und vielschichtige wilde Durcheinander in der Diskussion. Dennoch ist es der Anspruch von Weber, eben genau diesen „verstehend“<sup>16</sup> auf den Grund zu gehen. Entscheidend ist, dass es, trotz des In-Verbindung-Setzens von individuellem Handeln und makrosozialen Phänomenen, nicht um die direkte Zurechnung von Einzelhandlungen geht. Webers verstehende und dadurch erklärende Handlungswissenschaft „beachtet zugleich Wirkungen des Handelns, die Transformation *und* unbeabsichtigte Handlungsfolgen in makrosozialen Phänomen, die dann nicht mehr verstehbar sondern nur noch beobachtbar“ (Schluchter 2003: 48) sind. Über eine Mikrofundierung, deren Art

---

<sup>16</sup> Mit der Einführung des Begriffs „verstehend“ soll auf den vielfach zitierten Satz von Max Weber aus seinen Soziologischen Grundbegriffen verwiesen werden, bei dem es um das Erkenntnisobjekt der Soziologie geht. Demnach ist Soziologie eine Wissenschaft, welche „soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und in seinen Wirkungen ursächlich erklären will“ (Weber 1980: 1).

und Tiefe vom Erklärungsphänomen abhängig gemacht werden muss, sollen (so Schluchter weiter) makrosoziale Strukturen und Prozesse analysiert werden.

Das Erklärungsphänomen Korruption gilt es dementsprechend auf der individuellen Ebene zu fundieren und damit organisationale Prozesse und Strukturen aufzuschlüsseln. Die Makroebene bildet sich in gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die korruptionsfördernde oder korruptionshemmende Folgewirkungen für den organisationalen und personalen Kontext haben können. Dieser Rückkopplungseffekt gibt den Kreislauf von Wirkungszusammenhängen zwischen den einzelnen Ebenen wider und zeigt, dass es Weber um die Erfassung von Prozessen geht. Soziales Handeln auf der Akteursebene erfolgt laut Lepsius in strukturierten Handlungskontexten unter Bezugnahme von Wertvorstellungen (vgl. Lepsius 2003: 33). Da sich die Ebene der Handlungskoordination, immer auf die legitimierenden Sinnzusammenhänge und auf das soziale Handeln bezieht, muss das Korruptionsphänomen unter den Aspekten wie Wertvorstellungen und Wertideen sowie Legitimierung von Ordnungen und Handlungsorientierungen, hinterfragt werden. Entscheidend ist die Frage nach dem dahinterliegenden Motiv einer sozialen Beziehung und den strukturellen Bedingungen seiner Realisierung.

Im Zuge der Erkenntnis, dass Ordnung sowohl Medium als auch Resultat des Handelns ist, ordnet Weber bestimmte Handlungstypen verschiedenen Ordnungsarten zu, die diese verstärkt konstituieren. Diese Gegenläufigkeit der Handlungs- und Ordnungsebene impliziert, dass „Ordnungen [...] nur über und in den sie aktivierenden Handlungen [existieren, T.M./C.S.]“ (Schwinn 1993: 91) – ein Zustand, der von Giddens als die „Dualität von Strukturen“ bezeichnet wird (Giddens 1997). Auch wenn Weber an der „Unhintergebarkeit des Handlungsobjekts“ festhält, verfällt er dabei nicht in eine „intentionalistische Sichtweise“. Vielmehr gilt sein Interesse „der Art der Verankerung der Ordnungen in den Motivationen der Handelnden“, so dass sich sein Ordnungsbegriff auf die Motivationen derjenigen bezieht, die der Ordnung folgen (Schwinn 1993: 366). Um genau diese, dem korruptivem Handeln zugrundeliegenden Motive beleuchten zu können und in Verbindung zur ordnungsbildenden Struktur zu bringen, soll im Folgenden, die Darstellung der ordnungstheoretischen Überlegungen durch eine Betrachtung der Handlungstypen und das Konzept der Wertrationalität von Weber ergänzt werden. Denn Schwinn zufolge, ist für Weber eine durchdachte Subjektkonzeption die Voraussetzung für eine adäquate Handlungs- und Ordnungskonzeption.

#### ***4.2 Drei idealtypische Muster korruptiven Handelns***

Das Individualismus-Verständnis, das Weber verfolgt ist ein „Konzept von Autonomie, das die Entscheidungsfreiheit Einzelner in strukturierende Ordnungen und Institutionen hervorhebt, ohne der voluntaristischen Fiktion reiner Selbsterschaffung zu folgen“ (Albert u.a. 2003:1). Die menschliche Eigenschaft etwas als gelten-sollend zu erachten ist bei Weber im „Geist“ einer Ordnung anzusiedeln – ihrer inneren Reprä-

sentanz –, der die „Form“ einer Ordnung als ihre äußere Organisation gegenübergestellt wird. Deutlich wird hierbei, dass die Fokussierung auf das Subjekt für Weber keine Hierarchisierung von Handlung über Struktur bedeutet. Vielmehr ist das Verhältnis von Ordnung und Handlung als doppelseitig und gegenläufig sowohl für die innere wie äußere Ordnung, zu denken. In den Worten von Schwinn gesprochen: „Innere und äußere Faktoren setzen restriktive Bedingungen und Möglichkeitsspielräume, die subjektiv im Handeln genutzt werden müssen und die dadurch in ihrem Ordnungsgehalt, je nach empirischen Bedingungen reproduziert oder verschoben werden“ (1993: 145).

Das Subjekt ist bei Weber der einzige Träger sinnhaften Sich-Verhaltens, weshalb sich sein Interesse auf den subjektiv gemeinten Sinn konzentriert.

„„Handeln“ soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. „Soziales“ Handeln aber soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“ (Weber 1980: 1).

Weber versteht den Menschen als Kulturmensch, der bewusst Entscheidungen trifft und den Willen und die Fähigkeit besitzt, durch seine eigene Positionierung dem Leben und der Welt einen Sinn zu verleihen (Weber 1988: 180f). Das sinnhafte Sich-Verhalten ist das eigentliche Handeln, insofern es – im Gegensatz zum reaktiven Sich-Verhalten – das verstehbare Handeln ist. Dies ist selbst dann der Fall, wenn die Sinnorientierung so weit routinisiert ist, dass es eher einem reaktiven Verhalten ähnelt und dementsprechend kaum mehr verstehbar ist. Dass wir dennoch auf den traditionellen Handlungstyp für die Korruptionsanalyse zurückgreifen, ist den historischen Ausführungen (van Klaverens u.a.) geschuldet, die gezeigt haben, dass das Motiv hinter einer korruptiven Handlung durchaus als Handeln „durch eingelebte Gewohnheit“ (Weber 1980: 12) definiert werden kann. Vergleichbar schwer zu fassen wie das Gewohnheitshandeln ist der affektuelle Handlungstyp, der durch seine Spontaneität häufig an die Grenze der Nachvollziehbarkeit rückt (Schluchter 2006: 267ff). Diesen werden wir im Gegensatz zu dem traditionellen Handlungstyp nicht in die Korruptionsanalyse einbeziehen.

Den Schwierigkeiten, die sich für die empirische Forschung aus der Berücksichtigung der schwer zu greifenden traditionellen Handlungsorientierung ergeben, sollen im Hinblick auf die methodische Zielsetzung einer Idealtypenbildung, hier keinen weiteren Stellenwert eingeräumt werden.

Wie in der Darstellung der unterschiedlichen Erklärungsmuster korruptiven Handelns deutlich wurde, gibt es neben traditionellen auch strategisch-zweckrationale und wertrationale Handlungsmuster, die für die Korruptionsanalyse zu berücksichtigen sind. Die Duldung beider Rationalitätsarten – der Zweck- und der Wertrationalität – ist, ohne eine Hierarchisierung vorzunehmen, das Charakteristikum des Konzepts der Wertrationalität nach Weber, das „nicht utilitaristisch, sondern konstruktivistisch fundiert ist, das neben materiellen auch ideelle Interessen berücksichtigt, das gleich-

sam nicht konsens-, sondern konflikttheoretisch ausgerichtet ist“ (Stachura 2006: 101). Mithilfe dieses Konzeptes, das die Dualität von erfolgs- und eigenwertorientiertem Handeln beinhaltet, kann das ökonomische Paradigma überwunden werden. (Schluchter 2006: 318).

Beide sind durch ihre Orientierung an Grundsätzen rationalisierungsfähig, wobei ihre jeweilige Leitidee nicht dieselbe ist. Zur Unterscheidung der Leitideen wählt Weber die Kategorien ‚Zweck-Maximen‘ und ‚Wert-Maximen‘. Dementsprechend kann soziales Handeln folgendermaßen bestimmt sein:

„1. zweckrational: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von den anderen Menschen unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingungen‘ oder ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene Zwecke, - 2. wertrational: durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg“ (Weber 1976: 12).

Neben der Erfolgsorientierung steht also auf gleicher Ebene die Eigenwertorientierung. Entscheidend ist, dass hinter einer rationalen Entscheidung unterschiedliche Motive liegen können. Eine Beschränkung auf eine zweckrationale Handlungsorientierung, wie es die ökonomischen Analysen vorsehen, entspricht offensichtlich in keiner Weise der Vielschichtigkeit des Handlungsverständnisses, wie wir es in Anlehnung an Weber verfolgen. Die Idealfigur des homo oeconomicus ist bei Weber lediglich *ein* Entwurf eines teleologischen Handlungsschemas, nicht aber der allein existierende. Denn der Erfolgswert ist eben nicht der einzige Wert, der für ein Subjekt erstrebenswert ist.

Stattdessen bildet das verantwortungsethische Sich-Verhalten einen Idealtypus, welcher die Vielschichtigkeit des Handlungsbegriffes aufnimmt und mithilfe der Berücksichtigung von intendierten und nichtintendierten Handlungsfolgen sowie deren strukturellen Wirkungsmechanismen die wechselseitige Abhängigkeit von Handlung und Ordnung thematisiert. So ist nach Schwinn der eigentliche analytische Fluchtpunkt von Webers Handlungstheorie das verantwortungsethische Handeln, da es als Mischtypus mit beiden Rationalitäten – der Wert- und der Zweckrationalität – operiert (Schwinn 1993: 67f).

Hinsichtlich der Zuordnung von idealtypischen Handlungsorientierungen zu den verschiedenen Herangehensweisen theoretischer Korruptionsanalyse kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass neben dem zweckrationalen Handlungstyp, der den ökonomischen Theorien zugrunde liegt, und der zweckrationalen und traditionellen Handlungsorientierung der historischen Analysen mit dem verantwortungsethischen Handeln ein Idealtypus hinzukommt, welcher durch eine weberianische Perspektive gewonnen werden kann. Dass der verantwortungsethische Handlungstyp in seiner Komplexität innerhalb der sozialwissenschaftlichen Korruptionsforschung bislang noch nicht in dieser Dimension berücksichtigt wurde, ist u.E. der Konzentration auf wert- und zweckrationalen Handlungsmotiven als ein „Entweder-Oder“ geschuldet.



## 5. Fazit

Wie im ersten Teil dargestellt verstehen wir Korruption als ein Kernproblem der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die in je theorieimmanenten Auseinandersetzungen um ein Konzept der „guten bzw. richtigen Ökonomie“ streitet.

Neben den philosophischen Ansätzen wählen selbst die ökonomischen Ansätze einen normativ-bewertenden Zugang und entwickeln, wie bspw. Wieland mit seiner Governanceethik, eine Wirtschaftstheorie, die moralische Aspekte integriert. Weiter wurde im ersten Teil ersichtlich, dass die Korruptionsforschung ebenfalls von einer ansatzimmanenten Diskussion geprägt ist und eine *integrierende* Forschungsperspektive bislang vermissen lässt.

Uns geht es darum, die Soziologie, insbesondere das Erkenntnisprogramm von Max Weber, als *integrierende Analyseperspektive* vorzuschlagen, mithilfe derer die Lücke in der Wissenschaftslandschaft geschlossen werden kann, die eines analytischen, präzisen und komplexen Forschungsansatzes bedarf.

Die Autorinnen sehen in der Mehr-Ebenen-Analyse von Weber einen differenzierten Zugang zum empirischen Untersuchungsgegenstand der Korruption und dadurch auch mittelbar zur wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion.<sup>17</sup> Der wertneutrale Blick auf den komplexen Gesamtzusammenhang und der Versuch, Ursachen und Wirkungsweisen in Verbindung zu setzen, wird mit dem Weber'schen Mehr-Ebenen-Modell möglich, da bei Weber eine „doppelseitige und gegenläufige Perspektive vorhanden [ist, T.M./C.S.]. Handlungs- und Ordnungsebene genießen ein Eigenrecht, was es gerade erlaubt, ihre jeweiligen Verschränkungen analytisch in den Blick zu bekommen“ (Schwinn 1993: 91).

Die Betrachtung des Korruptionsphänomens unter Zuhilfenahme des Mehr-Ebenen-Modells macht deutlich, dass kulturelle und sozialhistorische Kontexte als Deutungs- und Orientierungsmuster der handelnden Subjekte relevant werden. Das historische Eingebettetsein des Subjekts und das ordnungsbildende Handeln des Einzelnen bilden einen Kreislauf von Abhängigkeiten, die den dynamischen und prozesshaften Charakter des Weber'schen Erklärungsansatzes unterstreichen. Naheliegend ist, die Folgen des Handelns dementsprechend in intendierte und in nichtintendierte Folgen zu unterscheiden, was dazu führt, dass korruptives Handeln *nicht* zwangsläufig als destruktives Verhalten definiert werden kann. Abweichendes Verhalten kann ebenso ordnungsbildende Kräfte entfalten, abhängig vom Institutionalisierungsgrad und der Stabilität der Strukturen.

Für die empirische Untersuchung des Phänomens der Korruption bedeuten diese vielschichtigen Wirkungszusammenhänge insofern eine enorme Herausforderung, als die Verschränkungen an einer Stelle unterbrochen werden müssen, um einen Zugang dem Untersuchungsobjekt zu bekommen. Diese Verschränkung analytisch aufzubrechen,

---

<sup>17</sup> Wie auch bereits Beschorner (2002) in der Interpretation einer evolutiven Ökonomie oder Höfling (2002) in der Beschreibung von Korruption als soziale Beziehung.

sei laut Schwinn nur über den Faktor Zeit zu erreichen. Dementsprechend müsse eine Analyse bei einem bestimmten Zeitpunkt ansetzen und der Ordnungskontext erfasst werden, der konditionierend auf das Handeln einwirke. „In einem ersten Schritt gilt es die interessierende Ordnung, sei es eine formal gesatzte, dogmatisch niedergelegte oder informell sich einstellende, idealtypisch zu identifizieren und heraus zu präparieren“ (Schwinn 1993: 91), um sie danach interpretativ als Deutungs- oder Orientierungsmuster des untersuchten Subjekts zu reformulieren. Die soziologische Reflexion der Korruptionsforschung hat gezeigt, dass drei idealtypische Muster zu erwarten sind:

1. Korruption als strategisch-rationales Muster wird erwartet, wenn Handlungsentscheidungen unter Abwägung rational-sachlicher Kosten-Nutzen-Erwägungen formuliert werden.
2. Korruption als traditionell-vermitteltes Muster wird erwartet, wenn Handlungsentscheidungen unter Bezugnahme auf eine legitimierte höhere Ordnung, traditionelle Strukturen oder Erwartungen formuliert werden.
3. Korruption als verantwortungsethisches Muster wird erwartet, wenn Handlungsentscheidungen unter Nennung von mit der Handlung verbunden und als relevant eingestufte Werte und/oder Zwecke verfolgt werden sowie intendierte und nicht-intendierte Folgewirkungen des Handelns in die Handlungsentscheidung einbezogen werden.

Eine *soziologische Analyse*, die, wie hier vorgestellt, auf Grundlage eines *verstehenden* Forschungsprogramms die bestehenden Perspektiven *integriert*, vermag nach Ansicht der Autorinnen eine Neu-Konzeptionalisierung des Korruptions-Phänomens und schließt damit die anfangs aufgezeigte Lücke innerhalb der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschungslandschaft.

## Literatur

- Acham, K. (1981): Formen und Folgen der Korruption. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 27-74.
- Bannenberg, B./Schaupensteiner, W. (2004): Korruption in Deutschland. München: C.H. Beck.
- Beschorner, T. (2002): Ökonomie als Handlungstheorie. Marburg: Metropolis.
- Beschorner, T. (2003): Fenster zu möglichen und unmöglichen Welten. In: Breuer, M. et al. (Hrsg.), a.a.O.: 223-245.
- Beschorner, T. et al. (Hrsg.) (2005): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven. München; Mering: Hampp.
- Brauneder, W. (1981): Korruption als historisches Phänomen. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 75-104.
- Breuer, M. et al. (Hrsg.) (2003): Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern et al.: Haupt.
- Brüner, C. (Hrsg.) (1981a): Korruption und Kontrolle. Wien et al.: Hermann Böhlau Nachf.
- Brüner, C. (1981b): Zur Analyse individueller und sozialer Beziehungen von Korruption. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 677-705.

- Fleck, C./Kuzmics, H. (Hrsg.) (1985): *Korruption. Zur Soziologie nicht immer abweichenden Verhaltens*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Friedrich, C. (1973): *Pathologie der Politik*. Frankfurt a. Main; New York: Herder & Herder.
- Gerlich, P. (1981): *Korruption im Systemvergleich*. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 165-181.
- Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft*. 3. Aufl. Frankfurt; New York: Campus.
- Girtler, R. (1981): *Rechtssoziologische und kriminalsoziologische Überlegungen zum Thema „Korruption“*. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 509-527.
- Grabner-Kräuter, S./Arnold, V. (Hrsg.) (2002): *Wirtschaftsethische Perspektiven VI*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gronbeck, B. (1985): *Die Rhetorik der politischen Korruption*. In: Fleck, C./Kuzmics, H. (Hrsg.), a.a.O.: 256-281.
- Hacker, F. (1981): *Sozialpsychologische Bedingungen der Korruption*. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 137-150.
- Henning, C. (2005): *Private Virtues, Public Vices?* In: Jansen, S./Priddat, B. (Hrsg.), a.a.O.: 189-204.
- Hiß, S. (2005): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?* Frankfurt a. Main; New York: Campus.
- Höffling, C. (2002): *Korruption als soziale Beziehung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Homann, K. (2005): *Wirtschaftsethik: Versuch einer Bilanz*. In: Beschorner, T. et al. (Hrsg.), a.a.O.: 197-211.
- Hübscher, M. (2003): *Wirtschaftsethik und Gesellschaftstheorie*. In: Breuer, M. et al. (Hrsg.), a.a.O.: 247-291.
- Illies, J. (1981): *Korruption im Lichte der Verhaltensforschung*. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 121-135.
- Jansen, S./Priddat, B. (Hrsg.) (2005): *Korruption*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Jansen, S. (2005): *Elemente „positiver“ und „dynamischer“ Theorien der Korruption*. In: Jansen, S./Priddat, B. (Hrsg.), a.a.O.: 11-42.
- Knauß, I. (1995): *Rechtliche Rahmenbedingungen der Korruption*. In: Vahlenkamp, W./Knauß, I., a.a.O.: 251-329.
- Lepsius, R. (2000): *Erwartungen an die Soziologie*. In: Sahner, H.: *Soziologie ans angewandte Aufklärung. Weniger als erwartet, aber mehr als zu befürchten war. Die Entwicklung der Nachkriegssoziologie aus der Sicht der frühen Fachvertreter*, Baden-Baden: Nomos. 13-21 und 75-77
- Lepsius, R. (2003): *Eigenart und Potenzial des Weber-Paradigmas*. In: Albert G. et al. (Hrsg.): *Das Weber Paradigma*. Tübingen: Mohr Siebeck. 32-41.
- Menne, L. (1948): *Korruption*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1: 144-188.
- Neckel, S. (1995): *Der unmoralische Tausch*. In: *Kursbuch* 120: 9-16.
- Neugebauer, G. (1978): *Grundzüge einer ökonomischen Theorie der Korruption*. Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Noack, P. (1985): *Korruption – die andere Seite der Macht*. München: Kindler.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (1997): *Organisation, Strukturation, Gesellschaft*. In: dies. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 15-34.

- Pies, I. (2002): Korruption: Eine ökonomische Analyse mit einem Ausblick auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: Grabner-Kräuter, S./Arnold, V. (Hrsg.), a.a.O.: 13-46.
- Pies, I. (2005): Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer Sicht. In: Jansen, S./Priddat, B. (Hrsg.), a.a.O.: 63-84.
- PWC (PriceWaterhouseCoopers) (2007): Wirtschaftskriminalität 2007. Frankfurt a. Main.
- Ulrich, P. (2005): Integrative Wirtschaftsethik. Versuch einer (Selbst-)Einschätzung des Entwicklungs- und Diskussionstandes. In: Beschorner, T. et al (Hrsg.), a.a.O.: 233-250.
- Rose-Ackermann, S. (1985): Korruption als Problem der ökonomischen Theorie. In: Fleck, C./Kuzmics, H. (Hrsg.), a.a.O.: 228-256.
- Rotter, H. (1981): Anthropologisch-theologische Aspekte der Korruption. In: Brüner, C. (Hrsg.), a.a.O.: 106-120.
- Schluchter, W. (1980): Rationalismus der Weltbeherrschung. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Schluchter, W. (2003): Handlung, Ordnung und Kultur. Grundzüge eines weberianischen Forschungsprogramms. In: Albert G. et al. (Hrsg.): Das Weber Paradigma. Tübingen: Mohr Siebeck. 42-73.
- Schluchter, W. (2006): Grundlegungen der Soziologie. Theoriegeschichte in systematischer Absicht. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schmitt, K. (1969): Zur Ökonomik der Korruption. In: Schmollers Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 89 (2): 129-149.
- Schütz, A. (1981): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. 2. Aufl. Vienna: Springer.
- Schwinn, T. (1993): Jenseits von Subjektivismus und Objektivismus. Berlin: Duncker & Humblot.
- Shleifer, A. (2004): Does Competition Destroy Ethical Behavior? In: The American Economic Review 94 (2): 414-418.
- Stachura, M. (2006): Handlung und Rationalität. In: Albert, G. et al. (Hrsg.): Aspekte des Weber-Paradigmas. Wiesbaden: VS-Verlag.100-125.
- Sykes, G./Matza, D. (1957): Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. In: American Sociological Review 22 (6): 664-670.
- Tänzler, D. (2007): Korruption als Metapher. Crime and Culture. Uni Konstanz: Research Group Sociology of Knowledge. Discussion Paper Series No. 8/2007.
- Vahlenkamp, W./Knauß, I. (1995): Korruption – hinnehmen oder handeln? BKA Forschungsreihe 33. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- van Klaveren, J. (1957): Die historische Erscheinung der Korruption in ihrem Zusammenhang mit der Staats- und Gesellschaftsstruktur. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 44: 289- 324.
- van Klaveren, J. (1958): Die historische Erscheinung der Korruption. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 45: 433- 504.
- van Klaveren, J. (1959): Die historische Erscheinung der Korruption. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 46: 204-231.
- van Klaveren, J. (1985): Korruption im Ancien Régime. In: Fleck, C./Kuzmics, H. (Hrsg.), a.a.O.: 92-104.
- Waters, J. (1978): Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. In: Organizational Dynamics 6 (4): 2-19.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. (Studienausgabe). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, M. (1988): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 7. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.

- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wieland, J. (2002): *Korruptionsprävention durch Selbstbindung*. In: Grabner-Kräuter, S./Arnold, V. (Hrsg.), a.a.O.: 77-97.
- Wieland, J. (2005a): *Governanceethik und moralische Anreize*. In: Beschorner, T. et al. (Hrsg.), a.a.O.: 251-280.
- Wieland, J. (2005b): *Die Governance der Korruption*. In: Jansen, S./Priddat, B. (Hrsg.), a.a.O.: 43-61.
- Wieland, J./Fürst, M. (2003): *WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke. Empirische Ergebnisse einer Längsschnittstudie*. KIEM – Working Paper Nr. 04/2003; Konstanz: Institut für WerteManagement.
- ZfW (Zentrum für Wirtschaftsethik) (Hrsg.): *WerteManagementSystem (WMS<sup>ZfW</sup>)*; [[www.dnwe.de/dateien/wms.pdf](http://www.dnwe.de/dateien/wms.pdf); 01.04.2008].

## „Walk Your Talk“ in Management und Märchen

*Rolf Wunderer*

Der Beitrag will einen Überblick und Einblick zu Geboten, Regeln, Normen und Folgen in den Märchen im Vergleich zu Leitsätzen der Wirtschaft vermitteln, unter Verwendung von Originalzitaten aus den Dokumenten. Grundlage ist eine interpretative Analyse von 70 expliziten und häufigen Leitsätzen aus 63 der 201 Märchen und 10 Legenden der Brüder Grimm nach typischen Kernaussagen. Danach wurden 70 schriftliche Führungs- und Kooperationsgrundsätze von 43 Unternehmen ausgewertet und den Kernleitsätzen der Märchen zugeordnet.

In den analysierten Führungsgrundsätzen der Unternehmen fand sich folgender Kernleitsatz am häufigsten „*Halte Dein Wort – Walk Your Talk*“. Konzepte bzw. Begriffe zu commitment, wechselseitigem Vertrauen, Offenheit, Aufrichtigkeit, Integrität und Interaktionsgerechtigkeit sind damit verbunden. In den Märchen hat dieser Kernleitsatz („Was Du versprochen hast, das musst Du auch halten“) oft existentielle Bedeutung.

### 1. Grundlagen und Grundfragen

#### *1.1 Zur Entwicklungsgeschichte von Verhaltensleitsätzen*

Verhaltensgrundsätze werden meist unter den Begriffen *Leitsätze für Führung und Kooperation* bzw. *Führungsgrundsätze* diskutiert, deren Rezeption bis in das 3. Jahrtausend v. Chr. reicht (Wunderer 1983). In allen Religionen und Mönchsregeln (Balthasar 1980) gibt es kodifizierte Ge- und Verbote, die das Denken und Handeln insbesondere in Kooperationsbeziehungen beeinflussten. In der Renaissance (Machiavelli 1513/1991) finden sich Maximen zur Machterhaltung und -gewinnung in Form von „Fürstenspiegeln“ zur Früherziehung und Anleitung von Herrschern. Im Zuge der Aufklärung werden im 18. Jahrhundert in der Tradition der „ars conversationis“ Leitsätze „Über den Umgang mit Menschen“ (Knigge 1788/1991) publiziert, die schon psychologische Typologien zur Differenzierung des Umgangs mit Zielgruppen verwenden. In den Gründerjahren des 19. Jahrhunderts halten dann Arbeitsordnungen und -richtlinien vermehrt Einzug in die industriellen Unternehmen. Ab 1960 verbreiten sich im deutschen „Wirtschaftswunder“ sogenannte Führungsrichtlinien (vgl. Wunderer 1983, 1986, 1995) derartig, dass der amerikanische Führungsforscher Bernhard Bass von einer „teutonischen Angelegenheit“ spricht. In den achtziger Jahren rücken über das Konzept der kooperativen Führung sowie der Betriebsverfassung „Führungsleitbilder“ (Wunderer/Klimecki 1995) in den Mittelpunkt.

Heute werden sie noch für Zertifizierungen und Ratings (z.B. im Zuge der Nachwuchsgewinnung, Qualitätssicherung, Exzellenzwettbewerbe) sowie für das Personalmarketing (z.B. „Branding“) eingesetzt.

## 1.2 Begriffliche und konzeptionelle Abklärungen

Führungsgrundsätze beschreiben oder normieren Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen einer werte- und zielorientierten Führungskonzeption zur Förderung von erwünschtem Sozial- und Leistungsverhalten. Kooperationsgrundsätze beziehen noch die Zusammenarbeit mit Kollegen und anderen Organisationseinheiten ein.

In der Führungsforschung und -lehre haben Verhaltensleitsätze seit langem einen festen Platz. Dazu werden nun konzeptionelle Grundlagen von Führung, Beispiele zu Leitsätzen und personalpolitischen Instrumenten sowie empirische Ergebnisse referiert. Dies unterstützt die folgende Analyse der Märchenleitsätze.

Zwei Führungsdimensionen (*strukturelle und interaktive Führung*) erleichtern die Einordnung von Leitsätzen in die Mitarbeiterführung (vgl. Abbildung 1), auch für die Märchen.

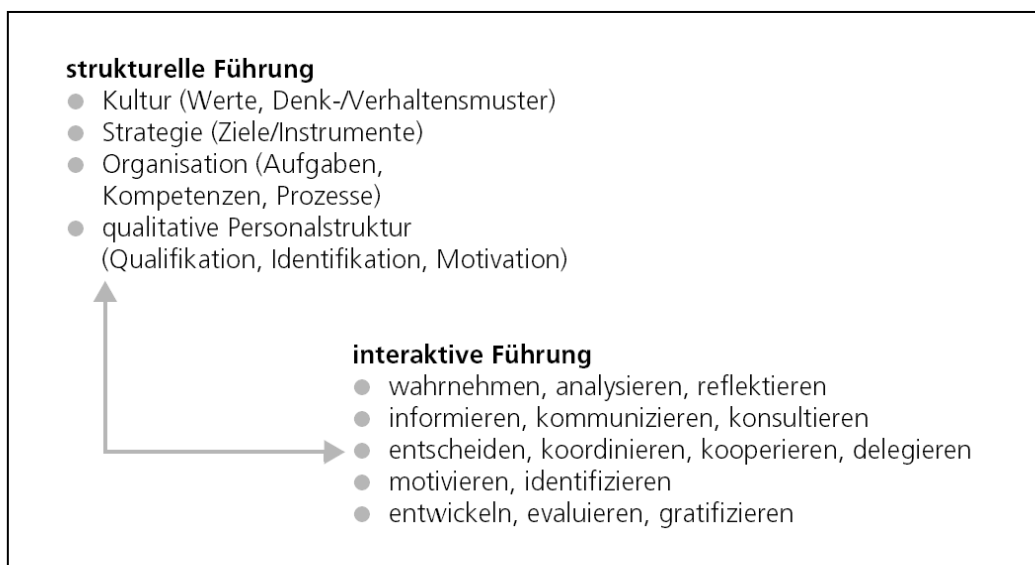


Abb. 1: Strukturelle und interaktive Führung

- *Strukturelle Führung* gestaltet Kultur, Strategie, Organisation sowie die qualitative Personalstruktur von Unternehmen oder Teams nach möglichst klaren Prinzipien. So kann man internes Unternehmertum fördern über Führungskultur (Wandel mehr als Chance denn als Risiko verstehen), Führungsstrategie (delegative Führung und ergebnisorientierte Vergütung verstärken), dezentrale Führungsorganisation und indem man unternehmerisch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gewinnt und hält.

- Umsetzen muss man Leitsätze selbst oder durch *interaktive Führung*, d.h. *direkte Beeinflussung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern* (Wunderer 2007a). Dies kann auch durch sogenannte „*implicite leadership*“ (Lord/Emrich 2001) geschehen, die auf symbolische Führung und individuell unterschiedliche Wahrnehmung der Führungssituation abstellt. Für unsere Analyse interessieren allerdings nur die *expliziten Leitsätze* aus den von Unternehmen publizierten Dokumenten sowie den Märchen der Brüder Grimm (1819/1999).

Unternehmerische Werte und Ziele werden in grösseren Unternehmen vorrangig über *explizit formulierte Leitbilder* kodifiziert und vermittelt. In Klein- und Mittelbetrieben geschieht dies dagegen meist über informell postulierte und gelebte Ge- und Verbote. Wir beschränken uns in dieser Dokumentenanalyse auf explizite und formalisierte Leitsätze. Sie werden später den zuvor ermittelten Kernleitsätzen aus der Märchenanalyse zugeordnet.

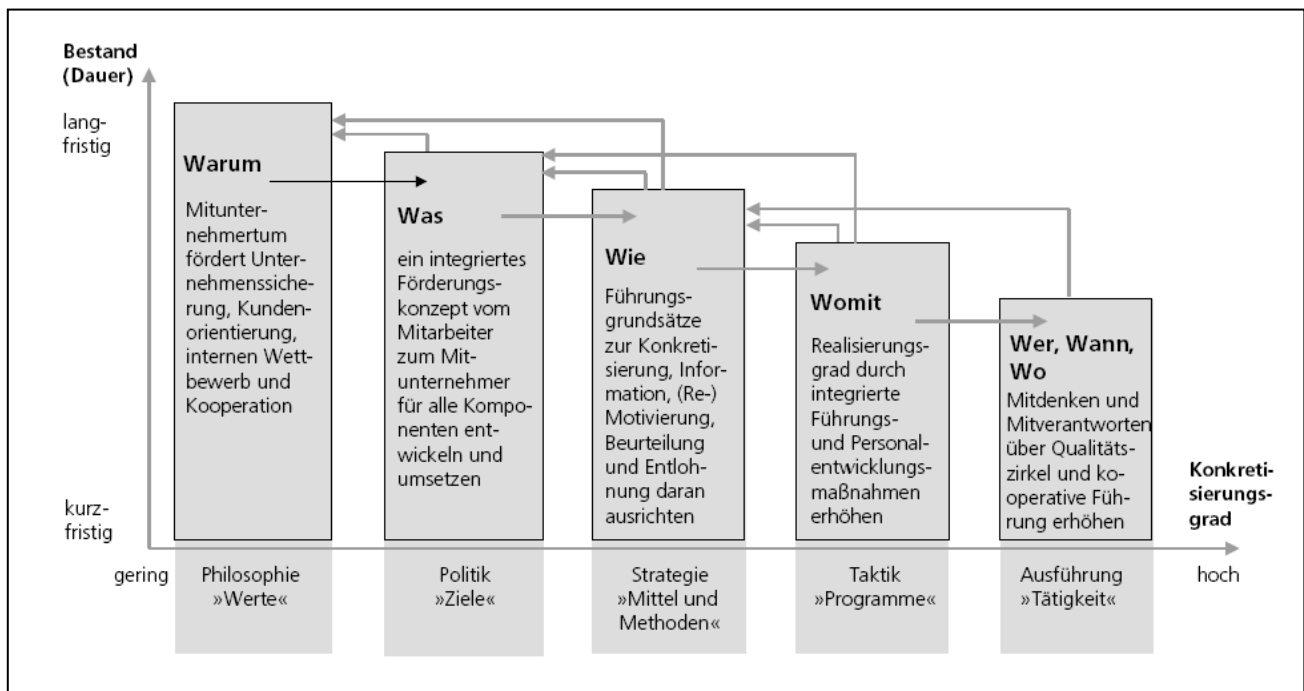


Abb. 2: Leitsätze als Instrumente struktureller Führung (vgl. auch Ulrich 2003)

In der Managementpraxis sollen Leitsätze zugleich die strategische Ebene, die taktischen Programme sowie die operative Umsetzung beeinflussen (vgl. Abbildung 2). In der Theorie und bei Neugründungen von Unternehmen beginnt man mit der Führungsphilosophie und realisiert diese schliesslich über Programme. Hier wird ein induktiven Ansatz bevorzugt, der mit einer realistischen Analyse und mit Verbesserungsansätzen der Ist-Situation beginnt statt mit hehren Leitprinzipien oder gar sogenannten „Visionen“, die dann in Managementhandbüchern selig schlummern. Ähnlich gehen Märchen vor, die ihre Maximen meist erst zum Schluss formulieren.



Zu vorherrschenden Themen *personal- und führungspolitischer Grundsätze* sowie damit verbundenen Instrumenten in der Unternehmenspraxis bringt Abbildung 3 einige Beispiele:

- **Qualifikation** (z.B. nach unternehmerischen Schlüsselkompetenzen)
- **Motivation** (Eigenmotivation, Commitment, situative Motivation, Motivationsbarrieren, Umsetzungsmotivation)
- **Organisation** (v.a. Führung und Arbeitsorganisation)
- **Position** (z.B. Leitlinien zur Gewinnung, Umsetzung, Nachfolge), Gratifikation (immateriell, z.B. Anerkennung; positional, z.B. Stellvertretung; finanziell)
- **Promotion** (Grundsätze zur Personal- und Organisationsentwicklung)
- **Kooperation** und **Delegation** (z.B. Führungskultur und Führungsstile)
- **Kommunikation** (z.B. Inhalte, Formen, Rechte und Pflichten)
- **Evaluation** (z.B. Wirkungsanalysen über Befragungen oder Beurteilungen)

Abb. 3: Führungspolitische Inhalte und Instrumente in Führungsleitsätzen

In Märchen werden meist implizit Qualifikation, Beurteilung und Kommunikation, Motivation, Gratifikation und Nachfolge sowie Kooperation und Persönlichkeitsentwicklung angesprochen.

Abschliessend noch Ergebnisse zur *Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen*:

- Eine Befragung (Wunderer/Klimecki 1995) von 651 aus 4800 zufällig ausgewählten Unternehmen in Deutschland zur Frage der Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen rangierte mit deutlichem Abstand die folgende Aussage an erster Stelle: „Sie erleichtern die direkte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern über die Gestaltung ihrer Führungsbeziehungen“. Auch hier zeigen sich sehr grosse Gemeinsamkeiten bezüglich der Ziele und Folgen von Verhaltensleitsätzen in Märchen.
- Eine weitere Frage nach dem Erfolg von Führungsgrundsätzen für das tatsächliche Verhalten ergab, dass etwa je die Hälfte schriftliche Führungsgrundsätze für wirksam hielten und die andere Hälfte hier reserviert bis ablehnend antwortete. In der Märchenforschung fehlen empirische Analysen dazu.

## 2. Verhaltensleitsätze in Märchen

### 2.1 Vorbemerkung

Märchen prägen wohl vor allem Kinder. In ihrer – aus psychoanalytischer wie neuropsychologischer Sicht entscheidenden (vgl. Roth 2003, Singer 2003) – Entwicklungsphase hören sie aber zusätzlich von morgens bis abends moralische und praktische Normen, Regeln, Leitsätze und Maximen. Jede der Bezugspersonen kommuniziert sie in anderer Weise: Mutter, Vater, Kindergärtner, Geschwister, Grosseltern, Tanten, Onkel, Cousins und auch Gleichaltrige; pro Tag können dies bis

zu 50 sein. Das gilt besonders für die Erstgeborenen, die „Nullserie“ der Erziehung – auch bei professionell ausgebildeten Eltern. Dazu lästerte schon Wilhelm Busch: „Pfarrers Kinder, Müllers Vieh, gedeihen selten oder nie.“

Den Kleinen werden heute Märchen in vielen Variationen vermittelt, meistens vor dem Einschlafen oder am frühen Morgen der Wochenenden. Sie kennen weder Verfasser noch „Sender“, die Maximen werden meist in einer „Fallstudie“ versteckt, seltener mit erhobenem Zeigefinger expliziert. Transaktionsanalytisch wird auch gerne das „Eltern-Ich“ sozialisiert (nach Sigmund Freud das „Über-Ich“, in der Alltagssprache Gewissen genannt). Die Appelle der Bezugspersonen stumpfen leichter ab, weil sie stets mit der Lebenswirklichkeit verglichen werden können. Märchennormen haben hingegen oft einen höheren Wirkungsgrad. Sie werden in günstigeren Tagesphasen vermittelt, fördern Identifikationen oder Projektionen mit Heldinnen und Helden in herausfordernden Situationen. Sie verankern sich dann tiefer als die täglichen Regelvorgaben, auch weil sie engere Verbindungen mit der nächtlichen Traumwelt und Tagesphantasien herstellen. Deshalb werden sie häufig zu Vorbildern in Rollenspielen. Erwachsene instrumentalisieren Märchen auch als unterstützende Sozialisationshilfen und identifizieren sich dann weniger mit den Inhalten. In der Psychoanalyse und -therapie zeigen Märchen allerdings oft bemerkenswerte Wirkungen bei Projektionen auf eigene Entwicklungsphasen und -konflikte – z.B. sich als „Aschenputtel“ bzw. „Prinzessin“ oder als „Pechmarie“ bzw. „Hans im Glück“ zu fühlen.

Wie steht es nun mit Führungsgrundsätzen aus der Wirtschaft? Die *langjährigen* Mitarbeiter betrachten diese zum Grossteil mit Distanz und nur etwa ein Drittel erhoffen sich eine erkennbare Wirkung auf das reale Verhalten. Dagegen lesen besonders Hochschulabsolventen die ihnen bei der Bewerbung übersandten Führungsgrundsätze recht vertrauensselig und ziehen dann naive Rückschlüsse auf die realen Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskulturen. Weil diese neben Normen auch unterstützende Instrumente, Führungsstile und Fördermassnahmen enthalten, sind sie umfassender, strukturierter und abstrakter als die narrativ vermittelten Verhaltensmaximen der Märchenwelt. Aber wenn die Bewerber Visionen als „Träume ohne Verfallsdatum“ verstehen, dann führen sie diese wieder in eine „märchenhafte“ Wirklichkeit, mit der sie sich auf ihren Berufsalltag einstellen, um dann in der Einarbeitungsphase umso mehr enttäuscht zu werden.

## **2.2 Acht Kernleitsätze von je 70 Verhaltensleitsätzen aus Märchen und Unternehmen**

Die Kinder- und Hausmärchen (KHM) der Brüder Grimm sind bis heute das meistaufgelegte, meistübersetzte und bekannteste deutschsprachige Werk. Die Texte der Sammlung bearbeiteten die Brüder Grimm sprachlich wie inhaltlich kräftig. Es war die Zeit des Übergangs von der Spätromantik zum Biedermeier, und die Grimms waren religiös. Sie verstanden ihre Märchen ausdrücklich als Erziehungsmittel. Dies erfolgte teils implizit durch den Handlungsverlauf der Geschichten, teils eben auch ex-

plizit über Merk- und Lehrsätze. Nur diese stehen in diesem Beitrag zur Diskussion. Ihre „Kinder- und Hausmärchen“ vermittelten die damaligen – aber meist noch heute gültigen – gesellschaftlichen Werte einer geforderten Soll- und wohl auch verbreitet gelebten Ist-Kultur.

Die in der ersten Gesamtausgabe der Kinder- und Hausmärchen von 1819 publizierten 201 Märchen und 10 Legenden wurden auf explizite Verhaltensregeln und -folgen analysiert und daraus 70 Leitsätze aus 63 Märchen zitiert, davon stehen 44 im letzten oder vorletzten Satzsatz, zwei am Anfang. Anschließend suchten wir in 43 Führungs- und Kooperationsgrundsätzen der Wirtschaft nach den 8 Kernleitsätzen der Märchen, wurden bei sechs davon fündig und beschränkten uns hier ebenso auf 70 explizite Formulierungen. „Walk Your Talk“ wird mit diesem Beitrag gesondert behandelt, weil es in den Führungsgrundsätzen am häufigsten genannt und in Märchen sogar von existentieller Bedeutung ist.

*Eine interpretative Inhaltsanalyse ergab acht Kernleitsätze (vgl. Abbildung 4):* Rechne mit Prüfungen und Gratifikationen – Rechne mit Sanktionen – Achte die Hierarchie und Deinen Stand – Sei emotional intelligent – Sei und bleibe bescheiden – Halte, was Du versprochen hast – Sei mental intelligent – Lerne aus Fehlern.

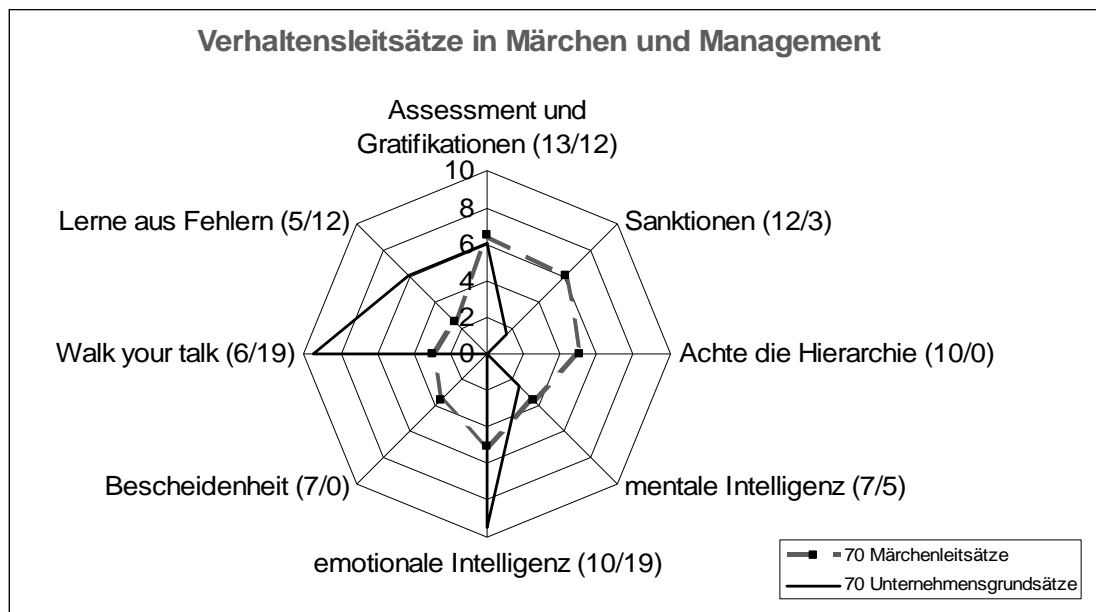


Abb. 4: Zur Verteilung von acht Kernleitsätzen in Märchen und Management

„Walk Your talk“ ist also in Märchen als explizite Verhaltensmaxime zu finden – allerdings weit seltener als in den Managementleitsätzen. Die Mächtigeren missachteten häufig dieses zentrale Prinzip der Vertrauensbildung. Das wird in der Führungspraxis häufiger oberen Managern angekreidet, zuweilen im Sinne einer „Splitter-Balken-Sicht“ der Geführten. Aber auch junge Märchenhelden wenden nicht nur gegenüber ihren „Feinden“ Tricks an. Sie täuschen ebenso andere (z.B. Die Rabe, KHM 93) oder vergessen schlicht ihre Versprechen (z.B. Der Trommler, KHM 193).

### 3. „Walk Your Talk“ in Führungs- und Märchenleitsätzen

#### 3.1 Empirische Analysen und Interpretationen

Mit Bezug auf den Kernleitsatz „Walk Your Talk“ wurden die relevanten 70 Maximen der 63 Märchen mit 70 dazu passenden Führungs- und Kooperationsgrundsätzen aus 43 Unternehmen ausgewählt, zitiert und kommentiert. Die Märchen thematisieren meist die Geführtenrollen der Märchenhelden, die Unternehmensgrundsätze dagegen vorwiegend Führungs- und Kollegenrollen.

#### *Halte, was Du versprochen hast – Walk your Talk in Führungsgrundsätzen*

„Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten.“ BASF, Deutschland

„Integrität (Vertrauen, Fairness, Aufrichtigkeit) bildet die Grundlage für unsere Beziehungen mit den Partnern des Unternehmens; wir halten uns an anerkannte ethische Grundsätze.“

Ciba, Schweiz

„Wir sind nur dann glaubwürdig, wenn unser Reden und Handeln übereinstimmen.“

Gross-Gerauer Volksbank, Deutschland

„Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zugrunde.“ – „Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter.“ HP, Deutschland

„Handlungen und Verhalten stimmen mit Worten überein. [...] verpflichtet sich der Ehrlichkeit/Wahrheitstreue in allen Verhaltensaspekten und lebt nach ethischen Grundsätzen.“

Novartis, Schweiz

„Achtung vor der Würde des Mitmenschen durch gegenseitiges Verständnis und Vertrauen“

Plansee, Österreich

„Wahrhaftigkeit ist eine Grundvoraussetzung des Menschseins und der Wertebildung. Sie ist der wichtigste unserer Führungsgrundsätze.“ Kambly, Schweiz

„Vertrauen, Vertrauen und nochmals Vertrauen – uneingeschränktes Vertrauen in die Mitarbeiter, ihr Können und Wollen und in ihre Leistungsfähigkeit“ Trisa, Schweiz

„Führung heißt, berechenbar zu handeln und ehrlich miteinander umzugehen.“

Parion, Deutschland

„Wir sprechen offen und ehrlich miteinander.“ SV-Versicherungen, Deutschland

„Die Grundwerte jeder Kooperation sind [...] gegenseitiges Vertrauen und Aufrichtigkeit.“ HypoVereinsbank, Deutschland

„Wir gehen offen miteinander um, also vertrauen wir uns.“ Kaufring, Deutschland

„Offenheit, Vertrauen und persönliche Wertschätzung prägen unsere Mitarbeiter.“

Metro, Schweiz

„Arbeiten Sie vertrauensvoll zusammen.“ Thyssengas, Deutschland

„Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen bilden den Boden für die Unternehmenskultur.“ Bank in Liechtenstein, Liechtenstein

„Kommunikation verpflichtet zur Wahrheit und Seinstreue.“ SØR Herrenausstatter, Deutschland

„Führungskräfte sind im besonderen Maße in der Lage, Fehler einzugestehen oder falsche Entscheidungen zurückzunehmen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.“ Bewag, Deutschland

„Die Führungskraft vermittelt Vertrauen und Wertschätzung.“ amd, Deutschland

„Gemeinsam schaffen wir Vertrauen.“ Coop, Schweiz

Leitsätze zu „Walk Your Talk“ dominieren quantitativ in den Leitsätzen der Unternehmen. Zugleich rangieren sie ganz oben in Anforderungsprofilen an integere, exzellente bzw. charismatische Führungskräfte. „Walk Your Talk“ wird oft mit *Integrität*, *Commitment* und *Vertrauensbildung* gleichgesetzt. Dies zeigen Bass und Riggio (2006) in Forschungen zur transformationalen Führung oder Steinbrecher und Bennet (2003) normativ unter dem Titel „Heart-Centered Leadership“. Auch im Recht (z.B. im HGB zum „ehrenwerten Kaufmann“), im Marketing, in Produkt- und Serviceversprechen oder in Personalbeurteilungen findet sich diese Verhaltensnorm.

Neben der zentralen Bedeutung als Soll-Wert für Führungs- und Kooperationsbeziehungen ermittelten wir „Walk Your Talk“ über Befragungen als zweithäufigsten *aktuellen Demotivator* sowie als zentralen *potentiellen Demotivator* bei 494 mittleren Führungskräften (vgl. Wunderer 2007b: 145ff). Daraus ergibt sich bei diesem kulturprägenden Faktor eine besonders große – damit frustrierende – Differenz zwischen Soll und Ist. Nach Diskussionen unserer Umfragen mit dem mittleren Management verkommt der Grundsatz in der Praxis oft zur Sonntagspredigt – wohl ein Grund für die vielen Leitsätze dazu. „Halte Dein Wort“ zählt zu den wichtigsten Maximen für menschliches Zusammenleben und auch für die Reduktion von Komplexität. Nach den Befragten ist die „Stresstoleranz“ bei Verstößen gegen dieses Prinzip auch sehr gering.

### *Halte, was Du versprochen hast – „Walk Your Talk“ in Märchen*

„Da sagte der König, ‚**was du versprochen hast, das musst du auch halten**‘ [...] ‚Wer geholfen hat, als Du in Not warst, den sollst du hernach nicht verachten.‘“ Der Froschkönig oder der eiserne Heinrich (KHM 1: 42f)

„Da konnte sie kein Wort mehr sagen, **weil sie’s öffentlich versprochen hatte**, und der König ließ einen Wagen kommen, darin musste sie mit dem Schneiderlein zur Kirche fahren, und sollte sie da vermählt werden.“ Vom klugen Schneiderlein (KHM 114: 558)

„Liebster Vater, **was Ihr versprochen habt, muss auch gehalten werden**.“ Das singende springende Löweneckerchen (KHM 88: 439)

„[...] habt ihr ihm dafür die Braut versprochen, **so muss Euer Wort gehalten werden**.“ Der Bärenhäuter (KHM 101: 504)

„**Was der Frosch gesagt hatte, das geschah**.“ Dornröschen (KHM 50: 281)

„[...] **der Löwe kam wieder in Gnade, weil er [...] die Wahrheit gesagt hatte**.“ Die zwölf Jäger (KHM 67: 380)

Bemerkenswert ist, dass es sich dabei meist um Tochter-Vater-Beziehungen handelt, bei denen gewissenhafte Töchter zu ihrem Schaden auf „Walk Your Talk“ hinweisen. Zur Moral der Märchenhelden in Grimms Märchen zieht der Philologe Solms folgendes Fazit: „Der Weg des Helden wird von der Moralinstanz gelenkt, die von allen möglichen Figuren verkörpert wird oder unsichtbar bleibt. Der Held hält sich aber nicht immer an ihre Gebote oder Verbote, sondern folgt manchmal der inneren Stimme oder einer spontanen Eingebung“ (1999: 224).

Ein extremes Beispiel für das Einhalten eines Versprechens ist „Der treue Johannes“, der damit den Sohn des Königs nach dessen Tod schützen soll: „ich will ihn nicht verlassen, und will ihm in Treue dienen, wenn’s auch mein Leben kostet.“ (KHM 6: 66). Mehr alltagsbezogen verspricht Rotkäppchen (KHM 26: 175) nach detaillierten Verhaltensanweisungen der Mutter: „Ich will schon alles gut machen“. Am Schluss der Geschichte kommt dann ihre Selbstreflexion: „Rotkäppchen aber dachte, du willst dein Lebtag nicht wieder allein vom Wege ab in den Wald laufen, wenn dir’s die Mutter verboten hat“ (179).

Gravierender aber sind ständige Wortbrüche von Prinzipalen gegenüber ihren Agenten. Häufig werden sie zu einer Auslobung mit großem Risiko und Gewinn eingeladen; aber nach erfolgreichem Abschluss wird eine zweite und dann sogar noch eine dritte Aufgabe gestellt. Anders als umfangreiche Ergebnisse zur Vertrauensforschung suggerieren, belastet dieses Verhalten die hierarchisch weit unterlegenen Märchenhelden jedoch nicht erkennbar. Sie nehmen den Wortbruch entweder kommentarlos hin oder antworten wie z.B. das Tapfere Schneiderlein (KHM 20: 151) selbstvertrauend und lakonisch-gelassen: „Das ist ein Kinderspiel“. Mitarbeiter wie Manager würden heute wohl anders reagieren.

### **3.2 Sanktionen zur extrinsischen Compliance**

In den von uns analysierten Dokumenten zu Führungsleitlinien sind, außer offenem Feedback, keine Sanktionen erkennbar. Hingegen werden nach Corporate Governance Regeln bewusst irreführende Informationen gegenüber Investoren oder Geschäftspartnern streng sanktioniert, zum Teil auch mit hohen Gefängnisstrafen (vgl. Hermann 2003, Hilb 2006, Beckmann/Pies 2007, Wunderer 2008a). Gleiches gilt für nicht eingehaltene Prospektversprechungen oder Gewinnankündigungen.

In Märchen wirken Sanktionen in ihrer auch für das 19. Jahrhundert teils barbarischen Form gar nicht kindgemäß, zudem sie öfters in Selbstjustiz verhängt werden. Hier versuchen die Grimms, meist wohl auch im Sinne einer „schwarzen Pädagogik“ (Rutschky 1993), die böse Kindsnatur drastisch-drakonisch zu konditionieren. So hatte bei einem eigensinnigen Mädchen „der liebe Gott kein Wohlgefallen an ihm und ließ es krank werden. [...] und in kurzem lag es auf dem Totenbettchen“ (Das eigensinnige Kind, KHM 117: 564). Und in der Grimmschen Fassung von Aschenputtel (KHM 21) werden deren Schwestern mit Blendung für ihr Mobbing bestraft, die schlimmeren Eltern aber „biedermeierlich“ verschont.

Religionsgemeinschaften verbanden ihre Ge- und Verbote stets mit Sanktionen. Gut lässt sich das an den noch unverändert gültigen und täglich memorierten „Regeln des Heiligen Benedikt“ belegen, die um 530 n. Chr. verfasst wurden, heute aber vom Abt zeitgemäß interpretiert werden. In 35 dieser 73 benediktinischen Verhaltensleitsätze fanden sich explizite Androhungen von Sanktionen. Sie reichen von Ermahnung und Belehrung über Verweigerung des Segensgrußes oder des gemeinsamen Tisches bis zur körperlichen Züchtigung und Ausschluss aus der Gemeinschaft. „Kirchenzucht“ mit Sanktionen kennt auch der weltliche Kirchenbereich; dies wurde teils unnachlässig verfolgt, bis zum Verbot des Umgangs mit Ausgeschlossenen. Dazu bemerkt Görres: „Es scheint, das Christentum habe es in den letzten Jahrhunderten nicht mehr gut verstanden, dem neuzeitlichen Menschen zu zeigen, daß und wie gerade die Bewältigung des Bösen wirklich möglich ist“ (Görres/Rahner 1982). Dies erklärt auch die Quellen der „Märchenzucht“ und der dort geforderten *Treue* als Grimmsche Grundtugend, die gerade „Walk Your Talk“ sichern soll.

Der Entwicklungspsychologe Montada (2002: 624) beurteilt Strafen meist kritisch, weil sie keine Einsicht garantierten. Werden sie als ungerecht empfunden, stellen sie zudem eine Belastung für die Beziehung dar. Gefordert wird ein induktiver Erziehungsstil, der Verständnis durch argumentative Erläuterungen mit durchdachten Lösungsmöglichkeiten fördert. Dieser sollte auf einer humanistisch-flexiblen statt einer neurotisch-starren Moral basieren. Dazu vermerkt Solms (1999: 2f) kritisch: „Indem er [der Lehrer, R.W.] sie [die Schüler] nicht nur dazu anleitet, nicht auf die Märchen zu achten, sondern darauf, was er, der Lehrer von ihnen hören will. So erzieht man mit fortschrittlichen Lernzielen wie Emanzipation und Kritikfähigkeit zur Anpassung. Seit jeher wurden die Märchen auch in den Dienst der Kirche gestellt und so umgedeutet, daß sich eine dem jeweiligen Evangeliumstext entsprechende Botschaft ergab.“

*Fazit:* In Führungs- und Kooperationsbeziehungen ist die Übereinstimmung von Wort und Tat zentral, gegen die nach Mitarbeiterumfragen aber häufiger verstossen wird. Dies prägt damit die Ist- und Soll-Kultur von Organisationen, das wechselseitige Vertrauen sowie die Interaktionsgerechtigkeit wesentlich und nachhaltig, zumal die Betroffenen hier heute sehr sensibel reagieren.

In den Märchen ist „die Treue des Herrn zum Diener [...] die Ausnahme“ (Solms 1999: 25) – was dort aber nie explizit kritisiert wird. Märchenhelden halten weit häufiger ihr Wort und stehen dabei dem Wortbruch ihrer „Oberen“ gelassen gegenüber. Antizipieren sie dieses Verhalten, ist es ihr weniger störanfälliges Selbstvertrauen oder reizen sie vor allem die herausfordernden Aufgaben sowie die damit verbundenen Belohnungen?

### ***3.3 Commitment als freiwillige Selbstbindung mit weitem Begriffsumfang***

Wort halten resultiert intrinsisch aus persönlicher Verpflichtung. Wehse (1999: 1052) differenziert in Bezug auf moralische Märchenaussagen zwischen a) Postulaten, b) Appellen, c) Handlungsanweisungen, d) Erfahrungsberichten, e) einfacher Konstatierung von gerechten Praktiken. „Walk Your Talk“ würde bei a) bzw. b) anzusiedeln sein, aber auch in c) und d) in Betracht kommen.

Hierzu wird zunächst das breite Handlungsfeld von Versprechen und ihrer (Nicht-)einhaltung abgesteckt. Es folgen Formen der Verpflichtung, die von der persönlichen Ethik über persönliche Bindungen bis zur rationalen Kalkulation reichen. Dabei wird der Bruch von Versprechen, deren Bedeutung für die Betroffenen sowie die Absicht dazu diskutiert.

Die *Begriffsbedeutung* von „Walk Your Talk“ zeigt eine hohe Spannweite: Es beginnt mit kleinen Verspätungen bei vereinbarten Terminen mit intersubjektiver oder interkultureller Bedeutung (in Spanien empfinden Gastgeber pünktliches Erscheinen als unhöflich), und führt über interpretierbare mündliche Garantien („frische Ware“) bis hin zu vertraglichen, beeideten, notariell oder gerichtlich beglaubigten Versprechen.

In Märchen haben viele der expliziten Versprechen oft eine existentielle Bedeutung. Beim Bruch eines Versprechens kommt es weiterhin auf die vermutete oder belegbare *Absicht dazu* an. Sie reicht vom Vergessen (psychologisch auch als Verdrängung diskutiert) einer schusseligen Person über motivgebundene divergierende Interpretationen (z.B. bei Wetten) bis hin zu Mentalreservationen, erzwungenen Versprechen oder gezielten Täuschungen.

In Märchen dominieren erzwungene Versprechungen oder kalkulierter Vertragsbruch (meist von Mächtigeren bei Auslobungen oder von Schwächeren bei Überlistungen). Möhlenkamp (2007: 239) äussert sich zum häufigen Bruch von Versprechen im Märchen: in solchen Fällen bleibe „der kritische ‚Unterton‘, dass etwas Unrechtes geschieht, dazu eher leise“.

#### *Warum und wann Versprechen nicht über Commitment gesichert werden*

Die wissenschaftliche Diskussion unterscheidet zwischen drei Commitment-Motiven (vgl. Meyer/Allen 1997, Weitbrecht 2005, Wunderer 2007a), die auch in Märchen sehr gut nachzuweisen sind: ethisch bzw. normativ (z.B. Der treue Johannes, KHM 6), emotional bzw. affektiv (Der Froschkönig oder der treue Heinrich, KHM 1) und nutzenorientiert bzw. kalkulativ (Der gestiefelte Kater, KHM 33 1812). Anhand praktischer Beispiele sollen die Commitment-Arten erläutert werden:



*Kalkulatives Commitment:*

- endliches Spiel (Echtheitsgarantie einer Markenuhr von einem Strassenhändler)
- „Tit for Tat“ (Versprechensgeber wurde vom Vertragspartner zuvor getäuscht)
- Veränderung der Folgen von Versprechen
- Veränderung der Erfolgserwartung (massiv veränderte Situationsbedingungen)
- nicht mehr persönlich verpflichtet (Chef wurde versetzt)
- interessantere Angebote (unterschriebener Arbeitsvertrag wird nicht angetreten)
- kurz- oder langfristige Vorteile (z.B. mit einem anderen Vertragspartner)
- kalkulative Beeinflussung durch andere
- Versprechen wird erpresst (z.B. Rumpelstilzchen fordert das erste Kind )

Aus spieltheoretisch fundierten Experimenten (vgl. Axelrod 1995) ist bekannt, dass Arbeits- und Kooperationsbeziehungen in Unternehmen als unendliche Spiele aufzufassen sind. Die erfolgreichste Spielstrategie ist danach, sich vertrauensbildend kooperativ zu verhalten, es bei bewussten Verstößen aber auch mit gleicher Münze zurückzuzahlen („Tit for Tat“), insbesondere wenn Kommunikation darüber erfolglos bleiben sollte. In endlichen Spielen (z.B. einmalige Begegnungen) ist ein Versprechens- und Vertrauensbruch oft erfolgreicher.

*Affektives Commitment*

- emotionale Enttäuschung mit dem Vertrauensnehmer (tiefgreifende Konflikte)
- gefülltes „Konfliktparbuch“ mit dem Versprechensnehmer
- Entscheidungs-/Verhaltensbereich ist bei anonymem Partner emotional nicht berührt
- kalkulative Folgen (Verlockung) sind weit bedeutender als emotionale

*Normatives Commitment*

- Überforderung des Vertragspartners (die Prinzessin ekelt sich vor dem Frosch)
- Unbedachtheit beim Versprechen und seiner Befolgung (Rotkäppchen, KHM 26)
- Gegenüber handelt unethisch (das begünstigt „Tit for Tat“)
- Ethisches Verhalten fordern andere (z.B. Väter oder Töchter)
- Ethik ist nur auf engsten Vertragspartner, nicht auf andere bezogen (gespaltenes Commitment, wie z.B. beim Gestiefelten Kater, KHM 33, 1812)
- Ausnutzen mangelnder Information (Tauschbrüder von Hans im Glück, KHM 83)
- Die Situation eines Vertragspartners hat sich sehr geändert (Rumpelstilzchen, KHM 55)

Keller und Edelstein 1993 (zit. in Montada 2002: 643) entwickelten nach Längsschnittstudien mit Sieben-, Neun-, Zwölf- und Fünfzehnjährigen ein an obige Motive angelehntes gestuftes *Versprechenskonzept*:

- a) es werden keine Gründe angegeben, warum ein Versprechen gehalten werden soll,
- b) als Grund wird die Regel „Walk Your Talk“ oder die Legitimierung durch eine Autorität (König) genannt,
- c) Gründe sind die persönliche Verbindlichkeit sowie Folgen für die Interaktionspartner,
- d) es werden generalisierte Normen der Gegenseitigkeit, die Notwendigkeit von Verlässlichkeit und Vertrauen in sozialen Beziehungen genannt.

Je älter Kinder werden, desto mehr verschiebt sich nach Dickerhoff (2007: 634ff) das Gewicht vom Handlungserfolg auf die Intention. Die gute Absicht wird wichtiger als der Handlungsausgang (er zitiert dabei auch ein Experiment von Weinerer/Peter). Mit wachsendem Alter werde zunehmend auf den Handlungskontext geachtet. Jedoch sichere moralisches Urteilsniveau nicht schon moralisches Handeln. Moralisches Engagement werde erst dann verlässlich, wenn es der persönlichen Identität entspreche.

### **3.4 Vertrauen zur sozialen Komplexitätsreduktion**

„Die Moral der Treue ist keine Erfindung von Wilhelm Grimm [...] Sie hat es ihm aber so sehr angetan, dass er mitunter sentimentalisiert.“ (Solms 1999: 28). „Wortbrüchig“ ist für Solms das Gegenteil dazu (a.a.O.: 6).

In Testinventaren zur Ermittlung von (*Fremd-*)*Vertrauen* ist die Übereinstimmung von Wort und Tat so wichtig, dass sie bei Butler (1991) in 4 seiner 10 Dimensionen thematisiert wird. Die Forschung und öffentliche Diskussion zum Thema Vertrauen ist stark angestiegen (vgl. Wunderer 2004, 2008). Erkennbare Verhaltenswirkungen sind noch nicht sichtbar – im Gegenteil! Die jüngste Banken- und Finanzkrise zeigt das überdeutlich.

Zunehmend wird Wahrhaftigkeit und Treue auch mit Integrität umschrieben. In einer weltweiten Studie in 60 Ländern zu zentralen Persönlichkeitsmerkmalen exzellenter Führungskräfte wurde an die erste Position von schweizerischen Führungskräften das Merkmal „Integrity“ rangiert (Weibler/Wunderer 2007: 273). Rotter (1980) reduzierte den komplexen Vertrauensbegriff auf die Erwartung, sich auf Versprechen verlassen zu können. Auch schon früh diskutierte Luhmann (1989) Vertrauen als Mittel zu sozialer Komplexitätsreduktion. Die Praxis hat all das noch nicht erreicht.

### 3.5 Rechtliche Absicherung zur Risikoreduktion

Möhlenkamp betont zunächst, dass für die Juristen Jacob und Wilhelm Grimm kein Zweifel bestand, „dass gerade Märchen und Recht eng zusammengehören“. Die auch von ihnen vertretene Historische Rechtsschule wurde als „im Bewusstsein des Volkes lebendige Überzeugungen“ verstanden, „ähnlich wie die Sprache oder die Sitte und die Gebräuche des Rechts“ (2007: 235f).

Er diskutiert das Einhalten von Versprechen auch als *Interaktionsgerechtigkeit*, und damit als Beziehungsgrundlage für wechselseitig faires, loyales Verhalten von Vertragspartnern. Weitere Überlegungen dazu bringen Lox et al. (2007) sowie Rölleke (2007). In Märchen hingegen wird „Walk Your Talk“ nicht rechtlich abgesichert; ähnliches gilt für die meisten Führungsgrundsätze. Für viele Normen zur „guten Unternehmensführung“ (Corporate Governance) gilt jedoch das Gegenteil; hier dominieren juristische Rechtsinstitute, Denkmuster und Sanktionen.

### 4. Der Froschkönig als beliebtes Fallbeispiel für Interpretationen zu „Walk Your Talk“

„Was Du versprochen hast, das musst Du auch halten“ (Der Froschkönig, KHM1). Diese Maxime verwenden verschiedene Disziplinen als Fallbeispiel mit unterschiedlichen Interpretationen. Rechtlich wäre nach Möhlenkamp (2007: 237ff) ein Vertrag zwischen dem Froschkönig und der Prinzessin nicht zustande gekommen, da eine Willenserklärung nur zwischen Menschen und nicht zwischen Mensch und Tier möglich sei – allenfalls rückwirkend, da der Frosch wieder ein Mensch wurde. Auf jeden Fall sage das Märchen: „Verträge sind einzuhalten“.

Dickerhoff, ein sehr märchenfundierter Theologe, kritisiert besonders Frosch und König: „Das Märchen verteidigt nicht das Vertragsrecht, sondern das Lebensrecht [...] der Frosch hat den Vertrag erpresst, er ist ein Helfer, der sich teuer bezahlen lässt, einer, der vom Unglück anderer profitieren will. Und der König schickt seine Tochter weiter und tiefer ins Unglück, denn Versprochen ist versprochen, Vertrag ist Vertrag“ (2007: 140).

Solms (1999: 198ff) ergänzt noch, dass erst Wilhelm Grimm die beiden moralischen Appelle des Königs in den „Froschkönig“ einfügte, und dass die feministische Märchenforschung in Froschkönig, Rotkäppchen oder Aschenputtel eher eine „Antimoral“ interpretiert, sich über Verbote hinwegzusetzen.

Mit anderem Fokus argumentiert der Psychotherapeut und Theologe Jellouschek: „Indem sie [die Prinzessin, R.W.] zu ihren eigenen dunklen Seiten fand, zu ihrer Wut, ihrem ‚Egoismus‘, hat sie die Maske abgelegt und ist ein Stück mehr Mensch geworden. Sie bringt den Mut auf ‚hässlich‘ zu sein. [...] Sie verleugnet nicht mehr ihre dunklen Seiten und findet damit zu sich selbst.“ (2001: 81), sowie weiter: „Die Wut hilft ihr, die längst fällige Abgrenzung in Tat und Wort zu vollziehen und damit die Lüge, die ihr Mitmachen bisher war, zu beenden [...] sie wirft damit auch das Gesetz

des Vaters über Bord“ (a.a.O.: 79). Er verwendet dazu die transaktionsanalytische Differenzierung zwischen Kindheits-, Eltern- und Erwachsenen-Ich. Der König vertritt das Eltern-Ich. Die Prinzessin rebelliert dagegen, stehe aber unter dem väterlichen Druck, zumal der Frosch zuletzt droht „sonst sag ich’s Deinem Vater“.

Als Experte für Personalmanagement kann man sich hier fast nur noch als ‚advocatus diaboli‘ mit folgenden Überlegungen äussern:

Die geschilderten Biographien der Prinzessin wie des Frosches lassen eine unheilige Allianz, eine „Kollusion“ vermuten. Die Prinzessin erscheint danach durchgängig als von dunklen Mächten getrieben. Aus Langeweile spielt die immerhin heiratsfähige Dame mit einer goldenen Kugel, die ihr aus Ungeschicklichkeit in den Brunnen rollt. Da der bildschönen Jüngsten wohl immer geholfen wurde, ist ein erbärmliches Geheule immer noch ihr einziger konstruktiver Ansatz. Dem herbeigeeilten Frosch verspricht sie „meine Kleider, meine Perlen und Edelsteine, auch noch die goldene Krone, die ich trage“. Das erinnert sehr an Hans im Glück, denn damit könnte man viele Kugeln erwerben. Der Frosch will aber ihr Geselle sein, an Tisch und Bett. Warum lehnt sie das Angebot nicht ab, bei dem es doch lediglich um ein *Spielzeug* geht, nicht etwa um Leib und Leben wie bei Rumpelstilzchens Müllertochter (KHM 55)? Zugleich verspricht sie mit klarer Mentalreservation: „Was der einfältige Frosch schwätzt, der sitzt im Wasser [...] und kann keines Menschen Geselle sein“ – obgleich er ihre Sprache spricht! Und so verhält sie sich dann, fürchtet sich bei Tisch und Bett ihn auch nur anzurühren. Als sie dann aber dessen Tod beschliesst, greift sie ohne Ekel voll zu, wirft ihn gegen die Wand und redet im Jargon eines Killers: „Nun wirst Du Ruhe haben, du garstiger Frosch“. Ja, bis dahin hat sie sich gegen Vaters Wertenerziehung zu „Walk Your talk“ aufgelehnt. Kurz darauf wird der Prinz aber „nach ihres Vaters Willen ihr lieber Geselle und Gemahl“. Jetzt ist der Vater nicht nur nötig, sondern auch voll akzeptiert.

Wie soll man das nun tiefen- oder entwicklungspsychologisch interpretieren? Und steht nun der Prinz, dem die Grimms „schöne, freundliche Augen“ attestieren, auf gleicher Stufe wie seine Gemahlin, weil er doch ein übler Erpresser ist? Wie kann denn die Beziehung zwischen beiden weitergehen? Etwa wie zwischen dem Tapferen Schneiderlein und seiner Prinzessin: auch outsourcen? Statt auf ein Schiff des Nachts wieder in den Brunnen? Da die beiden aber in Zeiten leben „wo das Wünschen noch geholfen hat“, bieten die Grimms ein wunderschönes Happy End mit dem vorbildlich „Treuen Heinrich“. Das ist so überraschend wie etwa die letzte Szene in „007 – Liebesgrüsse aus Moskau“ und ähnlich wirkungsvoll. Aber wäre es nicht besser gewesen, beiden von einer Heirat abzuraten oder erst mal eine Probezeit – wie im Arbeitsleben – dazwischen zu schieben?

Es bleibt spannend, dass man denselben Text so unterschiedlich beurteilen kann. Und das Credo Dickerhoffs (2007: 130) überzeugt weiterhin: „Das Bemühen um Gerechtigkeit bleibt ein Suchprozess, bei dem wir nie an ein Ende kommen.“

## 5. Pädagogische Überlegungen zur Frühsozialisation über Verhaltensleitsätze

Eine 2006 durchgeführte repräsentative Umfrage in der deutschen Bevölkerung (Eltern bis 44 Jahre) zur *Werteerziehung im Elternhaus* erbrachte auch für die Märchen-erziehung interessante Prioritäten (vgl. BMFSFJ 2006): Höflichkeit und gutes Benehmen (88%), Hilfsbereitschaft (79%), sich durchsetzen und nicht unterkriegen lassen (71%), sparsam mit Geld umgehen (71%), Wissensdurst zeigen, seinen Horizont ständig erweitern (68%), sich in eine Ordnung einfügen, sich anpassen (46%), Interesse, Offenheit für Religion und Glaubensfragen (39%), bescheiden und zurückhaltend sein (32%). Die Eltern wollen vier Schwerpunkte vorrangig beeinflussen: wie sich benehmen (96%), *wie es mit der Wahrheit halten* (95%), wie mit anderen umgehen (91%) und wie mit Schwächeren umgehen (90%). Dazu lässt sich der Psychoanalytiker Görres heranziehen: „Welche Hilfsmittel retten den moral sense des kleinen Kindes über die Anfälligkeit der Schulzeit und Pubertät ins Erwachsenenalter? [...] Vernunftseinsicht und intuitive Gefühlseinsicht, Lernen am richtigen Vorbild oder Modell [...] sind die wichtigsten Faktoren“ (Görres/Rahner 1982: 167).

Pädagogisch geht es primär um Konzepte und Methoden der Vermittlung von Märcheninhalten. Aber auch ein unprofessionelles Rechtsempfinden von jungen Menschen dürfte gerade bei „Walk Your Talk“ bedeutsam sein (vgl. Zitzlsberger 2007). Ihr fiel bei den Älteren deren Sensibilität bei der Verletzung von Vertrauensverhältnissen auf, insbesondere wenn dies in Familienkonstellationen geschieht. Zur Didaktik zitiert sie eine Untersuchung von Schläfli (1986: 161f): demnach habe ein konventioneller, nach Stundenplan abgehaltener Ethik- und Sozialkundeunterricht keinen Effekt auf das Niveau des moralischen Urteils. Hingegen würden Förderkurse, die aktive Beteiligung, die freie Meinungsbildung der Schüler und ein konstruktiver Meinungsaustausch auch zwischen Mitschülern stimulierender wirken als Aussagen der Lehrkraft.

Die Entwicklung differenzierter Urteile über Verantwortlichkeit referiert Montada (2002: 621ff). Er will keine Ethik begründen, sondern auf Unterschiedlichkeit von Normen im Erleben, Urteilen und Handeln von Menschen hinweisen. Ihm geht es um folgende Maximen:

- 1) „Wissen über Normen muss erworben werden, und es muss verstanden werden, was Normen in konkreten Situationen fordern.
- 2) Ihr Geltungsanspruch muss anerkannt werden.
- 3) Sie müssen befolgt werden“.

Ihre Vermittlung solle argumentativ-kasuistisch erfolgen, also über Beispiele, Belohnung oder ihre Unterlassung (z.B. von Gratifikationen), den Sinn erklären, Konflikte zwischen Normen ansprechen, Ausnahmen reflektieren, Lösungsmöglichkeiten erwägen. Strafen garantierten keine Einsicht; denn wenn sie als ungerecht erlebt werden, belasten sie das Verhältnis. Wer Beziehungen zu Eltern als konfliktreich erlebte, bevorzuge häufiger alternative Werte.

## 6. Fazit: Lessons learned – Lessons to learn

Nach dem quantitativem Vergleich von je 70 Märchen- und Unternehmensleitsätzen lassen sich einige Schlussfolgerungen festhalten. Sanktionen finden sich in Märchen wesentlich häufiger, konkreter und härter formuliert. Hierarchiebezogene soziale Klugheit sowie Bescheidenheit fanden keinen Eingang in Führungsgrundsätze – wohl eine Folge des Wertewandels von Erziehungszielen. Sechs der acht in Märchen ermittelten Kernleitsätze werden noch heute von der Managementpraxis gefordert. In verstärktem Maße gilt das für „Walk your Talk“-Leitsätze, wie Mitarbeiterbefragungen belegen. Der Leitsatz hat im Management große Bedeutung. Bei der Analyse der je 70 Verhaltensgrundsätze ist die Anzahl der dazu interpretierten Maximen im Management weit höher als in Märchen. Hier ergab sich sogar die größte Differenz – auch als Folge ihrer Bedeutung.

Die sechs gemeinsamen Kernleitsätze konzentrieren sich auf prosoziales, sozialethisches und mental kluges sowie lernbereites Verhalten, verbunden mit Gratifikationen und Sanktionen. Sie gründen in einem in vielen Kulturen gültigen Ethikkodex. Nicht zu klären war, warum sich die schon sehr lange und global gültige „goldene Regel“ („Was Ihr wollt, das die Menschen Euch antun sollen, das tut ihnen gleichermaßen“, Matthäus 7, 12) nur im Märchen „Der alte Großvater und der Enkel“ (KHM 78) findet.

Im Management wird das Thema noch mit anderen Begriffen belegt, insbesondere mit Integrität, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit und besonders im Zusammenhang mit Fremdvertrauen. Einer der bekanntesten Tests zur Ermittlung von Fremdvertrauen (Butler 1991) thematisiert in vier von zehn Testitems das Prinzip „Walk Your Talk“ (Erfüllung von Versprechen, ehrlich und integer, Konsistenz und Vorhersehbarkeit, offener Meinungs austausch). Uns scheint ein gutes Selbstvertrauen als Basis für Fremdvertrauen ebenso wichtig, auch weil es die Fähigkeit zum Dissonanzabbau gegenüber Vertrauensbrüchen erhöht (Wunderer 2008b: 94 ff).

„Walk Your Talk“ rangierte bei unseren Umfragen beim mittleren Managements *als potentieller wie als aktueller Demotivator* stets unter den ersten 5 von rund 100 Items. Menschen sind heute also besonders empfindlich, wenn Versprechen gebrochen werden, auch ohne böse Absicht von Vertrauensgebern. Bemerkenswert ist dabei, dass – wohl wegen des Balken-Splitter-Syndroms – eigene Vertrauensbrüche meist ausgeblendet werden.

In Märchen sind gebrochene Versprechen in Principal-Agent-Beziehungen fast die Regel, insbesondere bei Auslobungen. Denn meist wird ein hoher Preis geboten (z.B. das halbe Königreich und als Zugabe die eigene Tochter) für das Erreichen eines vorgegebenen Ziels (z.B. Feinde des Prinzipalen unschädlich machen, Rätsel lösen, Stroh zu Gold spinnen). Nach bestandener Aufgabe wird dann noch ein zweiter und dritter Test – teils mit Todesandrohung – verlangt, und dies bei gleich bleibender Belohnung. Wir fanden dabei nie ein explizites Aufbegehren der Getäuschten gegen die Vertragsbrüchigen. Eine plausible Begründung für diese Stresstoleranz gegen Ver-

trags- und Vertrauensbruch haben wir auch nicht in der Sekundärliteratur gefunden. Den Märchenhelden scheint die erfolgreiche Erfüllung einer herausfordernden Aufgabe weit wichtiger zu sein als hohe extrinsische Belohnungen. Vielleicht antizipierten sie auch Vertrags- und Vertrauensbruch ihrer Prinzipale.

Unter Rückgriff auf die Spieltheorie haben wir deutlich gemacht, dass Unternehmen als unendliche Spiele aufgefasst werden, in denen es kalkulativer empfehlenswert ist, sich an vereinbarte Abmachungen, sogar an implizite Verträge oder kulturell-soziale Verhaltensnormen zu halten. Wenn man sich dagegen nur einmal trifft und ethisch nicht verpflichtet ist, werden neue „Spiele“ und „Beziehungen“ davon nicht belastet. Soweit dies in Märchen explizit angesprochen wird, ist es meist von existentieller Bedeutung. Oft geht es um Töchter, die ungeliebte Männer heiraten sollen. Mit Ausnahme des Märchens vom Froschkönig erinnern die Töchter ihre Väter an deren Versprechen, obgleich dies zu ihren Lasten und zu Gunsten der Väter ausgeht. In Führungsgrundsätzen von Unternehmen geht man da nicht so zur Sache.

Im Märchen sind viele Sanktionen extrem: Schon einem eigensinnigen Kind verhängt Gott (!) die Todesstrafe und gewährt dann noch keine Seelenruhe. Warum wurden wohl solche Sanktionen nach Art der „schwarzen Pädagogik“ von den Brüdern Grimm selbst im 19. Jahrhundert nicht reflektiert, zumal sie ihre Märchen in der 2. Auflage von 1819 „entschärfen“ und auf „die reine Kinderseele ausrichten“ wollten? Nach Wilhelm Grimm ist der „Kampf des Guten mit dem Bösen“ märchentypisch, aber auch, dass „das Gute belohnt, das Böse bestraft“ wird (vgl. Rölleke 1997). Aber diese „Kinderzucht“ übersteigt weit Sanktionen der Ordens- und Kirchengzucht. Ein Entwicklungspsychologe hält Strafen hingegen für nicht effizient, weil sie keine Einsicht garantieren. Er fordert einen induktiven Erziehungsstil, der Verständnis durch argumentative Erläuterungen mit durchdachten Lösungsmöglichkeiten fördert.

In den Führungs- und Kooperationsgrundsätzen der Wirtschaft finden sich keine Androhungen von konkreten Sanktionen, die natürlich die Verschiebung, Reduzierung oder Verweigerung von Gratifikationen einschließen würden! Nur drei fordern zumindest eine offene und klare Kommunikation bei Fehlverhalten. Auch dazu wird der Imperativ durch den auch missverständlichen Indikativ ersetzt und damit abgeschwächt (z.B. „Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten“). Eigene Umfragen in über 300 Unternehmen zeigen, dass etwa 60-70% der Befragten schriftliche Führungsgrundsätze positiver einschätzen als „ungeschriebene Regeln“ (Wunderer/Klimecki 1995). Besonders wichtig waren Information und Kommunikation sowie eine „verfassungsmäßige“ Verhaltenssicherung. Die Überzeugung der Betroffenen zur Nützlichkeit von Leitsätzen sowie zur „Selbstverpflichtung“ (vgl. dazu Kap. 3.3: Commitment) wurde noch höher rangiert. Bei international eingeführten Regeln zur verantwortlichen Unternehmensführung (Corporate Governance, vgl. Hilb 2006, Wunderer 2008a) werden dagegen Sanktionen zunehmend explizit eingebaut.

Eine vergleichbare Wirkungsanalyse von expliziten Leitsätzen in Märchen als Beitrag zur langfristigen Frühförderung ausgewählter Erziehungsziele aus Sicht von Erzie-

hern und ihren „Zöglingen“ fehlt unseres Wissens. Dies dürfte auch schwerer zu ermitteln sein, wäre aber einer vertieften Untersuchung durch die Erziehungswissenschaft wert. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich Märchen und Managementleitsätze am stärksten in den Sanktionen unterscheiden.

Märchen bieten keinen Katalog von Verhaltensleitsätzen an, die Führungsgrundsätze immer. Hier wird der Unterschied zwischen der narrativen Pädagogik von Märchen und der abstrakten Maximenvermittlung der Unternehmen deutlich. Letztere könnten versuchen, mit Gleichnissen, Metaphern, Allegorien, über die Einbindung konkreter Situationen, Fälle und Vorbilder sowie über wiederholendes Reflektieren mehr zu bewirken. Leitsätze der Märchen können die Frühsozialisierung unterstützen, die nach der Entwicklungspsychologie und -didaktik sowie der Neurobiologie und -psychologie weiter an Bedeutung gewonnen hat! Die sechs gemeinsamen Kernleitsätze könnten in Unternehmen sogar gezielt für Neuformulierungen oder die Überarbeitung von Leitsätzen sowie in der Verhaltensbeurteilung, der Weiterbildung und in Mitarbeitergesprächen verwendet werden.

Märchen eignen sich also – aus Sicht der Psychologie und Pädagogik – für eine langfristige Sozialisierung von Werten und damit verbundenen Tugenden. Sie wirken besonders über Selbstreflexion oder Gespräche mit Erzählern oder Gleichaltrigen, wenn sie damit konkrete Probleme und Erfahrungen verbinden. Schon Kinder reagieren unterschiedlich, weil selektiv auf dieselben Märchen. Kast (1991: 12f) antwortet auf die Frage, warum wir die „alten“ Märchen verwenden und nicht moderne, die uns vielleicht näher sind: „Vielleicht ist es kränkend, dass wir immer noch dieselben Probleme haben wie Menschen im Mittelalter, aber menschliche Probleme gleichen sich auch über Jahrhunderte hinweg, wir haben vielleicht nur die Möglichkeit, die Probleme auch anders zu sehen. Das können wir mit Interpretationen leisten.“ Dürfen wir deshalb weiter der Wirkung gut ausgewählter und vermittelter Märchen vertrauen – auch für eine „Frühsozialisation“ für die Berufspraxis, als Fallstudie für aktuelle Konflikte und Problemlösungen, für Storytelling (Frenzel et al. 2004, Posner-Lansch 2007) und Storycoaching, für Projektworkshops, Mitarbeitergespräche und nicht zuletzt für die Aus- und Weiterbildung. Diese Fragen für sich selbst, seine Familie und die Arbeitswelt zu analysieren sowie zu reflektieren, dann aber auch konkrete erste Schritte zu planen, dürfte keinem schaden. Die Managementpraxis hat damit schon begonnen. Und die große Gruppe der märchenfundierten Weiterbildner wartet mit großem Interesse darauf.



## Literatur

- Axelrod, R. (1995): Die Evolution der Kooperation, 3. Aufl. München u.a.: Oldenbourg.
- Balthasar, H. U. v. (1980): Die großen Ordensregeln, 4. Aufl. Einsiedeln: Johannes Verlag.
- Bass, B./Riggio, R. (2006): Transformational Leadership, 2. Aufl. Mahwah: Erlbaum.
- Beckmann, M./Pies, I. (2007): Freiheit durch Bindung – zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 59 (8): 615-645.
- Brüder Grimm (Hrsg.) (1819/1999): Kinder- und Hausmärchen (KHM), 19. Aufl. Düsseldorf/Zürich.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006) (Hrsg.): Einstellungen zur Erziehung – Kurzbericht Institut für Demoskopie, Allensbach.
- Butler, H. (1991): Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust Inventory. In: Journal of Management 17 (3): 643-663.
- Dickerhoff, H. (2007): Gerechtigkeit in der Welt, im Himmel und im Märchen. In: Lox, H. et al. (Hrsg.): Dunkle Mächte im Märchen und was sie bannt – Recht und Gerechtigkeit im Märchen. Forschungsbeiträge aus der Welt des Märchens. Krummwisch: Königsfurt. 128-140.
- Frenzel, K. et al. (2004): Storytelling, Das Harun-al-Raschid Prinzip – Die Kraft des Erzählens für das Unternehmen nutzen. München: Hanser.
- Görres, A./Rahner, K. (1982): Das Böse. Wege zu seiner Bewältigung in Psychotherapie und Christentum. Freiburg: Herder.
- Hermann, G. (2003): Sarbanes-Oxley 404: A Compliance Game Plan. In: Financial Executive (June): 42 ff.
- Hilb, M. (2006): New Corporate Governance, 2. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Jellouschek, H. (2001): Der Froschkönig – Ich liebe Dich, weil ich Dich brauche. Zürich: Kreuz.
- Kast, V. (1989): Märchen als Therapie, 3. Aufl. Olten u.a.: Walter.
- Kast, V. (1999): Familienkonflikte in Märchen, 3. Aufl. München: DTV.
- Knigge, A. (1788/1991): Über den Umgang mit Menschen. Stuttgart: Reclam.
- Lord, R./Emrich (2001): Thinking outside the box by looking inside the box. In: Leadership Quarterly 11: 551-579.
- Lox, H. et al. (2007) (Hrsg.): Dunkle Mächte im Märchen und was sie bannt – Recht und Gerechtigkeit im Märchen. Forschungsbeiträge aus der Welt des Märchens. Krummwisch: Königsfurt.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen – ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl., Stuttgart: Enke.
- Machiavelli, N. (1513/1991): Il Principe/Der Fürst. Stuttgart: Reclam.
- Meyer, J./Allen, N. J. (1997): Commitment in the Workplace. Thousand Oaks: Sage.
- Möhlenkamp, A. (2007): Rechtsinstitute und Vertragstypen in Grimms Märchen. In: Lox et al. (Hrsg.), a.a.O.: 234-253.
- Montada, L. (2002): Moralische Entwicklung und moralische Sozialisation. In: Oerter, R./Montada, L. (Hrsg.): Commitment in the Workplace, 5. Aufl. Weinheim u.a.: Beltz. 619-647.
- Perrault, Ch. (2001): Der gestiefelte Kater, ill. von Battut, E., übersetzt von Müller, U. Zürich/Olten.
- Posner-Landsch, M. (2007): StoryTelling – StorySelling. Märchen und Märchenerzähler in der Wirtschaft. Köln: Halem.
- Rölleke, H. (1997): „Dass unsere Märchen auch als ein Erziehungsbuch dienen“. In: Wardetzky, K./Zitzlsberger, H. (Hrsg.), a.a.O.: 30-43.

- Rölleke, H. (2007): Die Brüder Grimm und das Recht. In: Lox et al. (Hrsg.), a.a.O.: 109-127.
- Rotter, J. (1980): Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. In: *American Psychologist* 26: 1-7.
- Rutschky, K. (1993) (Hrsg.): *Schwarze Pädagogik*, 6.Aufl. Berlin: Ullstein.
- Schede, H.-G. (2004): *Die Brüder Grimm*. München: DTV.
- Schieder, B. (1997): Chancen ganzheitlicher Märchenarbeit in Kindergarten und Schule. In: Wardetzky, K./Zitzlsberger, H. (Hrsg.), a.a.O.: 78-94.
- Schläfli, A. (1986): Förderung der sozial-moralischen Kompetenz: Evaluation, Curriculum und Durchführung von Interventionsstudien. Frankfurt: Lang.
- Solms, W. (1999): *Die Moral von Grimms Märchen*. Darmstadt.
- Steinbrecher, S./Bennett, J. (2003): *Heart-Centered Leadership*. Memphis.
- Uther, H.-J. (2002): Pflichtenzettel. In: Brednich, R. et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie des Märchens*. Berlin: de Gruyter. Sp. 948-950.
- Vonessen, F. (2007): Gerechtigkeit und Gnade im Märchen. In: Lox et al. (Hrsg.), a.a.O.: 296-308.
- Wardetzky, K./Zitzlsperger, H. (1997) (Hrsg.): *Märchen in Erziehung und Unterricht heute*. Rheine: Europäische Märchengesellschaft.
- Wehse, R. (1999): Gerechtigkeit – Ungerechtigkeit. In: Brednich R. et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie des Märchens*, Bd. 5. Berlin: de Gruyter. Sp.1050-1064.
- Weibler, J./Wunderer, R. (2007): Leadership and Culture in Switzerland – Theoretical and Empirical Findings. In: Chohokar, J. et al. (Hrsg): *Culture and Leadership Across the World*. Mahwah: Erlbaum.
- Weitbrecht, H. (2005): Mitarbeiter emotional binden. In: *Personal* 11: 10-12.
- Wunderer, R. (1983) (Hrsg.): *Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel.
- Wunderer, R. (1995): Verhaltensleitsätze. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Sp.720-736.
- Wunderer, R. (2004): Vom Selbst- zum Fremdvertrauen – Konzepte, Wirkungen, Märcheninterpretationen. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 18 (4): 30-70.
- Wunderer, R. (2007a): *Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre*. 7. Aufl. Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R. (2007b): Verhaltensleitsätze in Märchen und Management – ein Vergleich. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 21 (2): 138-167.
- Wunderer, R. (2008): *Der gestiefelte Kater als Unternehmer – Lehren aus Management und Märchen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R. (2008a) (Hrsg): *Corporate Governance – Zur personalen und sozialen Dimension*. Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R./Heibült, U. (1986): *Entwicklung und Einführung von Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit*, Schriftenreihe Verwaltungsorganisation, Bonn.
- Wunderer, R./Klimecki, R. (1995): *Führungsleitbilder*. Stuttgart: Poeschel.
- Zitzlsberger, H. (2007): Über das Gerechtigkeitsempfinden von Kindern und Jugendlichen beim Hören von Märchen. In: Lox et al. (Hrsg.), a.a.O.: 141-168.



#### IV. Ausbildung und Ausgebildet: die praktische Relevanz der Soziologie



## 20 Jahre praxisorientierte Lehre der Industrie- und Betriebssoziologie in Heidelberg

*Tobias Blank, Tanja Münch und Sita Schanne*

Praxisorientierte Lehre der Industrie- und Betriebssoziologie ist in Heidelberg eng verbunden mit dem Namen Hansjörg Weitbrecht. Praxisorientierung in seinem Sinne lässt sich u.E. mit dem programmatischen Titel dieses Bandes – Integrierte Soziologie – am besten beschreiben. ‚Integrieren‘ als Prozess der unvoreingenommenen Auseinandersetzung unterschiedlicher Sichtweisen unter dem Fokus einer Fragestellung charakterisiert sein pädagogisches Wirken am treffendsten. Integrieren ist dabei nicht zu verwechseln mit ‚Integration‘, aufgefasst als Subsumption verschiedener Perspektiven unter eine dominante Anschauung. Genau das Gegenteil, also die Auseinandersetzung mit industrie- und betriebssoziologischen Fragestellungen ohne paradigmatische Restriktionen, macht diese integrierende Perspektive aus. Weitbrechts Schüler schätzten – und schätzen – vor allem die damit einhergehende und oft kompromisslose Lösungsorientiertheit. Drei seiner „Schüler“ spüren im folgenden Text dem pädagogischen Wirken von Hansjörg Weitbrecht in Heidelberg nach.

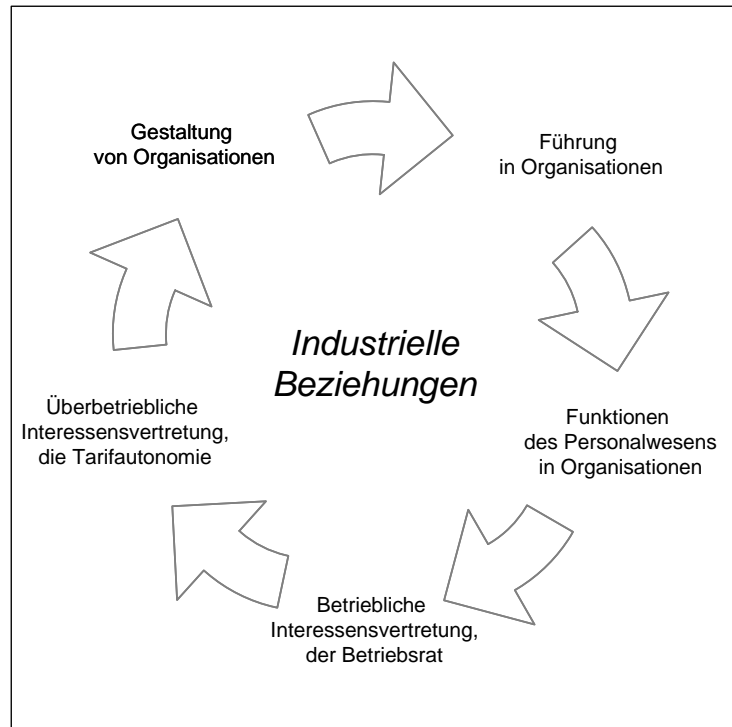
### **Programmatik der Heidelberger Praxisorientierung**

M. Rainer Lepsius konnte Hansjörg Weitbrecht 1987 für einen Lehrauftrag für „Industrielle Beziehungen“ gewinnen. Seitdem ist er einer der Repräsentanten des Schwerpunkts „Industrie- und Betriebssoziologie“, den er zunächst als Lehrbeauftragter und später als Honorarprofessor maßgeblich mitgestaltet hat.

Das inhaltliche Gerüst bildet ein fünfsemestriger Seminarzyklus „Industrielle Beziehungen“ (vgl. dazu Blank et al. 1999). Die Idee, die hinter dieser Seminarreihe stand war, Themen aus verschiedenen Teildisziplinen wie Organisationssoziologie und Industrielle Beziehungen (als Teil der Soziologie) sowie Führung und Personalwesen (als Teil der BWL) unter einer soziologischen Perspektive zusammenzuführen. Damit sollte der zwischen den Themengebieten bestehende innere Zusammenhang verdeutlicht und die Zersplitterung in unzusammenhängende Seminare überwunden werden. Die Veranstaltungen stellten die Beziehung zwischen Organisation und Mitglied in den Mittelpunkt, wobei die Fragen nach Kontrolle und Gegenkontrolle sowie nach Konflikt und Kooperation den industriesoziologischen „roten Faden“ bildeten.

Im Baustein *Organisation* wurden die Studierenden mit Organisationstheorien vertraut gemacht und lernten, ihre Erklärungskraft in zunehmend komplexer werdenden Organisationen zu hinterfragen. Aspekte der Kultur und des organisationalen Lernens spielten dabei ebenso eine Rolle wie die Probleme und Grenzen der Gestaltung von Organisationen. Im zweiten Seminar *Führung* richtete sich der Blick auf Personalführung und soziale Kontrolle. Auch hier wurde der soziologischen Perspektive mit der Frage nach den Grenzen der rationalen Steuerbarkeit von Organisationen durch das

Management Rechnung getragen. Der Baustein *Personalwesen* thematisierte die Auswahl von Personal, die Sozialisation in eine Unternehmenskultur und insbesondere die Entwicklung und Qualifizierung von Personal als Teil des organisationalen Wandels. Funktion und Professionalisierung des Personalwesens als spezifisch soziologische Fragestellungen wurden dabei unter die Lupe genommen. In den Seminaren *Betriebsrat* und *Tarifautonomie* wurden schließlich Formen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung als Institutionalisierung des industriellen Konflikts sowohl auf nationaler Ebene als auch im europäischen Vergleich behandelt. Dabei wurden immer auch Bezüge zu vorhergehenden Bausteinen des Curriculums hergestellt, beispielsweise die besondere Prägung des Führungsverhältnisses in der Bundesrepublik durch die Institutionen der kollektiven Interessenvertretung.



Weitbrecht führte diese Seminare in jedem Semester regelmäßig als Turnus durch, und von Anfang an interessierten sich viele Studierende für das Angebot, das sich von den übrigen Hauptseminaren unterschied. Bereits die Uhrzeit war außergewöhnlich, denn alle Seminare fanden zu einer Zeit statt, in der der Manager Weitbrecht keine alternativen Termine wahrnehmen musste: Freitagnachmittag ab 16:00 Uhr. Die Seminare hatten jedoch keinen Charakter von „Wochenausklungs-Veranstaltungen“, sondern erforderten die ungeteilte Aufmerksamkeit aller Teilnehmer. Weitbrecht forderte sowohl Referenten als auch die Studierenden im Plenum, regte *alle* zu Diskussion und Stellungnahme an. Auch von den Teilnehmern im Plenum wurde Vorbereitung erwartet: Die Literaturliste zu den Seminaren enthielt eine Leseliste mit Texten der Kategorien „Pflicht“ und „Kür“, wobei Pflichttexte obligatorisch für alle galten.

Auch methodisch wurden die Studierenden bei Weitbrecht in besonderer Weise gefordert. Um einen Leistungsnachweis zu erhalten waren Referate und Hausarbeiten anzufertigen – anders als sonst üblich mussten allerdings die auf 20-25 Seiten ausformulierten Referate bereits eine Woche vor dem Referatstermin abgegeben werden. Weitbrecht verfolgte damit das Ziel, dass sich die Studierenden frühzeitig mit Inhalt und Struktur ihres Vortrags beschäftigten und die letzten Tage nicht mehr zur Recherche, sondern für die Vortragsgestaltung selbst nutzten. Für den Vortrag erwartete er, dass die Studierenden ein eigenes Anliegen formulieren und darstellen, möglichst

frei zum Plenum sprechen und die nachfolgende Diskussion moderieren sollten. Der Lerneffekt stellte sich für den Vortragenden durch diese Anforderungen auf mehreren Ebenen ein: Die vorgegebenen Themen sowie die zeitliche Beschränkung für das Referat zwangen die Referenten zur Trennung von nebensächlichen und wesentlichen Aspekten des ausgewählten Themas. Weitbrecht: „Sie haben maximal 30 Minuten – ein guter Referent zeichnet sich dadurch aus, dass er auch sehr komplexe Sachverhalte in kurzer Zeit verständlich darstellen kann!“ Während des Vortrags erinnerte Weitbrecht als Moderator stets an die verbleibende Redezeit und forderte als Diskussteilnehmer die theoretische Reflexion vom Referenten ein. Berücksichtigt war ein Ritual gegen Ende der Seminarstunde, wenn der Vortrag – insbesondere zu den eher betriebswirtschaftlichen Themen wie Führung oder Personal – erfolgreich absolviert, inhaltliche Fragen geklärt waren und sich die Spannung beim Referenten langsam löste. Alles schien dann gesagt, die Kommilitonen zufrieden – aber Weitbrecht insistierte: „Was fällt Ihnen denn auf, wenn Sie das Ganze noch einmal soziologisch reflektieren?..“

Ein fester Bestandteil jeder Sitzung war auch die Feedbackschleife durch die Seminarteilnehmer und durch Weitbrecht selbst. Dieses war am Institut neu und zunächst ungewöhnlich – doch die Kompetenz Feedback zu geben und anzunehmen wurde so en passant erlangt. Weitbrecht forderte die Studierenden immer dazu auf, kritisch zu reflektieren – und machte dies auch in der Bewertung von Referat und Hausarbeit deutlich. Als Hausarbeit erwartete er das verfasste Referat – ergänzt durch ein kritisches Schlusskapitel, in dem eine *eigene soziologische Betrachtung* des Themas explizit reflektiert werden sollte. Auf diese Weise gefordert und vorbereitet waren die Seminare von Hansjörg Weitbrecht für alle Beteiligten eine zeit- und lernintensive Herausforderung.

Jedes Seminar vermittelte einführend grundlegendes Wissen, stellte den aktuellen Stand der Diskussion vor und suchte den Transfer ins Praxisfeld. Dazu wurden im letzten Drittel jeden Seminars Exkursionen oder Workshops mit Vertretern von Unternehmen, Gewerkschaften oder staatlichen Institutionen organisiert, bei denen die Studierenden die zuvor theoretisch erörterten Prinzipien mit den Praxisvertretern diskutierten. Diese Workshops bildeten den Höhepunkt des Semesters und gerne nahmen auch Studierende aus höheren Semestern an diesen „Ausflügen in die Praxis“ teil. Für zwei Tage erhielten die Studierenden das Gefühl, mit ihrem Wissen und fachlichen Fähigkeiten auch außerhalb von Universität und Forschung eine berufliche Zukunft finden zu können – und gebraucht zu werden, was in Anbetracht der Positionierung der Soziologie in der Industrie auch heute noch nicht selbstverständlich ist. Die Teilnehmer lernten Berufsfelder für Soziologen nicht nur kennen, sondern probierten sie gleich aus, übten Moderation, Präsentation, Verhandlung sowie strategisches Handeln und erweiterten so ihr Methodenrepertoire.



## **Institutionalisierung der Praxisorientierung in Heidelberg**

Magisterstudierende, die Soziologie als erstes oder zweites Hauptfach gewählt haben, können in Heidelberg seit 1988 Industrie- und Betriebssoziologie als ausgewiesenen Schwerpunkt studieren und damit ihre Ausbildung durch eine für die Praxis relevante Profilbildung ergänzen. Lepsius entwickelte gemeinsam mit Weitbrecht die bis heute gültigen Bedingungen für dieses Schwerpunktstudium. Absolventen können zusätzlich zum Hochschulzeugnis ein Zertifikat als Ausweisung dieses Schwerpunkts erhalten, wenn sie folgende Leistungsnachweise erbringen:

- Eine Einführung in die Industrie- und Betriebssoziologie im Grundstudium,
- mehrere Seminare zur Industrie- und Betriebssoziologie, über industrielle Beziehungen bzw. über Personalwesen,
- den Besuch von interdisziplinär ergänzenden Vorlesungen an der Juristischen Fakultät über individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Tarif- oder Betriebsverfassungsrecht,
- ein Praktikum in der Personalabteilung eines größeren Unternehmens,
- das Verfassen der Examensarbeit über ein Thema aus der Industrie- und Betriebssoziologie.

Weitbrecht suchte die Nähe zu den Studierenden und nahm gerne Anregungen zur Weiterentwicklung seiner eigenen Veranstaltungen, aber auch der Studiensituation am Institut auf. So initiierte er bspw. die Einrichtung einer Vermittlungsstelle für Praktika, die Mitte der 1990er Jahre als „Praktikumsbüro“ institutionalisiert und personell abgebildet wurde. Weitbrechts fachliche Kompetenz war auch bei der Neugründung des Diplomstudiengangs der Soziologie mit der systematischen Vermittlung in die Wirtschafts- bzw. Rechtswissenschaften gefragt. Bei den Studierenden fand Weitbrechts Engagement so hohe Akzeptanz, dass ihn eine Gruppe Studierender aus verschiedenen Jahrgängen im Jahr 1999 für den Landeslehrpreis Baden-Württemberg vorschlug. Dass er dort nicht reüssieren konnte, lag zur Enttäuschung aller Beteiligten an formalen Kriterien: Der Landeslehrpreis wurde nur an „ordentliches“ Lehrpersonal, nicht aber an Honorarprofessoren vergeben.

Praxisorientierung als Profil der Hochschulausbildung rückte ab den 1990er Jahren zunehmend stärker in den Anforderungsfokus universitärer Ausbildung. Das verdeutlicht auch der Erfolg des Projekts „POP – Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung“, ein vom Land Baden-Württemberg im Rahmen der Programmlinie „Innovative Projekte in der Lehre“ gefördertes Zusatzstudium. Es wurde gemeinsam mit dem Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim entwickelt und universitätsübergreifend von 2002-2005 als Lehrprojekt eingeführt (vgl. Weitbrecht et al. 2006). Ziel war die Konzeption und Erprobung einer studienbegleitenden Qualifizierung in Organisations- und Personalentwicklung, die theoretische Grundlagen des Hauptstudiums durch praxisorientierte Module ergänzte und mit einer Examensarbeit in diesem Bereich abschloss. Der in-

novative Charakter des Zusatzstudiums bestand darin, dass über eine praxisorientierte Ausbildung hinausgehend die Entwicklung der Persönlichkeit durch Intervention und Supervision sowie die Bildung von professionellen Netzwerken systematisch gefördert wurden. 20 Unternehmen und Institutionen der Rhein-Neckar-Region gehörten zu den POP-Kooperationspartnern, die das Projekt als Lehrbeauftragte und Praxisanbieter unterstützten und ein tragendes Element des Gesamtprojekts bildeten.

POP wurde als berufsorientiertes Studium ohne Studienverlängerung konzipiert und hat zu einer professionellen Qualifizierung von Personal- und Organisationsentwicklern beigetragen. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung bestätigten, dass das Ausbildungsziel „Steigerung der Berufsfähigkeit“ erreicht wurde. Die Studierenden, die das POP-Zusatzstudium absolviert hatten, bewerteten die Verknüpfung von Theorie und Praxis sowie den Aufbau handlungspraktischer Kompetenzen positiv. Auch die in der Evaluation befragten Kooperationspartner, bescheinigten den POP-Studierenden ein hohes Maß an Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz und schätzten ihre Berufseinstiegschancen höher ein als die anderer Studierender. Beides verweist auf die Anerkennung, die das Programm POP als qualitativ hochwertige Ausbildung erworben hat. Dies stützen auch die vielfältigen Erfahrungen derjenigen, die nach dem Abschluss ihres Studiums vergleichsweise leicht den Übergang in eine erste, ausbildungsadäquate Stelle gemeistert haben. Die Ergebnisse der Projektevaluation wurden auch durch das Hochschulranking der ZEIT bestätigt: hier erreichte das Institut für Soziologie in den Kategorien „Praxisbezug“ und „Berufsbezug“ die Spitzengruppe deutscher Universitäten (CHE 2008).

Nach dem Ende der Projektlaufzeit wurde das erfolgreiche POP-Curriculum am Institut für Soziologie fortgeführt. Die Neustrukturierung des Soziologiestudiums, das in ein Bachelor- und darauf aufbauendes Masterstudium überführt werden sollte, wurde vor allem als Chance betrachtet, die Erfahrungen aus dem POP-Projekt nachhaltig zu institutionalisieren. Weitbrecht unterstützte das Institut bei diesem Teil des Bologna-Prozesses, wirkte bei der Entwicklung des Bachelorstudiengangs und auch bei der Ausarbeitung eines Masterstudiengangs mit anwendungsbezogenem Schwerpunkt mit.<sup>1</sup>

### **Wissenschaftlicher Anspruch und Berufsfähigkeit**

Im Zuge des Bologna-Prozesses werden derzeit an vielen deutschen Hochschulen Studiengänge konzipiert, die unterschiedlichen Interessen gerecht werden müssen. Zum einen sollen frühere Abschlüsse ermöglicht werden, zum anderen wird eine internationale Vergleichbarkeit der Abschlüsse angestrebt. Neu und ungewohnt scheint in diesem Veränderungsprozess für viele Fachrichtungen das insbesondere von Wirtschaftsvertretern postulierte Ziel der „Berufsfähigkeit“ der Absolventen zu sein. Zumeist behelfen sich die Architekten der neuen Studiengänge derzeit damit, Seminar-

---

<sup>1</sup> vgl. dazu [www.soz.uni-heidelberg.de/Interesse\\_am\\_Studium](http://www.soz.uni-heidelberg.de/Interesse_am_Studium); 01.05.2008.

angebote im Bereich der Schlüsselkompetenzen in die Curricula aufzunehmen und hoffen so, die akademischen Disziplinen vor Übergriffen und inhaltlicher Einflussnahme von „Außen“ schützen zu können.<sup>2</sup> Rückblickend stellen wir fest, dass Weitbrecht einen anderen, ohne Reformdruck gewählten Weg gegangen ist. Sein Anliegen, soziologische Fragestellungen für Studierende praktisch erfahrbar zu machen, seine Unterstützung beim Aufbau des Praktikumsbüros, seine Beratung in Fragen der Bewerbung, die hohe Dichte an Abschlussarbeiten mit empirischer Forschung in Unternehmen und seine in die Seminare integrierten Methoden haben aus seinen Studierenden berufsfähige Absolventen werden lassen. Eine Möglichkeit, der Forderung nach einer höheren Berufsfähigkeit von Studierenden nachzukommen, könnte demnach auch die Erhöhung des Anteils von Professoren an Hochschulen sein, die Berufserfahrungen in Industrieunternehmen und anderen außeruniversitären Institutionen gewonnen haben.

Dabei steht Hansjörg Weitbrecht, ganz im Sinne seines Mentors M. Rainer Lepsius, für eine Programmatik, die einen Anspruch an die Soziologie als aufklärende Wissenschaft formuliert (vgl. Lepsius 2000). Das heißt, Soziologie muss auf der Grundlage einer wissenschaftlichen Problemanalyse zu praktisch-relevanten Aussagen kommen können. Dabei ist es möglich und notwendig, Erkenntnisse für verschiedene Praxisfelder nutzbar zu machen. Dieses Interesse an theoretisch fundierter, systematischer Forschung in Verbindung mit praktischen Gestaltungsaufgaben hat seine Studierenden und das Institut für Soziologie in Heidelberg geprägt. Durch sein unermüdliches Engagement in seiner Lehrtätigkeit und der Mitverantwortung an der Entwicklung und Führung des Heidelberger Studienschwerpunkts hatte er einen maßgeblichen Anteil bei der Institutionalisierung und Profilierung der Praxisorientierung in Heidelberg.

## Literatur

- Blank, T. et al. (1999): Vorschlag für den Landeslehrpreis des Landes Baden-Württemberg 1999. Seminarreihe Industrielle Beziehungen, Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht, Institut für Soziologie. unveröff. Manuskript.
- CHE (2008): CHE Hochschulranking 2008/09  
[<http://ranking.zeit.de/che9/CHE?module=Fachbereich&do=show&id=100515>; 15.05.2008]
- Lepsius, M. R. (2000): Erwartungen an die Soziologie. In: Sahner, H. (Hrsg.), Soziologie als angewandte Aufklärung. Weniger als erwartet, aber mehr als zu befürchten war. Die Entwicklung der Nachkriegssoziologie aus Sicht der frühen Fachvertreter. Baden-Baden: Nomos. 13-21; 75-77.
- Schanne, S./Weitbrecht, H. (2008): Berufsfeldorientierte Qualifizierung. Das Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. In: Neues Handbuch Hochschullehre. 32. Ergänzungslieferung. J 2.11. Stuttgart: Raabe Verlag.

---

<sup>2</sup> Einen kritischen Ausblick auf die Auswirkung der Universitäts-Reform auf sozialwissenschaftliche Studiengänge bietet Steinert 2008.

- Steinert, H. (2008): Die nächste Universitäts-Reform kommt bestimmt. In: *Soziologie* 37 (2): 155-168.
- Weitbrecht, H. et al. (2006): Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. Abschlussbericht. Heidelberg; Mannheim. [[www.pop.uni-hd.de](http://www.pop.uni-hd.de), 01.05.2008]



## Autorinnen und Autoren

*Tobias Blank, Dipl.-Soz.*, Jg. 1973. Studium der Soziologie mit dem Schwerpunkt Industrie- und Betriebssoziologie, Ethnologie und Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg, ergänzende Weiterbildungen u.a. in Mediation und systemischem Coaching, Projektmanager bei der Akademie für wiss. Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg, Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim.

*Dr. Stephan Fischer*, Jg. 1966. Sozialwissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie sowie Parallelstudium der Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg; Promotion in Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Volkswirtschaftslehre am Institut für Industrielle Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht in der EG in Trier. Gründer und Vorstand der O&P Consult AG in Heidelberg.

*Dr. Peter Kadel*, Jg. 1958. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mannheim wissenschaftlicher Mitarbeiter von Herrn Prof. Dr. Eduard Gaugler am Lehrstuhl für Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität Mannheim. Seit 1989 in verschiedenen Positionen im Personalwesen tätig. Heute Personalleiter Services and Systems der Roche Diagnostics GmbH in Mannheim.

*Prof. Dr. Berndt Keller*, Jg. 1946, studierte von 1967 bis 1971 in Bochum Sozialwissenschaft. Seit 1987 Professor für Arbeitspolitik an der Universität Konstanz. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitspolitik des öffentlichen Sektors, Folgeprobleme der europäischen Integration, atypische Beschäftigungsverhältnisse, Flexicurity, Zusammenschlüsse von Gewerkschaften.

*Prof. Dr. Dr. h.c. M. Rainer Lepsius*, Jg. 1928. Professor für Soziologie an der Universität Mannheim (1963–1981) und an der Universität Heidelberg (1981–1993), emeritiert 1993. Mehrere Gastprofessuren in den USA, am Europäischen Hochschulinstitut Florenz und an der Humboldt-Universität in Berlin. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (1971–1974), Mitglied der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, korrespondierendes Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, Mitglied der Academia Europaea, außerordentliches Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, auswärtiges Mitglied der Accademia delle Science di Torino, Mitherausgeber der Max Weber-Gesamtausgabe.

*Sylvana Mehrwald, M.A.*, Jg. 1972. Studium der Soziologie, Psychologie und des Öffentlichen Rechts an der Universität Heidelberg mit Schwerpunkt Industrie- und Betriebssoziologie. Projektarbeit im Bereich Organisations- und Personalentwicklung an der Universität Heidelberg und in der Wirtschaft. Seit 2003 in der Regionalentwicklung der Metropolregion Rhein-Neckar, angestellt bei der BASF SE.

*Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch*, Jg. 1935. Nach dem Studium der Soziologie, Politikwissenschaft und Nationalökonomie in Frankfurt a. M. und der Industrial Relations an der London School of Economics wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung in Frankfurt a. M. (1969–1980), Professor für Sozialwissenschaften (Schwerpunkt Arbeit) an der Universität Paderborn (1981–1992) und Professor für Soziologie (Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum (1992–2001). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen (Industrial Relations); Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie; Wirtschafts- und Techniksoziologie; Soziologie der Kunst.

*Tanja Münch, M.A.*, Jg. 1969. Studium der Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaft in Heidelberg, mit dem Schwerpunkt Industrie- und Betriebssoziologie. Nach mehrjähriger Berufstätigkeit in der Wirtschaft seit 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie in Heidelberg als verantwortliche Koordinatorin des Zusatzstudiums „POP – Praxisschwerpunkt Organisations- und Personalentwicklung“. Forschungsschwerpunkt: Analyse moralischer Fragestellungen innerhalb von organisationalen/institutionellen Kontexten.

*Prof. Dr. Markus Pohlmann*, Jg. 1961. Von 1981 bis 1987 Studium der Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Geschichte in Freiburg und Bielefeld, 1993 Promotion in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2000 Habilitation zum Thema der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Ostasien. Seit 2003 Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Universität Heidelberg. Arbeitsschwerpunkte: Wandlungsdynamiken des Kapitalismus im internationalen Vergleich sowie Organisation und Management.

*Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Dieter Sadowski*, Jg. 1946, studierte Wirtschaftswissenschaften, Geschichte und Philosophie an den Universitäten Bochum, München, Dublin und Bonn. Promotion 1976 mit einer Arbeit zur Pensionierungspolitik in Unternehmen, 1979 Habilitation für „Betriebswirtschaftslehre und Bildungsökonomie“ mit einer Schrift über die berufliche Erstausbildung. Seit 1980 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier und seit 1988 Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft ebenda. Arbeitsschwerpunkte: Ökonomische Theorie des Arbeitsrechts, international vergleichende Personalökonomie und Arbeitspolitik.

*Sita Schanne, M.A.*, Jg. 1976, studierte Soziologie und Ethnologie in Heidelberg und Madrid. Seit 2003 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich Industrie-, Wirtschafts- und Organisationssoziologie am Institut für Soziologie in Heidelberg tätig. Arbeitsschwerpunkte: Beratungs- und Managementforschung, Organisationsentwicklung, Praxisorientierung im Studium.

*Dr. Anja Schmitz*, Jg. 1974. Studium der Psychologie an der Universität Heidelberg und der Louisiana State University, USA, mit dem Schwerpunkt Industrial and Organizational Psychology. Nach der Promotion in Heidelberg als Beraterin bei der O&P Consult AG in Heidelberg tätig.

---

*Sonja Schneider, Dipl.-Psych.*, Jg. 1978, Psychologiestudium an der Universität Heidelberg mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie und Pädagogische Psychologie. Beraterin bei der O&P Consult AG in Heidelberg.

*Christiane Staffhorst, M.A.*, Jg. 1978, Studium der Soziologie und Ethnologie an der Universität Heidelberg mit den Schwerpunkten Industrie- und Betriebssoziologie sowie Medizinethnologie. Projektarbeit im Bereich unternehmerische Verantwortung und CSR (Corporate Social Responsibility) bei den Profit- und Non-Profit-Organisationen ABB, Deutsches Institut für Menschenrechte, betapharm Arzneimittel GmbH und Volkswagen AG. Seit 2007 berufsbegleitende Promotion und Projektleitung bei der Stiftung Wertevolle Zukunft in Hamburg. Forschungsschwerpunkt: Analyse moralischer Fragestellungen innerhalb von organisationalen/institutionellen Kontexten.

*Prof. Dr. Rolf Wunderer*, Jg. 1937, war nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Psychologie an der Universität München dort und an der Universität der Bundeswehr als Lehrbeauftragter tätig. Von 1974 bis 1983 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwesen und Unternehmensführung an der Universität Essen, anschliessend ord. Professor für BWL an der Universität St. Gallen. Dort gründete und leitete er das Institut für Führung und Personalmanagement. Arbeitsschwerpunkte: Internes Unternehmertum, Führung, Laterale Kooperation, Personalcontrolling, Personal-/Organisationsentwicklung, Management und Märchen.



## Curriculum Vitae von Hansjörg Weitbrecht

- 1938 geb. in Blaubeuren, Kreis Ulm/Donau
- 1957 Abitur, Wirtschaftsgymnasium Ulm/Donau
- 1957–1962 Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie,  
Universität München  
Diplom-Kaufmann, Universität München
- 1962–1964 Studium der Soziologie, Universität Tübingen und University  
of California, Berkley, als Fulbright-Stipendiat,  
Master of Arts, University of California, Berkeley
- 1962 Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- 1963–1964 Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institute of Industrial Relations, Berkeley
- 1964–1968 Wissenschaftlicher Assistent, Lehrstuhl für Soziologie  
(Prof. Dr. M. R. Lepsius), Universität Mannheim  
Dr. phil., Universität Mannheim
- 1968–1981 IBM Deutschland, Stuttgart, und IBM Europa, Paris  
Ltd. Beauftragter für Führungskräfteentwicklung, Vertriebsbeauftragter,  
Leiter der Geschäftsstelle Münster,  
Leiter „Employee Relations“, IBM Europa, Paris  
Leiter Personal Area, Paris  
Leiter Personalprogramme, IBM Deutschland
- 1981–1986 Landesgirokasse, Stuttgart  
Leiter Bereich Personal
- 1986–1995 Boehringer Mannheim GmbH, Mannheim  
Leiter Hauptabteilung Personal Diagnostica
- 1994 Ernennung zum Honorarprofessor der Universität Heidelberg
- 1996 Mitgründer der O&P Consult GmbH, Heidelberg
- 2002 Stv. Aufsichtsratsvorsitzender der O&P Consult AG

## Publikationen von Hansjörg Weitbrecht

- (2008), zusammen mit Sita Schanne: Berufsfeldorientierte Qualifizierung. Das Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. In: Neues Handbuch Hochschullehre. 32. Ergänzungslieferung. J 2.11. Stuttgart: Raabe Verlag.
- (2006), zusammen mit Walter Bungard, Stefanie Jonas-Klemm, Matthias Rolle und Sita Schanne: Zusatzstudium „Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)“. Abschlussbericht. Heidelberg; Mannheim. [www.pop.uni-hd.de, 01.05.2008]
- (2006): ‚Die globale Evolution der industriellen Beziehungen.‘ Deutschlands Weg zur Profession. (Rezension. Bruce Kaufman, The global evolution of industrial relations, 2004). In: Industrielle Beziehungen 13 (1): 67-77.
- (2005a): Mitarbeiter emotional binden. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management 57 (11): 10-12.
- (2005b): Rezension. Eduard Gaugler, Walter A. Oechsler, Wolfgang Weber, Handwörterbuch des Personalwesens, 2004. In: management revue 16 (1): 150-153.
- (2004a): Rezension. Holger Lengfeld, Mitbestimmung und Gerechtigkeit, 2003. In: management revue 15 (4).
- (2004b): Rezension. Stefan Kühl, Sisyphos im Management, 2002. In: Zeitschrift für Personalforschung 18 (4): 472.
- (2004), zusammen mit DGFP e.V. (Hrsg): Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden. Unter Mitarbeit von Sascha Armutat, Ralf Brümmer, Jürgen Busch, Anke Geyer, Michael Hugo, Klaus Meister, Annette Nagel, André Schleiter, Hansjörg Weitbrecht. Gütersloh: Bertelsmann Verlag.
- (2003): Human Resource Management and Co-determination. In: Müller-Jentsch, Walther/Weitbrecht, Hansjörg (Hrsg.), The Changing Contours of German Industrial Relations. München; Mehring: Rainer Hampp. 57-79.
- (2003), zusammen mit Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), The Changing Contours of German Industrial Relations. Edited on behalf of the German Industrial Relations Association (GIRA). München; Mehring: Rainer Hampp.
- (2002), zusammen mit Sylvana Mehrwald und Heidrun Motzkau: Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: Industrielle Beziehungen 9 (1): 55-78.
- (2001a), zusammen mit Sylvana Mehrwald: Human Resource Management und Mitbestimmung: ein Gegensatz? In: Abel, Jörg/Ittermann, Peter (Hrsg.), Mitbestimmung an den Grenzen? München; Mehring: Rainer Hampp. 69-88.

- (2001b): Der theoretische Blick auf die sich verändernde Wirklichkeit der industriellen Beziehungen – der Theorieansatz Walther Müller-Jentschs und seine Erweiterung. In: Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hrsg.), *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag.* München; Mehring; Rainer Hampp. 15-30.
- (2001), zusammen mit Sylvana Mehrwald: *Procedural Justice in the Organisational Change Process Discovering the Learning Process of the Actors Involved in Building up Autonomy in Group Work.* Congress Paper IIRA in Oslo 2001.
- (2001), zusammen mit Bernd Wegener, Holger Lengfeld, Stefan Liebig, Sylvana Mehrwald und Heidrun Motzkau: *Schlussbericht des DFG-Projekts „Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Unternehmen“.* Berlin; Heidelberg: Institut für Soziologie der Universität Heidelberg; Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität Berlin.
- (1999): *Management, Kommunikation und Gerechtigkeit im organisatorischen Wandel. Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion.* In: Berger, Gerhard/Hartmann, Petra (Hrsg.), *Soziologie in konstruktiver Absicht. Festschrift für Günter Endrweit.* Hamburg: Knut Reim Verlag. 31-57.
- (1999), zusammen mit Sylvana Mehrwald: *Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte.* In: Frick, Bernd/Kluge, Norbert/Streeck, Wolfgang (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung.* Frankfurt: Campus. 89-127.
- (1999), zusammen mit Matthias Braun: *Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen.* In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen.* München; Mehring; Rainer Hampp. 79-101.
- (1998a): *Kontinuität der historischen Entwicklung der deutschen Arbeitsbeziehungen.* In: Beck, Hanno/Hinrichs, Wolfgang/Weber, Wolfgang (Hrsg.), *Sokratische Spurensuche ins 21. Jahrhundert. Abhandlungen der Humboldt-Gesellschaft für Wissenschaft, Kunst und Bildung e.V.,* Mannheim: Humboldt-Gesellschaft.
- (1998b), unter Mitarbeit von Sylvana Mehrwald: *Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- (1998), zusammen mit Sylvana Mehrwald: *Das „Human“ beim Wort nehmen. Wie wirkt Human Resource Management im deutschen Kontext?* In: *Die Mitbestimmung* 9/98: 23-25.

- 
- (1997), zusammen mit Matthias Braun und Stephan Fischer: Collectivism and Individualism: A Transaction Cost Analysis of Employee and Industrial Relations Strategies. In: D'Art, Daryl/Turner, Thomas (Hrsg.), *Collectivism and Individualism: Trends and Prospects. Proceedings of the Fifth IIRA European Regional Industrial Relations Congress*. Dublin: Oak Tree Press. 59-76.
- (1997), zusammen mit Peter Kadel: Lebensarbeitszeit. In: Luczak, Holger/Volpert, Walter/Müller, Thomas (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 924-927.
- (1995a): Entwicklungstendenzen betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Deutschland. In: Heidack, Clemens (Hrsg.), *Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Fürstenberg*. München; Mering: Rainer Hampp. 197-208.
- (1995b): Führung und kollektive Arbeitsregelungen. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 480-489.
- (1995), zusammen mit Stephan Fischer: Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations in Germany. In: *Industrielle Beziehungen* 2 (4): 367-394.
- (1993), zusammen mit Stephan Fischer: Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.), *Profitable Ethik – Effiziente Kultur? Neue Sinnstiftung durch das Management*. München; Mering: Rainer Hampp. 179-208.
- (1993), zusammen mit Peter Kadel und Heiner Köstermann: Neue Vergütung außertariflicher Angestellter bei der Boehringer Mannheim GmbH. In: *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management* 45 (6): 262-267.
- (1992): Individuelle Karriereplanung. In: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl. Stuttgart: C.E. Poeschel. 1114-1126.
- (1991a): Das Management industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmen. In: Marr, Rainer (Hrsg.), *Euro-strategisches Personalmanagement*. München; Mering: Rainer Hampp.
- (1991b): Industrial Relations in the European Environment – A Management Perspective. In: Sadowski, Dieter/Jacobi, Otto (Hrsg.), *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-Baden: Nomos. 169-187.
- (1985), zusammen mit Gerhard Berger: Geschichte der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, Österreich, Schweiz. In: Endruweit, Günter/Gaugler, Eduard/Staehle, Wolfgang H./Wilpert, Bernd (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*. Berlin: Walter de Gruyter. 483-510.
- (1983): Verhaltensleitsätze in Organisationen. Das Beispiel IBM. In: Wunderer, Rolf (Hrsg.), *Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung*. Stuttgart: C.E. Poeschel. 279-289.

- (1976a): Arbeitskampf im Bereich des öffentlichen Dienstes. In: Bierfelder, Wilhelm (Hrsg.), Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes – Das Personalwesen. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 175-182.
- (1976b): Personalforschung. In: Bierfelder, Wilhelm (Hrsg.), Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes – Das Personalwesen. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 1200-1207.
- (1975a): Innerbetriebliche Stellenausschreibung. In: Gaugler, Eduard (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: C.E. Poeschel. 1039-1046.
- (1975b): Innerbetriebliche Werbung. In: Gaugler, Eduard (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: C.E. Poeschel. 2027-2031.
- (1974): Das Machtproblem in Tarifverhandlungen. In: Soziale Welt 25 (2): 224-234.
- (1973): Wirkung und Verfahren der Tarifautonomie. Ein soziologischer Vergleich zum Konflikt der Tarifpartner in Wirtschaft und öffentlichem Dienst. Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Bd. 11. Baden-Baden: Nomos.
- (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Berlin: Duncker & Humblot.