

Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

Moldaschl, Manfred (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Moldaschl, M. (Hrsg.). (2007). *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 3). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324821>

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.

Manfred Moldaschl (Hg.)

Immaterielle Ressourcen.

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, hrsg von Manfred Moldaschl Band 3,
ISBN 978-3-86618-190-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering,
2., erw. Aufl. 2007, 363 S., € 29.80

Sie sind kaum greifbar und doch in aller Munde. Sie gelten als „Erfolgsfaktoren“ im globalisierten Wettbewerb und fallen doch gerne aus dem Entscheidungskalkül. Man sieht in ihnen die Basis einer neuen Ökonomie und läßt sich im Weiteren nur noch von technischen Potentialen blenden. Immaterielle Ressourcen wie Humankapital und Sozialkapital bzw. Wissen und Vertrauen, Kompetenzen und Reputation sind Gegenstand neuer Verwertungsstrategien und konsequenzloser Sonntagsreden zugleich. Warum wird in Praxis und Wissenschaft so intensiv über nichtfinanzielle Erfolgsbedingungen wirtschaftlichen Handelns gesprochen? Setzt sich die Vorstellung durch, daß in humane und soziale Potentiale investiert werden muß? Welche Theorien bieten Erklärungen? Diesen Fragen geht der vorliegende Band nach und präsentiert einen potentialorientierten Ansatz zur Bewertung und Förderung sozialökonomischer Nachhaltigkeit im Feld von Arbeit und Unternehmensführung.

Schlüsselwörter: Nachhaltigkeit, Unternehmensführung, Performance Measurement, Resource-based View, Humankapital, Sozialkapital, Industrielle Beziehungen, Commitment, Leistungsorientierung, Projektarbeit, Arbeitsanalyse, Weiterbildung, Erwerbsbeteiligung von Frauen

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl lehrt Betriebswirtschaft an der Technischen Universität Chemnitz.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

Band 3

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Manfred Moldaschl
(Hg.)

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

2. Auflage

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2007

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 978-3-86618-190-8

DOI 10.1688/97838661811908

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit: ISSN 1619-4365

1. Auflage, 2005

2., erweiterte Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering
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.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Was haben Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit miteinander zu tun? Das systematisch herauszuarbeiten, setzt sich diese Reihe zum Ziel.

Nicht nur aus alphabetischen Gründen steht *Arbeit* hier an erster Stelle: Sie bestimmt die Blickrichtung, aus der Themen der Innovation und der Nachhaltigkeit behandelt werden. Arbeit ist jener Prozess, durch den unsere Welt praktisch verändert wird, mit erwünschten und weniger erwünschten Folgen. Freilich ist sie nicht die treibende Kraft, sondern das Mittel einer Veränderung, die den mehr oder weniger verhandelbaren Regeln und Verhältnissen unserer Wirtschaftsordnung folgt, und diesen selbst unterliegt.

Wie unter diesen Verhältnissen Arbeit umgestaltet wird, wie ihre Gestaltung die Möglichkeit, den Verlauf und die Ergebnisse organisationaler und technischer *Innovation* beeinflusst, gehört ebenso zu den Fragestellungen dieser Reihe wie die umgekehrte Fragerichtung: Welche subjektiven Motive und Orientierungen, welche sozialen und politischen Interessen werden mit neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft und der Gestaltung von Organisation erzeugt.

Der Begriff *Nachhaltigkeit* steht dabei nicht für Ökologie, jedenfalls nicht primär für Umweltfragen, sondern für eine generelle Ressourcenperspektive. Welche Ressourcen werden eigentlich in Prozessen betriebsförmiger Produktion, Dienstleistung und Innovation verwertet, und wie werden sie verwertet? In welchem Maß etwa wird darin ‚soziales Kapital‘ benutzt, vernutzt oder produziert? Wie sehen die Ressourcenbilanzen betrieblichen Handelns im Innenverhältnis aus, etwa für die Beschäftigten, oder im Außenverhältnis, etwa hinsichtlich regionaler Kooperationsbeziehungen oder lokaler Arbeitsmärkte? Diskutiert werden damit Voraussetzungen, Nebenfolgen und Grenzen zweckorientierten wirtschaftlichen Handelns in der kapitalistischen Gegenwartsgesellschaft.

Ein von akademischen Fächergrenzen formatierter Blick ist dafür denkbar ungeeignet. Die Reihe folgt daher dem Leitbild einer *gegenstandsorientierten* Wissenschaft von Arbeit und Organisation, die sich soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher, psychologischer, pädagogischer und anderer Konzepte allein anhand der Frage bedient, was sie zum Verständnis des jeweiligen Gegenstands beitragen. Sie folgt ferner der Idee einer *praxisorientierten* Wissenschaft, die sich gerade nicht darin erschöpft, Forderungen ‚der Praxis‘ nach unmittelbarer Nützlichkeit reflexhaft zu folgen. Vielmehr gilt Praxis einer solchen Wissenschaft als Maßstab und Medium der Erkenntnis. Sie interessiert sich nicht nur vorrangig für die realen ökonomischen, sozialen und kulturellen Praktiken in ihrer jeweiligen institutionellen Einbettung, sondern betrachtet auch sich selbst als Praxis, mit allem, was dazugehört: Standortgebundenheit und Werthaltigkeit der Perspektive, Subjektivität, und Eingebundensein in soziale Interessen.

Reihe: *Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*,
Band 3, herausgegeben von Manfred Moldaschl

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Vorwort	15
Manfred Moldaschl Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen	19
Manfred Moldaschl Unternehmensfähigkeiten und ihre Entwicklung. Kritik des Strategischen Managements als Basis einer theoretischen Alternative	47
Manfred Moldaschl Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung	81
Wenzel Matiaske Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive	111
Hans Pongratz, Rainer Trinczek Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital. Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen	137

Ingo Weller, Wenzel Matiaske, Doris Holtmann Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben: Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment	173
Andrea Fried Was erklärt die Resource-based View of the Firm?	185
Thomas Diefenbach, Tino Vordank Erfassung und Bewertung von intangible assets im Rahmen betrieblicher Meß- und Bewertungssysteme	219
Steffen Lehdorff Von der Dienstleistungs- zur Nachhaltigkeitslücke. Plädoyer für einen Themenwechsel	263
Manfred Moldaschl Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit	285
Erich Latniak Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm, Peter Brödner Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie?	323
Manfred Moldaschl Essentials der Potentialorientierten Perspektive	357
Autoren	361

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I

Vorwort	15
----------------	----

Manfred Moldaschl

Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung.

Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen

1	Ressourcen, Potentiale, Wirtschaftlichkeit	19
2	Renaissance der Ressourcentheorien	22
	2.1 Sozialkapital: Forschung und Debatten	24
	2.2 Ressourcenansätze in der Gesundheits- und Belastungsforschung	27
	2.3 Die Ressourcenperspektive in der Unternehmenstheorie	28
	2.4 Humankapital, Wissen und Human Resource Management	30
	2.5 Ressourcenbilanzierung und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung	32
	2.6 Sozialbilanzen, Corporate Citizenship, Corporate Social Reporting, Corporate Social Responsiveness	33
3	Perspektiven eines integrativen potentialorientierten Ansatzes	34
	Literatur	39

Manfred Moldaschl

Unternehmensfähigkeiten und ihre Entwicklung. Kritik des

Strategischen Managements als Basis einer theoretischen Alternative

1	Die Erklärungspotentiale potentialorientierter Management- und Unternehmenstheorien	48
2	Blinde Flecken und ein schwarzes Loch	52
	2.1 Kompetenzdeterminismus ...	52
	2.2 ... mit Dezisionismus	54
	2.3 Fähigkeitskonkretismus	54
	2.4 Fähigkeitsmystik	56
	2.5 Lineares Denken	57
	2.6 Theoretische Immunisierung	58
	2.7 Interessenblindheit	59
	2.8 Institutionenblindheit	61
3	Sozioökonomie als theoretische Fundierung	61
	3.1 Axiome der Sozioökonomie	62
	3.2 Die Sozioökonomie der potentialorientierten Ansätze	67
4	Umrisse einer reflexiven Potentialtheorie des Betriebs	69
	Fazit	73
	Literatur	75

Manfred Moldaschl

Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit.

Grundbegriffe und ein Modell zur Analyse von Handlungsfolgen

1	Grundbegriffe: Ressourcen, Kapitalien, Potentiale	82
1.1	Ressourcen und Knappheit: eine relationale Definition	83
1.2	Ressourcenarten: eine qualitative Definition	84
1.3	Kapitalbegriff und Kapitalsorten	87
2	Unternehmensfähigkeiten – zur Basisunterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen	91
2.1	Ressourcen und Kompetenzen	92
2.2	Ressourcen und Gebrauch – im Kontext der Interessen	93
3	Die Basisunterscheidung von Kompetenz und Performanz	95
4	Analyse von Verwertungsweisen und Nachhaltigkeit	97
4.1	Kreislaufmodell	97
4.2	Konfliktmodell	100
5	Nachhaltigkeit als analytisches und normatives Konzept	104
	Literatur	107

Wenzel Matiaske

Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive

1	Einleitung	111
2	Ein in Bewegung geratenes Verhältnis: Ökonomie und Soziologie	113
3	Vertrauensvolle Sozialbeziehungen: Medium des Sozialtauschs	115
4	Beziehungen, Netzwerke, Normen: Facetten des Sozialkapitals	123
5	Human- und Organisationskapital: (Neue) Perspektiven für die Personalforschung	127
	Literatur	129

Hans Pongratz, Rainer Trinczek

Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital.

Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen

1	Arbeit, Kapital und Interesse: theoretische Bezüge einer ressourcenanalytischen Untersuchung industrieller Beziehungen	138
1.1	Ressourcenanalytische Referenzkonzepte in der Soziologie industrieller Beziehungen	139
	Kontrolltheoretische Ansätze	139
	Machtanalytische Zugänge	142
1.2	Ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital: die Machtanalytik von Pierre Bourdieu	142
	Kulturelles und soziales Kapital	144
	Die Transformation von Kapital	145
	Soziales Kapital und industrielle Beziehungen	147

1.3	Die Widersprüchlichkeit der Interessenlagen: eine interessentheoretische Erweiterung	148
	Widersprüchliche Interessenlagen im System industrieller Beziehungen	149
	Die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen	150
2	Ressourcenkreisläufe in den industriellen Beziehungen – analytische Schwerpunktsetzungen	152
2.1	Ressourcenkreisläufe in der Interessenperspektive der Beschäftigten	152
	Die Grundkonstellation industrieller Beziehungen	153
	Ressourcenkreisläufe aus der Interessenperspektive der Beschäftigten	154
	Die spezifische Interessenlage hochqualifizierter Arbeitnehmer	155
2.2	Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen als Forschungsschwerpunkt	156
	Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte als Untersuchungsgegenstand	156
	Struktur der empirischen Analyse	157
	Weitere Untersuchungsperspektiven	159
3	Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals von Gewerkschaften	159
3.1	Grundzüge der Reproduktion des sozialen Kapitals von Gewerkschaften	160
3.2	Erosionstendenzen des sozialen Kapitals der Gewerkschaften	162
3.3	Ressourcentheoretisch angeleitete Forschungsfragen	166
	Literatur	168

Ingo Weller, Wenzel Matiaske, Doris Holtmann

**Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit
in öffentlichen Betrieben: Zur "Machbarkeit" von
Extra-Rollenverhalten und Commitment**

1	Personalmanagement und Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen – einführende Bemerkungen	173
2	Leistungsorientierte Entlohnung und Motivation	174
3	Leistungsorientierte Entlohnung, Extra-Rollenverhalten und Commitment	175
4	Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen: Erwartete und unintendierte Folgen	178
5	Zum Schluß	181
	Literatur	183

Andrea Fried

Was erklärt die Resource-based View of the Firm?

1	Organisationale Routinen als Kern der Ressourcengenerierung in Unternehmen	185
---	---	-----

2	Die Konstitutionsphase der RBV	190
2.1	Vorarbeiten: Edith Penrose "Theory of the Growth of the Firm"	190
2.2	Die Etablierung der RBV	192
	Birger Wernerfelt (1984): Intangible and Tangible Assets	193
	Jay B. Barney (1986): Costs of Implementation and Imperfectly Competitive Product Markets	195
	Ingemar Dierickx, Karel Cool (1989): Sustainability of Competitive Advantage	196
3	Die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung	197
	Robert M. Grant (1991): Resources, Capabilities and Organizational Routines	198
4	Die Phase der Wissensorientierung	204
5	Erklärungspotenzial und Grenzen der RBV	207
6	Sozialkonstruktivistische Folgerungen	210
	Literatur	214

Thomas Diefenbach, Tino Vordank

Erfassung und Bewertung von immateriellen Ressourcen im Rahmen betrieblicher Mess- und Bewertungssysteme

1	Das Problem einer systematischen Erfassung immaterieller Werte	219
2	Betriebliche Meß- und Bewertungssysteme und intangible assets	221
	Externes Rechnungswesen	222
	Ein- und mehrdimensionale Kennzahlensysteme des internen Rechnungswesens	222
3	Die Erfassung und Bewertung von intangible assets	227
3.1	Aktivierung immaterieller Vermögensgegenstände im Rahmen des externen Rechnungswesens	227
3.2	Die Erfassung des Humankapitals in eindimensionalen Kennzahlensystemen des internen Rechnungswesens	232
	Kosten und Performance des Humankapitals	232
	Du Pont-Kennzahlensystem und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals	234
	Zur Möglichkeit einer Humanvermögensrechnung	238
	Shareholder Value und Personalaufwand – proportional oder diametral?	239
3.3	Die Erfassung des Humankapitals in mehrdimensionalen Kennzahlensystemen	242
	Zur Notwendigkeit mehrdimensionaler Kennzahlensysteme	242
	Die Balanced Scorecard – Brücke zwischen traditionellem Rechnungswesen und strategischem Management	243
	Auf dem Weg zur Business Excellence – Das EFQM-Modell	246
	Bewertung von intangible assets in der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse	250
4	Einbezug und Einbeziehbarkeit von intangible assets in betriebliche Meß- und Bewertungssysteme	252
	Literatur	258

Steffen Lehndorff

**Von der Dienstleistungs- zur Nachhaltigkeitslücke.
Plädoyer für einen Themenwechsel**

1	Einleitung: Explizite und heimliche Leitbilder	263
2	Der deutsche Weg der Erwerbsbeteiligung von Frauen	265
3	Das Defizit an sozialen Dienstleistungen	270
4	Das Dilemma sozialer Dienstleistungen	274
4.1	Einkommen	275
4.2	Professionalisierung	276
4.3	Ressourcenverknappung	277
5	Schlußfolgerung: Der Preis guter Dienstleistungen ist ein Politikum	280
	Literatur	281

Manfred Moldaschl

**Ressourcenorientierte Analyse von
Belastung und Bewältigung in der Arbeit**

1	Belastung als Preis der Effizienz? Gesundheit als Kosten- oder Produktionsfaktor?	285
2	Anforderungen an die Analyse psychischer Belastung in qualifizierter Arbeit	287
3	Grundmodelle der Entstehung psychischer Belastung	290
3.1	Drei Paradigmen	290
	Objektivistische Ansätze	291
	Subjektivistische Ansätze	292
	Interaktionistische Ansätze	293
3.2	Ressourcenbegriff und ressourcenorientierte Argumentationen	294
4	Das Konzept Widersprüchlicher Arbeitsanforderungen	297
4.1	Definition I: Arbeitsbezogene Belastung	297
4.2	Definition II: Ressourcen und Kontrolle	299
4.3	Definition III: Belastungsformen und Bewältigungsmöglichkeiten	302
	Bewältigungsmöglichkeiten	304
	Konkretisierung: Dilemmata, Multilemmata	305
4.4	Definition IV: Wiedereinführung des Subjekts – Belastung durch Mißachtung geforderter Subjektivität	306
4.5	Genese und Wechselwirkungen psychischer Belastungen	309
	Gesamtbelastung und Belastungssyndrome	309
	Konstitution, Reproduktion und Modifikation psychischer Belastungen	310
5	Alternativen zur Zipfelmützenhaftigkeit – ein Fazit	314
	Literatur	316

Erich Latniak Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm, Peter Brödner:

Projektarbeit und Nachhaltigkeit –

Intensität als Preis für mehr Autonomie?

	Einleitung – Forschungsprojekt und Überblick	323
1	Entgrenzung und zunehmende Intensität als Problem	324
2	Anforderungen und Problemlagen bei Projektarbeit – einige Beispiele	327
3	Projektarbeit als Gegenstand	332
	3.1 Allgemeine Charakteristika von Projektarbeit	332
	3.2 Projekt als Arbeitsprozess – Phasen und Kooperationsformen	333
4	Exkurs: Theoretische Zugänge der psychologischen Belastungs- und Ressourcenforschung	336
	4.1 Arbeitswissenschaftliche Stressmodelle	337
	4.2 Das Belastungs-Beanspruchungskonzept	338
	Kritische Punkte	339
	Kritik	340
	4.3 Transaktionale Streßmodelle	340
	4.4 Handlungsregulationstheorie	341
	Kritik	342
	4.5 Ressourcenansätze	344
	4.6 Transaktionspotenzialmodell	345
5	Theoretisch-konzeptionelle Ableitungen für ein relationales Belastungs-Ressourcenmodell	347
	Anforderungen und Ziele	347
	Interne und externe Ressourcenpotenziale	348
	Diskrepanzen interner und externer Anforderungen:	349
	Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen/Zielvorgaben und Regeln:	349
	Diskrepanzen zwischen internen/externen Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen:	350
	Diskrepanzen zwischen verschiedenen Ressourcen:	350
	Rekursivität und Transaktion als Analysefokus	350
6	Forschungsfragen	351
	Ebene Organisation	352
	Literatur	352
	 Manfred Moldaschl: Essentials der Potentialorientierten Perspektive	 357
	 Autoren	 361

Vorwort

Dieses Buch ist das erste einer auf drei Bände angelegten Reihe innerhalb der Reihe „Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit“. Diese Bände veröffentlichen die Ergebnisse eines Verbundvorhabens mit dem Titel *Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung*, das über den Projektträger DLR vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde, im Themenfeld „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“.¹ Im Rahmen dieses Programms entwickelten wir einen transdisziplinären *potentialorientierten Ansatz* der Unternehmensführung, mit theoretischer und pragmatischer Zielsetzung. Der Ansatz sollte zum einen in der Management- und Strategieforschung sowie die Arbeitsforschung einsetzbar sein, und hier auch zur Lösung theoretischer Probleme beitragen. Zum anderen und gleichrangig sollte er für die praktische Analyse und Gestaltung von Organisation, Personalmanagement und Unternehmenspolitik Hilfestellung bieten: Orientierung und Instrumente. Dabei erwarteten wir aus der Anbindung einer vom Gegenstand Arbeit ausgehenden Perspektive an die der Unternehmensführung eine bessere Begründbarkeit *nachhaltigkeits-* und *arbeitsorientierter* Unternehmenspolitik sowie eine etwas Neuinterpretation von *Innovationsfähigkeit*.

Es gibt die Einsicht, daß rohstoffarme, hochindustrialisierte oder bereits postindustriell strukturierte Länder wie Deutschland ihren Wohlstand und ihre Entwicklung speziell über Investitionen in ihr Human- und Sozialkapital sichern müssen. Das wurde bis zum Überdruß wiederholt und ist dadurch zwar nicht falsch, aber auch nicht viel praktischer geworden. Zahlreiche Indikatoren (für die PISA zum Synonym wurde) deuten darauf hin, daß zwischen dieser Einsicht und den Praktiken in Wirtschaft und Politik in vielen Bereichen die Kluft eher wächst als schrumpft. Wir gehen davon aus, daß verbreitete Theorien, Denkweisen und Methoden der Arbeits- und Personalpolitik von Unternehmen, der Finanzsteuerung und der Unternehmensführung in der Wirtschaft, aber auch ent-

¹ Dieses Programm sollte der Arbeitsforschung selbst Möglichkeiten konzeptioneller Innovation und Perspektivenerweiterung verschaffen. Näheres zur Thematik und den verschiedenen Verbundprojekte des Themenfeldes findet sich auf der homepage der DLR (Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt in Bonn) sowie über die gemeinsame Homepage der Verbundprojekte: www.zukunftsfahige-arbeitsforschung.de.

sprechende Pendant im politischen System, hierbei eine Rolle spielen. Wir können und wollen diese Rolle hier nicht in eine Rangfolge von Ursachen für mangelnde Investments in Human- und Sozialkapital bringen, und etwa Denkweisen und Methoden zum entscheidenden Faktor erklären. Daß aber etwa das unternehmerische Controlling, seine Kriterien und Regeln einen wichtigen Einfluß darauf ausüben, ob in qualifizierende Arbeitsgestaltung, Weiterbildung oder die Pflege von Vertrauensbeziehungen investiert wird, werden wohl Wenige in Zweifel ziehen. Mit dieser Thematik befaßt sich vor allem der zweite Band „Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen“.

Die *pragmatische* Ausrichtung unseres Forschungsprogramms bringt der Leitbegriff *Nachhaltigkeit* zum Ausdruck. Es steht hier aber nicht für die übliche Verwendung, die Gestaltung menschlichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt. Der Begriff wird vielmehr allein entfaltet im Hinblick auf die sozialökonomische und sozialkulturelle „Umwelt“. Nicht, weil wir den pfleglichen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen, also die „grüne Nachhaltigkeit“, für irrelevant hielten - im Gegenteil. Doch zu Recht befassen sich mit diesen notwendigen Grundlagen für alles Weitere mittlerweile Viele. Die sozioökonomische und die kulturelle Dimensionen im Nachhaltigkeitsdiskurs finden jedoch nach wie vor geringere Beachtung. Mit der Potentialorientierten Perspektive (POP) und ihrer Idee einer *polychromen Nachhaltigkeit* wollen wir beitragen, das zu ändern.

Unser Vorhaben greift Fragen heraus, die mit der Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung in betrieblichen Handlungszusammenhängen zu tun haben. Was aus volkswirtschaftlicher Sicht in aggregierten Daten als Problem sichtbar wird, etwa eine Zunahme und nicht etwa eine Abnahme *arbeitsbedingter Erkrankungen* (in Deutschland und in der OECD), oder eine mangelnde *Innovationsfähigkeit*, wird in seiner Entstehung in diesen aggregierten Daten nicht sichtbar. Mit unserem Ressourcenansatz wollen wir dazu beitragen, Ursachen hierfür auf betrieblicher Ebene sichtbar zu machen und zukunftsfähiges Gestaltungshandeln zu unterstützen. Und zwar, indem wir Konzepte und Instrumente bereitstellen, mittels derer man den Umgang mit gesundheitlichen Ressourcen, Kompetenzen und sozialem Kapital analysieren und bilanzieren kann.

Einen Schwerpunkt setzten wir dabei in solchen Feldern des Arbeitens und Wirtschaftens, die als besonders zukunftsweisend gelten (z.B. Wissensarbeit, Projektarbeit, Neue Selbständigkeit) und die gewissermaßen Kopiervorlagen liefern für die Modernisierung von Arbeit und Rationalisierung in anderen Sektoren des Beschäftigungssystems. Zu fragen ist beispielsweise, auch mit kritischem Blick auf die bisherige Arbeitsforschung: Ist „posttayloristische“ Arbeit „gute Arbeit“, und sind moderne, partizipativ gestaltete Rationalisierungspraktiken „nachhaltig“ im Sinne aller Beteiligten? Welches sind unerwünschte Be-

gleiteffekte, „Nebenfolgen“? So etwa lassen sich die Leitfragen aus dem pragmatischen Interesse des Verbundprojekts heraus formulieren. Das pragmatische Ziel besteht darin, zur nachhaltigeren Gestaltung von Arbeits- und Rationalisierungsprozessen beizutragen.

Die zweite, *theoretische* Orientierung steht unter dem Leitbegriff *Ressourcen* und ist notwendigerweise aufs Engste verbunden mit dem ersten Fokus: Nachhaltigkeit ist ja nichts anderes als ein Leitbegriff für den schonenden Umgang mit Ressourcen, gleich, welcher „Natur“. Dabei steht die „Natur“ *nicht-natürlicher Ressourcen* im Zentrum unseres theoretischen Interesses: Kann man, wie die Wirtschaftswissenschaften es im Allgemeinen tun, alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozess genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen, für die jeweiligen Verwertungsweisen, und nicht zuletzt für die wissenschaftliche Modellierung? Das sind Grundfragen der Sozioökonomie bzw. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aus denen wir für uns handhabbare Teilaspekte herausgreifen.²

Die drei deutschsprachigen Bände, in denen wir unsere Ergebnisse vorstellen, repräsentieren gewissermaßen die Phasen des Forschungsprozesses. Der erste Band, der hier in zweiter Auflage vorliegt, faßt die *theoretischen* Beiträge der einzelnen Forschergruppen unseres Verbundes zusammen. Neben einer Überarbeitung der ersten Auflage wurde ein weiterer Beitrag zur Frage der Unternehmensfähigkeiten aufgenommen. Der zweite Band behandelt *Methoden*, allerdings nicht vorrangig unsere eigenen, sondern die in der Praxis verwendeten oder zumindest von wissenschaftlicher Seite bereitgestellten Methoden zur Messung, Bewertung und dem Management immaterieller Ressourcen. Er hat eine gleichermaßen methodenkritische wie konstruktive Ausrichtung. Der dritte Band präsentiert die *empirischen* Ergebnisse unserer eigenen Studien zum Umgang mit humanen, sozialen und kulturellen Ressourcen in Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen.

² Kompetenzen sind ein Beispiel für immaterielle Vermögen, und die Kompetenzen deutscher Schüler im Umgang mit deutscher Orthografie sind ein aktuelles Beispiel für einen wenig nachhaltigen Umgang damit. Die Ungereimtheiten der Rechtschreibreform haben Schüler, Lehrer und viele andere so verunsichert, daß die entsprechende Kompetenz weiter abgenommen hat. Offenbar auch in der Rechtschreibkommission: in ihrem vierten Bericht werden z.B. auf zehn (!) Seiten die neuen Kommaregeln erläutert, wobei im sicherlich vielfach redigierten Bericht gleich dreimal dagegen verstoßen wird. Der vorliegende Band ist daher, wie alle Bände der Reihe, nach den Regeln der ‚alten‘ Rechtschreibung verfaßt.

Neben den deutschen Bänden liegt ein weiterer in englischer Sprache vor, der sich insbesondere mit betriebswirtschaftlichen Theorien auseinandersetzt.³ Dort schlagen wir auch eine englische Bezeichnung für unseren Ansatz vor, die *Resource-centered Socio-economic Perspective* (RSP). Basierend auf der institutionalistischen Sozioökonomie setzt sie sich von der weitgehend ökonomisch begründeten Resource-based View und der Competence-based View der Unternehmenstheorie ab und versteht sich als eigenständigen Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre.

Resümees zum Stand und den Perspektiven Arbeitsforschung sowie ihrer Verbindung zur Innovationsforschung stellt ein weiterer Band mit dem Titel *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*, an dem alle beteiligten Verbände des vom BMBF geförderten Themenfeldes „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ mitgewirkt haben.⁴

Das erfolgsverwöhnte Nachkriegs-Deutschland hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von „Dämpfern“ erhalten, seien es europäische oder weltweite Leistungsvergleichsstudien wie die PISA-Studien, die OECD-Bildungsstudien, solcher Innovationsaktivität, zur Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Beschäftigten oder auch zur Gesundheitssituation der arbeitenden Bevölkerung. Viele signalisieren einen Abstieg ins Mittelfeld, was sich mittlerweile auch in einer „gefühlten Mittelmäßigkeit“ niederschlägt. Mit unseren Studien, die Probleme auf der Ebene der Unternehmensführung, speziell im Arbeits- und Innovationsprozess aufdecken, hoffen wir, Möglichkeiten einer besseren Potentialnutzung und Potentialbildung aufzeigen zu können.

Chemnitz, im August 2007

Manfred Moldaschl

³ Moldaschl, M. (Ed.) (2004): Beyond the Resource-based View. Management Revue, Vol. 15 (1).

⁴ Ludwig, J.; Moldaschl, M.; Schmauder, M.; Schmierl, K. (Hrsg.) (2007): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München und Mering: Hampp.

Manfred Moldaschl

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit

Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen

1 Ressourcen, Potentiale, Wirtschaftlichkeit

In diesem Buch geht es zukunftsfähige Rationalisierung, um nachhaltige Arbeit, und generell um wirtschaftliches Handeln. Was *wirtschaftlich* ist, ist keine triviale Frage. Es kann zwar meist an Zahlenwerten abgelesen werden (etwa in Geldwerten als Überschuß, oder bei unwirtschaftlichem Handeln als Defizit), aber das wird relativ wenn man fragt, *wie* die Zahlen zustande kommen, *was* sie wirklich aussagen, und *für wen* etwas wirtschaftlich ist. Schon der Betrachtungszeitraum spielt eine Rolle. Ein Unternehmen, das beispielsweise einen negativen Jahresabschluß ausweist, weil es hohe Investitionen tätigte, wird kaum als unwirtschaftlich betrachtet, solange man hoffen kann, die Investition werde sich in einem bestimmten Zeitraum „auszahlen“. Eine ebenso große Rolle spielt der betrachtete Handlungs- und *Wirkungsraum*, was die Ökologiedebatte immer wieder in Erinnerung ruft: Was wird an Voraussetzungen in die Wirtschaftlichkeitsbewertung eines bestimmten Handelns einbezogen, was wird außer acht gelassen oder konstant gesetzt? Welche Handlungsfolgen (z.B. „verbrauchte“ bzw. belastete Luft) werden in welcher räumlichen und zeitlichen Reichweite berücksichtigt, bzw. wem werden die Kosten dafür aufgeladen? Wie wird das gemessen bzw. bewertet? Mit der letzten Frage befassen wir uns schwerpunktmäßig im nächsten Band dieser Reihe. Im vorliegenden Band stellen wir die Frage, welche Ressourcen unter den gegenwärtigen Bedingungen entscheidend sind für den Bestand und Erfolg von Unternehmen sowie für die Qualität der Arbeit.

Ressourcen begreifen wir Handlungsmittel, die zum Erreichen von Zielen benutzt oder mobilisiert (nutzbar gemacht) werden. Die Eingrenzung auf Ressourcen ist eine bewußte Entscheidung. Man kann soziales und wirtschaftliches Handeln schließlich auf ganz unterschiedliche Weisen analysieren, etwa im Hinblick auf die Ziel-Mittel-Relation, das Verhältnis von Bedürfnissen und Zielen, das Zustandekommen von Zielen, die Herausbildung von Regeln im Zusammenhandeln, oder auch das Verhältnis von intendierten und nichtintendierten Handlungsfolgen. Sozialtheorien versuchen, mehr oder weniger alle diese analytischen Perspektiven theoretisch zu integrieren, und bauen damit – auch wenn sie ganz unterschiedliche Akzente setzen – Brücken zwischen den verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (einschließlich der wirtschaftswissenschaftlichen), die sich immer weiter ausdifferenzieren. Wir werden in diesem Band auf verschiedene Sozialtheorien rekurrieren, ohne die weiteren Überlegungen ganz aus ihnen abzuleiten. Vielmehr geht es uns darum, an einer Schwachstelle in vielen Sozial-, Wirtschafts- und Organisationstheorien zu arbeiten, nämlich am wenig elaborierten Ressourcenbegriff.

Wenn wir Ressourcen als Mittel des Handelns verstehen, steckt auch diese Eingrenzung noch ein viel zu weites Feld ab. Wir interessieren uns speziell für *immaterielle* Ressourcen – also nicht für Maschinen und Werkzeuge, Boden und Finanzkapital oder ähnliche sichtbare, faßbare, mehr oder weniger materielle „Produktionsfaktoren“, mit denen sich die Ökonomik und andere Wissenschaften reichlich befasst haben.¹ Unter den immateriellen Ressourcen interessieren uns wiederum nicht jene universellen kulturellen Ressourcen wie die Sprache und andere Zeichensysteme (z.B. Mathematik, Informatik), welche die Menschheit in ihrer kulturhistorischen Evolution hervorgebracht hat und die heute mehr oder weniger jedermann und jederfrau zugänglich sind. Vielmehr geht es um solche, zu denen Akteure prinzipiell beschränkten Zugang haben, etwa ein besonderes Wissen oder eine Vertrauensbeziehung. Ressourcen also, die in gängiger Lesart der Wirtschaftswissenschaften als „*knapp*“ gelten und um die Akteure konkurrieren. Die Prämisse der Knappheit als Voraussetzung wirtschaftlicher Kalküle werden wir allerdings im nächsten Kapitel noch relativieren.

Eine dritte Eingrenzung betrifft den Realitätsausschnitt, in dem wir der Verwendung immaterieller Ressourcen nachgehen wollen. Die zentrale Ebene unserer Betrachtung ist die *Organisation*, insbesondere das *Unternehmen*. Wie verwerthen sie ihre humanen, sozialen und kulturellen Ressourcen? Diese Frage steht im Mittelpunkt. Wir werden von hier aus aber auch der Frage nachgehen, auf welche *externen Ressourcenpools* die Unternehmen zugreifen, und welche *externen*

¹ Ob Kapital bzw. Geld als etwas „Tangibles“, Berührbares, Materielles aufgefaßt werden kann, oder ob man es als ein gesellschaftliches Verhältnis betrachten muß, wie Marx das tat, ist freilich eine umstrittene Frage, auf die ich im zweiten Beitrag zurückkomme.

Folgen ihre Strategien für ihre Umwelt haben. Vor allem aber soll thematisiert werden, wie Unternehmen intern Ressourcen generieren oder vernutzen, wie sie die Fähigkeiten, das Wissen und die Gesundheit ihrer Beschäftigten nutzen und entwickeln, welche Art und Qualität von Vertrauensbeziehungen sie hervorbringen, welche Intensitäten von Verpflichtung (commitment), und Ähnliches. Die Gestaltung des „Faktors Arbeit“ bildet dabei einen weiteren Schwerpunkt, insbesondere hinsichtlich der Mobilisierung und Pflege der Human Resources.

Insgesamt geht es in der hier vorgestellten Perspektive um die Handlungsressourcen von Akteuren in Betrieben, und von Betrieben als korporativen Akteuren in ihren jeweiligen sozialkulturellen und politökonomischen Umgebungen. Die Kernfrage ist, wie solche Ressourcen langfristig bzw. „nachhaltig“ aufgebaut und verwertet werden. Diesen speziellen Blick auf Arbeit und Wirtschaft nennen wir *Potentialorientierung* (vgl. Moldaschl, Fischer 2004 und den folgenden Beitrag). Wenn wir eher von Potentialen als von Ressource sprechen, so deshalb, weil das den Möglichkeitscharakter stärker betont. Bestehendes Commitment oder Vertrauen ermöglicht bestimmte Handlungen oder deren Unterlassung, bewirkt dieses aber nicht unvermittelt. Ebenso wenig wie ein angelegter Speichersee Strom erzeugt; dazu müssen erst Rohre gelegt, Turbinen installiert, Transformatoren eingeschaltet werden, und so fort. Ein Potential wird erst im Handeln aktualisiert.

Die *potentialorientierte Perspektive* steht im Wettbewerb mit Ansätzen, die entweder äußere Handlungszwänge und Gesetzmäßigkeiten betonen, oder die freie Entscheidung von Akteuren zwischen Handlungsalternativen. Sie steht einem deterministischen Denken ebenso fern wie einem voluntaristischen. Vielmehr stellt sie die Ermöglichung und Beschränkung von Handeln durch Handlungsressourcen in den Mittelpunkt, die jeweils in vorangehenden Entwicklungsphasen von individuellen und korporativen Akteuren geschaffen wurden. Sucht man nach einer Chiffre für die dahinter liegende Denkfigur, so wäre die einer *kulturhistorischen Evolution* wohl am treffendsten. Und sie findet man am ehesten ausformuliert in der interdisziplinär angelegten *Sozioökonomie* (vgl. dazu den nächsten Beitrag).

Das Wagnis, aber auch die Chance und das Versprechen dieses Zugangs liegen demzufolge auch nicht darin, sich nicht einem bestimmten disziplinären Ansatz (z.B. der Resource Based View in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre) zu verschreiben, sondern Theorieprogramme aus Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaft, Volks- und Betriebswirtschaftslehre potentialtheoretisch aufeinander zu beziehen. Ob sich damit ein transdisziplinärer Ansatz begründen läßt, wird sich zeigen. Aber was wäre Wissenschaft ohne Wagnis? Eine Perspektive ist es allemal. Thematisch, theoretisch und disziplinär machen wir damit jedenfalls ein weites Fenster auf, dessen mögliche Aussichten wir für den vorliegenden Band eingrenzen müssen.

Konkretere *Fragestellungen*, die wir behandeln werden, sind immer noch weit genug: Welche Arbeit ist gut für die Arbeitenden und für die Gesellschaft? Welche Strategien der Gestaltung und Rationalisierung betrieblicher Abläufe fördern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf längere Sicht? Inwieweit sind sie akzeptabel für deren engeres und weiteres gesellschaftliches Umfeld sowie für die Arbeitenden? Und inwieweit tragen sie zur Reproduktion der Ressourcen im Umfeld bei, beziehungsweise, inwieweit hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch damit zusammen? Die Human-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, speziell die Arbeitswissenschaften und die Betriebswirtschaftslehre, stellen diese Fragen seit Jahrzehnten, allerdings meist in sehr ausgeprägter disziplinärer Arbeitsteilung. Und das bedeutet zumeist: sie behandeln jede Frage für sich. Wir legen hier also mit der ressourcentheoretischen Perspektive einen neuen Versuch vor, diese Fragestellungen von einem grundsätzlich transdisziplinären Standort aus zu betrachten und die wechselseitigen Anschlußmöglichkeiten systematisch (wenngleich selektiv) auszuloten.

Die Notwendigkeit eines *transdisziplinären* Zugriffs ergibt sich zum einen aus unserer Fragestellung: „Arbeit“ und „Betrieb“ sind nicht exklusive Gegenstände einer Disziplin. Da aber die disziplinäre Fragmentierung des Wissens im Rahmen wissenschaftlicher Arbeitsteilung bislang fast ungebremst fortschreitet – ungeachtet aller Bekenntnisse und Mantras zur Interdisziplinarität (es ist wie mit dem „Menschen im Mittelpunkt“), bedarf es immer wieder auch kompensatorischer Integrationsversuche. Mit anderen Worten: Wenn Disziplinen die Welt in Scheiben schneiden, so brauchen wir „quer“ dazu etwas Verbindendes. Wie ein Zaun, der auch nicht stehen und seine Funktion erfüllen kann, wenn er nur aus Latten besteht. Transdisziplinäre Konzepte zu entwickeln ist zum anderen deshalb nötig, weil Vernetzung und Entgrenzung auch Erwerbsarbeit und Wirtschaft im heutigen Kapitalismus prägen. Die damit verbundenen qualitativen Veränderungen sind im Horizont alter Begriffsabgrenzungen und Deutungen nicht mehr adäquat zu fassen. Das ‚soziale Kapital‘, welches in zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen „steckt“ bzw. generiert wird, ist hierfür ein gutes Beispiel.

2 Renaissance der Ressourcentheorien

Jenseits unserer eigenen Gründe für das Interesse an immateriellen Ressourcen und den mit ihnen befassten Ansätzen ist zunächst einmal festzustellen, dass dieser Gegenstand jüngst in den Mittelpunkt wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen, teils auch des öffentlichen Interesses gerückt ist. Das gilt insbesondere für Wissen (auch „Wissenskapital“ oder „intellektuelles Kapital“), Humankapital und Sozialkapital. Damit werden vor allem *nichtfinanzielle* Erfolgsbedingungen wirtschaftlichen Handelns thematisiert, was implizit oder explizit ei-

ne Kritik an engen Verständnissen „des Ökonomischen“ einschließt. Theorien, Konzepte und Perspektiven, die Ressourcen- oder erweiterte Kapitalbegriffe in den Mittelpunkt stellen, haben in der letzten Dekade einen bemerkenswerten Aufschwung genommen, in ganz verschiedenen Disziplinen. Hier fordern sie oft das herrschende Paradigma des jeweiligen Faches heraus. Was sind die Gründe dafür? Die drei prominentesten Begründungen lauten etwa wie folgt.

- (1) Mit der wesentlich technik- und automationsgetriebenen „Tertiarisierung“ entwickelter kapitalistischer Ökonomien, also dem Rückgang materiell produzierender Tätigkeiten, Betriebe und Branchen zugunsten der dienstleistenden und „wissensbasierten“, verwandelten sich die jeweiligen Gesellschaften in „Wissensgesellschaften“, in deren Ökonomie *Wissen* als Produktionsfaktor nunmehr mindestens dieselbe Bedeutung erlangt habe wie die „traditionellen“ Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit. Es ist von „Wissensökonomie“ die Rede oder gar vom „kognitiven Kapitalismus“.²
- (2) Eine zweite, damit teils auch explizit verbundene ökonomische Argumentation hebt die wachsende Bedeutung des *Humankapitals* hervor. Mit der Tertiarisierung, der globalen Innovations- und Qualitätskonkurrenz sowie der säkularen Tendenz zu höheren Bildungsabschlüssen würden Investitionen in die Qualifikation und Kompetenz der Gesellschafts- und Organisationsmitglieder immer gewichtiger und ihr Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft immer größer (die Pisa-Studie lieferte dieser Argumentation willkommene Belege). Zudem seien wichtige Teile des Wissens und Könnens so sehr an die Person gebunden, daß Unternehmen gezwungen seien, dieses bedeutende Humankapital pfleglich zu behandeln und strategisch zu bewirtschaften; denn Personen oder Gruppen mit hohem „Humankapital“ hätten mehr Exit-Optionen als die klassische, gering qualifizierte Arbeitskraft („Humankapitalismus“).
- (3) Die in den letzten Jahren geradezu explodierende *Sozialkapital*-Literatur schließlich speist sich u.a. aus der wachsende Bedeutung der sozialen Koordination in immer komplexer werdenden Gesellschaften, Interaktionsbeziehungen und Handlungserfordernissen („Netzwerkgesellschaft“ bei Castells), sowie die gleichzeitige Gefährdung des sozialen Zusammenhalts durch die fortschreitende Enttraditionalisierung, Individualisierung und Ökonomisierung moderner Gesellschaften. Die weltweite Suche nach dem Sozialkapital könnte man als Indikator eines heraufziehenden „Sozialkapitalismus“ interpretieren, beruhte sie nicht gerade auf Diagnosen einer Verdrängung traditi-

² Vgl. zu diesem Begriff Corsani u.a. (2001). Solche begrifflichen Angebote zur Charakterisierung des gegenwärtigen Kapitalismus haben allerdings in den 1990er Jahren derart zugenommen, dass wir dies selbst als Indiz dafür werten können, uns tatsächlich in einer Umbruchphase des Kapitalismus zu befinden und es nicht nur mit einem Effekt erweiterter Vermarktungszwänge von Sozialwissenschaft zu tun haben.

onsbestimmter sozialer Bindungen durch das (individuell-zweckrationale) ökonomische Kalkül.

Natürlich wird über die Gültigkeit solcher Annahmen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften heftig gestritten. Ohnehin sollte man sich den Zusammenhang zwischen sozioökonomischen Strukturbedingungen und bevorzugten Deutungsmustern nicht allzu eng und kausal vorstellen (wie das Ableitungstheoretikern aller Couleur beliebt). Wir müssen hier auch gar nicht beurteilen, wie plausibel die postulierten Beziehungen zwischen veränderten Bedingungen und den Karrieren bestimmter Begriffe und Theorien sind. Es genügt festzuhalten, daß Vertreter wiederbelebter oder neuer Ressourcen- oder Kapitaltheorien ihre Thematik stets auch mit solchen Trendanalysen begründen, und daß sie untereinander vielfältige Berührungspunkte aufweisen, die aufzuzeigen sich lohnt. In den Abschnitten 2.1 bis 2.6 werden wir uns also einige dieser Ressourcenansätze und –diskurse etwas näher ansehen.

2.1 Sozialkapital: Forschung und Debatten

Beginnen wir mit der zuletzt genannten Sozialkapital-Debatte. Die vielfältigen Beiträge der *volkswirtschaftlichen*, der *politikwissenschaftlichen*, der *soziologischen* und der (*wirtschafts*)*historischen* Forschung zur Frage des Sozialkapitals lassen sich kaum auf einen Punkt bringen (vgl. als Übersichten etwa Baron u.a. 2001; Lin u.a. 2001, Rotberg 2001, sowie die Übersicht von Woolcock, Narayan 2000, *Bild 1*). Neben schlicht effizienzorientierten Motiven, welche einen positiven Einfluß von Sozialkapital auf das Wirtschaftswachstum nachzuweisen suchen (z.B. Knack, Keefer 1997), findet sich ein *Erkenntnisinteresse* bei vielen: die Herausforderung des neoklassischen Paradigmas der Ökonomie (vgl. aus neoinstitutionalistischer Perspektive etwa Zukin, DiMaggio 1990). „Neoklassiker“ sind in der Regel nicht daran interessiert, die sozialen Voraussetzungen des Wirtschaftens und dessen Aufbauprozesse zu erklären, sondern daran, durch den Marktmechanismus bedingte „universelle Gesetzmäßigkeiten“ und Prozesse der Gleichgewichtsbildung von Angebot und Nachfrage ausfindig zu machen. Zur Kritik an diesem Paradigma trägt etwa seit Mitte der 90er Jahre ein Boom der Sozialkapitalforschung bei. Besonders die von der Weltbank mitfinanzierte Forschung befasst sich mit der Analyse und Erklärung regionaler, insbesondere regional *divergenter* Entwicklung in den sogenannten Entwicklungsländern. Man will wissen, warum Investitionen in manchen Regionalökonomien verpuffen, während sie in anderen dynamische Entwicklung zu stimulieren vermögen (z.B. World Development 1996; Brown 1998; Fox, Brown 1998; Leenders, Gabbay

1999; v. Bastelaer 2000; Dasgupta, Serageldin 2001).³ Man geht also grundsätzlich von der Frage aus, warum sich Betriebe oder Regionen in einem relativ homogenen, womöglich globalisierten Marktumfeld in ihrer Struktur und Wirtschaftsdynamik doch so deutlich voneinander *unterscheiden*, und sieht eine wesentliche Quelle der Differenzen in der jeweiligen Sozialverfassung regionaler Wirtschaftsräume, d.h. in der Qualität der Sozialbeziehungen (Vernetztheit, Funktionsfähigkeit, Bindung der Bevölkerung an normative, moralische Standards, etc.) und ihrer institutionellen Ordnung. Und diese Dimensionen werden eben in Begriffen von Sozialkapital beschrieben.

Im weltweiten Vordringen des „*schwachen Liberalismus*“ und des von ihm propagierten Konkurrenzindividualismus sieht der amerikanische Politologe Benjamin Barber (1984) die größte Gefährdung des sozialen Zusammenhalts und langfristig auch der ökonomischen Prosperität entwickelten Ökonomien. Er meint damit ein politisches Denken, das den Markt vergötzt und ihn nicht als eine Institution der Gesellschaft versteht, die diesen Markt nach ihren Bedürfnissen und Ansprüchen gestaltet („*starker Liberalismus*“).⁴ Die hegemoniale Verbreitung politischer Begründungs- und Legitimationsmuster dieses schwachen Liberalismus, welche auch die Vorstellungen von „guter Arbeit“ und Arbeitsbeziehungen verändert hat (vgl. Moldaschl 2004), ist aber auch ein wesentlicher Grund für das Entstehen der am Sozialkapital interessierten Forschungsrichtungen. Prominent, aber auch umstritten etwa die Studien Robert Putnams (z.B. 2000) über den Verlust von bürgerschaftlichen *Engagements* und *Commitments* durch De-Institutionalisierung, Vermarktlichung und Individualisierung. Oder Studien zur Bedeutung *generalisierten Vertrauens* für ökonomische Prosperität (z.B. Bornschie 2001, Freitag 2001, Putnam 2001; Enquete-Kommission 2002). Weitere Arbeiten, welche auf die Erosion sozialen Kapitals durch Programme wirtschaftsliberalistischer „Privatisierung der Gesellschaft“ verweisen, kommen ferner aus dem Umfeld des amerikanischen Kommunitarismus (z.B. Etzioni 1988) und der Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE, vgl. www.sase.org). Wenngleich eine Gemeinsamkeit der genannten Beiträge darin besteht, ein zu enges (ökonomistisches) Verständnis des Ökonomischen abzulehnen, so lassen doch bereits unsere knappen Andeutungen erkennen, wie verschiedenartig die Perspektiven auf soziales Kapital gleichwohl sind (vgl. *Bild 1*).

³ Auf den Seiten der Weltbank gibt es dazu mehrere Quellen, s. u.a. <http://www-wds.worldbank.org> und <http://publications.worldbank.org>.

⁴ Barbers Unterscheidung wird von anderen codiert mit Wirtschaftsliberalismus versus politischem oder republikanischem Liberalismus

Perspektive	Gegenstand	Hauptakteure	Politikoptionen
<i>Kommunitarismus</i>	Lokale Vereinigungen	Community groups Freiwilliger Sektor	'Small is beautiful' Anerkennung der sozialen Ressourcen von sozial Schwächeren
<i>Netzwerk-Perspektive</i>	Bündelung kommunaler Sozialbeziehungen und Überbrückung zu anderen Gemeinschaften	Unternehmer Business groups 'Informationsbroker'	Dezentralisierung Schaffung unternehmerischer Handlungsräume
<i>Institutionalismus</i>	Freiheiten Politische und rechtliche Institutionen	Privater and öffentlicher Sektor	Überbrückung sozialer Spaltungen
<i>Integrative Perspektive</i>	Komplementarität: Kommunitäre Netzwerke <u>und</u> aktivere Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft	Community groups, Zivilgesellschaft Unternehmen und Staat(en) Aufwertung lokaler Organisationen	Unterstützung bürgergesellschaftlichen Engagements und politischer Institutionen Transparenz, 'Accountability' Ko-Produktion, Partizipation, Vernetzung

Bild 1: Vier Perspektiven auf Sozialkapital (Woolcock, Narayan 2000: 235)

Wie sehr Unternehmen und andere gesellschaftliche Einrichtungen (Behörden, Bildungseinrichtungen, Verbände etc.) einander wechselseitig Ressourcenquellen sind und sich wechselseitig strukturieren, haben in den 1980er Jahren besonders eindrücklich Michael Piore und Charles Sabel (1984) ins Bewußtsein gehoben. Ihre Arbeit über die Stärke lokaler Ökonomien u.a. in der Krisenbranche Textilindustrie hat, zusammen mit den Arbeiten von Mark Granovetter (z.B. 1982) zur Bedeutung sozialer Einbettungen ökonomischen Handelns (*embeddedness approach*), wesentlich beigetragen zum Aufschwung der mittlerweile kaum mehr überschaubaren sozioökonomischen *Netzwerkforschung* (vgl. als neuere Übersicht Sydow, Windeler 2001). Sie verweist auf die entscheidende Bedeutung der Gestaltung zwischenbetrieblicher bzw. interorganisationaler Kooperationsbeziehungen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und Regionen. Alle diese Arbeiten haben ihre Vorläufer, teils auch Vorläuferkonjunkturen. Um nur wenige Beispiele zu nennen: Die Untersuchungen von Alan Fox (1974)⁵ zur Bedeutung von *Vertrauen* in ökonomischen Beziehungen (vgl. auch

⁵ Die Studie *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations* von Alan Fox (1974) hatte Initiatorwirkung für, und „nachhaltigen“ Einfluss auf viele weitere Arbeiten im Feld der

Kramer, Tyler 1996). Granovetter bezieht sich auf Karl Polanyi (1944/1978) und dessen Kritik des ‚asozialen‘ und ahistorischen Verständnisses von Ökonomie in der Neoklassik. In Europa wie in den USA gab es u.a. in den 70er Jahren eine breite Debatte über das Verhältnis von Ökonomie und ‚guter Gesellschaft‘, verbunden mit dem Versuch, dieses Verhältnis anhand *Sozialer Indikatoren* zu bestimmen und nachhaltiger zu gestalten (z.B. Hoffmann-Nowotny 1981; Fox 1985, vgl. 2.6). Auf Theorien des Sozialkapitals komme ich in unten zurück.

Auf die zahllosen Arbeiten zu Sozialkapital *im Unternehmen*, die weder auf die Makrodimension Bezug nehmen noch auf die Unternehmenstheorie (siehe 2.3), sei hier nur am Rande verwiesen (vgl. dazu Matiaske 1999; Moldaschl 2005). Sie benutzen vielfach gar nicht den Begriff Sozialkapital, untersuchen aber den Einfluß von Ressourcen wie Commitment, Involvement, Kohäsion u.ä., die wir dem Sozialkapital zuordnen, auf „Variablen“ wie organisationale Effizienz, Effektivität, Anpassungsfähigkeit etc. (z.B. Gant u.a. 2002).

2.2 Ressourcenansätze in der Gesundheits- und Belastungsforschung

Unmittelbare Bezüge zu den skizzierten Strängen der Sozialkapitalforschung bestehen zur *sozialepidemiologisch* (medizinisch und psychologisch) ausgerichteten Gesundheitsforschung. Sie analysiert und betont insbesondere die Bedeutung vielfältiger und intakter *Sozialbeziehungen* für die psychosoziale Gesundheit von Menschen und ganzen Gesellschaften und reicht ihrerseits wieder hinein in unternehmensbezogene Forschungs- und Gestaltungsansätze zur Gesundheitsförderung (z.B. Cohen, Syme 1985; Diewald 1991; Röhrle 1994; Stellman 1997) sowie in die *arbeitsbezogene Belastungsforschung*.

In der letztgenannten haben ressourcentheoretische Ansätze ohnehin eine starke Stellung erlangt. Sie analysieren Belastung entweder, wie das „transaktionale Streßkonzept“ (Lazarus, Folkman 1984), als Resultat von Diskrepanzen bzw. „misfits“ zwischen äußeren Anforderungen und individuellen Ressourcen oder modellieren, wie in anderen Belastungskonzepten, soziale Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung) als maßgebliche Moderatorvariable bei der Belastungsentstehung und –bewältigung; aus unserer Sicht ist beides allerdings bei weitem nicht ausreichend (vgl. zur Darstellung und Kritik dieser Ansätze die Beiträge zur Belastungsforschung von Moldaschl sowie Latniak u.a. in diesem Band).

Organisationsforschung und der Industriellen Beziehungen. Fox' Unterscheidung von *low trust* und *high trust relations* sowie die mit diesen Sozialverfassungen verbundenen Potentialunterschiede hatte auch die Studie von Piore und Sabel inspiriert. Der Titel von *Beyond Contract* ist insofern von besonderer Aktualität, als er der vertragstheoretischen Sichtweise der Organisation und des Unternehmens, die mit der Neuen Institutionenökonomik die Lufthoheit im Erklärungsraum beansprucht, eine kulturalistische und kulturhistorische Perspektive gewachsener Verhandlungsbeziehungen gegenüberstellt.

Die *Erkenntnisinteressen* der verschiedenen Forschungsstränge sind auch hier kaum auf einen Nenner zu bringen, doch zwei Motive liegen vielen Arbeiten zugrunde, nämlich erstens die zeitliche und zweitens die räumliche bzw. sachliche Dimension der Analyse und Leistungsbewertung auszudehnen. Auf betrieblicher Ebene etwa ist das erste Motiv, kurzfristige Leistungskriterien durch langfristigen Effektivitätsindikatoren zu ergänzen bzw. an ihnen messen (etwa um die Kosten hoher Arbeitsintensität mit einzubeziehen; z.B. Docherty u.a. 2002). In Verbindung damit stehen auch neuerliche Versuche zur erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung, auf die wir noch zu sprechen kommen. Ein zweites Motiv ist es, einzelwirtschaftliche Effizienzkriterien und die Kosten belastender Arbeitsbedingungen mit volkswirtschaftlichen Kriterien zu kontrastieren, z.B. den Kosten des Gesundheits- und Sozialsystems (vgl. etwa die Arbeiten im Rahmen der ILO, z.B. Dormann 2000, oder der European Foundation 2000, z.B. Levi, Lunde-Jensen 1995), um daraus Konsequenzen für die Sozial-, Arbeits- und Gesundheitspolitik ableiten zu können (Europäische Kommission 1999; Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 2004). Bezüge zum erwähnten Monitoring sozialer Indikatoren lassen sich leicht herstellen. Aus den sozialepidemiologischen Studien ergeben sich für betriebliche Kalküle und Entscheidungen allerdings kaum direkte Anreize der Investition und Umgestaltung (vgl. aber Krüger u.a. 1998; Weber 2001).

2.3 Die Ressourcenperspektive in der Unternehmenstheorie

In der Unternehmenstheorie bzw. der strategischen Managementlehre – in Deutschland die Domäne der Betriebswirtschaftslehre – hat in den 1990er Jahren mit der *Resource Based View* (RBV) ein Ressourcenansatz auf der Hitliste der meistdiskutierten Ansätze Spitzenränge erobert, und zwar rasant. Dieser lockere Verbund verwandter Beiträge, der sich für angelsächsische Gepflogenheiten ungewohnt oft mit dem Status „view“ bescheidet und nur gelegentlich eine „theory of the firm“ zu sein beansprucht, firmiert auch als ‚RBV of competitive advantage‘ bzw. des ‚sustained competitive advantage‘ oder des ‚comparative advantage‘, ferner als ‚Competence Based View‘ (Kernkompetenz-Ansatz) oder auch ‚Resource Based Theory‘ (vgl. zur Binnendifferenzierung der Zugänge Schulze 1994; Freiling 2001, 2004; Duschek 2002; Moldaschl 2004). Das *Erkenntnisinteresse* richtet sich auf erfolgreiche Unternehmensführung. Um Erklärungsanspruch konkurriert die RBV mit verschiedenen Ausprägungen einer Perspektive, die Erfolgsbedingungen v.a. in der betrieblichen Entsprechung zu externen Anforderungen sucht (vor allem der, auch ‚Market Based View‘ genannte, industrieökonomisch fundierte Ansatz Porters 1980, sowie generell kontin-

genztheoretische und neoklassische Ansätze).⁶ Der RBV zufolge sind die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens nicht darauf beschränkt, auf Märkten zugängliche Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen gemäß kontingenter Bedingungen *effizient zu kombinieren*. Vielmehr sei es prinzipiell in der Lage, eigene *Ressourcen zu generieren*, die ihm dauerhafte strategische Wettbewerbsvorteile, Wachstum und maximale Renten verschaffen.

Von besonderem Interesse sind dabei die sog. *intangible assets*, also gerade solche Ressourcen, die anders als *tangible assets* wie finanzielles Kapital, Produktionsmittel und unspezifisches Arbeitsvermögen, nicht ohne weiteres auf Märkten beschafft werden können, beispielsweise spezifische Kompetenzen oder Reputation. Als Begründung für die Nachhaltigkeit von darauf basierenden Wettbewerbsvorteilen wird die begrenzte oder fehlende *Imitierbarkeit* selbst generierter oder kombinierter Ressourcen ins Feld geführt, die sich aus dem *historischen* Charakter ihrer Erzeugung ergibt (z.B. in Gestalt einer über Jahre oder Jahrzehnte gewachsenen Unternehmenskultur oder eines speziellen organisationalen Wissens). Sie resultiert ferner aus der spezifischen *Kombinatorik* von Ressourcen, z.B. einem Mitarbeiterstamm mit speziellem Verfahrenswissen, verbunden mit einer einschlägigen Reputation des Unternehmens, die es für die benötigten Fachkräfte attraktiv macht. Insofern ließe sich auch sagen, die RBV sei eine Individualisierungstheorie der Unternehmung, die sich von der Suche nach (zumindest branchenbezogenen) Gesetzmäßigkeiten und best practice-Empfehlungen abgrenzt.

Ein Kerngedanke von Edith Penrose und ihrer „theory of the growth of the firm“ (1959), die von Vertretern der RBV als wichtigste Vorläuferin angesehen wird, tritt allerdings bei vielen von ihnen sehr in den Hintergrund: daß nämlich für das Unternehmenswachstum nicht die Unternehmensressourcen selbst maßgeblich seien, sondern der *Gebrauch*, der von ihnen gemacht wird. Penrose beschreibt die Unternehmung als „collection of productive resources“ (ebd.: 25), versteht diese aber eher konventionell. Die eigentliche Leistung des Unternehmens sieht sie daher im spezifischen *Arrangement* dieser Ressourcen, ähnlich wie die traditionelle Produktionstheorie Gutenbergs. Man muss sich in dieser Frage freilich nicht entscheiden, sondern vielmehr *unterscheiden*. Unternehmen können ihre Bestandssicherung prinzipiell aus beiden Quellen beziehen. Es kommt darauf an, theoretisch und empirisch herauszufinden, wo welche Quelle mit welcher Konsequenz ausgeschöpft wird (vgl. Abschnitt 3). Der Großteil der RBV-Literatur ist leider nicht nur gekennzeichnet von einer mangelnden Unterscheidung von *Ressourcen* und *Fähigkeiten* bzw. der theoretischen Unklarheit, ob es zwei ver-

⁶ Er stellt zugleich eine Alternative dar zu neoinstitutionalistischen Ansätzen in der Ökonomik, die sich ebenfalls anschicken, die BWL im Allgemeinen und die Unternehmungstheorie im Besonderen zu erobern. Vgl. zur Komplementarität und Divergenz der beiden Zugänge z.B. Altiparmak (2001) und Moldaschl, Diefenbach (2003).

schiedene Konstrukte seien (oder Fähigkeiten eine Art von Ressourcen, vgl. Fried, in diesem Band). Die Resource Based View krankt vielmehr insgesamt daran, keinen klaren und konsistenten Ressourcenbegriff zu haben (vgl. auch Freiling 2001: 11ff). Auf einer Dimension von begrifflicher Strenge versus Belieblichkeit würde die „Definition“ von Wernerfelt (1984: 172), einem ihrer Vordenker, als Gegenteil einer Abgrenzung den Vogel abschießen: Ressourcen sind für ihn „*anything* which could be thought of as strength *or* weakness of a given firm“ (Hervorh. M.M.).

Leidet also die *Potentialorientierung*⁷, die ich eingangs als Kern einer zu entwickelnden integrativen Ressourcenperspektive genannt hatte, an einem Mangel sowohl an Operationalisierung als auch an theoretischer Fundierung ihres Zentralbegriffs, so ist auch das zweite Merkmal kaum entfaltet: eine *kulturhistorische* Perspektive. Nur wenn man von einer Koevolution betrieblicher Handlungspotentiale und betriebsexterner Handlungsvoraussetzungen ausgeht, kann die Bedeutung institutioneller Kontextbedingungen angemessen thematisiert werden. Eine Perspektive oder Theorie strategischen Handelns hingegen, die ausschließlich oder weitgehend auf *innere* Potentiale der Unternehmung fokussiert und externe Bedingungen (Restriktionen *und* Ressourcen) vernachlässigt, kann weder entwicklungstheoretisch befriedigen, noch ohne weiteres mit unternehmensübergreifenden Sozialkapital- und Netzwerkperspektiven legiert werden.

2.4 Humankapital, Wissen und Human Resource Management

Die Rede von „Humanressourcen“ bzw. der „Ressource Mensch“, von „Wissenskapital“ und „Intellektuellem Kapital“ ist ubiquitär geworden, einschließlich der Metapher der verborgenen, noch zu hebenden „Schätze“. Und neben dem meist metaphorischen Gebrauch dieser Begriffe mehren sich auch die Bemühungen, die damit bezeichneten Ressourcen messbar und damit besser verwertbar zu machen.⁸ Und diese *anderen* Kapitalformen werden im dem Maße interessanter, wie sich durch neue Formen der Unternehmungstätigkeit die Austauschverhältnisse sowohl zwischen ihnen als auch zwischen dem „Innen“ und „Außen“ der Organisation tiefgreifend verändern.

Human Resource Management (HRM) tritt dort, wo es nicht lediglich traditionelle Personalverwaltung neu labelt, mit dem Anspruch auf, den rhetorisch oft beschworenen Paradigmenwechsel vom „Personal“ als Kostenfaktor zum „Er-

⁷ Jörg Freiling (2001) schlägt diesen Begriff für beide oben genannten Stränge der Unternehmenstheorie vor, also für die Gutenbergsche Produktionstheorie und die RBV, hebt aber auch deren „völlig unterschiedlichen Weichenstellungen“ hervor (ebd.: 12).

⁸ Dieser Frage widmet sich ein eigener Band unseres Projekts, der Anfang 2005 erscheint.

folgsfaktor“ bzw. zum Potential nunmehr konsequent umzusetzen und die ökonomischen Effekte nachzuweisen (z.B. Huselid 1995; kritisch: Conrad, bereits 1991). Es gibt daher eine Reihe von Versuchen, Personalwirtschaftliche Konzepte mit der Resource Based View zu verbinden oder sie darauf zu gründen (z.B. Mayo 2000; Ridder u.a. 2001). Speziell den in den USA entwickelten HRM-Ansätzen wurde oft eine den institutionalisierten Industriellen Beziehungen entgegengerichtete individualistische Konzeption der Verhandlung und Personalentwicklung bescheinigt, und eine dezidiert antigewerkschaftliche Ausrichtung (z.B. Storey, Sisson 1993; Legge 1995). Dies kann für Europäische Ansätze nicht in gleicher Weise behauptet werden.

Eine kaum mehr überschaubare normative und empirische Literatur widmet sich der Erschließung und Bilanzierung von *Intellektuellem Kapital*, Wissen und schwer formalisierbaren Kompetenzen (z.B. Edvinsson, Malone 1997; Fruin 1997; Sveiby 1997; vgl. als Übersicht: Reinhardt 2001)⁹, teils in Überschneidung mit der RBV und der Competence Based View. Ein Grundproblem vieler Arbeiten in diesem Feld ist, daß sie Wissen als eine mehr oder weniger homogene Universalressource der „Wissensgesellschaft“ betrachten, die sich wie andere Ressourcen nach einheitlichen Rationalitätsstandards bewirtschaften ließe. Speziell Beiträge zum *Wissensmanagement* (zur Darstellung und Kritik z.B. Schreyögg 2001) versprechen aufgrund ihrer überwiegend instrumentalistischen, auf die Objektivierung, Speicherung und Distribution von „implizitem“ Wissen gerichteten Perspektive wenig Ertrag zu einer theoretischen Konzeptualisierung der hier angesprochenen Ressourcenarten. Selbst die Auslöser dieses Managementoptimismus, Nonaka und Takeuchi (1995), sind in ihren neueren Arbeiten wesentlich vorsichtiger geworden (vgl. Krogh u.a. 2000).

Humankapitaltheorien standen schon einmal hoch im Kurs (z.B. Schultz 1961, 1981), während der Phase der „Bildungsexpansion“ in Deutschland und anderen OECD-Ländern, damals allerdings nicht nur unter *ökonomisch-effizienztheoretischen*, sondern auch unter *kulturell-emanzipatorischen* und *sozialpolitischen* Gesichtspunkten (Abbau sozialer Ungleichheit). Heute hat sich die erstgenannte Priorität durchgesetzt (vgl. Fitz-Enz 2000) und damit auch der Rekurs auf die Humankapitaltheorie von Gary S. Becker (1983). Sie besagt, daß die Produktivität eines Arbeitnehmers von dessen Humankapital (Wissen, Fertigkeiten) abhängt, so daß Investitionen in das Humankapital in Erwartung steigender Produktivität und des erzielbaren Lohns getätigt würden. Aus diesem Grund hätten die Beschäftigten Anreize, selbst in ihre Bildung zu investieren, Unternehmen hingegen nur bei entsprechender Relation von Grenzproduktivität und Preis, und

⁹ Ein relevanter Teil dieses Diskurses in Deutschland läßt sich anhand der Publikationen der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) verfolgen: <http://www.abwf.de>.

soweit die Investitionen unternehmensspezifisch gehalten (gesichert) werden können.

Es gibt eine Reihe von Kritiken dieser rein individualistischen Perspektive, die für unsere Potentialorientierung bedeutsam sind. Etwa Sadowskis (1991) Hinweise auf Beziehungen zu anderen Kapitalien: Unternehmen könnten durch Investitionen in das Humankapital ihrer Beschäftigten ihre eigene *Reputation* verbessern und ihre *Attraktivität* für die qualifizierte Arbeitskräfte steigern. Mit der Beteiligung an der Berufsausbildung z.B. verbesserten sie ihre Chancen zur Personalselektion und kompensierten Mangelsituationen auf den Arbeitsmärkten. Praktische Fortsetzung findet der Beckersche Ansatz u.a. im Diskurs zur *Beschäftigungsfähigkeit* bzw. *Employability*, speziell wo damit anstelle von Professionalität die unmittelbare Verwertbarkeit von Qualifikationen gemeint ist (z.B. Friedman u.a. 1998; Horibe 1999; Mayo 2000).

2.5 Ressourcenbilanzierung und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Kritik an der Steuerung und Evaluierung betrieblichen Handelns mittels abstrakter Finanzkriterien (Controlling), insbesondere an der damit verbundenen Nichtberücksichtigung monetär kaum abbildbarer Potentiale und Handlungsressourcen, hat immer wieder zur Vorlage erweiterter Modelle geführt (z.B. Picot 1977; 1985; Reichwald 1987), die aber in Deutschland weitgehend aus der Diskussion verschwunden sind (mit wenigen Ausnahmen, z.B. Schweres u.a. 1999; Zangemeister 2000). Freilich kommen damit verbundene Fragen – wie marginal auch immer – doch wieder in vielen Überlegungen und Vorschlägen zu Kennzahlensystemen und Performance Measurement-Systemen zum Vorschein, nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit der Debatte zur Wissensökonomie (North u.a. 1998) und der Resource Based View (z.B. Mayo 2000).

In Großbritannien gibt es dagegen eine breite Debatte und Forschung zur Rationalität sowie den Defiziten und Alternativen vorherrschender Accounting- und Controlling-Praktiken (vgl. z.B. Gray u.a. 1997), deren Erkenntnisinteressen geprägt sind von Prinzipien einer Stakeholder-Ökonomie¹⁰, und/oder einer Foucault-inspirierten herrschaftskritischen Perspektive (z.B. Armstrong 1994; vgl. auch Becker 2001).¹¹ Weltweite Resonanz fand das Konzept der Balanced Sco-

¹⁰ Vgl. zur Stakeholder-Debatte in Deutschland insbesondere die Arbeiten der Bremer Gruppe um Biesecker und Grenzdörffer, z.B. Biesecker u.a. (1998); Elsner u.a. (2001).

¹¹ Hier gibt es auch eine Reihe von Journals, z.B. „Critical Perspectives on Accounting“ (<http://www.academicpress.com/cpa>), „Accounting, Organizations and Society“ oder „Advances in Public Interest Accounting“, sowie regelmässige Konferenzen (weitere Links u.a. unter <http://accfinweb.account.strath.ac.uk/df/c5.html>). Eine Übersicht über Entwicklungslinien der Controllingforschung findet sich z.B. bei Schwarz (2002).

recard (z.B. Kaplan, Norton 1997; Butler u.a. 1997), welches ein Schema zur erweiterten Leistungsbewertung für das strategische Management bereitstellt. Bei Robert Kaplan und dem „New Management Accounting“ stehen Kriterien der sog. Kunden- oder Marktorientierung im Vordergrund, neben weiteren Kriterien, etwa der Mitarbeiterzufriedenheit. Gleiches gilt für den Ansatz der European Federation of Quality Management (z.B. www.efqm.org 2002 und, speziell im Kontext von Personalmanagement, Wunderer und Jaritz 1999). Die Ansätze belegen den hohen Bedarf an Verfahren, die betriebliche Akteure beim „Navigieren“ in ökonomischen Handlungsfeldern unterstützen, in denen „intangible assets“ eine große Rolle spielen.

2.6 Sozialbilanzen, Corporate Citizenship, Corporate Social Reporting, Corporate Social Responsiveness

Dies leitet über zu einem breiten Feld der Forschung, des öffentlichen Diskurses und neuer Unternehmenspraktiken, das sowohl mit der Sozialkapital-Thematik als auch mit dem Strategischen Controlling in Verbindung steht. Zahlreiche öffentliche Institutionen wie die Vereinten Nationen, die Kommission der EU, oder auch Nicht-Regierungs-Organisationen (wie Corporate Watch 2003; EthicScan 2003, SAI 2003) verlangen von Unternehmen heute Rechenschaft über Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft (vgl. als Überblick Berthoin-Antal u.a. 2002). In den 1970er Jahren gab es eine erste Konjunktur dieses Diskurses, damals in Deutschland unter dem Stich- und Zauberwort *Sozialbilanz* (z.B. Dierkes 1974; Wysocki 1981) bzw. „*Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung*“ (z.B. Kittner, Mehrens 1977) Diese sollte, der Idee einer rationalen, verwissenschaftlichten Politik folgend, Steuerungswissen und Leitlinien vermitteln, auf der Basis kontinuierlich erhobener *Sozialer Indikatoren* (z.B. Zapf 1974; Hoffmann-Nowotny 1981). In Frankreich lief dies ebenfalls unter *bilan social* (Chevalier 1976), in den angelsächsischen Ländern unter Begriffen wie *Socio-Economic Accounting* (Linowes 1968), *Corporate Social Audit* (z.B. Bauer, Fenn 1972) oder auch *Social Measurement* (z.B. AICPA 1972).

Bereits in diesen Jahren hatten einige Unternehmen, insbesondere solche mit dezidiert gesellschaftlichen Zielsetzungen wie die Migros-Genossenschaft (Migros 1978), sich den Rechenschaftserwartungen der Öffentlichkeit gestellt. Heute folgen große, transnationale Unternehmen dieser Praxis (z.B. Ford 2000; McDonalds 2003; Shell 2003) und versuchen sie natürlich für Ihre Zwecke zu nutzen. Kritiker dieser Bewegung hatten freilich schon von Beginn an darauf hingewiesen, dass Unternehmen dieses Reporting auch zur Mehrung ihrer Reputation bzw. zu Marketingzwecken nutzen, ggf. auch zweckentfremden können (z.B. Wysocki 1975; Küller 1977).

Mit der Erosion des Glaubens an die Möglichkeiten und Segnungen der Verwissenschaftlichung, und generell mit der tendenziellen Immunisierung neokonservativer Politik gegenüber sozialwissenschaftlicher Politikberatung schwanden die großen Hoffnungen, und mit ihnen weitgehend der öffentliche Diskurs. Doch heute kommen all diese Ideen, Begriffe und Konzepte wieder, in erstaunlicher Vielfalt und Konjunktur, teils unter gleichen, teils unter neuen Namen (*Corporate Social Responsibility*, z.B. ABI 2001; *Corporate Social Responsiveness*, vgl. bezogen auf Arbeitsbedingungen Segal u.a. 2003; *Corporate Citizenship*, u.ä.; vgl. zur Diskussion solcher Ansätze Weiß 2002).

Was ist davon zu halten? Ist das nur legitimatorische Begleitmusik eines neoliberal legitimierten Auszugs von Unternehmen aus der sozialen und nationalen Verantwortung? Oder zeigt sich darin ein zunehmendes Bewusstsein von der „embeddedness“ der Unternehmen, also ihrer Abhängigkeit von produktiven und legitimatorischen Ressourcen (Anerkennung, Reputation) ihres Umfeldes? Eine simple entweder-oder-Antwort darauf gibt es nicht. Ebenso sind die Folgerungen daraus völlig unklar. Das gilt etwa für die Frage, was aus dem Vergangenen für die Praxis gelernt werden kann oder sollte. Noch offener ist die Frage, wie man die Entwicklungen gesellschaftstheoretisch und unternehmens-theoretisch aufeinander beziehen könnte. Und ob man das überhaupt versuchen soll. Die theoretischen Ansätze, auf die wir uns in der potentialorientierten Perspektive stützen, bieten hierfür zwar gewisse Möglichkeiten (um nicht zu sagen: Potentiale). Doch um diese sinnvoll zu nutzen, um *Gemeinsamkeiten* der extrem disparaten Diskurse herauszuarbeiten und *wechselseitige Lerneffekte* zwischen ihnen zu fördern, dazu ist noch viel konzeptionelle Arbeit zu leisten. Das betrachten wir als Aufgabe und Herausforderung für unseren Forschungsverbund, dessen Programm ich nachfolgend kurz umreißen möchte. Grundbegriffe und ein Analysemodell werden in den beiden nächsten Beiträgen vorgestellt.

3 Perspektiven eines integrativen potentialorientierten Ansatzes

Gemessen an der altgriechischen Einsicht, dass alles mit allem zusammenhängt, ist unsere kleine, aber nicht eben kleinräumige Übersicht über ressourcenorientierte Ansätze und Diskurse kaum anders als reduktionistisch zu nennen. Gemessen am Grad der wechselseitigen Kenntnisnahme der Diskurse und Disziplinen, der Forschungs- und Praxisfelder, hat sie gleichwohl etwas Maßloses, Utopisches. Kann man sich überhaupt vorstellen, hier Möglichkeiten einer themenübergreifenden Begriffs- und Modellbildung zu entdecken, die für die einzelnen Disziplinen (oder gar für Praktiker) nutzbringend ist und nicht in einem impotenten Holismus untergeht?

Nun, wenn wir uns das nicht vorstellen könnten, wären dieser Band und das ganze Vorhaben nicht zustande gekommen. Wir sehen gewisse Möglichkeiten dazu zum einen in einem theoretisch elaborierten Ressourcenbegriff bzw. in dessen Ausarbeitung. So verschieden sind die Ressourcenarten schließlich nicht, welche z.B. die Betriebswirtschaftslehre mit der Bindung von Akteuren an Aufgaben und/oder Betrieb (Commitment, Loyalität) thematisiert, und die Politologie mit der Bindung an Verhaltensstandards; von gleichermaßen bearbeiteten Bindungsarten wie Vertrauen ganz abgesehen. Potential sehen wir weiters in einer Modellbildung, die in Analogie zu ökologischen Denkfiguren die Verwendung bzw. die Verwertungsmodi nichtfinanzieller Ressourcen beschreibt und analysiert. Letzteres schreiben wir noch klein und vertrauen zunächst darauf, daß schon eine konsequente Aufmerksamkeit für Ressourcen und ihre Verwendungsweisen einen Unterschied machen wird.

Das Forschungsprogramm unserer Forschergruppe hat eine doppelte Ausrichtung: eine theoretische und eine pragmatische. Der Leitbegriff für die *pragmatische* Ausrichtung gab dem Verbundvorhaben seinen Titel: *Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung*. Im Rahmen unseres Forschungsprogramms steht Nachhaltigkeit allerdings dezidiert nicht für den üblichen Verwendungskontext, die Gestaltung menschlichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt. Zur Abgrenzung bezeichnen wir das der Einfachheit halber als „grüne Nachhaltigkeit“. Demgegenüber entfalten wir den Begriff Nachhaltigkeit allein im Hinblick auf die *sozialökonomische und soziokulturelle* „Umwelt“.¹² Nicht, weil wir den pfleglichen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen für irrelevant hielten – im Gegenteil. Doch zu Recht befassen sich damit mittlerweile Viele, während sozioökonomische und kulturelle Dimensionen im Nachhaltigkeitsdiskurs offenbar systematisch weniger Beachtung finden.¹³

Unser Vorhaben greift Fragen heraus, die mit der Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung in betrieblichen Handlungszusammenhängen zu tun haben, speziell in solchen Feldern des Arbeitens und Wirtschaftens, die als besonders zukunftsweisend gelten (z.B. Wissensarbeit, Projektarbeit, Neue Selbständig-

¹² Als Farben zur Codierung dieser Dimensionen von Nachhaltigkeit könnte man, nach einem unveröffentlichten paper unseres Madrider Kollegen Fernandez-Steinko, die folgenden nehmen: rot für die sozialökonomische („sostenibilidad roja“) und gelb für die kulturelle („sostenibilidad amarilla“). Zusätzlich schlägt er eine violette Dimension sozialer Ungleichheit vor (igualdad/desigualdad, „sostenibilidad violeta“).

¹³ Dies ungeachtet der weithin akzeptierten erweiterten Definition von Nachhaltigkeit, wie sie auf EU-Ebene von der sog. Brundtland-Kommission verabschiedet wurde. Sie schließt neben ökologischen auch ökonomische und soziale Ziele ein. Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages etwa nennt u.a. die Erhöhung des realen Pro-Kopf-Einkommens und „faire“ Einkommensverteilung, die Verbesserung der Gesundheit, der Ernährungssituation und des Bildungsstands, die „Erhöhung der Basisfreiheiten“, und die des Anteils der Bevölkerung mit Erwerbsarbeit.

keit) und die gewissermaßen die Vorbilder liefern für die Gestaltung von Arbeit und Rationalisierung in traditionellen Sektoren. Ist zum Beispiel „posttayloristische“ Arbeit „gute Arbeit“, und sind moderne, partizipativ gestaltete Rationalisierungspraktiken „nachhaltig“ im Sinne aller Beteiligten? Oder – andernfalls – welches sind ihre unerwünschten Begleiteffekte, „Nebenfolgen“? So etwa lassen sich die Leitfragen aus dem pragmatischen Interesse des Verbundprojekts heraus formulieren. Das pragmatische Ziel besteht darin, zur nachhaltigeren Gestaltung von Arbeits- und Rationalisierungsprozessen beizutragen. Die Anwendung entsprechender Instrumente soll empirisch erfasst und bewertet, eigene Konzepte entwickelt werden.

Die zweite, theoretische Orientierung steht unter dem Leitbegriff *Ressourcen* und ist aufs Engste verbunden mit dem ersten Fokus: Nachhaltigkeit ist ja nichts anderes als ein Leitbegriff für den schonenden Umgang mit Ressourcen, gleich, welcher „Natur“ sie sind. Die *Natur nicht-natürlicher Ressourcen* steht im Zentrum unseres theoretischen Interesses. Damit verbinden sich Fragen wie die folgenden: Kann man, wie die Wirtschaftswissenschaften es im Allgemeinen tun, alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozeß genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ verschiedene und nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen, für die jeweiligen Verwertungsweisen, und nicht zuletzt für die wissenschaftliche Modellierung? Das sind Grundfragen der Sozioökonomie bzw. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aus denen wir handhabbare Teilaspekte ausschneiden. Gleichwohl erklären wir damit natürlich einen Kontinent zum Forschungs- und Diskursgegenstand, auf dem eine einzelne Forschergruppe im Rahmen der handwerklich verfassten akademischen Produktionsweise nur eine winzige Scholle bearbeiten kann.

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts *Nachhaltigkeit* arbeiteten vier Teilprojekte an konkreteren Fragestellungen. Das Ziel war es, Beiträge zu einer disziplinübergreifenden Nachhaltigkeitsperspektive mit Schwerpunkt auf sozialen und humanen Ressourcen zu leisten, und diese in den arbeitswissenschaftlichen und den betriebswirtschaftlichen Diskurs einzubringen. Mit „arbeitswissenschaftlich“ sind hier alle mit Arbeit befassten Disziplinen gemeint, insbesondere die entsprechenden Teile der Soziologie und der Psychologie, aber auch der Betriebswirtschaftslehre.

Zu den Hauptaufgaben des Leitprojekts *Ressourcenzentrierte Arbeitsforschung und Nachhaltigkeit der Wissensarbeit* (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz) gehörte – neben der Koordination des Verbundes – die Sichtung verschiedener Ressourcenansätze und Operationalisierungen im Hinblick auf das Thema Arbeit, Rationalisierung und Unternehmensführung, sowie die

Prüfung von Integrationsmöglichkeiten. Dies hat uns in ein Kerngebiet der Unternehmenstheorie bzw. des Strategischen Managements geführt, welches in Abschnitt 2.3 schon vorgestellt wurde. Ferner gehört dazu der Vergleich vorliegender Verfahren der Ressourcenbilanzierung sowie der praktischen Erfahrungen mit ihnen. Dies wiederum führte uns zwangsläufig in Gebiete des betriebswirtschaftlichen Controllings und speziell in das strategische Controlling (vgl. dazu den Beitrag von Diefenbach und Vordank in diesem Band). Das Teilvorhaben konzentrierte sich auf die organisationale Ebene und untersuchte hier im Rahmen von Fallstudien insbesondere den Umgang mit Humanressourcen im Zusammenhang mit neuen Rationalisierungskonzepten. Empirisch wurden typische Felder qualifizierter Wissensarbeit in den Blick genommen (FuE, Konstruktion und Projektmanagement in der fertigenden Industrie, der Softwarebranche sowie der Medienwirtschaft; vgl. den Beitrag von Fried in diesem Band). Sie bilden – so eine Untersuchungshypothese – Prototypen moderner Arbeitsverhältnisse, die sich durch eine Vermarktlichung von Organisationen sowie die Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit beschreiben lassen. Prozesse, die ganz neue Bewertungs- und Verwertungsprobleme hinsichtlich der genutzten Ressourcen aufwerfen. Betriebliche Praktiken und „Stile“ der Ressourcennutzung sowie der Wirtschaftlichkeitsbewertung bildeten den zweiten empirischen Schwerpunkt. Im Rahmen verschiedener Expertisen wurde weiteren Fragen nachgegangen, u.a. der Gender-Thematik, den Praxiserfahrungen mit Instrumenten wie der Balanced Scorecard, den Gründen des Scheiterns früherer Ansätze erweiterter Wirtschaftlichkeitsrechnung, und aktuellen Methoden der monetären Bewertung arbeitsgestalterischer Alternativen.

Nachhaltigkeit in der Projektarbeit war das Thema des Teilvorhabens am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen (IAT). Es untersuchte anspruchsvolle projektförmige Arbeit in wissensintensiven Arbeitsfeldern (Konstruktion, Softwareentwicklung, IT-Beratung und Gestaltung digitaler Medien) unter Bedingungen räumlicher und zeitlicher Entgrenzung sowie ggf. wechselnder personeller Konstellationen. Eine Annahme war, daß unter diesen Bedingungen Ressourcen wie „Gruppenkohäsion“ und andere Qualitäten der sozialen Beziehungen, die für die Bewältigung der komplexen Aufgaben nötig sind, nicht (mehr) „von selbst“ entstehen. Generell wurden in diesem Projekt Diskrepanzen zwischen Anforderungen und den verfügbaren personalen, organisationalen und sozialen Ressourcen bzw. den Bedingungen ihrer Regeneration als maßgeblich für die Entstehung und Bewältigung psychischer Belastungen konzipiert. Die Untersuchung mittels Intensiv-Fallstudien verfolgte das doppelte Ziel, die ressourcenzentrierte Analyseperspektive an bisher noch kaum analysierten Feldern moderner Arbeit zu überprüfen hinsichtlich ihrer analytischen Brauchbarkeit. Andererseits sollten Möglichkeiten zur Entwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme in diesem Bereich erkundet werden, um diese in die Weiterentwicklung von Analyse-

verfahren und Gestaltungskriterien für solche Arbeitstätigkeiten einzubringen (vgl. dazu die Beiträge von Latniak u.a. sowie Lehdorff in diesem Band sowie die beiden Folgebände zur nachhaltigen Unternehmensführung).

Am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg widmete sich das Teilprojekt dem Thema *Leistungsbeurteilung und Leistungsanreize: Folgen und Nebenwirkungen eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums aus ressourcenzentrierter Sicht*. Ausgangspunkt dieses Projekts war die Ökonomisierung der Arbeitsbeziehungen in der vergangenen Dekade. Empirisch sollte der Wandel am Beispiel des öffentlichen Dienstes nachgezeichnet werden, und zwar im Segment einfacherer Arbeiter-, Angestellten- und Beamten-tätigkeiten in der Verwaltung, und im Segment höherqualifizierter Tätigkeiten in Forschungseinrichtungen u.ä. Im Zuge der Diskussion um das New Public Management, der Dienstrechtsreform etc. verändern sich die Arbeitsbeziehungen in öffentlichen Organisationen nicht nur auf der formellen tarifrechtlichen, sondern auch auf der informellen Ebene der impliziten Verträge. Mit der Einführung von Leistungsbeurteilungen und -bewertungen wird in diesem Bereich der „alte“ psychologische Vertrag mit den Kernelementen Sicherheit, Zugehörigkeit und Dienst an der Gesellschaft gekündigt. Dies wurde u.a. mit dem Konzept impliziter Verträge analysiert. Beobachtungskriterien waren zum einen die unmittelbare, kurzfristige Leistungserstellung, zum anderen intangible Ressourcen wie die Bindung der Beschäftigten an die Organisation. Im Projekt ging es darum, zum einen die Transformation des organisatorischen Sozialkapitals nachzuvollziehen, theoretische Konstrukte zur Weiterentwicklung des Konzeptes der Nachhaltigkeit von Arbeit zu erproben, und Konzepte zur Bewertung des organisationalen Sozialkapitals zu entwickeln. Zum anderen wurden praxisorientierte Vorschläge zur Verbesserung der Anreizsysteme unter Berücksichtigung möglicher Nebenfolgen erarbeitet (vgl. die Beiträge von Matiaske sowie Weller u.a.).

Gingen die bisher genannten Projekte von der Organisation bzw. dem Unternehmen als primärer Untersuchungseinheit aus und betrachteten den inneren und äußeren Kontext von hier aus, so setzte das Teilprojekt des Lehrstuhls für Soziologie der TU München unter dem Titel *Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital* primär auf der Verbandsebene an. Die kollektive, freiwillige Organisation in Verbänden wurde hier als ein Modus der Bildung von sozialem Kapital begriffen, das in den Arbeits-Beziehungen mobilisiert wird, um Regulierung von Erwerbsarbeit und der Verteilung ökonomischer Ressourcen die Handlungschancen zu vergrößern. Ziel des Teilprojekts war es, anhand eines exemplarischen Themenfeldes der Industriellen Beziehungen Ressourcenkreisläufe bzw. Transformationen von kulturellem, humanem und sozialem Kapital zu untersuchen, am empirischen Gegenstand von Bildungs- und Qualifizierungskonzepten in Gewerkschaften und Unternehmen. Wie in den anderen Projekten rich-

tete sich eine Fragestellung auf die hochqualifizierten Angestellten, also Beschäftigte mit hohem kulturellem Kapital, deren geringen Bereitschaft zur Beteiligung an kollektiver Interessenvertretung bekannt ist. Wie die Individuen, Unternehmen und Gewerkschaften den wachsenden Bedarf an permanenter Anpassung und Formierung des Humankapitals bewältigen, unter Bedingungen der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit speziell im qualifizierten Segment ihre Investitionen absichern und in andere Kapitalien transformieren (die Beschäftigten z.B. ihre Qualifikationen in ökonomisches, die Gewerkschaften ihre Bildungsaktivitäten in soziales Kapital), sollte in diesem Projekt untersucht werden (vgl. den Beitrag von Pongratz und Trinczek in diesem Band).

Die Potentialorientierte Perspektive sehen wir allerdings insgesamt nur als eine Komponente, bestenfalls als eine Hälfte dessen an, was man an theoretischem Rüstzeug für die Begründung nachhaltiger Unternehmensführung und Arbeit braucht. Wissen, Können und Routinen, Vertrauen, Anerkennung und Commitment sind sicher unverzichtbare Kernbegriffe eines auf Potentialaufbau gerichteten Analyse- und Strategieansatzes. Letztlich aber kann ein solcher „mit Bordmitteln“ alleine nicht erklären, wie Organisationen zu ihrer Strategie kommen, was sie davon abhält, nachhaltig zu wirtschaften, oder wie die Akteursgruppen ihre Beziehungen gestalten. Mit solchen Fragen befaßt sich eine ganz andere Gruppe von Theorien: *Institutionentheorien*. Unser Projekt war zwar nicht darauf angelegt, einen institutionalistischen Ansatz vorzulegen, sondern zunächst einen „ressourcentheoretischen“. Aber es sollte klar sein, was focussiert und was nur am Rande thematisiert wird, was ein Ansatz leisten soll und was nicht. Die Grenzen der vorherrschenden ressourcen- und fähigkeitsorientierten Ansätze des Strategischen Managements und der Unternehmenstheorie sollen daher im nächsten Abschnitt zur Sprache kommen. Und zumindest die Umrisse einer die Ressourcen- und die Regelperspektive integrierenden Theorie auf sozioökonomischer Basis.

Literatur

- ABI (Association of British Insurers) (2001): Investing in Social Responsibility: Risks and Opportunities. London.
- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) (1972): Social Measurement. Points of View of Sociologists, Businessmen, Political Scientists, Governmental Officials, Economists, CPAs. New York: AICPA Measurement.
- Althaler, K.S.; Matzner, E.; Prisching, M.; Unger, B. (Hrsg.) (1995): Sozioökonomische Forschungsansätze. Marburg: Metropolis.
- Altiparmak, S.C. (2001): Institutionelle Unternehmenstheorie und unvollständige Faktormärkte. Wiesbaden: DUV.

- Armstrong, P. (1994): The influence of Michel Foucault on accounting research. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 5, S. 25-55.
- Barber, B. (1984): *Strong Democracy*. Berkeley: Univ. of California Press (dt.: *Starke Demokratie*. Hamburg: Rotbuch 1994).
- Baron, S.; Field, J.; Schuller, T. (2001): *Social Capital: Critical Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Bastelaer, T.v. (2000): Does Social Capital Facilitate the Poor's Access to Credit? A review of the Microeconomic Literature. The World Bank, Working Papers [www.worldbank.org/socialdevelopment], April 2002.
- Bauer, R. A.; Fenn, D. (1972): *The Corporate Social Audit*. New York: Russell Sage.
- Becker, A. (2001): Strategisches Controlling und Strukturierung. In: G. Ortman; J. Sydow (Hrsg.): *Strategisches Management und Unternehmensnetzwerke*. Wiesbaden: Gabler, S. 91-126.
- Becker, G.S. (1983): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special Reference to Education*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2004): *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Berthoin Antal, A. Dierkes, M.; MacMillan, K.; Marz, L. (2002): *Corporate Social Reporting Revisited*. Schriftenreihe der Abteilung „Organisation und Technikgenese“ des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin, FS II 02-105. Berlin: WZB.
- Biesecker, A.; Elsner, W.; Grenzdörffer, K. (1998): *Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden, Erweiterte Stakeholder-Prozesse*. Herbolzheim: Centaurus.
- Bornschiefer, V. (2001): Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Befähigung zu Sozialkapitalbildung – Determinanten des generalisierten Vertrauens im explorativen Vergleich demokratischer Marktgesellschaften. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 27 (3), S. 441-473.
- Bourdieu, P. (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brown, L.D. (1998): *Creating Social Capital: Nongovernmental Development Organizations and Intersectoral Problem Solving*. In: W.W. Powell; E. Clemens (Eds.): *Private Action and the Public Good*. New Haven: Yale University Press.
- Butler A., Letza S.R., Neale B. (1997): Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30 (2), S. 242-253.
- Chevalier, A. (1976): *Le bilan social de l'entreprise*. Paris: Masson.
- Cohen, S.; Syme, S.L. (1985): *Social Support and Health*. New York: Academic Press.
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine „lohnende“ Entwicklungsperspektive? In: *ZfP* 5 (4), S. 411-445.
- Corporate Watch (2002): URL: [http://www.corpwatch.org].
- Corsani, A.; Dieuaide, K.; Azais, C. (Eds.) (2001): *Vers un capitalisme cognitif. Entre mutation du travail et territoire*. Paris: L'Harmattan.

- Dasgupta, P.; Serageldin, I. (2001): *Social Capital: A Multifaceted Perspective* Washington, DC: The World Bank.
- Dierkes, M. (1974): *Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem*. Frankfurt: Herder & Herder.
- Diewald, M. (1991): *Soziale Beziehungen: Verlust oder Liberalisierung? Soziale Unterstützung in informellen Netzwerken*. Berlin: edition sigma.
- Docherty, P., Forslin, J.; Shani, A.B. (Eds.) (2002): *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. London: Routledge.
- Dorman, P. (2000): *The Economics of Safety, Health and Well-being at Work: An Overview*. Geneva: International Labour Organization.
- Duschek, S. (2002): *Innovation in Netzwerken: Renten, Relationen, Regeln*. Wiesbaden: DUV.
- Edvinsson, L; Malone, M.S. (1997): *Intellectual Capital*. London: Judy Piatkus Publishers.
- Elsner, W.; Biesecker, A.; Grenzdörffer, V. (2001): *Ökonomische Be-Wertungen in gesellschaftlichen Prozessen*, Herbolzheim: Centaurus.
- Engeström, Y. (1987): *Learning by Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta Konsultit.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.) (2002): *Bericht: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/8900, [<http://dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf>].
- EthicScan (2002): [www.ethicscan.on.ca/index.html].
- Etzioni, A. (1988): *The Moral Dimension*. New York: Free Press.
- Europäische Kommission (1999): *Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit*. Brüssel: Generaldirektion Beschäftigung und Soziales.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000) *Third European Survey on Working Conditions*. Dublin, Ireland. EU.
- Fitz-Enz, J. (2000): *The ROI of Human Capital*. New York: Amacom.
- Ford Motor Company (2000): *Corporate Citizenship Report*. [<http://www.ford.com>]
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract; Work, Power and Trust Relations*. London. Faber & Faber
- Fox, J.; Brown, L.D. (Eds.) (1998). *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fox, K.A (1985): *Social System Accounts. Linking Social and Economic Indicators through Tangible Behavior Settings*. Dordrecht, Boston: Kluwer.
- Freiling, J. (2001): *Resource based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: DUV.
- Freiling, J. (2004): *A Competence-based Theory of the Firm*. In: M. Moldaschl (Ed.): *Beyond the Resource Based View*. *Management Revue*, 15 (1), S. 27-52.
- Freitag, M. (2001): *Das soziale Kapital der Schweiz: Vergleichende Einschätzungen zu Aspekten des Vertrauens und der sozialen Einbindung*. In: *Schweizerische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 7 (4), 87-117.

- Friedman, B.; Hatch, J.; Walker, D.M. (1998): *How to Attract, Manage, and Retain Human Capital*. New York: Free Press.
- Fruin, W.M. (1997): *Work, Organizations, and Markets. Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*. New York: Oxford University Press.
- Gant, J.; Ichniowski, C.; Shaw, K. (2002): Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations. In: *Journal of Economics & Management Strategy*, 11 (2), S. 289-328.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt, New York: Campus.
- Granovetter, M. (1982): The strength of weak ties: a network theory revisited. In: P. Marsden; N. Lin (Eds.): *Social structure and network analysis*. Beverly Hills, S. 105-130.
- Gray, R.; Dey, C.; Owen, D.; Evans, R.; Zadek, S. (1997): Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures. In: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10, S. 325-365.
- Hoffmann-Nowotny, H.-J. (Hrsg.) (1981): *Sozialbilanzierung. (Soziale Indikatoren VIII)*. Frankfurt, New York: Campus.
- Huselid, M. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In: *Academy of Management Journal*, 38, S. 635-672.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1997): *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kittner, M.; Mehrens, K. (1977): Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung. In: *WSI-Mitteilungen*, No. 1, S. 20-33.
- Knack, St.; Keefer, Ph. (1997): Does Social Capital Have an Economic Pay Off? A Cross-Country Investigation. In: *Quarterly Journal of Economics*, 112, S. 1251-1288.
- Kramer, R.M.; Tyler, T.R. (1996): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, London: Sage.
- Krogh, G.v.; Ichijo, K.; Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Krüger, W.; Müller, P.; Stegemann, K. (1998): *Kosten-Nutzen-Analysen von Gesundheitsförderungsmaßnahmen*. Dortmund: BAuA; Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Küller, H.-D. (1977): Sozialbilanzen – neues Instrument unternehmerischer Abwehrstrategien. In: *WSI-Mitteilungen*, No. 1, S. 33-40.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Leenders, R.T.; Gabbay, S.M. (Eds.) (1999): *Corporate Social Capital and Liability*. Dordrecht: Kluwer.
- Legge, K. (1995): *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Levi, L.; Lunde-Jensen, P. (1995) *A Model for Assessing the Costs of Stressors at National Level: Socio-Economic Costs of Stress in Two EU Member States*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Lin, N.; Cook, K.; Burt, R.S. (Eds.) (2001): *Social Capital. Theory and Research*. Aldine: de Gruyter.

- Linowes, D.F. (1968): Socio-Economic Accounting. In: *The Journal of Accountancy*, Nov., S. 37-42.
- Matiaske, W. (1999): *Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie.* München, Mering: Hampp.
- Mayo, A. (2000): The role of employee development in the growth of intellectual capital. In: *Personnel Review* 29 (4).
- McDonalds (2003): „McDonald’s Social Responsibility Report.“
[www.mcdonalds.com/corporate/social/report/index.html]
- Migros (1978): *Sozialbilanz. Eine Darstellung der gesellschaftsbezogenen Ziele und Tätigkeiten der Migros-Gemeinschaft.* Zürich: Migros.
- Moldaschl, M. (Ed.) (2004): *Beyond the Resource Based View.* *Management revue* 15 (1), Special Issue.
- Moldaschl, M. (2005): *Sozialkapital als strategische Ressource? Auf den Holzwegen der Erfolgsfaktorenforschung.* In: K. Matzler; H.H. Hinterhuber; B. Renzl; S. Rothenberger (Hrsg.): *Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der Intangible Assets.* Berlin, Bielefeld: Erich Schmidt Verlag, S. 591-616.
- Moldaschl, M.; Diefenbach, T. (2003): *Regeln und Ressourcen.* In: A. Maurer, M. Schmid (Hrsg.): *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus – Chancen einer interdisziplinären Annäherung?* Marburg: Metropolis, S. 139-162.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): *Beyond the Management View: A Ressource-Centered Socio-Economic Perspective.* In: M. Moldaschl (Ed.): *Beyond the Resource Based View.* *Management Revue*, 15 (1), S. 122-151.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.
- North, K., Probst, G., Romhardt, K. (1998): *Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen.* In: *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)* 67 (3), S. 158-166.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm,* Oxford: Oxford University Press.
- Picot, A. (1977): *Betriebliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen.* Berlin: Duncker & Humblodt.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Behrbohm, P. (1985): *Das Vier-Ebenen-Modell der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung.* In: *Arbeitsschutz, Humanisierung des Arbeitslebens, Wirtschaftlichkeit.* Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Bremerhaven: BAU, S.171-177.
- Piore, M.J.; Sabel, Ch.F. (1984): *The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity.* New York.
- Polanyi, K. (1978): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen.* Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig. 1944).
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York u.a.: Free Press.
- Pralahad, C.K.; Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation.* In: *Harvard Business Review*, No. 3, S. 79-91.
- Putnam, R.D. (2000): *Bowling Alone: Civic Disengagement in America.* New York: Simon and Schuster.

- Putnam, R.D. (Hrsg.) (2001): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh: Bertelsmann.
- Reichwald, R. (1987): Ein mehrstufiger Bewertungsansatz zur Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Bürokommunikation. In: R. Hoyer; G. Kölzer (Hrsg.): Wirtschaftlichkeitsrechnung im Bürobereich, Berlin, S. 23-34.
- Reinhardt, R. (2001): Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Ridder, H.-G.; Conrad, P.; Schirmer, F.; Bruns, H.-J. (2001): Strategisches Personalmanagement. Landsberg: Moderne Industrie.
- Röhrle, B. (1994): Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. Weinheim: Psychologie Verlags-Union.
- Rotberg, R.I. (Ed.) (2000): Patterns of Social Capital. Stability and Change in Historical Perspective. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: D. Ordelheide u.a. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 127-143.
- SAI (Social Accountability International) (2002): [www.SAIntl.org/Sa8000_review.htm].
- Schreyögg, G. (Hrsg.) (2001): Wissen in Unternehmen – Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin: Erich Schmidt.
- Schultz, Th.W. (1961): Investment in human capital. In: American Economic Review, 51, 1-17.
- Schultz, Th.W. (1981): Investing in People. Berkeley: University of California Press.
- Schulze, W.S. (1994): The Two Schools of Thought in Resource-based Theory: Definitions and Implications for Research. In: Advances in Strategic Management, 10, 127-158.
- Schwarz, R. (2002): Entwicklungslinien der Controllingforschung. In: J. Weber; B. Hirsch (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin. Wiesbaden: DUV, S. 3-20.
- Schweres, M.; Sengotta, M.; Roesler, J. (1999): Gesundheits- und Arbeitsschutz in der Investitionsplanung. DV-Unterstützung für erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen. BAuA (Hrsg.), Fb 849. Bremerhaven, Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- Segal, J.P.; Sobczak, A.; Triomphe, C.-E. (2003): Corporate social responsibility and working conditions. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Shell Group (2003): People, Planet & Profits – The Shell Report. [www2.shell.com].
- Stellman, J.M. (Ed.) (1997): Encyclopaedia of Occupational Health and Safety (Fourth Ed.). Geneva: International Labor Office.
- Storey, J.; Sisson, K. (1993): Managing Human Resources and Industrial Relations. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Sveiby, K.E. (1997): The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge Based Assets. San Francisco: Berret-Koehler.
- Sydow, J; Windeler, A. (Hrsg.) (2001): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Weber, D. (2001): Kosten-Nutzen-Analysen zum AGS. In: Kastner, M.; Kipfmüller, W.; u.a. (Hrsg.): *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft*. Ergebnisbericht des Projekts gesina. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 479-494.
- Weiß, R. (2002): *Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung*. Marburg: Metropolis.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5 (1), S. 171-180.
- Woolcock; M.; Narayan, D. (2000): Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. In: *The World Bank Research Observer*, 15 (2), S. 225-249.
- World Development (1996): Special issue on social capital, 24 (6).
- Wunderer, R.; Jaritz, A. (1999): *Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Neuwied: Luchterhand.
- Wysocki, K.v. (1975): *Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz*. In: *Bericht über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer 1974*. Düsseldorf: IDW, S. 201-226.
- Wysocki, K.v. (1981): *Sozialbilanzen*. Stuttgart, New York: Fischer.
- Zangemeister, Christof (2000): *Erweiterte Wirtschaftlichkeits-Analyse (EWA). Grundlagen, Leitfaden und PC-gestützte Arbeitshilfen für ein „3-Stufen-Verfahren“ zur Arbeitssystembewertung*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Zapf, W. (1974): *Soziale Indikatoren – Konzepte und Forschungsansätze, Vol. I*. Frankfurt/M.: Herder & Herder.
- Zukin, S., DiMaggio, P. (Eds.) (1990): *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*. Cambridge.

Manfred Moldaschl

Unternehmensfähigkeiten und ihre Entwicklung

Kritik des Strategischen Managements als Basis einer theoretischen Alternative

Man muß Theorien der Arbeit und der Unternehmung, Arbeits- und Strategieforschung aufeinander beziehen, will man jenseits der klassischen wissenschaftlichen Arbeitsteilung und Entgegensetzung zu einem Nachhaltigkeitsansatz kommen, der auch für die Betriebswirtschaftslehre und die Managementausbildung attraktiv ist. Von dieser Annahme gingen wir in unserem Projekt aus.

Unter nachhaltiger Unternehmensführung wollen wir hier zunächst ganz allgemein eine *potentialaufbauende* Strategie, Orientierung und Handlungsweise verstehen, welche die Möglichkeiten eines (privatwirtschaftlichen oder öffentlichen) Unternehmens vergrößert und es so zukunftssicherer macht. Operational wird sozioökonomische Nachhaltigkeit im nächsten Beitrag entfaltet. Eine weitere unserer Basisannahmen ist, daß die relevanten Potentiale des Wettbewerbs in modernen Ökonomien vor allem *immaterielle* sind. Wenn etwa vom technologischen Vermögen eines Unternehmens gesprochen wird, so sind damit weniger die auf Märkten käuflichen Maschinen gemeint als das Wissen, wie man sie sinnvoll einsetzt, konfiguriert, betreibt, wartet und ggf. weiterentwickelt, sowie das Können derer, die über dieses Wissen verfügen. Das unterstreicht und relativiert zugleich die Rede von der *Wissensökonomie*, in der Kapital und Arbeit als die „klassischen“ Produktionsfaktoren in der postindustriellen Ära abgelöst würden – vom Wissen als wichtigstem Faktor. Wissen bleibt an Arbeit gebunden – und trotz allen Wissensmanagements auch zu einem relevanten Teil an die Arbeitskraft. Das lebendige, nicht kodifizierte und nicht beliebig verfügbare wird in Arbeitsprozessen erzeugt. Selbst wenn aus der Unternehmensumwelt (andere Unternehmen, Wissenschaft, etc.) aufgenommen wird, so muß es rekontextualisiert, anwendbar gemacht, in Erfahrung verwandelt (transformiert, „veredelt“) werden. Da ferner zum Kapital nicht nur das monetäre, sondern auch das

in Form von Technologie vorliegende ‚fixe Kapital‘ gezählt wird, kann man auch dieses als objektiviertes Wissen und geronnene Erfahrung betrachten. Zumindest teilweise gehen auch neuere Management- und Unternehmenstheorien, mit denen wir uns nun befassen wollen, hiervon aus.

Unternehmensführung ist auch eine wissenschaftliche Teildisziplin der Managementlehre, deren angelsächsischen Herkunftsnamen *strategic management* man zunehmend auch im deutschsprachigen Raum benutzt. Sie gilt gewissermaßen als Königsdisziplin der BWL, zusammen mit der Unternehmenstheorie (theory of the firm), wobei die Abgrenzung zwischen beidem äußerst vage gehandhabt wird. „Strategisches Management“ als akademische Disziplin befaßt sich empirisch und theoretisch vorrangig mit der Frage, welche Managementstrategien erfolgreich sind; Unternehmenstheorie mit Gründen der Existenz, des Wachstums und Verfalls von Unternehmen (meist auf der Grundlage volkswirtschaftlicher Theorie). Die Theorien, um die es nachfolgend gehen soll, benutzen selbst den Begriff der Nachhaltigkeit: sie sprechen vom *sustained competitive advantage*. Ihnen zufolge können Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile dadurch erlangen, daß sie eigene *Ressourcen und/oder Fähigkeiten* aufbauen, die andere Unternehmen nicht haben, die sie auch nicht auf Märkten zukaufen oder sich einfach per Kopie der „best practices“ anderer aneignen können.

Liefern diese Theorien die Grundlage für unseren Ansatz der Nachhaltigen Unternehmensführung und Arbeit? Ein wenig ja, aber im Ganzen nein. Die anschließfähigen Elemente werde ich nachfolgend kurz referieren (1), um anschließend ihre wesentlichen Schwächen zu benennen (2) und daraus die Koordinaten für die zu entwickelnde Alternative zu gewinnen (3).

1 Die Erklärungspotentiale potentialorientierter Management- und Unternehmenstheorien

Bei der Frage, wie nachhaltig Unternehmensstrategien und die praktische Politik von Unternehmen sein können, geht es letztlich darum, ob sie prinzipiell *anders handeln können*. Sind Strategien und Praktiken von Unternehmen weitgehend von Marktgesetzen und Branchenbedingungen „determiniert“, oder gibt es Spielräume? Aus einer evolutorischen Perspektive, wie wir sie einnehmen, ist schon die Frage verkehrt. Sie geht prinzipiell davon aus, daß Unternehmen ihre Umwelt mitgestalten, koevolutiv. Unternehmen, die innovativ und mit ihren Innovationen erfolgreich sind, verändern ihrerseits die Marktgegebenheiten. Organisationen, die sich stets nur an vermeintlichen best practices ihres Feldes orientieren und insofern wenig innovativ sind, werden den gegebenen Bedingungen daher auch stärker unterliegen. Nur mit einer solchen Denkweise lassen sich Wandel und Innovation „endogen“ erklären.

Bleibt die Frage: was macht Unternehmen innovativ und erfolgreich? Was können sie im Vergleich zu jenen, die darben oder untergehen, besser? Und wie kommen sie dahin? Dazu gehört auch die Fragen sozialer Nachhaltigkeit: Kann es sich für ein Unternehmen finanziell lohnen, die Interessen und Bedürfnisse seiner Stakeholder auf lange Sicht zu berücksichtigen, das Arbeitsvermögen seiner Beschäftigten „pfeglich“ zu behandeln, in sein Sozialkapital – etwa in Gestalt vertrauensvoller Beziehungen mit der Interessenvertretung – zu investieren? In Sonntagsreden gilt das allemal als plausibel. Ansatzweise auch in den hier besprochenen Theorien des Unternehmens und des Strategischen Managements.

Den Siegeszug jener theoretischen Ansätze, die immaterielle Ressourcen in den Mittelpunkt ihrer Erklärung von Unternehmenserfolg stellen, läuteten die Arbeiten von Edith Penrose (1959). Ihre *Resource-based View* (RBV) der Unternehmung ist so bekannt, daß wir sie hier nicht vorstellen müssen.¹ Mittlerweile ist daraus eine ganze Theriefamilie geworden, die man heute wohl als die dominierende Orientierung in der internationalen Managementwissenschaft bezeichnen kann.²

Die neuen Familienmitglieder begründeten sich jeweils aus der Kritik bestimmter Schwächen der RBV. So etwa die *Competence-based View* (CBV)³, die sich vom relativ statischen Wettbewerbsmodell der RBV absetzte, speziell von ihrer Annahme, temporäre Wettbewerbsvorteile sichere vor allem die Verfügung über Kombinationen immaterieller Ressourcenbestände, die nicht leicht von Wettbewerbern kopiert werden könnten (Erzielung von Ricardorenten bzw. Arbitragevorteilen). Die CBV hingegen nimmt an, daß jene Unternehmen bessere Renditen erzielen, die ihre Ressourcen besser *einsetzen* (Effizienzrenten) und *kreativer rekombinieren* (Schumpeter-Renten).⁴ Daher sucht sie nach Konzepten für Management- bzw. Unternehmensfähigkeiten (Competencies oder Capabilities), insbesondere solche, mit denen sich neue Fähigkeiten entwickeln lassen (Dynamic Capabilities, vgl. Teece et al. 1997, Eisenhardt, Martin 2000). Wegen dieser

¹ Auf eine Nennung ihrer VorgängerInnen muß ich hier schon aus Platzgründen verzichten. In der Geschichte des Denkens gibt es selten völlige Neubeginne. Wie die Philosophie- und die Wissenschaftsgeschichte gezeigt haben, gibt es eher Konjunktoren bestimmter Denkweisen, die nach dem Niedergang der jeweils anderen wederkehren und dann als neu erscheinen.

² Repräsentativ für sie sind die frühen Arbeiten von Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986, 1991) und Dierickx, Cool (1989).

³ Für deren initiale Phase stehen bes. Prahalad, Hamel (1990); Kogut, Zander (1992); Amit, Schoemaker (1993); Hamel, Heene (1994); Hamel, Prahalad (1994) sowie Teece et al. (1997).

⁴ Vgl. zu den verschiedenen Rentenkonzepten Duschek (2002, 2004).

Ausrichtung auf Handlungsprozesse wird sie auch „process school“ genannt. Die *Knowledge-based View* (KBV, vgl. bes. Grant 1996), die mit der CBV viele Annahmen teilt, sieht aber auch von dieser Wissen als ihrer Ansicht nach zentrale Ressource nicht ausreichend gewürdigt. Die *Relational View* schließlich (Dyer/Singh 2001; Duschek 2002, 2004) sieht die Außen-, Kooperations- oder Netzwerkbeziehungen der Unternehmung als Erfolgsbedingung und Strategiefeld von allen genannten Ansätze vernachlässigt. Einen Theorieentwurf, der die Innen- und die Außenperspektive, Unternehmensfähigkeiten und Marktgegebenheiten gleichermaßen adressieren soll, legten Freiling u.a. (2006) mit der *Competence-based Theory of the Firm* (CbTF) vor.

Ungeachtet der Differenzen sehen sich diese Ansätze durchaus als Familie, wenngleich ein Familienname fehlt. Daher wird teils von „den RBVs“ gesprochen. Uns erscheint ihre Gemeinsamkeit besser zum Ausdruck gebracht mit *Potentialorientierung*, weshalb sich *Potential Oriented View(s)* (POV) besser eignen würde. Das sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie über keine geschlossene theoretische Basis verfügen – auch die prozessorientierte Variante nicht. Es ist nicht einmal klar, worauf sich der Erklärungsanspruch jeweils erstreckt: auf Unternehmensführung (also Managementtheorie), oder auf den Bestand und die Evolution der Unternehmung (Unternehmenstheorie). Insofern ist der Begriff der Perspektive bzw. der View anstelle von Theorie angemessen.

Wo liegt nun das Potential der POV(s) hinsichtlich der theoretischen Begründung einer nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und kulturell nachhaltigen Unternehmensführung?

(1) Sie bieten besseres Erklärungspotential für Unternehmensstrategien unter Bedingungen fortschreitender Dematerialisierung und Virtualisierung der Ökonomie. Schließlich hat die zunehmende bzw. zunehmend wahrgenommene *Bedeutung immaterieller Ressourcen*, wie Reputation, Kultur, vor allem aber Wissen, die Attraktivität der potentialorientierte Ansätze sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis gefördert. Die POV betont ja die Wichtigkeit der intangiblen Ressourcen, weil sie nur schwer zu imitieren und zu substituieren sind.⁵

(2) Die Mischung aus Umweltdeterminismus („Kontingenz“) und Dezisionismus („Strategie“), wie man sie in den Kontingenztheorien der Organisation sowie im industrieökonomischen Ansatz findet, wird von mit der POV tendenziell durch ein *historisches, evolutionäres* Argumentationsmuster abgelöst. In der Strategieforschung gilt die RBV als wesentlicher Beitrag zum *economic turn*, der Anfang der 80er Jahre mit Porters „Competitive Strategy“ einsetzte (Porter 1980). Nach

⁵ Conner und Prahalad (1996: 477) meinen deshalb auch: „As the literature makes increasingly clear, a knowledge-based view is the essence of the resource-based perspective.“

den weitgehend atheoretischen Anfängen der akademischen Disziplin „Strategisches Management“, die von Consulting-Tools, der Case-Study-Methodik, Checklisten-Wissen und dem berühmten SWOT-Konzept als „Everyman’s conceptual scheme“ (Learned et al. 1969: viii) geprägt waren, erhoffte man sich von der Ökonomik eine tragfähige theoretische Basis, um das Strategische Management als ernstzunehmende wissenschaftliche Disziplin weiter zu etablieren. Auch Porters Ansatz war hinter den Erwartungen zurückgeblieben, weil er Performance-Unterschiede innerhalb einer Branche nicht zufriedenstellend erklären konnte.

Zudem widerspricht der inhärente, mit dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma aus der Industrieökonomik übernommene (Branchenstruktur-)Determinismus im Grunde der Kernidee des Strategischen Managements von *unternehmerischer Handlungsfreiheit*. Die POV durchbricht zumindest *diesen* Determinismus mit der Grundannahme der fortgesetzten Produktion von Heterogenität und Ungleichgewicht durch Unternehmen auf Märkten. Sie eröffnet den Blick auf das Innere der Unternehmung und hebt (in der prozessorientierten Variante) den Gegensatz zwischen „content“ und „process“ in der Strategieforschung tendenziell auf, weil nun der Prozess der Strategieformulierung und -implementierung selbst zum Inhalt der Strategiekonzepte wird.

Außerdem bringt sie mit dem Verweis auf *Pfadabhängigkeiten* die Unternehmensgeschichte ins Spiel, bricht also mit dem in der Ökonomik üblichen ahistorischen Unternehmensverständnis (dazu vor allem Dierickx, Cool 1989). Die POVs arbeiten die Notwendigkeit heraus, daß Unternehmen *eigene* Ressourcen und/oder Kompetenzen *über die Zeit* hinweg aufbauen, um im Wettbewerb dauerhaft rentabel sein zu können. Renditeunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche werden nicht mit dem Grad der Anpassung ihrer Unternehmensstrategie an die Umwelt erklärt, sondern mit inneren Potentialen (z.B. Barney 1986), die man wiederum evolutionär bzw. lerntheoretisch begründet (z.B. Nelson, Winter 1982; Teece u.a. 1997; Freiling 2001, 2004). Das baut *Innovation* als Leitperspektive ein: Statt Trends nachzulaufen, müssen Unternehmen eigene Potentiale und Alleinstellungsmerkmale entfalten.

(3) Ferner wird basierend auf der Unterscheidung von *explizitem und implizitem Wissen* tendenziell anerkannt, daß nicht alles relevante Wissen eines Unternehmens in expliziter Form und damit „manageable“ vorliegt. Was sich etwa in den Erfahrungskurven der Produktion (z.B. Henderson, Gälweiler 1984) niederschlägt, ist neben mitteilbarem Wissen über bessere Lösungen ein breiter „Bodensatz“ von Erfahrungen. Und die können nach Ansicht der RBVs nicht ohne weiteres weitergegeben bzw. kopiert werden; oft nicht einmal innerhalb eines Unternehmens. Ihre „stickiness“ ist die Quelle, aus der sich die Hoffnungen des Wissensmanagements speisen. Die Intransparenz solcher Lernergebnisse wurzelt darin, daß sie zu bestimmten Teilen an Personen *gebunden* sind. Die Erfah-

zung steckt ferner außerhalb der Köpfe und Körper in technischen und organisatorischen Mikroarrangements, deren Geschichte und Gewordenheit, also auch ihr Andersseinkönnen, den Handelnden eben oft nicht mehr bewußt ist. Letzteres erleichtert wiederum den Austausch von Personen, trotz der Subjektgebundenheit anderer Teile des Wissens.

(4) Mit der Annahme einer relativen Unternehmens-Autonomie scheint die POV schließlich besser als Porters Ansatz *zur Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen* geeignet. So vermuten auch Foss und Robertson (2000: 1), die Anziehungskraft des Ansatzes sei „a matter of combining relative analytical rigour with apparent managerial relevance.“ Die Betonung der Autonomie (besonders im Kernkompetenz-Ansatz), macht die POV natürlich auch für die Unternehmenspraxis attraktiver als deterministische Konzepte, die zur Anpassung an externe Bedingungen mahnen. Für Praktiker bietet der Ansatz deshalb ein erhebliches Potential an *Orientierung und Motivierung*. Er bestärkt Ansichten, dass *anders Handeln* fast immer *möglich* ist, und macht zugleich deutlich, dass hierfür längerfristige Investitionen in den Aufbau genuiner Ressourcen bzw. Fähigkeiten nötig sind. Ferner begründen die POV, zumindest in den prozessorientierten Varianten, daß anders Handeln *nötig* ist, um sich zu unterscheiden. Sie streuen damit systematisch Sand ins Getriebe der best-practice-Prediger und helfen Unternehmen, nicht bedingungslos auf diese hereinzufallen.

Das sind gute Gründe, die POV nicht aufzugeben und ihre Potentiale nutzbar zu machen, auch wenn ich im nächsten Abschnitt einige ihrer wirklich fundamentalen Schwächen herausarbeite (ausführlicher in Moldaschl 2007). Die erwähnte Competence-based Theory of the Firm (Freiling u.a. 2006) klammere ich hier aus, damit es nicht zu kompliziert wird.

2 Blinde Flecken und ein schwarzes Loch

2.1 Kompetenzdeterminismus ...

Oben hatte ich behauptet, daß die POVs es ermöglichen, die Melange aus Umweltdeterminismus und Dezisionismus in der Kontingenztheorie und der Industrieökonomik zu überwinden. Sie haben das Potential, aber sie lösen es kaum ein.

Zu den theoretisch attraktivsten Eigenheiten der RBV-Familie zählt die historische und systemische Argumentationsfigur. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sieht man an sich nicht Einzelfaktoren wurzeln, sondern in der Zeitlichkeit der Unternehmensentwicklung (Pfadabhängigkeit) und in der Konfiguration von Ressourcen und Kompetenzen, die sich darin herausgebildet hat. Diese werden

als „Bündel“ betrachtet, welche eben wegen der Gewordenheit ihres Zusammenspiels von Wettbewerbern nicht einfach imitiert werden können. Damit sperren sich die Ansätze im Grunde *gegen jede best practice-Logik*. Nicht durch branchenweit herausgemendelte Standards und von Managementforschern identifizierte „Erfolgsfaktoren“ kann sich ein Unternehmen vom Wettbewerb abheben, sondern langfristig nur durch Andersartigkeit (Leitbild: Einzigartigkeit) seiner Praktiken.

Praktisch und faktisch wird das Denken gleichwohl auf einer Ebene darüber weithin von einem *internal-deterministischen Kausalmodell* beherrscht. Hieß es noch in der RBV: Je mehr Ressourcen, desto mehr Erfolg, so hat die CBV nun Kompetenz in diese Gleichung eingesetzt. Sicher, der eingangs behauptete Fortschritt besteht darin, daß man Ressourcen, wie etwa Wissen, nicht mehr per se Wirkungen zuschreibt, sondern dem Handeln des Managements, also ihrem mehr oder weniger *kompetenten Gebrauch*. Damit belebt man eine bereits bei Penrose getroffene Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch, deren Entwicklung und Anwendung als theoretische Ressource freilich bis heute unglaublich „ungebraucht“ und unterentwickelt blieb.

Man ist also einen Schritt weiter. Leider einen zu wenig. Der *Kompetenzdeterminismus* basiert selbst wieder auf einer fehlenden Unterscheidung, zu der allerdings auch Penrose nicht viel zu sagen hatte: der von *Kompetenz und Performanz*. Dabei kennt jeder Strategieforscher, wenn schon nicht Unternehmen, dann doch gute Studenten, die aus ihrem Potential nichts machen, etwa aus Angst in der Prüfung. Oder man beklagt sich über eigene Erfahrungen, man sei trotz überragender Kompetenzen bei Bewerbungen nicht durchgekommen, aus niedrigen, irrationalen oder sonstigen kompetenzunabhängigen Gründen des Verfahrens. Nun, Selbstanwendung ist eben ein rares Phänomen in der Wissenschaft.

Der *fehlende Kontextbezug* des Kompetenzbegriffs hat noch eine weitere Konsequenz, die man sich mit zwei Gedankenexperimenten klar machen kann. Es mag ja noch einleuchten, wenn man jemandem, der im Betrieb aufsteigt, Aufstiegsvermögen zuschreibt. Aber muß man ihm dann auch Abstiegsvermögen zuschreiben, wenn er absteigt, oder einen Verlust seines Aufstiegsvermögens? Und angenommen, jemand kann andere gut über seine wahren Fähigkeiten täuschen (Inkompetenzkompensationskompetenz): können wir annehmen, daß ihm das nützt; und wenn ja, kurz- oder langfristig? Und seinem Arbeitgeber? Ist das für ihn auch eine Kompetenz, oder eher eine Restriktion?

2.2 ... mit Dezisionismus

Das kontextfreie, mit Kategorien der Einbettung kaum verschmutzte Denken hat noch einen weiteren, fast paradoxen Effekt: Der Kompetenzdeterminismus lässt sich leicht mit *Dezisionismus* koppeln und damit scheinbar kompensieren. Unternehmen wird in Aussicht gestellt, sie könnten quasi frei über ihre Kompetenzausstattung verfügen. Auch das gegen jedes Denken in *Pfadabhängigkeiten*. Es wird zwar argumentiert, die Imitierbarkeit sein wegen der notwendigen Zeit zum Aufbau von Kompetenzen begrenzt; aber dieser wird so behandelt, als sei er für das darüber verfügende Unternehmen unabhängig beispielsweise von den *Kosten* der Kompetenzentwicklung.

Dabei wird ein weiteres Potential der CBV nicht genutzt, um unter den konkurrierenden Theorieangeboten einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Eigentlich war man ja angetreten, gerade die inkonsistente Mischung von Marktzwang-Argumenten und „strategy“ zu überwinden, die man an der Kontingenztheorie und dem marktorientierte Strategieansatz zu kritisieren hatte. Doch das *evolutionäre* Argumentationsmuster bezogen auf die Koevolution von Unternehmen und Kontext, also die unabsichtliche wie auch die bewußte Veränderung der Umwelt durch strategisches Handeln, bleibt seltsam unentfaltet. Embeddedness als Begriff schnurrt auf die Bedeutung interner Ressourcenbündelung zusammen: “the competitive advantage of firms stems from dynamic capabilities rooted in high performance routines operating *inside the firm, embedded in the firm’s processes, and conditioned by its history*” (Teece, Pisano 1998: 209, Hervorh. MM). Damit wird der Begriff seinem Sinn, die Aussenwelt zu betonen, entfremdet, und er wird zugleich überflüssig, verdoppelt er doch nur den bereits vorhandenen Bündel-Gedanken. Die kognitive Bindungswirkung des inside-out-Paradigmas lässt die Umwelt eben vorrangig als amorphe Quelle von stimuli erscheinen, über die man jenseits des Wettbewerbsmechanismus wenig zu sagen braucht. Und so werden Kontextbedingungen “viewed [...] *as inputs to the dynamic capability building process, rather than part of the process itself*” (Zollo, Winter 1999: 11, Hervorh. MM).

2.3 Fähigkeitskonkretismus

Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffe sind die zentralen Kategorien der CBV und ihrer Varianten. Umso mehr erstaunt, wie wenig sich deren Vertreter um operationale Definitionen kümmern. Außer man unterstellt, Meßbarkeit würde im Bemühen um Verifikation (ja, das gibt es noch, vgl. 2.5) nur als störend empfunden. Zugespitzt gibt es zwei Varianten: triviale und universelle.

Hier zunächst zu den ersteren. Sie erklären nichts, verdoppeln nur Verben in Gestalt von Kompetenzbegriffen, tautologisch.

Die Anleitung zur Bildung solcher Begriffe geht wie folgt: Man beobachte eine Tätigkeit, und schreibe ihr dann eine Kompetenz zu. Im Ergebnis gibt es dann ebenso viele Kompetenzen wie Fähigkeiten; und je genauer man hinschaut, desto mehr. Schon vor bald einem Jahrhundert hatte der Psychologe Kurt Lewin das als „Vermögenspsychologie“ geißelt, und viele Jahrzehnte nach ihm der Arbeitspsychologe Hacker (1998) mit dem Wort „Puddingkochvermögen“. Wer also Personal einstellt, hat (oder braucht) demnach ein Personaleinstellvermögen, welches sich selbstredend in unzählige weitere Kompetenzen aufspalten läßt (Personalauswahlkompetenz, Personalbeurteilungsfähigkeit, Assessmentcenterdurchführungsvermögen, etc). Der Einfachheit halber könnte man auch von *Konkretenzen* sprechen. Ein Text zu einem kleinen Segment des Marketing, der Budgetierung, liefert Beispiele. Insgesamt werden allein dafür (und „vorerst“) 24 Kompetenzen identifiziert, die (auch hier nur) das Management haben müsse; etwa die „Kompetenz, positionierungsrelevantes Wissen im Budgetierungsprozess einzusetzen“ (Positionierungswissenseinsatzkompetenz?); die „Kompetenz, im Budgetierungsprozess alle Aktivitäten auf Basis ihrer Positionierungswirkung zu koordinieren“ (Positionierungsaktivitätskoordinationskompetenz?) oder die „Kompetenz, mit der beabsichtigten Markenpositionierung einhergehende Ziele allen Mitarbeitern effektiv zu kommunizieren“ (brainwash capability?).

Natürlich liegt der rationale Kern der Kompetenzzuschreibung darin, daß man alles, was man macht, besser oder schlechter machen, es gut oder weniger gut können kann. Die Rede von Kompetenzen bleibt nur eine Redeweise, wenn ihr nicht folgt, worauf es in der Wissenschaft wie in der Praxis eigentlich ankommt: Das *was* und *wie*. In der Wissenschaft gilt dem die *Operationalisierung*. An der Operationalisierung scheiden sich daher auch Kompetenztheorie und Kompetenzgeschwafel. Wie die Expertiseforschung gezeigt und das „Wissensmanagement“ nur halb verstanden hat (vgl. z.B. Neuweg 2007), ist nur ein Teil des Könnens beobachtbar und verbalisierbar. Dieser explizierbare Teil wird in die Form von Regeln gebracht, Regeln des kompetenten bis professionellen Handelns. Sie können bei der Qualifizierung von Personen, der Bewertung von Kompetenz, der Standardisierung von Qualität, und bei der Sanktionierung von Handeln in Anwendung gebracht werden. Der „Rest“ kann zum Teil über Beobachtung und Teilhabe vermittelt werden (vgl. dazu etwa Lave und Wenger 1991), und zu einem weiteren Teil gar nicht. Das ist jener Teil der Kompetenz, der unersetzlich auf eigener Erfahrung beruht. Ohne es weiter diskutieren zu können, weise ich an dieser Stelle nur auf die zentrale *Unschärferelation* von Regeln und Ressourcen bzw. Regeln und Kompetenzen hin, an deren theoretischer Ausarbeitung die Kompetenztheorie der Unternehmung so fundamental

krankt (vgl. dazu Moldaschl 2006: 13f; ich komme darauf zurück). Die *Unterscheidung von Regeln und Ressourcen* ist – im Bewußtsein ihrer Grenzen, selbst eine Ressource, die Kompetenzansätze in der Konkurrenz mit regelorientierten Theorien (z.B. der Neuen Institutionenökonomik) unbedingt aktivieren sollten, wenn sie Terrain zurückgewinnen wollen.

2.4 Fähigkeitsmystik

Damit komme ich zur zweiten, konträren Variante. Sie besteht darin, konkrete Fertigkeiten und Fähigkeiten für bestenfalls zweitrangig zu erklären. Erstens, weil sie in dynamischen Umwelten immer schneller veralten (das bekannte Halbwertszeit-Motiv). Und zweitens, weil sich jede veraltete Kompetenz in eine Restriktion verwandeln kann (Leonard-Barton 1992). Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichert demnach nicht mehr, was ein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu einem Zeitpunkt konkret können, sondern nur noch die Fähigkeit, sich auf alle künftigen Veränderungen erfolgreich einzustellen. Also die *Fähigkeit zur Entwicklung der Fähigkeit, Fähigkeiten zu entwickeln*?

Für dieses Metagebilde gibt es wieder zahlreiche Begriffe, wenn auch nicht ganz so viele, wie sie der Konkretismus unablässig hervorbringt. Inhaltlich unterscheiden sie sich kaum – aber Hochschullehrer und Berater benötigen nun mal Markennamen für ihre Produkte; erst recht dann, wenn diese homogen sind. Um nur einige zu nennen: „Innovationsfähigkeit“ (Witte 1973), „Kernkompetenz“ (Prahalad, Hamel 1990), „Organizational Intelligence“ (Quinn 1992), „Absorptive Capacity“ (Cohen, Levinthal 1990), „Dynamic Capabilities“ (Teece u.a. 1997), „Combinative Capabilities“ (Kogut, Zander 1992), „Strategic Change Capabilities“ (Pettigrew, Whipp 1993) oder „Fähigkeiten 3. Ordnung“ (z.B. Krüger, Homp 1997). Man behauptet, damit werde der Schritt von der statischen Ressourcenperspektive in der „structural school“ der RBV zu einer prozessorientierten getan, welche die Entstehung und Schaffung organisationaler Kompetenzen behandelt.

Doch ist man damit nicht eher auf dem Weg in eine Strategische Kompetenzmystik (SKM)? Kann es eine solche Universalfähigkeit geben? Oder gar eine Meta-Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten (*PerfectAbility*)? Eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben oder zu werden? Ein Generalvermögen, welches die unzähligen *Konkretenzen* hervorbringt? Warum sollte man sich dann noch die Mühe machen, sie zu „identifizieren“? Sicher, man kann unterschiedliche Grade der Veränderungsneigung oder inertia von Organisationen feststellen und sollte sie operationalisieren. Doch gerade davor drücken sich die meisten Beiträge zur CBV. Und wo es doch einmal gewagt wird, wie bei

Cohen und Levinthal (1990), mündet das Wolkige schnell ins Triviale.⁶ Auch ist es zweifellos ein Fortschritt und Signal, daß die CBV das *Lernen* in den Vordergrund gerückt hat, wie andere wirtschaftswissenschaftliche Theorien gleichermaßen (New Growth Theory, Innovationsökonomik, Clusterforschung, Organisationslernen⁷, u.a.). Doch wer würde sich im Falle komplexer Problemstellungen freiwillig einem Experten anvertrauen, der behauptet, alle Probleme der Zukunft meistern zu können (also einem *Universaldilettanten*)? Selbst meine Brötchen hole ich lieber bei einem Bäcker, der Backen *kann*, als bei einem, der meint (oder dem man bescheinigt hat), es im Bedarfsfall schnell lernen zu können.

2.5 Lineares Denken

Noch einmal zu den Stärken der CBV, die ich hier stellvertretend für all die genannten Konstrukte der Einfürallemalfähigkeit nenne, ungeachtet ihrer eigenen Zurechnung zur Theoriefamilie. Sie argumentiert stets mit *Komplexität* (Historizität, Konfiguration von Eigenschaften etc.) und *Dynamik* (turbulentes Umfeld, Nichtlinearität seiner Veränderungen, Unvorhersehbarkeit von Eingriffsfolgen, etc.), somit also auf der Höhe modernen Systemdenkens (zweite Systemtheorie bzw. Theorie der Autopoiesis). Im Prinzip zumindest.

Daß sie mit ihrer Kompetenzmystik ausgerechnet dem *Zentraldilemma* ausweicht, oder schlimmer, es in vielen Beiträgen nicht einmal erkennt, ist frappierend. Oder auch nicht, wenn man ihren Lösungsvorschlag auf den harten Kern des Ansatzes zurückführt. Die Universalfähigkeit soll die Lösung sein für das erkannte Zentralproblem: die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Ein Problem, das man *nicht lösen kann*. Die besseren Varianten der Wandlungskompetenzkon-

⁶ Sie definieren ihre „absorptive capacity“ als „...the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends...“ (1990: 129), operationalisieren sie aber modellinkonsistent nicht komplex, sondern singular: über den Anteil der FuE-Ausgaben. Nach dieser Logik müsste ein Unternehmen mit hohen Logistikkosten eine hohe „logistic capacity“ haben, und eines mit hohen Zinslasten „financial capability“. Einen der wenigen mir bekannten Versuche, Dynamic Capabilities wenigstens systematischer zu *klassifizieren* und damit ein Stück weit in Richtung ernsthafter Operationalisierung zu treiben, hat Sanchez (2004) vorgelegt.

⁷ vgl. die ähnliche Kritik zu Mythen des Organisationslernens bei Kühl (2000). Die Personalforschung hatte mit den *Schlüsselqualifikationen* einen ähnlichen Mythos, der sich teils bis heute hält. Beruflichkeit und Professionalität werden in dieser Deutung zunehmend für obsolet erklärt, zugunsten einer *allgemeine Fähigkeit*, sich zu verändern und lebenslang zu lernen (*employability*). Danach muss man nichts mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, *wie* man lernt (zur Kritik z.B. Geissler, Orthey 1993; Lehmkuhl 1994).

strukture (die sich auf Nelson und Winter 1982 berufen) beschreiben diese in der Regel *als Routinen*. Und weil es Routinen seien, seien sie auch schwer meßbar, imitierbar, transferierbar. Doch Routinen als Ergebnis von Lernen sind eben zugleich auch Lernbarrieren im Innenverhältnis: etwas Rituelles, Eingerastetes, Träges. Routinen sind *inertia*, und eine „dynamische Routine“ ist ein paradoxer Begriff, ein *Oxymoron*. Die ausweichende Denkfigur, es müsse eben immer höhere Ebenen der Fähigkeit geben, die jeweils darunter liegende verändern (so besonders Zollo und Winter 2002: 340ff), beweist nur den Unwillen, die Paradoxie als realexistierendes *Dilemma* anzuerkennen. Und sie erklärt die sich daraus ergebende Unfähigkeit, realistische Strategien zu (er)finden, wie man Regeln und notwendige Abweichung (dazu bes. Ortman 2003) sinnvoll balancieren kann. Dialektisches Denken wäre hier von Vorteil.

Geht man hiervon aus, braucht man keine geheimnisvolle Hyperkompetenz. Man braucht *reflexive Regeln* bzw. Praktiken, welche die Anweisung zu ihrer eigenen Prüfung enthalten (dazu Moldaschl 2006). Und anstelle einer Beschreibung in Fähigkeitsbegriffen kann man ablaufende *Lernprozesse* sowie die sie fördernden und behindernden *Bedingungen* analysieren. So, wie das in den besseren Theorien des Organisationslernens ja auch geschieht, etwa jener keineswegs veralteten von Argyris und Schön (1978); oder der von Charles Weick, welcher *organizational learning* grundsätzlich als Oxymoron versteht (Weick, Westley 1996). Der Strategiediskurs könnte ferner von der Theorie situierten Lernens lernen, daß Lernen eben stets *situiert* ist (Lave 1991). Die Möglichkeit, *domänenspezifische* Kompetenz auf andere Handlungsfelder und Wissensdomänen zu übertragen, besteht mit anderen Worten nur dann und insoweit, als sie jeweils tief in *konkreten* Domänen wurzelt. Oder noch einfacher: Wer nichts Konkretes kann, kann auch nichts übertragen.

2.6 Theoretische Immunisierung

Der härteste Vorwurf, den man einer wissenschaftlichen Position machen kann, ist wohl der, sich gegen empirische Prüfung bzw. Widerlegung (Falsifikation) zu immunisieren. Immerhin stellt das dem Hempel-Oppenheim-Schema zufolge die Wissenschaftlichkeit an sich in Frage. Der RBV und CBV wurde er wiederholt gemacht (z.B. Porter 1991; Williamson 1999; Priem, Butler 2001; Foss, Knudson 2003; Moldaschl, Fischer 2004)⁸. Kritisiert wird ihr genuines Begründungskonstrukt. Unterschiedlicher Unternehmenserfolg ist der RBV zufolge auf unterschiedliche Ressourcenausstattung zurückzuführen, der CBV zufolge auf unter-

⁸ was wenigstens von einigen Vertretern der kritisierten Ansätze selbstkritisch zur Kenntnis genommen wurde (z.B. Conner 1991: 144f.; Pavlou, Savy 2005: 5).

schiedliche Ressourcenverwendung. *Welche* Ressourcen oder Kompetenzen aber überlegen sind, wird *ex post* an den erzielten Renten abgelesen. Wenn (Kern)Kompetenzen Bündel sind von Markennamen, Know-how, Organisationskultur, Technologie u.a., dann ist es also immer dieses *spezifische Bündel*, welches ein erfolgreiches Unternehmen erfolgreich macht; oder erfolglos (außer, man erklärt das eben mit „Scheiternsfähigkeit“).

Den *Tautologievorwurf* kann man freilich auch der der neoklassischen Ökonomik mit ihrem transzendentalen Nutzenbegriff machen. Aber diese Relativierung hilft theoretisch wenig; höchstens pragmatisch, im Wettbewerb um Anerkennung und Gefolgschaft. Den unsystemischen Kausalismus in ihrer Begründungsfigur kann die CBV nur überwinden, wenn sie

- (a) ihre *anderen*, insbesondere ihre evolutorischen Prämissen ernst nimmt,
- (b) ihre Fähigkeitsbegriffe präzise definiert und operationalisiert, damit die Annahme einer Metakompetenz (erster oder beliebig hoher Ordnung) überhaupt geprüft und *falsifiziert* werden kann;
- (c) ihre Ressourcen- und Fähigkeitsbegriffe *relational* definiert (denn was Resource und Fähigkeit ist, ergibt sich in der Regel aus dem Kontext)⁹, und
- (d) siehe oben, die Unterscheidung von Kompetenz und Performanz einführt. Damit würde sie den Anspruch aufnehmen, auch die Umwelt sowie die Koevolution mit ihr theoretisch zu modellieren.

Letzteres könnte sie mit „Bordmitteln“ wohl nur unzureichend leisten, weshalb es z.B. Freiling und Reckenfelderbäumer (2007) sowie Freiling u.a. (2006) über die Einbindung der Marktprozeßtheorie versuchen. Man kann es auch über die Innovationsökonomik versuchen (z.B. Dosi et al. 2000), über Ansätze zur Embeddedness von Strategie (z.B. Shrivastava et al. 1996), oder wie wir selbst über die Sozioökonomie (Abschnitt 3).

2.7 Interessenblindheit

Bislang habe ich den wohl *blindesten Fleck* des Strategischen Kompetenzmanagements ausgespart, ohne den sich manch andere seiner Latenzen kaum erklären läßt: seine Interessenfreiheit.¹⁰ Aus der Gravitation dieses besonders schwarzen

⁹ die Schwimmfähigkeit des menschlichen Körpers z.B. ist beim Tauchen eine Restriktion, die mit Blei überwunden wird (umgürtet, versteht sich, nicht geschossen).

¹⁰ ich weiß, es gibt keinen Superlativ von ‚blind‘; man möge mir verzeihen, wenn ich damit zugleich ein statement abgebe zur Normalität der postgrammatischen Komparation, die uns alltäglich in der Tautologie des Einzigsten und Allereinigsten, des Lohnenswerten und Lohnenswerteren begegnet.

Lochs kann sich kaum ein Lichtstrahl lösen, um den politischen Charakter betrieblicher Modernisierung zu erhellen (von der wirtschaftlichen insgesamt nicht zu reden). Zwischen *Kompetenz und Performanz* schiebt sich nicht nur die äußere Wirklichkeit, sondern auch die innere des Unternehmens bzw. der Organisation. In beiden Welten geht es um Interessen, und in beiden ist der Gebrauch von Ressourcen „contested terrain“, wie Richard Edwards (1979) es prägte. Ob und wie gut Handlungen gelingen oder Strategien „aufgehen“, hängt von Mithandelnden „innen“ und „außen“ ab. Oder, wie sich Sartre über aktorsfreie Denkmodelle belustigte: „Beim Fußball verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit des Gegners.“¹¹ Das ist für Manager das Dumme an lebendigen „Ressourcen“: sie sind nicht ganz so willenlos wie elektrischer Strom. Für Managementforscher hat das die unangenehme Folge, mindestens eine „Variable“ mehr im Spiel zu haben; manchem ist schon das zuviel. Kann man einen Ansatz, der zwar mit dem Anspruch auftritt, eine „dynamische“ Wettbewerbstheorie zu sein, zum politischen Charakter der Unternehmung und ihres Kontexts nichts zu sagen hat, wirklich ernst nehmen?

Gut, die RBV und die CBV teilen diesen blinden Fleck mit etlichen anderen Managementtheorien; aber das nützt allenfalls der Reputation. Bleibt die Frage, woher das schwarze Loch kommt. Es hat seinen Ursprung v.a. in einer Prämisse. Sie geht davon aus, daß es die Fähigkeiten *des Managements* seien, Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln und zu „veredeln“. Wenn von Wissen und (teils) dem Können *als Ressourcen* die Rede ist, dann sind nur diejenigen der Beschäftigten gemeint (oder gleich sie selbst, als human resources). Das ist die *Verfügungsmasse* der eigentlichen strategischen Helden, zu deren Dienstleistern sich die Strategieforschung macht. Nur ihr Handeln wird in der Regel mit dem Kompetenzbegriff thematisiert, und nur dieses wird als die wahre Quelle eines strategischen Vorteils jeweiliger Unternehmen betrachtet; eine bemerkenswerte Überschätzung des Managements (*Management-Heroismus*). Das aber kann nicht gesagt werden, weil die prinzipielle Einnahme der Managementperspektive (*Management-Apriorismus*) die Einsicht verstellt, dass dies nur *eine* der möglichen Akteursperspektiven ist. Im Übrigen wissen wir doch: manche Organisationen sind trotz, und nicht wegen ihres Managements erfolgreich.

Die so chronisch unklare Abgrenzung von Ressourcen und Kompetenzen erweist sich damit als unmittelbare Folge einer theoretischen Ausgangsbedingung, welche die Ressourcenansätze gegenüber der Neuen Institutionenökonomik schwach aussehen lässt. Die RBV-CBV-KBV-Denkwelt braucht also eine handlungstheoretische Erweiterung, die mehr als einen strategischen Akteur sowie den Begriff des *Interesses* kennt; vielleicht sogar jene der *Aushandlung* und der *Verträge*.

¹¹ (passim); eine schöne Variante dieses Gedankens verdanken wir dem Politik- und Medienbeobachter Matthias Richling: „Ferseh kennt so schee sei, wenn’s Läba nicht wär“.

2.8 Institutionenblindheit

Als letztes, aber ebenso wichtiges Kind der Kontextblindheit weitere Teile der Theriefamilie möchte hier noch die Institutionenblindheit ansprechen. Die Theriefamilie sagt nur etwas aus über die Performance gewinnorientierter Organisationen, die *auf Märkten* agieren. Bei all dem Managerialismus, auch im Diskurs zum öffentlichen und dem dritten Sektor, macht man sich nur selten bewußt, daß die for-profit-Organisationen den kleineren Teil gesellschaftlicher Organisationen ausmachen. Warum also sollten Ressourcentheorien darauf verzichten, auch für den größeren Sektor der Realität Erklärungen und Empfehlungen anzubieten?¹² Ist Management dort entbehrlich? Die Institutionenökonomik macht diese Einschränkung nicht, was ihr einen enormen Vorteil gegenüber den Ressourcenansätzen verschafft. Damit will ich weder für die Bevorzugung der Institutionenökonomik plädieren (deren Prämissen ich nicht teile), noch für Crossoverkonzepte und „dritte Wege“, wie sie in den letzten Jahren verschiedentlich vorgeschlagen wurden (z.B. Altiparmak 2001; Foss, Foss 2004), und schon gar nicht für Eklektizismus.

Was bietet dann die Grundlage für eine konsistente Begründung und Integration? Sehen wir uns die Sozioökonomie an, von deren Basisannahmen ich hier einige der für unser Thema wichtigsten umreißen werde.

3 Sozioökonomie als theoretische Fundierung

Eine Theorie des Betriebs oder zumindest des Unternehmens oder wenigstens der Unternehmensführung (strategic management) muß, wie unsere Kritik betonte, folgendes zusammen denken: Handeln und Institutionen, Akteure und Systeme, Regeln und Ressourcen, und das ‚innen‘ und ‚aussen‘. Das ist trivial, aber nicht einfach. Eine theory of the firm, die nicht im Autismus verharren will, muß vor allem das *Unternehmen selbst als Institution in Wechselwirkung mit anderen Institutionen* (Markt, Staat, Verbände etc.) begreifen. Für Nonprofit-Organisationen gilt das umso mehr. Zugegeben, für eine Managementtheorie ist das (zu) viel verlangt. Aber auch wenn sie das nicht alles selbst leisten muß, so muß sie doch wenigstens klar erkennen, wo ihre Grenzen sind und wo sie

¹² In Deutschland begleitet der Streit, ob die Managementlehre eine Privatwirtschaftslehre sei oder sein solle, das Fach von Beginn an (vgl. Nicklisch 1912, Schmalenbach 1912). Schmalenbach hatte seinerzeit den die Bezeichnung Betriebswirtschaftslehre durchgesetzt, wegen ihres „gesellschaftspolitisch neutralen Klangs“, um sich damit von der „als Profitlehre verdächtig gewordenen Privatwirtschaftslehre“ abzusetzen (vgl. dazu Hundt 1977: 47ff). Nicht in verschleiender Absicht übrigens, sondern weil er die Managementlehre von einer gemeinwirtschaftlichen Orientierung bestimmt sehen wollte.

Anschluß an andere Theorien und Fundierungen braucht. Die Basisannahmen der potentialorientierten Ansätze sind allemal zu eng, so unsere These, um allein oder vorrangig auf Ihrer Grundlage die Theorie der eingebetteten Unternehmung und der Unternehmensnetzwerke voranzutreiben. Statt einen engen Theoriekern beliebig aufzubohren und mit ergänzenden Theoriesegmenten zum „Ansatz für alles“ aufzurüsten, böte sich an, nach Möglichkeiten einer gemeinsamen theoretischen Fundierung zu suchen.

Die Kritik von Theorien braucht eine Referenz, einen Standpunkt, und dieser Standpunkt leitete bereits meine Formulierung von Kritikpunkten an der RBV. Von den drei fundamentalen Modi der Kritik, dem *immanenten*, dem aus der Sicht einer *konkurrierenden Theorie*, und dem eines *allgemeineren Ansatzes*, wähle ich hier den dritten. Dessen Attraktivität liegt darin, daß er prinzipiell *nicht* auf einen lauen *third-wayism* hinausläuft, also nicht auf eine opportunistische Mixtur heterogener Theorieelemente, die jeweils dort zur Anwendung kommen, wo der andere Entwurf seine größten Schwächen hat. Sofern man Thomas Kuhns Annahmen zur Unvereinbarkeit von Paradigmen teilt (*Inkommensurabilität*), würde dies nur Erfolg versprechen, wenn die Grundannahmen, die man kombinieren will, eben kommensurabel sind. Für den Theorieshake der RBV ist das sicher nicht der Fall. Manche ihrer Schwächen, von denen sich die CBV nicht weit entfernt hat, basieren auf der Übernahme *neoklassischen* Denkens. Daher will ich an einem Theoriekorpus anknüpfen, der in impliziter und expliziter Konkurrenz dazu steht: die Sozioökonomie.

3.1 Axiome der Sozioökonomie

Wenn Management und Unternehmen *eingebettet* sind in jeweils spezifische institutionelle (soziale, kulturelle, rechtliche) Umwelten, so wird eine Theorie der „Wirtschaft in der Gesellschaft“ benötigt. Entwürfe dazu haben namhafte Theoretiker wie Weber, Schumpeter Schmolter, Simmel, Veblen vorgelegt. Deren Gemeinsamkeiten im werden heute unter Sozioökonomie zusammengefaßt.¹³ In den letzten beiden Dekaden formierte sie sich neu, insbesondere unter den Dächern der SASE und der EAEPE.¹⁴ Was läßt sie geeignet erscheinen, die

¹³ Nicht zufällig trägt Max Webers Hauptwerk den Titel *Wirtschaft und Gesellschaft*, und den Untertitel *Grundriß der Sozialökonomik*.

¹⁴ *Society for the Advancement of Socio-Economics*, vgl. www.sase.org, und die *European Association for Evolutionary Political Economy*, www.eaepe.org; beide geben eigene Journals heraus; und der Metropolis-Verlag (Marburg) hat sich gewissermaßen zur Bibliothek dieser Strömungen gemacht.

Kritik und Weiterentwicklung aktueller Theorien der Unternehmensführung zu fundieren?

Die verschiedenen Strömungen der Sozioökonomie sehen ökonomisches Handeln als eingebettet in sowie geprägt durch soziale Kontexte, historische Traditionen und kulturelle Deutungswelten. Dem „weichen“ und mehrdeutigen Charakter dieser Kontexte entsprechend kann die Sozioökonomie (derzeit?) weder als geschlossene Theorie gelten noch die Sparsamkeit des neoklassischen Programms aufbieten. Die geringere Geschlossenheit ist der „Preis“, der für größere Realitätsnähe zu zahlen ist. Die Sozioökonomie fächert sich mittlerweile weiter auf. Einige führen den („alten“) *Institutionalismus* Veblens fort (Übersicht bei Reuter 1994), andere den *Kommunitarismus* Etzionis oder den *embeddendess approach* Karl Polanyis (z.B. Granovetter 1985; Granovetter, Swedberg 2001), und zunehmend viele die *evolutorische Ökonomik* (e.g. Dopfer 2001; Foster, Metcalfe 2003; Witt 2003), letztere teils auch mit biologistischen Varianten, die mit Sozioökonomie kaum kommensurabel sind. Jede Richtung gründete eigene Zeitschriften.¹⁵

Wenn sie aber nicht homogen ist, kann die Sozioökonomie dann überhaupt als Fundament für eine Potentialtheorie des Betriebs dienen? Gibt es zwischen den genannten Ansätzen mehr Gemeinsamkeiten als die „Heterodoxie“, die Ablehnung der orthodoxen Neoklassik? Gibt es verbindende und kommensurable Grundannahmen? Um diese Frage textkritisch behandeln und sauber belegen zu können, bräuchte es mehr als einen eigenen Artikel und mehr als Buch, weshalb ich hier ganz darauf verzichte. Stattdessen werde ich absehend von all den Differenzierungen die weitgehend geteilten Axiome herauszuarbeiten. Dabei stütze ich mich besonders auf Arbeiten von Gruchy (1987), Bürgenmeier (1990/1994), Reuter (1994), Prisching (1995) und Swedberg (1998).

(1) *Kulturhistorische Anthropologie*. Das erste und wichtigste Kriterium: Es gibt keine konstante, zeit- und gesellschaftsübergreifende ‚menschliche Natur‘. Die Bedürfnisse des Menschen und ihre Präferenzordnung sind jenseits des Überlebensnotwendigen nicht gegeben, sie werden angeeignet, kulturell geformt, sozialisiert, erzeugt. Rationalität ist nicht nur einfach beschränkt, sie ist vor allem nicht die alleinige Richtschnur menschlichen Handelns. Dieses wird mindestens ebenso durch Normen, Gewohnheiten, Gesinnung und Traditionen geleitet. Das ‚menschliche Wesen‘ kann also nicht außerhalb der Geschichte gestellt werden.

¹⁵ z.B. die Association for Evolutionary Economics (AFEE), www.orgs.bucknell.edu/afee, und ihr Journal of Evolutionary Economics: www.springerlink.com/openurl.asp?genre=journal&issn=0936-9937; das Journal of Socioeconomics: <http://else.hebis.de/cgi-bin/sciserv.pl?collection=journals&journal=10535357>; oder in Deutschland die Zeitschrift Intervention: www.zeitschrift-intervention.de.

Da sich die kulturhistorische von der phylogenetischen Evolution abgekoppelt hat, ist es vielmehr selbst zum Gegenstand historischer und sozialkontextueller Erklärung zu machen.

(2) *Verstehende Wissenschaft*. Sozioökonomie geht davon aus, daß sie es mit ‚sozialen Konstruktionen‘ zu tun hat. Subjekte deuten die Welt, und ganz gleich, wie angemessen oder weltfremd diese Deutungen sein mögen, haben die Deutungen doch praktische Konsequenzen (Thomas-Theorem). Die Realitätsdeutungen der handelnden Subjekte und der Sinn, den sie ihrem Handeln geben, sind daher zentrale Analysegegenstände. Allerdings kann das Verstehen nicht primär am einzelnen Subjekt ansetzen, wie in großen Teilen der Psychologie und der ihr verwandten subjektivistischen Ökonomik, weil die Subjekte die Welt mit gesellschaftlich vorgefertigten Bedeutungen deuten (doppelte Hermeneutik). In einem solchen Wissenschaftsverständnis spielt der Prüfmodus des Hypothesentestens eine sekundäre Rolle.

(3) *Methodologischer Kulturalismus*.¹⁶ Elemente wirtschaftlichen Handelns sind auch Anerkennung, Gefühle, Erwartungen, Bräuche, Interessenkonstellationen, Konventionen, Moden und Recht, also soziale Regeln. Das heißt, die Regelsysteme sind auch symbolische Ordnungen, Sinnsysteme. Der symbolische Sinn von Handlungen kann das ihnen zugeschriebene Zweckprogramm dominieren. Symbolische Ordnungen entstehen nicht nur unbeabsichtigt als Nebeneffekte rationaler Wahl, sondern werden in der Interaktion permanent hergestellt und verändert (symbolischer Interaktionismus). Wirtschaftliches Handeln ist eingebettet in gesellschaftliche Beziehungen und kulturelle Institutionen: „es wird letztlich vom Wertsystem der Kultur bestimmt. Der Markt selbst könnte nicht existieren, bestünden nicht auch dauerhafte soziale Beziehungen zwischen den Individuen jenseits der Tauschvorgänge“ (Prisching 1995: 58).

(4) *Politische Ökonomie*. Sozioökonomie ist eine politische Ökonomik, weil sie das wirtschaftliche Handeln und Denken von den gesellschaftlichen Institutionen – auch den ideellen – mit bestimmt sieht. Wenn auch Subjektivität historisch kontingent ist (Kriterium 1), so hat eine politische Ökonomik unter anderem deren Produktion im Rahmen der Austauschverhältnisse zum Gegenstand; genauer: die Koevolution von Subjektformen und Austauschverhältnissen. Gesellschaften gestalten die Bedingungen des Wirtschaftens, wobei der Markt selbst eine Institution unter anderen ist, die anderer Institutionen als Voraussetzungen ihres Bestandes bedarf (Bürgenmeier 1994: 182f). Vollkommene Konkurrenz wird nicht nur de facto als Fiktion erkannt, sondern auch als nur eines von mehreren Ordnungsprinzipien akzeptiert. Sozioökonomie geht ferner von der Beobachtung aus, daß zwischen wirtschaftlichen Akteuren Ungleichheit

¹⁶ Diesen Begriff hat Allan Gruchy in seiner *Reconstruction of Economics* (1987) geprägt.

herrscht; sie wird analysiert in Begriffen von Verteilung, Privilegien, Status, Legitimation und Macht. Ungleichheit ist also ihrerseits in den politischen Institutionen verkörpert. Auch deshalb lassen sie sich nicht allein verstehen als emergentes Resultat individueller Wahlakte oder rationale Vereinbarung aller Gleichen (freiwillige abgetretene Herrschaft).

(5) *Evolutorisches, historisches Denken*. In Wirtschaft und Gesellschaft gibt es keine „natürlichen Gesetze“, die unveränderlich und universal (kontextunabhängig) gelten. Aufgrund der Verselbständigung der kulturhistorischen Entwicklung der Menschheit kann die weitere Koevolution von Struktur und Handeln auch nicht mehr naturalistisch erklärt, sondern allenfalls noch in deren Metaphern beschrieben werden. Ideen, Institutionen, Subjektivitäten und Praktiken sind kontingent – sie gehen in Prozessen der Ko-Evolution aus einander hervor.¹⁷ Die jeweils geschaffenen Realitäten präformieren die Möglichkeiten weiterer Entwicklung (Pfadabhängigkeit), d.h. die Gestaltbarkeit der Institutionen und der Subjektivitäten ist daher jeweils beschränkt. Auch deshalb kann keineswegs unterstellt werden, vorgefundene Ordnungen stellten jeweils rationale Optima von Koordinationsproblemen dar.

(6) *Ungleichgewichtsmodell*. Die Sozioökonomie setzt daher kein Gleichgewichtsmodell voraus, im Gegenteil: Gleichgewicht in der Selbstproduktion der Organisation und in den Austauschprozessen mit der Umwelt erscheint ihr, wie in lebendigen Ökosystemen, als Ausnahmefall. Von zentralem Interesse sind daher anabole und katabole Zyklen, der Aufbau neuer Potentiale, die Innovationen und das Wachstum, die Krisen und Umbrüche wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung.¹⁸ Eine abgespeckte Version dieses Gedankens findet sich in der RBV-Annahme, daß Unternehmen nach Monopolrenten (Nichtimitierbarkeit) streben und dadurch permanent die Besonderheitsproduktion antreiben (Differenzierung, Variation). Allerdings teilt sie dabei die Idee der Knapp-

¹⁷ Vgl. als politikwissenschaftliches Beispiel den „Evolutorischen Institutionalismus“ (Patzelt 2007) mit seiner Forderung nach einer Rehistorisierung der Sozialwissenschaften, die ihnen „kein naturwissenschaftliches Kuckucksei ins Nest legt. Im Grunde kehrt ja nur eine von den Begründern naturwissenschaftlicher Evolutionstheorie den Sozialwissenschaften entlehnte historische Denkweise in ihre angestammte intellektuelle Heimat zurück“ (ebd.: 10).

¹⁸ Vgl. hierzu besonders Schumpeter (1912) und die *Neo-Schumpeterianische Ökonomik* (z.B. Hanusch, Pyka 2007). Daß die Geschichte des ökonomischen Denkens selbst alles andere als ein linearer und rationaler Prozeß der Erkenntnisakkumulation ist (auch eine Selbstanwendung), zeigt übrigens Bürgermeier (1994: 179ff) am Beispiel von Walras' Gleichgewichtsmodell; es wurde aus dem Kontext seines Werks herausgerissen und von den Neoklassikern verabsolutiert; Walras habe es in seinen „Etudes d'économie sociale“ (1896) hingegen in einen Kontext eingebettet, der eher auf die Institutionisten verweise.

heit als universellem Ursprung des Wirtschaftens, was die Sozioökonomie ebenfalls relativiert.

(7) *Pragmatizismus*. Eine „Wirklichkeitswissenschaft“ im Sinne Max Webers „will nicht nur Modelle konstruieren und ihre Eigenschaften analysieren, sondern strebt nach empirisch gehaltvollen Aussagen und Diagnosen, die Antworten auf Gegenwartsprobleme anbieten“ (Deutschmann 2003: 479). Schumpeter konzipiert die sozioökonomische Position zum Verhältnis von Modellbildung und Wirklichkeitsbezug so: sie müsse die Balance halten zwischen gedanklicher Abstraktion in Gestalt der Idealtypisierung, und gehaltvoller Beschreibung von Realtypen.¹⁹ Einen Sozioökonomien wird man deshalb besonders daran erkennen, daß er den regelhaften, institutionellen *Praktiken* der Akteure besondere Aufmerksamkeit widmet – empirisch und in der Modellierung.

(8) *Methodenvielfalt und Interdisziplinarität*. „Das soziale Geschehen ist eine einheitliche Erscheinung. Aus seinem großen Strom hebt die ordnende Hand des Forschers die wirtschaftlichen Tatsachen gewaltsam heraus“, das schrieb Schumpeter 1912 (S. 1). Die Sozioökonomie sieht sich daher angewiesen auf kooperative Beiträge jener verschiedenen Wissenschaften, welche die Funktion und Herausbildung sozialer, kultureller, rechtlicher und ökonomischer Institutionen, sozialer Identitäten, Bedürfnisse und Subjektivitäten untersuchen. Und diese wiederum können es sich nicht leisten, nur mit Methoden der Naturwissenschaft und der Logik zu arbeiten.²⁰

Die Sozioökonomie erweist sich somit, insbesondere mit den Kriterien 1, 3 und 5, als eine dem *institutionalistischen Denken* zugehörige Theorietradition, die weit mehr als den volkswirtschaftlichen Institutionalismus umfaßt. Das braucht man, wenn man institutionenblindes Denken neu einbetten und vor allem der ungeheuren Akkumulation von Institutionen in modernen Gesellschaften wenigstens ansatzweise gerecht werden will. Institutionalistische Ansätze (und Neoinstitutionalismen) gibt es in allen Sozialwissenschaften. Sie betonen in ihren Analysen stets die von Akteuren entweder intentional oder unabsichtlich geschaffenen *Regelsysteme*, welche die Möglichkeiten weiteren Handelns und auch die des Denkens kanalisieren (Pfadabhängigkeit). Die genannten Kriterien markieren zugleich aber auch die entscheidenden Unterschiede zu den Rational Choice-Institutionalismen, etwa der Neuen Institutionenökonomik oder der Public Choice Theorie (Neue Politische Ökonomie), deren transdisziplinärer An-

¹⁹ Einfacher bei John Maynard Keynes: „Ich bin lieber ungefähr richtig als genau falsch.“ Oder mit Einstein, der es (so oder so ähnlich) formulierte: Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht mikroökonomischer.

²⁰ Bruno Freys Programmatik „Ökonomie ist Sozialwissenschaft“ (1990), drehte dagegen den Spieß um: Es gibt danach nichts unter der Sonne, was eine (behavioral ein wenig entplatonisierte) neoklassische Ökonomie nicht besser erklären könnte.

spruch noch viel raumgreifender ist. In der Sozioökonomie wird die Aushandlung gültiger Regeln sowie ihre Akzeptanz durch rationale Akteure zwar nicht ausgeschlossen, aber nicht als universell unterstellt. Ferner endet die Analyse nicht bei der rationalen Wahl, sondern schließt die Analyse der jeweiligen Rationalität bzw. der Deutungsmuster und ihrer Genese ein.

3.2 Die Sozioökonomie der potentialorientierten Ansätze

Inwieweit sind nun die Annahmen der *potentialorientierten Ansätze* (RBV, CBV, KBV) mit sozioökonomischem Denken kompatibel, und welche Möglichkeiten wechselseitiger Befruchtung, Fundierung und Konkretisierung ergeben sich gegebenenfalls daraus?

Wie schon in der obigen Kritik gelegentlich angesprochen, gibt es durchaus kommensurable Grundannahmen. Die wichtigste sehe ich in der *evolutorischen* Idee einer Veränderung der Wettbewerbsbedingungen durch Strategien des Sich-unterscheidens von anderen Unternehmen (einzigartige Ressourcenkombination, Isolationsstrategien, Streben nach Monopolrenten etc.). Das macht die Potentialansätze relativ resistent gegen *universalistische Erfolgsfaktorenkonzepte*. Daher wenden sie sich gegen die Vorstellung statischer Marktgleichgewichte und bloßer Anpassung, also gegen die ahistorische Betrachtungsweise der traditionellen Ökonomik, und öffnen damit den Raum für Innovation, Kreation und Kreativität. Wer die Nichtimitierbarkeit von Potentialen mit deren historisch kontingenter Herausbildung als Bündel von Ressourcen und Kompetenzen begründet, hat zumindest wenig Anreiz, zur Standardisierung dieses Prozesses in Form von Kochrezepten aufzurufen. Speziell für die Process School ist diese Art der Argumentation zentral (*Kriterien 5 und 6*).

Beispiel: Das Unternehmen Porsche verfügt nicht nur über einen *Markennamen*, dessen Symbolkraft kaum innerhalb eines Jahrzehnts aufgebaut werden kann. Die Tradition selbst ist ein Teil der Reputation. Es verfügt ausserdem noch über eine spezielle *Unternehmenskultur*, deren Industrial Relations-Komponente sich mit Fox (1974) als *high trust* beschreiben läßt. Diese wiederum verbinden sich mit einer überdurchschnittlichen *Identifikation* der Beschäftigten mit dem Unternehmen und einem überdurchschnittlichen *commitment* gegenüber den Aufgaben. Beides beruht nicht auf einem gerade verfolgten corporate identity design, sondern auf der langjährigen Erfahrung der Beschäftigten, daß das Unternehmen dem Standort treu ist und sich z.B. einer reinen Shareholder-Orientierung widersetzt. Das sichert dem Unternehmen nicht nur unmittelbar finanzielle Vorteile in Form geringerer Fehlzeiten und Fluktuationskosten, sondern macht es auch attraktiv für qualifizierte craft workers und Ingenieure, deren *fachliche Erfahrung* und deren *unternehmensspezifisches Wissen* dem Unternehmen relativ sicher verfügbar bleibt (in Kostenkategorien: geringere Rekrutierungskosten, Sicherungskosten, relative Lohnhöhe). Diese „strong ties“ bergen aber auch Risiken:

Werden z.B. einmal Entlassungen nötig, wird dies die Vertrauensbeziehungen stärker als in anderen Unternehmen belasten.

Die hier nur exemplarische Aufzählung spezifischer Ressourcen macht einsichtig: solche strategischen Potentiale können nicht über Nacht aufgebaut, transferiert oder imitiert, auf dem Markt „zugekauft“ oder durch überlegenes Managementwissen substituiert werden. Vor allem nicht ihre spezifische Kombination. Freilich: es sind solche „Ankerbeispiele“ wie das obige, was Vertretern der RBV vorschwebt. Schwieriger würde es, wenn wir die Ressourcenperspektive anhand durchschnittlicher KMUs erläutern wollten.

Die potentialorientierten Ansätze anerkennen verschiedentlich auch die Bedeutung kultureller Aspekte des ökonomischen Handelns, („Kulturalismus“, *Kriterium 3*). Etwa, wenn sie Merkmale der bestehenden Unternehmenskultur – oder sie als ganze – als Ressource interpretieren (vgl. Barney 1986); oder wenn Sie die Reputation eines Unternehmens (z.B. Markennamen) als ein Kapital bewerten. Leider geschieht das bislang kaum auf systematische Weise. Annahmen über die menschliche „Natur“ (*Kriterium 1*) werden kaum expliziert; implizit sind Vertreter potentialorientierter Ansätze teils dem Rationalmodell verhaftet, teils aber auch eher „verhaltenswissenschaftlichen“ Ideen zugeneigt (vgl. zur kritischen Diskussion Pierce et al. 2002). Hinsichtlich der Vereinbarkeit mit sozioökonomischem Denken läßt sich damit zumindest positiv festhalten, daß der methodologische Individualismus im Ganzen nicht konstitutiv für die RBV ist.

Ähnliches gilt für das Postulat der „Wirklichkeitswissenschaft“ (*Kriterium 7*) und die Disziplinoffenheit (*Kriterium 8*) und. Letzteres ist ohnehin eine Stärke der angelsächsischen management science, die auch der RBV zugute kommt. Und ersteres kann man als positive Kehrseite des meist kritisierten Pragmatismus bzw. der ad hoc-Begrifflichkeit der RBV interpretieren. Sie entscheidet sich im Zweifelsfall für die empirisch gehaltvolle Beschreibung.

Hinsichtlich des sozioökonomischen Anspruchs *verstehender Wissenschaft* (*Kriterium 2*), den sozial konstruierten Handlungsgründen und Realitätsdeutungen angemessene Aufmerksamkeit zu widmen, muß man derzeit weitgehende Ebbe konstatieren, wenn auch die Ansätze Anschlußstellen böten. In der Disziplin Strategisches Management hat sich zwar schon seit geraumer Zeit eine interpretative Strömung herausgebildet (z.B. Daft, Weick 1984; Smircich, Stubbart 1985, Spender 1996), doch innerhalb der potentialorientierten Ansätze wird sie allenfalls von der Knowledge-based View wahrgenommen oder gar vertreten. Auf Basis der soziökonomischen Axiome ließe sich das elegant verallgemeinern.

Sinnvoll anschließen ließe sich mit Blick auf den Pragmatizismus (*Kriterium 7*) auch an den Diskurs zu *practices-in-use* bzw. *strategy as practice* (z.B. Johnson et al. 2002, Jarzabkowski 2004) und den Versuch, eine Activity-Based View als

eigenständigen Ansatz zu etablieren. So käme man gewissermaßen über eine systematische Bündelung der verschiedenen „Views“ zu einer integrated view of the firm; aber eben noch keiner theory of the firm. Da es auch dem eben genannten Diskurs an einer konsistenten theoretischen Fundierung mangelt, könnte er seinerseits von der expliziten Rückbindung an die Sozioökonomie profitieren. Als letztes Beispiel für vielen theoretischen Synapsen, die eine sozioökonomische Neubegründung böte, sei hier nochmals der *soziologische Neoinstitutionalismus* erwähnt, der sich ähnlich wie der *evolutorische Ansatz der organisationalen Routinen* (Nelson, Winter 1982; Feldman, Pentland 2003) mit routinierten Praktiken und dem durch sie konstituierten Innovationsdilemma befaßt.

4 Umrisse einer reflexiven Potentialtheorie des Betriebs

Die Reihe der mit sozioökonomischen Prämissen kommensurablen Ansätze ließe sich fortsetzen. „Theorieressourcen“ wären also vorhanden – es kommt darauf an, Gebrauch davon zu machen. Unsere eigenen Beiträge dazu sehen wir als Bausteine zu einem Gebäude, das wir nicht alleine bauen können und wollen. Uns geht es also darum, weitere Bausteine und Fertigteile auszumachen. Nur kommensurabel sollen sie sein, also nicht Alpenbarock mit Bauhaus verrühren; und vor allem keinen methodologischen Individualismus beimengen.

Mit der *Potentialorientierten Perspektive*, die wir in den drei Bänden zur Nachhaltigen Unternehmensführung darstellen und anwenden, argumentieren wir im weitesten Sinn ressourcenorientiert, um eine Unterscheidung von Giddens (1992) aufzugreifen. Er beschreibt den Prozeß sozialer Strukturbildung und Modernisierung (auch für Organisationen) in Begriffen von Ressourcen und Regeln; wenn man so will: von Handlungspotentialen und den Regeln ihres Gebrauchs. Wie unsere kritische Betrachtung der potentialorientierten Ansätze gezeigt hat, liegt deren größte Schwäche in der Wahrnehmung und Modellierung des Institutionengefüges. Daraus kann man folgern: die potentialorientierten Views werden ohne gleichrangige Investitionen in institutionalistische Erklärungen kaum den Anspruch erheben können, eine einigermaßen komplette *Theorie* der Unternehmung und ihrer Entwicklung zu werden.

Mit dem Ansatz der *Institutionellen Reflexivität* (z.B. Moldaschl 2005, 2006) haben wir versucht, ausgehend von Blinden Flecken der Organisation und der Theorien des Organisationslernens eine *Institutionenperspektive* zu entfalten, welche von der prinzipiellen Pfadabhängigkeit organisationaler Orientierungen und Entscheidungen (*inertia*) ausgeht. Und damit auch von den Grenzen intentionaler Strategieansätze. Sie ist gewissermaßen der zweite „Flügel“ unserer Fassung einer institutionalistischen *Potentialtheorie des Betriebs*.

Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen ist für beide konstitutiv, aber auch so schwierig, daß wir zunächst separat an beiden „Fronten“ gearbeitet haben. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen als Grundbegriffen für soziale ‚Strukturierung‘ in Giddens Entwurf einer Sozialtheorie (1992) hat Günter Ortman gleich in zwei komplementären Büchern aufgegriffen, deren eines sich mit Ressourcen (2003a), das andere mit Regeln und ihrem Gebrauch befaßt (2003b). Sie bieten in vielen Punkten weiterführende Ideen. Allerdings zeigt sich bei der Anwendung dieser Begrifflichkeit in vorliegenden wie in unseren eigenen empirischen Studien ein Problem. Die Unterscheidung von Regeln und Ressourcen ist nur in Giddens Buch unproblematisch. Im konkreten Fall dagegen läßt sich *nicht kontextunabhängig* bestimmen, was Regel und was Ressource ist. Das liegt daran, dass jede Regel bzw. jede Institutionalisierung von Praktiken und Deutungen Ressourcencharakter haben oder bekommen kann. So ist diese Doppeldeutigkeit meist im Spiel, wenn vom *Organizational Capital* die Rede ist (z.B. Sadowski 1991), von *Institutionellem Kapital* (Esser 2000: 233) oder eben von dynamic capabilities. Das muss theoretische Konsequenzen haben. Mit ihnen befasst sich auch der nächste Beitrag.

Zur Abgrenzung von der sozioökonomischen Theorie der Unternehmung, auf deren Zusammenwachsen wir hoffen, nennen wir unseren eigenen Entwurf dazu *reflexive Potentialtheorie des eingebetteten Betriebs*. Derzeit zumindest, da die die vielen Worte, die wir zur Benennung brauchen, zwar eine genauere Verortung zulassen, ihn aber nicht sehr handhabbar machen. Gemäß Ockham’s razor sprechen sie ohnehin eher gegen ihn.²¹ Aber eine Theorie, die komplexere Beziehungen erklären will als die CBV, darf vielleicht auch ein wenig komplizierter sein und heißen. Jeder der Begriffe steht dafür für mindestens eine der theoretischen Basisannahmen, die nachfolgend „am Begriff“ entfaltet werden.

Beginnen wir mit dem Zentralbegriff *Potentialtheorie*. Warum Potential und nicht *Kompetenz*, wenn wir doch die CBV als Fortschritt sehen? Nun, Kompetenzen sollen eine wichtige Rolle spielen, aber aus dem Reigen der zu berücksichtigenden Einflüsse nicht zu sehr hervorgehoben werden. Unternehmenserfolg ist, so das wichtigste Axiom, nicht allein auf interne Faktoren zurückzuführen, und schon gar nicht auf eine Sorte davon. Den Begriff Potential verstehen wir in diesem Sinn *anti-deterministisch*: auch wenn Fähigkeiten als Möglichkeiten angelegt sind, bestimmen (a) deren Gebrauch, (b) die interne Handlungskonstellation, und natürlich (c) der externe Handlungs- und Bedingungskontext,

²¹ also dem Gesetz der Sparsamkeit wissenschaftlicher Annahmen, formuliert vom Franziskanermönch William von Ockham (oder ihm jedenfalls so zugeschrieben): „entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem“. Der Satz ist pragmatisch plausibel und gefiel auch Popper mit seinem Wissenschaftsideal des Hypothesentestens. Doch eine theoretische Begründung für die generelle Richtigkeit von Ockhams Heurismus gibt es nicht; von empirischen gar nicht zu reden.

was aus den Möglichkeiten wird. Mit anderen Worten: Das Ergebnis betrieblichen Handelns wird nicht bestimmt von der Anlage, sondern von den *Verhältnissen* zwischen Akteur und System (dynamischer Relationismus), wobei der „Akteur“ ein individueller oder korporativer sein kann (z.B. Unternehmer, Betrieb), und „System“ die jeweils höhere Betrachtungseinheit darstellt („Kontext“, z.B. Betrieb, lokaler Markt, Gesellschaft).²²

Warum *Betrieb* und nicht *Unternehmung*? Beschränkt das nicht den Gegenstand auf eine Untereinheit der Unternehmung? Das Gegenteil ist beabsichtigt. In der wirtschaftswissenschaftlichen Tradition ist der Begriff Unternehmung belegt mit der Bedeutung eines auf Gewinnerzielung gerichteten Wirtschaftsbetriebes, der Firma (*the firm*).²³ Da immaterielle Ressourcen und Fähigkeiten aber auch in Nonprofit-Organisationen eine wichtige Rolle spielen, auch wenn sie nicht im engeren Sinne auf Märkten agieren, soll sie der Betriebsbegriff inkludieren; niemand würde ein städtisches Krankenhaus oder eine Universität „Firma“ nennen (außer, es ist eine). Das erfordert aber auch andere Erklärungen für den Bestand bzw. Untergang des Betriebs als Selektion nach Effizienz über Märkte.

Der Begriff *Einbettung* thematisiert das Verhältnis von Akteur und System noch einmal anders. Ihn hat im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext vor allem Mark Granovetter mit seinem Namen verschweißt. Das gelang ihm, weil Teile der Sozialwissenschaften den soziokulturellen Kontext betrieblichen Handelns lange vernachlässigt hatten. Es soll seine Leistung nicht schmälern, wenn ich auf wissenschaftliche Traditionen wie jene von Veblen, Karl Polanyi und andere verweise, die gar nicht anders denken konnten als in Kategorien der Gewordenheit und der Einbettung. Evolutionäre Theorien, die auf dieser Basis aufbauen, sind immer solche, die von der Koevolution von Spezies und Ökonische ausgehen.²⁴ Solche Wiederentdeckungen zeigen nebenbei, wie andere Befunde der Wissenschaftsforschung auch: Wissenschaft ist eine soziale Praxis wie jede andere, mit Konjunkturen und Moden, institutionellem Entdecken und Vergessen. For-

²² Ohnehin halte ich den Begriff *kompetenzbasiert* in der CBV für eine grammatisch verkürzte, fehlerhafte Konstruktion. Wörtlich genommen hieße das, die Theorie basiert auf der Kompetenz ihrer EntwicklerInnen; das will ihnen zwar niemand absprechen, ist aber nicht gemeint; grammatisch korrekt schienen mir etwa kompetenzorientiert (oriented, focused) oder kompetenzbezogen (related).

²³ Ob es der CBV überhaupt zu recht zugeschrieben wird, eine „theory of the firm“ zu sein, oder ob sie „nur“ eine Managementtheorie ist, ist umstritten. Eine (nichttriviale) Theorie muß folgende Anforderungen erfüllen: Ein System von aufeinander bezogener und logisch widerspruchsfreier Annahmen; definierte Grundbegriffe sowie Transformations- und Ableitungsregeln. Man beurteile selbst, was davon die CBV erfüllt.

²⁴ Das könnte man als *methodologischen Evolutionismus* bezeichnen, wenn dieser Begriff nicht durch naturalistische Positionen besetzt und somit für den sozialwissenschaftlichen Gebrauch entwertet wäre; viele Anregungen dazu bei Kappelhoff (2002, 2007).

schung ist organisierte Blindheit mit kleinen Sehschlitzen, vor die immer leistungsfähigere Nah- und Fernsichtoptiken geschallt werden, wobei deren wachsende Leistungsfähigkeit leicht die mit ihr einhergehende Formatierung des Blicks vergessen macht. Reflexive Theorien interessieren sich besonders für diese Formatierungen – auch ihre eigenen.

Damit bin ich zurück beim ersten Begriff unseres Terms. *Reflexiv* steht hier für die *institutionelle* Dimension. Damit werden zum einen Regeln generell thematisiert, also institutionalisierte Praktiken, Deutungsmuster und Normen, zum anderen aber spezielle, reflexive Regeln. Das sind auf sich selbst angewandte Regeln, z.B. Anweisungen zur „regelmässigen“ Überprüfung von Anweisungen auf ihre Angemessenheit. Ein wesentliches Moment von Reflexivität ist die Selbstbezüglichkeit, eine von Bewußtseinsinhalten unabhängige Dimension, die gleichwohl das Medium der Reflexion einschließen kann. Reflexiv oder besser, *rekursiv* im Sinne nichtbewußter Selbstbezüglichkeit ist etwa die Rückwirkung einer chemischen Reaktion²⁵ oder eines beliebigen anderen Prozesses auf *sich selbst*. Reflexivität wird umgangssprachlich und auch im akademischen Diskurs vielfach mit Bewußtheit und angewandter Reflexion gleichgesetzt. Ein anspruchsvoller Begriff von Reflexivität verbindet jedoch mindestens diese beiden Dimensionen: Rekursivität und Reflexion. Selbstbezüglichkeit unter Einschluß von Reflexion wären etwa „Moore's Law“²⁶; oder auch die Evaluation der Evaluation, beispielsweise wenn kritisch hinterfragt wird, was eigentlich Verfahren wie PISA messen; oder was die Evaluation wissenschaftlicher Einrichtungen *bezweckt* – und faktisch *bewirkt*. In der Differenz dieser beiden Verben liegt die ganze Welt der *Nebenfolgen* – dem dritten Sinnbezug von Reflexivität (vgl. dazu Moldaschl 2005, 2006).

Die Substitution von „institutionell“ durch „reflexiv“ steht also für eine Akzentverschiebung: Organisationen und Unternehmen sollen nicht einfach nur im Hinblick auf die Bedeutung von Institutionen im Handeln (für das Handeln) un-

²⁵ etwa die berühmte Belousov-Zhabotinsky-Reaktion, ein chemischer Oszillator, der im wahrsten Sinne beispielgebend (*paradigmatisch*) war für die Entstehung der Selbstorganisationstheorie (z.B. Zhabotinsky 1964/1981, Eigen, Winkler 1975; Prologine, Stengers 1990).

²⁶ Moore's Law ist kein Gesetz, sondern ein reflexiver sozialtechnischer Prozeß. Der Physiker und Mitbegründer von Intel, Gordon Moore, hatte 1965 seine Beobachtung veröffentlicht, daß sich seit Beginn der Integration von Schaltkreisen auf Siliziumträgern deren Anzahl alle zwei Jahre verdoppelt hatte. Diese schlichte Beobachtung wurde erst dadurch zum „Gesetz“, daß es alle Chipentwickler als solches ansahen und zum Maßstab ihrer Entwicklungsziele machten. Bleiben sie einmal hinter dem Ziel zurück, verdoppeln sie ihre Anstrengungen; schießen sie darüber hinaus, nehmen sie sich auch einmal die Zeit, andere Ziele zu verfolgen. Das sind im Übrigen Themen, die Konstruktivisten in anderen Worten formulieren.

tersucht werden, sondern vor allem hinsichtlich des *grundlegenden Dilemmas* jeder geregelten Praxis. Jede Institution, besonders jede erfolgreiche Routine, beschränkt die Fähigkeit, *anders* handeln zu können. Institutionen sind mehr oder weniger *träge*, setzen der Anpassung an veränderte Bedingungen *Hysterese* entgegen, beinhalten die Tendenz zum *Lock-In*. Institutionalistische Theorien haben daher stets ein Problem mit Innovationen und stellen nicht per se dessen Lösung dar.

Das Adjektiv reflexiv wäre jedoch grammatisch falsch gesetzt, hätte die angestrebte Potentialtheorie lediglich Reflexivität (und Hysterese) in ihrem Gegenstandsbereich zum Thema. Sie soll auch selbst *reflexiv* sein in dem Sinne, daß sie (1) ihre Prämissen offenlegt und sie beständig thematisiert, etwa im Hinblick auf ihre impliziten Ausblendungen sowie ihre Vereinbarkeit mit „importierten“ Zusatzannahmen. Nichts ist nutzloser als eine Bonsai-Theorie, die sich für eine theory of everything hält. Reflexiv in diesem Sinne ist eine Theorie, die etwas von sich selber *weiß*, also von ihren Motiven und vor allem von ihrer Herkunft, also ihren paradigmatischen Prämissen. (2) Reflexiv ist sie ferner, wenn sie sich nicht nur (a) für die Folgen der Handlungen betrieblicher Akteure interessiert, sondern auch (b) für deren Alltagstheorien bzw. im Sinne des Thomas-Theorems für die generative Grammatik ihrer Handlungen (theories-in-use), sowie für die Nebenfolgen (was voraussetzt, daß man die Unterscheidung macht und ernst nimmt). (3) Und es ist schließlich eine Theorie, die auf rekursive Mechanismen achtet (z.B. die Veränderung von Regeln und die Veränderung von Veränderungsregeln) und ihre Annahmen *auf sich selbst anwendet*.

Die Ansicht, jede Sozialwissenschaft sei „reflexiv“, weil sie als etwas Soziales in ihrem Gegenstand enthalten sei, bleibt hingegen anspruchslos in der Rekursion hängen. Jeder möge selbst beurteilen, wieviel der genannten Reflexivität in den theoretischen Arbeiten steckt, mit denen er gewöhnlich Umgang pflegt. Wer mit Luhmanns Systemtheorie arbeitet, wird wohl etliche der reflexiven Momente finden. Aber das ist nicht der Boden, auf dem unser Pflänzchen wächst.

Der folgende Beitrag wird nun, auf dem Boden der sozioökonomischen Prämissen, den „ressourcentheoretischen“ Teil unseres Forschungsprogramms weiter entfalten. Das zwar vor dem Hintergrund des hier skizzierten institutionentheoretischen Desiderats; diesem selbst werden wir aber erst in einem 2008 beginnenden Forschungsprojekt nachgehen.

Fazit

Was folgt nun aus der Kritik der besprochenen Modelle der Unternehmensfähigkeiten und ihrer Entwicklung? Die erste Einsicht war, daß man Unternehmensfähigkeiten als Routinen verstehen kann, die sich „evolutorisch“ bewährt,

also als erfolgreicher denn andere erwiesen haben. Die zweite war, daß es keine Routinen gibt, die dauerhaft und kontextunabhängig Erfolg versprechen, und erfolgreiche Praktiken stets das Lock-In in sich tragen, weshalb man drittens den Konzepten einer Einfürallemalfähigkeit (Dynamic Capabilities etc.) mit Skepsis begegnen sollte. Viertens hängt es nicht nur vom *situativen Kontext* ab, was als Kompetenz erscheint und was als Un-Vermögen, sondern auch vom *Interesse*. Ein Unternehmen das seine Umwelt verdreckt, seine Mitarbeiter schlecht behandelt und sich auch sonst nicht an normative Standards hält, kann Vorteile gegenüber Wettbewerbern haben. Zumindest, so lange keiner zuschaut und die Mitarbeiter (wie auf dem deutschen Arbeitsmarkt) wenig Alternativen haben. Nur: ist das dann eine „Fähigkeit“? Wenn im genannten Fall die Öffentlichkeit oder eine Instanz der Exekutive zuschaut, würde wohl das eben noch als „Anpassungsfähigkeit“ Erscheinende zum Unvermögen umdeklariert. Für Modellbildung und Forschung zum Strategischen Management folgern wir daraus:

(1) Man hat jeweils den (*Verwendungs*)*Kontext* anzugeben, bezogen auf den man eine Gegebenheit der Praxis als Regel oder als Ressource klassifiziert; es gibt keine kontextunabhängige Definition. Neoklassische Ökonomik, die in Regeln primär Restriktionen für Entscheidungen sieht, und evolutorische Ressourcentheorien, denen der Restriktionscharakter („core rigidities“) ihres Organisationskapitals so leicht entgleitet, betonen jeweils nur eine Seite.

(2) Ferner ist anzugeben, bezogen auf welche *Betrachterperspektive* sich diese Gegebenheit vorrangig als Kompetenz/Ressource oder als Restriktion darstellt. Das impliziert die Anforderung, ein Akteurskonzept und somit auch eine Konfliktperspektive in die Modellbildung einzubauen. Damit käme man wenigstens auf Augenhöhe mit der Institutionenökonomik. Das Unternehmen als korporativer Akteur mit homogenen Interessen ist eine mitunter nützliche Abstraktion, *sofern* man sich ihrer als solcher bewußt bleibt. Auch wenn es naheliegt, den blinden Fleck mit Neuer Institutionenökonomik auszubügeln: kommensurabel wäre das nicht. Ein Interessen- und Konfliktmodell wird aber benötigt, denn lebendige Ressourcen lassen sich nicht ausgraben, lagern und herumschieben wie Erze.

(3) Schließlich kann man den Erfolg von Unternehmen nicht einfach auf seine Kompetenzen zurückführen (so wenig wie den von Künstlern – Beispiele sind allgegenwärtig). Dafür läßt sich die Nachhaltigkeit betrieblicher Strategien auch jenseits der üblichen Erfolgsmaße (Renten, Entwicklung der Marktanteile etc.) erfassen, nämlich indem man die Auswirkungen von Entscheidungen auf ihre Potentiale (humanes, soziales und symbolisches Kapital) bilanziert.

Literatur

- Altiparmak, S.C. (2001): Institutionelle Unternehmenstheorie und unvollständige Faktormärkte. Wiesbaden: DUV.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J.B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Bürgenmeier, B. (1994): *Sozioökonomie. Für eine ethische Erweiterung der wirtschaftspolitischen Diskussion*. Marburg : Metropolis.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-153.
- Conner, K.R.; Prahalad, C.K. (1996): A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. In: *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Daft, R.L.; Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. In: *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science* 35 (12), 1504-1511.
- Dopfer, K. (Ed.) (2004): *Principles of Evolutionary Economics*. Cambridge: University Press.
- Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S. (2000): *The nature and dynamics of organizational capabilities* Oxford: Oxford University Press.
- Duschek, S. (2002): *Innovation in Netzwerken: Renten, Relationen, Regeln*. Wiesbaden: DUV.
- Duschek, S. (2004): Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Moldaschl, M. (ed.): *Beyond the Resource-based View*. In: *Management Revue*, 15 (1), 53-73.
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of Industry in the Twentieth Century*. London: Heinemann.
- Eigen, M.; Winkler, R. (1975): *Das Spiel. Naturgesetze steuern den Zufall*. München: Piper.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They? In: *Strategic Management Journal* 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M.; Santos, F.M. (2002): Knowledge-based view: A new theory of strategy? In: A. Pettigrew/H. Thomas/R. Whittington (eds.): *Handbook of strategy and management*. London, 139-164.

- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 4: Opportunitäten und Restriktionen. Frankfurt/M.: Campus.
- Feldman, M.; Pentland, B. (2003), Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. In: *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118
- Foss, K.; Foss, N.J. (2004): The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. In: Moldaschl, M. (Ed.): *Beyond the Resource Based View. Management Revue*, 15 (1), 107-121.
- Foss, N.J.; Knudsen, T. (2003): The Resource-based Tangle: In Search of Sustainable Foundations. In: *Managerial and Decision Economics*, 24, 291-307.
- Foss, N.J./ Robertson, P. L. (2000): Introduction. Resources, technology and strategy. In: dies. (Hrsg.): *Resources, Technology and Strategy. Explorations in the resource-based perspective*. London/New York: Routledge, 1-10.
- Foster, J.; Metcalfe, J.S. (Eds.) (2003): *Frontiers of Evolutionary Economics: Competition, Self-Organization, and Innovation Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Freiling, J. (2001): *Resource Based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: DUV.
- Freiling, J. (2004): A Competence-based Theory of the Firm. In: M. Moldaschl, (Ed.): *Beyond the Resource Based View. Management Revue*, 15 (1), 27-52.
- Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M. (2007): *Markt und Unternehmung (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler.
- Freiling, J.; Gersch, M.; Goeke, C. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung Band 16: Management von Kompetenz*, Gabler: Wiesbaden: 37-82.
- Frey, B. (1990): *Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete*, München: Vahlen.
- Giddens, A. (1992): *Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt/New York: Campus.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91: 481-510
- Granovetter, M.; Swedberg, R. (eds.) (2001): *The Sociology of Economic Life (2nd Ed.)*. Boulder: Westview Press.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
- Gruchy, A.G. (1987): *The Reconstruction of Economics: An Analysis of the Fundamentals of Institutional Economics*. New York: Greenwood Press
- Hacker, W. (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern u.a.: Huber.
- Hamel, G.; Heene, A. (1994): *Competence-Based Competition*. New York: Wiley.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hanusch, H.; Pyka A. (2007): Principles of Neo-Schumpeterian Economics. In: *Cambridge Journal of Economics*, 31: 275-289

- Henderson, B.D.; Gälweiler, A. (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Frankfurt/M.: Campus.
- Hundt, S. (1977): Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln: Bund.
- Johnson, G.L.R. (2002): Introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. In: *Journal of Management Studies*, 40 (1), 1-22.
- Johnson, G.L.R.; Huff, A. (1998): Everyday innovation/everyday strategy. In: G. Hamel; C. K. Prahalad; H. Thomas; D. O'Neal, D. (Hrsg.): *Strategic Flexibility: Managing in a turbulent environment*, New York: Wiley, 13-27.
- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Science*, May, 529-560.
- Kappelhoff, P. (2002): Zur Evolution von Regelsystemen. In: A. Maurer; M. Schmid (Hrsg.): *Neuer Institutionalismus*. Frankfurt/M.: Campus: 57-86.
- Kappelhoff, P. (2007): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und Evolutionstheorie. Erscheint in: A. Windeler; J. Sydow (Hrsg.): *Kompetenz: Individuum, Organisation, Netzwerk*. Wiesbaden.
- Kogut B.; Zander U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science* 3, 383-397.
- Krüger, W.; Homp, C. (1997): Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York: Campus.
- Kuhn, T.S. (1967): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lave, J. (1991): Situated learning in communities of practice. In: L.B. Resnick; J.M. Levine; S.D. Teasley (Eds.): *Perspectives on socially shared cognition*. Washington, DC: American Psychological Association, 163-182.
- Lave, J.; Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Learned, E. P.; Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; Guth, W. D. (1969): *Business Policy: Text and Cases*. Revised Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Moldaschl, M. (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. In: *Soziale Welt*, 56 (1): 163-190.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: *Managementforschung* 16 (Management von Kompetenz), S. 1-36.
- Moldaschl, M. (2007): Kompetenzvermögen und Untergangsfähigkeit. Zur Revision des Kompetenzbegriffs im Strategischen Kompetenzmanagement. In: J. Freiling; H.G. Gemünden (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext*. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement, 1, S. 3-48.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: In: *Management Review* 15 (1), 122-151.

- Moldaschl, M.; Weber, W. (1998): The "Three Waves" of Industrial Group Work – Historical Reflections on Current Research on Group Work. In: *Human Relations*, 51 (3), 347-388.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Neuweg, H.G. (2007): Wissensexplikation in Organisationen: Grenzen – Probleme – Nebenwirkungen – Forschungsdesiderata. In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit III*. München: Hampp, S. 364-396.
- Nicklisch, H. (1912): *Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels und der Industrie*. Leipzig: Poeschel.
- Ortmann, G. (2003a): *Organisation und Welterschließung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Ortmann, G. (2003b): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Pavlou, P.A.; El Sawy, O.A. (2005): Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities (under review in *Management Science*).
http://www.agsm.ucr.edu/faculty/pages/pavlou/MS_PAVLOU_ELSAWY_REV3.pdf.
- Patzelt, W.J. (Hrsg.) (2007): *Evolutorischer Institutionalismus*. Würzburg: Ergon.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm* (2nd. ed. 1968). Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A.; Whipp, R.: (1993): Strategic change capabilities. In: Lorange et al. (eds.): *Change, learning and co-operation*. Oxford: Blackwell, 117-144.
- Pierce, J.L.; Boerner, C.S.; Teece, D.J. (2002): Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. In: M. Augier; J.G. March (eds.): *The Economics of Choice, Change and Organization*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, 81-95.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York et al.: Free Press.
- Porter, M.E. (1991): Toward a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 14 (3), 95-117.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001): Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Prigogine, I. Stengers; I.: *Dialog mit der Natur. Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens*, München: Piper 1990.
- Prisching, M. (1995): Sozioökonomie in der Tradition Schumpeters. In: K.S. Althaler, E. Matzner, M. Prisching, B. Unger (Hrsg.): *Sozioökonomische Forschungsansätze*. Marburg: Metropolis, S. 43-69.
- Quinn, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- Reuter, N. (1994): *Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomie* Marburg: Metropolis.

- Rumelt, R. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. In: Lamb, R. (Eds.): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 556-570.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital. In: Ordeltcheide, D. u.a. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 127-143.
- Sanchez, R. (2004): "Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence" in: *Journal of Business Research* 57, 518-532.
- Schmalenbach, E. (1912): Die Privatwirtschaft als Kunstlehre. In: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 6, S. 304-316.
- Schumpeter, J. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (4. Aufl. 1935). München, Leipzig: Duncker & Humblot.
- Smircich, L.; Stubbart, C. (1985): Strategic Management in an Enacted World. In: *Academy of Management Review*, 10 (4), 724-736.
- Spender, J.C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17, Special Issue, 45-62.
- Swedberg, R. (1998): *Max Weber and the Idea of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Teece, D.J.; Pisano, G. (1998): The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: G. Dosi; D.J. Teece; J. Chytry (Eds.): *Technology, Organization and Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press, 193-214.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Weick, K.; Westley, F. (1996): Organizational learning. Affirming an oxymoron. In: S. Clegg, C. Hardy; W. Nord (Eds): *Handbook of organization studies*. London: Sage, 440-458.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5 (1), 171-180.
- Williamson, O.E. (1999): Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. In: *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Witt, U. (2003): *The Evolving Economy: Essays on the Evolutionary Approach to Economics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Witte, E. (1973): Innovationsfähige Organisation. In: *Zeitschrift für Organisation*, 42, 17-24.
- Zhabotinsky A.M. (1981): Eine periodische Oxydationsreaktion in flüssiger Phase [Orig. russisch 1964]. In: L. Kuhnert, U. Niedersen (Hrsg.): *Selbstorganisation chemischer Strukturen*. Frankfurt/M.: Harri Klein, S. 83-89
- Zollo, M.; Winter, S.G. (1999): From organizational routines to dynamic capabilities. IN-SEAD R&D Working Papers: 99/48/SM.
- Zollo, M.; Winter, S.G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Manfred Moldaschl

Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit

Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung

Das Feld, auf dem wir uns hier bewegen, ist vermint und versumpft zugleich. Vermint ist es mit allerlei Vieldeutigkeiten des *Ressourcenbegriffs*, und den Fallen mindestens einer gescheiterten Debatte zur *erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung*. Versumpft ist speziell das begriffliche Terrain der *Nachhaltigkeit*. Dieser Begriff, einst von kritischer Qualität, kündete vom Überdruß an Analysen wirtschaftlichen und politischen Handelns, die alle Weltprobleme im Rahmen der Systemkonkurrenz interpretierten. Heute dient er als universelles Label zur Vermarktung jedes beliebigen Produkts und jeder beliebigen Politik. Er wurde zum Catch-all-Begriff ohne inhaltliche Kontur, zum Buzzword mit bevorzugter Verwendung in Bullshit Bingos. Damit wollen wir uns nicht abfinden. In unserem Ansatz geht es erstens um die Rolle der humanen, sozialen und kulturellen Ressourcen im Wirtschaftsprozeß, und zweitens um die Frage, was sie auf längere Sicht erhält, vermehrt oder vernutzt. *Das* ist die Frage der Nachhaltigkeit.

Nachdem wir im zweiten Kapitel die Frage behandelt haben, was Unternehmensfähigkeiten ausmacht und welche Rolle dabei die *anderen* immateriellen Ressourcen sowie der Unternehmenskontext spielen, können wir nun die weiteren Grundbegriffe unseres *Modells Nachhaltiger Unternehmensführung* darstellen, zur Darstellung vorliegende Beitrag soll die Grundbegriffe definieren, mittels derer wir die Verwertung und Produktion immaterieller Ressourcen untersuchen - vorrangig in Unternehmen. Er skizziert zweitens ein einfaches Analysemodell, in dem diese Grundbegriffe verortet sind, und das die empirischen Untersuchungen unserer Forschergruppe leitet. Drittens schließlich soll er den Begriff der Nachhaltigkeit sozialökonomisch anspruchsvoll definieren, ihn gegenüber seichten und wohlfeilen Verwendungen abgrenzen, um ihn damit praktisch

wie theoretisch wiederzugewinnen. Er ist unverzichtbar in einer fragilen Welt, in der die Handlungen einzelner Akteure und Gruppen immer stärker vernetzt sind und zugleich die Reichweite der Handlungsfolgen ständig zunimmt.

1 Grundbegriffe: Ressourcen, Kapitalien, Potentiale

Die Ressourcenorientierung ist ein grundlegender Zugang zur Analyse von Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Zugang, der speziell im Hinblick auf ökonomische Fragestellungen mehr analytische Größen bereitstellt als Kosten und Nutzen, und andere Bewertungen als monetäre. Beschreibt man, wie die Sozialtheorie von Giddens (1988), soziale Struktur mit den Grundbegriffen Regeln und Ressourcen, so liefern Ressourcentheorien die eine Hälfte notwendiger Theorie (Moldaschl, Diefenbach 2003). Natürlich: Mit einer Hälfte wird man nicht auskommen. Da aber in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften die Regeltheorien weit mehr Zuwendung erfahren haben, betrachten wir es als eine nützliche methodologische Entscheidung, sich *im Bewußtsein des Ausgeblendeten* arbeitsteilig auf die Entwicklung ressourcenorientierten Denkens zu konzentrieren.

Der theoretische und praktische Nutzen einer disziplinübergreifenden Ressourcenperspektive hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, den Ressourcenbegriff zugleich allgemein und hinreichend präzise zu bestimmen. Das ist offensichtlich ein Widerspruch, der an den Erfolgsaussichten zweifeln läßt. Giddens beispielsweise erkaufte die Allgemeinheit seines Ressourcenbegriffs mit dessen großzügiger Unbestimmtheit. Müssen wir nach der oben skizzierten Resource-based View (RBV) eine kaninchenhafte Vermehrung von *single resource based views* erwarten (knowledge- capability-, competence-, relations-, virtuality-based¹, etc.)? Lassen sich die Ressourcenbegriffe der verschiedenen potentialorientierten Ansätze des strategischen Managements (und weiterer Diskurse) in eine allgemeine Definition überführen? Oder endet das zwangsläufig in jener Beliebigkeit, wie sie sich in der RBV breitgemacht hat? Wir werden hierzu drei Vorschläge machen: erstens eine relationale Definition von Ressourcen (1.1). Zweitens eine qualitative Unterscheidung von Ressourcenarten nach ihren genuinen Reproduktionsweisen (1.2), ergänzt durch eine Zuordnung zu Kapitalarten als Oberbegriffen (1.3). Und drittens (in Abschnitt, 2.2) eine Unterscheidung von Ressourcen nach ihrer Verfügbarkeit für individuelle und korporative Akteure. Abschließend (Abschnitt 3) wird eine analytische und eine normative Anwendung des Ansatzes unterschieden. Die Grundbegriffe und Essentials des

¹ Schon wird Virtualität als Ressource definiert, um darauf eine „virtuality based view“ zu begründen, vgl. Müller-Lietzkow 2003).

Ansatzes faßt, soweit sie von allen Mitgliedern der Forschergruppe geteilt werden, der letzte Beitrag dieses Bandes zusammen.

1.1 Ressourcen und Knappheit: eine relationale Definition

Der theoretische und praktische Nutzen einer disziplinübergreifenden Ressourcenperspektive hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, den Ressourcenbegriff zugleich allgemein und hinreichend präzise zu bestimmen. So hatten wir das Problem, oder geneuer: den Widerspruch, im Vorwort formuliert. Lassen sich denn die Ressourcen- und Kapitalbegriffe der verschiedenen skizzierten Diskurse und Disziplinen in eine allgemeine Definition überführen? Oder endet das zwangsläufig in jener Beliebigkeit, die uns Wernerfelts Definition (1984, s. vorigen Beitrag) vorführt? In der, sagen wir: ressourcenorientierten Betriebswirtschaftslehre, beobachten wir zwei Tendenzen, die das Problem durchaus erkannt haben. Die einen stellen endlose Listen auf, was alles Ressource sein kann, und drücken sich damit um die eigentliche definitorische Leistung. Die anderen spezialisieren sich auf eine Ressourcenart, etwa Wissen, und subsumieren dann immer mehr verschiedene Entitäten unter diese Kategorie. Neueres Beispiel dafür liefern etwa Edvinson und Brünig (2000) oder Lev (2001). Bei ihnen wird „Wissenskapital“ zum Synonym für *intangible assets* bzw. *intellectual assets*. Diesen rechnen sie Humankapital zu (*human capital*), ferner Strukturkapital (*organizational capital*) und Kunden- bzw. Beziehungskapital (*customer capital*). Beide „Ansätze“ mögen für praktische Zwecke akzeptabel sein, aus wissenschaftlicher Sicht sind sie es nicht.

Unser erster Vorschlag zur Lösung des Problems besteht darin, den Ressourcenbegriff *relational* zu bestimmen, als *Verhältnisbegriff*. Was zur Ressource wird, ist grundsätzlich nicht erfaßbar in noch so vollständigkeitsheischenden Listen oder noch so kontextfreien Formulierungen. Es hängt allein davon ab, ob ein materielles oder immaterielles Gut in einem individuellen oder institutionellen Handeln zweckgebundene Verwendung findet.² Das setzt keineswegs eine bewußte Erkennung und Anerkennung der betreffenden Güter durch die Handelnden voraus und impliziert daher nicht notwendig eine strategische Ressourcennutzung. Viele Ressourcen, besonders die „commons“, die Gemeingüter, werden blind genutzt. Ein Element religiöser Glaubensüberzeugungen kann beispielsweise in bestimmten Kontexten zu einer machtvollen kulturellen Ressource werden, etwa im Rahmen touristischer Selbstvermarktung einer Region. Ebenso

² Eine ähnliche Definition kann man bei Erich W. Zimmerman (1951: 7) finden: „the word resource does not refer to a thing or a substance, but to a function that a thing or a substance may perform, or to an operation in which it may take part.“

kann sich die (physische) Blindheit eines Mitarbeiters vom Handicap zur Ressource wandeln, wenn seine Firma in die Herstellung elektronischer Sehhilfen einsteigt. Lästige Steine auf dem Acker (eine „Restriktion“ der Feldbearbeitung) können zum Baumaterial einer gewünschten Einfriedung werden, also zur Ressource. Und informelle Gruppennormen, die Frederick Winslow Taylor noch den Schlaf raubten, wurden von seinen Hawthorne-Nachfolgern als vom Management ausbeutbares Sozialkapital erkannt; frei nach dem Motto, sich zunutze zu machen, was man nicht beseitigen kann. Umgekehrt aber können die in den Bindungen einer Akteursgruppe steckenden Ressourcen allerdings auch Handlungsmöglichkeiten einer anderen Gruppe einschränken, eben wie in Taylors Sichtweise die kollektive Leistungsregulation und -restriktion. Darauf werde ich zurückkommen.

1.2 Ressourcenarten: eine qualitative Definition

Kann man, wie die Wirtschaftswissenschaften es im Allgemeinen tun, alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozeß genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen, für die jeweiligen Verwertungsweisen, und nicht zuletzt für die wissenschaftliche Modellierung?

Zur Lösung dieses Problems schlagen zweitens wir eine *qualitative Unterscheidung von Ressourcenarten* vor. Wir gehen dabei von der oben (in Beitrag 1) formulierten Skepsis gegenüber einem „ökonomistischen“ Denken aus, das unterschiedslos alle materiellen und immateriellen Güter als wesensgleich betrachtet und folglich der selben Instrumentalität unterwirft. Im Kern basiert diese Unterscheidung auf der Differenz zwischen den Reproduktionslogiken, die den Ressourcenarten innewohnen. Danach bestehen qualitative Unterschiede zwischen endlichen, erneuerbaren und generativen Ressourcen (Moldaschl 2002, *Bild 3*).

- *Endliche* Ressourcen sind sich erschöpfende, nicht erneuerbare Handlungsvoraussetzungen, z.B. die physische und psychische Grundverfassung eines Menschen (als Arbeitskraft), Lebensraum, oder natürliche Bedingungen.
- *Erneuerbare* Ressourcen sind Handlungsvoraussetzungen, die sich im Gebrauch vernutzen, aber durch Arbeit regeneriert werden können. Das gilt zum Teil auch für die Gesundheit, die sich durch entsprechende „Investitionen“ wiederherstellen läßt, sofern sie nicht nachhaltig beschädigt wurde.

- *Generative* Ressourcen sind Handlungsvoraussetzungen, die sich im Gebrauch vermehren; dies gilt für die lebendigen, subjektgebundenen, individuellen oder kollektiven Kompetenzen (Handlungs- und Urteilsfähigkeit, Erfahrung, motivationale und moralische Dispositionen); allerdings nur, soweit man ihre genuine Zyklizität und Zeitlichkeit beachtet.

	<i>Endliche Ressourcen</i>	<i>Regenerierbare Ressourcen</i>	<i>Generative Ressourcen</i>
<i>Ressourcentypus</i>	Natürliche, biologische	materiale Ressourcen, objektivierte Arbeit Kulturelle Vergegenständlichungen	lebendige Ressourcen, menschliche Fähigkeiten soziale Beziehungen kulturelle Praktiken
<i>Ressourcenökonomie</i>	restriktiv bzw. erschöpfend	restriktiv bzw. investiv	expansiv, verschwenderisch
<i>Verwertungslogik, Bewertungskriterien</i>	Ressourcen-einsparung -schonung, -substitution	Ressourceneffizienz	Ressourcen- -produktion -effektivität, -kreativität
<i>Beispiele</i>	physische Gesundheit (Unversehrtheit)	physische und geistige Gesundheit Status (Anerkannt-Sein) explizites Wissen (knowing that) Reputation, Glaubwürdigkeit gemeinsame Sprache, kollektiver Deutungsvorrat	Können, Kreativität entlastende Routinen Anerkennung implizites Wissen, Intuition (knowing how) kollektive Expertise Vertrauen 'commitment' prosoziale Werte, Kritikkultur

Bild 1: Ressourcenkategorien und Verwertungslogiken

Anders als der ökologische Diskurs stellen wir nicht die Unterscheidung zwischen erneuerbaren und nicht-erneuerbaren, sondern zwischen erneuerbaren (generierbaren) und generativen Ressourcen im Mittelpunkt. Diese *dritte* Kategorie impliziert eine gravierende Einschränkung hinsichtlich der Gültigkeit eines Basistheorems der Wirtschaftswissenschaften: daß nämlich alles Wirtschaften auf *Ressourcenknappheit* beruhe. Aus unserer Unterscheidung folgt, daß es zumindest im Prinzip zwei ganz *unterschiedliche Logiken des Wirtschaftens* bzw. der Ressourcennutzung gebe, nämlich eine Logik der Effizienz oder der Sparsamkeit, und eine Logik der Verschwendung. Ein schönes Beispiel aus der Sphäre des Nicht-Ökonomischen gibt uns Albert Schweitzer mit dem Satz, Lie-

be sei das einzige Gut, das nicht weniger wird, wenn wir es verschwenden. Das gilt, wie gesagt, für menschliche Potentiale generell. Und die „humane Ressource“ entwickelt sich nicht nur, sie schafft auch Wert: „Die Arbeitskraft ist eine Ware in unserer Gesellschaft, eine Ware wie jede andere, aber doch eine ganz besondere Ware. Sie hat nämlich die besondere Eigenschaft, wertschaffende Kraft, Quelle von Wert zu sein, und zwar, *bei geeigneter Behandlung*, Quelle von mehr Wert, als sie selbst besitzt“ (Engels 1967: 598, Hervorh. M.M.). Zweifellos können auch tote Güter eine Wertsteigerung erfahren, aber eben nicht durch ihren Gebrauch, nicht basierend auf einer Entfaltung ihrer inneren Kräfte, sondern nur durch Zuschreibung von außen, durch jenen Mechanismus von Angebot und Nachfrage, den die Wirtschaftswissenschaften für den entscheidenden halten.

Bereits Adam Smith hatte erklärt, daß es nicht genüge, Arbeitskraft als ein knappes Gut zu betrachten, das seinen Preis hat. Das Besondere in der Nutzung dieser „Ressource“ liegt darin, daß sie *beiden Logiken des Wirtschaftens* zugleich unterliegt, und zwar in jeweils unterschiedlicher Gewichtung, abhängig vor allem vom Ausmaß der in ihr verkörperten sozialisatorischen und qualifikatorischen Investitionen. *Wissen* beispielsweise wird in unserem Schema unterschiedlichen Ressourcenarten zugeordnet, da wir ausgehend von Erkenntnissen der Lernpsychologie und der Wissenssoziologie qualitativ unterschiedliche Reproduktionsweisen von objektiviertem und personengebundenem sowie (nicht deckungsgleich!) implizitem und explizitem Wissen unterstellen. Die Konsequenzen der Basisunterscheidung auszuformulieren, reicht weder dieser Beitrag noch das vorliegende Buch. Wir werden aber auf einige Implikationen noch zu sprechen kommen, z.B. darauf, daß auch lebendige Ressourcen nicht grenzenlos generativ sind, nicht grenzenlos vermehrbar.³ Daraus folgt, daß sich die Beurteilung der Gebrauchsweisen von Ressourcen sich im Wesentlichen darauf bezieht, inwieweit diese den Besonderheiten und Wesenszügen der jeweils genutzten Ressourcen angemessen sind. Im ökologischen Diskurs ist dergleichen eine Selbstverständlichkeit.

³ Auch Gesundheit findet sich in zwei der Spalten wieder. Zum einen im naturwissenschaftlich-medizinischen Sinn, als funktionierender Körper. Zum anderen im kulturhistorischen Sinn, der Gesundheit als sozial konstituiert betrachtet, mit historisch jeweils verschiedenen Ansprüchen bzw. Niveaus physiologischer, geistiger und sozialer Leistungsfähigkeit der Menschen.

1.3 Kapitalbegriff und Kapitalsorten

Wir schlagen vor, den *Kapitalbegriff* als Globalkategorie für bestimmte Gruppen von Ressourcen zu verwenden, z.B. den des Humankapitals für Ressourcen, die quasi in einzelnen Individuen inkorporiert sind bzw. von ihnen „verkörpert“ werden. Semantisch ist der Kapitalbegriff auch insofern vorteilhaft, als er das Wesen von Ressourcen noch einmal klarer zum Ausdruck bringt: es ist ein Potential für künftiges Handeln.

Mit Kapital bezeichnen wir also *Ermöglichungsbedingungen von Handeln*. Dieser Aspekt wird auch mit dem Begriff des *Vermögens* zum Ausdruck gebracht, etwa in der Humanvermögensrechnung. Mit einem Vermögen vermag man etwas zu tun, zu bewirken, tatsächlich oder potentiell. Wie finanzielles Kapital sind *immaterielle Vermögenswerte* in gewissem Umfang akkumulierbar: man kann etwa seine Fähigkeiten oder sein Beziehungsnetzwerk ausbauen, aber nicht grenzenlos. Zeit und Energie, die man in den Erwerb neuer Kompetenzen oder Beziehungen „investiert“, gehen – in gewissem Umfang – zwangsläufig „auf Kosten“ bestehender Fähigkeiten oder Beziehungen. Insofern ist Knappheit letztlich auch hier gegeben. ‚Letztlich‘ soll heißen: man darf die Sache nicht so abkürzen, wie die Neoklassik das tut.

Im engeren Sinne liegen nur zwei aktuellere sozioökonomische bzw. sozialtheoretische Entwürfe vor, die den Kapitalbegriff in dieser Weise gebrauchen und die als Grundlage für eine Integration spezifischerer ressourcentheoretischer Ansätze dienen könnten. Zum einen Pierre *Bourdieu*s Theorie der Praxis (1976) auf der Basis eines kulturhistorischen Paradigmas; und James *Colemans* (1990) Sozialtheorie auf Basis des methodologischen Individualismus. Wie Bourdieus Entwurf entstand jener Colemans im Bemühen, die Fortdauer und teilweise die Verschärfung sozialer Ungleichheit trotz ökonomischer Prosperität und gegensteuernder Bildungs- und Sozialpolitik zu erklären. Bourdieu schlug vor, dies mit ungleicher Verfügung über soziales und kulturelles Kapital zu erklären. „Das *Sozialkapital* ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind ... Das Gesamtkapital, das die einzelnen Gruppenmitglieder besitzen, dient ihnen allen gemeinsam als Sicherheit und verleiht ihnen – im weitesten Sinn des Wortes – Kreditwürdigkeit“ (1983: 183). Unter *Kulturellem Kapital* kann man mit Bourdieu jene symbolischen Titel verstehen, derer sich Individuen oder Gruppen bedienen können, um Ansprüche an Andere (Individuen, Gruppen, Gesellschaft, ...) zu legitimieren, z.B. Adelstitel, Bildungstitel, Künstlerstatus, geteilte Werte.

Die Kapitalbegriffe beider theoretischen Entwürfe sind wesentlich *individualistisch*. Bei Coleman ergibt sich das schon aus dem Paradigma, bei Bourdieu hingegen aus dem konkreten Erkenntnisinteresse, über die klassenspezifisch ungleiche

Ausstattung von Personen mit immateriellen Vermögen die Reproduktion sozialer Ungleichheit aufzuklären. So oder so führt es dazu, daß dem „Gesamtkapital“ sozialer Gruppen, Organisationen oder Nationen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es gilt also, geeignete Konzeptualisierungen für jene Ressourcenarten oder Vermögen zu finden, die sich nicht in der Verfügung (im „Besitz“) einer Person allein befinden, wie etwa die Reputation eines Unternehmens, die Vertrauensbeziehungen eines kooperativen Netzwerks, oder das von Putnam thematisierte Niveau des bürgerschaftlichen Engagements (vgl. vorigen Beitrag).

Neben den genannten Entwürfen kann man insofern *Giddens* Strukturationstheorie (1988) hinzunehmen, als sie soziale (z.B. auch organisationale) Struktur mit den Grundbegriffen Regeln und Ressourcen beschreibt. Ortmann und Sydow (2001) sehen in ihr die geeignetste Fundierung des strategischen Managements und der Unternehmenstheorie, was im Hinblick auf die eingangs thematisierte Unterscheidung von Ressourcen- und Regeltheorien durchaus einleuchten mag.⁴ Im Rahmen seiner Arbeiten zur Verbindung von methodologischem Individualismus und verstehender Soziologie liefert auch Hartmut *Esser* konzeptionelle Beiträge zur Beschreibung von Handlungspotentialen. Im vierten Band seiner speziellen Grundlagen (Esser 2000: 209ff) schlägt er unter anderem eine differenziertere Unterscheidung von Kapitalarten vor (neben den oben genannten das *politische* und das *institutionelle* Kapital) und arbeitet, was für uns wichtiger ist, konzeptionell am Verhältnis von Opportunitäten und Restriktionen. Hier ist nun aber nicht der geeignete Ort, diese Ansätze nun in Bezug auf unsere Perspektive zu diskutieren. Ihren jeweiligen Anschluß stellen die Autoren dieses Bandes in ihren Beiträgen vor (zum Anschluß an Bourdieu siehe Pongratz und Trinczek, zum Anschluß an Coleman Matiaske), oder an anderer Stelle (vgl. Moldaschl und Diefenbach 2003 zu Giddens, sowie Matiaske 1999 zu Bezügen zwischen Argumentationen Colemans und Bourdieus).

Was wir hier aber ansprechen müssen, sind mehr oder weniger gravierende *Probleme des Kapitalbegriffs* bzw. des Umgangs mit ihm. Damit meinen wir weniger die fröhliche Beliebigkeit, mit der verschiedene Autoren sich jeweils auf einen Kapitalbegriff kaprizieren und diesem dann so gut wie alles unterordnen. So etwa im Falle des Intellectual Capital, unter das vielgelesene Autoren wie

⁴ Allerdings bleibt Giddens' Unterscheidung etwas hohl, in zweifachem Sinne: weder steckt er viel Mühe in theoretische Begründungen für seine Basisunterscheidung (das tun wir hier auch nicht, würden uns dafür aber gerne auf eine Sozialtheorie stützen); noch bietet er - über Beispiele hinaus - Operationalisierungen für diese Grundbegriffe an. Die Abgrenzung von Regeln und Ressourcen ist keineswegs nur ein praktisches Problem für die empirische Forschung, wie wir feststellen mußten, sondern auch ein theoretisches. Man kann beispielsweise, wie in der Sozialkapitaldebatte sehr verbreitet, gelungene institutionelle Arrangements einer Organisation oder einer Nation als „Ressource“ betrachten, auch wenn es sich dabei nach Giddens eindeutig um Regeln handelt.

wie Edvinsson und Malone (1997) bzw. Edvinsson und Brünig (2000) sämtliche intangible assets subsumieren; auch das soziale Kapital, welches hier schlicht als ein Kennen anderer Personen dem geistigen Besitz zugeordnet wird. Wernerfelt läßt grüßen. Uns geht es vielmehr um die folgenden drei Probleme, die sich auch mit einer konziseren Bestimmung nicht ganz umgehen lassen.

Das *erste* Problem möchte ich erläutern, indem ich die Unterscheidung von Opportunitäten und Restriktionen nochmals aufgreife. Sie nicht naiv zu handhaben ist deshalb wichtig, weil die immateriellen Kapitalien nicht nur positiv vorhanden sind oder fehlen (letzteres wird im üblichen Gebrauch von Kapitalbegriffen oft als „Restriktion“ begriffen wird), sondern weil sie auch von verschiedenen Akteuren gegeneinander eingesetzt werden können. Daß das in der Sozialkapitaldebatte gerne übersehen wird (speziell dort, wo sie nicht an Bourdieu anknüpft), ist eine ihrer größten Schwächen. Es gibt offenbar eine tief verwurzelte, *a priori positive Konnotation* von Kapital und Vermögen. Je mehr soziales Kapital, um so besser für eine Person, Gemeinschaft oder Gesellschaft, so die implizite Unterstellung. Das ist unpolitisch gedacht und damit wirklichkeitsfremd (man denke nur an meist unerwünschtes Beziehungskapital wie im Falle des politischen *Filzes* oder der berüchtigten *Seilschaften*; vgl. zur „dark side of social capital“ (z.B. Gargiullo, Benassi 1999, und Abschnitt 2.2).

Das zweite Problem ist das gravierendste. Im Zusammenhang mit Menschen und menschlichen Fähigkeiten von „Ressourcen“ und „Kapital“ zu sprechen, mag man als ökonomistisch empfinden, d.h. als unangemessene Übertragung ökonomischer Begriffe auf soziale Verhältnisse, oder gar als Reduktion des Menschlichen auf ökonomisch Verwertbares (wie das auch Pierre Bourdieu und anderen vorgeworfen wurde, die mit Begriffen von Human- und Sozialkapital arbeiten). Fördert das nicht ein Denken, das humane, soziale und kulturelle Gegebenheiten nur in ihrer Verfügbarkeit für instrumentelle Ziele zur Kenntnis nimmt? Tragen wir damit nicht zur wachsenden Hegemonie ökonomischer Handlungsbegründungen und betriebswirtschaftlicher Denkfiguren in nahezu allen Feldern des gesellschaftlichen Lebens bei? Die Antwort ist eindeutig: ja und nein. Ja, weil wir diesen Legitimationsmodus aufgreifen und versuchen, damit jene Werte zu verteidigen, die der ökonomische Zugriff üblicherweise als marginal setzt: der Wert von Arbeit, Gesundheit, sozialem Zusammenhalt (Kohäsion, Solidarität) und langfristigem Denken. Nein hingegen insofern, als man den Begriff des Kapitals und generell des ökonomischen Kalküls nicht in der zugleich reduktionistischen und imperialistischen (universalreduktionistischen) Weise gebrauchen muß, die man Neoklassikern wie Gary S. Becker (1983) zu recht vorwirft.

Wir argumentieren hier zweigleisig. Gegen den Reduktionismus, Kapital nur als individuellen Besitz zu betrachten, verstehen wir es als soziales Verhältnis, als eine auf vorgängiger, wesentlich gesellschaftlicher Arbeit beruhende und zwi-

schen Akteuren ungleich verteilte Macht, etwas zu tun (z.B. Herrschaft über andere auszuüben). Und wo grenzen wir ein? Was stellen wir dem „ökonomischen Imperialismus“ (Radnitzky, Bernholz 1995) des neoklassischen Denkens entgegen, jedes Handeln aus einem rationalen Nutzenkalkül der Individuen ableiten und mit dieser „Methode“ andere Sozialwissenschaften erübrigen zu können? Nun, natürlich die Berücksichtigung jener Momente des Nichtwissens sowie der normativen und traditionellen Einbindungen des sozialen Handelns, die jenseits des rationalen Kalküls liegen. Freilich wäre es falsch verstandene Arbeitsteilung, wenn Sozialwissenschaft die Grenzen des ökonomischen Denkens aufzeigt, empirisch und theoretisch. Die Möglichkeit einer eindeutigen und endgültigen disziplinären Abtrennung „des Ökonomischen“ von den sozialen Praktiken und kulturellen Einbettungen ist nicht gegeben, weshalb man die Wirtschaftswissenschaften sinnvollerweise den Sozialwissenschaften als Untergruppe zurechnet.

Das dritte und geringste der Probleme ist die Kategorisierung von Kapitalarten und die Abgrenzung von Begriffen wie ‚Vermögen‘, ‚Potential‘ oder ‚Ressource‘. Hier können nur pragmatische, zweckbezogene Entscheidungen getroffen werden. Den Kapitalbegriff benutzen wir, wie gesagt, als Klassifikationsbegriff für ähnliche Ressourcenarten. Ob man dann z.B. sagt, ein Betrieb verfügt über Vertrauenskapital, oder über Sozialkapital in Form der Ressource Vertrauen, ist im Prinzip gleichgültig; nur eben nicht im Sprachgebrauch eines Ansatzes bzw. einer Forschergruppe. Ob es ferner zweckmäßig ist, von „Institutionellem Kapital“ zu sprechen, wenn damit „die kooperativen Folgen einer gelungenen Institutionalisierung“ sozialer Regeln gemeint sind (Esser 2000: 233), ist schon schwieriger zu beantworten. Denn genau damit wird die klare Abgrenzung von Regeln und Ressourcen hinfällig, oder besser: sie wird als theoretisches Problem sichtbar.⁵

Wenn in der Unternehmenstheorie vom *Organizational Capital* die Rede ist (z.B. Tomer 1987; Sadowski 1991), ist Ähnliches gemeint. Der Vorteil solcher Begriffe liegt darin, daß sie ein durch Arbeit geschaffenes Potential abgrenzen, das weder in den Personen selbst noch in ihren Beziehungen liegt, und das folglich gegenüber personellem Wechsel unempfindlich ist. Die investierte Arbeit bestand im Aussortieren weniger geeigneter Regeln und dem Arrangement der jeweils geeigneten. Der Nachteil ist, daß damit letztlich jede Regel und Struktur zur Ressource erklärt werden kann. Daher verzichten wir auf diese Begriffe und sprechen ggf. von vorteilhaften Regeln. Zum dritten Problemkreis gehört noch die Frage, wie weit man den Kapitalbegriff sinnvoll differenzieren soll. Das „Politische Kapital“ z.B. könnte man z.B. als Form des Sozialkapitals im politischen Feld bestimmen, oder es in sozial-, bildungs- oder arbeitspolitisches Kapital etc.

⁵ Die reflektierteren Teile der „Standortdebatte“ behandeln das Institutionengefüge ganzer Regionen und Nationen bzw. dessen Wettbewerbsfähigkeit in sehr ähnlicher Weise.

gliedern. Bezogen auf menschliche Fähigkeiten hat schon vor vielen Jahren Winfried Hacker (1978) die Gefahr des Konkretismus verdeutlicht. Er kritisierte es als „Vermögenspsychologie“, wenn jedem beobachtbaren Können ein spezifisches „Vermögen“ (z.B. das „Puddingkochvermögen“) unterstellt wird, ohne zu fragen, ob es sich hier nicht lediglich um die Performanz einer allgemeineren Kompetenz handeln könnte.⁶

2 Unternehmensfähigkeiten – zur Basisunterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen

Bislang habe ich oft die Formulierung „Ressourcen und/oder Kompetenzen“ gebraucht - nicht aus eigener Unentschiedenheit, sondern zur der Beschreibung der Diskurslage. Es kann eben keine Rede davon sein, daß in der RBV und selbst der CBV die Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen durchgehalten würde. Wenn aus Ressourcen ‚an sich‘ nichts folgt, man aus ihrem Besitz schon gar keinen Erfolg „ableiten“ kann (wie in der „Erfolgsfaktorenforschung“), dann liegt der Schlüssel zum Verständnis der Wettbewerbsdynamik – und nicht nur der heterogeneity of firms - in der *Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen (im Gebrauch)*. Selbst das reicht nicht, denn erstens ist der Gebrauch interner Ressourcen und *Kompetenzen von Interessen* abhängig; zweitens läßt sich auch vom kompetentem Gebrauch noch nicht kausal auf Erfolg schließen, denn er hängt auch von äußeren Bedingungen ab. Notwendig wird damit eine dritte Unterscheidung zwischen Handeln und Kontext bzw. *Kompetenz und Performanz*. Man findet diese Unterscheidungen durchaus, verstreut, muß sie nicht erfinden. Doch von ihrer Eindeutigkeit und v.a. *Anwendung* hängt der erwartbare Ertrag der kompetenz- und wissensorientierten „Views“ wesentlich ab. Ich möchte sie daher nachfolgend noch etwas erläutern und durch eine vierte ergänzen: *Regeln und Ressourcen*.

Man kann die Unterscheidungen jeweils für sich diskutieren, oder, wie ich es hier tue, gleich in einem Analysemodell verorten, mit dem sich nachvollziehbare

⁶ Ebenso könnte man bezüglich mancher Fernsehunterhaltung auch vom „blöden Kapital“ sprechen oder vom Dummvermögen, das Interessierte für ihre Zwecke ausbeuten können (wobei dann zu klären wäre, ob es auf der Seite der Produzenten, der Konsumenten oder in deren Austauschbeziehung liegt). Es überrascht auch nicht, wenn schon vom „Humorkapital“ gesprochen wird, das im Interesse einer modernen, emotioalen Mitarbeiterführung nach systematischem „Humormanagement“ verlange. So jedenfalls ganz ernsthaft die Süddeutsche Zeitung in einem Bericht über Humor-Seminare fürs Management (die humorvollerweise 500 Euro pro Tag kosten).

empirische Studien (qualitative wie quantitative) durchführen ließen. Operationalisierungen dazu stelle ich andernorts vor.⁷

2.1 Ressourcen und Kompetenzen

Geht man von der ebenso vielzitierten wie nichtssagenden Definition Wernerfelts aus, kann man sich alle Unterscheidungen sparen: Ressourcen waren für ihn „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm“ (Wernerfelt 1984: 172). Ressourcen sind also Stärken oder Schwächen oder Fähigkeiten oder Unfähigkeiten. Und aus ihnen folgt kausal der competitive (dis)advantage. Bemerkenswert. Die *process school* bzw. die Competence Based View dagegen leitet Wettbewerbsvorteile *an sich* nicht mechanistisch aus der Verfügung über Ressourcen ab, sondern *im Prinzip* aus dem kompetenten Umgang mit ihnen bzw. der *Fähigkeit*, sie sinnvoll zu nutzen.

Dynamic capabilities are the firm's *processes that use resources* to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organisational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die” (Teece et al. 1997: 516, Hervorh. MM).

Sie macht damit eine Unterscheidung wie die „Ahnin“ Edith Penrose, oder folgt ihr darin:

”It is never *resources* themselves that are the 'inputs' in the production process, but only the *services* that the resources can render. (...) The important distinction between resources and services is not their relative durability; rather it lies in the fact that the resources consist of a bundle of potential services and can, for the most part, be defined independently of their use, while services cannot be so defined“ (Penrose 1959/1980: 25). Und: „A firm may achieve rents not because it has better resources, but rather it makes *better use* of its resources” (54, Hervorh. MM).

Auch Eisenhardt und Martin (2000) machen diese Unterscheidung stark. Faktisch aber gibt es keine Verbindlichkeit, keine Konsistenz in ihrer Anwendung. Es herrscht Konfusion darüber, was *resource* ist und was *process* (in meiner Lesart: Ressource und Gebrauch). Bei Teece et al. verwirrt zunächst die Unterscheidung von Fähigkeiten und Kompetenzen:

“The term ‘capabilities’ emphasises the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organisational skills, resources, and functional competencies to match the requirements of a changing environment” (Teece et al. 1997: 515).

⁷ Moldaschl 2005a und, auch mit Beispielen praktischer betrieblicher Anwendung, 2006.

Fähigkeiten sind das, was der Stratege braucht, um Kompetenzen, die man zur Anpassung an die Umwelt braucht, zu kombinieren (Kompetenzkombinationskompetenz). Ähnlich, nur umgekehrt, bei Cantwell: “*Competence resides in the tacit capability of the firm that results from a process of continued and collective learning, and is embodied in the firm’s localised skills and organisational routines*” (Cantwell 1992, zit.n. Wilkens u.a. 2004: 13). Makadok (2001: 389) hingegen definiert *capability* als “*a special type of resource - specifically, an organizationally embedded nontransferable firm-specific resource whose purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm*” (Hervorh. MM). Und bei Zott (2003), der eine der wenigen empirischen und daher vielzitierten Studien vorgelegt hat, heißt es sibyllinisch: “*Dynamic capabilities are embedded in routine organizational processes that guide the evolution of a firm’s resource configuration and operational routines*” (ebd.: 98, Hervorh. MM). Also: Fähigkeiten sind hier weder Prozesse noch Ressourcen, sondern etwas *Drittes*, was in Routinen eingebettet ist. Die wiederum gelten anderen als die eigentlichen capabilities.

Fearns (2004), die sich selbst dem Ressourcenparadigma zurechnet, gelangt in der Zusammenfassung ihrer Literaturrecherche gleichwohl zu einer fast vernichtenden Einschätzung:

„Es herrscht jedoch bei den verschiedenen Autoren keine Einigkeit darüber, ob Kernkompetenzen als ein besonderer Ressourcentyp zu behandeln sind, der neben anderen Ressourcen eine Rolle spielt, oder ob sich Kernkompetenzen aus den anderen Ressourcen heraus zusammensetzen, oder ob Kernkompetenz für die Steuerung der Ressourcen verantwortlich und damit hierarchisch übergeordnet sind. In der Literatur ist eine Vielzahl von *Typologien* entstanden, die eine ex-post Systematisierung vorhandener Kompetenzen, Kernkompetenzen, Metakompetenzen usw. nach verschiedensten Gesichtspunkten vornehmen; welche Kompetenztypen jedoch wie mit dem Unternehmenserfolg korrelieren, ist bislang nicht geklärt“ (Fearns 2004: 79).

Mit dem manisch behaupteten Tempo der Realitäts- und Kompetenzentwicklung scheint das Tempo der Konzeptentwicklung nicht ganz mithalten zu können. Das Problem ist lösbar, aber wir brauchen dafür eine weitere Unterscheidung, welche die Hinzunahme einer Akteursperspektive impliziert.

2.2 Ressourcen und Gebrauch – im Kontext der Interessen

Eine Erklärung den terminologischen Wirrwarr findet man in der theoretischen Konstruktion des ganzen Ansatzes. Die Fähigkeiten *des Managements*, verschiedene Ressourcen eines Unternehmens zu bündeln, werden als die wahre Quelle eines strategischen Vorteils jeweiliger Unternehmen betrachtet. Das wird aber

nicht gesagt, bzw. kann nicht gesagt werden, weil der *Management-Apriorismus* der betreffenden AutorInnen ihnen die Einsicht verstellt, dass das *eine* von verschiedenen möglichen Perspektiven ist. Wenn von Wissen, Können und Kompetenzen *als* Ressourcen die Rede ist, dann sind *nur* diejenigen der Beschäftigten gemeint (oder gleich diese selbst, als human resources). Das ist die *Verfügungsmasse* der eigentlichen strategischen Akteure, der Helden des postschumpeterischen Zeitalters. Nur sie haben die strategischen Kompetenzen zur Konfiguration und Ausbeutung verfügbarer Ressourcen. Mit anderen Worten: Ressourcen sind die Beschäftigten, ihre „skills“ und andere Gegebenheiten, derer sich *das Top-Management* bedient, und Kompetenzen (im Sinne von Teece u.a.) sind das, was das Management dazu hat, braucht oder entwickelt.

Das Problem der unklaren Abgrenzung von Ressourcen und Kompetenzen erweist sich so als unmittelbare *Folge einer theoretischen Ausgangsbedingung*, welche die Ressourcenansätze gegenüber der Neuen Institutionenökonomik schwach aussehen lässt: Sie haben kein explizites Akteurskonzept. Ihre Sicht des Unternehmens ist monadisch und apolitisch, wie der vorige Beitrag darlegte. Wissenssoziologisch betrachtet ist die unreflektierte (implizite) Bindung an eine bestimmte Akteursperspektive das paradigmatische *Lock-in* der Disziplin „Strategisches Management“.

Die RBV-CBV-KBV-Denkwelt braucht also eine handlungstheoretische Erweiterung, die mehr als einen strategischen Akteur kennt. Damit wird das Abgrenzungsproblem von Ressourcen und Kompetenzen lösbar, sofern es für CBV-Vertreter überhaupt eines ist. Was Ressource ist und was Gebrauch (bzw. Fähigkeit zum Gebrauch), das *ergibt sich erst aus einer Akteursperspektive*. Die Unterscheidung ist also *beobachterabhängig*. Aus diesem Grund bestimmten Ressourcen oben *relational*, als Verhältnisbegriff.

Aus der Sicht einer Führungskraft sind beispielsweise soziale Bindungen zwischen den Arbeitskräften einer Gruppe und ihre kollektive Kompetenz dann Ressourcen, wenn sie hoffen kann, sie sich zunutze zu machen. Ihre eigene Kompetenz besteht darin, die Arbeits-, Kooperations- und Leistungsbedingungen so zu arrangieren, dass eine optimale „Ressourcennutzung“ erzielt wird. Diese seine Kompetenz mag wiederum von der Muttergesellschaft seines Unternehmens als Ressource gesehen werden. Die Arbeitskräfte können ihre Ressourcen allerdings im *eigenen* Interesse nutzen, wie Institutionenökonomiker wissen. Etwa, wenn sie die Leistungsbedingungen als unfair empfinden und sich wechselseitig gegen den Zugriff des Managements solidarisieren (Gebrauch von Sozialkapital). Damit aber wird die begehrte Ressource aus der Sicht des Managers zum Gegenteil einer Machtquelle, nämlich zur *Restriktion*.

Man kann diese Argumentation auch logisch umkehren: Mit der Unterscheidung von Ressourcen und Gebrauch wird die Einführung eines *Akteurskonzepts* bzw.

einer interessenbezogenen *Konflikttheorie*, wie sie die Institutionenökonomik oder der mikropolitische Ansatz beinhalten, auch im Kompetenzansatz unumgänglich (vgl. dazu Moldaschl, Fischer 2004: 141f). Man mag einwenden, daß damit die Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen wieder „unscharf“ oder „vage“ wird, man also keine *absolute* Definition hat. Nun, das ist der Preis, der für eine multiakteurstheoretische Erweiterung zu zahlen hat, die den Ansatz erst „sozialwissenschaftlich“ macht.

3 Die Basisunterscheidung von Kompetenz und Performanz

Wenn Kompetenzdeterminismus den Ressourcendeterminismus ablöst, ist nicht viel gewonnen. Auch dann nicht, wenn das Verb *determines* durch das Adverb *likely* entgratet wird. Zum einen nutzt jeder von uns seine Kompetenzen mal besser, mal weniger gut. Ebenso trifft auch das „innovationsfähigste“ Unternehmen Fehlentscheidungen, z.B. beim Einstieg in neue Geschäftsfelder. Es wird deshalb nicht gleich *innovationsunfähig*. Umgekehrt findet ein blindes Huhn auch mal ein Korn, obwohl ihm die „Sehfähigkeit“ fehlt. Zudem hängt es selten von uns alleine ab, ob und wie gut Handlungen gelingen oder Strategien „aufgehen“, womit wir wieder bei Akteurssystemen (Mithandelnden) und institutionellen Bedingungen wären.

Ich schlage daher vor, der Linguistik die Unterscheidung von Kompetenz und Performanz zu entlehnen, um diese Differenz zu benennen.⁸ *Kompetenz* ist dann das angelegte Vermögen, und *Performanz* das, was der individuelle oder institutionelle Akteur unter gegebenen (wechselnden) Bedingungen daraus macht. Der Begriff hat allerdings – ob wir wollen oder nicht - eine doppelte Bedeutung von Prozess und Ergebnis. Performanz als *Prozeß* ist der Akt der Ausführung, die konkrete Aktualisierung des Vermögens. Und Performanz als *Ergebnis* beschreibt wiederum die *Doppelbilanz* von sachlichem Handlungsergebnis (*Leistung*, engl. *performance*), und als Rückwirkung auf die Handlungskompetenz (*Lernen*, vgl. *Bild 2*). Wie im *performance measurement* mit der Balanced Scorecard wird es damit auch möglich, trotz eines sachlich scheiternden Handelns die Erweiterung von Kompetenz festzustellen (Lernen aus Fehlern), und Performanz somit komplexer zu bewerten.

⁸ Noam Chomskys generative Transformationsgrammatik (1980) beschreibt das generelle Vermögen von Menschen, aus einem begrenzten Satz grammatischer Regeln beliebig viele sinnvolle Sätze zu bilden, wovon im Sprechakt (Performanz) immer nur ein Wenig sichtbar wird. In ähnliche Richtung wie das hier Vorgeschlagene gehen Schreyögg und Kliesch (2003: 22) wenn sie unterscheiden „zwischen Voraussetzungen organisationaler Kompetenz zum einen und der eigentlichen ‚Kompetenzleistung‘.“

Merkwürdig genug, daß man dergleichen überhaupt im Ressourcendiskurs ansprechen muss. Schließlich ist man es in diesem überwiegend ökonomischen Diskurs gewohnt, die Unterscheidung zu machen, wenn es um finanzielle Vermögenswerte geht. Heißt doch die Differenz zwischen Ressource und Gebrauch hier „Rendite“ oder „Rente“. Weniger üblich aber war es eben, diese Denkweise auf immaterielle Ressourcen zu übertragen und zu fragen, welche „Bilanz“ etwa eine Personaleinsatzstrategie hat hinsichtlich des „commitment“ der Mitarbeiter (Sozialkapital); oder welche Folgen die Objektivierung von Erfahrungswissen im Wissensmanagement für die Bereitschaft der Beschäftigten hat, künftig Wissen zu teilen (Humankapitalbilanz).

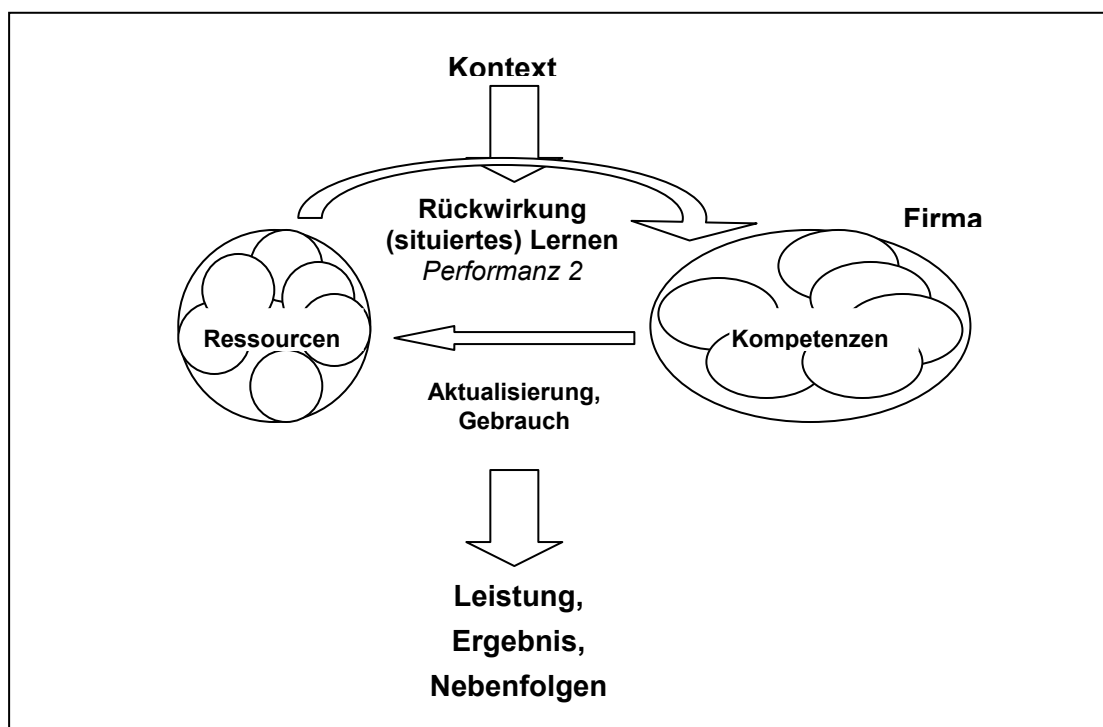


Bild 2: Basismodell: Ressourcen und Gebrauch, Handeln und Ergebnis

Ob ein Unternehmen seine Ressourcen effizient einsetzt, und ob es effektiv ist bei der Generierung von Ressourcen, das „messen“ auch potentialorientierte Ansätze meist nur *indirekt*, über das Konzept der monetären Renten bzw. der *sustained supra-normal profits*. Dieser Maßstab ist zwar für die Existenz von Unternehmen im Kapitalismus von unbestrittener Bedeutung. Doch er ist erstens ein sehr hoch aggregierter Maßstab, der Unternehmen wie Forschern wenig Aufschluß darüber gibt, worauf der *competitive advantage im Besonderen* beruht. Oder besser: beruhte, denn es handelt sich zweitens nur um einen Maßstab *ex post*, der wenig über die Passung („fit“) der Unternehmung gegenüber künftigen Anforderungen aussagt. Drittens schließlich sagt er nur etwas aus über die *Performance gewinnorientierter* Organisationen, die den kleineren Teil gesell-

schaftlicher Organisationen ausmachen. Warum sollten Ressourcentheorien darauf verzichten, auch für die anderen Erklärungen und Empfehlungen anzubieten? Institutionenökonomik macht diese Einschränkung nicht.

4 Analyse von Verwertungsweisen und Nachhaltigkeit

Wenn sich um die Potentialbegriffe ‚Kapital‘ und ‚Ressourcen‘ die theoretische Perspektive unserer Arbeiten dreht, so verbindet sich die pragmatische Perspektive mit dem Begriff der ‚Nachhaltigkeit‘. Beide Perspektiven lassen sich in einem einfachen Kreislaufmodell zusammenführen. Es basiert auf der Leitunterscheidung von *Ressourcen* und *ihrem Gebrauch* im Handeln (3.1). Es wird ergänzt durch ein Konfliktmodell, welches die Verwertung von Ressourcen als „umkämpftes Terrain“ konzipiert (3.2). Das auf Ressourcen bezogene Kreislaufmodell und das auf Gebrauchsweisen gerichtete Konfliktmodell konvergieren darin, daß sie die Ergebnisse sozialer Praktiken der Verwertung von Ressourcen zu bilanzieren suchen.

Mit Methoden wie der Balanced Scorecard oder der Wissensbilanz wird nunmehr im strategischen Controlling versucht, intangible assets *messbar(er) zu machen*, um sie bewusster managen zu können (vgl. als Überblicke Neely 2000; Hinterhuber, Matzler 2005 und unseren zweiten Band zur „Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen“). Faktisch aber werden nicht die Ressourcen „gemessen“, sondern das Ergebnis, wie der terminus technicus dieser Aktivitäten verrät: *performance measurement*. Wir schlagen stattdessen ein Analysemodell vor, welches auf der Differenz von Ressourcen und Gebrauch, Kompetenz und Performanz insistiert. Es beinhaltet vier Schritte.

4.1 Kreislaufmodell

Praktisch alle nicht-natürlichen Ressourcen sind, das ist fast eine Tautologie, gesellschaftlich geschaffen. Auch das humane Kapital einer Person hat diese nicht alleine aufgebaut, sondern wesentlich ihre Familie, die Bildungsinstitutionen, das kulturelle Umfeld. Viele haben investiert, absichtlich und unabsichtlich, strategisch und strukturell. Natürlich hat sich die Person ihre Bildung, ihr Wissen und Können, ihren Habitus auch vermittels eigener Anstrengung mehr oder weniger aktiv angeeignet - und im weiteren Verlauf vermehrt oder verfallen lassen. Auf diesem letzten Halbsatz baut sich die zentrale Denkfikur unseres Ressourcenansatzes auf.

Ressourcen werden hier als *Voraussetzung und Resultat* des Handelns begriffen und in dieser Kreisbewegung analysiert. Man könnte diesbezüglich auch vom ersten und zweiten „ressourcentheoretischen Grundgesetz“ sprechen: (1) *Ressourcen an sich bewirken nichts*; und (2): *Ressourcen verändern sich im Gebrauch* (Schritte 1 und 2, vgl. Bild 3) Das Kreislaufmodell (Bild 4) kennt neben den beiden Grundbegriffen für Prozeß und Resultat nur drei weitere Begriffe für die Art der Beziehung zwischen ihnen, nämlich *Erhaltung*, *Erweiterung* und *Vernutzung*.

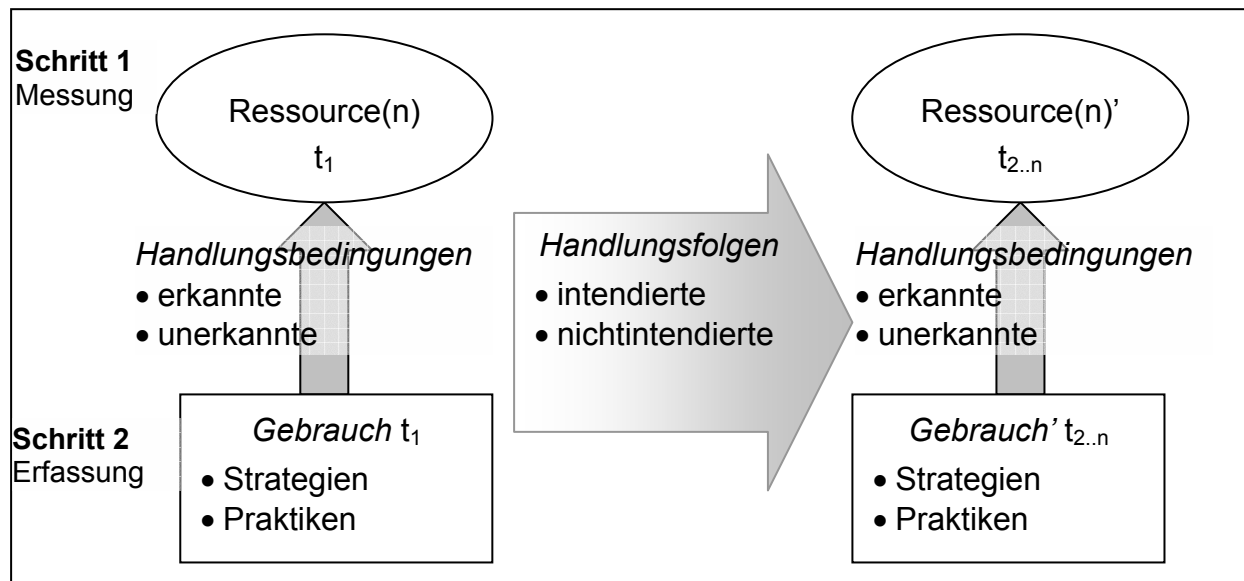


Bild 3: Erfassung von Beständen (Schritt 1) und Veränderung im Gebrauch (2)

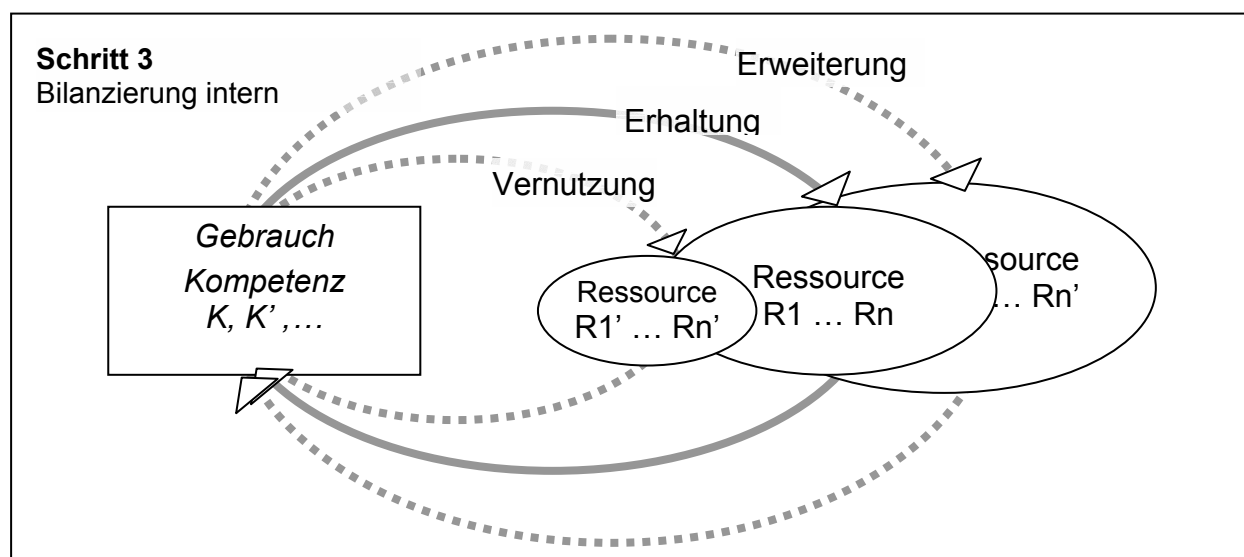


Bild 4: Bestimmung der Nachhaltigkeit (Schritt 3)

Um hier der Geläufigkeit halber doch ein „ökologisches“ Beispiel zu nehmen: Der Bauer kann seinen Acker so bewirtschaften, daß der Boden

- (a) seine Qualität behält und auf lange Sicht gleichbleibende Erträge liefert (einfache Reproduktion),
- (b) an Qualität oder Potential verliert, etwa wegen Auslaugung oder Winderosion (Ausbeutung - Vernutzung - Destruktion),
- (c) oder eben an Fruchtbarkeit gewinnt, indem bislang knappe Elemente eingetragen und angereichert werden, z.B. durch den Anbau von Pflanzen, die Luftstickstoff aufnehmen können (erweiterte Reproduktion).

Akteure nutzen in ihrem Handeln meist nicht nur eigene Ressourcen, also eigenen Grund und Boden oder Fähigkeiten, sondern auch Gemeingüter oder solche, deren Nutzungsrechte sie von anderen übertragen bekommen. Inwieweit sie diese Nutzung kompensieren, etwa durch Geldzahlung an Dritte oder durch einen Beitrag zur Allmende (etwa Handwerkerdienste an Gemeinschaftsbauten), kann ebenfalls in diesen Begriffen beschrieben werden. In der Regel ist jedes Handlungssystem in ein umfassenderes eingebettet, wobei das umfassendste, auf das sich menschlicher Einfluß derzeit erstreckt, die Erde ist. Mit der Unterscheidung von Systemebenen bzw. inneren und äußeren Ressourcen ergeben sich auch mindestens zwei Bilanzierungsebenen für Ressourcenverbrauch und Ressourcenschaffung (Bild 5).

Wenngleich wir vorrangig an immateriellen Ressourcen interessiert sind, liegt es nahe zu prüfen, inwieweit einige der im ökologischen Nachhaltigkeitsdiskurs entwickelten Begriffe und Denkmodelle auf dieses Feld übertragen werden oder zumindest Anregungen bieten können. Die engere (ökologische) Bestimmung „nachhaltigen Wirtschaftens“ schlägt beispielsweise die folgenden Bedingungen vor (Vormholz 1995: 100f):

- Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen darf die Regenerationsrate nicht übersteigen.
- Das Niveau der Emissionen darf die Assimilationskapazität der jeweiligen Ökosysteme nicht übersteigen.
- Der Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen muß durch eine Erhöhung des Bestands erneuerbarer Ressourcen ausgeglichen werden.

Speziell im Hinblick auf die Vielfalt im alltäglichen Handeln genutzter Ressourcenarten lassen sich auch jene vier Prinzipien nachhaltigen Handelns aufgreifen, die zum Standardinstrumentarium ökologischen Denkens gehören:

1. Die Ressourcen, die man zur Realisierung eines Zieles bzw. eines Bedarfs benötigt, effizienter einsetzen (*Effizienz*).
2. Die Ziele bzw. den Bedarf der Beschränktheit der verfügbaren Ressourcen anpassen, d.h. in der Regel einschränken (*Suffizienz*).
3. Andere als die bisher genutzten Ressourcen einsetzen (*Substitution*).

4. Die ganze Art und Weise der Zielerreichung bzw. der Bedürfnisbefriedigung verändern bzw. Bedarf und Ziele neu bestimmen (*Innovation*).

Von *Nachhaltigkeit* läßt sich nach diesen Bestimmungen sprechen, wenn ein individuelles oder organisationales Handeln die genutzten Ressourcen nicht verbraucht, sondern erhält oder erweitert, oder wo möglich den Abbau einer Ressource durch den Aufbau einer anderen (über)kompensiert. Das *Risiko* des Handelns liegt in der ungewollten Vernutzung der Handlungsvoraussetzungen. Dieses Risiko wird nicht allein durch Fehler und Irrtümer erzeugt, sondern auch durch Erfolg.

4.2 Konfliktmodell

Anhand des obigen Beispiels wird deutlich, was wir bereits mit dem Kreislaufmodell angedeutet hatten, nämlich daß sich Nachhaltigkeit nur *ebenenspezifisch* bestimmen läßt. Das heißt, auf jeder Ebene greifen individuelle oder kollektive Akteure auf externe Ressourcen zurück, und ihre Nutzung hat unvermeidlich *externe Effekte*, die sich nach unseren drei Kategorien bilanzieren lassen (Erhaltung, Erweiterung, Vernutzung). Aus *Unternehmensperspektive* kann also das beschriebene Vorgehen in gewisser Hinsicht nachhaltig sein, für die *Gesellschaft* (in nationaler oder regionaler Dimension) nicht unbedingt. Aus der *Arbeitskraftperspektive* ist Arbeit bzw. eine bestimmte Nutzung des Arbeitsvermögens nachhaltig, wenn sie die nötigen Handlungsressourcen bereitstellt, die eigenen Qualifikationen erhält und die auf internen oder externen Arbeitsmärkten vermarktbareren Kompetenzen (weiter) entwickelt. Umgekehrt kann man natürlich auch analysieren, welche externen Effekte das Handeln der Arbeitskräfte für die Unternehmensressourcen hat (*Bild 5*).

Aus der Sicht eines Unternehmens ist eine explizite oder emergente Geschäftsstrategie dann nachhaltig, wenn sie ökonomisch und sozial längerfristig überlebensfähig macht. So konzipiert es die Resource-based View, aber eben ohne sich für die externen Effekte zu interessieren. Wie wir aus der Geschichte des (alten und neuen) Kolonialismus wissen, können sich ganze Gesellschaften über lange Zeiträume durch Ausbeutung anderer Gesellschaften relative Prosperität verschaffen, zumindest für tragende Schichten ihrer Mitglieder. Wollten wir die langfristigen und destruktiven Wirkungen auch des modernen Kolonialismus thematisieren, so müssten wir eine weitere Systemgrenze überschreiten bzw. eine Betrachtungsebene höher steigen (die *globale*). Hier besteht kein Unterschied zu Fragen der „grünen“ Nachhaltigkeit, wo sich Kohlendioxidemissionen und der Verbrauch natürlicher Ressourcen ebenso wenig auf die Grenzen der Verur-

sachernation beschränken. Diese Ebene blenden wir aber im Bewußtsein des Ausgeblendeten aus.

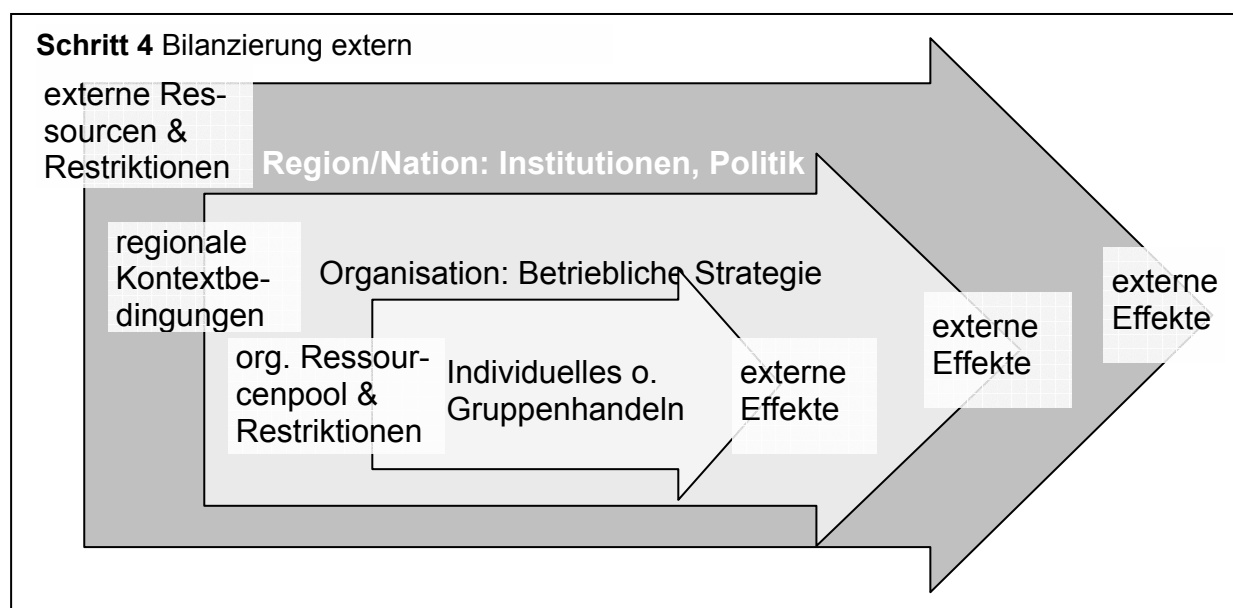


Bild 5: Externe Ressourcenbilanzierung (Schritt 4)

Die Frage der externen Effekte ist eine alte Frage der Moralphilosophie und der Ökonomik. Unter Weglassung vieler Gedanken von Adam Smith (1776/1997), der stets beide Felder zu verbinden trachtete, arbeitet die neoklassische Argumentation bekanntlich mit der Generalunterstellung, die externen Effekte des unbehinderten einzelwirtschaftlichen Kalküls seien insgesamt stets positiv. Zu den Kritikern dieser Sichtweise gehörte unter anderen William Kapp (1950/1958), der besonders mit seinem Werk „The social cost of private enterprise“ zu einem wesentlichen Impulsgeber des ökologischen Denkens und der ökologischen Ökonomik wurde. Ressourcenbilanzierung kann also nur heißen, für jede betrachtete Ressource auf jeder Ebene die anabolen und katabolen Effekte miteinander zu „verrechnen“. Ob es Sinn hat, auch noch die Effekte über qualitativ verschiedene Ressourcen hinweg gemeinsam zu verrechnen (etwa aufgebauete Kompetenzen mit verschlissenenem Vertrauen), ist eine offene Frage. Ansätze, die versuchen, den Wert immaterieller Ressourcen zu monetarisieren, um sie der finanziellen Unternehmenssteuerung verfügbar zu machen, müssen davon wohl oder übel ausgehen. Damit werden wir uns aber erst im nächsten Band befassen.

Mit Konflikten wird man in aller Regel dann rechnen müssen, wenn die externen Verwertungseffekte negativ sind. Wie die folgende Übersicht von Majer (2001; Bild 6) deutlich macht, muß man *zweitens* davon ausgehen, daß auf jeder Systemebene selbst verschiedene *Kriterien* der Nachhaltigkeit, z.B. *ökonomische* und *soziale*, in einem Spannungsverhältnis stehen. Das zeigt sich im Akt der

Entlassung besonders deutlich, werden doch hier zugunsten der Sicherung aktueller Bestände ökonomischen Kapitals die zuvor getätigten Investitionen in humanes und soziales Kapital entwertet.

<i>Nachhaltige Entwicklung heißt ...</i>	
... für einen Forstwirt	Pro Jahr nur soviel Holz schlagen, wie im Jahr wieder nachwächst, und das Wachstumspotenzial des Humus erhalten
... für den Privatier ohne Erwerbseinkünfte	Nur von den Zinsen leben (das Geldvermögen nicht verwenden) und für das Wachstumspotenzial sorgen
... für den Wissenschaftler	Systeme Ökologie, Ökologie und Soziales gleichzeitig zu entwickeln
... für den Politiker	Die Ziele Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit, Sozialverträglichkeit u. Internationalverträglichkeit zugleich anstreben
... für den Untemehmer	Alle Produktionsfaktoren: Naturnutzung, Arbeit und Technik (Kapital) optimal kombinieren
... für den Bürger	Ausreichendes Einkommen, soziale Sicherung und gesunde Umwelt
... für Harlem Brundtland	Wirtschaftsweisen und Lebensstile so einrichten, daß künftige Generationen auch gut leben können

Bild 6: Bedeutungen von Nachhaltigkeit für Akteursgruppen (Majer 2001: 34)

Drittens schließlich sind Ressourcen, soweit das Gegebenheiten für mehrere Akteursgruppen zugleich sein können, stets „*contested terrain*“. Und zwar auch jenseits des System- oder Ebenenbezugs. Selbst in win-win-Situationen ist davon auszugehen, daß die gleichmäßige Verteilung der Gewinne gemeinsamer Ressourcennutzung und –entwicklung den Ausnahmefall darstellt. *Know how* beispielsweise ist aus Unternehmenssicht eine an die arbeitende Person gebundene Humanressource und damit zugleich ein Machtmittel des Arbeitenden, mit dem er bestimmte Forderungen durchsetzen kann (z.B. Einkommen, Status, Sicherheit). Dauerhaftigkeit wird daher nicht aus der Lösung, sondern aus der stets erneuerten Bearbeitung des Widerspruchs gewonnen.⁹ Ressourcen wie *Gruppenkohäsion* oder *Commitment*, deren effiziente Ausbeutung hunderte, wenn nicht tausende von Studien der empirischen Personal- und Managementforschung aufzuklären hofften, können sich für einen intentionalen Nutzer ohne weiteres in Restriktionen verwandeln, in Widerstand und Kosten. Das heißt, inwieweit sie sich das Management in Gestalt einer „Verpflichtung“ gegenüber

⁹ Dies entspricht in etwa der mikropolitischen Sicht auf innerbetriebliche Machtspiele (etwa bei Crozier, Friedberg 1979). Diese analysiert allerdings kaum die Ressourcen selbst, sondern vielmehr die (Kontroll-)Strategien, mit denen Akteure Ihre Interessen durchzusetzen versuchen, indem sie die Unbestimmtheit von Situationen („Unsicherheitszonen“) gewissermaßen als Generalressource („Machtquelle“) für sich nutzen.

der Organisation oder der Führung aneignen kann und inwieweit die Erforschten über ihre Bindungen selbst verfügen, z.B. in Gestalt von „Solidarität“, ist Gegenstand des laufenden „contest“ (vgl. zur Gruppenkohäsion Moldaschl 2001, zum Commitment den Beitrag von Matiaske und Weller in diesem Band). Auch deshalb kommen Reviews, die den Stand der jeweiligen Forschung zusammenfassen, regelmäßig zum Ergebnis, daß es kein konsistentes Ergebnis, keine gesicherten Zusammenhänge gebe.

Das wiederum bedeutet: Die generelle Unterstellung, immaterielle Ressourcen seien gut, und *je mehr* davon man besitzt, *desto besser*, das kann man getrost als simplistisches Kausaldenk ad acta legen; auch wenn es sich dabei um einen äußerst verbreiteten Denk- und Modellierungsmodus handelt. Nehmen wir das soziale Kapital als Beispiel: „Je mehr, desto besser“ stimmt schon deshalb nicht, weil es davon abhängt, wer es wie gebraucht (Akteursbezug). Es stimmt aber auch deshalb nicht, weil Ressourcen aus der Sicht eines Akteurs durchaus ambivalent sind oder sein können. *Bindungen* zwischen Organisationen oder zwischen Organisation und Person haben einen Doppelcharakter von Ermöglichung und Beschränkung im Sinne von Giddens. Die eingegangene Bindung oder Verpflichtung kann meist nicht ohne negative Folgen gelöst oder ignoriert werden. Neben dem erwähnten Akt der Entlassung liefert die Debatte über Netzwerke als Option zwischen Markt und Hierarchie liefert zahlreiche Beispiele hierfür. Im Sinne der obigen werttheoretischen Bestimmung enthalten diese Bindungen zudem investierte Arbeit, die bei Mißachtung der Bindung wertlos wird.

Analytisch haben wir damit drei Dimensionen, anhand derer sich Reproduktionsraten genutzter Ressourcen und damit Grade der Nachhaltigkeit des Handelns bewerten lassen:

- *Systembezug* (Reproduktion systeminterner versus externer Ressourcen, auf verschiedenen Aggregationsebenen),
- *Akteursbezug* (Akteure konkurrieren um die Aneignung von Ressourcen und Ressourcenzuwächsen).
- *Kontextbezug* (Bindungen durch Investition in bestimmte Ressourcen sind nicht in allen Kontexten vorteilhaft),

Harmonistische Vorstellungen, wie sie hinter etlichen Argumentationen des Human Resource Management oder des Sozialkapital-Diskurses stecken, sind also weder der Ressourcenperspektive noch dem Nachhaltigkeitsbegriff inhärent. Ressourcen und ihre Maximierung können nicht per se positiv konzipiert werden, unabhängig von den *Zwecken* und *Nebenfolgen* ihrer Verwendung. Bei jenem sozialen Kapital, auf das sich die Macht der Mafia stützt, neben der Gewalt, ist das ebenso evident wie beim politischen Lobbyismus und dem Phänomen der „Seilschaften“. Oder bei der Konversion kulturellen Kapitals in politisches, wie es ein Berlusconi bei der Dressur von Wahlvolk durch seine ver-

schiedenen Medien vorführt. Auch in diesem Punkt gibt es Parallelen zwischen finanziellem, sozialem und humanem Kapital. Die skizzierten Konzepte können und wollen daher auch nicht Erwartungen erfüllen, Pfade zu einer allgemeinen Befriedung durch Befriedigung aller Interessen zu weisen. Was aber dann?

5 Nachhaltigkeit als analytisches und normatives Konzept

Wissenschaft kann zwar kein Modell zur Lösung der genannten Widersprüche und Interessenkonflikte liefern, aber zumindest Instrumente zur Analyse von Handlungsfolgen (Beobachtung und Kritik von Praxis) sowie Maßstäbe zum Diskurs von Gestaltungsalternativen (Veränderung durch die Praxisakteure). Wenn die Ressourcenperspektive den Analyserahmen zur Untersuchung immaterieller Ressourcenflüsse in erwerbswirtschaftlichen Kontexten bieten will, so soll das Nachhaltigkeitskonzept die Bewertungsmaßstäbe und –kriterien liefern. Das in Abschnitt 2 skizzierte ist mit drei Dimensionen sehr allgemein und formal, verglichen mit den Nachhaltigkeitsindikatoren, die jüngst überall wie Pilze aus dem Boden schießen. Es ist dafür auf alle in Abschnitt 1 genannten Ressourcenarten anwendbar, und kann so auch rein analytisch verwendet werden; man kann schließlich auch ohne jede Wertung feststellen, inwieweit sich durch ein Handeln die genutzten Ressourcen vermehrt oder vermindert haben. Gleiches gilt für Prozesse der Konvertierung von Kapitalien. Um nochmals das Mafia-Beispiel aufzugreifen: die Bewertung, ob es gut oder schlecht sei, wenn deren soziales Kapital etwa durch Verrat oder polizeiliche Maßnahmen vermindert wurde, wird erst im zweiten Schritt hinzugefügt.

Auf der anderen Seite steckt tendenziell natürlich in jeder Definition eines Bewertungskriteriums bereits ein normatives Moment, also nicht erst in der Festlegung von Ausprägungen, die man für wünschenswert oder akzeptabel erklärt. Ob man etwa die Folgen der Steuerflucht eines Unternehmen nur juristisch beurteilt, oder auch im Hinblick auf die Reputation dieses Unternehmens, oder hinsichtlich seiner moralischen Wirkung auf die Bindung der Steuerbürger (Steuer Ehrlichkeit, staatsbürgerliche Loyalität) an jene gesetzliche Regelungen, welche die finanzielle Reproduktion des Gemeinwesens sicherstellen sollen, das sind letztlich doch wieder Wertentscheidungen. Aber in diesem Punkt gibt es nicht die geringste Differenz zwischen dem Begriff der *Wirtschaftlichkeit* und dem der *Nachhaltigkeit*. Schließlich ist die Bewertung eines Handelns als wirtschaftlich oder unwirtschaftlich auch davon abhängig, welche externen Voraussetzungen und Effekte man einbezieht.

Die oft von ökologisch gesinnten Kritikern des engen betriebswirtschaftlichen Denkens vorgebrachte Behauptung, es gebe zwischen Wirtschaftlichkeit und

Nachhaltigkeit keinen Widerspruch, ergibt in unserem Begriffsverständnis folglich gar keinen Sinn. Diesem zufolge kann es eine zeitlich bestimmte finanzielle Nachhaltigkeit betrieblichen Handelns geben (so versteht es z.B. die Resource-based View), die zugleich auf Kosten anderer Ressourcen geht, und die sich auf entsprechend längere Sicht wahrscheinlich auch auf die finanziellen Ergebnisse auswirken wird. Ferner können die externen Effekte dieses betrieblichen Handelns z.B. die finanziellen Ressourcen des betreffenden Gemeinwesens (etwa der Stadt) belasten, und die natürlichen Ressourcen im Nachbarland (z.B. durch Abgase). Wir sind damit wieder bei der Eingangsfrage des ersten Beitrags: Wenn von Wirtschaftlichkeit die Rede ist: *Für wen? In welcher Hinsicht? Auf welche Frist?*

Diese Sichtweise ist auch der Grund, warum wir am *Begriff Nachhaltigkeit* festhalten; warum wir ihn trotz seiner Abgegriffenheit nicht einfach auf den wachsenden Müllberg verbrauchter Worthülsen werfen oder der Restwertung in Bullshit-Bingo-Spielen überlassen wollen. In einer interdependenten Welt, in der die wechselseitige Abhängigkeit der Einzelakteure immer noch und eher beschleunigt wächst, ist dieser Begriff sehr geeignet, jedes Handeln im Hinblick auf seine Wirkungen für andere Menschen - und die Natur – unter Prüfvorbehalt zu stellen.

Knüpfen wir nochmals am obigen Beispiel an: In früheren Jahrhunderten war es eher das Problem einzelner Grundbesitzer oder Bewirtschafter, wenn sie ihrer „Grundressource“ mehr Ertrag abrangen, als diese „ertragen“ konnte, oder wenn sie sie auf falsche Weise bewirtschafteten.¹⁰ Heute gibt es kaum mehr Gebiete, in die man weiterziehen kann, wenn der Boden erschöpft ist. Selbst in den „unendlichen“ Regenwäldern ist das Ende dieses Prinzips nahe. Es werden nicht nur die natürlichen Ressourcen knapp, sondern vor allem lassen sich die *Nebenfolgen* jedes individuellen oder korporativen Handelns in einer hochgradig vernetzten Welt immer weniger auf den Entstehungsort und den Verursacher begrenzen. Aus diesem Phänomen, dessen Überhandnehmen in der Gegenwartsgesellschaft Ulrich Beck (1986) im Begriff der *Risikogesellschaft* faßte und als „*Überhandnehmen der Nebenfolgen*“ später zum Topos seiner Theorie reflexiver Modernisierung machte, daraus bezieht auch der ökologische Nachhaltigkeitsdiskurs seine Triebkraft. Nicht nur die Zahl der Menschen und ihrer Aktivitäten hat exponentiell zugenommen, sondern auch die Mächtigkeit unserer Wirklichkeitsinterventionen, bzw. die ihr zu Verfügung stehenden Instrumente.

Beck, Giddens und andere Modernisierungstheoretiker lassen keinen Zweifel daran aufkommen, daß das Problem der Nebenfolgen in seiner praktischen und ethischen Dimension (formuliert in Kants kategorischem Imperativ) in keinsten

¹⁰ Mit „eher“ sei hier eingeräumt, dass sich auch früher ganze Völker die natürlichen Äste absägten, auf denen sie saßen, im buchstäblichen Sinne etwa die schiffbauenden Mittelmeeranrainer der Antike oder die in der Effizienz ihrer Götzenproduktion höchst erfolgreichen Bewohner der Osterinsel.

Weise auf das Verhältnis von Gesellschaft und natürlicher Umwelt beschränkt ist. Es umfaßt *alle Bereiche des Seins*. Mit wachsender Komplexität und Koppelung, so könnte man auch mit Charles Perrow (1987) sagen, werden nichtintendierte Handlungsfolgen unabsehbar und Katastrophen „normal“. ¹¹ Norbert Elias (1976) hatte einen anderen Aspekt dieses Modernisierungspfades hervorgehoben: Weil die Handlungsketten länger und interdependenter werden, steigen die Anforderungen an die Selbststeuerung der Individuen, und Giddens würde hinzufügen: an die *reflexive Selbststeuerung*.

Wir sehen darin eine zentrale Erklärung für die „Audit-Explosion“ (Power 1994), in der sich die gesellschaftlichen Akteure wechselseitig mit Prüfanforderungen und Messverfahren überziehen. Einige dieser Audits, Reportings und Controllings wurden im vorigen Beitrag portraitiert. Auch wenn Michael Power zurecht die Irrationalität vieler dieser Verfahren und des Messwahns insgesamt vorführt, so sind doch hinter diesem Treiben zumindest noch die praktischen Anstöße erkennbar, denen sie sich verdanken. Wie (und warum) sich gesellschaftliche Praktiken gegenüber ihrem Sinn verselbständigen, gehört im Hinblick auf die Evaluierungspraktiken zu den Phänomenen, mit denen sich die potentialorientierte Perspektive noch besonders ausführlich befassen wird.

Bezogen auf die Grundsatzfrage, ‚Wie gehen interdependente soziale Systeme mit Folgen und Nebenfolgen einzelwirtschaftlichen Handelns um?‘, spricht der Begriff „Globalisierung“ nur die oberste Aggregationsebene an. Nachhaltigkeit ist ein Grundbegriff, mit dem sich die Kompatibilität eines individuellen oder korporativen Handelns mit den Interessen anderer Handelnder und mit den jeweiligen Systembedingungen (u.a. den natürlichen) auf längere Sicht fassen läßt – und zwar eben auf verschiedenen Aggregationsebenen. Hinter den Anspruch, individuelles und korporatives Handeln am „obersten Kontext“ zu messen, an der Reproduktion der natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen im globalen Maßstab, kann man gleichwohl heute nicht mehr zurückfallen. Man muß ja nicht gleich jeder Handlung weltweit relevante Wirkungen unterstellen.

Wenn diese Evaluierungs-, Meß- und Prüfverfahren von Nachhaltigkeit, die sich in der Gesellschaft verbreiten, als Ausdruck einer reflexive(re)n Selbststeuerung moderner Gesellschaften verstanden werden können, so hat unser Forschungsprogramm dazu gewissermaßen ein doppeltes Verhältnis. Zum einen wollen wir selbst dazu beitragen, nachteilige und gefährliche ebenso wie vorteilhafte und wünschenswerte Folgen wirtschaftlichen Handelns besser abschätzen zu lernen. In dieser Rolle sind wir als Wissenschaftler unmittelbar selbst *Akteur*. Zum anderen aber sind wir in dem Sinne *Beobachter*, als wir die Verfahren der Praxis

¹¹ Vgl. dazu, bezogen auf Fragen der Unsicherheitsbewältigung in Unternehmen, auch Gmür (1996).

zum zentralen Untersuchungsgegenstand machen. In dieser Rolle interessieren uns nicht primär die Potentialbilanzen dieses Handelns, sondern die Frage, wie die Praxisakteure ihre Ressourcen wahrnehmen, messen, bewerten, managen. Und wer sich dabei auf wessen Kosten Vorteile verschaffen kann.

Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Becker, G.S. (1983): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special Reference to Education. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 183-198.
- Coleman, J.S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge/Mass.: The Belknap Press.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation - Die Zwänge kollektiven
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. (Eds.) (2002): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London: Routledge.
- Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden: Gabler.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997): Intellectual Capital. London: Judy Piatkus Publishers.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are They? Strategic Management Journal 21, 1105-1121.
- Elias, N. (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Psychogenetische und soziogenetische Untersuchungen (2 Bände). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Engels, F. (1967): Einleitung zu Karl Marx: Lohnarbeit und Kapital, Ausgabe 1891. MEW 6, Berlin: Dietz (Orig. 1849), S. 593-599.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 4: Opportunitäten und Restriktionen. Frankfurt/New York: Campus.
- Fearn, H. (2004): Entstehung von Kernkompetenzen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung. Wiesbaden: DUV.
- Gargiulo, M.; Benassi, M. (1999): The dark side of social capital. In S. Gabbay; R. Leenders (Eds.): Corporate social capital and social liability. Dordrecht: Kluwer.
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft - Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/New York: Campus.
- Gmür, M. (1996): Normale Krisen. Unsicherheit als Managementproblem. Bern u.a.: Haupt.
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hartard, S.; Stahmer, C. (Hrsg.) (2001): Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft. Band 2: Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien. Marburg: Metropolis
- Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.) (2005): Bewertung und Management von Intangible Assets. Berlin: ESV.

- Kals, U. (2002): Fünf Lacher je halbe Stunde, und die Leute lieben Sie. Managementteil der FAZ Nr. 232 vom 07.10.2002.
- Kapp, K.W. (1958): Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft. Tübingen: J.C.B. Mohr (Orig: The Social Costs of Private Enterprise. Boston: Harvard University Press 1950).
- Kira M., Forslin, J. (2000): From Intensive Work Systems to Sustainable. A Literature Review. Stockholm: Department of Industrial Economics and Management, Royal Institute of Technology.
- Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington DC: Brookings.
- Majer, H. (2001): Werkzeuge für die Analyse von Nachhaltigkeit. In: S. Hartard; C. Stahmer (Hrsg.): Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft (Band 2). Marburg: Metropolis, S. 29-56.
- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. In: Strategic Management Journal (22): 387-401.
- Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. München und Mering: Hampp.
- Moldaschl, M. (2001): From Team Ideology to Sustainable Work Systems. A Paradigmatic Critique of Work Design - and a New Perspective. In: Concept and Transformation 6 (2), S. 175-196.
- Moldaschl, M. (2002): Sustainability - A Resource-Centered Theory of Sustainable Work Systems. In: P. Docherty; J. Forslin; R. Shani (Hrsg.): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice. London, New York: Routledge, S. 52-65.
- Moldaschl, M.; Diefenbach, T. (2003): Regeln und Ressourcen. In: A. Maurer, M. Schmid (Hrsg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus - Chancen einer interdisziplinären Annäherung? Marburg: Metropolis, S. 139-162.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: In: Management Revue, 15 (1): 122-151.
- Müller-Lietzkow, J. (2003): Virtualisierungsstrategien in klassischen Industrien. Hamburg: Kovac.
- Neely, A. (Ed.) (2002): Business Performance Measurement. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des Strategischen Managements. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategisches Management und Unternehmensnetzwerke. Strukturierungstheoretische Analysen. Wiesbaden: Gabler, S. 421-448.
- Penrose, E.T. (1959): The theory of the growth of the firm (2nd. Ed. 1968). Oxford: Blackwell.
- Perrow, Ch. (1987): Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnologie, Frankfurt/M., New York: Campus.
- Power, M. (1994): The Audit Explosion. London: Demos.
- Radnitzky, G.; Bernholz, P. (Eds.) (1987): Economic Imperialism: The Economic Method Applied Outside the Field of Economics. New York: Paragon House Publisher.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: D. Ordelleide; B. Rudolph; E. Büsselmann (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart: Schaeffer Pöschel, S. 127-143.
- Smith, A. (1997): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Frankfurt/M.: dtv (Orig.: The Wealth of Nations, 2 Bde., London 1776).

- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tomer, J. F. (1987): *Organizational Capital. The Path to Higher Productivity and Well Being*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Vormholz, G. (1995): Die ökologischen Ziele im Sustainable Development-Konzept. In: H.G. Nutzinger; V. Radke (Hrsg.): *Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung*, Marburg: Metropolis.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* (5) 1, S. 171-180.
- Wilkins, U.; Menzel, D.; Pawlowsky, P. (2004): Inside the Black-box: Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds. In: *Management Revue*, 15 (1): 8-26.
- Zimmerman, E.W. (1951): *World Resources and Industries*. New York: Harper and Row.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. In: *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.

Wenzel Matiaske

Soziales Kapital in sozioökonomischer Perspektive

1 Einleitung

Gäbe es einen Wettbewerb für sozialwissenschaftliche Hula Hoop-Bewegungen: die Sozialkapitaldiskussion im vergangenen Jahrzehnt wäre ein heißer Anwärter auf einen der ersten Plätze. Die aktuelle Prominenz des Konzeptes ist allerdings in zweierlei Hinsicht erstaunlich und mithin begründungsbedürftig.

Erstens war das Sozialkapital – im Unterschied zu anderen epochemachenden sozialwissenschaftlichen Begriffen wie der „einsamen Masse“, der „nivellierten Mittelschichtgesellschaft“ oder dem „Wertewandel“ – keineswegs als griffige Formel konzipiert, um eine praktische Problemlage, Bewegung oder Entwicklung auf den sozialwissenschaftlichen Begriff zu bringen. Noch vor einem viertel Jahrhundert, zwischenzeitlich hat die Suche nach Vorfahren frühere Quellen ans Tageslicht gebracht,¹ war der Begriff nur frankophilen Sozialwissenschaftlern vertraut, die vor der klausulierenden Sprachwelt Pierre Bourdieus nicht zurückschreckten. Der Ethnologe und Soziologe Bourdieu hatte das Konzept erstmals in seiner Arbeit zur Kabylei verwendet (1976) und später in seiner klassentheoretisch orientierten Analyse der französischen Gesellschaft systematisch ausgebaut (1982). Ökonomisches, kulturelles und eben soziales Kapital sind die theoretischen und empirischen Dimensionen der Bourdieuschen Analyse (1983, 1996). Allerdings war ein klassentheoretischer Entwurf zu jener Zeit nicht (mehr) en vogue und die ökonomistische Argumentation erschien zumindest einigen Kommentatoren dieses ersten Annäherungsversuches an den Soziologen des Nachbarlandes unangemessen. Jedenfalls deutete wenig auf eine steile Karriere des Konzeptes Sozialkapital hin – seinerzeit hätte wohl niemand prognostiziert, daß zwei Dekaden später die Weltbank das Sozialkapital als zentralen Faktor nachhaltiger ökonomischer Entwicklung einstufen würde (Grootaert u.a. 2003).

¹ Mittlerweile gilt die Gemeindestudie Hanifans (1920: 78f.), auf welche Putnam in einer virtuellen Diskussion aufmerksam gemacht hat, als früheste Quelle.

Daß ein fruchtbares Konzept eine gewisse Inkubationszeit benötigt, bevor es breiter rezipiert wird, ist weniger überraschend als ein zweiter Aspekt dieser Rezeptionsgeschichte. Das Sozialkapital ist nicht nur, wie andere soziologische Grundbegriffe zuvor, von sozialen Bewegungen und dem Feuilleton aufgegriffen worden und hat Eingang in die Lehrbücher gefunden, sondern es ist in einer Nachbarwissenschaft auf starken Widerhall gestoßen, zu der die Beziehung nicht – wie zu Sozialpsychologie oder -anthropologie – durch fruchtbare Konkurrenz, sondern durch wechselseitige Ignoranz geprägt war (vgl. auch Mol-daschl im ersten Beitrag).²

Die Wiederbegegnung von Ökonomie und Soziologie im Zusammenhang mit dem Konzept des Sozialkapitals ist das Hintergrundthema dieses Beitrages. In erster Annäherung soll das in Bewegung geratene Verhältnis von Ökonomie und Soziologie skizziert werden. Im Anschluß gilt es auch, grundlegende Positionen der Diskussion um das Sozialkapital zu bestimmen. Leser, die eine umfassende Übersicht zur Debatte erwarten, werden allerdings enttäuscht.³ Statt eines Referats der gesammelten Quellen und Positionen, steht vielmehr eine Entfaltung der Kategorie vor dem Hintergrund der Theorie des Sozialtausches im Vordergrund. Ausgehend von zeitgenössischen Ansätzen des Sozialtausches werden mit Bezug zur soziologischen Medientheorie einige Facetten der Kategorie des Sozialkapitals erschlossen. Statt eines Resümees werden abschließend einige Perspektiven für die Personalforschung diskutiert.

² Eine solch starke Behauptung ruft nach Einschränkung. Denn es gab und gibt fruchtbare Kooperationen zwischen Ökonomie und Soziologie in speziellen Feldern: beispielsweise in der Arbeitsmarktforschung, der Marktforschung oder in der Organisations- und Personalforschung. Vgl. in diesem Zusammenhang auch meinen Beitrag zum Verhältnis von Ökonomie, Soziologie und Psychologie in der Personalforschung (Matiaske 2004a). Gemeint sind dagegen die Beziehungen zum Kernparadigma der Ökonomie, der zeitgenössischen Mikroökonomie. Doch auch hier gibt es Ausnahmen jenseits der Klassiker. Auf Seiten der Ökonomie sind sicherlich Akerlof (1984), Hirschman (1987) und Sen (1977) zu nennen. Ich zähle, ohne große Zustimmung zu erwarten, auch Gary S. Becker (1993) als möglicherweise prägnantesten Vertreter der Mikroökonomie einerseits und der Grenzüberschreitung zur Soziologie andererseits zu diesem Kreis (vgl. Coleman 1993). Wichtige Vertreter der zeitgenössischen Soziologie, die in der Grenzüberschreitung zur Ökonomie wegweisend waren, sind u.a. Boudon (1980), Coleman (1984), Elster (1987), Vanberg (1982) und, wenngleich mit anderer Akzentuierung, Autoren wie Etzioni (1996).

³ Aufarbeitungen der Diskussion und umfassende Literaturübersichten liegen zwischenzeitlich vor. Die teilweise schon klassischen soziologischen Texte zur Diskussion um das Sozialkapital bündelt der von Lesser (2000) herausgegebene Sammelband. Eine Positionsbestimmung aus Sicht der Volkswirtschaftslehre liefert der Beitrag von Panther (2002). Für die speziellere Perspektive der Organisations- und Personalforschung sei auf Jans (2003) hingewiesen. Eine Einführung mit Blick auf das Gebiet der sozialen Netzwerkanalyse bietet das Lehrbuch von Jansen (1999).

2 Ein in Bewegung geratenes Verhältnis: Ökonomie und Soziologie

Ökonomie und Soziologie haben sich im 20. Jahrhundert trotz ihrer gemeinsamen Wurzeln in der Sozialphilosophie sehr unterschiedlich entwickelt. Zwei Disziplinen, die in ihren Anfängen durch regen Austausch von theoretischen Ideen und methodischen Instrumenten geprägt waren, und in denen sich dieser enge Austausch oft in Form doppelter oder gemeinsamer wissenschaftlicher Karrieren ausdrückte, konnten sich gegen Ende dieser Entwicklung kaum mehr verständigen. Es wäre eine eigenständige Arbeit wert – eine wissenssoziologische Aufgabe, die auf sozioökonomischer Basis sicher auch die disziplinäre Konkurrenz um knappe Ressourcen und den Distinktionsgewinn aus der Errichtung und Aufrechterhaltung der disziplinären Grenzen berücksichtigen würde –, diesen von wechselseitiger Ignoranz geprägten Prozeß aufzuarbeiten. Hier genügt es, die Entwicklung soweit zu charakterisieren, daß ein Verstehen der Wiederannäherungsversuche möglich wird.

Es sind zwei Autoren – in klassischer Tradition in beiden Disziplinen beheimatet –, welche mit ihren Arbeiten idealtypisch für die Weichenstellung auf getrennte Entwicklungspfade in Ökonomie und Soziologie stehen. Der Ökonom und Soziologe Pareto (1962) hat mit seiner Grenzziehung zwischen der Ökonomie, die rationale menschliche Verhaltensweisen zum Gegenstand wählen sollte, und der Soziologie, die das Studium irrationalen Verhaltens übernehmen sollte, die Trennung von Ökonomie und Soziologie entscheidend geprägt. Erklärungen sozialer Tatbestände auf Basis der Annahmen des Marktgleichgewichtes, stabiler Präferenzen und (nutzen)maximierenden Verhaltens gelten seit Pareto als Charakteristika der neoklassischen Ökonomik. Während in dieser Variante der Sozialtheorie das Axiom der individuellen Rationalität betont wird (Popper 1994, Friedman 1953), entwickelte sich die Soziologie unter der Dominanz der Arbeiten des Soziologen und Ökonomen Parsons in eine andere Richtung.

Parsons (1937) prägte mit seiner Arbeit auf Basis einer kritischen Revision der Werke von Marshall, Pareto, Durkheim und Weber die Soziologie in Richtung struktur-funktionalistischer Interpretationen. Statt des Marktgleichgewichtes rückte Parsons mit dem AGIL-Schema grundlegende Funktionen der Aufrechterhaltung sozialer Systeme in den Mittelpunkt. Statt der Annahme stabiler Präferenzen präferierte dieser Sozialtheoretiker das Konzept sozialer Orientierungen. Auch wenn Parsons – und es gibt gute Gründe dieser Interpretation zu folgen (Wenzel 2002) – den handlungstheoretischen Aspekt seiner Arbeiten betonte, dominierte in der Rezeptionsgeschichte der strukturelle Gesichtspunkt soziologischer Erklärung. Während das Rationalprinzip in Parsons Arbeiten schwächer ausgeprägt ist, überwiegt der antireduktionistische Impetus „Soziales nur durch Soziales“ (Durkheim 1976, Popper 1969) zu erklären.

Die Trennung und Wiederannäherung der Disziplinen im 20. Jahrhundert läßt sich in den unterschiedlichen Leit- oder Menschenbildern herausarbeiten, denen die ökonomischen bzw. soziologischen Arbeiten der jeweiligen Disziplin mehr oder weniger streng folgten. Die Welt ökonomischer Studien bevölkerte der *homo oeconomicus*. Diesem „Schreckensmann“ (Weise 1989) der Sozialwissenschaft sind ganze Bibliotheken gewidmet. Hier genügt es daher, nur einige seiner hervorstechendsten Charaktereigenschaften in Erinnerung zu rufen (Kirchgässner 1991; Matiaske 2004b). Der neoklassische Stammvater einer mittlerweile recht großen Familie ökonomischer „Menschen“ kannte sich und seine Umwelt genau. Er war sich seiner festen Präferenzen bewußt, war über das Angebot informiert und berücksichtigte im Kalkül seine eigene Budgetrestriktion. Als herzlose Rechenmaschine war er darauf programmiert, unter diesen Bedingungen optimale Zweck-Mittel-Relationen zu kalkulieren. Das Problem der Ökonomie im Umgang mit diesem Menschen war allerdings nicht, daß sich kein klar denkender Ökonom das Geschöpf seiner Disziplin zum Schwiegersohn gewünscht hätte, wie Boulding (1969) angemerkt hat. Der „alte“ untersozialisierte *homo oeconomicus* wäre gar nicht in die Verlegenheit gekommen, Schwiegersohn eines Ökonomen zu werden, denn er war ausgemachter Junggeselle. Das Problem der Ökonomie mit ihrem Zögling bestand darin, daß dieser seinen Anlagen entsprechend nur in den Märkten der neoklassischen Standardtheorie überleben konnte. Er war schlicht außerstande, einfachste Aufgaben des praktischen Wirtschaftslebens, geschweige denn des sozialen Lebens zu bewältigen. Er konnte keine Verhandlungen führen, um Verträge abzuschließen; er wußte nicht sich oder seine Produkte zu präsentieren oder seine Geschäftspartner zu überzeugen. Dieser Vertreter der reinen Lehre stieß also schon im Wirtschaftsleben an seine Grenzen. Im sozialen Leben war er schließlich gänzlich verloren. Niemand hätte ihn zum Bürgermeister gewählt oder eben mit ihm eine Familie gegründet. Der *homo oeconomicus* kam jedoch auch gar nicht auf die Idee, sich außerhalb der Idealwelten der Standardtheorie zu bewähren.

Seine Schöpfer nutzten dagegen sein analytisches Potential, um nicht-wirtschaftliche Institutionen wie Politik, Bildungssystem oder die Familie zu analysieren (Arrow 1963; Downs 1968; Becker 1993). Die Ausweitung der Gegenstände ökonomischer Analyse war allerdings nur möglich, weil sich der *homo oeconomicus* daran gewöhnte, nicht mehr nur Geld, sondern Wählerstimmen, Bildungsinvestitionen und schließlich soziale Anerkennung zu maximieren (Alchian, Allen 1972). Im Zusammenhang mit dem Nachdenken über das Versagen von Märkten, beispielsweise im Fall von Umweltschädigungen, entdeckten (Wohlfahrts-)Ökonomen darüber hinaus bislang ausgeblendete Randbedingungen des Funktionierens von Idealmärkten. Mit der Einführung von Eigentumsrechten, Transaktionskosten und unvollkommener Information (Coase 1960; Akerlof 1970) erweiterte der *homo oeconomicus* sein Verhaltensspektrum einmal mehr. Denn auf unvollständigen Märkten genügt es nicht mehr allein, gut

kalkulieren zu können und seinen Vorteil zu maximieren, sondern darüber hinaus bedarf es der Fähigkeiten unter unvollständiger Information zu entscheiden sowie mit anderen zu verhandeln und zu taktieren. Die Annahmen der begrenzten Rationalität (Simon 1955) und des sogenannten Opportunismus (Williamson 1985), also der Einsatz von List und Tücke neben dem Kalkül, machen den Menschen der Ökonomie zwar nicht sympathischer, helfen ihm aber auf unvollständigen Märkten handlungsfähig zu bleiben.

In traditionellen soziologischen Lebenswelten ist dagegen der *homo sociologicus* beheimatet,⁴ dessen Defizite eine der inner-ökonomischen Diskussion parallele Debatte ausgelöst haben. Der *homo sociologicus* war es zwar gewohnt mit Erwartungen umzugehen, denn er orientierte sich an sozialen Normen und Institutionen und er schätzte gesellschaftliche Werte, die als tief verinnerlichte Standards sein Handeln leiteten (Parsons 1962; Kluckhohn 1962; Dahrendorf 1977). Leider machte der *homo sociologicus* als Mitglied der oberen Mittelschicht (Mills 1959) wenig korrigierende Erfahrungen, denn Knappheiten waren ihm fremd und Kalkül erschien ihm despektierlich. Dies bereitete den Theoretikern Schwierigkeiten im Umgang mit „abweichendem“ Verhalten. Der klassische *homo sociologicus* kennt kein regelwidriges Verhalten: er kauft nicht mehr als er bezahlen kann, veruntreut keine Gelder und raubt keine Banken aus (Diamond 1971).⁵ Dieser „übersozialisierte“ Vertreter (Wrong 1961) sozialwissenschaftlicher Spukgestalten markierte also in ähnlicher Weise wie sein Cousin in der Ökonomie überdeutlich die Grenzen der soziologischen Handlungstheorie. Kritiker wie Homans (1964) plädierten bereits vor fast einem halben Jahrhundert für eine Reorientierung der Handlungstheorie. Die Rückbesinnung auf rationales Handeln in der soziologischen Theorie verband Homans mit einem Plädoyer für eine Erweiterung des Nutzenbegriffes. Der *homo calculus*, für dessen Wiederbelebung in der Soziologie Homans sich eingesetzt hat, kannte außer materiellen auch soziale Werte, die es zu maximieren galt. Daher schwebte ihm ein theoretischer Mensch vor, dessen Verhaltensspektrum vom Altruismus bis zum Hedonismus reichte, der aber dem ökonomischen Prinzip entsprechend seine Mittel nicht vergeudete.

Duesenberrys (1960) vielzitierte Bestandsaufnahme – „economics is all about how people make choices; sociology is all about how they don't have any choices to make“ – beschreibt das Verhältnis von Ökonomie und Soziologie

⁴ Der *homo sociologicus*, dessen struktur-funktionalistische Variante das Argument in den Mittelpunkt rückt, hat auf Grund der theoretischen Uneinheitlichkeit der Soziologie schon seit langem eine Vielzahl von Anverwandten. Vgl. zu anderen soziologischen Menschenbildern Esser (1993: 231 ff.).

⁵ Dies gilt natürlich in gleicher Weise, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen, für den klassischen *homo oeconomicus*, auf den sich Diamond hier bezieht. Vgl. die Diskussion bei Williamson (1990), der der Hinweis auf Diamond entnommen ist.

heute nicht mehr angemessen. Die deutlichen Parallelen der disziplinär unterschiedlichen Diskussionsstränge laufen einerseits auf ein gemeinsames Menschenbild hin. Der nicht nur in der ökonomischen Soziologie weitverbreitete Ansatz des zeitgenössischen Rational-Choice oder der Sozioökonomik⁶ und die Neue Institutionenökonomik teilen die Orientierung am homo socio-oeconomicus (Meckling 1976; Lindenberg 1990; Matiaske 2004b). Dessen besonderes Charakteristikum ist – neben der erwähnten Berücksichtigung begrenzter Rationalität und einer Erweiterung des Nutzenbegriffes – die Annahme der Findigkeit. Das Konzept der begrenzten Rationalität impliziert die Aufgabe der Annahme vollständiger Information und öffnet die Theorie hinsichtlich empirischer Theorien des Entscheidungsverhaltens. Die Erweiterung des Nutzenbegriffes verlangt dagegen „theoriereiche“, m. E. (sozial)psychologisch fundierte Überlegungen zur Fundierung des Nutzenbegriffes (Lindenberg 1996; Matiaske 1999). Während die Annahme der begrenzten Rationalität insbesondere das „harte“ rationalistische Selbstverständnis der Ökonomik berührt, rüttelt die Anwendung eines sozialpsychologisch fundierten Nutzenbegriffes am antireduktionistischen Kern der Soziologie. Man wird dies als Kosten des Erkenntnisfortschrittes verbuchen können. Weitreichender ist die für beide Disziplinen neuartige Annahme der Findigkeit.

Mit der Findigkeit⁷ – also dem Einsatz von freundlicher List ebenso wie bössartiger Hinterlist (Matiaske 1999, 2004a) – begegnet beiden Ansätzen ein altes Problem der Sozialtheorie in neuer Gestalt. Individualistische Soziologie wie Ökonomie werden mit der Orientierung am homo socio-oeconomicus und der „doppelten Kontingenz“ (Parsons 1951: 36ff.) seiner Handlungen und der seines alter ego erneut mit der Frage nach der Möglichkeit sozialer Ordnung konfron-

⁶ Das Programm firmiert unter verschiedenen Namen. Gebräuchlich sind beispielsweise „Neue Mikrosoziologie“, „Neue Mikroökonomie“ oder „ökonomische Soziologie“. Der Autor neigt zur versöhnlicheren Bezeichnung „Sozioökonomik“, die den Ansatz treffender im Grenzgebiet von Ökonomie und Soziologie verortet. Vgl. Matiaske (1999, 2004a).

⁷ Findigkeit ist keineswegs gleichbedeutend mit Opportunismus im Verständnis des Transaktionskosten-Ansatzes Williamsons (1990), sondern ermöglicht unter der Bedingung von Transaktionskosten oder unvollständiger Information den Einsatz unterschiedlicher, nicht egoistischer i. S. die Handlungsmöglichkeiten alters berücksichtigender Handlungsweisen. Die Warnung vor der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens im Transaktionskostenansatz und anderen Zweigen der Neuen Institutionenökonomik ist keine theoretisch begründete, sondern eine implizit normative Annahme, deren Tragfähigkeit unterschiedlich beurteilt werden kann. Die Einseitigkeit der Opportunismusanahme, also die Warnung des fürsorglichen Ökonomen an die „Guten“ vor den „Bösen“, widerspricht jedenfalls dem für handlungstheoretische Konzeptionen grundlegenden Prinzip gleichartiger Akteure. Unterstellt man allerdings grundlegend Opportunismus für alle beteiligten Akteure, dann befinden sich alter und ego des Transaktionskostenansatzes im Hobbesschen Dilemma, ohne daß ihnen die Theorie auch nur einen Hinweis auf einen Ausweg aus ihrer misslichen Lage geben könnte.

tiert, die unter diesen neuen Bedingungen auf Grund der sich auflösenden Grenzen von Ökonomie und Soziologie weder auf die Nachbardisziplin abgewälzt werden kann noch durch vorschnelle Integration des Handlungsbegriffes unter die funktionalen Erfordernisse von Sozialsystemen als gelöst gelten kann. Nun muß nicht gleich eine sozialtheoretische Lösung präsentiert werden. Doch auch für zeitgenössische Theorien „mittlerer Reichweite“ – wie Wirtschaftssoziologie und Institutionenökonomie – stellt sich dieses Problem, wenn die Prognose von Handlungsergebnissen auf theoretischer Basis systematisch und nicht auf Grund von ad hoc Annahmen über Vertrauen, kulturelle Werte, Normen oder andere „weiche“ Variablen ermöglicht werden soll.

Die Antwort der zeitgenössischen Wirtschaftssoziologie (Swedberg 2003), für die die Institutionenökonomie aus den dargelegten Gründen eine gewisse Nachfrage entwickelt hat (Kabst 2004), empfiehlt die Berücksichtigung der Einbettung ökonomischen Handelns in soziale Kontexte (Granovetter 1985).⁸ Der programmatische Begriff der „Einbettung“ ökonomischen oder zweckrationalen Handelns in soziale Kontexte bleibt allerdings vage. Gemeint ist die Berücksichtigung von strukturellen Handlungsbedingungen, sozialen Normen und individuellem Vertrauen in Austauschsituationen. Hier springt das Konzept des Sozialkapitals, das nicht nur semantisch einfacher an ökonomische Konzepte anschlussfähig ist, gleichsam in die Lücke.

3 Vertrauensvolle Sozialbeziehungen: Medium des Sozialtauschs

Nun wird auch der Begriff des Sozialkapitals keineswegs einheitlich verwendet. Der Begriff ist vielmehr mit verschiedenen verwandten Konzepten wie sozialen Beziehungen und Netzwerken einerseits sowie sozialen Normen und Institutionen andererseits assoziiert. Während Bourdieu (1983, 1996) in seiner Fassung des Sozialkapitals die auf wechselseitiger Anerkennung basierenden sozialen Beziehungen der Individuen betont,⁹ arbeitet insbesondere Putnam (1992, 2000)

⁸ Eine Lösung, die in der Soziologie eine lange Tradition hat (Durkheim 1992), weshalb die Aufregung um Granovetters Beitrag jenseits der grenzüberschreitenden Wirtschaftssoziologie nicht immer auf Verständnis stößt.

⁹ Die Bourdieusche Konzeption, das Sozialkapital mit den Beziehungen zu identifizieren, über die ein Akteur verfügt, stand Pate für eine Reihe tauschtheoretischer und netzwerkanalytischer Konzeptionen, die die Nützlichkeit des Beziehungskapitals fokussieren. Bezüglich der tauschtheoretischen Entwürfe ist insbesondere auf Coleman (1972, 1990) hinzuweisen, der in den „Foundations of Social Theory“ explizit Bezug auf Bourdieus Arbeiten nimmt. Eine verwandte Argumentation findet sich bei Burt (1992), der den strukturellen Aspekt sozialer Netzwerke betont, und in der auf Emerson (1962, 1976) zurückzufüh-

den normativen Aspekt des sozialen, freiwilligen Engagements heraus.¹⁰ Damit setzen Putnam und andere Autoren an spezifischen kollektiven Effekten an, was die Aufmerksamkeit erklärt, die diesen Arbeiten derzeit zukommt. Mir scheint allerdings die engere Fassung Bourdieus geeigneter, um das Konzept systematisch zu erschließen. Stützende soziale Mechanismen der Bildung von Sozialkapital sowie positive und negative Begleiterscheinungen sind entsprechend erst in zweiter Linie auszuarbeiten. Vorerst soll der Begriff Sozialkapital dauerhafte, vertrauensvolle soziale Beziehungen bezeichnen, die – wie noch darzulegen ist – Tauschhandlungen ermöglichen. Von individuellem Sozialkapital spreche ich, wenn die Beziehungen aus der Perspektive eines Individuums oder auch eines kollektiven Akteurs gemeint sind. Die Bezeichnung des kollektiven Sozialkapitals ist dagegen für die Figuration des durch diese Beziehungen gebildeten sozialen Netzwerkes und, worauf noch genauer einzugehen sein wird, stützende Institutionen reserviert.

Der Stellenwert der Kategorie des Sozialkapitals für die ökonomische Theorie wird deutlich, wenn man sie im Kontext der grundlegenden ökonomischen Beziehung zwischen alter und ego – dem Tauschverhältnis – behandelt. Im Folgenden werde ich allerdings nicht mit dem Standardmodell eines ökonomischen Marktes beginnen, sondern die Theorie des Sozialtauschs verwenden. Soziologische Theorien des Sozialtauschs (Kappelhoff 1993; Matiaske 2003) argumentieren seit den bahnbrechenden Arbeiten Blaus (1964) ganz ähnlich wie ökonomische Theorien. Diese Sozialtauschtheorien folgen dem Grundsatz des methodologischen Individualismus, d. h. ausgehend von rational handelnden Akteuren werden emergente Makroeffekte des Tauschhandelns – wie die Preise von Gütern oder die Macht in Austauschbeziehungen – analysiert. Den Sozialtausch regieren nicht „edle“ Motive des Gebens und Nehmens, sondern Interessen und

renden relationalen Machttheorie. Vgl. exemplarisch auch die Arbeiten von Loury (1977), Ben-Porath (1980) und De Graaf, Flap (1988). Aus Sicht der Netzwerkanalyse sind die methodischen Arbeiten von Katz (1953), Freeman (1977, 1979) und Bonacich (1987) zu nennen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang Granovetters (1973) empirische Studie zu Strategien der Arbeitsplatzsuche.

¹⁰ Bereits Hanifan (1920) verwendet den Begriff des Sozialkapitals, um Kooperationen zwischen Familien und Nachbarn zu analysieren und diskutiert private und öffentliche Effekte des sozialen Kapitals. Ferner impliziert das Konzept bereits Verhaltensweisen wie Rechtschaffenheit, Gefolgschaft und Sympathie. In dieser Arbeit wird das Konzept also bereits ganz ähnlich wie in zeitgenössischen Arbeiten verwendet. Die Affinität zum Gemeinschaftlichen wird insbesondere in der nordamerikanischen Sozialwissenschaft weiterverfolgt. Wichtige Arbeiten in dieser Richtung stammen von Sozialanthropologen und Soziologen wie Jacobs (1961) oder Hannerz (1969) und der Idee sozialer Netzwerke verpflichteter Autoren wie Boissevain (1974), Krackhardt, Porter (1985) oder Wellman, Wortley (1990). Die Bedeutung sozialer Unterstützung für die psychische Gesundheit ist darüber hinaus ein wichtiges Forschungsgebiet der Sozialpsychologie. Die Arbeit von Röhrle (1994) gibt eine Übersicht der sozialpsychologischen Forschung zum Thema.

schlichtes Kalkül. Was den Sozialtausch, insbesondere in der elaborierten Fassung Colemans, vom ökonomischen Tausch unterscheidet, sind nicht die Motive der Akteure, sondern die Abwesenheit des im ökonomischen Markttausch allgegenwärtigen Tauschmediums Geld.

Coleman (1972, 1990) gründet sein Modell des Sozialtauschs auf zwei Grundkategorien: der Ressourcenkontrolle und dem Interesse der Akteure an bestimmten Ressourcen. Ressourcenkontrolle meint in ökonomischer Sprache nichts anderes als handelbare Kontroll- oder Verfügungsrechte an bestimmten Ressourcen. Das Interesse ist ein anderer Ausdruck für die Präferenzen der Akteure. Trifft ein bestimmtes Angebot, also eine Bündelung von Eigentumsrechten, auf sozialen Märkten auf eine bestimmte Nachfrage, d. h. mit Ressourcen ausgestattete Interessen, so findet Austausch statt. Im Gleichgewicht dieser Austauschhandlungen läßt sich einerseits der Preis der Ressourcen – wenn man so will die ökonomische Lesart des Modells – und andererseits die Macht der Akteure – das ist die soziologische Seite der Interpretation – bestimmen (Matiske 1998). Das Colemansche Sozialtauschmodell weist verblüffende Ähnlichkeit mit neoklassischen oder walrasianischen Formulierungen allgemeiner Märkte auf (Brüderl 1990). Der zentrale Unterschied besteht in der Annahme eines über die Funktion des „numaire“ im Sinne eines Zählgutes hinausgehenden allgemeinen Tauschmediums. Wird in Tauschbeziehungen kein allgemeines Medium des Austausches angenommen, so zerfallen sämtliche möglichen Tauschdyaden in bilaterale Angebots- und Nachfragemonopole. Ein Problem, das mit Bezug auf das ökonomische Modell des Marktes bereits Edgeworth (1881) erkannt hatte: ohne ein allgemeines Transaktionsmedium sind keine Halbtransaktionen – Ware gegen Geld – möglich.

Für den Sozialtausch sind die Konsequenzen dieser Erkenntnis verheerend. Es geht ja nicht nur darum, daß das Tauschmodell der Ökonomie mathematisch lösbar bleibt, sondern wie der Austausch von alter und ego bewältigt werden kann. In den Zug-um-Zug-Geschäften des Sozialtausches verfangen sich alter und ego jedenfalls nicht nur in den Verhandlungsmachtspielen der Monopol- oder Oligopoltheorie, sondern im Fundamentalproblem des Sozialen: dem Gefangenendilemma. Selbst wenn ein Austausch von Gütern – wie der Biberpelz des Fallenstellers gegen das Hirschfleisch des Jägers – beide Seiten besser stellen würde, wäre jede Seite aus ökonomischer Sicht gut beraten nicht den ersten Schritt zu tun, denn das jeweilige Gegenüber könnte die Erwidern der „Gabe“ verweigern. Wie konnte sich aber dann vor Herausbildung des Geldes Tausch vollziehen? Offenbar war das empirisch gesehen ja der Fall. Colemans Antwort lautet in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der sozialanthropologischen Forschung, daß Vertrauen den Sozialtausch ermöglicht. Damit schließt Coleman seine „ökonomistische“ Fassung des Sozialtauschs an die Tradition soziologischer Theoriebildung an, die seit Mauss' (1954) „Essai sur le don“ auf der These beruht, daß sich der soziale vom ökonomischen Tausch durch die Art der sozia-

len Beziehung unterscheidet, die Geber, Nehmer und Erwiderer einer Gabe miteinander verbindet (Matiaske 2003).

Dem Erklärungsprinzip des methodologischen Individualismus folgend vertraut Coleman allerdings nicht auf das der Gabe innewohnende „hau“ (Mauss 1984), jenes metaphysische Band, das Gebende und Nehmende miteinander verbindet, sondern setzt auf die „guten Gründe“ der Akteure in einen risikobehafteten Tausch einzuwilligen. Das Risiko eines einseitigen Transfers wird vom homo socio-oeconomicus der Wert-Erwartungs-Theorie folgend übernommen, wenn die erwarteten Erträge aus dieser Beziehung die erwarteten Verluste übersteigen (Coleman 1990). Die erwarteten Gewinne und Verluste werden in bestimmten Fällen falsch eingeschätzt, was Hochstapler und Versicherungen zu nutzen wissen. Wichtiger als Verfeinerungen des einfachen Wert-Erwartungs-Modells – wie das Modell der „Definition der Situation“ (Esser 1996) – einzuführen ist hier, daß sich der homo socio-oeconomicus als findig erweist. Er bewertet Informationen, die auf die Vertrauenswürdigkeit alters schließen lassen; entwickelt Strategien wie den Einstieg in eine Beziehung mit symbolischen Eröffnungsgaben, um die Vertrauenswürdigkeit zu prüfen und alter besser einschätzen zu lernen; nutzt soziale Institutionen, um einseitige Transfers abzusichern. Schließlich kann der Zuversicht egos, von anderen nicht enttäuscht zu werden, ein erklärendes Moment aus Sicht der Sozioökonomik zugebilligt werden.¹¹

Eine zweite Grundlage des Sozialtausches kann hier nur angedeutet werden. Das Gelingen des Austauschs hat nicht nur das Vertrauen auf Erwidierung einseitiger Transfers zur Voraussetzung, sondern basiert grundlegend auch auf Anerkennung der Eigentumsrechte egos wie alters. Diese sind jedoch nicht durch formelles Recht, sondern durch informelle Norm gesichert. Sowie das hier im Mittelpunkt stehende Vertrauen das Medium des Geldes ersetzt, vertritt die informelle Norm das Recht in der Absicherung der Eigentumsrechte.¹²

Derartige Mechanismen der Vertrauensbildung und -absicherung werden nicht nur in der modernen ökonomischen und soziologischen Literatur breit diskutiert. Sie finden sich bereits in der Analyse der Tauschbeziehungen in „primitiven“, hier also geldlosen, Gesellschaften. Die Sozialanthropologie (Polanyi 1959; Sahlin 1965) differenziert Muster des Sozialtausches anhand unterschiedlicher Ausprägungen der Reziprozität. Direkte und gegebenenfalls verzögerte Reziprozität verlangt einen Ausgleich der „Konten“ mit einem bestimmten Tauschpart-

¹¹ Zur Diskussion situativer und personaler Aspekte der Vertrauensvergabe und für ausführliche Hinweise zur aktuellen Diskussion um das Konzept Vertrauen vgl. Matiaske (1999) und Gautschi (2002) sowie die von Gambetta (1988), Kramer, Tyler (1996) und Hartmann, Offe (2001) herausgegebenen Sammelwerke.

¹² Vgl. ausführlicher Matiaske (1999). Zur Bedeutung des Rechts für das Gelingen von Tauschbeziehungen vgl. grundlegend auch Buchanan (1984).

ner. Das Vertrauen wird in diesen Fällen in das jeweilige alter egos gesetzt. Generalisierte Reziprozität meint dagegen, daß die „Schuld“ egos nicht von diesem direkt, sondern von anderen Akteuren, die möglicherweise Schuldner alters sind, beglichen werden kann. Das Vertrauen egos setzt dann nicht mehr nur auf den guten Leumund alters, sondern auf die Gemeinschaft aller Beteiligten und den langfristigen Ausgleich der „Konten“. Typischerweise stellen sich Bedingungen generalisierter Reziprozität in engen Gemeinschaften oder, modern gewendet, entlang von Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen ein (Ben-Porath 1980). Daß die Generalisierung des Austauschs ein im soziologischen Verständnis „riskantes“ Unterfangen ist, belegen zahlreiche Befunde zur Kategorie der negativen Reziprozität, welche die sozialanthropologische Forschung für das betrügerische Handeln gegenüber Fremden, nicht zur engen Gemeinschaft zählenden Personen reserviert (Bourdieu 1976: 340).

Letzteres ist ein entscheidender Anstoß, der im Prozeß der sozialen Entwicklung zur Ausdifferenzierung „enttäuschungsfesterer“ Medien und Institutionen geführt hat (Luhmann 1973). Geld und Recht eröffnen im Unterschied zu Vertrauen und gemeinschaftlicher Norm den Austausch mit „Fremden“. Die formellen Formen – Geld und Recht – ermöglichen dem Individuum im Vergleich zu den informellen Äquivalenten – Vertrauen und Norm – größere Handlungsfreiheiten durch Überwindung der „mechanischen Solidarität“ des Gemeinschaftlichen (Durkheim 1992). Die „organische Solidarität“ moderner Gesellschaften ist Grundlage der „Solidarität unter Fremden“ (Brunkhorst 1997). Der dem Anderen fremder gewordene Mensch sehnt sich allerdings seit Anbruch der Moderne nach der verloren geglaubten Gemeinschaft. Dieser Wunsch wendet sich, nachdem die Hoffnung zerstoßen ist, daß die mit den ökonomischen Notwendigkeiten einhergehende Kälte in den sozialen Beziehungen nicht nur notwendiges Opfer ist, das erbracht wird, um zunächst das „Reich der Freiheit“ und auf lange Sicht auch die Wärme der Gemeinschaft (zurück) zu gewinnen, häufig gegen den kühlen Blick der sozioökonomischen Analyse – zu Unrecht, wie ich meine.

Sicherlich läßt sich der Topos, daß die Entwicklung der kapitalistischen Marktgemeinschaft die Entfremdung des Menschen und die Auflösung aller traditionellen Restbestände des Gemeinschaftlichen vorantreibt, nicht mit wenigen Sätzen aus dem Weg räumen. Eine Schlußfolgerung aus der Wiederannäherung von Soziologie und Ökonomie im Kontext der Sozialkapitalk Diskussion lautet allerdings, daß es sich mit der These von der Verdrängung des Sozialen durch das Ökonomische nicht ganz so einfach verhält wie dieser Gedanke häufig verfochten wird.¹³ Zumindest die zeitgenössische sozioökonomische Theoriebildung trägt keineswegs dazu bei, das Soziale zu Gunsten des Ökonomischen zu verdrängen: das Gegenteil ist der Fall.

¹³ Vgl. beispielsweise die Diskussion zwischen Miller (1994) und Esser (1994).

Das Coase-Theorem (Coase 1960) lehrt, daß vollkommene Märkte nur in den Idealwelten der Ökonomie und – mit Blick auf die Colemansche Tauschtheorie – der Soziologie existieren. Für reale ökonomische Märkte hätte es dagegen in vielen Fällen verheerende Folgen, so formulieren Richter, Furubotn (1996: 341) eine zentrale Erkenntnis der modernen Institutionenökonomie, wenn die Bedingungen des theoretisch idealen Marktes in der Wirklichkeit zuträfen. In einer Welt positiver Transaktionskosten ist nicht jede relevante Information dem Preissignal zu entnehmen. Daher handeln Akteure auch auf ökonomischen Märkten nicht mit beliebigen, sondern mit konkreten Anderen. Nicht mehr nur die Soziologie, sondern auch die Ökonomie „beschäftigt sich gerade mit wiederholten Interaktionen zwischen denselben Personen, d. h. mit zwischenmenschlichen Beziehungen, die von gewisser Dauer sind“, wie es Homans (1974: 74f.) mit Blick auf den Sozialtausch formuliert hat und wie es Richter/Furubotn (1996) heute nahezu gleichlautend mit Bezug auf ökonomische Märkte formulieren.

In einer Welt positiver Transaktionskosten ist Vertrauen also unabdingbar, um ökonomische Transaktionen zu bewältigen. Anders formuliert entfaltet der Markttausch eine Nachfrage nach Sozialkapital.¹⁴ Das Medium des Geldes reduziert zwar Transaktionskosten, verhindert aber auch, daß der Tausch Beziehungen stiftet oder vertieft. Meine Hypothese ist, daß spezielle soziale Normen Währungsgrenzen zwischen ökonomischem und sozialem Tausch errichten, die verhindern sollen, daß sich alles gegen Geld tauschen läßt (Matiaske 1999: 194 ff.). So läßt sich Freundschaft nicht kaufen, sondern nur in Sozialtauschbeziehungen erarbeiten. Diese Kovertibilitätsschranken schützen das Sozialkapital gegen die Sphäre der Ökonomie. Wie dem auch sei: es lohnt sich jedenfalls aus ökonomischer Sicht in Sozialkapital zu investieren, und dies nicht nur in theoretischer, sondern auch in praktischer Hinsicht.

4 Beziehungen, Netzwerke, Normen: Facetten des Sozialkapitals

Soll die Forderung nach Investition in Sozialkapital über die Metaphorik hinaus theoretische und praktische Bedeutung haben, so sind Arten oder Facetten des Sozialkapitals genauer zu bestimmen. Insbesondere mit Blick auf die Praxis ist in Folgestudien zu Putnams (2000) bahnbrechender Arbeit „Bowling Alone“ zum Niedergang des Gemeinsinns in den USA,¹⁵ Fukuyamas (1995) Hinweis

¹⁴ Vgl. Baumann (1996), der die Bedingungen der Entstehung sozialer Tauschsysteme untersucht, die diese Nachfrage der Ökonomie decken können.

¹⁵ Vgl. Putnam (2001), für Deutschland siehe die Studie von Offe, Fuchs (1997).

auf Vertrauen als Grundlage der Prosperität und die Arbeiten der Weltbank¹⁶ sowie in der Diskussion um die Bedeutung des Ehrenamtes¹⁷ vieles entwickelt worden (vgl. den Einleitungsbeitrag von Moldaschl). Der Sozialkapitalbegriff entfaltet in diesen Arbeiten häufig eine Stärke, die im theoretischen Kontext eher als Schwäche gilt: die Unschärfe des Begriffes lädt zu ganz unterschiedlichen Assoziationen und praktischen Schlußfolgerungen ein. Dabei ist nicht zu übersehen, daß die praxeologische Debatte um das Sozialkapital in Teilbereichen hochgradig politisiert ist, denn es geht – selbstverständlich? – auch in diesem Fall um den schnöden Mammon. Allerdings ist es diesbezüglich nicht immer ganz leicht zu entscheiden, wer bei den Streitigkeiten – um „Empowerment“ oder Kreditvergabe, Ehrenamt oder staatliche Aufgabe, innerbetriebliches Engagement oder tariflich vergütete Leistung – auf welcher Seite steht.

Weil das Konzept Sozialkapital mittlerweile in verschiedensten theoretischen Kontexten verwendet wird und mit Bezug auf die jeweiligen Referenztheorien recht unterschiedlich definiert und konnotiert wird, ist die Theorie nicht ganz unschuldig hinsichtlich der praxeologischen Begriffsvielfalt. Auch wenn dies mit Blick auf die Kreativität bei der Ideenfindung praktischer Umsetzungsmöglichkeiten kein Mangel ist, sollte die Theorie jedoch prinzipiell wohl definierte Konzepte entwickeln. Sinnvollerweise ist dies beim Stand der Diskussion nur vor einem konkreten theoretischen Hintergrund möglich. Entsprechend der hier gewählten theoretischen Perspektive werden im Weiteren einige zentrale Facetten des Sozialkapitals mit Bezug auf die sozioökonomische Tauschtheorie skizziert. Ich will drei Aspekte erläutern: Beziehungen, die im Zentrum des Sozialkapitalbegriffes stehen, sowie unterstützende Normen und Institutionen.

Das Sozialkapital war zuvor als vertrauensvolle Beziehung *egos* definiert worden, die sozialen Austausch – im Sinne einseitiger Transfers wie wir nun genauer wissen – ermöglicht. Dabei gilt in direkten oder verzögerten Tauschbeziehungen das Vertrauen einem bekannten *alter*, gegenüber dem das Risiko der Vertrauensvergabe eingegangen wird. Für die Einschätzung des Verlustrisikos ist die Vertrauenswürdigkeit *alters* von Relevanz, die durch verschiedene Aspekte beeinflusst wird, wie beispielsweise *alters* wahrgenommene Reputation oder Erfahrungen, die auf Grund vorhergehender (gelungener) Tauschakte mit *alter* gewonnen wurden. Neben diesen situativen Komponenten kann auch die personale Zuversicht *egos*, in einer Tauschhandlung nicht enttäuscht zu werden, von Bedeutung sein. Eine Generalisierung der Tauschbeziehungen über die Dyade *ego alter* hinaus ist denkbar, wenn die Tauschdyaden, gleichsam aus der Vogelperspektive der Soziometrie gesehen, Netzwerke bilden. Die Überschneidung der sozialen Kreise (Simmel 1983) ermöglicht weiterreichende Tauschbeziehungen.

¹⁶ Vgl. Grootaert, van Bastelaer (2002), Krishna (2002) und Woolcock (1998).

¹⁷ Eine Übersicht geben Krause, Resch (2002).

Innerhalb der Netzwerke entstehen hervorgehobene Positionen an den Schnittstellen zwischen den Gruppen, Cliques oder Zirkeln mit intern starken Verbindungen. Die Mittler und Makler können auf Grund ihrer Brückenfunktion Erträge aus der Vermittlung von Tauschbeziehungen in andere Kreise erwirtschaften.¹⁸

Aus Sicht der Netzwerkanalyse korrespondieren mit diesen Aspekten des Sozialkapitals die Sichtweisen ego- bzw. soziozentrierter Netzwerke (Pappi 1987). Während aus Sicht egos das individuelle Sozialkapital zur Diskussion steht, fokussiert die soziozentrierte Analyse das kollektive Sozialkapital. Das individuelle oder, nun genauer, egozentrierte Sozialkapital ist also gleichbedeutend mit den Beziehungen, über die ein Akteur verfügt. Der Wert dieser Beziehungen ist allerdings – abstrahiert von der empirischen Problematik zum Erhebungszeitpunkt ruhender, jedoch unter anderen Umständen aktivierbarer Sozialbeziehungen – letztlich vom Wert der Ressourcen abhängig, die vermittels ihrer getauscht werden können. Anzumerken ist, daß sich der Wert dieser Beziehungen für den homo socio-oeconomicus entsprechend seiner erweiterten Nutzenvorstellungen nicht auf materielle, in monetären Größen bewertbare Ressourcen beschränkt.¹⁹

Der Wert des Sozialkapitals aus der Sicht egos ist darüber hinaus von der Konstellation des kollektiven Sozialkapitals und seiner Position in diesem Netzwerk beeinflusst. Es war Granovetter (1973), der mit seiner Studie zu erfolgreichen Strategien bei der Arbeitsplatzsuche auf den Nutzen entfernter Bekannter hingewiesen hat. Diese – und nicht die engen Verwandten und Freunde, mit denen man in regem Kontakt steht und einen Fundus von Informationen teilt – eröffnen die Brücke zu anderen, neuen Informationen über Arbeitsmöglichkeiten. Es ge-

¹⁸ Die Modellierung „unvollkommener“ Zugangsstrukturen spielt in der Diskussion um das Colemansche Tauschmodell eine herausragende Rolle. Entscheidend sind dabei die Kosten mangelnden Vertrauens einerseits und die Gewinne für die Vermittlung von Tauschhandlungen zwischen indirekt verbundenen Tauschpartnern andererseits. Vgl. zusammenfassend Matiaske (1998). Eine strategische Analyse der Maklerrolle findet sich insbesondere bei Burt (1992). Wenig sinnvoll ist die von Kogut (2000) getroffene Unterscheidung, von einer Burt-Rente zu sprechen, wenn die Position im Netz strategisch genutzt wird, und davon eine Coleman-Rente zu differenzieren, die eine Arbitrage auf vertrauensvolle Beziehungen darstellt. In beiden Fällen basiert die Rente auf der Unvollkommenheit der Zugangsstruktur (Matiaske 1999). Die strategische Nutzung einer Maklerrolle verlangt sicherlich das Vertrauen der Tauschpartner, das in bestimmten Situationen jedoch durch die Strategie des Mittlers untergraben werden kann. Anzumerken ist darüber hinaus, daß Coleman wie Burt nicht die positiven Gefühle, die eine vertrauensvolle Beziehung begleiten können, in den Mittelpunkt stellen, sondern die Funktion des Vertrauens – Unsicherheit zu reduzieren – betonen.

¹⁹ D.h. es kann aus Sicht egos wertvoller sein, sagen wir, die Beziehung zu seinem Kind zu pflegen anstatt einen zeitlich konkurrierenden beruflichen Kontakt zu intensivieren, obwohl letzterer großen materiellen Gewinn verspricht.

nügt entsprechend nicht wie in der klassischen Soziometrie die direkten Sozialbeziehungen egos zu zählen, um dessen Sozialkapital zu bestimmen, sondern darüber hinaus ist auch die Reichweite der Netzwerkbeziehungen egos in Rechnung zu stellen.²⁰

Schließlich ist das Sozialkapital egos von situativen Randbedingungen wie der Art der ausgetauschten Ressourcen abhängig. Sind Ressourcen wie beispielsweise Witze im Konsum nicht konkurriert,²¹ sondern können ohne Einschränkung des eigenen Gelächters weitergegeben werden, wird ein zentraler Akteur mit großer Reichweite seiner indirekten Sozialbeziehungen Informationen effizienter in Umlauf bringen können als andere Personen im Netzwerk. Anders verhält es sich, wenn Ressourcen im Konsum konkurriert werden, also an Stationen der Ressourcenübergabe verzehrt werden könnten: Der Kula-Ring,²² dieses herausforderndste Rätsel der Sozialanthropologie für die moderne Tauschtheorie, sähe anders aus, würden statt symbolischer Ketten und Armreifen Schweine und Yamswurzel in den Kula geworfen. Welche Güter materiellen oder symbolischen Gehalt²³ haben, ist nicht immer auf den ersten Blick zu bestimmen: In Organisationen, die intern Entscheidungen und damit Informationen prozessieren, ist die Position des mittleren Managements vor allem auf Grund der Konkurrenz der von dieser Gruppe kontrollierten Übergabe relevanter Informationen (und der alternativen technischen Möglichkeiten der Informationsübermittlung) strittig. D. h. Informationen und Informationsübermittlung können tauschtheoretisch durchaus unter materiellen Gesichtspunkten analysiert werden. Auf der anderen Seite finden wir beispielsweise in der Diskussion um Leistungszulagen im öffentlichen Sektor eine Diskussion, in der die „Sprache“ des Geldes genutzt wird, um symbolische Politik zu betreiben oder um, insbesondere in den unteren Einkommensgruppen, Anerkennung auszudrücken oder zu versagen.

Die im Kontext des individuellen und kollektiven Beziehungskapitals gewählten Bezüge bringen bereits soziale Normen als Einflußfaktor für den Wert des Sozi-

²⁰ Zu den technischen Aspekten der Netzwerkanalyse vgl. Matiaske (1993); Wasserman, Faust (1997) sowie Jansen (1999).

²¹ Die Problematik positiver bzw. negativer Verbundenheit in sozialen Netzwerken wird in den Arbeiten von Cook, Emerson (1984) und Kollegen thematisiert, vgl. zusammenfassend Matiaske (1998).

²² Vgl. Malinowski (1979), Ziegler (1986) und Matiaske (2003).

²³ Die Differenzierung des symbolischen vom sozialen Kapital geht auf Bourdieu (1976, 1983, 1982) zurück. Den Begriff des symbolischen Kapitals verwendet Bourdieu, wenn er eine der von ihm unterschiedenen Kapitalsorten (ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital) in Wahrnehmungskategorien beschreibt. Das soziale Kapital bezeichnet die Beziehungen, die sich beispielsweise in der Karriere bezahlt machen. Das symbolische Kapital meint mit Bezug auf das soziale Kapital beispielsweise den Beziehungskredit und symbolische Garantien wie Ehrbarkeit und regelkonformes Verhalten.

alkapitals ins Spiel: Reputation ist beispielsweise eine Folge verlässlichen Handelns im Sinne der Einhaltung sozialer Normen. Die moderne Position der sozioökonomischen Tauschtheorie verbindet den normativen Aspekt des Sozialtausches insbesondere mit der Vertrauensfrage und überläßt die Gerechtigkeit im Austausch den Kräften von Angebot und Nachfrage oder, soziologisch gewendet, der Machtbalance. Die klassische Position der Sozialanthropologie diskutiert jedoch insbesondere die Konstellation des generalisierten Austausches unter dem Gesichtspunkt der Reziprozität (Gouldner 1960) und der Beobachtung des Tauschhandels zwischen ego und alter aus Sicht einer „dritten“ Partei. So beschreibt bereits Boas (1890 zit. n. Mauss 1984: 82) die rituellen Gabenfesten des Potlatsch als Veranstaltungen zur Sicherung von Gefolgschaft durch einseitige Eröffnungsgaben, die in Ermangelung eines Systems notarieller Beglaubigung der Verträge öffentlich vollzogen werden. Auch Homans (1978) kommt in seiner lerntheoretisch fundierten Tauschtheorie nicht um die Einführung des beobachtenden „dritten Mannes“ und damit einer sozialen Norm umhin, wenn es darum geht, die Gerechtigkeit in Austauschbeziehungen zu thematisieren. In der traditionellen Konstellation senkt die Einbindung der Tauschpartner in eine enge Gemeinschaft das Risiko einseitiger Vertrauensvergaben und sorgt für ausgleichende Gerechtigkeit.

Soziale Normen verbinden sich mit den Durchsetzungsmechanismen Zwang oder Internalisierung. Die sozioökonomische Diskussion normativ geregelter Sozialbeziehungen ergänzt diese klassischen Aspekte um die Hypothese der „Einsicht in die Notwendigkeit“ sozialer Normen. So können sich Normen möglicherweise auch Geltung verschaffen, indem sie die Tauschpartner in einen „Schleier der Unwissenheit“ hüllen (Rawls 1975). Erstaunlicherweise erweitert die Unsicherheit ob einer möglichen Wiederbegegnung den Blick der Akteure für das Soziale und verhilft der sozialen Norm zur Durchsetzung. Generell akzentuiert die Sozioökonomie den Ermöglichungscharakter sozialer Normen.²⁴ So

²⁴ Betrachtet man Normen als im Sozialen aufbewahrte Problemlösungen, sind darüber hinaus die materiellen Grundlagen sozialer Normen zu thematisieren. Die Sozioökonomie verfolgt jedenfalls die Hypothese, dass Normen nicht „reine“ kulturalistische Artefakte des sozialen „Überbaus“ sind, sondern vermutet, daß sie tradierte Problemlösungen sozialer Konflikte sind (Matiaske 1997). Ermöglichen technologische Innovationen – wie Faxgerät, mobile Telefonie und „SMS“ – die Bewertung des Wertes einer Verabredung in letzter Minute, wird Pünktlichkeit als eingeübter Mechanismus zur Koordination der Zeittakte in industriellen Gesellschaften zu einem rückständigen Phänomen gemessen am Standard der neuen Norm der Flexibilität. Statt Termintreue wird unter neuen technologischen Bedingungen die Auktion zum individuell rationalen Mechanismus der Koordination von Sozialbeziehungen. Selbst den Nationalcharakter prägende Züge, wie die Normtreue im Fall von Spielregeln, etwa dem Halt des Fußgängers vor einer roten Ampel, gewinnen eine andere Bedeutung, wenn sie mit der Geburtenrate und damit dem Wert des Nachwuchses in Beziehung gesetzt werden.

diskutiert Coleman (1988) die Erziehung nachwachsender Generationen unter dem Gesichtspunkt der Investition in Human- und Sozialkapital; Carley (1991) arbeitet die Erschließung von Kontaktgelegenheiten einerseits und einer gemeinsamen Wissensbasis andererseits im kommunikativen Austausch heraus; Chwe (2000) erschließt die Rationalität inszenierter Rituale in der Etablierung generalisierter Metaverständigung. Allerdings ist die Sicherung sozialer Normen auch in ausdifferenzierten Gesellschaften auf die Logik enger Sozialbeziehungen angewiesen. Möglicherweise empfiehlt sich in diesem Zusammenhang die Adaption der Bourdieuschen (Bourdieu, Wacquant 1996) Kategorie des „Feldes“, um die spezifischen Mechanismen in ausdifferenzierten Handlungsfeldern genauer zu bestimmen.

Die Entdeckung, daß die Normentreue eine Art des sozialen Kapitals darstellt, das die Kosten der Kontrolle senken kann und damit dem Wohlstand förderlich sein könnte (Schlicht 1984), bedeutet keineswegs, daß diese wünschenswerte Folge eintreten muß. Es ist abschließend wichtig, auf die „dunkle“ Seite des Sozialkapitals und der normativ geregelten Sozialbeziehungen hinzuweisen. Denn im Überschwange der Neuentdeckung, daß Ökonomie nicht ohne soziale Grundlagen funktioniert, droht an dieser Stelle das Kind der Einsicht mit dem Bade der Erkenntnis ausgeschüttet zu werden. Die strikte Verpflichtung auf soziale Normen der Verbindlichkeit und Treue gebiert nicht nur kollektives Sozialkapital im Verständnis der Gemeinschaft, sondern auch Ungeheuer wie die Mafia oder Staatsmänner, die die Verpflichtung gegenüber den vertrauten Spendern über das Recht stellen. Normen sind also nicht an sich wertvoll und schützenswert, sondern kritisch zu hinterfragen.

5 Human- und Organisationskapital: (Neue) Perspektiven für die Personalforschung

Während die Kategorie des Sozialkapitals und die damit verbundenen Konzepte in der Organisationsforschung seit längerem auf starke Resonanz gestoßen sind, gilt dies für die Personalforschung nicht in gleicher Weise – im Gegenteil. Sadowskis (1990) Plädoyer für die Orientierung an den Leitkategorien Human- und Organisationskapital wurde in der Personalforschung bislang weitgehend ignoriert.²⁵

Dieser Vorsprung hat sicherlich auch damit zu tun, daß die Organisationsforschung einerseits durch die Praxis mit neuen, hybriden Organisationsformen auf die Kategorie des sozialen Netzwerkes aufmerksam gemacht wurde (Sydow 1992) und andererseits seit dem Verfall des dominanten „situativen Ansatzes“

²⁵ Vgl. auch Field u.a. (2000).

verschiedene Theorien zur Analyse der Relationen zwischen Organisationen hervorgebracht hat (Kieser 2002). Allerdings wäre gerade in der Personalforschung eine verstärkte Auseinandersetzung mit der relationalen Sichtweise (Coleman 1958), dem Konzept des Sozialkapitals und dem Instrumentarium der Netzwerkanalyse dringend angezeigt.

Diese Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ist zutiefst von der individualisierenden Einstellungsforschung und ihren Konzepten geprägt. Obwohl beispielsweise offenkundig ist, daß für Organisationen arbeitsteilige Kooperation konstituierend ist, wird der Prozeß der Leistungserstellung personalwirtschaftlich oft genug als Ergebnis individueller Leistungsmotivation betrachtet. Die Individualisierung in den Theorien der Personalwirtschaftslehre korrespondiert mit der Leistungsideologie industrialisierter Gesellschaften einerseits und mit der starken Orientierung des Faches an der Sozialpsychologie, die wenig Gespür und theoretisches Konzept für die kollektiven Effekte individuellen Handelns mitbringt, andererseits. Die psychologische Perspektive richtet sich auf die Erklärung individueller Handlungen und zeigt sich an der Erklärung emergenter Verbundeffekte individuellen Handelns wenig interessiert. Eine Orientierung an der relationalen Betrachtungsweise würde diese Einseitigkeit überwinden und zu neuen Einsichten in der Personalwirtschaftslehre führen. Ich will abschließend drei Felder skizzieren, die diese These exemplarisch erhellen:

Die eng benachbarten Fragestellungen der Arbeitsmotivation und der Leistungsanreize werden in der Personalforschung typischerweise aus unterschiedlichen disziplinären Blickwinkeln beleuchtet. Während verhaltenswissenschaftlich orientierte Forscher die Motivation fokussieren, betrachten Ökonomen den Aspekt (materieller) Anreize. Aus dem Blick gerät ein Thema wie das Commitment (Weller 2003), das helfen könnte, die Qualität der Arbeitsbeziehungen genauer zu bestimmen. Der sozioökonomische Ansatz erweist sich in der Lage, diese Thematik der sozialen Einbettung von Arbeitsbeziehungen systematisch zu analysieren und damit diesem klassischen Problem der Personalforschung eine neue Lösung zu geben. Arbeitsverhältnisse als eine Art des Austauschs von Geschenken (Akerlof 1982) zu betrachten, ist bei Respektierung eines theoretischen Menschen, der materielles Wohlbefinden ebenso anstrebt wie soziale Anerkennung, nicht nur metaphorisch, sondern systematisch möglich.

Die Führungsforschung wird seit Lewins (Lewin u.a. 1939) wegweisender Studie von der Sichtweise geprägt, daß die Forschung zu Führungseigenschaften oder -stilen, gegebenenfalls unter Berücksichtigung situativer Variablen, Einsicht in das Führungsgeschehen und damit den Führungserfolg liefert. Diese „Einwirkungsforschung“ in Richtung von Führungskraft auf Mitarbeiter berücksichtigt weder die Führung der Führungskraft durch die Untergebenen noch deren Beziehungen untereinander. Eine tauschtheoretische Reformulierung des

Forschungsproblems – erste Fassungen liefern Hollander (1958), Graen und Mitarbeiter (Graen 1969; Zalesny, Graen 1995) oder Matiaske (1995) – berücksichtigt dagegen das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen allen beteiligten Akteuren. Diese Sichtweise haucht dem vielstrapazierten Begriff der kooperativen Führung neues Leben ein, weil sie Kooperation nicht als Eigenschaft und Verhaltensstil der Führungskraft, sondern als emergentes Ergebnis in meßbarer Form eines Beziehungsnetzwerkes auf Makroebene behandelt.

Schließlich stellen sich auf organisationaler Ebene Fragen nach der Diffusion von Meinungen und Einstellungen. Pfeffer und Salancik (1978) hatten bereits darauf aufmerksam gemacht, daß sich Individuen Informationen aus ihrer Umwelt im Prozeß der Meinungsbildung zu Eigen machen. Würde man diese Prozesse netzwerkanalytisch betrachten, so ließe sich der häufig geforderte Brückenschlag zwischen kollektiven und individuellen Konzepten – beispielsweise zwischen Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit – realisieren.

Diese Beispiele mögen das Potential des Sozialkapitalbegriffes abschließend verdeutlichen. Es sollte auch deutlich geworden sein, daß es nicht allein genügt den Begriff zu adaptieren, sondern daß spezifische Theorieentwicklungen und Instrumente notwendig sind, um das Sozialkapital der Organisation zu erschließen. Das ist zugegebenermaßen kein leichter Weg, der damit vorgeschlagen wird, doch die Richtung – neben dem ökonomischen Kapital und dem Humankapital auch das soziale Kapital in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu berücksichtigen – ist vielversprechend.

Literatur

- Akerlof, G.A. (1970): The market for „lemons“: Quality uncertainty and the market mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 84, S. 488-500.
- Akerlof, G.A. (1982): Labor contracts as partial gift exchange. In: *Quarterly Journal of Economics*, 97, S. 543-569.
- Akerlof, G.A. (1984): *An Economic Theorist's Book of Tales*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alchian, A.A.; Allen, W.R. (1972): *University Economics. Elements of Inquiry* (3rd edition). Belmont, Cal.: Wadsworth.
- Arrow, K.J. (1963): *Social choice and individual values* (2nd edition). New York: Wiley.
- Baumann, M. (1996): *Der Markt der Tugend: Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Becker, G. S. (1993): *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ben-Porath, Y. (1980): The F-connection: Families, friends, and firms, and the organization of exchange. In: *Population and Development Review*, 6, S. 1-29.

- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Boas, F. (1890): 5th, 7th, 9th, 12th Report of the Committee on the North-Western Tribes of the Dominion of Canada. London: British Association for the Advancement of Science.
- Boissevain, J. (1974): *Friends of Friends: Networks, Manipulators and Coalitions*. Oxford: Blackwell.
- Bonacich, P. (1987): Power and centrality: A family of measures. In: *American Journal of Sociology*, 92, S. 1170-1182.
- Boudon, R. (1980): *Die Logik des gesellschaftlichen Handelns*. Neuwied, Darmstadt: Luchterhand.
- Boulding, K.E. (1969): Economics as a moral science. In: *American Economic Review*, 59, S. 1-12.
- Bourdieu, P.; Wacquant, L.J.D. (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede. Zur Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt, Sonderband 2)*. Göttingen: Schwartz, S. 184-198.
- Brüderl, J. (1990): Statics and dynamics of the Coleman model: Comment on Braun. In: *Journal of Mathematical Sociology*, 15, S. 277-279.
- Brunkhorst, H. (1997): *Solidarität unter Fremden*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Buchanan, J.M. (1984): *Die Grenzen der Freiheit*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Carley, K.M. (1991): A theory of group stability. In: *American Sociological Review*, 56, S. 331-354.
- Chwe, M.S.-Y. (2000): *Rational Ritual: Culture, Coordination, and Common Knowledge*. Princeton: Princeton University Press.
- Coase, R.H. (1960): The problem of social costs. In: *Journal of Law and Economics*, 3, S. 1-44.
- Coleman, J.S. (1958): Relational analysis: The study of social organizations with survey methods. In: *Human Organization*, 17, S. 28-36.
- Coleman, J.S. (1972): Systems of social exchange. In: *Journal of Mathematical Sociology*, 2, S. 145-163.
- Coleman, J.S. (1984): Introducing social structure into economic analysis. In: *American Economic Review*, 74 (2), S. 84-88.
- Coleman, J.S. (1988): Social capital in the creation of human capital. In: *American Journal of Sociology*, 94 Suppl., S. 95-120.
- Coleman, J.S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.

- Coleman, J.S. (1993): The impact of Gary Becker's work on sociology. In: *Acta Sociologica*, 36, S. 169-178.
- Cook, K.S.; Emerson, R.M. (1984): Exchange networks and the analysis of complex organizations. In: S.B. Bacharach; E.J. Lawler (Eds.): *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 3., Greenwich, Conn., London: JAI Press, S. 1-30.
- Dahrendorf, R. (1977): *Homo Sociologicus* (15. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- De Graaf, N.D.; Flap, H.D. (1988): „With a little help from my friends“: Social resources as an explanation of occupational status and income in West Germany, The Netherlands, and the United States. In: *Social Forces*, 67, S. 453-472.
- Diamond, P. (1971): Political and economic evaluation of social effects and externalities: Comment. In: Intriligator, M. (Ed.): *Frontiers in Quantitative Economics*, Amsterdam, S. 30.
- Downs, A. (1968): *Ökonomische Theorie der Demokratie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Duesenberry, J. (1960): Comment on Gary S. Becker's ‚An Economic Analysis of Fertility‘. In: *Universities-National Bureau of Economic Research* (Ed.): *Demographic and Economic Change in Developed Countries*. Princeton: Princeton University Press.
- Durkheim, E. (1976): *Regeln der soziologischen Methode* (5. Aufl.). Darmstadt, Neuwied: Luchterhand.
- Durkheim, E. (1992): *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Edgeworth, F.Y. (1881): *Mathematical Psychics*. London: Kegan Paul.
- Elster, J. (1987): *Subversion der Rationalität*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Emerson, R.M. (1962): Power dependence relations. In: *American Sociological Review*, 27, S. 31-40.
- Emerson, R.M. (1976): Social exchange theory. In: *Annual Review of Sociology*, 2, S. 235-362.
- Esser, H. (1993): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Esser, H. (1994): Von der subjektiven Vernunft der Menschen und von den Problemen der kritischen Theorie damit. In: *Soziale Welt*, 45, S. 16-32.
- Esser, H. (1996): Die Definition der Situation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48 (1), S. 1-34.
- Etzioni, A. (1996): *Die faire Gesellschaft. Jenseits von Sozialismus und Kapitalismus*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Field, J.; Schuller, T.; Baron, S. (2000): Social capital and human capital revisited. In: Baron, S., Field, J.; Schuller, T. (Eds.): *Social Capital: Critical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, S. 242-263.
- Freeman, L.C. (1977): A set of measures of centrality based on betweenness. In: *Sociometry*, 40 (1), S. 35-41.
- Freeman, L.C. (1979): Centrality in social networks I: Conceptual classification. In: *Social Networks*, 1, S. 215-239.

- Friedman, M. (1953): The methodology of positive economics. In: *Essays in Positive Economics*, Chicago: University of Chicago Press, S. 3-43.
- Fukuyama, F. (1995): *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gambetta, D. (Ed.) (1988): *Trust: Making and breaking cooperative relationships*. Oxford: Blackwell.
- Gautschi, T. (2002): *Trust and Exchange: Effects of Temporal Embeddedness and Network Embeddedness on Providing and Dividing a Surplus*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Gouldner, A.W. (1960): The norm of reciprocity. In: *American Sociological Review*, 25, S. 161-178.
- Graen, G.B. (1969): Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. In: *Journal of Applied Psychology Monographs*, 56, S. 1-25.
- Granovetter, M.S. (1973): The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology*, 78, S. 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91, S. 481-510.
- Grootaert, C.; Narayan, D.; Jones, V.N.; Woolcock, M. (2003): *Integrated questionnaire for the measurement of social capital (sc-iq)*. Technical Report, World Bank.
- Grootaert, C.; van Bastelaer, T. (Eds.) (2002): *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*. New York: Cambridge University Press.
- Hanifan, L. J. (1920): *The Community Center*. Boston: Silver, Burdette.
- Hannerz, U. (1969): *Soulside: Inquiries into ghetto culture and community*. New York: Columbia.
- Hartmann, M.; Offe, C. (Hrsg.) (2001): *Vertrauen: die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Hirschman, A.O. (1987): *Leidenschaften und Interessen – Politische Begründungen des Kapitalismus vor seinem Sieg*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hollander, E. P. (1958): Conformity, status and idiosyncrasy credit. In: *Psychological Review*, 65, S. 361-365.
- Homans, G. C. (1964): Bringing men back in. In: *American Sociological Review*, 29 (5), S. 808-818.
- Homans, G.C. (1974): *Elementarformen sozialen Verhaltens* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Homans, G.C. (1978): *Theorie der sozialen Gruppe* (7. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jacobs, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Jansen, D. (1999): *Einführung in die Netzwerkanalyse*. Opladen: Leske und Budrich.
- Jans, M. (2003): *Sozialkapitalkonzepte und ihre Brauchbarkeit in der Personal- und Organisationsforschung*. Arbeitspapier, Nr. 128, Essen, Universität Duisburg-Essen.
- Kabst, R. (2004): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen*. München, Mering: Hampp.

- Kappelhoff, P. (1993): Soziale Tauschsysteme. Strukturelle und dynamische Erweiterungen des Marktmodells. München: Oldenbourg.
- Katz, L. (1953): A new status index derived from sociometric analysis. In: *Psychometrika*, 18, S. 39-43.
- Kieser, A. (Hrsg.) (2002): *Organisationstheorien* (5. Aufl.). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Kirchgässner, G. (1991): *Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kluckhohn, C. (1962): Value and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: Parsons, T., Shils, E. (Eds.): *Toward a General Theory of Action*, New York: Harper & Row, S. 388-433.
- Kogut, B. (2000): The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. In: *Strategic Management Journal*, 19 (3), S. 193-210.
- Krackhardt, D.; Porter, L.W. (1985): When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. In: *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), S. 242-261.
- Kramer, R.M.; Tyler, T.R. (1996): *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Krause, A.; Resch, M. (2002): *Ehrenamtliches Engagement in Flensburg: Eine repräsentative Befragung*. Arbeitspapier, Nr. 2, Flensburg, Internationales Institut für Management an der Universität Flensburg.
- Krishna, A. (2002): *Active Social Capital: Tracing the Roots of Development and Democracy*. New York: Columbia University Press.
- Lesser, E.L. (Ed.) (2000): *Knowledge and Social Capital*. Boston et al.: Butterworth-Heinemann.
- Lewin, K.; Lippit, R.; White, R.K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. In: *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), S. 271-299.
- Lindenberg, S. (1990): Homo socio-economicus: The emergence of a general model of man in the social sciences. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146, S. 727-748.
- Lindenberg, S. (1996): Die Relevanz theoriereicher Brückenannahmen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48 (1), S. 126-140.
- Loury, G. C. (1977): A dynamic theory of racial income differences. In: P.A. Wallace; A. LaMond (Eds.): *Women, minorities, and employment discrimination*. Lexington, Mass: Heath, S. 153-186.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Malinowski, B. (1979): *Argonauten des westlichen Pazifik*. Frankfurt am Main: Syndikat.
- Matiaske, W. (1993): Netzwerkanalysen. In: Becker, F.G.; Martin, A. (Hrsg.): *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele*. München, Mering: Hampp, S. 47-67.
- Matiaske, W. (1995): *Zur Kontingenztheorie der Führung*. Arbeitspapier, Nr. 6, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation. Technische Universität Berlin.

- Matiaske, W. (1997): Struktur und Bedeutung von Wertorientierungen bei Managern aus der Volksrepublik China und der Bundesrepublik Deutschland. Diskussionspapier Nr. 05. Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation. Technische Universität Berlin.
- Matiaske, W. (1998): Zur Integration von Tausch- und Machttheorie. In: J. Berthel (Hrsg.): Unternehmen im Wandel. München, Mering: Hampp, S. 45-82.
- Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. München, Mering: Hampp.
- Matiaske, W. (2003): Tausch. In: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 283-305.
- Matiaske, W. (2004a): Pourquoi pas? Rational choice as a baseline theory for human resources management. In: R. Kabst; W. Weber (Eds.): Theoretical Positions in HRM. Special issue of management revue, 15(2), S. 249-263.
- Matiaske, W. (2004b): Von den Schwierigkeiten der Personalwirtschaft im Umgang mit eigensinnigen Menschen: Bemerkungen zum homo socio-oeconomicus. In: Festing, M., Martin, A., Nienhäuser, W.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. München, Mering: Hampp, S. 71-85.
- Mauss, M. (1984): Die Gabe. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meckling, W.H. (1976): Values and the choice of the individual in the social sciences. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 112, S. 545-560.
- Miller, M. (1994): Ellbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose. Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theorie. In: Soziale Welt, 45, S. 5-15.
- Mills, C.W. (1959): The Sociological Imagination. New York: Oxford University Press.
- Offe, C.; Fuchs, S. (1997): The decline of social capital? Findings on the German case. Paper presented at the 2nd meeting in the project, The Decline of Social Capital? Political Culture as a Condition of Democracy?, Berlin, June 3-5.
- Panther, S. (2002): Sozialkapital: Entwicklung und Anatomie eines interdisziplinären Konzepts. In: Ötsch, W.; Panther, S. (Hrsg.): Ökonomik und Sozialwissenschaft: Ansichten eines in Bewegung geratenen Verhältnisses. Marburg: Metropolis, S. 155-178.
- Pappi, F. U. (1987): Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: F.U. Pappi (Hrsg.): Methoden der Netzwerkanalyse, Bd. 1. München, Wien: Oldenbourg, S. 11-37.
- Pareto, V. (1962): System der allgemeinen Soziologie. Stuttgart: Enke.
- Parsons, T. (1937): The Structure of Social Action. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1951): The social system. New York: Free Press of Glencoe.
- Parsons, T. (1962): Some fundamental categories of the theory of action: A general statement. In: Parsons, T.; Shils, E.A. (Eds.): Toward a General Theory of Action. New York: Harper & Row, S. 3-27.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. In: Administrative Science Quarterly, 23, S. 224-253.
- Polanyi, K. (1959): Anthropology and economic theory. In: M.H. Fried (Ed.): Readings in Anthropology, vol. 2, New York: Crowell, S. 161-184.
- Popper, K.R. (1969): Die Logik der Sozialwissenschaften. In: T.W. Adorno (Hrsg.): Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Neuwied, Berlin: Luchterhand, S. 103-123.

- Popper, K.R. (1994): Models, instruments and truth: The status of the rationality principle in the social sciences. In: M.A. Notturmo (Ed.): *The Myth of the Framework: In Defence of Science and Rationality*, London: Routledge, S. XX.
- Putnam, R.D. (1992): *Making democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R.D. (Hrsg.) (2001): *Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Rawls, J. (1975): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Richter, R.; Furubotn, E. (1996): *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Röhrle, B. (1994): *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Sadowski, D. (1990): Humankapital und Organisationskapital: Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelheide, D., Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Stuttgart: Poeschel, S. 127-141.
- Sahlins, M.D. (1965): On the sociology of primitive exchange. In: M. Banton (Ed.): *The relevance of Models for Social Anthropology*, vol. 1. London, New York: Praeger, S. 139-236.
- Schlicht, E. (1984): Cognitive Dissonance in Economics, In: *Normengeleitetes Verhalten in den Sozialwissenschaften*, Berlin: Duncker & Humblot, S. 61-81.
- Sen, A. (1977): Rational fools: A critique of the behavioural foundations of economic behavior. In: *Philosophy and Public Affairs*, 6, S. 317-344.
- Simmel, G. (1983): Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe, In: *Schriften zur Soziologie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 243-263.
- Simon, H.A. (1955): A behavioral model of rational choice. In: *Quarterly Journal of Economics*, 69, S. 99-118.
- Swedberg, R. (2003): *Principles of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Vanberg, V. (1982): *Markt und Organisation. Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wasserman, S.; Faust, K. (1997): *Social network analysis. Methods and applications*. 2nd edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- Weise, P. (1989): Homooeconomicus und homo sociologicus. Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 18 (2), S. 148-161.
- Weller, I. (2003): Commitment. In: A. Martin (Hrsg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 77-94.
- Wellman, B.; Wortley, S. (1990): Different strokes from different folks: Community ties and social support. In: *American Journal of Sociology*, 96, S. 558-588.

- Wenzel, H. (2002): Jenseits des Wertekonsensus: Die revolutionäre Transformation des Paradigmas sozialer Ordnung im Spätwerk von Talcott Parsons. In: Berliner Journal für Soziologie, 2 (4), S. 425-443.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York.
- Williamson, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Woolcock, M. (1998): Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. In: *Theory and Society*, 27 (2), S. 151-208.
- Wrong, D.H. (1961): The oversocialized conception of man in modern sociology. In: *American Sociological Review*, 26, S. 183-193.
- Zalesny, M. D.; Graen, G. B. (1995): Führungstheorien – Austauschtheorie. In: A. Kieser; G. Reber; R. Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 862-877.
- Ziegler, R. (1986): Das Rätsel des Kula-Rings – Eine strukturell-individualistische Erklärungsskizze. In: W. v.d. Ohe (Hrsg.): *Kulturanthropologie*, Berlin, S. 421-442.

Hans J. Pongratz, Rainer Trinczek

Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital

Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen

Die Soziologie industrieller Beziehungen erforscht die Regulierungsformen abhängiger Erwerbsarbeit auf betrieblicher, verbandlicher und gesellschaftspolitischer Ebene (siehe einführend Müller-Jentsch 1997). Im Unterschied (und ergänzend) zu einer Managementperspektive der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (vgl. etwa Staehle 1994) nimmt diese Forschungsrichtung vorwiegend eine *herrschafts-* und *konflikttheoretische* Position ein. Grundlegend sind zwei Annahmen:

- Erstens wird das Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern als durch widersprüchliche Interessenlagen gekennzeichnet gesehen. Die Struktur des Interessenkonflikts gilt als konstitutives Merkmal der Arbeitsbeziehungen auf allen genannten Ebenen.
- Zweitens wird von einer ungleichgewichtigen Ressourcenausstattung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgegangen, vor allem im Hinblick auf ökonomische Ressourcen. Der Aufbau kollektiver Organe der Interessenvertretung (wiederum auf allen Ebenen) gilt als Mittel zum Ausgleich von Machtdifferenzen – und damit als Voraussetzung der Institutionalisierung gesellschaftlicher Regulierungsmechanismen der Arbeitsbeziehungen.

Es ist diese herrschafts- und konflikttheoretische Perspektive, die wir im folgenden mit einem *ressourcentheoretischen* Anspruch verbinden wollen, wie er im Rahmen des Verbundprojekts „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ formuliert wird (siehe Moldaschl in diesem Band). Ziel des Beitrages ist es, unter Beibehaltung des konflikttheoretischen Zugangs grundlegende Zusammenhänge der industriellen Beziehungen als Ressourcenkreisläufe zu rekonstruieren.

Vorge stellt und erläutert wird die konzeptionelle Basis, auf der das Untersuchungsdesign unseres Forschungsprojekts gründet.¹

Obwohl Ressourcen als Machtgrundlagen von Interessenvertretung und Interessenregulierung eine zentrale Rolle spielen, ist eine ressourcentheoretische Betrachtungsweise in der Soziologie industrieller Beziehungen bisher wenig entwickelt. Deshalb erörtern wir im ersten Schritt zentrale theoretische Bezugspunkte, die wir weniger in ressourcenanalytischen Ansätzen der Soziologie industrieller Beziehungen finden als in der Konzeption verschiedener Kapitalformen von Pierre Bourdieu und deren interessentheoretischer Erweiterung. Unsere Fragestellung konzentriert sich, wie wir im zweiten Schritt erläutern, auf die beiden für abhängig beschäftigte Arbeitnehmer zentralen Reproduktionskreisläufe ihrer Kapitalien (im Sinne Bourdieus): im Unternehmen und innerhalb der Interessenvertretung. Sie wird im dritten Schritt konkretisiert mit der Differenzierung unterschiedlicher Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals von Gewerkschaften. Als theoretische Leitlinie des Forschungsvorhabens formulieren wir die Frage, inwieweit Gewerkschaften durch die Förderung des kulturellen Kapitals ihrer Mitglieder in unterschiedlichen Bildungsfeldern die Reproduktion ihres eigenen sozialen Kapitals gewährleisten.

1 Arbeit, Kapital und Interesse: theoretische Bezüge einer ressourcenanalytischen Untersuchung industrieller Beziehungen

Die Ressourcenkategorie wird in der Soziologie industrieller Beziehungen zwar in verschiedenen Zusammenhängen aufgegriffen, aber nur selten systematisch ausgearbeitet oder theoretisch abgeleitet. Im Folgenden erörtern wir die Verwendung der Kategorie in drei wichtigen Analysesträngen und überprüfen deren Relevanz für eine ressourcentheoretische Forschungsperspektive (Kap. 1.1). Diesen verstreuten konzeptionellen Bezügen wird die Analytik ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapitals von Pierre Bourdieu als möglicher theoretischer Bezugsrahmen gegenübergestellt (Kap. 1.2). Da Bourdieus Analytik aber kaum direkte Bezüge zur Struktur industrieller Beziehungen aufweist, halten wir eine interessentheoretische Erweiterung für sinnvoll, welche die Widersprüchlichkeit der Interessenlagen innerhalb und zwischen den Lagern von Arbeitnehmern und Arbeitgebern betont (Kap. 1.3). So zeichnen sich die Umriss eines integrativen Ansatzes ab, der in der Verbindung verschiedener Konzeptionen zugleich eine Kopplung struktur- und handlungstheoretischer Zugänge versucht.

¹ Für ausgesprochen hilfreiche inhaltliche Kommentierungen des Textes bedanken wir uns bei Manfred Moldaschl und Horan Lee.

1.1 Ressourcenanalytische Referenzkonzepte in der Soziologie industrieller Beziehungen

Kontrolltheoretische Ansätze

Der herrschafts- und konflikttheoretische Ansatz der Soziologie industrieller Beziehungen geht in Marxscher Tradition von einem strukturellen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit aus. Die menschliche Arbeitskraft wird als produktive Ressource betrachtet, die im kapitalistischen Unternehmen mit anderen Produktionsfaktoren in einer Weise kombiniert wird, die den Kapitaleignern den angestrebten Profit zu erzielen erlaubt. Marx hatte die betriebliche Verfügung über Arbeitskraft als zentrales Herrschaftsproblem identifiziert. In jüngerer Zeit ist dieser Gedanke weiterverfolgt worden in den kontrolltheoretischen Ansätzen der sog. „labour process debate“, die seit den späten 70er Jahren (ausgehend von Braverman 1977) vor allem die angelsächsische „industrial relations“-Forschung dominiert.² Sie setzen an am Problem der Transformation des individuellen Leistungspotentials in tatsächlich verausgabte Arbeit. Mit dem Arbeitsvertrag erwirbt das betriebliche Management Anrechte auf die Nutzung der Arbeitskraft für eine bestimmte Zeit. Sollen diese Anrechte eingelöst werden, muß für die adäquate Realisierung von Arbeitsleistung im Rahmen betrieblicher Organisation Vorsorge getroffen werden.

Im Mittelpunkt kontrolltheoretischer Analysen steht die Frage, wer in welcher Weise Verfügungsmacht über die Ressource Arbeitskraft erlangt: der Arbeitnehmer als ihr personaler Eigner (und quasi als ihr Vermieter) oder das betriebliche Management als per Arbeitsvertrag berechtigter Nutzer (und damit Mieter). Während Braverman (1977) die betriebliche Kontrolle im Sinne der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ bestimmt sieht von direkter Herrschaft und restriktiver Verfügung, betonen andere Analysen die Spannbreite kapitalistischer Nutzungsstrategien von Arbeitskraft. Vor allem bei qualifizierter Arbeit mit hohen Flexibilitätserfordernissen gestehen die Unternehmen den Beschäftigten beträchtliche Handlungsspielräume zu, die Fox (1974) als „high-trust-relations“ und Friedman (1977) als „erweiterte Autonomie“ kennzeichnet. Mit Bezug auf Reorganisationsprozesse der 90er Jahre wird in neueren Analysen der industriellen Beziehungen auf die generell gestiegene Heterogenität der Formen der Arbeitsbeziehungen (Schmierl 2001) und den erweiterten Bedarf an Aushandlung (Dörre, Neubert 1995; Dörre 2002) verwiesen. Doch bleibt der kontrolltheoretische Analysefokus auf die betrieblichen Strategien der Verwertung von Arbeitskraft gerichtet und erlaubt wenig Aussagen über unterschiedliche Ausprägungen und Entwicklungspotentiale dieser Ressource.

² Siehe als Überblick Thompson (1989) sowie die Beiträge in Hildebrandt, Seltz (1987); zur neueren Diskussion vgl. Willmott (1997), Ofner (1997) und die Beiträge in Müller-Jentsch (1999).

Am ehesten kommt die Eigenart der Ressource Arbeitskraft in jenen Studien zur Geltung, welche subjektive Handlungspotentiale thematisieren (vgl. Willmott 1997): die Widerständigkeit und Eigenwilligkeit des Handelns der Beschäftigten etwa (z.B. Burawoy 1979), erweiterte Möglichkeiten beruflicher Qualifikation (z.B. Kern, Schumann 1984, Wood 1986), die Bedeutung von Erfahrungswissen (Malsch 1987; Böhle 1994) oder die Identifikation mit dem Unternehmen und die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaft (z.B. Heisig 1989). Diese Studien liefern eine Fülle von Belegen für die Vielgestaltigkeit und Eigensinnigkeit menschlichen Arbeitsvermögens, das sich folglich einer vollständigen betrieblichen Kontrolle entzieht (Wolf 1999). Doch sind die theoretischen Bezüge dieses analytischen Zugangs im Umfeld der industriesoziologischen Kontrolltheorie wenig ausgearbeitet. Wichtige Anregungen verbinden sich mit dem Vertrauensbegriff, der von Fox (1974) in austauschtheoretischem Rahmen entwickelt und in Deutschland vor allem in Angestelltenstudien aufgegriffen worden ist (Gondek u.a. 1992). Allerdings wird auch in diesem Zusammenhang Vertrauen als ein „Organisationsprinzip“ – und damit eher als Bedingung denn als Mittel des Handelns – thematisiert.

Bezeichnend für die kontrolltheoretische Perspektive ist ihre Kritik an Ansätzen des Human Resource Management der neueren Managementforschung: Diese werden als systematisch erweiterte Nutzungsstrategien des betrieblichen Managements interpretiert, welche einen umfassenderen Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen erlauben (vgl. Legge 1995; Storey 1995). Damit würden Ressourcen erschlossen, die bisher der betrieblichen Verwertung planmäßig kaum zugänglich waren, wie zum Beispiel kreative Fähigkeiten, informelle Beziehungen oder emotionale Qualitäten (vgl. auch die Subjektivierungs-Diskussion in Moldaschl, Voß 2002). Entsprechend pointierte Kritik wird an Entwicklungen der Subjektivierung der Arbeit als eines in der Tendenz totalen Verfügungsanspruchs über menschliche Arbeitskraft geübt (Zilian 2000, Bröckling 2000). Dagegen gerät die Eigendynamik subjektivierter Arbeitskraft und ihre Rückwirkung auf betriebliche Strategien seltener ins Blickfeld (vgl. Böhle 2002; Egbringhoff u.a. 2003; Pongratz, Voß 2003).

Organisationssoziologische Analysen

Einen ganz anderen ressourcenanalytischen Zugang eröffnen organisationssoziologische Studien zum Verhältnis der Gewerkschaften zu ihren Mitgliedern (zu Theorie und Geschichte dieser Forschung siehe Müller-Jentsch 1997: 84ff). Insbesondere Streeck (1981) fragt unter Rückgriff auf kontingenztheoretische Konzepte der Organisationssoziologie (u.a. Parsons 1960) nach jenen Ressourcen, auf die sich formale Gewerkschaftsorganisationen gründen. Ressourcen versteht er als Mittel des Austauschs zwischen der Organisation und ihrer Umwelt (Streeck 1981: 15f), die „freiwillige Organisation“ der Gewerkschaften interpretiert er als

eine „Mischform“ aus „sozialer Bewegung“ und „Arbeitsorganisation“ (32ff). In der Entwicklung von einer sozialen Bewegung zur Massenorganisation hätten die Gewerkschaften das Mobilisierungspotential ihrer Mitgliedschaft für die strategischen Zwecke einer formalisierten Funktionsverwaltung nutzbar machen müssen. In organisationssoziologischer Tradition (u.a. Etzioni 1975) erachtet Streeck damit die Rekrutierung und Mobilisierung der Mitgliedschaft im Sinne der „Beschaffung von Ressourcen zum Aufbau und zur Erhaltung einer Organisation“ (1981: 15) als zentrales Organisationsproblem.

Die Beschaffung von Finanzmitteln über Mitgliedsbeiträge erlaubt es (bei allen damit verbundenen Problemen, wie Kassierung und Beitragsehrlichkeit, ebd.: 107ff) den Gewerkschaften, auf Humankapital in Form von angestellten Arbeitskräften zuzugreifen und eine professionalisierte Verwaltung aufzubauen (139ff). Typischerweise konzentriert sich Streeck auf Finanzierungsprobleme, thematisiert aber kaum andere Formen der direkten oder indirekten Unterstützung der Organe der Interessenvertretung durch Gewerkschaftsmitglieder auf betrieblicher wie verbandlicher Ebene. Diese sind aber maßgeblich für entscheidende Situationen der kollektiven Interessenvertretung: von Betriebsratswahlen über die Mitgliederwerbung bis hin zur Streikbereitschaft. Auch wenn politische Organisationen wie die Gewerkschaften von professionalisierten Funktionärseliten gesteuert werden, bleibt die unmittelbare Mitwirkung der Mitglieder ein wesentlicher Faktor ihres gesellschaftlichen Einflusses (siehe Weitbrecht 1969).

Als „freiwillige Organisation“ verortet Streeck die Gewerkschaft in einem Umfeld, das zunehmend mit dem Begriff der Nonprofit-Organisationen belegt wird und das ein breites Spektrum von wirtschaftlichen, politischen, soziokulturellen und karitativen Organisationen umfaßt (siehe Schwarz 1992; Wex 2004). Schwarz (1979: 50) spricht von der Nonprofit-Organisation als „Kooperationswirtschaft“, deren Zweck es ist, „konkrete Bedürfnisse ihrer Träger durch Angebot spezifischer Leistungen zu decken“. Wex (2004) vertritt darüber hinaus die These, daß der Nonprofit-Sektor trotz seiner Formenvielfalt von einer eigenständigen Funktionslogik geprägt ist, die er (im Unterschied zur Verwertungslogik des kapitalistischen Unternehmens und zur Herrschaftslogik des Staates) als Assoziationslogik bezeichnet. Deren Kennzeichen sind u.a. die mitgliedschaftliche Struktur mit demokratischen Elementen und einer Verbindung von Erwerbsarbeit und Freiwilligenarbeit.

Doch trotz der besonderen Bedeutung verschiedenster Unterstützungs- und Beteiligungsformen für Nonprofit-Organisationen bleibt die ressourcentheoretische Betrachtung auch in diesem Forschungsfeld randständig. Ansatzpunkte finden sich am ehesten in Analysen zur Freiwilligenarbeit im allgemeinen und zum Ehrenamt im besonderen (Horch 1983 und 1992; Badelt 1985), die als Modi der Mobilisierung von Mitgliederressourcen eine spezifische Ressourcenproblematik aufweisen, weil die klassischen ökonomischen Motive nicht greifen. Horch

(1983: 38ff) unterscheidet folgende sechs Einbindungsmechanismen freiwilliger Vereinigungen: Ehre, Ziel, Anerkennung, Gemeinschaft, Identifikation und Sozialisation. An diese Differenzierung läßt sich für eine genauere Bestimmung des sozialen Kapitals auch in industriellen Beziehungen anknüpfen.

Machtanalytische Zugänge

Während im Rahmen der Soziologie industrieller Beziehungen kontrolltheoretische Analysen die Strategien der Arbeitgeber in den Vordergrund rücken und organisationssoziologische Studien sich auf die Mobilisierung der Gewerkschaftsmitglieder konzentrieren, geht es in machtanalytischen Studien vorrangig um das Verhältnis beider Parteien zueinander in der Auseinandersetzung um die Gestaltung der Arbeits- und Erwerbsbedingungen.³ Beide Seiten setzen Ressourcen strategisch ein, um ihren Interessen Geltung zu verschaffen; die industriellen Beziehungen strukturieren sich im Kräftefeld von Macht (der Arbeitgeber) und Gegenmacht (der Arbeitnehmer). In einer arbeitspolitischen Perspektive unterscheidet Jürgens (1983) zwischen der „Primärmacht“ der unmittelbar aus Kapitalbesitz bzw. Arbeitsfähigkeit resultierenden Einflußmöglichkeiten und der „Sekundärmacht“, die sich aus institutionalisierten Regulierungen ableitet. In Anlehnung an Crozier und Friedberg (1979) geht er davon aus, daß Primärmacht aus den Ungewißheitszonen betrieblicher Steuerung resultiert und „den Akteuren auf allen hierarchischen Ebenen in mehr oder minder großem Ausmaße“ (Jürgens 1983: 63) offen steht. Sie wird ergänzt und überlagert durch die „sekundären“ Machtchancen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenorganisation. Auf der Verbandsebene ließe sich Traxlers (1993 und 1995) Unterscheidung von Betrachtungsebenen der Ausstattung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden mit Machtressourcen anschließen: Generalisierbarkeit von Interessen, Assoziierungsfähigkeit der Organisation sowie ihre Bindungs- und Steuerungsfähigkeit.

Doch richten die mikropolitischen und interaktionsanalytischen Ansätze, welche „Machtspiele“ im Betrieb unter Aspekten industrieller Beziehungen untersuchen, ihren Analysefokus mehr auf Prozesse der Aushandlung und weniger auf die verfügbaren Ressourcen (siehe zusammenfassend Müller-Jentsch 1997: 68ff). Müller-Jentsch schlägt einen „erweiterten, akteursbezogenen institutionalistischen“ (77) Ansatz vor, der Geigers (1949) Theorem des institutionalisierten Klassenkonflikts aufgreift und auf eine neue Grundlage stellt. Die Entstehung der Institu-

³ Diese Unterscheidung von Analysesträngen der Soziologie industrieller Beziehungen stellt auf die jeweiligen Schwerpunkte ab; im Einzelnen gibt es viele Überschneidungen und Zwischenpositionen. So werden innerhalb der Kontrolltheorie typische machtanalytische Fragen aufgegriffen, etwa von Edwards (1981) oder Buroway (1979), aber beispielsweise auch Streeck (1999) hat sich in späteren Analysen dem Verhältnis von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugewandt.

tionen des Systems industrieller Beziehungen folge primär der „Logik der Macht und Gegenmacht“ (Müller-Jentsch 1997: 79); diese Institutionen selbst bildeten Arenen, in denen die weitere Konfliktaustragung in regulierter Form verlaufen könne. Müller-Jentsch integriert Konzepte von Aushandlung und politischer Arena in die historische Institutionenanalyse, ohne jedoch die einzelnen Faktoren der „Ressource Macht“ (82) näher zu bestimmen. So tragen die machtanalytischen Zugänge zur Differenzierung der Machtressourcen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bisher wenig bei. Sie sind insofern typisch für die Soziologie industrieller Beziehungen, weil sie sich auf die Formen der Organisation und Regulierung von Machtungleichgewichten konzentrieren, ohne die ungleich verteilten Ressourcen und deren Reproduktion eingehenderen Analysen zu unterziehen.

Wenn Moldaschl (in diesem Band) für betriebswirtschaftliche Zugänge ein ressourcentheoretisches Defizit feststellt, so gilt das nicht weniger – wenngleich mit anderer Begründung – für die Soziologie industrieller Beziehungen. Zwar steht die ungleiche Machtverteilung im Mittelpunkt ihres theoretischen Interesses, wird aber eher als Bedingung der Institutionalisierung der Interessenvertretung und der Regulierung der Arbeitsbeziehungen vorausgesetzt, denn zum Gegenstand systematisch vertiefter Betrachtung gemacht. Eine ressourcenanalytische Untersuchung industrieller Beziehungen, so lautet unser Fazit, findet in kontrolltheoretischen, organisationssoziologischen und machtanalytischen Ansätzen wichtige Anknüpfungspunkte, aber keine verlässliche theoretische Grundlage. Wir greifen deshalb im Folgenden auf eine soziologische Ressourcentheorie zurück (vgl. Moldaschl in diesem Band), welche die Verteilung und Reproduktion unterschiedlicher Ressourcenarten thematisiert und offen bleibt für eine konflikttheoretische Analyse der Arbeitsbeziehungen: Bourdieus Konzeption der Kapitalformen.

1.2 Ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital: die Machtanalytik von Pierre Bourdieu

Bourdies Konzeption eignet sich für eine ressourcentheoretische Fundierung der Analyse industrieller Beziehungen insbesondere deshalb, weil sie konflikt- und verteilungstheoretisch angelegt ist und ihre Wurzeln im Marxschen Kapitalbegriff hat. Im Anschluß an Marx versteht Bourdieu (1983: 183) Kapital als „akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Materie oder in verinnerlichter, ‚inkorporierter‘ Form“. Im Unterschied zu Marx lenkt er die Aufmerksamkeit auf das Kapital „in allen seinen Erscheinungsformen“ (184) – also nicht nur auf das (im Geld als der verallgemeinerten Ware repräsentierte) ökonomische Kapital, sondern auch auf kulturelles und soziales Kapital. Bourdieus Kapitalanalytik soll nun in kurzer Form vorgestellt werden, um ihre Brauchbarkeit für die Analyse industrieller Beziehungen zu zeigen.

Kulturelles und soziales Kapital

Während sich ökonomisches Kapital in den verschiedensten gegenständlichen Werten manifestieren kann und im Eigentumsrecht institutionell verankert ist, bleibt das *kulturelle Kapital* unmittelbar an die Person als Träger gebunden. Zwar gibt es Bourdieu zufolge kulturelles Kapital auch im „objektivierten Zustand“ von kulturellen Gütern (Büchern, Bildern u.a.), die käuflich zu erwerben und eigentumsrechtlich zu besitzen sind; aber auch deren Wert realisiert sich in der Regel nur in der Aneignung durch eine kulturell dazu befähigte Person. Als wesentliche Form des kulturellen Kapitals betrachtet er die dauerhaften Dispositionen der Person, die an die individuelle Besonderheit von Körper und Geist gebunden sind: „Wer am Erwerb von Bildung arbeitet, arbeitet an sich selbst, er ‚bildet sich‘, (ebd.: 186). Die Aneignung dieses „inkorporierten“ Kapitals setze den Einsatz der ganzen Person und die Investition eigener Lebenszeit voraus – und sei mit entsprechenden Kosten verbunden. Seinen Ausdruck finde es nicht nur in spezifischem Wissen und Können, sondern in der Prägung des „Habitus“ (187) als eines die ganze Person erfassenden Systems von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsschemata. Institutionalisiert sei kulturelles Kapital in der Form des Bildungstitels als „Zeugnis für kulturelle Kompetenz, das seinem Inhaber einen dauerhaften und rechtlich garantierten konventionellen Wert überträgt“ (190).

Bleibt das kulturelle Kapital an die Person gebunden – auch der Bildungstitel wird nur individuell verliehen –, so greift das *soziale Kapital* systematisch über den Einzelnen hinaus, denn „es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (190f).⁴ Soziales Kapital ist streng genommen nicht der Person, sondern der Gruppe zu eigen, aber als Gruppenmitglieder partizipieren die Einzelnen daran. Bourdieu definiert es als „Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens“ (ebd.). Der Wert des sozialen Kapitals einer Gruppe hänge von verschiedenen Faktoren ab, vor allem von der Gruppengröße, der Kapitalausstattung ihrer Mitglieder und der Organisierbarkeit ihrer Austauschbeziehungen. Es existiere nur, solange die Gruppe bestehe, und es vermehre sich mit der Zahl und der Stärke der Mitgliederbeziehungen. Soziales Kapital stelle eine flüchtige und schwer kalkulierbare Ressource dar, weshalb Gruppen ihm durch Institutionalisierungsakte verschiedenster Art Dauerhaftigkeit zu verleihen versuchten. Bourdieu hält „für die Produktion und Reproduktion der dauerhaften und nützlichen Verbindungen“ permanente „Beziehungsarbeit“ und „Institutionalisierungsarbeit“ (192f) für erforderlich.

⁴ Zu den vielfältigen sozialwissenschaftlichen Kontexten, in denen der Begriff des Sozialkapitals in der letzten Zeit Verwendung gefunden hat, siehe Moldaschl (in diesem Band); im weiteren Verlauf des Projekts werden die Besonderheiten des Bourdieuschen Verständnisses von sozialem Kapital genauer abzuklären sein.

Mit derartigen Charakterisierungen geht es Bourdieu in erster Linie um Fragen der *Produktion* und *Reproduktion* von Kapital sowie um die daraus resultierenden Muster der gesellschaftlichen Verteilung von Kapital. In der empirischen Studie „Die feinen Unterschiede“ (Bourdieu 1987) analysiert er Strukturen und Reproduktionsprozesse sozialer Ungleichheit in der französischen Gesellschaft. Seine Kapitalanalyse ist gewissermaßen produktionstheoretisch angelegt und beschäftigt sich insbesondere mit den „gesellschaftlichen Produktionsbedingungen“ (13) von Kultur: Wie entstehen kulturelle Differenzierungen, wie verfestigen und reproduzieren sie sich im Zusammenwirken mit ökonomischen Verteilungsstrukturen? Für die Produktionsbedingungen sozialen Kapitals liegt eine ähnlich differenzierte Analyse leider nicht vor. Bourdieu geht nur ergänzend auf diese Frage ein und macht deutlich, daß Erwerb und Nutzung ökonomischen und kulturellen Kapitals vielfach soziales Kapital voraussetzen. An anderer Stelle spricht er davon, daß „das Sozialkapital einen Multiplikatoreffekt auf das tatsächlich verfügbare Kapital“ (1983: 191) ausübt.⁵

Die Transformation von Kapital

Der auf die investierte Arbeitszeit zurückgeführte verallgemeinerte Kapitalbegriff bildet für Bourdieu einen Grundstein einer „allgemeinen ökonomischen Praxiswissenschaft“, die nicht nur die verschiedenen Erscheinungsformen von Kapital erfaßt, sondern auch Regeln identifiziert, „nach denen die verschiedenen Arten von Kapital (oder, was auf dasselbe herauskommt, die verschiedenen Arten von Macht) gegenseitig ineinander transformiert werden.“ (1983: 184) Empirisch hat Bourdieu vor allem Transformationsbeziehungen zwischen ökonomischem und kulturellem Kapital (und die Bedeutung der primären Sozialisation in der Familie für die Akkumulation kulturellen Kapitals) untersucht: Wohlhabende Familien können es sich leisten, beträchtliche Mengen an Zeit (der Mütter und der heranwachsenden Kinder) in die Bildung des Nachwuchses zu investieren; die so erworbenen Bildungstitel und der kulturell gefestigte Habitus dienen wiederum der Sicherung ökonomisch ertragreicher Positionen etwa im Unternehmensmanagement (209ff).

⁵ Bourdieus Machtanalytik schließt noch eine weitere Kapitalform ein: das symbolische Kapital, das er ursprünglich aus der Regulierungsfunktion der „Ehre“ in archaischen Gesellschaften ableitet (1993: 205ff). Wir beziehen symbolisches Kapital hier zunächst nicht mit ein, da es als „Form, die jede Kapitalsorte annimmt“ (1998a: 108), den spezifischen Zustand der sozialen Anerkennung von ökonomischem, kulturellem und sozialem Kapital bezeichnet. Allerdings könnte sich gerade diese Eigenschaft von Kapital als besonders relevant für die industriellen Beziehungen erweisen, was näher zu prüfen sein wird. An anderer Stelle führt Bourdieu (1998b: 174) weitere Kapitalsorten an, wie z.B. technologisches oder juristisches Kapital, deren Systematik ungeklärt bleibt. Da sie sich auf die grundlegenden Kapitalformen zurückführen lassen, bleiben sie hier unberücksichtigt.

Möglichkeiten der Transformation sozialen Kapitals deutet Bourdieu nur an (192ff): Die Aufnahme in soziale Gruppen kann materielle oder kulturelle Ressourcen voraussetzen, die Zugehörigkeit selbst wiederum kann ökonomische Profite mehrten (z. B. als Mitgliedschaft in exklusiven Klubs oder in informellen Führungscliquen). Eine besondere Rolle spricht er wiederum Familie und Verwandtschaft als primären Sozialgruppen zu, sowie der Heirat als Option der gewählten Zugehörigkeit zu Primärgruppen. Außerhalb der Familie bedarf soziales Kapital dagegen aufwendiger, permanenter Beziehungsarbeit und vorausschauender Investition: „Derartige Beziehungen oder Verpflichtungen können nur dann kurzfristig, zum richtigen Zeitpunkt, eingesetzt werden, wenn sie bereits seit langem etabliert und lebendig gehalten worden sind, als seien sie ein Selbstzweck“ (195). Schließlich erkennt er einen Mechanismus der Selbstverstärkung, der Personen mit hohem Sozialkapital wie von selbst Aufmerksamkeit (und damit Beziehungen) zuwachsen läßt, weil Personen mit niedrigem Sozialkapital zur Verbesserung des eigenen Beziehungsnetzes deren Nähe suchen (193).

Doch sind Kapitalumwandlungen mit Kosten verbunden: Bourdieu spricht vom „Preis eines mehr oder weniger großen Aufwandes an Transformationsarbeit“ (195). Als besondere Form des Umwandlungsaufwands betrachtet er die „Verschleierungskosten“ (197), etwa wenn die ökonomischen Grundlagen kulturellen oder sozialen Kapitals kaschiert werden sollen, weil sie gesellschaftlich umstritten sind (1993: 209ff) oder wenn die Vererbung von Kapitalbeständen gesichert werden soll. Nicht nur die Übertragung und Umwandlung von Kapital erfordere besondere Anstrengungen, sondern darüber hinaus sei auch die Beeinflussung der *Transformationsregeln* selbst für die gesellschaftliche Verteilung von Kapital entscheidend: „Jede Reproduktionsstrategie ist deshalb unausweichlich auch eine Legitimationsstrategie, die darauf abzielt, sowohl die exklusive Aneignung wie auch ihre Reproduktion sakrosankt zu machen“ (1983: 198). Die Kämpfe zwischen den sozialen Klassen richteten sich folglich nicht bloß auf den Zugang zu Ressourcen, sondern insbesondere auf die Bedingungen der Konvertierbarkeit von Kapital, so daß „die Umtauschrate der verschiedenen Kapitalsorten selbst eines der grundlegendsten Streitobjekte zwischen den verschiedenen Klassenfraktionen darstellt, deren spezifische Verfügungsgewalt und Privilegien an eine jeweilige Sorte geknüpft sind“ (1987: 209).

Soziales Kapital und industrielle Beziehungen

Derartige Umtauschraten von kulturellem und ökonomischem Kapital stehen auch im Mittelpunkt der industriellen Beziehungen (siehe Kap. 2). Zwar geht Bourdieu in seinen Kapital-Analysen kaum direkt auf die institutionellen Bedingungen der Erwerbsarbeit ein, aber sein konflikt- und verteilungstheoretischer Ansatz legt eine derartige Anwendung nahe. Überdies liefert er mit der Bestimmung von *Kapital als akkumulierter Arbeit* in Marxscher Tradition einen quanti-

tativen Meß- und Vergleichswert für unterschiedliche Kapitalformen: die in ihre Produktion investierte Arbeitszeit. Trotz der bekannten Probleme einer Wertbestimmung über die verausgabte Arbeitszeit, wird damit die Vergleichbarkeit ökonomischer Zusammenhänge mit Ressourcenproblematiken anderer gesellschaftlicher Bereiche wesentlich erleichtert.

Schwierigkeiten könnte allerdings bereiten, daß sich seine Machtanalytik zunächst auf die Person als Träger von Kapital richtet, während es in der Soziologie industrieller Beziehungen vorwiegend um Strategien von Unternehmen und Verbänden geht. Eine Brücke baut Bourdieu mit der Annahme der „institutionalisierte(n) Formen der Delegation“ (1983: 193) von sozialem Kapital in Gruppen: Bevollmächtigte werden beauftragt, stellvertretend für die Gruppe zu handeln, und können so das Kapital der Mitglieder in gebündelter Form wirksam werden lassen. Er deutet die organisatorischen Probleme an, die aus derartiger *Delegation* resultieren können, etwa im internen Wettbewerb um das „Monopol der legitimen Gruppenrepräsentation“ (194) oder mit der Gefahr der „Zweckentfremdung“ des Gruppenkapitals für partikulare Ziele.⁶ Diese Sichtweise läßt sich unmittelbar verbinden mit organisationssoziologischen Analysen zu den Mitgliedschaftsbeziehungen in Gewerkschaften als Nonprofit-Organisationen (siehe Kap. 1.1).

Nachhaltigkeit als normativer Maßstab für die Reproduktion von Kapital findet sich in Bourdieus Analysen nicht ausdrücklich benannt. Indirekt aber deutet er Nachhaltigkeitsprobleme immer wieder in Analysen zur Reproduktion von Kapital an: „Dem Kapital wohnt eine Überlebenstendenz inne; es kann ebenso Profite produzieren wie sich selbst reproduzieren oder auch wachsen“ (183). Insofern sie ungleiche Verteilungsstrukturen hervorbringt, betrachtet Bourdieu die Reproduktion von Kapital als gesellschaftlich höchst umstrittene Tatsache. Er betont das machtanalytische Problem, daß die Reproduktion von Kapital der Behauptung (oder dem Ausbau) gesellschaftlicher Machtpositionen dient. Im Hinblick auf Nachhaltigkeit stellt sich damit die Frage: Welche Akteure streben die Reproduktion welcher Ressourcen zu welchen Zwecken an?⁷ Bei Bourdieu sind es die sozialen Klassen, die um gesellschaftlichen Status kämpfen. Im Feld der industriellen Beziehungen geht es um Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ihre stellvertretenden Instanzen, die um Einflußchancen in der Gestaltung der Arbeits- und Erwerbsbedingungen ringen.

⁶ In seinen auf die Vermarktung von Eigenheimen gerichteten ökonomischen Analysen geht Bourdieu (1998b) dann selbst vom Agenten als „einem Kollektiv – Gruppe, Familie oder Unternehmen“ (167) aus.

⁷ Zum Konfliktmodell von Nachhaltigkeit vgl. Moldaschl (in diesem Band).

1.3 Die Widersprüchlichkeit der Interessenlagen: eine interessentheoretische Erweiterung

Für eine ressourcentheoretische Analyse der industriellen Beziehungen bedürfen diese Überlegungen zur Bourdieuschen Kapitalanalytik einer Erweiterung der Untersuchungskonzeption, welche auf die Bedeutung handlungsstrukturierender Interessen abstellt. Akteure akkumulieren Kapital, um ihre Interessen in relevanten gesellschaftlichen Feldern verwirklichen zu können. Obwohl dem Interessenbegriff in der Soziologie industrieller Beziehungen eine prominente Stellung zukommt – immerhin geht es ihr im Schwerpunkt um Institutionalisierungsformen der Interessenausgleichung und der Interessenvertretung – ist er als analytische Kategorie dort (ebenso wie in der allgemeinen Soziologie) wenig entwickelt (vgl. Neuendorff 1973).⁸ Vorherrschend sind zwei defizitäre Formen des Umgangs mit der Kategorie des Interesses: Sie wird entweder ohne nähere Erläuterung vorausgesetzt oder durch den strukturtheoretisch weniger profilierten Motivationsbegriff ersetzt (siehe Schmidt, Trinczek 1999). Wir beziehen uns im folgenden auf das *soziale Interesse* als eine Motivstruktur von Akteuren (Personen oder Gruppen), welche die Aufrechterhaltung oder Veränderung ihrer gesellschaftlichen Position zum Gegenstand hat. Als *Interessenlage* bezeichnen wir die für eine Gruppe aufgrund der Strukturbedingungen ihrer sozialen Lage typische Motivkonstellation. Geeignetes Kapital ist Voraussetzung für die Verfolgung sozialer Interessen, diese Interessen bilden wiederum den Rahmen für die Akkumulation und Reproduktion von Kapital.

Widersprüchliche Interessenlagen im System industrieller Beziehungen

Die *arbeitspolitischen* Interessenlagen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern resultieren aus ihren relativen Positionen zueinander im System kapitalistischer Arbeits- und Erwerbsbeziehungen; die Regulierungsformen der industriellen Beziehungen stellen Objektivationen der wechselseitigen Interessenverfolgung dar (siehe zum folgenden Schmidt, Trinczek 1999). In dem an Marx orientierten Theoriestrang der Soziologie industrieller Beziehungen wird von antagonistischen Interessenlagen im Sinne des Klassengegensatzes von unternehmerisch tätigen Kapitalbesitzern und abhängig beschäftigten Arbeitskräften ausgegangen. Diese Annahme ist interessentheoretisch in zweierlei Hinsicht zu relativieren: Erstens sind die Interessenpositionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in sich selbst widersprüchlich; und zweitens ist für ihr Verhältnis zueinander die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen kennzeichnend.

⁸ Für die weitere Ausarbeitung dieser interessentheoretischen Erweiterung bieten Bourdieus Analysen sozialer Kämpfe über die Kapitalkonzeption hinausgehende Anregungen; sein Begriff von Interesse (z.B. 1998a: 139ff) erscheint für unsere Zwecke allerdings nicht geeignet.

Bereits frühe kontrolltheoretische Analysen konstatieren auf der Seite der Unternehmen eine Vielzahl arbeitspolitischer Strategien (siehe Friedman 1977; Littler 1987). Hyman (1991) hat darüber hinaus auf die innere Widersprüchlichkeit des Managementhandelns hingewiesen und sie darauf zurückgeführt, daß die Managementfunktion selbst als kollektiver Arbeitsprozeß mit internen Fragmentierungen organisiert ist. Der zentrale Widerspruch resultiere aus der Verbindung von Kooperations- und Herrschaftsfunktion: „Aus der widersprüchlichen Rolle des Managements – zum einen Koordinator komplexer und vor Überraschungen nicht gefeierter Produktionsprozesse und zum anderen Vehikel von Disziplin und Konflikt zugleich zu sein – ergeben sich fast zwangsläufig Widersprüchlichkeiten sowohl zwischen als auch innerhalb der spezialisierten Managementfunktionen“ (74). Aus derartig strukturell bedingten Unvereinbarkeiten resultieren dilemmatische Handlungssituationen, die unterschiedliche Bewältigungsstrategien zulassen.

Aber auch die arbeitspolitische Interessenlage der Beschäftigten ist in sich strukturell widersprüchlich, wie vielfach am Konflikt zwischen der kurzfristigen Maximierung von Lohn und der langfristigen Erhaltung der eigenen Arbeitskraft herausgearbeitet worden ist (vor allem in Analysen des Akkordlohns; vgl. die kontrolltheoretische Studie von Burawoy 1979). Die widerspruchsvolle Kopplung von Kooperations- und Herrschaftsaspekten prägt auch die Interessenlage der Arbeitnehmer: Ihre aktive Mitwirkung an der Gestaltung von Arbeitsprozessen ist nicht bloß dem Druck betrieblicher Herrschaftsstrategien geschuldet, sondern folgt zugleich eigenen arbeitsinhalten Interessen an gelingender Kooperation und abwechslungsreicher Arbeit. Schmidt und Trinczek (1999) folgern mit handlungstheoretischer Perspektive, „daß die Widersprüchlichkeit der ‚objektiven‘ Interessenlage von Beschäftigten jeweils einen konstruktivinterpretatorischen Akt der Definition der je eigenen konkreten individuellen Interessen erfordert, bevor Interessenhandeln überhaupt möglich wird. Aus der Interessenkonstellation als solcher läßt sich keine Handlungslogik ableiten“ (5).

Das bedeutet für die beiderseitigen Strategien der Interessenvertretung, daß diese bei strukturellen Gegensätzen der Interessenlagen und unterschiedlichen Optionen des Interessenhandelns nicht widerspruchsfrei einer durchgängig konsistenten Logik folgen können. In internen Prozessen der Strategiekklärung spiegeln sich die strukturellen Widersprüche kapitalistischer Lohnarbeit ebenso wider wie die Fragmentierungen der Interessen innerhalb der Akteursgruppen. So wird auf der Seite der Gewerkschaften der innerverbandlichen Demokratie entscheidende Bedeutung für die Bewältigung derartiger Konfliktpotentiale zugesprochen (siehe Bergmann 1979). Wie die entsprechenden Organisationsanalysen (seit Michels 1970) zeigen, konkurriert dieser Anspruch an demokratische Entscheidungsverfahren mit den Interessen einer professionalisierten Verwaltung an der zentralen Steuerung von Vertretungsstrategien. Strukturelle Interessenwidersprüche werden vor dem Hintergrund des (in Kap. 1.1 beschriebenen)

Spannungsverhältnisses zwischen freiwilliger Mitgliederorganisation und professionalisiertem Verband virulent (vgl. Weitbrecht 1969).

Die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen

Innerhalb der Gewerkschaften stehen sich systemkritische Positionen, die einen Interessenantagonismus unterstellen, und systemkonforme Haltungen, welche den Interessenpluralismus betonen, gegenüber (Müller-Jentsch 1997: 157). Analytisch ist hingegen von der Gleichzeitigkeit gemeinsamer und konfligierender Interessen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auszugehen (siehe Schmidt, Trinczek 1999). Diese Parallelität ist konstitutiv bereits für den Arbeitsvertrag, der als freiwillige Übereinkunft ein wechselseitiges Interesse an Kooperation zum Ausdruck bringt (wenn auch aus ganz unterschiedlichen Gründen) und zugleich den Rahmen setzt für ein Herrschaftsverhältnis, innerhalb dessen die Bedingungen der Kooperation wiederum umstritten sind. Die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen findet sich sowohl im Binnenverhältnis der Arbeitsparteien als auch im Verhältnis zwischen ihnen. Denn Arbeitgeber wie Arbeitnehmer bewegen sich auf Märkten, auf denen sie jeweils in Konkurrenz zu ihresgleichen stehen: Unternehmen wollen sich auf Produktmärkten gegen andere Unternehmen durchsetzen, Erwerbstätige konkurrieren mit anderen Erwerbstätigen um Lohnchancen auf Arbeitsmärkten. Für beide Seiten aber ist es nützlich, sich bei aller Konkurrenz zeitweise oder dauerhaft zu Interessenkoalitionen zusammenzuschließen, um gegenüber Dritten gemeinsame Interessen zu verfolgen und damit die kollektive Position zu verbessern.

Die gemeinsamen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gründen in der Sicherung der Erfolgchancen jener ökonomischen Unternehmungen, aus denen beide Seiten Gewinn (Profit bzw. Lohn) schöpfen. Diese Interessen können das Leistungspotential eines Unternehmens auf dem Markt betreffen, aber auch die Stellung einer ganzen Branche oder einer Nationalökonomie im internationalen Standortwettbewerb. Arbeitnehmer und Arbeitgeber teilen das Anliegen, „daß ein möglichst hoher Anteil des geschaffenen Gesamtwertes auf diejenige Sphäre entfällt, in der Kapitaleigner und Lohnabhängige jeweils ihr ‚Kapital‘ eingesetzt haben, aus dem sie Revenue beziehen“ (Schmidt, Trinczek 1999: 9). Konflikte entstehen spätestens bei der *Verteilung* der in gemeinsamer Aktion erzielten Gewinne, wenn nämlich beide Parteien ihrem Interesse folgen, „bei der Distribution des geschaffenen Neuwertes einen möglichst hohen Anteil für die eigene Seite zu realisieren“ (ebd.). Der Verteilungsfrage sind Konflikte immanent, weil die Verfügung über die vom Unternehmen erzielten Gewinne einseitig auf der Seite der Kapitalbesitzer liegt. Die Arbeitnehmer haben im allgemeinen keinen verbrieften Anspruch auf relative Gewinnanteile, sondern auf den im

Arbeitsvertrag vorab vereinbarten Lohn.⁹ Wollen sie darüber hinaus an Erträgen partizipieren, müssen sie diese Ansprüche zusätzlich geltend machen und die Arbeitgeber zur Aushandlung bewegen.

Mit dieser Analyseperspektive wird die Komplexität und Widersprüchlichkeit der Interessenlagen *strukturtheoretisch* begründet. Die Gleichzeitigkeit gemeinsamer und konfligierender Interessen ist nicht auf unzureichende Regulierungsformen im System industrieller Beziehungen zurückzuführen, sondern sie stellt ein Strukturmerkmal dar, für das sich unterschiedliche Bewältigungsformen finden lassen, das aber nicht dauerhaft zum Verschwinden gebracht werden kann. Wie sich die verschiedenen Akteure in dieser Konstellation strategisch positionieren, hängt von den kontingenten Handlungsbedingungen der konkreten historischen Situation ab. Für den Verlauf von Interessenauseinandersetzungen sind die Ressourcenausstattungen von entscheidender Bedeutung. Im System industrieller Beziehungen werden Ressourcen (ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital) zur Interessenverfolgung nicht nur eingesetzt und verbraucht, sondern auch reproduziert. Am Reproduktionsgeschehen aber haben die Akteure wiederum unterschiedliche – teils gemeinsame, teils konfligierende – Interessen. Den Grundmustern der Reproduktion gilt unser vorrangiges Forschungsinteresse; die skizzierten Widersprüche der Interessenlagen stellen eine maßgebliche Rahmenbedingung dafür dar.

2 Ressourcenkreisläufe in den industriellen Beziehungen – analytische Schwerpunktsetzungen

Die Frage der Nachhaltigkeit, wie sie in diesem Band von dem einleitenden Beitrag von Moldaschl formuliert wird, greifen wir mit der Frage nach der *Reproduktion von Ressourcen* in den Zyklen der Interessenauseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf: Nachhaltig sind Vertretungsstrategien dann, wenn sie (unabhängig davon, was sie als eigentliches Handlungsziel bewirken) gewährleisten, daß die verausgabten Ressourcen auf lange Sicht wieder zu den Akteuren zurückfließen. Nachhaltigkeit in diesem Sinne läßt sich nur für konkrete Handlungskontexte mit identifizierbaren Interessenkonstellationen bestimmen. Eine akteurs- und handlungsbezogene Betrachtung von Ressourcen – ihrer Entstehung, Verwendung und Wiederherstellung – erscheint ohnehin res-

⁹ Daran ändern auch neue Formen der erfolgsabhängigen Entlohnung wenig, bei denen Entgeltbestandteile an den Unternehmensertrag gekoppelt werden (z.B. über Aktienoptionen); sie bleiben bisher außer bei den obersten Managementgruppen auf geringe Gehaltsanteile beschränkt und sind in der Durchführung mit vielfältigen Schwierigkeiten verbunden (siehe Bahnmüller 2001).

sourcenanalytisch geboten. Denn der Begriff der Ressource bezeichnet die Verfügung über geeignete Mittel für angestrebte Zwecke. Die Kennzeichnung eines Gegenstands oder einer Kraft als Ressource verbindet sich notwendig mit der Frage danach, welche Akteure den Gegenstand oder die Kraft als Mittel für welche Absichten in Betracht ziehen. Ihre Qualität als Ressource erschließt sich erst aus den relevanten Handlungsperspektiven.

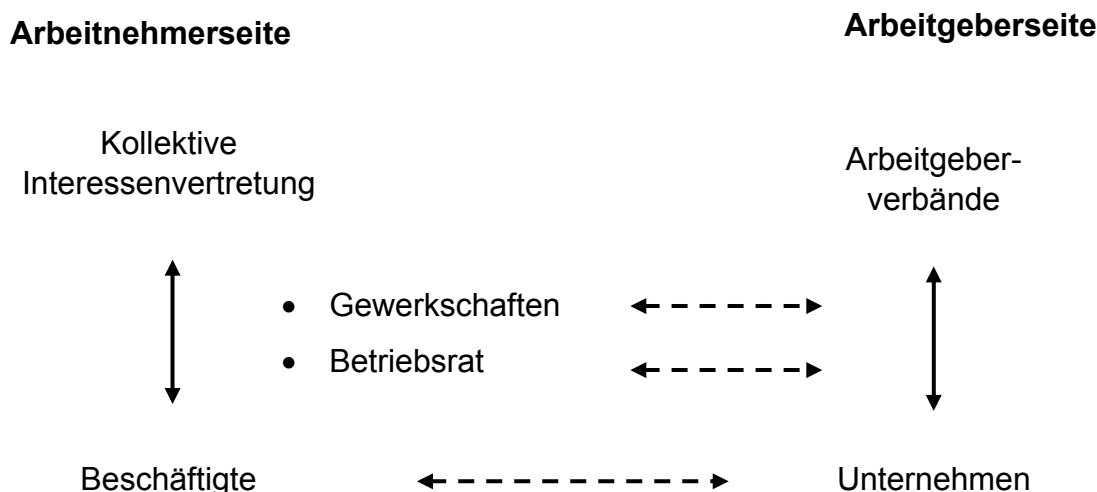
Da sich die Soziologie industrieller Beziehungen vorrangig mit den Formen der Interessenauseinandersetzung und deren Regulierungsmechanismen beschäftigt hat, war für sie bislang die Reproduktion der Ressourcen kein zentrales Thema. Erschwerend kommt hinzu, daß es um vielfältige und komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen geht: Die Reproduktion der Ressourcen erfolgt nicht in einer bestimmten Phase oder einem Feld der industriellen Beziehungen, sondern durchzieht sämtliche Prozesse der Interessenauseinandersetzung. Unter diesen Bedingungen erscheint uns für eine erste Annäherung an die Thematik die Fokussierung einzelner inhaltlicher Aspekte erforderlich. Wir betrachten zunächst die Einbindung der Beschäftigten in Ressourcenkreisläufe, wobei wir uns (der Ausrichtung des Verbundprojekts folgend) vorrangig auf die Situation hochqualifizierter Arbeitnehmer konzentrieren (Kap. 2.1). Den inhaltlichen Schwerpunkt – und damit den Forschungsgegenstand im engeren Sinne als Objekt der geplanten empirischen Erhebung – bilden innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Arbeitgebern als Investitionen in das kulturelle Kapital der Beschäftigten (Kap. 2.2).

2.1 Ressourcenkreisläufe in der Interessenperspektive der Beschäftigten

Diese Schwerpunktsetzung findet ihre Begründung in der eingangs geschilderten herrschafts- und konflikttheoretischen Perspektive der Soziologie industrieller Beziehungen, auch wenn sie ressourcentheoretisch nur unzureichend entwickelt ist (siehe Kap. 1.1). Die einseitige Thematisierung der Organisationsformen auf der Seite der Arbeitnehmer und eine (häufig implizite) normative Nähe zu Gewerkschaftspositionen gehen unter anderem zurück auf Bezüge zum Marxschen Theorierahmen und die Anlehnung an sozialreformerische Politikkonzepte. In der Soziologie industrieller Beziehungen finden sich ähnliche Einseitigkeiten im Hinblick auf Betriebsrats- und Gewerkschaftspositionen, wie sie innerhalb der Betriebswirtschaftslehre mit der Übernahme der Handlungsperspektive des Managements verbunden sind (zu den wechselseitigen Perspektiven vgl. Osterloh 1987). Mit einer interessentheoretisch erweiterten Konzeption der Kapitalformen im Anschluß an Bourdieu versuchen wir, diesen Defiziten zu begegnen, ohne die herrschafts- und konflikttheoretische Perspektive aufzugeben.

Die Grundkonstellation industrieller Beziehungen

Ressourcenanalytisch läßt sich die Grundkonstellation industrieller Beziehungen folgendermaßen reformulieren: Durch freiwillige kollektive Organisation konzentrieren die Arbeitnehmer (zum Beispiel als Mitglieder von Gewerkschaften) soziales Kapital, um es als Gegengewicht zur Überlegenheit der ökonomischen Ressourcenausstattung der Arbeitgeber in Auseinandersetzungen (Verhandlungen und Arbeitskämpfen) um die Regulierung der Erwerbsarbeit wirksam werden zu lassen. Parallel dazu organisieren sich die Unternehmen beispielsweise in Arbeitgeberverbänden, um auf der korporativen Ebene einen Konterpart (und Verhandlungspartner) zu stellen. Mit der Soziologie industrieller Beziehungen sind die Ressourcenkreisläufe in den Arbeitsbeziehungen im Zusammenhang unterschiedlicher Ebenen und Bereiche institutioneller Regulierung zu sehen. Einen stark vereinfachten Überblick vermittelt das folgende Schema.



Schema 1: Grundstruktur des sozialen Netzwerks industrieller Beziehungen

Die *horizontalen* Beziehungen in diesem Schema kennzeichnen unterschiedliche Arenen der Interessenauseinandersetzung; sie sind prinzipiell kooperativ und konfliktär angelegt, also durch die Gleichzeitigkeit gemeinsamer und divergierender Interessen charakterisiert. Die *vertikalen* Beziehungen sind delegativ ausgerichtet, bezeichnen also die Übertragung von Befugnissen zur Durchsetzung kollektiver Interessen und zur Aushandlung geeigneter Regulierungsformen (was Vertretungsprobleme und Interessenkonflikte innerhalb der kollektiven Organe nicht ausschließt).

Ressourcenkreisläufe aus der Interessenperspektive der Beschäftigten

Die Beschäftigten sind in dieser vereinfachten Darstellung in zwei Ressourcenkreisläufe industrieller Beziehungen mit grundsätzlich unterschiedlicher Charakteristik eingebunden:

- (1) Mit dem *Einsatz ihres Arbeitsvermögens* (vor allem in Form kulturellen Kapitals) lösen die Beschäftigten im Unternehmen die im Arbeitsvertrag verbürgten Ansprüche auf individuelle Erwerbschancen ein. Ressourcenanalytisch betrachtet geht es im Kern um die Transformation von kulturellem in ökonomisches Kapital (Lohn für die Beschäftigten, Profit für die Unternehmen).
- (2) In *kollektive Interessenvertretung* investieren die Beschäftigten hingegen vorwiegend ökonomisches und soziales Kapital (in Form von Mitgliedschaft, Unterstützung, Identifikation), um die mit dem Einsatz des kulturellen Kapitals (ihrer Arbeitskraft) erworbenen individuellen Erwerbschancen durch Interessenkoalitionen zu sichern. Soziales Kapital wird generiert und akkumuliert, um durch geeignete Regulierungsformen günstige Rahmenbedingungen für die Transformation von (1) zu schaffen.

Die Beschäftigten stehen in diesen beiden Austauschprozessen nicht nur mit unterschiedlichen Akteuren in Beziehung, sondern die Beziehungsmuster selbst (und die damit verknüpften Transformationsvorgänge) unterscheiden sich grundlegend. Im einen Fall verausgaben sie primär kulturelles, im anderen vorwiegend ökonomisches und soziales Kapital; beide Male geht es letztlich darum, die Aussichten auf die Realisierung ökonomischen Kapitals als zentralem Zweck von Erwerbsarbeit zu steigern.¹⁰ Beide Beziehungen lassen sich als Ressourcenkreisläufe rekonstruieren: Im ersten Fall wird das durch den Einsatz des eigenen Arbeitsvermögens erworbene ökonomische Kapital wesentlich dazu genutzt, die Reproduktion der eigenen Arbeitskraft (u.a. als kulturelles Kapital) sicherzustellen (vgl. Asendorf u.a. 1976); im zweiten Fall wird durch die Regulierung von Erwerbsarbeit die Stellung der Beschäftigten am Arbeitsmarkt und im Betrieb (und damit ihre soziale Ressourcenausstattung) konsolidiert (Schmidt, Trinczek 1993). Im Sinne der Nachhaltigkeit des sozialen und kulturellen Kapitals der Beschäftigten aus ihrer Handlungsperspektive als Arbeitskräfte ergänzen sich die beiden Ressourcenkreisläufe: Die durch die Investition kulturellen Kapitals erworbenen individuellen Lohnansprüche werden durch den kollektiv gebündelten Einsatz sozialen Kapitals längerfristig abgesichert.

¹⁰ Damit sind zunächst nur die vorrangigen Ressourcen bezeichnet: Bei genauerem Hinsehen erweist sich, daß im einen wie im anderen Fall sowohl kulturelles als auch soziales Kapital eingesetzt wird (zur eingehenderen Betrachtung siehe die Analyse zu den Reproduktionsmustern des sozialen Kapitals der Gewerkschaften in Kap. 3).

Die spezifische Interessenlage hochqualifizierter Arbeitnehmer

Indes wird diese doppelte Option nicht von allen Erwerbstätigen gleichermaßen wahrgenommen. Während es für alle Beschäftigten unumgänglich ist, ihre Arbeitskraft der betrieblichen Nutzung zur Verfügung zu stellen, um Lohnansprüche überhaupt erheben zu können, investiert nur ein Teil von ihnen in die Instanzen der kollektiven Interessenvertretung: ökonomisches Kapital in Form von Mitgliedsbeiträgen sowie (in ganz unterschiedlichem Ausmaß) soziales Kapital in Form von direkter Unterstützung und sozialer Vernetzung. Für die unterschiedliche Beteiligung an der Interessenvertretung der Arbeitnehmer gibt es in der Soziologie industrieller Beziehungen eine Reihe von Erklärungen, zum Beispiel die vor allem aus institutionenökonomischer Sicht analysierte Problematik von „Trittbrettfahrern“ bei der Nutzung kollektiver Güter (siehe Olson 1992; vgl. auch Offe, Wiesenthal 1980). Die Daten zur Mitgliedschaft in Gewerkschaften weisen aus, daß es bestimmte Beschäftigtengruppen sind, die sich weniger für die kollektive Interessenvertretung engagieren: Angestellte, Frauen, Jugendliche, An- und Ungelernte und Ausländer (zur deutschen Situation siehe Müller-Jentsch 1997: 127).

In der Angestelltenforschung wird seit längerem darauf hingewiesen (siehe z.B. Kudera u.a. 1983), daß vor allem die hochqualifizierten Angestellten – also Beschäftigte mit besonders hohem kulturellem Kapital – auf Distanz bleiben zu Instanzen kollektiver Interessenvertretung. Die Gründe dafür sind vielfältig: Hochqualifizierte verbringen lange Jahre in der Ausbildung an Schulen und Hochschulen und entwickeln deshalb erst spät eine Arbeitnehmerperspektive auf die Arbeitsbeziehungen. Sie verfügen über gute Chancen zur individuellen Aushandlung der Arbeitsbedingungen; und da sich ihnen Aufstiegschancen bis in die oberen Bereiche des Managements eröffnen, identifizieren sich in starkem Maße mit der Betriebsleitung (vgl. die neueren empirischen Befunde zu Führungskräften und Experten von Baethge u.a. 1995; Kotthoff 1997).

Mit der Untersuchung qualifizierter und selbstorganisierter Wissensarbeit rückt im Verbundprojekt nun genau diese Beschäftigtengruppe in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses, die im allgemeinen ihr soziales Kapital eher in berufliche Netzwerke und betriebliche Kontakte investiert als in die gewerkschaftliche Vertretung von Interessen der Arbeitnehmerschaft. Aus der Perspektive der Soziologie industrieller Beziehungen handelt es sich um eine überaus interessante und strategisch bedeutsame Gruppe (siehe Trautwein-Kalms 1995). Da ihr beruflicher Status vorwiegend auf kulturellem Kapital gründet, sind Bildungs- und Qualifizierungsstrategien für sie von besonderer Relevanz.

2.2 Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen als Forschungsschwerpunkt

Selbst bei stark vereinfachter Darstellung (wie in Kap. 2.1) erweist sich das Untersuchungsfeld industrieller Beziehungen für eine ressourcentheoretische Analyse noch als ausgesprochen breit und komplex. Die empirische Analyse von Ressourcenkreisläufen erfordert deshalb gezielte inhaltliche Schwerpunktsetzungen. Die Interessen der Erwerbstätigen in ihrem Status als abhängig Beschäftigte richten sich innerhalb der Unternehmen primär auf das betriebliche Management und im System industrieller Beziehungen auf die interessenvertretenden Organe, vor allem auf Betriebsrat und Gewerkschaften. Ein zentrales Handlungsziel gerade für die Hochqualifizierten ist die Erhaltung und Erweiterung ihres kulturellen Kapitals; diese Gruppe verfügt über einen breiten Bildungshintergrund und hat besonderes Interesse an beruflicher Weiterbildung, insbesondere zur Realisierung von Aufstiegserwartungen. Die permanente Anpassung arbeitsrelevanter Fähigkeiten an rasch wechselnde Anforderungen wird zu einer zentralen strategischen Aufgabe unter Bedingungen entgrenzter Wissensarbeit (Voß 1998, Egbringhoff u.a. 2003). In den Personalabteilungen vor allem der größeren Unternehmen wurde darauf in den letzten Jahrzehnten mit der Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung und mit speziellen Bildungsangeboten für Experten, Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte reagiert. Auch seitens der Gewerkschaften wird (z.B. im Zukunftsreport der IG Metall, IG Metall-Vorstand 2001) zunehmend die Bedeutung der berufsbegleitenden Bildung erkannt und zum Thema von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung gemacht.

Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte als Untersuchungsgegenstand

Vor diesem Hintergrund wählen wir als Untersuchungsgegenstand innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Unternehmen wie von Gewerkschaften, die sich als Reaktion auf die veränderten Anforderungen der Entgrenzung und Subjektivierung qualifizierter Erwerbsarbeit (vgl. Minssen 2000, Moldaschl, Voß 2002) interpretieren lassen. Das Gestaltungsfeld von Bildung und Qualifizierung erscheint aus mehreren Gründen für ressourcentheoretisch angeregte, exemplarische empirische Analysen im Feld industrieller Beziehungen besonders geeignet:

- Qualifizierungsfragen betreffen das kulturelle Kapital der Beschäftigten unmittelbar als zentrale Ressource für die Nutzung von Arbeitskraft; sie sind von entscheidender Bedeutung für jene Bereiche qualifizierter Wissensarbeit, die im Mittelpunkt des Projektverbands stehen.
- Ihre strategische Relevanz ist von Unternehmen (plus Arbeitgeberverbänden) wie von Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten erkannt und zum Anlaß für weitreichende konzeptionelle Überlegungen und praktische Bildungs-

maßnahmen genommen worden. Die Unternehmen befinden sich angesichts knapper Expertenfähigkeiten in einer „Konkurrenz um Talente“, die Gewerkschaften treffen bei den hochqualifizierten Wissensarbeitern kaum noch auf Vertretungsansprüche.

- Die Strategien der Arbeitgeberseite und der Arbeitnehmervertretungen sind in unterschiedlicher Weise aufeinander bezogen: Das Spektrum reicht von enger Kooperation im Bereich der beruflichen Ausbildung bis hin zu weitgehender Entkoppelung bei Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. Es lassen sich also ganz verschiedene Kooperationsstrategien vergleichend untersuchen.
- Gerade im Bereich selbstorganisierter, qualifizierter Wissensarbeit sind die Ansprüche an die Beschäftigten hoch, sich selbstbestimmt und mit persönlicher Zielsetzung um die eigene Weiterqualifizierung zu bemühen. Qualifizierte Wissensarbeiter gelten (und verstehen sich zum Teil selbst) als eigenständige Akteure, welche die Angebote der Unternehmen konsequent für individuelle Berufsziele nutzen.

Unsere Untersuchungsfrage richtet sich über bloße Konzeptualisierungen kulturellen Kapitals in diesem Untersuchungsfeld hinaus auf spezifische Zusammenhänge mit dem sozialen Kapital der Beschäftigten – und dessen Erschließung für Zwecke des Unternehmens bzw. der Interessenvertretung. Ressourcenanalytisch formuliert lautet die *Frage*: Welche Transformationsbeziehungen zwischen kulturellem und sozialem Kapital sind in innovativen Bildungs- und Qualifizierungskonzepten angelegt und in welcher Weise realisieren sie sich in der praktischen Umsetzung solcher Konzepte? Untersucht wird also, inwieweit Unternehmen einerseits und Gewerkschaften andererseits durch innovative Bildungs- und Qualifizierungsstrategien die Beschäftigten stärker an sich binden wollen und können. Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen den Arbeitgebern und der Arbeitnehmervertretung wird zudem gefragt, in welcher Weise derartige Konzepte jeweils die Transformationsproblematik der anderen Seite berücksichtigen – und entsprechend konfrontativ oder integrativ angelegt sind (vgl. Bosch u.a. 1999).

Struktur der empirischen Analyse

Die empirische Analyse bewegt sich auf zwei Ebenen: der Untersuchung von *Konzepten* und der exemplarischen Analyse ihrer *Umsetzung*. In der ersten Stufe werden vermittels Experteninterviews innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte (vorwiegend auf der Verbandsebene) ermittelt, in ihren Grundzügen beschrieben und unter den genannten ressourcenanalytischen Fragestellungen interpretiert. Mit Fallstudien zu ausgewählten Beispielen wird dann in der zweiten Stufe die Umsetzung solcher Konzepte untersucht und auf Ressourcenkreisläufe hin betrachtet. Stehen im ersten Schritt generelle strategische

Überlegungen der *Verbände und Unternehmen* im Vordergrund, so geht es im zweiten Schritt vor allem um die konkrete Mitwirkung der *Beschäftigten* und um die für sie absehbaren Folgen. Zugleich wird damit ansatzweise überprüft, inwieweit sich die von Unternehmen und Gewerkschaften mit ihren Bildungs- und Qualifizierungsstrategien verbundenen Erwartungen einlösen lassen.

Einbezogen werden in die empirische Analyse drei Bildungs- und Qualifizierungsfelder, in denen sich die Beteiligung und Kooperation von Gewerkschaften und Unternehmen in grundsätzlich unterschiedlicher Weise entwickelt hat:

- Im Feld der *beruflichen Ausbildung* ist die korporative Regulierung der Qualifizierung in Deutschland mit seinem System der dualen Ausbildung besonders weit fortgeschritten, und die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen ist, unter Beteiligung staatlicher Instanzen, hoch entwickelt (siehe Streeck u.a. 1987). Zwar erscheint dieses Feld für neue Formen qualifizierter Wissensarbeit zunächst nicht von zentraler Bedeutung, doch gibt es diesbezüglich (beispielsweise mit der Schaffung neuer informationstechnischer Ausbildungsgänge) wichtige aktuelle Entwicklungen (vgl. Arnold, Lipsmeier 1995).
- Der Bereich der *betrieblichen Weiterbildung* ist in den letzten Jahrzehnten stark angewachsen und erlangt mit dem Anspruch lebenslangen Lernens für die qualifizierte Wissensarbeit entscheidende Bedeutung (Tippelt 1994). Allerdings hat sich dieses Qualifizierungsfeld weitgehend unreguliert entwickelt und wird fast vollständig, also einseitig, vom betrieblichen Management gestaltet im Zusammenwirken mit unterschiedlichen Weiterbildungsanbietern. Im System industrieller Beziehungen hat es noch keinen systematischen Stellenwert.
- Demgegenüber stellt das Gebiet der *politischen Bildung* der Arbeitnehmerschaft traditionell eine Domäne der Gewerkschaften dar, die damit das Bewußtsein eines strukturellen Interessenkonflikts zwischen Kapital und Arbeit und der Notwendigkeit kollektiver Interessenvertretung prägen wollen (vgl. Görs 1982). Dieses Bildungsfeld hat in der Geschichte der Arbeiterbewegung unterschiedliche Entwicklungsphasen durchlaufen und befindet sich momentan, angesichts hochdifferenzierter Beschäftigungsstrukturen und wirtschaftlicher Krisenerscheinungen, in einer schwierigen Lage. Inwieweit es als klassisches Segment der Arbeiterbildung für die Gruppe der qualifizierten Wissensarbeiter überhaupt interessant ist, stellt eine offene Frage dar.

Für jedes dieser drei Felder suchen wir innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen. Die Auswahl der Fallstudien erfolgt auf der Grundlage der Experteninterviews und soll ein breites Spektrum von Konzepten und Kooperationsstrategien abdecken, um vielfältige Ansatzpunkte für Innovationen im Bildungsbereich aufzeigen zu können.

Weitere Untersuchungsperspektiven

Die praktischen Anregungen, die aus diesen Analysen für die Konzeption und Umsetzung von Bildungs- und Qualifizierungsstrategien folgen, richten sich an alle bildungspolitisch engagierten Akteure. Sie sollen das Verständnis für Ressourcenkreisläufe fördern und Ansatzpunkte zur Beteiligung der Beschäftigten bei der Realisierung der Konzepte aufzeigen. Zudem werden Gewerkschaften und Unternehmen auf Kooperationsmöglichkeiten hingewiesen, indem ihre wechselseitigen Handlungsperspektiven rekonstruiert und Koalitionsoptionen erörtert werden. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit industrieller Beziehungen wird untersucht, welche Bildungs- und Qualifizierungsstrategien das kulturelle Kapital der Beschäftigten in einer Weise fördern, die Erträge an sozialem Kapital für Gewerkschaften wie für Unternehmen verspricht.

Ergänzend zur empirischen Analyse verfolgen wir eine spezielle theoretische Fragestellung, die eine substantielle Bereicherung für die Theoriearbeit des Projektverbunds verspricht. Sie läßt sich näher erläutern mit Bezug auf eine Problematik, die für das System industrieller Beziehungen zentral ist – und die zugleich ein allgemeines ressourcentheoretisches Problem formuliert: die Reproduktion des sozialen Kapitals der kollektiven Interessenvertretung. Es wurde bereits (in Kap. 2.1) darauf hingewiesen, daß sich der Status der Mitgliedschaft von Beschäftigten im Unternehmen und in der Gewerkschaft grundlegend unterscheidet. Gewerkschaften sind in ihrer Wirksamkeit entscheidend auf das freiwillige Engagement ihrer Mitglieder – und damit auf Investitionen sozialen Kapitals – angewiesen. Die theoretischen Implikationen dieser Konstellation werden im abschließenden dritten Kapitel näher erläutert – zur Vertiefung der Analyseperspektive und als Ausblick auf mögliche Erträge des Projekts.

3 Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals von Gewerkschaften

Gewerkschaften haben sich im Prozeß der Industrialisierung als maßgebliche Verbände zur Interessenvertretung der Arbeitnehmer im System industrieller Beziehungen etabliert und ihre Position insbesondere mit tariflichen Regulierungen der Arbeitsbeziehungen gefestigt (Schmidt, Trinczek 1993). Historisch sind sie aus der selbstorganisierten Arbeiterbewegung hervorgegangen, als freie Assoziationen von Arbeitnehmern zum Zwecke der gemeinsamen Vertretung ihrer Interessen gegenüber den Arbeitgebern. Ihre weitere Entwicklung wurde zunehmend von einer spezialisierten Funktionärselite bestimmt. Doch besteht ihre wesentliche Ressource immer noch im sozialen Kapital der Mitgliedschaft großer Gruppen der Arbeitnehmer. Erst die Beitragszahlungen der Mitglieder schaffen die ökonomische Voraussetzung für eine professionalisierte Verwal-

tung. Obwohl die Bedingungen gewerkschaftlicher Mitgliederbeziehungen vielfach untersucht wurden, fehlen bislang systematische ressourcenanalytische Zugänge. Die folgenden theoretischen Überlegungen nähern sich dieser Aufgabe mit einer Skizze grundlegender Muster der Reproduktion des sozialen Kapitals der Gewerkschaften. Dabei unterscheiden wir zunächst (in Kap. 3.1) unterschiedliche Formen der Umwandlung sozialen Kapitals, um dann (in Kap. 3.2) Aussagen zu aktuellen Veränderungen dieser Reproduktionsmuster zu machen. Vor diesem Hintergrund formulieren wir (in Kap. 3.3) ressourcentheoretisch angeleitete Forschungsfragen, welche als Leitlinie für die empirischen und theoretischen Analysen unseres Projektes dienen.

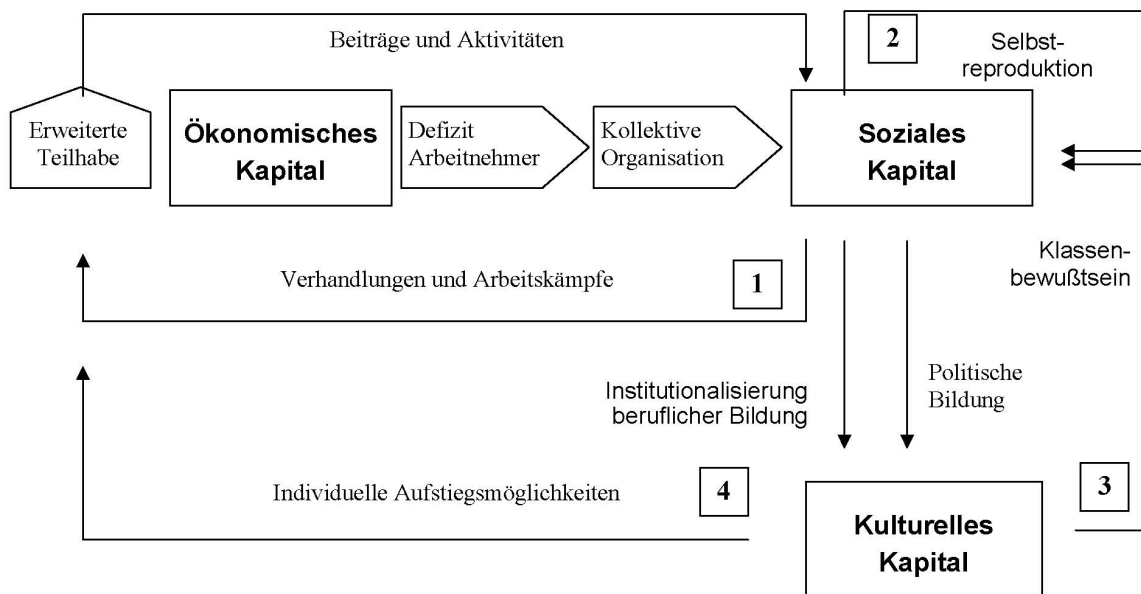
3.1 Grundzüge der Reproduktion des sozialen Kapitals von Gewerkschaften

Den Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet die unterschiedliche Ausstattung von Unternehmern und Arbeiterschaft mit ökonomischem Kapital, die in der Frühphase der Industrialisierung ein krasses Ungleichgewicht der Machtverhältnisse begründete. Erfahrungen von Machtlosigkeit und Unterdrückung im kapitalistischen Großbetrieb gaben im 19. Jahrhundert für die frühe Industriearbeiterschaft den entscheidenden Anstoß zur Solidarisierung und Organisierung in der Arbeiterbewegung. Die weitere Abfolge charakteristischer Entwicklungsphasen mit ihren Erfolgen und Fehlschlägen kann hier nicht im einzelnen nachgezeichnet werden (siehe Mommsen, Husung 1983; Artus 1996). Zudem sind in verschiedenen Staaten und Regionen ganz unterschiedliche Verlaufspfade zu beobachten (vgl. Streeck 1999; Hall, Soskice 2000). Das System industrieller Beziehungen in Deutschland, das vielfach zum „deutschen Modell“ stilisiert wird, zeugt davon, daß der Arbeiterbewegung in vielen Bereichen ein beachtlicher Machtausgleich gelungen ist. Soziales Kapital wurde dabei in vielfältiger Weise wirksam und hat sich auf unterschiedlichen Wegen reproduziert. Wir unterscheiden vier zentrale Mechanismen (siehe Scheman 2).

(1) Reproduktion über erweiterte Teilhabe der Arbeitnehmer am ökonomischen Kapital

Das soziale Kapital der Arbeiterbewegung konnte eine durchschlagende Wirkung nur deshalb erzielen, weil es in Arbeitskämpfen und in Verhandlungen den Einfluß des ökonomischen Kapitals der Unternehmer zu begrenzen vermochte. Als entscheidender Machtfaktor haben sich Streiks erwiesen, die den Reproduktionskreislauf des in Unternehmen investierten Finanzkapitals stören, indem sie ihm den Produktionsfaktor Arbeit entziehen (vgl. Schneider 1971). Wie sich historisch gezeigt hat, stellen erfolgreiche Streiks höchst voraussetzungsvolle

Machtinstrumente dar, deren Grundlagen erst über Jahrzehnte geschaffen werden konnten (Tenfelde, Volkmann 1981). Sie setzen nicht nur einen hohen Grad an Beteiligung und Solidarisierung unter der Arbeitnehmerschaft voraus, sondern auch beträchtliche ökonomische Ressourcen, um Einkommensverluste der Mitwirkenden zu kompensieren.



Schema 2: Vier Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals von Gewerkschaften

Die Kombination von Arbeitskampf und Verhandlung als Mittel der Interessenvertretung kommt dann in vollem Umfang zum Tragen, wenn es ihr gelingt, der Arbeitnehmerschaft eine spürbar erweiterte Teilhabe an den ökonomischen Ressourcen zu verschaffen. Denn damit entsteht ein positiver Ressourcenkreislauf: Die erweiterte ökonomische Teilhabe stärkt einerseits das Selbstbewußtsein und die Organisationsfähigkeit der Arbeitnehmer (im Hinblick auf weitere Arbeitskämpfe) und führt andererseits (über die gestiegenen Einkommen) zu höheren Beiträgen und damit zu größerem ökonomischem Kapital für die Gewerkschaften. Die vermittels Arbeitskampf und Verhandlung reduzierten Arbeitszeiten haben beispielsweise die Möglichkeiten der Industriearbeiterschaft, sich zu gemeinsamen Freizeitunternehmungen oder politischen Aktivitäten zusammenzufinden, wesentlich verbessert. Bei diesem Reproduktionsmuster wird das soziale Kapital des Verbandes in ökonomisches Kapital der Mitglieder transformiert, das wiederum der finanziellen Ausstattung des Verbandes zugute kommt – und über die Aktionsfähigkeit der Mitglieder zugleich sein soziales Kapital steigert.

(2) *Selbstreproduktion des sozialen Kapitals der Gewerkschaften*

Die Arbeiterbewegung wurde von vielfältigen sozialen Aktivitäten getragen: von politischen Zusammenkünften ebenso wie von Freizeitbetätigungen, zum Beispiel in Arbeiterbildungsvereinen oder Arbeitersportbünden (siehe Ritter, Tenfelde 1992). Neben ihrem deklarierten Zweck haben sie zugleich Gemeinschaftserlebnisse vermittelt in einer Zeit, in der traditionale Sozialbeziehungen und Gemeinschaftsordnungen in Auflösung begriffen waren. Gerade die Industriearbeiterschaft war Mobilitätszwängen ausgesetzt und fand sich in rasch wachsenden und – im Vergleich zum überschaubaren dörflichen Leben – vielfach noch ‚unwirtlichen‘ Großstädten mit neuartigen Beziehungsanforderungen konfrontiert. Das soziale Kapital der Mitgliedschaft und Solidarität konnte sich in unmittelbaren Erfahrungen gemeinschaftlichen Handelns und wechselseitiger Hilfe gewissermaßen selbst reproduzieren. Die Zugehörigkeit zur Arbeiterklasse galt in dieser historischen Phase nicht bloß als abstrakte Zuordnung; sie konnte alltäglich in Arbeit (geteilter Zwang) und Freizeit (gemeinschaftliche Aktion) als soziale Verbundenheit konkret verspürt werden.

Intensiviert wurde dieses Gemeinschaftserleben vor allem in der Frühphase der Arbeiterbewegung durch den hohen Grad existentieller Betroffenheit. In vielen gemeinsamen Aktionen ging es um lebensnotwendige Absicherungen gegen Hunger und Krankheit, gegen Abhängigkeit und Arbeitslosigkeit. Solidarisches Handeln war auf die Schaffung von Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Leben in einer sich rasch verändernden Gesellschaft gerichtet, in der traditionelle Sicherungssysteme kaum mehr Schutz boten. Eine einzigartige Erfahrung stellte der Streik dar, weil die Streikenden mit ihrem Lohn und ihrem Beschäftigungsstatus die ökonomische Grundlage ihrer Existenz (und der ihrer Familien) aufs Spiel setzten (Schneider 1971). Die Bewältigung derartiger Extremsituationen schuf eine neuartige, politisch und sozial begründete Verbundenheit, für die der Begriff der Solidarität zum politischen Leitmaßstab wurde.

(3) *Politische Bildung als kulturelles Kapital*

Diesbezügliche Erfahrungsgehalte haben sich im Verlauf der industriellen Entwicklung verändert: Die Gewerkschaften wuchsen zu bürokratisierten Massenorganisationen heran und konnten mit dem Erreichen existentieller Grundsicherungen ihre Ziele zunehmend auf die Teilhabe an allgemeinen Verbesserungen der Arbeits- und Lebensbedingungen ausweiten. Das Bewußtsein einer kollektiven Klassenlage, das sich als tragendes Element des sozialen Kapitals von Gewerkschaften erwiesen hatte, wurde durch gezielte Maßnahmen der politischen Bildung aufrechtzuerhalten versucht (vgl. Negt 1968, Krug 1980).

Dabei sind die Bildungsanstrengungen der Gewerkschaften und der politisch der Arbeiterbewegung nahestehenden Parteien (von den Sozialdemokraten bis zu

den Kommunisten) in engem Zusammenhang zu sehen, weil sie von ähnlichen theoretischen Grundlagen ausgingen. Auch wenn Maßnahmen der politischen Bildung nur die aktiveren Teile der Arbeiterbewegung erreichten und deren kulturelles Kapital mehrten, ist ihr Beitrag zur Reproduktion sozialer Ressourcen nicht zu unterschätzen. Denn diese Aktivist:innen wirkten (in freiwilligem Engagement oder als angestellte Funktionäre) als Multiplikatoren und vermittelten ein neues Selbstbewußtsein: Die Arbeiterbewegung konnte nicht nur durch die Zahl und Einsatzbereitschaft ihrer Mitglieder beeindrucken, sondern auch durch die Ausdrucks- und Überzeugungskraft ihrer führenden Gruppen in gesellschaftspolitischen Fragen.

(4) Die Beteiligung an der Institutionalisierung beruflicher Ausbildung

War die politische Bildung auf die kulturellen Grundlagen der kollektiven Lage gerichtet, so beteiligten sich die Gewerkschaften im 20. Jahrhundert zunehmend auch an der Verbesserung der fachlichen Qualifikationen der Arbeitnehmer. In Deutschland ist in korporativen Verhandlungen unter maßgeblicher Beteiligung der Gewerkschaften mit dem „dualen System“ ein Weg der beruflichen Ausbildung institutionalisiert worden, der insbesondere den unteren Qualifikationsebenen beschränkte, aber verlässliche Aufstiegswege eröffnet hat (siehe Greinert 1993; Arnold, Lipsmeier 1995). Die Reproduktionslogik ist der unter (1) erörterten Transformation von sozialem in ökonomisches Kapital ähnlich, nur daß hier die Umwandlung über das kulturelle Kapital der Arbeitnehmer führt: Indem die Gewerkschaften an der Schaffung institutionalisierter Ausbildungswege mitwirken, verbessern sie die Arbeitsmarktchancen und die innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten ihrer Mitglieder; diese können das über berufliche Bildung erworbene kulturelle Kapital via Aufstieg in ökonomisches Kapital (höheren Lohn) umsetzen, welches wiederum über die Beitragszahlungen den Gewerkschaften zugute kommt. Zugleich kann mit dem Bildungsniveau auch das Selbstbewußtsein und die Organisierungsfähigkeit der Beschäftigten wachsen.

Dieser Zusammenhang gilt in Deutschland vor allem für die männliche Facharbeiterschaft, die in der Industrie trotz erweiterter Aufstiegsmöglichkeiten in Meister- oder Ingenieurpositionen weiterhin einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweist. Doch erscheint in diesem Reproduktionskreislauf der Zusammenhang von Gewerkschaftspolitik und Verbesserung der individuellen Lage der Arbeitnehmer bereits stark vermittelt und nur noch indirekt wirksam. Das verweist auf die grundlegende Problematik, in einer zunehmend differenzierten und komplexen Arbeitswelt die Wirksamkeit gewerkschaftlicher Aktionen für die (potentiellen) Mitglieder sichtbar zu machen (siehe Trinczek 2000). Hochqualifizierte Beschäftigte erkennen solche Zusammenhänge offenbar selten, wie ihr geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad vermuten läßt, obgleich sie an der Institutionalisierung beruflicher Bildung partizipieren.

3.2 Erosionstendenzen des sozialen Kapitals der Gewerkschaften

Für eine ressourcentheoretische Analyse bieten diese vier Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals der Gewerkschaften vielfältige Ansatzpunkte, auch wenn sie zunächst nur für die Verbandsebene beschrieben sind. Sie finden institutionellen Rückhalt in den Regulierungen der Arbeitsbeziehungen auf gesellschaftlicher Ebene (vor allem der Sozial- und Arbeitspolitik) und im betrieblichen Kontext, insbesondere mit der Institutionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Trinczek 2002). Unser Blick bleibt in diesem komplexen Feld zunächst auf die Verbandsebene gerichtet und erfaßt mit Bildungs- und Qualifizierungskonzepten als Forschungsgegenstand insbesondere Zusammenhänge der Transformation von kulturellem und sozialem Kapital.

Anlaß zu dieser Fokussierung gibt die aktuelle Problematik der gewerkschaftlichen Interessenvertretung in Deutschland (Dörre 2001; Schmierl 2001). Sie läßt sich im Rahmen des skizzierten Schemas der Reproduktionsmuster interpretieren als Krise der Reproduktion des sozialen Kapitals von Gewerkschaften. Offensichtlicher Ausdruck des Schwindens sozialer Ressourcen der Mitgliederbindung sind ein seit langem diffundierendes Klassenbewußtsein sowie die in den letzten Jahrzehnten rückläufigen Mitgliederzahlen. Die vier Reproduktionsmuster sind in diesen Erosionsprozeß – unserer vorläufigen und thesenhaft zugespitzten Einschätzung zufolge – in unterschiedlicher Weise involviert.

(1) *Stabilität des zentralen Reproduktionszusammenhangs*: Im Mittelpunkt gewerkschaftlicher Interessenvertretung steht weiterhin die erweiterte Teilhabe der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Wachstum – und damit die Transformation von sozialem in ökonomisches Kapital. Die deutschen Gewerkschaften konzentrieren sich auf die Sicherung ökonomischer Ressourcen der Arbeitnehmerschaft (v.a. über Tarifregelungen von Lohn und Arbeitszeit) und sichern sich dadurch den nachhaltigen Rückhalt großer Teile der Arbeitnehmer in den unteren und mittleren Lohngruppen. Gewerkschaftliche Bindungen können in Zeiten ökonomischer Krisen gestärkt werden, wenn es gelingt, sie zum Schutz vor Arbeitsplatzverlust zu mobilisieren.

(2) *Gefährdung der Selbstreproduktion*: Die Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung läßt einen starken Rückgang gemeinschaftlicher Aktivitäten vor allem in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg erkennen. Gewerkschaftliche Erlebnisräume konkurrieren mit einer breiten Palette von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Freizeitangeboten und können sich inzwischen nur noch in Randbereichen behaupten. Diese Marginalisierung politisch motivierten Gemeinschaftserlebens beschränkt die Chancen zur Selbstreproduktion des sozialen Kapitals der Gewerkschaften.

(3) *Rückgang der politischen Bildung*: Die gesellschaftliche Nivellierung von Klassenlagen durch soziale Sicherung, Einkommenszuwächse und erweiterte Bildungschancen nach dem Zweiten Weltkrieg, die nicht zuletzt einen wesentli-

chen Erfolg gewerkschaftlicher Politik darstellt, hat die theoretischen Grundlagen der politischen Arbeiterbildung erschüttert. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit beschränkt sich zunehmend auf Informationen über die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit. Ähnliche Schwierigkeiten sind bei den politischen Bildungsangeboten der den Gewerkschaften nahestehenden politischen Parteien zu beobachten.

(4) *Veränderungsdruck auf Institutionen der beruflichen Bildung*: Die auf die Institutionalisierung der beruflichen Ausbildung konzentrierte gewerkschaftliche Qualifizierungspolitik hat mit der (überwiegend männlichen) Facharbeiterschaft in Deutschland eine Arbeitnehmergruppe mitgeschaffen, die weiterhin eine gewerkschaftliche Kerngruppe bildet. Sie konnte indes keine vergleichbaren Bindungen der höher qualifizierten und der weiblichen Arbeitnehmergruppen erreichen. Da diese Erwerbsgruppen an Bedeutung gewinnen, verlieren die Gewerkschaften relativ an Einfluß in der Arbeitnehmerschaft.

Diese vorläufigen Thesen gilt es im weiteren Verlauf der Forschungsarbeiten zu überprüfen und schärfer zu fassen.¹¹ Zunächst lautet unser Fazit, daß die Reproduktion des sozialen Kapitals der Gewerkschaften vor allem noch für jene klassisch industriellen Arbeitnehmergruppen funktioniert, deren Bedeutung innerhalb der Erwerbsbevölkerung abnimmt. Hingegen ist es den Gewerkschaften kaum gelungen, die Arbeitnehmer mit hohem kulturellem und ökonomischem Kapital zu integrieren. Diese Diskrepanz droht sich weiter zu verschärfen, weil letztere vorrangig an der betrieblichen Weiterbildung partizipieren, die als Grundlage des zunehmend vertretenen Anspruchs an lebenslanges Lernen (und damit permanente Qualifizierung) gelten kann. Auf dieses in den letzten Jahrzehnten stark angewachsene Bildungssegment haben die Gewerkschaften bisher kaum Einfluß genommen. Es ist deshalb davon auszugehen, daß die Teilhabe an derartigen Bildungschancen von den Beschäftigten (nicht ohne Berechtigung) dem betrieblichen Management, aber nicht der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zugeschrieben wird.

Für die drei thematischen Schwerpunkte unserer Analyse von Bildungs- und Qualifizierungskonzepten (siehe Kap. 2.2) ergeben sich aus dieser vorläufigen Diagnose ganz unterschiedliche Ausgangsannahmen:

- Die *berufliche Bildung* als Kern einer kooperativ und korporativ zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden verhandelten Institutionalisierung von Ausbildung ist weiterhin ein wichtiges Gestaltungsfeld; sie steht jedoch unter Veränderungsdruck.

¹¹ Nicht berücksichtigt sind zunächst wichtige allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen, die durchaus beträchtliche Auswirkungen auf den Erfolg der Qualifizierungspolitik der Gewerkschaften und die Reproduktion ihres sozialen Kapitals haben können; so wäre z.B. nach den Folgen der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit zu fragen.

- Die Zukunft der *politischen Bildung* als Beitrag zur Selbstreproduktion des sozialen Kapitals der Gewerkschaften ist offen; die Suche nach neuen inhaltlichen und methodischen Ansätzen hält seit mehreren Jahrzehnten an.
- Die stark gewachsene *betriebliche Weiterbildung* ist ganz in der Hand der Unternehmen; seitens der Gewerkschaften wird mehr Gestaltungseinfluß erst allmählich gesucht und nur mühsam gefunden. Inwieweit solche Bemühungen zur Stärkung der Mitgliederbindung beitragen können, muß sich erst noch erweisen.

Diese unterschiedlichen Konstellationen eröffnen eine Reihe höchst interessanter Forschungsfragen im Hinblick auf die Reproduktion sozialer und kultureller Ressourcen.

3.3 Ressourcentheoretisch angeleitete Forschungsfragen

Die übergreifende Forschungsfrage lautet (wie in Kap. 2.2 erläutert): Welche Transformationsbeziehungen zwischen kulturellem und sozialem Kapital sind in innovativen Bildungs- und Qualifizierungskonzepten angelegt und in welcher Weise realisieren sie sich in der praktischen Umsetzung solcher Konzepte? Bezogen auf die skizzierte Reproduktionsproblematik der Gewerkschaften läßt sie sich konkretisieren: Welche Bildungs- und Qualifizierungsstrategien erlauben es den Gewerkschaften, das kulturelle Kapital ihrer (potentiellen) Mitglieder in einer Weise zu vermehren, daß dadurch letztlich (im Sinne von Nachhaltigkeit) ihr eigenes soziales Kapital reproduziert wird.

Im Umfeld dieser Fragestellung lassen sich eine Fülle von ressourcenanalytisch relevanten Einzelfragen identifizieren, die im Laufe der theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten aufgegriffen werden können. Dabei lassen sich vielfältige Bezüge mit den im Verbundprojekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ behandelten Thematiken herstellen (siehe Moldaschl in diesem Band, vgl. auch Moldaschl 2002 sowie Moldaschl, Diefenbach 2003). Zum Beispiel bestehen folgende Anknüpfungsmöglichkeiten:

- Die Rekonstruktion bestehender Ressourcenkreisläufe: Wie reproduzieren sich die Ressourcen im Rahmen bislang vorherrschender Bildungs- und Qualifizierungsstrategien? Welche Interessen sind dafür handlungsleitend? Was sind die Auswirkungen auf Verband, Mitgliedschaft und Gesellschaft? Wie reagieren die Tarifpartner auf diese Strategien?
- Eine Bedarfsanalyse aus Sicht der beteiligten Akteure: Wo sehen Bildungsexperten und Verbandsvertreter Defizite bisheriger Bildungsstrategien? Welche Rolle spielen bei diesen Bewertungen die Verteilung und Reproduktion von Ressourcen? Welcher Handlungsbedarf wird artikuliert? Inwiefern wird eine Nachhaltigkeitsproblematik erkannt?

- Identifizierung der Wahrnehmungs- und Deutungsschemata von sozialem und kulturellem Kapital: Mit welchen Kategorien und in welchen analytischen Zusammenhängen werden diese Ressourcen von Praktikern und von Wissenschaftlern thematisiert? Auf welche theoretischen Modelle wird dabei zurückgegriffen? Gibt es Verfahren zur Bewertung und Bilanzierung dieser Ressourcen?
- Ermittlung innovativer Bildungs- und Qualifizierungskonzepte: Von wem werden sie mit welchem Interesse vertreten und wodurch zeichnen sie sich aus? In welcher Weise werden soziale und kulturelle Ressourcen sowie die Nachhaltigkeitsproblematik berücksichtigt? Welche Auswirkungen werden erwartet? Welche Möglichkeiten zur Kooperation eröffnen sich zwischen den Tarifparteien, welche Konfliktlinien zeichnen sich ab?
- Die Untersuchung der Umsetzung innovativer Bildungskonzepte: Welche Folgen sind zu beobachten? Was sind die wichtigsten Erfolge? Welche Schwierigkeiten stellen sich in der Umsetzungspraxis ein, und wie wird ihnen begegnet? Wie reagieren andere betroffene Akteure – in Unternehmen und ihrem gesellschaftlichem Umfeld – auf solche Strategien? Welche Ressourcen werden gestärkt?
- Verallgemeinerungen auf theoretischer Ebene: Welche Kategorien und Modelle von Ressourcen und ihrer Reproduktion bewähren sich in den verschiedenen Untersuchungsfeldern? Wie stellt sich das Zusammenspiel von Interessen, Ressourcen und Strategien dar? Welche strukturellen Spannungen und Widersprüche sind zu erkennen? Wie hängt die Reproduktion von Ressourcen mit der Institutionalisierung von Regeln zusammen?
- Methodische Weiterentwicklungen einer reflexiven Arbeitsforschung: Wie werden die ermittelten Ergebnisse von Vertretern der Praxis sowie von wissenschaftliche Experten beurteilt? Welche innovativen Impulse sind von ihnen zu erwarten, und wie lassen sich diese verstärken? Gibt es Transfermöglichkeiten für andere Anwendungsfelder mit ähnlicher Ressourcenkonstellation bzw. Reproduktionsproblematik?

Welche dieser Fragen schwerpunktmäßig bearbeitet werden und welche nur am Rande gestreift werden können, ist im Verlauf der weiteren Forschungsarbeiten zu klären. In der nächsten Projektphase wird mit Experteninterviews zu innovativen Bildungs- und Qualifizierungskonzepten von Unternehmen und Gewerkschaften ermittelt, auf welche Reproduktionsaspekte sich das Hauptaugenmerk in den empirischen Fallstudien und in den weiteren theoretischen Überlegungen richten wird. Unser Ziel ist es, Ausschnitte der Gesamtproblematik zu identifizieren, die für die aktuelle Entwicklungsdynamik der industriellen Beziehungen charakteristisch sind und die zugleich Ertrag versprechen für die Weiterentwicklung einer ressourcentheoretischen Konzeption.

Literatur

- Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.) (1995): Handbuch der Berufsbildung. Opladen: Leske + Budrich.
- Artus, I. (1996): Die Etablierung der Gewerkschaften. In: J. Bergmann; R. Schmidt (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 21-48.
- Asendorf-Krings, I.; Drexel, I.; Nuber, Ch. (1976): Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit. Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation. In: Mendius, H.-G. u.a. (Hrsg.): Betrieb – Arbeitsmarkt – Qualifikation I. Frankfurt/M.: Campus, S. 207-236.
- Badelt, C. (1985): Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit. Theoretische Grundlegung und Anwendung in der Sozialpolitik. Frankfurt/M.: Campus.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München, Mering: Hampp.
- Bergmann, J. (1979): Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie. In: Ders. (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 210-239.
- Böhle, F. (1994): Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: N. Beckenbach; W. Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (SB 9 der Sozialen Welt). Göttingen: Schwartz, S. 183-206.
- Böhle, F. (2002): Subjektivierung von Arbeit: Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: M. Moldaschl; G.G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp, S. 101-133.
- Bosch, A.; Ellguth, P.; Schmidt, R.; Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Band 1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: : Leske+Budrich.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hg.): Soziale Ungleichheiten (Sonderband 2 der Sozialen Welt). Göttingen: Schwartz, S. 183-198.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998a): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998b): Das ökonomische Feld. In: Ders., Der Einzige und sein Eigenheim. Schriften zu Politik & Kultur 3. Hamburg: VSA, S. 162-204.
- Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/M., New York: Campus.

- Bröckling, U. (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: U. Bröckling; S. Krasmann; T. Lemke (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 131-167.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago, London: Univ. of Chicago Press.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum (orig. 1977).
- Dörre, K. (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53, S. 675-704.
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dörre, K.; Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 5*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 167-213.
- Edwards, R. (1981): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Egbringhoff, J.; Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G. (2003): *Subjektivierung von Bildung. Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit*. Arbeitsbericht Nr. 233. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Etzioni, A. (1975): *Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Friedman, A.L. (1977): Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process. *Capital and Class*, 1, S. 43-57.
- Geiger, T. (1949): *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln, Hagen: Kiepenheuer.
- Gondek, H.-D.; Heisig, U.; Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In: W. Littek; U. Heisig; H.-D. Gondek (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin: Edition Sigma, S. 33-55.
- Görs, D. (Hrsg.) (1982): *Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Kontroversen und Konzepte*. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg.
- Greinert, W.-D. (1993): *Das „deutsche System“ der Berufsausbildung. Geschichte, Organisation, Perspektiven*. Baden-Baden: Nomos.
- Hall, P.A.; Soskice, D. (Eds.) (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford, New York: Oxford: Oxford University Press.
- Heisig, U. (1989): *Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb*. Konstanz: Wisslit Verlag.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.) (1987): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Edition Sigma.
- Horch, H.-D. (1983): *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Horch, H.-D. (1992): *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hyman, R. (1991): *Strategie oder Struktur? Die widersprüchliche Handlungskonstellation des Managements der Arbeit*. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft*. München, Mering: Hampp, S. 63-103.

- IG Metall-Vorstand (Hrsg.) (2001): IG Metall-Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick, Zuspitzungen und Diskussionsanreize. Frankfurt/M.: IG Metall.
- Jürgens, U. (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: U. Jürgens, F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan, Sonderheft 5/1983, S. 58-91.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Revolution: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Edition Sigma.
- Krug, P. (1980): Gewerkschaften und Arbeiterbildung. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit von den Anfängen bis zur Weimarer Republik. Köln: Bund.
- Kudera, W.; Ruff, K.; Schmidt, R. (1983): Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten der Industrie. Soziale Welt, 34, S. 201-227.
- Legge, K. (1995): Human Resource Management. Rhetorics and Realities. Houndmills, London: Macmillan.
- Littler, C.R. (1987): Theorie des Managements und Kontrolle. In: E. Hildbrandt; R. Seltz (Hrsg.), Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin: Edition Sigma, S. 27-73.
- Malsch, T. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der 'Imperialismus der instrumentellen Vernunft'. Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht. Zeitschrift für Soziologie, 16, S. 77-91.
- Marx, K. (1962): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band. Marx-Engels-Werke, Band 23. Berlin: Dietz.
- Michels, R. (1970): Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Demokratie. Stuttgart: Kroner (Reprint der 2. Aufl. von 1925).
- Minssen, H. (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, M. (2002): Sustainability – A Resource-Centered Perspective. In: P. Docherty; J. Forslin; R. Shani (Eds.): Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practices. London et al.: Routledge, S. 52-64.
- Moldaschl, M.; Diefenbach, T. (2003): Regeln und Ressourcen. Zum Verhältnis von Institutionen- und Ressourcentheorien. In: M. Schmid; A. Maurer (Hrsg.), Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis, S. 139-162.
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp.
- Mommsen, W.J.; Husung, H.G. (Hrsg.) (1983): Auf dem Weg zur Massengewerkschaft. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. (2. Aufl.). Frankfurt/M., New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen (3. Aufl.). München, Mering: Hampp.
- Negt, O. (1968): Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen. Zur Theorie der Arbeiterbildung. Frankfurt/M.: EVA.

- Neuendorff, H. (1973): Der Begriff des Interesses. Eine Studie zu den Gesellschaftstheorien von Hobbes, Smith und Marx. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ofner, F. (1997): Kontrolle, Hegemonie und Politik in Arbeitsbeziehungen. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem kontrolltheoretischen Ansatz in der Industriesoziologie. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 22, S. 41-68.
- Offe, C.; Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action. *Political Power and Social Theory*, 1, S. 67-115.
- Olson, M. (1992): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen: Mohr (orig. 1965).
- Osterloh, M. (1987): Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre? In: T. Malsch; R. Seltz (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 125-153.
- Parsons, T. (1960): A Sociological Approach to the Theory of Organizations. In: Ders., *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press, S. 16-58.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.
- Ritter, G.A.; Tenfelde, K. (1992): Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914. Bonn: Dietz Nachf.
- Schmidt, R.; Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft*. München, Mering: Hampp (2. Aufl.), S. 169-201.
- Schmidt, R.; Trinczek, R. (1999): Der interessentheoretische Ansatz. In: *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen*. Discussion-Papers für die Jahrestagung der Deutschen Sektion der International Relations Association (GIRA) in Trier am 7./8. Oktober 1999. S. 185-222.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik. Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? *Soziale Welt*, 52, S. 427-447.
- Schneider, D. (Hrsg.) (1971): *Zur Theorie und Praxis des Streiks*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schwarz, P. (1979): *Morphologie von Kooperationen und Verbänden*. Tübingen: Mohr.
- Schwarz, P. (1992): *Management in Nonprofit-Organisationen*. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern et al: Haupt.
- Staehele, W.H. (1994): *Management*. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen (7. Aufl.).
- Storey, J. (1995): *Human Resource Management. A Critical Text*. London, New York: Routledge.
- Streeck, W. (1981): *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*. Königstein/Taunus: Athenäum.
- Streeck, W., u.a. (1987): *Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung*. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Edition Sigma.
- Streeck, W. (1999): *Korporatismus in Deutschland*. Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Tenfelde, K.; Volkmann, H. (Hrsg.) (1981): *Streik*. Zur Geschichte des Arbeitskampfes in Deutschland während der Industrialisierung. München: Beck.

- Thompson, P. (1989): *The Nature of Work. An Introduction to the Debates on the Labour Process*. London: Macmillan.
- Tippelt, R. (Hrsg.) (1994): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Opladen: Leske+Budrich.
- Trautwein-Kalms, G. (1995): *Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen*. Berlin: Edition Sigma.
- Traxler, F. (1993): *Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung*. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft*. München, Mering: Hampp (2. Aufl.), S. 141-167.
- Traxler, F. (1995): *Two Logics of Collective Action in Industrial Relations?* In: C. Crouch; F. Traxler (Eds.), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot et al.: Ashgate, S. 23-44.
- Trinczek, R. (2000): *Flexibilisierung als neue Herausforderung für Management und Betriebsrat*. In: M. Funder; H.P. Euler; G. Reber (Hrsg.): *Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 247-267.
- Trinczek, R. (2002): *„Und was macht Ihr, wenn’s keinen Betriebsrat mehr gibt?“ Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher ‚Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb‘*. In: H. Seifert (Hrsg.): *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*. Berlin: Edition Sigma, S. 245-272.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“?* *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, S. 131-158.
- Voß, G.G. (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit*. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, S. 473 – 487.
- Weitbrecht, H. J. (1969): *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wex, T. (2004): *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Willmott, H. (1997): *Rethinking Management and Managerial Work: Capitalism, Control, and Subjectivity*. *Human Relations*, 50, S. 1329-1359.
- Wolf, H. (1999): *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wood, S. (1986): *Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation: die britische Labor-Process-Debatte*. *Prokla*, Nr. 62, S. 74-104.
- Zilian, H.G. (2000): *Taylorismus der Seele*. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 25, S. 75-97.

Ingo Weller, Wenzel Matiaske, Doris Holtmann

Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben:

Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment

1 Personalmanagement und Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen – einführende Bemerkungen

Die Forderung nach Leistung und Leistungsorientierung hat das deutsche Verwaltungswesen erreicht. Verwaltungen sollen sich zu modernen Dienstleistungsorganisationen wandeln. Zurückzuführen ist die Forderung auf die Einsicht, daß akute Finanzprobleme, gestiegene Ansprüche der Kunden sowie die oft zitierten Leistungslücken der Verwaltungen und ihres Personals einschneidende Veränderungen unabdingbar machen (Klages 1995). Auf der Ebene der kommunalen Verwaltungen sind die Leitideen der Reform im sogenannten „Neuen Steuerungsmodell“ gebündelt (KGSt 1993, 1996). Das Modell beinhaltet neben allgemein verwaltungstechnischen, betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Überlegungen vor allem auch neue Aufgaben für das Personalmanagement in öffentlichen Organisationen. Eine zentrale Forderung in diesem Rahmen ist die Einführung leistungsbezogener Entgeltsysteme. Um leistungsba-

siert entlohnen zu können, muß Leistung gemessen werden. Daher gehen mit Leistungslöhnen auch immer Leistungsbeurteilungen einher.

Die Diskussion um materielle Anreize in der öffentlichen Verwaltung ist alles andere als neu. Bereits in den Jahren 1984/85 wurde durch den Manteltarifvertrag für Arbeiter eine Möglichkeit zur Vergabe leistungsorientierter Zulagen geschaffen. 1997 folgten ein Zulagentarif auf Bezirksvertragsebene für Angestellte und mit dem Dienstrechtsreformgesetz die Einführung von leistungsbezogenen Zulagen für Beamte. Ein Novum ist jedoch der Druck – nicht zuletzt verstärkt durch die öffentliche Diskussion – zur Einführung leistungsorientierter Entgeltmodelle, die im Unterschied zum auf Langfristigkeit angelegten traditionellen Laufbahnprinzip auch kurzfristig Leistungsergebnisse kompensieren und Leistungsanreize setzen können.

Durch die Einführung von Leistungsbeurteilungen in öffentlichen Organisationen erhofft man sich gezielte Anreizwirkungen (Holtmann u.a. 2001, 2002). Durch die finanzielle Anreizgestaltung soll das vorhandene Potential der Mitarbeiter stärker als bisher genutzt werden. Von der intensiveren Nutzung des Mitarbeiterpotentials soll letztlich auch das Organisationsergebnis profitieren. In unserem Beitrag hinterfragen wir diese Argumentation kritisch. Insbesondere interessieren uns zwei Fragen: Der Motivationsaspekt von finanziellen Anreizinstrumenten und der Nachhaltigkeitsaspekt der Nutzung von „Human-Ressourcen“. In den folgenden Abschnitten betrachten wir beide Aspekte aus verschiedenen theoretischen Perspektiven.

2 Leistungsorientierte Entlohnung und Motivation

In der ökonomischen Theorie entsprechen sich Leistung und Lohn. Im neoklassischen effizienten Wettbewerbsmarkt bemißt sich der Gleichgewichtslohn der (homogenen) Arbeitskräfte an ihrer Grenzproduktivität. Die Unterschiede zwischen einem perfekten Modellmarkt und dem real existierenden Arbeitsmarkt sind allerdings evident. Weder die Arbeitsanbieter noch die Arbeitsnachfrager sind homogen. Und weder die eine noch die andere Partei ist vollkommen über die andere informiert. Damit ergeben sich zwangsläufig auch Probleme für die Lohnfindung. Zur Lösung dieser und anderer Fragen wurden in der ökonomischen Theorie verschiedene theoretische Zugänge entwickelt.

Die Humankapitaltheorie (Becker 1964) gibt die Homogenitätsannahme auf. Für die Arbeitsanbieter wird angenommen, daß sie sich bezüglich ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten unterscheiden. Folgerichtig ist der Lohn an eben jenes Humankapital gebunden. Der Arbeitsmarkt befindet sich im Gleichgewicht, wenn alle Arbeitsanbieter ihr Humankapital optimal verwerten, d. h., wenn sie mit ihrer

Humankapitalausstattung in keiner alternativen Verwendung einen höheren Lohn erzielen könnten.

In Effizienzlohntheorien wird zusätzlich die Annahme der vollkommenen Information aufgegeben. In der ökonomischen Theorie besteht die Aufgabe von Löhnen vorrangig darin, den Markt zu räumen. Effizienzlohntheorien bezweifeln dies und erkennen, daß mit Löhnen nicht nur Allokationsziele, sondern auch Informations-, Distributions- und Motivationsziele verfolgt werden (Gerlach, Hübler 1989). In Effizienzlohntheorien wird der Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn daher differenzierter betrachtet: Nicht nur die Leistung bestimmt den Lohn, sondern auch die Lohnhöhe determiniert die Leistungsintensität – oder instrumentell gewendet: die Effizienz der Arbeit kann durch den Lohn gesteuert werden.

Effizienzlohntheorien treffen eine weitere fundamentale Annahme: Die Arbeitsanbieter können ihren Arbeitseinsatz variabel gestalten, ohne daß dies von den Arbeitgebern immer und vollständig überwacht bzw. erkannt werden kann. Humankapital ist anders als andere Kapitalarten untrennbar mit der Person des Kapitaleigners verbunden. Es stellt sich also die Frage der Aneignungsfähigkeit. Effizienzlohntheorien argumentieren, daß Organisationen freiwillig Löhne bezahlen, die über dem Markträumungsniveau liegen. So entsteht zwangsläufig Arbeitslosigkeit. Die Arbeitslosigkeit dient zum einen als Disziplinierungsinstrument. Arbeitskräfte, die Leistung zurückhalten, müssen befürchten, entlassen zu werden und keinen neuen Arbeitsplatz zu bekommen. Gleichzeitig senkt sie die mitarbeiterinitiierten Austritte, die sogenannte Fluktuation (Weller, 2007).

Auch in anderen Theorien wird dem Lohn eine motivierende Wirkung zugeschrieben. Nutzen- oder Wert-Erwartungstheorien unterstellen, daß Menschen zielgerichtet handeln und damit ihren Nutzen maximieren. Entscheidungen richten sich nach den vorhandenen Möglichkeiten und den Werten, die den Möglichkeiten zugeschrieben werden (Esser 1999a, 1999b). So lange, wie der durch Mehrleistung erzielbare Lohn einen Nettonutzen stiftet, wird zusätzliche Leistung erbracht. Entsprechen sich Grenzleistung und Grenzlohn, verliert der Lohn seine motivierende Wirkung.

Die ökonomische Argumentation beruht letztendlich immer auf dem Glauben an die „Machbarkeit der Verhältnisse“ (Kirchgässner 2000): Sie geht davon aus, daß Arbeitsbeziehungen explizit gestaltet und somit auch kontrolliert werden können. Zweifel an dieser Annahme werden in verschiedenen soziologischen und sozialpsychologischen Theorien gehegt und sind mittlerweile auch in die ökonomische Theorie integriert worden (Kubon-Gilke 1990). Auf zwei dieser Aspekte beziehen wir uns im Folgenden: Wir betrachten das sogenannte Extra-Rollenverhalten und das organisationale Commitment. Beide gelten gemeinhin als Erfolgsfaktoren, als Potential oder – allgemeiner gesprochen – als Ressourcen im Kampf um Wettbewerbsvorteile.

3 Leistungsorientierte Entlohnung, Extra-Rollenverhalten und Commitment

Die „Normalleistung“ ist üblicherweise im Arbeitsvertrag fixiert. Arbeitsverträge sind jedoch notorisch unvollständig. Folglich sind Beschreibungen von Standardleistungen, die in Leistungsbeurteilungskatalogen schriftlich formuliert werden, niemals erschöpfend. Aus diesem Grund erwartet man, daß Leistungsbeurteilungen und die daran gekoppelte materielle Vergütung zu Ergebnissen führen, die über das „normale“ Maß hinausgehen. Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, die das formal Fixierte übersteigen, werden in der Literatur auch unter dem Label des Extra-Rollenverhaltens diskutiert (Matiaske, Weller 2003).

Die Bedeutung der Leistungserbringung jenseits formaler Standards ist in der organisations- und personalwissenschaftlichen Literatur ein „alter“ Bekannter. Schon bei Barnard (1938) findet sich die Vermutung, daß die Erfüllung von Rollenerwartungen oberhalb formal fixierter Standards eine Organisation nicht nur zusammenhält, sondern letztlich auch erfolgreich macht. Katz (1964) geht in seiner Ausarbeitung des Konzeptes noch einen Schritt weiter. Er begründet die Notwendigkeit des Extra-Rollenverhaltens mit der Unfähigkeit von Organisationen, alle zukünftigen Ungewißheiten vorausplanen zu können. In etwa zeitgleich wurden ähnliche Überlegungen im situativen Ansatz der Organisationstheorie (Kontingenzansatz) formuliert. In turbulenten, d. h. unsicheren Umweltsituationen benötigen Organisationen Flexibilität. Flexibilität wird durch eine organische Organisationsstruktur erzielt (Burns, Stalker 1961). Eine organische Organisation ist u. a. durch flache Hierarchien, ungebundene Kommunikation und informelle Kooperation charakterisiert. Traditionelle Bürokratien, die Burns und Stalker als mechanistische Organisationen bezeichnen, sind organischen Organisationen in statischen Umwelten überlegen, in denen genügend Zeit bleibt, um gut an die Umwelt angepaßte organisationale Regeln zu entwickeln.

Katz (1964) erörtert mit seiner Ausarbeitung des Extra-Rollenkonzeptes, wie die geforderte Flexibilität der Organisation auf individueller Ebene entsteht. Über die Konzeption des situativen Ansatzes hinausgehend, postuliert er eine prinzipielle Ungewißheit in der Planung von Organisationen. Daher seien neben der Einengung des Verhaltens zur verlässlichen Rollenausübung auch Freiräume nötig, um Möglichkeiten für spontanes und innovatives Verhalten zu eröffnen. In der jüngeren Diskussion ist eine ganze Reihe von Konzepten vorgeschlagen worden, um diesen Aspekt des individuellen Handelns in Organisationen genauer zu beschreiben. Besonders bekannt geworden ist das Konzept des „Organizational Citizenship Behavior“, kurz OCB (Organ 1988). Das Konzept beschreibt – in Analogie zur Tugendhaftigkeit des Staatsbürgers – die Verhaltensweisen eines engagierten „Organisations-Bürgers“ (Matiaske, Weller 2003). Organisati-

onsmitglieder sollen fair miteinander umgehen und kooperieren, sollen sich gegenseitig tolerieren. Sie sollen am Leben der Organisation teilhaben und sich für die Organisation auf freiwilliger Basis stark machen, sie sollen Verantwortung übernehmen und Probleme ansprechen und beseitigen. Zivilcourage, Gerechtigkeit und Solidarität sollen der Erhaltung der sozialen Gerechtigkeit dienen usw. Ähnlich wie die Bürgertugenden, die notwendig sind, um eine Demokratie am Leben zu erhalten, sind die Tugenden der Organisationsmitglieder notwendig, um die Effektivität und Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern.

Die Mehrzahl der empirischen Studien zum OCB beschreibt engagiertes Verhalten mit den Komponenten „Altruismus“ und „Verpflichtung“ (Smith u.a. 1983). Altruismus meint in diesem Zusammenhang insbesondere die Hilfeleistung gegenüber Personen, beispielsweise gegenüber Kollegen. Verpflichtung bezeichnet unpersönliche Beiträge wie den verantwortungsvollen Umgang mit der Arbeitszeit mit Blick auf das Organisationsziel.

Enge Anknüpfungspunkte zum OCB hat das sogenannte organisationale Commitment (Weller 2003). Mit Commitment wird die psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Organisationen bezeichnet. Häufig werden ähnliche Begriffe wie Identifikation, Loyalität oder Involvement als definitorische Bestandteile von Commitment aufgefaßt oder sinngleich verwendet. So definieren Porter u.a. (1974) Commitment als (a) starken Glauben an die Ziele und Werte der Organisation, (b) hohe Leistungsbereitschaft zum Wohle der Organisation und (c) die Absicht, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechterhalten zu wollen. Die Komponente der besonderen Leistungsbereitschaft ist deutlich zu erkennen. Der Schwerpunkt aller Commitment-Konzepte liegt jedoch auf der Teilnahmeentscheidung: Mit hohem Commitment geht immer auch eine niedrige Kündigungsneigung einher.

In der aktuellen Commitment-Forschung dominieren integrative Konzepte. Die bekannteste dieser Konzeptionen stammt von Meyer und Allen (1997), die zwischen affektivem, abwägendem und normativem Commitment unterscheiden. Insbesondere das normative Commitment ist dem OCB sehr ähnlich. Es läßt sich als moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation verstehen (Wiener 1982). Es entsteht, wenn aufgrund normativer Überzeugungen das Ausscheiden aus der Organisation als falsch erachtet wird. Im Mittelpunkt steht also die Überzeugung, daß es richtig ist, der Organisation treu zu bleiben. Unabhängig von den Details der jeweiligen Beschreibungen sind engagiertes Verhalten im Sinne des OCB oder die Stärkung von Bindungen wohl zentrale Zielsetzungen, die mit der Einführung leistungsorientierter Beurteilungen und Vergütungen verfolgt werden.

Fassen wir die bisherigen Überlegungen zusammen: Öffentliche Organisationen sollen sich an Leistungskriterien orientieren. Unter anderem werden dazu Leistungsbeurteilungen eingeführt, die eine leistungsorientierte Entlohnung ermögli-

chen sollen. Leistungsbasierte Entlohnungssysteme sollen motivieren und Anstrengungen bewirken, die über ein formal fixiertes Maß hinausgehen. Solche Leistungsbestandteile können unter dem Label des Extra-Rollenverhaltens oder OCB zusammengefaßt werden. Ähnlich ist das organisationale Commitment zu verstehen. Mit Commitment werden u. a. hohe Leistungsbereitschaft und geringe Kündigungsneigung verbunden. Während mit OCB vorwiegend bestimmte positive Verhaltensweisen angesprochen sind, verweist das organisationale Commitment explizit auf die Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit sozialer Beziehungen. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit durch materielle Anreize gewünschte Verhaltensweisen (wie OCB) gefördert werden. Gleichzeitig ist danach zu fragen, ob der Einsatz rein materieller Entlohnungspraktiken zu einer nachhaltigen Nutzung von (Human-)Ressourcen beitragen kann.

4 Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen: Erwartete und unintendierte Folgen

Der Ausgangspunkt unserer theoretischen Überlegungen zu diesen Fragen ist der sogenannte psychologische (oder implizite) Vertrag (Rousseau 1995). Psychologische Verträge stellen Bündel gegenseitiger Erwartungen von Individuen und Organisationen dar. Inhaltlich beschreiben sie die Menge all jener gegenseitigen Verpflichtungen und Belohnungen, die wegen ihrer prinzipiellen Unspezifizierbarkeit nicht ex-ante schriftlich im (expliziten) Arbeitsvertrag fixiert werden können. So kann ein psychologischer Vertrag aus der Sicht des Individuums die Erwartungen beinhalten, fair beurteilt oder entlohnt und nicht vorschnell entlassen zu werden. Umgekehrt kann die Organisation vom Individuum loyales und über einen „Dienst nach Vorschrift“ hinausgehendes Verhalten erwarten.

Diese gegenseitigen Leistungen werden als ein von marktlichen Prinzipien geleiteter Tausch konzipiert. Der Tausch wird jedoch nicht als rein ökonomische Handlung, sondern als Sozialtausch konzeptionalisiert (Matiaske 2003). Das bedeutet, daß Arbeitsverhältnisse nicht nur als Tausch von Arbeitsleistung bzw. -zeit gegen materielles Entgelt zu fassen sind, sondern als in soziale Reziprozitätsnormen eingekleidete Beziehungen zu sehen sind (Gouldner 1960). Damit rückt die Gerechtigkeit – oder etwas allgemeiner: die Fairneß – sozialer Beziehungen in den Mittelpunkt (Adams 1965). Bezogen auf die Ausgangssituation stellt sich nun die Frage, wie Leistungsbeurteilungen und leistungsbasierte Entlohnungssysteme in öffentlichen Organisationen zu gestalten sind.

Transparenz und Kommunikation im Verständnis von Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit sind Schlüsselfaktoren im Implementierungsprozeß von Leistungsbeurteilungen, wenn die intendierte Anreizwirkung nicht verfehlt werden soll (Holtmann u.a. 2002). Der Zusammenhang ist allerdings komplexer. Es ist

gut dokumentiert, daß die materielle Belohnung von Leistungen nur dann eine Anreizwirkung entfalten kann, wenn die Mitarbeiter auch die entsprechenden Gestaltungsspielräume haben, um das gewünschte organisationale Engagement zu zeigen. Insofern ist ein gewisser Handlungsspielraum (Müller-Böling 1978) am Arbeitsplatz eine Grundvoraussetzung jeglicher Bewertung und Belohnung von Leistungen.

Handlungsspielräume können darüber hinaus auch selbst motivationale Wirkungen haben. Es ist jedoch unklar, ob die unterstellte Binsenweisheit, daß sich diese Aspekte – Handlungsspielraum auf der einen und materielle Belohnung von Leistungen auf der anderen Seite – ergänzen. In der Motivationsforschung existieren zu dieser Frage durchaus kritische Stimmen. So wird befürchtet, daß mit der Förderung der extrinsischen Motivation die mit dem Handlungsspielraum einhergehende intrinsische Motivation verdrängt oder unterdrückt wird (Deci 1971). Anders ausgedrückt behauptet sich nach dieser These freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement genau dort, wo materielle Belohnungen fehlen. Ein Beispiel liefert Titmuss (1971), der zeigt, daß die Teilnahme an Blutspendeaktionen sinkt, wenn diese (geringfügig) materiell entlohnt wird. Inwieweit es sich bei diesem Befund um einen Verdrängungseffekt der intrinsischen durch extrinsische Motivation handelt und ob dieser Effekt auch für das professionalisierte Handeln in Organisationen gilt, wird jedoch kontrovers beurteilt (Matiaske 2001). So spielen hochentlohnte Fußballprofis nicht notwendigerweise engagierter, wenn auf die Entlohnung verzichtet wird.

Wir vermuten nun, daß Leistungsbeurteilungen und -entlohnungen die psychologische Grundlage der sozialen Tauschbeziehung verändern. Im Kontext öffentlicher Organisationen orientierte sich die bisherige traditionelle Entlohnung an den Merkmalen Seniorität und Qualifikation. Die Einführung von Leistungsbeurteilungen kann entsprechend unserer Argumentation als Bruch des psychologischen Vertrages verstanden werden: Es wird eine wichtige Stellgröße im Gefüge des gegenseitigen Gebens und Nehmens verändert, um bestimmte erwünschte Reaktionen auf Seiten der Mitarbeiter zu erzielen. Erhofft sind Leistungen, die über ein normales Maß hinausgehen sowie Loyalität und Commitment. Je nachdem, wie die Mitarbeiter ihren Teil des psychologischen Vertrages neu definieren, können jedoch ganz andere Effekte eintreten. Wird die Beurteilung und die daran gekoppelte Entlohnung als ungerecht erlebt, ist es durchaus vorstellbar, daß nur noch solche Leistungsaspekte gezeigt werden, die explizit eingefordert werden können. Merkmale wie Kooperation und Loyalität werden verdrängt und sinkendes Commitment führt zu vermehrten Kündigungen.

Um diesem Szenario entgegenzuwirken sind unserer Ansicht nach mehrere Grundvoraussetzungen zu erfüllen (Holtmann u.a. 2002). Leistungsbeurteilungen sind Messungen und Messungen müssen bestimmten Gütekriterien genügen. In der klassischen Testtheorie unterscheidet man gewöhnlich Objektivität, Reli-

abilität und Validität (Nienhüser, Becker 2000). Objektivität meint die Unabhängigkeit der Meßergebnisse vom Messenden. Verschiedene Beurteiler sollten also zu identischen Ergebnissen gelangen. Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit von Messungen. Wiederholte Messungen sollten demnach gleiche Ergebnisse erzielen. Mit Validität ist letztlich die Gültigkeit der Messung angesprochen. Hier stellt sich die Frage, ob Meßinstrumente auch wirklich das messen, was sie messen sollen. Leistungsbeurteilungen sollen z. B. Leistung und nicht Sympathie erfassen. Die Kriterien stehen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander: Objektivität ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für Reliabilität, und Reliabilität ist wiederum eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für Validität.

Die Entwicklung von Leistungsbeurteilungssystemen unter Berücksichtigung dieser testtheoretischen Gütekriterien dient der Vermeidung oder zumindest der Reduzierung von Beurteilungsfehlern. Die Erfüllung dieser formalen Kriterien ist jedoch nur eine notwendige (formale) und nicht zugleich auch eine hinreichende (substantielle) Bedingung, um den Erfolg von Leistungsbeurteilungen zu sichern. Substantiell wird von Beurteilungssystemen ein gerechtes Ergebnis erwartet. Wie erläutert, ist Lohngerechtigkeit mit Blick auf die erwarteten motivationalen Effekte oberstes Gebot bei der Konstruktion von Beurteilungssystemen. Gerechtigkeitstheorien wie z.B. die Theorie des sozialen Vergleichs (Adams 1965) formulieren gut bestätigte Hypothesen zum Zusammenhang zwischen (Un-)Gerechtigkeit und dem Leistungs- und Teilnahmeverhalten in Organisationen. So kann auf wahrgenommene Ungerechtigkeiten bei Leistungsbeurteilungen mit Arbeitsunzufriedenheit oder verringerter Arbeitsleistung (z.B. im Sinne des OCB) ebenso reagiert werden wie mit sinkendem Commitment und in der Folge ansteigenden Fehlzeiten oder Fluktuation.

Allerdings ist Gerechtigkeit ein komplexer Begriff. Die jüngere Gerechtigkeitsdiskussion unterscheidet in der Regel drei Komponenten (Colquitt u.a. 2001), die unseres Erachtens ebenfalls in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen:

Verfahrensgerechtigkeit meint, daß die Regeln, auf Grund derer ein bestimmtes Beurteilungsergebnis erzielt wird, als gerecht wahrgenommen werden müssen. Die Erfüllung der oben diskutierten Gütekriterien hilft zwar rein formell dabei, ein gerechtes Beurteilungsergebnis zu erzielen; ein ausgeklügeltes Regelwerk sichert jedoch nicht immer einen „soliden“ Leistungsvergleich. In Fußballturnieren wird beispielsweise bei Gleichstand der Leistungsergebnisse nach Verlängerung ein Elfmeterschießen durchgeführt. Ein höchst unsicheres Verfahren zur Feststellung der besseren Mannschaft; niemand käme auf den Gedanken die Reihenfolge von regulärem Spiel und Elfmeterschießen zur Feststellung der leistungstärkeren Mannschaft umzukehren. Mit Blick auf den Fortgang des Turniers wird die Regel jedoch allgemein akzeptiert. Das Verfahren allein sichert

also nicht die Legitimität der Ergebnisse (Luhmann 1969); Ergebnisse werden erst dann anerkannt, wenn sie der Situation entsprechend angemessen zustande gekommen sind.

Diese Überlegung verweist auf einen zweiten Aspekt der Gerechtigkeit, der als Interaktionsgerechtigkeit bezeichnet wird. Die Akzeptanz eines Verfahrens hängt nicht nur entscheidend davon ab, welche inhaltlichen Kriterien die Beurteilung umfaßt, sondern auch davon, wie das Verfahren und seine Ergebnisse an die Beurteilten kommuniziert wird. Leistungsbeurteilungssysteme können durch die Festlegung von Vermittlungsregeln auf verschiedenen Ebenen diesen Aspekt der Gerechtigkeit erfüllen. Dazu gehören der Einbezug von Beurteilten oder ihrer Vertreter in den inhaltlichen Konstruktionsprozeß, die Etablierung von Moderationen bei kontroversen Ergebnissen und die Rückkopplung der Ergebnisse an die Beurteilten. Letzteres ist eine Teilaufgabe der Personalführung. Insofern setzt ein Leistungsbeurteilungssystem die Schulung der Führungskräfte voraus, wobei besonderer Wert darauf gelegt werden sollte, daß neben der Vermittlung der Beurteilungsergebnisse auch die Kommunikation der Verfahrensgrundsätze trainiert wird. Führungskräfte müssen also das Leistungsbeurteilungsverfahren (dessen Ablauf und Regeln etc.) erklären und vermitteln können und gleichzeitig dazu in der Lage sein, gute und schlechte Beurteilungsergebnisse an die Betroffenen weiterzugeben sowie mit den hervorgerufenen Reaktionen (Ärger, Unverständnis, Wut etc.) adäquat umzugehen.

Letztlich soll auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen Verteilungsgerechtigkeit erzielt werden. Die Verteilungsgerechtigkeit ist sichtbarer Ausdruck und seitens der Beurteilten der relevante Maßstab der Gerechtigkeit eines Beurteilungssystems. Bezüglich dieses kritischen Faktors stellt sich in öffentlichen Organisationen anders als in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine besondere Problematik. Während in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine angemessene Beteiligung an der Wertschöpfung des Unternehmens erwartet und gegebenenfalls im System der Arbeitsbeziehungen erstritten wird, ist dies in öffentlichen Organisationen nur eingeschränkt möglich. Haushaltsrechtliche Gründe, aber auch leere Kassen, begründen die Skepsis der Betroffenen gegenüber der Einführung leistungsorientierter Vergütungen. Werden die Beurteilungsverfahren im Vorfeld an bestimmte Verteilungsvorgaben gekoppelt (Steinort 1996), werden die gewünschten Effekte der leistungsorientierten Vergütungsverfahren möglicherweise konterkariert. Unabhängig von der Güte der Beurteilungsverfahren wird sich die Assoziation, es handele sich nicht um ein gerechtes System, sondern um „Nasenprämien“, die vom Vorgesetzten nach unkontrollierbaren Kriterien vergeben werden, einstellen (Tondorf 1995).

5 Zum Schluß

Es sind also eine Reihe von Hürden, die bei der Implementierung von Leistungsbeurteilungssystemen überwunden werden müssen, soll sich der gewünschte Erfolg einstellen. In der Praxis werden diese Schwierigkeiten jedoch ebenso selten wie in der Wissenschaft systematisch evaluiert. Aus Sicht unserer bisher vorgestellten Überlegungen stellen sich drei zentrale Aufgaben:

Die erste Aufgabe besteht darin, die im Prozeß eingesetzten Instrumente unter dem Gesichtspunkt der Meßgüte zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Dies setzt unter anderem voraus, daß die Beurteilungsinstrumente einer systematischen Evaluierung überhaupt zugänglich sind und die Grundvoraussetzungen objektiver Messungen erfüllen. Die testtheoretische Prüfung eines Beurteilungsinstrumentes sollte außerdem regelmäßig wiederholt werden. Auch „gute“ Meßinstrumente veralten. So kann sich der Kontext verändern, auf den die Instrumente zugeschnitten waren, oder der semantische Gehalt der Beurteilungskriterien verliert an Relevanz (Matiaske, Stein 1992). Organisatorisch empfiehlt sich aus den gleichen Gründen eine regelmäßige Beurteilerschulung.

Meßgüte verstanden als Verfahrensgerechtigkeit ist im Hinblick auf die weiteren Aspekte der Gerechtigkeit nur eine hinreichende Bedingung für die Akzeptanz der Beurteilung. Organisatorisch sind weitere Maßnahmen zur Herstellung und Vermittlung der Gerechtigkeit eines Verfahrens notwendig. Dazu gehören die Information und die Schulung der Beurteiler, der Einbezug der Personalvertretungen im Vorfeld und die Information der zu beurteilenden Mitarbeiter über das Verfahren. Darüber hinaus ist die wahrgenommene Gerechtigkeit entscheidend davon abhängig, wie sich die Ergebnisse der Beurteilungen materiell auszahlen. Die Mitarbeiter sind nach der Einführung von Leistungsbewertungen nicht vorrangig an den erreichten Punktwerten, sondern an den Ergebnissen in Euro und Cent interessiert. Insofern ist die Ausarbeitung von Zuordnungstabellen eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik.

Längerfristig ist es von Interesse, inwieweit die Veränderungen der psychologischen Verträge Rückwirkungen auf die organisationale und personale Effizienz haben. Verbessert sich durch eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und -bewertung langfristig der Leistungsstand der Organisation? Wird die Leistungssteigerung Einzelner möglicherweise durch eine größere Spreizung des Leistungsverhaltens insgesamt konterkariert? Wie verändern sich das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit? Erzielt man durch Leistungsbeurteilungen und -bewertungen letztlich ein erhöhtes organisationales Engagement? Sichert man sich das Commitment der Beschäftigten? Diese Fragen können nicht ad hoc beantwortet werden, sondern bedürfen einer eingehenden Beobachtung in der betrieblichen Praxis.

Literatur

- Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Psychology* (2), New York et al.: Academic Press, S. 267-299.
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge/MA: Harvard University Press.
- Becker, G.S. (1964): *Human Capital*. Chicago: Columbia University Press.
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.; Ng, K. (2001): Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, S. 425-445.
- Deci, E.L. (1971): Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, S. 101-115.
- Esser, H. (1999a): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. 3. Aufl., Frankfurt/M. et al: Campus.
- Esser, H. (1999b): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln*. Frankfurt/M. et al: Campus.
- Gerlach, K.; Hübler, O. (1989): Effizienzlöhne und individuelles Einkommen – Einige einführende Aspekte. In: Gerlach, K.; Hübler, O. (Hrsg.): *Effizienzlohntheorie, Individualeinkommen und Arbeitsplatzwechsel*. Frankfurt/M. et al: Campus, S. 8-26.
- Gouldner, A.W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: *American Sociological Review*, 25, S. 161-178.
- Holtmann, D.; Matiaske, W.; Möllenhoff, D.; Weller, I. (2001): Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. In: *Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.*, Berlin, Bericht 4.
- Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2002): Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. In: *Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.*, Berlin, Bericht 9.
- Katz, D. (1964): The Motivational Basis of Organizational Behavior. In: *Behavioral Science*, 9, S. 131-146.
- KGSt 1993: *Das Neue Steuerungsmodell: Begründung – Konturen – Umsetzung*. Arbeitspapier Nr. 5, Köln, Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- KGSt 1996: *Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell: Anforderungen an vorrangige Zielgruppen*. Arbeitspapier Nr. 6, Köln, Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- Kirchgässner, G. (2000): *Homo Oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Klages, H. (1995): Verwaltungsmodernisierung durch „Neue Steuerung“? In: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, 34, S. 203-228.

- Kubon-Gilke, G. (1990): Motivation und Beschäftigung. Eine sozialpsychologische Beurteilung der Effizienzlohntheorien und ihrer Kritik. Frankfurt/M. et al: Campus.
- Luhmann, N. (1969): Legitimation durch Verfahren. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Matiaske, W. (2001): Der Wunsch der Menschen nach Wärme und der kühle Blick der Ökonomie. Eine besinnliche Polemik zum Antritt. Discussion Paper 1, International Institute for Management, University of Flensburg.
- Matiaske, W. (2003): Tausch. In: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 283-305.
- Matiaske, W.; Stein, F.A. (1992): Gütekontrolle zweier Leistungsmotivations-Tests. In: Diagnostika, 38, S. 242-248.
- Matiaske, W.; Weller, I. (2003): Extra-Rollenverhalten. In: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 95-114.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Müller-Böling, D. (1978): Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung. München/Wien: Oldenbourg.
- Nienhüser, W.; Becker, C. (2000): Betriebliche Personalforschung: Eine problemorientierte Einführung. In: Skripte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin, Skript 1.
- Organ, D.W. (1988): Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington/MA.: Lexington Books
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P.V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. In: Journal of Applied Psychology, 59, S. 603-609.
- Rousseau, D.M. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Newbury Park: Sage.
- Smith, C.A.; Organ, D.W.; Near, J.P. (1983): Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. In: Journal of Applied Psychology, 68, S. 653-663.
- Steinort, U. (1996): Neue Wege bei der Leistungsbeurteilung im Öffentlichen Dienst. In: Antoni, C.H.; Eyer, E.; Kutscher, J. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden: Gabler.
- Titmuss, R. (1971): The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy. New York: Vintage Books.
- Tondorf, K. (1995): Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung. Berlin: Edition Sigma.
- Weller, I. (2003): Commitment. In: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 77-94.
- Weller, I. (2007): Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen für die Bundesrepublik Deutschland. München, Mering: Hampp.
- Wiener, Y. (1982): Commitment in Organizations: A Normative View. In: Academy of Management Review, 7, S. 418-428.

Andrea Fried

Was erklärt die Resource-based View of the Firm ?

1 Organisationale Routinen als Kern der Ressourcengenerierung in Unternehmen

Ressourcenunterschiede sind nach dem zentralen Argument der *Resource-based View of the Firm* (Wernerfelt 1984; Diereckx; Cool 1989; Barney 1991; Collis, 1991; Grant 1991) für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung. Entscheidend ist dabei, daß ihre Ressourcen zu denen der Konkurrenz divergieren und so Vorteile im unternehmerischen Wettbewerb erbringen können (ursprünglich dazu Selznick 1957; Ansoff 1965; Andrews 1971). Dies verlangt von einem Management im Unternehmen sich Gedanken darüber zu machen, welches die Ressourcen ihres Unternehmens sind und wie diese generiert werden, bevor Entscheidungen getroffen werden können, wie deren – möglichst nachhaltige – Nutzung realisierbar ist. Beispielsweise kann es für ein Unternehmen und den Erfolg seiner Produkte bedeutend sein, daß in der Softwareentwicklung des Unternehmens im Gegensatz zu Konkurrenten eine gute Dokumentation der Entwicklungsarbeit, ein ausgereiftes Testprozedere von Zwischenergebnissen und ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten für die Entwickler existieren.

Die Resource-based View of the Firm (RBV) wird als theoretische Grundlage der Ressourcendiskussion im Strategischen Management gesehen. Hinter den Überlegungen zur Resource-based View of the Firm verbirgt sich jedoch kein abgegrenzter theoretischer Bezugsrahmen (vgl. Mahoney, Pandian 1992). Vielmehr folgen die Überlegungen einer grundsätzlichen Unterscheidung zwischen der (Branchen-) Umwelt und dem *Innenleben* eines Unternehmens und lenken den Fokus der Betrachtungen auf die internen Ressourcen (vgl. Schreyögg 2000: 484f.). Auf dieser Basis wird auf unterschiedliche Weise geklärt, wie und wodurch Wettbewerbsvorteile von Unternehmen erschlossen werden. Viele Auto-

ren sprechen daher von einer *view*, *approach* oder *perspective* (siehe z.B. Wernerfelt 1984; Grant 1991; Teece u.a. 1997; Meso, Smith 2000).

Unternehmen werden in der RBV als nicht eindeutig fassbare Input-Output-Beziehungen betrachtet. In der Folge wird dem Zusammenwirken und der Generierung von Ressourcen nur eine bedingt nachvollziehbare wie vorhersagbare Entwicklung zugestanden. Die Forschung zum Strategischen Management hat dafür den Begriff der *path dependency* (vgl. Lippman, Rumelt 1982; Diereckx, Cool 1990; Williams 1992; zusammenfassend Knyphausen-Aufseß 1995) geprägt: „Its [the firm's; Anm.d.V.] current position is often shaped by the path it has travelled.(...) Path dependencies are simply not recognized. The notion of path dependencies recognizes that 'history matters'...” (Teece u.a. 2002: 346). Vergangene Entwicklungen prägen zudem auch die zukünftige Generierung von Ressourcen in Unternehmen: „Thus a firm's previous investments and its repertoire of routines (its 'history') constraints its future behaviour. (...) Path dependencies... shape the road ahead” (ebd.).

Bestimmten Ressourcen, sogenannte *intangible assets*, wird eine erschwerte Imitierbarkeit unterstellt, da ihre Generierung an *core competencies*, *dynamic capabilities* bzw. *organisational knowledge* in Unternehmen gebunden ist: „The properties of internal organization cannot be replicated by a portfolio of business units (...). Replication takes time, and the replication of best practice may be illusive. Indeed, firm capabilities need to be understood not in terms of balance sheet items, but mainly in terms of the organizational structures and managerial processes” (vgl. Teece u.a. 2002: 340f.; siehe auch Mahoney, Pandian 1992: 371ff.).

Strategie wird in der RBV als emergent verstanden: Sie ist eine „...continuing search for rent...” (Bowman 1974: 47; siehe auch Tollison 1982), die im Unternehmen durch unterschiedliche Muster bzw. *organisationale Routinen der Ressourcengenerierung* repräsentiert wird: „When firm-specific assets are assembled in integrated clusters spanning individuals and groups so that they enable distinctive activities to be performed, these activities constitute organizational routines and processes” (Teece u.a. 2002: 338f.).

In diesem Beitrag sehen wir die in der Literatur des Strategischen Managements breit diskutierte *dynamic capabilities*, *core competencies* oder das *organisational knowledge* (vgl. Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Prahalad, Bettis 1986; Grant 1988; Spender 1994; Teece u.a. 1997) vor einem sozialkonstruktivistischen Hintergrund und damit als Voraussetzung wie gleichsam als das Ergebnis organisationaler Routinen der Ressourcengenerierung. Gleichzeitig bestimmen diese Ressourcen zukünftige organisationale Routinen (z.B. jährliche Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien) wie auch die *dynamic capabilities*, *core competencies* bzw. das *organisational knowledge* (z.B. das entsprechende Wissen der Organisationsmitglieder, wie diese Technologien ge-

nutzt werden oder wer Zugriff auf welche Technologien hat). Wie auch immer man den Terminus wählt – organisationale Fähigkeiten, Kompetenzen oder organisationales Wissen – er bezeichnet die gemeinsam geteilte und – in unserem Verständnis – kognitive Grundlage der Organisationsmitglieder, in organisationalen Routinen unternehmensspezifische Ressourcen zu generieren. Erst wenn Produktionsfaktoren zum Gegenstand organisationaler Routinen werden und in den organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen bzw. im organisationalen Wissen der Organisationsmitglieder verankert sind, kann man aus unserer Sicht überhaupt erst von Ressourcen bzw. „firm-specific assets“ (Teece u.a. 2002: 338) sprechen.

Am Beispiel der Softwareentwicklung erläutert bedeutet dies, daß Programme zum Test entwickelter Software wirkungslos bleiben, solange Organisationsmitglieder diese in der Zusammenarbeit nicht verwenden bzw. anwenden können, also nicht Inhalt entsprechender Fähigkeiten, Kompetenzen bzw. Wissen und organisationaler Routinen werden. Letztlich sind es damit die organisationalen Routinen und Fähigkeiten, Kompetenzen bzw. das organisationale Wissen, die die Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen konstituieren: „Organizational capabilities, and the routines upon they rest, are normally rather difficult to replicate“ (Teece u.a. 2002: 349). Organisationale Routinen besitzen damit entscheidende Isolationseigenschaften, die die Abgrenzung eines Unternehmens über Ressourcen zu anderen Konkurrenten am Markt erst ermöglichen (vgl. Nelson, Winter 1982; Teece u.a. 2002; Knott 2003).

Organisationale Routinen werden in diesem Beitrag als das verbindende Element der Überlegungen um Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen innerhalb der Resource-based View gesehen. Ausgehend von dieser neuen Akzentuierung der Resource-based View werden wir auf Spurensuche gehen, wie „inside the firm“ organisationale Routinen der Ressourcengenerierung gefaßt werden und wie sich auf dieser Basis das Erklärungspotential und die Grenzen der Resource-based View umreißen lassen. Es sei vorweg genommen: Ein wenig ausgearbeitetes Prozeßverständnis über die interne Generierung von Ressourcen bedingt in der Resource-based View allenfalls ein vages Verständnis davon, auf welche Weise Unternehmen originär neue und unverwechselbare Ressourcen hervorbringen können. Sydow/ Ortmann sprechen sogar davon, daß trotz des nach innen gerichteten Blicks der Resource-based View das Unternehmen eine *Black Box* bleibt (vgl. Sydow, Ortmann 2001: 11). Warum dies so ist und welche Erklärungsangebote sozialkonstruktivistische Überlegungen zu Ressourcen und organisationalen Routinen machen können, wird in Abschnitt 5 diskutiert.

Zuvor aber soll die Entwicklung der RBV skizziert werden. Ihre Terminologie und die inhaltlichen Schwerpunkte haben sich seit den Anfängen mit Edith Penrose (1959) stetig gewandelt. Der Konstitutionsphase dieses Ansatzes folgten ei-

ne Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung und eine der Wissensorientierung. Die Abschnitte 2 bis 4 werden nachzeichnen, wie der Ressourcenbegriff und die Ressourcengenerierung thematisiert werden. Tabelle 1 gibt vorab eine Übersicht über die diskutierten Ansätze. Für jede Entwicklungsphase wurden trendsetzende Beiträge ausgewählt.

Autoren	Theorie des Unternehmens	Was wird erklärt?	Analyseelemente	Zentrale Aussagen	Routinen der Ressourcengenerierung
Vorarbeiten – Ende der 1950er Jahre					
Penrose 1959	Unternehmen sind ein Bündel von Produktivressourcen. Durch deren unterschiedliche Verwendung/Kombination entstehen unterschiedliche Leistungen.	Außergewöhnliche, einmalige Unternehmensleistung gegenüber Wettbewerbern	Resources - material/ - physical - human Services Knowledge	Eine <i>Ressource</i> (materiell, human) besitzt potenziell mehrere Nutzungsmöglichkeiten. <i>Wissen</i> ist ein Wissen über diese Nutzungsmöglichkeiten. Nicht allein die externe Verfügbarkeit von Ressourcen ist entscheidend, sondern welche spezifischen <i>Leistungen (Services)</i> daraus im Unternehmen entstehen.	Externer Erwerb und interne Kombination von Ressourcen
Phase der Konstituierung – seit Beginn der 1980er Jahre					
Wernerfelt 1984	Unternehmen sind ein Bündel von Produktivressourcen.	Monopol	Resources - tangible/ - intangible	Eine <i>Ressource</i> begründet sich auf ihrer jeweiligen Kapazität zur Stützung von monopolistischen Barrieren entweder im eigenen oder konkurrierenden Unternehmen. Daraus ergeben sich jeweils Stärken oder Schwächen.	Externer Erwerb und geschickte interne Diversifikation von Ressourcen
Barney 1986	Unternehmen sind ein Bündel von Produktivressourcen.	Kartellbildung	Resources	<i>Ressourcen</i> werden von ihrem Potential her definiert, für das Unternehmen Synergieeffekte zu erzeugen.	Interne Ressourcenkombination nach externer Unternehmensakquisition durch entsprechende Implementationsstrategien
Dierickx/ Cool 1989	Unternehmen sind ein Bündel von Produktivressourcen.	<i>Privileged asset position</i> am Markt	Ressources/ Assets - tradeable/ - non-tradeable - imitable/ - non-imitable	Nicht-handelbare <i>Ressourcen (non-tradeable resources)</i> bzw. <i>Vermögenswerte (assets)</i> werden von ihrem Potential her definiert, nicht durch Wettbewerber imitier- oder substituierbar zu sein. Die Nicht-Imitier- bzw. Nicht-Substituierbarkeit hängt von unterschiedlichen Kriterien wie z. B. kausalen Ambiguitäten, Ressourcenbestand und –verknüpfungen ab.	Externe Auswahl von Ressourcen auf <i>incomplete factor markets</i>

Phase der Fähigkeits-/ Kompetenzorientierung – seit Beginn der 1990er Jahre					
Grant 1991	Unternehmen verkörpern Routinen der Koordination und Kombination zwischen Menschen und Ressourcen.	Schließung von <i>dynamic resource fits</i>	Resources - tangible/ intangible Capabilities Rents	Ressourcen und Fähigkeiten (<i>capabilities</i>) bestimmen das „ <i>rent-earning potential</i> “ eines Unternehmens. <i>Ressourcen</i> sind Inputs des Produktionsprozesses und finanzieller, physischer, humaner, technologischer und organisationaler Natur. Fähigkeiten sind komplexe Muster bzw. organisationale Routinen der Koordination und Kombination zwischen Menschen und Ressourcen.	Aktive Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten über Prozesse der Repetition und des Lernens in Organisationen
Hall 1992	Unternehmen sind Verknüpfungen von Ressourcen und Fähigkeiten.	Fähigkeitsunterschiede im Vergleich zu Wettbewerbern	Resources - tangible/ intangible Capabilities - functional - kulturell Competencies Assets	Nicht-fassbare <i>Ressourcen</i> (<i>intangible resources</i> ; bspw. Copyrights, Know-how, Organisationskultur) sind Grundlage von Unterschieden in den <i>Fähigkeiten</i> (<i>capabilities</i>) zwischen Unternehmen. Fähigkeitsunterschiede resultieren aus <i>Kompetenzen</i> (<i>competencies</i>), die an Personen resp. Handlungen gebunden sind oder aus personenungebundenen <i>Vermögenswerten</i> (<i>assets</i>).	Keine Angaben dazu, wie aus nicht-fassbaren Ressourcen Fähigkeitsunterschiede entstehen
Teece/ Pisano/ Shuen 1997	Unternehmen verkörpern Routinen der Ressourcenintegration, -koordination und -(re)produktion.	Auswertung firmenspezifischer, dynamischer Fähigkeiten zur Identifikation langfristiger Commitments	Capabilities Competencies Resources Routines	<i>Fähigkeiten</i> (<i>capabilities</i>) umfassen das Potential eines Unternehmens, interne und externe <i>Kompetenzen</i> (<i>competencies</i>) zu integrieren, aufzubauen und zu reproduzieren. <i>Ressourcen</i> sind gegenüber Produktionsfaktoren schwer zu imitierende, firmenspezifische Vermögenswerte und an organisationale Routinen (<i>routines</i>) gebunden.	Organisationale Prozesse der Integration, Koordination, Umgestaltung in Form von Routinen, Lern- und Praxismustern
Phase der Wissensorientierung – seit Mitte der 1990er Jahre					
Spender 1994	Unternehmen sind Systeme aus kollektivem Wissen und Routinen.	Kollektives Wissen zur Erzielung von Synergieeffekten	Knowledge - individual/ collective Routines Resources	Kollektives <i>Wissen</i> (<i>knowledge</i>) ist nicht die Summe des Wissens der einzelnen Individuen eines Unternehmens, sondern gewinnt gegenüber dem individuellen Wissen eine eigene Qualität. Es ist in die institutionalisierten, kollektiven <i>Routinen</i> eingebettet und eine firmenspezifische <i>Ressource</i> .	Prozess der Wissensgenerierung in Form organisationalen Lernens
Grant 1996	Knowledge-based Theory of the Firm: Unternehmen sind Institutionen, die die Entstehung von implizitem, <i>common knowledge</i> ermöglichen.	Koordinationsmechanismen, durch die Unternehmen das Spezialwissen ihrer Mitglieder integrieren	Knowledge - individual/ common - tacit/ explicit Organizational capabilities Resources	Die wesentliche Rolle eines Unternehmens besteht in der Integration von Spezialistenwissen. Durch die Analyse der Koordination im Unternehmen wird es möglich, verschiedene Wissenstypen in Bezug auf deren unterschiedliches Potential für Transfer und Aggregation zu verstehen.	Wissenstransfer/ und -aggregation durch Kommunikation (explizites Wissen) und Anwendung (implizites Wissen) durch betriebliche Kooperationen

Tabelle 1: Entwicklungsphasen der Resource-based View of the Firm

2 Die Konstitutionsphase der RBV

2.1 Vorarbeiten: Edith Penrose „Theory of the Growth of the Firm“

Die Fokussierung auf Ressourcen und Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen in der strategischen Diskussion läßt sich bis in die 1950er Jahre zurückverfolgen. Die Idee, Firmen als ein Bündel von Produktivressourcen zu sehen, geht auf Penrose und ihre „Theory of the Growth of the Firm“ zurück (vgl. Penrose 1995: 24). Sie schreibt dazu :

„[A] firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs“ (Penrose 1995: 24).

Mit Spender kann man erweitert davon sprechen, daß Unternehmen „...a 'bundle' of heterogeneous resources“ verkörpern (Spender 1994: 353). Das Prädikat 'heterogen' drückt dabei einen Vergleich zwischen Unternehmen aus und erklärt auf der Basis von Ressourcenunterschieden die Unterschiedlichkeit von Unternehmen.¹ Penrose klassifiziert diese Ressourcen und schlägt eine Unterscheidung in physische und humane Ressourcen vor:

„The *physical resources* of a firm consist of tangible things – plant, equipment, land and natural resources, raw materials, semi finished goods, waste products and by-products, and even unsold stocks of finished goods.(...) All of them are things that the firm buys, leases, or produces, part and parcel of a firm's operations and with the uses and properties of which the firm is more or less familiar. There are also *human resources* available in a firm – unskilled and skilled labour, clerical, administrative, financial, legal, technical, and managerial staff“ (Penrose 1995: 24f.; Hervorh.d.V.).

Es wird deutlich, daß es hier nicht allein um die Verfügbarkeit von Ressourcen im Unternehmen geht, sondern vor allem um *Leistungen*, die mittels Ressourcen erbracht werden können:

„Strictly speaking, it is never the *resources* themselves that are the inputs to the production process, only the *services* that the resources can render. The services yielded by resources are a function of the way in which they are used – exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services“ (Penrose 1995: 25; Hervorh. im Org.).

Dabei wird der Umstand betont, daß sowohl humane wie auch physische Ressourcen mehrere Nutzungsmöglichkeiten besitzen:

¹ Siehe z. B. zu Knyphausen 1993, der fragt: „Why are firms different?“

„The fact that most resources can provide a variety of different services is of great importance for the productive opportunity of a firm. (...) Not only can the personnel of a firm render a heterogeneous variety of unique services, but also the material resources of the firm can be used in different ways, which means that they can provide different kind of services“ (Penrose 1995: 75).

Auf diese Weise geht es im Wettbewerb zwischen Unternehmen genau genommen weniger um die Heterogenität der Ressourcen zwischen Unternehmen, sondern vor allem um die Heterogenität der entstehenden Unternehmensleistungen:

„It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character.(...) This kind of heterogeneity in the services from the *material* resources with which a firm works permits the same resources to be used in different ways and for different people who work with them get different ideas about how they can be used“ (Penrose 1995: 75f.; Hervorh. im Orig.).

Es ist in diesem Verständnis für Wettbewerbsvorteile bzw. Unternehmenserfolge also nicht allein entscheidend, welche Ressourcen mit welchen Nutzungsmöglichkeiten verfügbar sind, sondern welche Ressourcenkoordinationen und -umwandlungen in Unternehmen vorgenommen werden, um unternehmensspezifische Leistungen zu generieren (vgl. Spender 1994: 355).

Eine wichtige Rolle übernimmt in dieser Sichtweise das *Wissen*, indem es die Voraussetzung dafür darstellt, daß die Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen (gemeint sind materielle bzw. physische Ressourcen) und die daraus resultierenden Leistungen im Unternehmen überhaupt erkannt bzw. genutzt werden können: „...it is likely that increases in knowledge can always increase the range or amount of services available from any resource“ (Penrose 1995: 76). Neue resp. veränderte Nutzungsmöglichkeiten von Ressourcen setzen ein entsprechend verändertes Wissen voraus (vgl. Penrose 1995: 76).

Darüber hinaus werden physische bzw. materielle Ressourcen aufgrund von Wissen um ihre Nutzungsmöglichkeiten auf Märkten erworben (vgl. Penrose 1995: 78). Externe Veränderungen – sofern sie Teil des Wissens im Unternehmen werden – können die Bedeutung der Ressourcen für das Unternehmen verändern, so daß Veränderungen in der Umwelt als Auslöser für eine veränderte Ressourcenverwendung und für Unternehmenswachstum gesehen werden (vgl. Penrose 1995: 79). Erfahrungen und Wissen bestimmen damit einerseits Veränderungen des Unternehmens in der externen Umwelt, andererseits filtern sie, *was* als externe Umwelt wahrgenommen wird. Auf diese Weise schränkt Penrose ein, daß Veränderungen in der Umwelt nicht zwingend Veränderungen in der Ressourcenverwendung und -anwendung nach sich ziehen müssen (vgl. Penrose 1995: 80). Zusammengefaßt trifft Penrose folgende Aussagen:

- Physische resp. materielle Ressourcen werden durch die externe Umwelt des Unternehmens zur Verfügung gestellt.

- Ressourcen werden aufgrund von Wissen über Nutzungs- und Kombinationsmöglichkeiten mit dem Ziel der Generierung spezifischer Leistungen erworben.
- Die Veränderungen in der externen Umwelt und das entsprechende Wissen darüber sind Voraussetzung zur Erkennung und Veränderung von Verwendungs- und Kombinationsmöglichkeiten der Ressourcen. Zudem bestimmt dieses Wissen, was als externe Umwelt gesehen wird.

Der Verdienst von Penrose ist eine Herausarbeitung der Bedeutung unternehmensinterner Ressourcen und die Einsicht, daß Ressourcen nicht als solche, sondern erst durch ihre unternehmensspezifische Nutzung, Verwendung und Kombination Unternehmenserfolge bestimmen. Wissen ist hierbei Voraussetzung, um entsprechende Potentiale von Ressourcen zu eruieren und in unternehmensspezifische Leistungen wandeln zu können.

Wie dies geschieht, bleibt offen: Es werden keine Aussagen über die Entstehung bzw. die Generierung dieser Ressourcen getroffen; ihre Existenz und das entsprechende Wissen wird zwar als bedeutsam angesehen, jedoch als gegeben vorausgesetzt.

2.2 Die Etablierung der RBV

Auffällig ist, daß die Arbeiten von Edith Penrose und ferner von Philip Selznick (1957) lange Zeit bis in die 1980er Jahre in der Diskussion der Resource-based View wenig Beachtung fanden, obwohl in den 1970er Jahren die Diskussion um organisationale Fähigkeiten und ihre Bedeutung für den unternehmerischen Wettbewerb (vgl. Andrews 1971; Rumelt 1974; Hofer, Schendel 1978) durchaus geführt wurde (vgl. Freiling 2000: 23). Erst in den 1980er Jahren werden die Grundgedanken von Edith Penrose aufgegriffen und rezipiert. Diese Phase der Konstituierung der RBV ist von einer Grundlagen- und Definitionsarbeit gekennzeichnet, in der sich folgende Schwerpunkte herausbilden (vgl. Mahoney, Pandian 1992; Freiling 2000): In Abgrenzung zur Industrial Organization-Forschung (vgl. Wernerfelt 1984; Rumelt 1984) wird argumentiert, daß langfristig haltbare Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen allein aus nicht-handelbaren unternehmensinternen Ressourcen resultieren (vgl. Dierickx, Cool 1989; Peteraf 1990; Barney 1991). Entscheidend ist dabei, daß Wettbewerb aus Sicht der RBV nicht wie in der Industrial Organization-Forschung anhand einer statischen Analyse der Branchenstruktur abbildbar ist (vgl. Teece, Winter 1984; siehe auch Mahoney, Pandian 1992: 369). Durch die zeitbezogene, evolutionäre Sicht auf Unternehmensressourcen und deren Entwicklung wird Wettbewerb bzw. die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolgen als *Prozeß* gesehen.

Wie bei Penrose wird davon ausgegangen, daß durch eine geschickte Auswahl und Kombination von Ressourcen einzigartige Leistungen im Unternehmen hervorgebracht werden können. Zentraler Gegenstand von Forschungsarbeiten ist deshalb die Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und unternehmensinternen Mechanismen, die eine Isolation gegenüber Konkurrenten ermöglichen (vgl. Lippman, Rumelt 1982; Rumelt 1984; Diereckx, Cool 1989). Die Aufgabe der Strategieforschung wird darauf aufbauend wie folgt formuliert: „The task of strategic management is to contribute insight concerning the structure-strategy-performance paradigm... and to get 'inside the black box' by analysing the 'strategic firm'...“ (Mahoney, Pandian 1992: 369; in Anlehnung an Bain 1968; Scherer 1980; Porter 1981; Rumelt 1984). Als Basis wird dafür ein terminologisches Grundgerüst rund um die Begriffe der nicht-imitierbaren, nicht-substituierbaren, *intangiblen* Ressourcen erarbeitet (vgl. Caves 1980; Itami 1987; Barney 1991; Grant 1991; Amit, Schoemaker 1993). Im folgenden wird die Phase der Konstitution anhand von drei Aufsätzen zu Fragen des Ressourcenverständnisses und der organisationalen Routinen der Ressourcengenerierung rekonstruiert.

Birger Wernerfelt (1984): Intangible and Tangible Assets

Den Ausgangspunkt seiner Betrachtungen setzt Wernerfelt bei Edith Penrose und ihren Überlegungen Unternehmen als Ressourcenbündel zu betrachten. Den Grund, warum diese bis dahin wenig Beachtung fanden, sieht er in den Schlüsselbeispielen von Penrose wie den technologischen Fähigkeiten begründet, die in Modellen wie den klassischen ökonomischen Nachfragetheorien reine Spezialfälle darstellten (vgl. Wernerfelt 1984: 171). Die Folge war, so Wernerfelt, daß der Nutzen, den Unternehmen aus nicht-finanziellen Ressourcen zogen, in ökonomischen Theorien wenig betrachtet wurde. Ziel seiner Ausführungen ist deshalb, ökonomische Analyseinstrumente für die Ressourcenposition von Firmen am Markt zu entwickeln, um zu sehen, welche strategischen Optionen sich durch eine solche Ressourcenanalyse ergeben: „This will apply, in particular, to the relationship between profitability and resources, as well as ways to manage the firm's resource position over time“ (Wernerfelt 1984: 171).

Den Nutzen der Ressourcenbetrachtungen sieht Wernerfelt für die Managementpraxis vor allem in einer geeigneten Ressourcendiversifikation und den damit verbundenen Fragestellungen, welche Ressourcen sich zur Diversifikation eignen und welche Ressourcen darüber hinaus akquiriert werden sollen (ebd.: 172). Ziel ist die Beantwortung der Frage: „Under what circumstances will a resource lead to high returns over longer periods of time?“ (ebd.). Überdurchschnittliche Gewinne ergeben sich in seiner Argumentation aus guten externen Ressourcenzugängen für das Unternehmen, aus geringen Substitutionsmöglichkeiten durch andere Ressourcen von Wettbewerbern und entsprechend guten

Verkaufsmöglichkeiten der entstehenden Produkte am Markt. In der Konsequenz geht es nach Wernerfelt für Unternehmen darum, monopolistische Barrieren in den Ressourcenzugängen, Substitutions- und Verkaufsmöglichkeiten entweder von Wettbewerbern zu verhindern oder eben selbst zu errichten, um auf diese Weise Gewinne zu realisieren (ebd.: 173). Allein vor diesem Hintergrund sind Ressourcen wie z.B. Maschinenkapazitäten, Kundentreue, Produktionserfahrungen oder technologische Führerschaft für Unternehmen attraktiv. Durch Investitionen in diese Ressourcen sollen Unternehmen auf Märkten mit wenigen Wettbewerbern nachhaltig Barrieren kreieren (ebd.: 174).

Mit der Definition von Ressourcen wird der Ursprung dieser Barrieren indirekt deutlich: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm“ (Wernerfelt 1984: 172). Einige ‘intangible’ und ‘tangible assets’ (die Begriffe Ressource und Vermögenswert (*asset*) werden terminologisch äquivalent gehandhabt) sind – wie die aufgeführten Beispiele zeigen – wenigstens zeitweise an das Unternehmen gebunden und in der Lage, Stärken des Unternehmens in der Weise zu prägen, daß Wettbewerbern der Zugang zu ihnen erschwert ist und diese kaum substituiert werden können. Zusammengefaßt läßt sich für die Diskussion von Ressourcen bei Wernerfelt festhalten:

- Ressourcen sind Vermögenswerte, die intangibler oder tangibler Natur sein können.
- Ressourcen werden von ihrer Wirkung her definiert: Sie stärken oder schwächen potentiell den Erfolg eines Unternehmens, indem durch sie monopolistische Barrieren gegenüber Wettbewerbern aufgebaut werden.
- Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten resultieren vorrangig aus einem privilegierten Zugang auf Faktormärkte.

Wernerfelt hält also Ressourcen intangibler Natur (z.B. Kundennutzen) für eine wesentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Durch eine Monopolstellung am Faktormarkt wird entweder der Erwerb oder die Substitution der Ressourcen durch andere Wettbewerber verhindert. Damit gilt die Aufmerksamkeit eines Unternehmens vor allem einer geschickten Ressourcenauswahl: Wettbewerber sollten diese oder äquivalente Ressourcen nur schwer ebenfalls erwerben können.

Kritisch ist anzumerken, daß Fragen der *Ressourcengenerierung* hier nicht von Bedeutung sind. Ressourcen werden generell als extern existent angenommen, sie müssen allein nach dem Kriterium einer sinnvollen Diversifikation (Schutz vor Wettbewerbern) erworben werden. Auf diese Weise werden zwar die Ressourcen eines Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Je-

doch folgt ihre Betrachtung allein einer umweltbezogenen, externen Argumentation über Marktmechanismen und Verhalten der Wettbewerber, auch wenn viele der intangiblen Ressourcen nicht auf Märkten erworben werden können. Ebenso bleibt offen, wie die Bindung spezifischer Ressourcen ans Unternehmen erfolgt.

Jay B. Barney (1986): Costs of Implementation and Imperfectly Competitive Product Markets

Zentraler Gegenstand der Ausführungen von Barney sind *Imperfectly Competitive Product Markets* und das Unternehmenswachstum speziell durch Firmenkäufe und Kartellbildung (*Acquisition and Mergers*). Die Akquisition von Firmen stellt für Barney eine zentrale Ressource für Unternehmen dar, um überdurchschnittliche Unternehmensgewinne zu erzielen. Diese seien aber nur möglich, wenn es dem akquirierenden Unternehmen gelingt, die Kosten der Implementierung dieser Firmen geringer als deren ökonomischen Wert zu halten (vgl. Barney 1986: 1231). Sogenannte *imperfect markets* ermöglichen Gewinne aufgrund von Differenzen zwischen den Kosten und dem ökonomischen Wert für Ressourcen.

Überdurchschnittliche Gewinne sind auf diesen Märkten aufgrund unterschiedlicher Erwartungen (neben z.B. Einzigartigkeit der Ressourcen oder ihrer Geschichte, Markteintrittsbarrieren; Wissensvorsprung bzgl. der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen etc.) hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen der Ressourcen möglich, so daß Barney eine genauere Analyse lohnenswert erscheint (ebd.: 1238).

Anlass der weiteren Ausführungen ist die Beobachtung, daß die bis dato existierenden Arbeiten zu *Imperfectly Competitive Product Markets* und überdurchschnittlichen Unternehmensgewinnen wie von Porter (1980) und Hirshleifer (1980) in dieser Hinsicht zu kurz greifen und Implikationen für das Management wenig klar werden (vgl. Barney 1986: 1240). Barney geht davon aus, daß sich potenzielle Quellen für Wettbewerbsvorteile nicht allein aus einer Analyse des Marktes bzw. aus Umweltanalysen ergeben können. Vielmehr ist aus seiner Sicht eine Ressourcenbetrachtung mit Blick auf die Implementierungsmöglichkeiten in bestehende oder zukünftige Diversifikationskonzepte des Unternehmens notwendig.

Somit muß bei Akquisitionsentscheidungen auch über Ressourcen und entsprechende Implementationsstrategien nachgedacht werden, denn „...if the cost of strategy implementation is greater than returns obtained from creating an imperfectly competitive product market, then firms will not obtain above normal economic performance from their strategizing efforts” (Barney 1986: 1231). Zur vollständigen Bewertung von Ressourcen und als Voraussetzung für überdurchschnittliche Unternehmensgewinne wird vor diesem Hintergrund eine Analyse der Implementationskosten von Ressourcen und der Synergieeffekte

notwendig: „Simply because firms that compete in imperfectly competitive product markets enjoy above normal returns does not necessarily imply that firms that adopt strategies to *create* these product market imperfections will enjoy above normal returns“ (ebd.: 1231f.; Hervorh. im Orig.). Umweltanalysen allein können demzufolge kaum Aussagen über den zukünftigen Wert und die Implikationsmöglichkeiten einer Ressource liefern. Eine Analyse der Fähigkeiten und Fertigkeiten wird dabei von Barney als wesentlich aussagekräftiger eingestuft. Barneys Kernaussagen nochmals zusammengefaßt:

- Ressourcen werden aus der Umwelt akquiriert und in Unternehmen mittels verschiedener Implementationsstrategien in unterschiedlicher Weise kombiniert und rekombiniert.
- Entscheidend für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen ist, daß das akquirierende Unternehmen den zukünftigen Wert der Ressourcen antizipieren kann und entsprechende Unterbewertungen auf den Märkten ausnutzt.
- Um darüber hinaus den zukünftigen Wert von Ressourcen abschätzen zu können, ist ein Verständnis darüber, wie Handlungen bzgl. Ressourcen im Unternehmen Gewinne ermöglichen (Barney spricht von „learning by doing“), entscheidend.

Ressourcen werden bei Barney in der Unternehmensumwelt erworben. Entscheidend für das Management im Unternehmen ist die Frage nach einer möglichst guten Abschätzung hinsichtlich ihres zukünftigen Wertes über eine geschickte Einbettung in bestehende Diversifikationsstrategien. Innovativ ist daran, daß nicht nur die zukünftigen Absatzmärkte etc. bei Ressourcenakquisitionen Beachtung finden. Vielmehr wird auch deren Entwicklungspotential innerhalb bestehender Unternehmensstrategien einbezogen. Damit steht vor allem der Gedanke der Paßfähigkeit von Ressourcen ins bestehende und zukünftige Diversifikationsprofil im Mittelpunkt. Insofern kann man hier in einer ersten Tendenz davon sprechen, daß eine interne Sichtweise auf Ressourcen eingenommen wird und auch deren unternehmensinterne Generierung von Bedeutung ist. Routinen der Ressourcengenerierung werden allein dahingehend spezifiziert, daß Ressourcen in Unternehmen *kombiniert* und *rekombiniert* werden – wie das allerdings geschieht, wird nur am Rande (als „learning by doing“) erwähnt.

Ingemar Dierickx, Karel Cool (1989): Sustainability of Competitive Advantage

Der Beitrag von Dierickx und Cool ist einer der ersten, der explizit den Begriff der betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeit in der Diskussion des Strategischen Managements ausarbeitet. Der Begriff der Nachhaltigkeit bezieht sich im Verständnis von Dierickx/Cool auf die *privileged asset position* (die Begriffe ‚resource‘ und ‚asset‘ werden äquivalent verwendet) eines Unternehmens und darauf, wie bequem diese von Konkurrenten imitiert oder substituiert werden kann.

Die *privileged asset position* eines Unternehmens setzt sich dabei aus handelbaren und nicht-handelbaren Ressourcen zusammen.

Handelbaren Ressourcen, die auf Märkten erworben werden können, wird wenig Bedeutung zugemessen, da diese Ressourcen nach Dierickx und Cool generell keine nachhaltige Wirkung beim Schutz vor Imitation und Substitution bieten. Nicht-handelbaren Ressourcen wird dagegen diese Wirkung zugesprochen – eine nähere Begründung, warum dies so ist, erfolgt über die Hervorhebung der Schwierigkeit einer solchen Imitation: Es müssen vom imitierenden Unternehmen erst die Prozesse und damit die organisationalen Routinen nachvollzogen bzw. entwickelt werden, die zur Generierung nicht-handelbarer Ressourcen notwendig sind. Nur auf diese Weise ist der „Erwerb“ dieser Ressourcen möglich. Der Prozeß der Imitation ist dabei von der Dauer des Imitationsprozesses, den schon vorhandenen Ressourcen und deren Kombination, den bestehenden Markteintrittsbarrieren bzgl. relevanter Ressourcen im Unternehmen und existierenden kausalen Ambiguitäten abhängig (vgl. Dierickx, Cool 1989: 1509).

Für Dierickx und Cool läßt sich zusammenfassen, daß in ihren Ausführungen allein die Frage im Mittelpunkt steht, welche Ressourcen in einem Unternehmen gehalten oder geschützt werden müssen. Sie bieten auf diese Weise erstmalig eine unternehmensintern orientierte Begründung für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, auch wenn eine nähere Differenzierung und Charakterisierung des Prozesses der Generierung von Ressourcen weitgehend ausgeblendet wird.

3 Die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung

Seit 1990 und dem Artikel von Prahalad/ Hamel im *Harvard Business Review* kann man von einer zunehmenden Beachtung organisationaler Fähigkeiten in der Resource-based View sprechen. Die Bedeutung organisationaler Fähigkeiten wurde zwar schon wesentlich früher erkannt, jedoch ist es den anwendungsorientierten Arbeiten von Prahalad/ Hamel zu verdanken, daß sich daraus eine eigenständige Argumentationslinie innerhalb der RBV entwickelte. Die Arbeiten der vorangegangenen Jahre stellen für diese Richtung eine wesentliche Grundlage dar; viele Ideen fließen in die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung ein. Das Jahr 1990 markiert gleichzeitig einen Zeitpunkt an dem sich auch Praktiker dem ressourcenorientierten Argument zuwenden (vgl. Wernerfelt 1995: 171). Drei Arbeiten sollen deshalb hier näher vorgestellt werden.

Robert M. Grant (1991): Resources, Capabilities and Organizational Routines

Anliegen der Ausführungen von Robert M. Grant ist das Verstehen von Mechanismen, die bewirken, daß Wettbewerbsvorteile nachhaltig wirksam sind. Zentral ist dabei die Auseinandersetzung mit den Beziehungen zwischen Ressourcen, Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteilen und Renten: Im Rahmen der strategischen Planung werden Ressourcen und Fähigkeiten nach ihrem *rent-earning potential* hin analysiert und im Prozeß eines *dynamic resource fit* weiterentwickelt (vgl. Grant 1991: 115, 123).

Grant trifft eine Schlüsselunterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten. *Ressourcen* sind „Inputs“ für den Produktionsprozess und Grundeinheit für die Analyse von Wettbewerbsvorteilen. Sie umfassen Kapitalausstattung, Fertigkeiten der Mitarbeiter, Patente, Markennamen, Finanzierung usw. Durch Verknüpfung und Koordination können Ressourcen einen produktiven Charakter entfalten (vgl. Grant 1991: 119). Nach Grant geben Managementinformationssysteme und Bilanzen nur ein unvollständiges Bild der Ressourcenbasis des Unternehmens: Intangible Ressourcen und Mitarbeiter-Fertigkeiten werden inadäquat dargestellt, obwohl sie strategisch wichtige Ressourcen verkörpern. Die Heterogenität und eingeschränkte Transferierbarkeit schließt aus Sicht von Grant eine marktpreisliche Bewertung vieler, vor allem intangibler Ressourcen häufig aus. Deshalb unterscheidet Grant neben den finanziellen Ressourcen weitere fünf Ressourcenkategorien: physische, humane, technologische und organisationale Ressourcen sowie Reputation (ebd.).

Grundlage der Verknüpfung und Koordination mehrerer Ressourcen sind organisationale *Fähigkeiten* (vgl. Grant 1991: 120). Fähigkeiten sind komplexe Muster der Koordination zwischen Menschen und zwischen Menschen und anderen Ressourcen, die durch Repetieren erlernt werden können (ebd.: 122). Sie können auch als *organisationale Routinen* verstanden werden: „A capability is, in essence, a routine, or a number of interacting routines“ (ebd.). Organisationale Routinen sind regelmäßige, vorhersagbare Handlungsmuster, welche aus einer Sequenz koordinierter, individueller Handlungen bestehen. Organisationale Routinen sind für eine Organisation letztlich das, was Fertigkeiten für Individuen darstellen; sie basieren zu großen Teilen auf implizitem Wissen (ebd.). Organisationen werden dabei als Netzwerk von Routinen verstanden. Das schließt z.B. auch Sequenzen von Routinen ein, die seltene Materialien und Komponenten in den Produktionsprozess einfließen lassen und ebenso Topmanagement-Routinen, die die Strategieformulierung, die Kapitalbudgetierung und die Beobachtung der Geschäftseinheiten beinhalten.

Mit dem Konzept der *organisationalen Routinen* definiert Grant die Beziehungen zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteilen näher (vgl. Grant 1991: 122f.):

- *Beziehung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten:* Zwischen den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens gibt es keine vorbestimmten funktionalen Beziehungen. Die Art, die Menge und Qualität der Ressourcen, die ein Unternehmen auswählen kann, hat jedoch einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten.
- *Abwägen zwischen Effizienz und Flexibilität:* Organisationen befinden sich in einem stetigen Trade-off zwischen Effizienz und Flexibilität bzgl. ihrer organisationalen Routinen. Ein begrenztes Repertoire an nahezu perfekt koordinierten Routinen kann einerseits hocheffizient sein. Andererseits kann es dieselbe Organisation aufgrund dieser Routinen schwer haben, sich auf neue Anforderungen einzustellen.
- *Ökonomie der Erfahrung:* Im gleichen Maße wie individuelle Fertigkeiten über praktisches Anwenden im Zeitverlauf angeeignet werden, werden organisationale Fähigkeiten bzw. Routinen über Erfahrungen entwickelt und aufrecht erhalten. Der Wettbewerbsvorteil gegenüber einem Newcomer am Markt ergibt sich aus den organisationalen Routinen, die im Zeitverlauf perfektioniert wurden (Erfahrungskurve). Andererseits ist es jedoch auch möglich, daß neue Unternehmen am Markt neue Routinen schneller als etablierte Unternehmen erlernen, die sich von den existierenden Routinen zunächst trennen müssen.
- *Komplexität der Fähigkeiten:* Organisationale Fähigkeiten differieren in ihrer Komplexität: Einige Fähigkeiten resultieren aus dem Beitrag einer einzelnen Ressource. Andere Fähigkeiten erfordern hochkomplexe Interaktionen auf Basis unterschiedlicher Ressourcen; diese werden auch als Grundlage der Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen gesehen.

Zusammengefaßt läßt sich für Ressourcen und Fähigkeiten vor dem Hintergrund der Ausführungen von Grant folgendes festhalten:

- Ressourcen sind *Inputs* und Grundeinheiten des Produktionsprozesses einer Organisation. Sie können finanzieller, physischer, humaner, technologischer oder organisationaler Art sein.
- Vor dem Hintergrund einer Strategieformulierung und dynamischen Ressourcenanpassung werden Ressourcen nach ihrer Verfügbarkeit und den Möglichkeiten ihrer intensiven Nutzung ausgelotet.
- Fähigkeiten sind organisationale Routinen resp. regelmäßige, komplexe Handlungsmuster der Ressourcenkoordination zwischen Menschen bzw. zwischen Menschen und Ressourcen. Handlungsmuster wiederum bestehen aus einer Sequenz koordinierter, individueller Handlungen.

- Fähigkeiten, die aus hochkomplexen Routinen resultieren, sind durch Konkurrenten weniger leicht zu imitieren. Aufgrund dessen bieten sie die ideale Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Nach Grant sind Ressourcen all das, was Menschen in Organisationen in die Ausprägung und Anwendung von organisationalen Fähigkeiten (Handlungsmuster bzw. -routinen) einbeziehen. Die Auswahl und Anwendung dieser Ressourcen wird in einem strategischen Planungsprozess weitgehend vorweggenommen; die geschickte Verknüpfung und Koordination der Ressourcen ist dabei von entscheidender Bedeutung für Wettbewerbsvorteile.

Die Verbindung von Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten bzw. Handlungs-routinen erweist sich bei Grant als innovatives Konzept, um den Gedanken der Nachhaltigkeit strategischer Wettbewerbsvorteile weiter zu unterfüttern: Er knüpft das Kriterium der Nachhaltigkeit an das langfristige Überdauern von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz an und stellt dabei komplexe, organisationale Fähigkeiten bzw. Handlungs-routinen in den Vordergrund. Letztere sind wiederum aufgrund ihres weitgehend haltbaren, intransparenten, schwer zu transferierenden und kaum zu imitierenden Charakters Basis langfristiger Wettbewerbsvorteile. Durch die Verbindung mit dem Konzept der Handlungs-routinen wird deutlich, daß es nicht allein darauf ankommt organisationale Fähigkeiten auszuprägen, sondern auch, daß diese veränderbar und anpassungsfähig bleiben.

Der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten wird über stetige Prozesse der Repetition und des Lernens in Organisationen angedeutet. Damit liefert Grant wesentliche Hinweise dafür, wie Prozesse der Ressourcengenerierung beschrieben werden können.

Richard Hall (1992): Competencies and Assets as Intangible Resources

Fähigkeitsunterschiede zwischen Unternehmen sind nach Hall *intangible resources* und die wichtigste Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Hauptanliegen seiner Ausführungen ist es daher, theoretisch wie empirisch zu zeigen, daß die Analyse intangibler Ressourcen (z.B. geistiges Eigentum, Copyrights, Markennamen, Know-how, Organisationskultur) und den Fähigkeitsunterschieden ein Hauptanliegen im Management strategischer Prozesse sein muß. Fähigkeitsunterschiede basieren einerseits auf unternehmerischen Kompetenzen (,competencies, ,skills') und entstehen in Handlungen von Personen im Unternehmen. Andererseits sind sie an Vermögenswerte (*assets*) gebunden (vgl. Hall 1992: 136) und damit nicht an Personen (Ausnahme: Reputation und Netzwerke) (ebd.: 142).

Fähigkeitsunterschiede, die aus Kompetenzen resultieren, können funktionaler und kultureller Natur sein (ebd.). *Funktionale* Unterschiede beziehen sich dabei

auf das Wissen und die Erfahrungen von Mitarbeitern, Zulieferern, Anwälten, Aktienhändlern etc., welche zur Herstellung von Produkten nutzbringend verwendet werden können. *Kulturelle* Unterschiede betreffen die Organisation als Ganzes: Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen beeinflussen z.B. Qualitätsstandards, Veränderungsfähigkeit, Innovationsverhalten im Unternehmen.

Unterschiede zwischen Unternehmen, die auf Vermögenswerten basieren (auch als *capability differentials* bezeichnet), ziehen einerseits *positionierende* Unterschiede für Unternehmen nach sich. Dazu zählen Unterschiede in der Kundenreputation oder auch einem vorteilhaften Produktionsstandort. Andererseits können sich bei Vermögenswerten zwischen den Unternehmen auch *regulative* Unterschiede einstellen. Beispiele dafür sind intellektuelle Verfügungsrechte, Handelsgeheimnisse, Verträge etc. Damit kann die wichtigste Aussage dieses Beitrages formuliert werden: Intangible Ressourcen, Vermögenswerte und Kompetenzen bedingen Unterschiede zwischen Unternehmen, die wiederum nachhaltige Wettbewerbsvorteile stützen.

Auch Hall stellt die Frage, welche Ressourcen aus Managementsicht besondere Beachtung finden sollten. Als zentrales Kriterium betrachtet er Fähigkeitsunterschiede zu anderen Unternehmen. Beachtenswert ist, daß die Begrifflichkeiten rund um Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Vermögenswerte abgegrenzt werden. Hall führt jedoch nicht aus, *wie* diese entwickelt werden. Somit bleibt hier unklar, welcher zusätzliche Erkenntnisgewinn durch den expliziten Bezug auf *Fähigkeitsunterschiede* erbracht wird.

David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997): Dynamic Capabilities and organisational routines

Die Ausführungen zu organisationalen Fähigkeiten und HandlungsROUTINEN – so wie sie bei Grant 1991 schon angedacht worden waren – werden in später folgenden Arbeiten wie denen von Teece, Pisano und Shuen ausgebaut. Damit setzen sie an der Kritik zur Resource-based View an, daß sich diese bislang wenig auf die Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen eingelassen hat: „Strategic theory... has performed less well with respect to assisting in the understanding of how and why certain firms build competitive advantage in regimes of rapid change“, so Teece u.a. (1997: 509). Sie konstatieren, daß die RBV zwar firmenspezifische Vermögenswerte, organisationale Fähigkeiten und die Existenz von Isolationsmechanismen zum Gegenstand hat, „...but [it] does not explain the nature of the isolating mechanisms that enable entrepreneurial rents and competitive advantage to be sustained“ (ebd.: 510). Ihr Anliegen ist deshalb, „...to explain how combination of competences and resources can be developed, deployed, and protected“ (ebd.). Die Autoren entwerfen dazu das Konzept der *dynamic capabilities*, um die Überlegungen zu existierenden inter-

nen und externen firmenspezifischen Kompetenzen speziell vor dem Hintergrund einer sich verändernden Umwelt neu zu akzentuieren. Grund dafür ist, daß sich bislang nur wenig konzeptionelle Ansätze im Strategischen Management die Frage gestellt hatten, auf welche Weise Organisationen firmenspezifische Fähigkeiten entwickeln und wie sich diese in einem dynamischen Wettbewerb verändern (ebd.: 515).

Das Konzept der *dynamic capabilities* betont die Bedeutung der Entwicklung schwer zu imitierender Kombinationen von organisationalen, funktionalen und technologischen Fähigkeiten und Humanressourcen und soll damit entscheidende Quellen für Wettbewerbsvorteile in Unternehmen offenbaren (ebd.: 510). Das Konzept der *dynamic capabilities* vereinigt zwei Aspekte in sich: Der Term *dynamic* bezieht sich auf die Kapazität der Organisation zur Erneuerung ihrer Fähigkeiten, um stetig neue und innovative Formen von Wettbewerbsvorteilen zu erzielen. Der Term *capabilities* bezieht sich die Schlüsselrolle des Strategischen Managements – die Anpassung, Integration und Veränderung interner und externer organisationaler Fertigkeiten, Ressourcen und funktionierender Kompetenzen: „We define dynamic capabilities as the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (ebd.: 516).

Bemerkenswert ist, daß Teece u.a. Ressourcen explizit von Produktionsfaktoren unterscheiden: Produktionsfaktoren werden als undifferenzierter Input bezeichnet, der in nicht-aggregierter Form auf Faktormärkten erhältlich ist. *Ressourcen* sind dagegen firmenspezifische Vermögenswerte (z.B. Handelsgeheimnisse oder spezielle Produktionserfahrungen), die in regelmäßigen Prozessen der Leistungserbringung von Individuen und Gruppen in Unternehmen entstehen (vgl. Teece u.a. 1997: 516). Regelmäßige Prozesse der Leistungserbringung liegen nach Teece u.a. in Form von *organisationalen Routinen, Lern- und Praxismustern* in Unternehmen vor, die wesentlich durch die firmenspezifische Ressourcenposition und durch vergangene Entwicklungspfade geprägt werden (ebd.: 518). Der Begriff der *Ressourcenposition* umschreibt u.a. die technologische Ausstattung, die intellektuellen Verfügungsrechte, die Reputation, die Produkte, den Kundenstamm und andere externe Beziehungen eines Unternehmens. Die Abhängigkeit der Wettbewerbsvorteile von vergangenen *Entwicklungspfaden (path dependency)* verweist auf die begrenzte Anzahl von zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen einschlagen kann (ebd.: 518, 521f.).

Das Verstehen von organisationalen Routinen ist aus der Sicht von Teece u.a. der Schlüssel zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Zu diesen organisationalen Routinen gehören Prozesse der Koordination und Integration (statisches Konzept), Prozesse des Lernens (dynamisches Konzept) und der Umgestaltung (transformatorisches Konzept) (ebd.: 518-521). Selbsterzeugte, organisationale Fähigkeiten und Routinen sind aufgrund ihrer Komplexität und ihres impliziten

Charakters schwer zu replizieren: „Some sources of competitive advantage are so complex that the firm itself, let alone its competitors, does not understand them. Many organizational routines are quite tacit in nature“ (ebd.: 525). Wenn diese durch Konkurrenten imitiert werden, ist dieser Prozeß schwieriger zu bewerkstelligen als bspw. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Auf dieser Basis läßt sich für das Konzept der *dynamic capabilities* festhalten:

- Teece u.a. erweitern die Grenzen der RBV und beziehen Überlegungen zu organisationalen Fähigkeiten, Routinen und firmenspezifischen Ressourcen ein.
- Es gibt einen Unterschied zwischen den als undifferenziert bezeichneten Produktionsfaktoren und dem Begriff der Ressourcen – bezeichnet als *firmenspezifische* Vermögenswerte: Ressourcen sind in die organisationalen Prozesse (Routinen, Lern- und Praxismuster) bereits mit einbezogen und haben eine spezielle Funktion und Prägung im Unternehmen erfahren.
- Vergangene Entwicklungen bestimmen Art und Anzahl künftiger, potenzieller unternehmensspezifischer Entwicklungspfade bzw. organisationaler Prozesse.
- Organisationale Fähigkeiten und Routinen sind im Unternehmen selbst schwer zu replizieren; sie zu imitieren ist aufgrund ihrer Komplexität und ihres impliziten Charakters nahezu unmöglich. Der Schwerpunkt eines strategischen Managements in Unternehmen muß deshalb bei eben diesem organisationalen Wissen, Fähigkeiten und Routinen liegen.

Teece, Pisano und Shuen mahnen die fehlende Prozessperspektive in der RBV an und versuchen, diese über die Nicht-Imitierbarkeit von *dynamic capabilities* zu begründen. Die Prozesse, welche *dynamic capabilities* konstituieren, analysieren sie näher. Dadurch werden Verbindungen hergestellt zu anderen theoretischen Strömungen, wie dem Wissensmanagement, und zu organisationalen Routinen und Lernprozessen:

„The resource-based perspective also invites consideration of managerial strategies for developing new capabilities (...). Indeed, if control over scarce resources is the source of economic profits, then it follows that such issues as skill acquisition, the management of knowledge and know-how (...), and learning become fundamental strategic issues.(...) Encompassing skill acquisition, learning, and accumulation of organizational and intangible or ‚invisible‘ assets (...), that we believe lies the greatest potential for contributions to strategy „ (Teece u.a. 1997: 514f.).

Auf diese Weise wird die Bedeutung der *dynamic capabilities* im Rahmen der Diskussion zu nicht-imitierbaren Wettbewerbsvorteilen nachvollziehbar, wenn auch eine konkrete Beschreibung des Generierungsprozesses ausbleibt.

4 Die Phase der Wissensorientierung

In der Phase der Wissensorientierung der Resource-based View verschiebt sich der terminologische Fokus in Richtung des Wissensbegriffes. Dem organisationalen Wissen von Unternehmen, als Ressource schon in den vorangegangenen Phasen der RBV geführt, wurde bis in die Mitte der 1990er keine besondere Stellung zugeordnet. Nun ersetzt jedoch der Begriff des Wissens die Begriffe *competencies* und *capabilities* weitgehend.

Retrospektiv lassen sich Charakteristika organisationalen Wissens aus den vorangegangenen Phasen filtern, welche die Phase der Wissensorientierung prägen (vgl. Fried 2003: 196): Nach Arbeiten aus der *Konstituierungsphase* entsteht organisationales Wissen in einem Prozeß, der durch seine historische Bindung und damit von einmal getroffenen Entscheidungen, seine soziale Komplexität sowie den damit einhergehenden kausalen Ambiguitäten gekennzeichnet ist. Wissen besitzt unter den nicht-handelbaren Ressourcen den Stellenwert einer Ressource, die die Existenz anderer erst ermöglicht (vgl. Dierickx, Cool 1990; Barney 1991; Williams 1992; Hall 1992: 136; Mahoney 1995: 94). In der *Phase der Kompetenz- bzw. Fähigkeitsorientierung* wird organisationales Wissen als implizit und kontextspezifisch gebunden charakterisiert. Organisationales Wissen verkörpert wiederkehrende Handlungsmuster der Ressourcenkoordination. Auf diese Weise wird es als Voraussetzung deklariert, Ressourcen materieller Art auswählen, kombinieren und umwandeln etc. zu können und um daraus unternehmensspezifische Leistungen zu entwickeln (vgl. Prahalad, Hamel 1990 und 1995: 315f.; Collis 1991; Amit, Shoemaker 1993; Spender 1994; Teece u.a. 1997).

In beiden Phasen wird betont, daß organisationales Wissen nur schwer zugänglich ist und durch Konkurrenten deshalb nur schwer imitiert werden kann. Unterschiedlich werden allerdings die Begriffe Wissen und Ressourcen behandelt. Auffällig ist, daß in der Konstituierungsphase organisationales Wissen als eine Ressource neben vielen anderen immaterieller oder materieller Art verortet wird (z.B. Hall 1993; Mahoney 1995). In der Kompetenz- und Fähigkeitsorientierung wird im Gegensatz dazu die Funktion organisationalen Wissens gegenüber materiellen, beobachtbaren Ressourcen dadurch hervorgehoben, daß es selbst nicht als Ressource bezeichnet wird. Vielmehr wird es als Voraussetzung beschrieben, Ressourcen materieller Art auswählen, kombinieren und umwandeln zu können (z.B. Shuen 1994; Teece u.a. 1997).

In der wissensorientierten RBV wird Wissen fast zur alleinigen Quelle von Wettbewerbsvorteilen erkoren: „This approach [the Resource-based View; Anm.d.V.]... explains competitive advantage as a result... of differences in equipment and combinations of critical organizational resources (Wernerfelt 1984; Dierickx and Cool 1989; Amit and Schoemaker 1993). Characteristics for

such resources are that they hard to substitute, imitate and transfer (Barney 1991). Owing to the complex and idiosyncratic nature of knowledge... strategy development based on the company's valuable knowledge is likely to lead to sustainable competitive advantage" (Venzin u.a. 1998: 30f.; siehe auch Spender 1994: 353). Deutlich wird diese Tendenz zudem in den Veröffentlichungen zur *Knowledge-based View of the Firm* (s.u.). Zum anderen wird Wissen als entscheidendes Analysemerkmal von Organisationen gesehen (z.B. Grant 1996; Spender, Grant 1996; Tsoukas 1996): Unternehmen sind nicht länger ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, sondern ein „body of knowledge“ (Müller-Stewens, Lechner 2001: 282) oder ein „distributed knowledge system“ (Tsoukas 1996).

Robert M. Grant (1996): Knowledge-based Theory of the Firm

Weiterführende Überlegungen gehen vor diesem Hintergrund mit der *Knowledge-based Theory of the Firm* sogar noch einen Schritt weiter: Resultierend aus der Unzufriedenheit mit dem transaktionskostentheoretischen Ansatz schlägt Grant eine Knowledge-based Theory of the Firm vor, also eine Begründung der Existenz von Firmen aus wissensorientierter Sicht (vgl. Grant 1996). Ausgangspunkt ist dabei die Beobachtung, daß unternehmerische Leistungserbringung vielerlei Wissensarten von Spezialisten und deren Koordination verlangt. Märkte allein können diese Koordination nicht leisten: Sie können kein immobiles, implizites Wissen hervorbringen und bei Explizierung Wissen nicht vor potenziellen Interessenten schützen (ebd.: 112). Unternehmen existieren folglich als Institutionen der Produktion und Dienstleistung, da sie Bedingungen ermöglichen, unter denen Spezialwissen in Prozessen der Koordination und Kooperation verknüpft werden kann. Erst in dieser Verknüpfung ergeben sich neue Formen des Wissens wie die des *common knowledge* (ebd.: 115).

Strategische Wettbewerbsvorteile werden damit aus der internen Generierung einer anderen, organisationalen Qualität von Wissen erklärt, die sich von einem individuellen Verständnis von Wissen der vorangegangenen Phasen wesentlich abhebt. Damit wird die Aufgabe der RBV wie schon durch Spender (1994) neu definiert: Es muß erklärt werden, auf welche Art und Weise eine organisationale, unternehmensspezifische Qualität von Ressourcen in Unternehmen generiert wird.

J.-C. Spender (1994): Collective Knowledge and Practices

Ähnliche Überlegungen lassen sich auch bei Spender finden, der darauf verweist, daß erst Unternehmen notwendiges *collective knowledge* hervorbringen müssen, damit die Ressourcenbündelung koordiniert werden kann (Spender 1994). Ebenfalls wird von Grant die zentrale Kritik an der Resource-based View

formuliert: „When we overlook the resource application processes we miss what it means to bundle the resources together so that they becomes a firm. We overlook the core of our theory of the firm, the process of coordinating the organization’s activities. Resource-based theory paid little attention to the construction and management of the bundle“ (Spender 1994: 354). Der Grund für diese Problematik liegt seiner Ansicht nach darin begründet, daß aus analytischer Sicht in der Diskussion der Resource-based View bislang die individuelle und organisationale Ebene der Ressourcengenerierung nicht unterschieden wurden:

„Similarly Huber... implied that organizational learning is simply a terminological convention for that learning at the individual level which is transferred unproblematically to the organization. These authors presumed that the individual acted in his/her organizational role, learning on behalf of the organization. The relationship between the individual and the firm is simple“ (Spender 1994: 356).

Als Kontrast zu den individualistischen Positionen der Resource-based View (z.B. March, Simons) führt Spender Sandelands/ Stableins (1987) und ihre *consience collective* sowie Weick/ Roberts (1993) und ihr *collective mind* an. Die Grundidee ist dabei:

„Every society is constituted by collective ways of acting and thinking that appear as concrete social facts to those that are socialized into the society. The conscious aspects of individual activity are shaped by the taken-for-granted structure of social life. This structure is not at the individual level of analysis. The individual and the society are not of the same genus“ (Spender 1994: 357).

Damit geht Spender davon aus, daß das *collective knowledge* nicht mit dem Wissen von Individuen gleichzusetzen ist, da es nicht lediglich geteiltes individuelles Wissen darstellt: „Collective knowledge is probably unlike that of individual knowledge. It is likely to be embedded in the organization’s institutionalized collective practices and thus deals with the interaction between the individuals practice rather than with what they can report explicitly“ (Spender 1994: 359). Damit macht er deutlich, daß es schwierig ist, Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens über seine individuell entwickelten (z.B. Weiterbildung eines Mitarbeiters) bzw. extern akquirierten Ressourcen (z.B. Kauf von Produktionsanlagen) zu erklären (vgl. Spender 1994: 360, 365).

Spender vermutet, daß das individuelle Wissen durch *collective practices* gestützt wird, da es ansonsten zu einer Erosion oder Transformation dieses Wissens kommen würde: „The change will force the individual into developing a new set of relationships and into the development of a new system of practice“ (Spender 1994: 363). Als Basis des kollektiven Wissens werden organisationale Lernprozesse gesehen, in denen wiederum *collective practices* entwickelt werden (ebd.). Im Falle expliziten Wissens entwickeln Organisationen bestimmte Mobilitätsbarrieren um ihren Transfer bzw. ihre Imitation zu schützen (ebd.). Kollektive Praktiken sind zu Teilen explizit, so daß ein Teil abstrahiert und

transferiert werden kann. Ein Teil ist jedoch implizit und wird im Handeln gelernt und erinnert. Wenn die Handlungen kollektiv und implizit sind, dann werden sie nach Einschätzung von Spender wirklich *non-transferable* und die eigentliche Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (vgl. Spender 1994: 364).

Obwohl der Artikel von Spender schon recht früh in der Diskussion rund um das organisationale Wissen und Routinen bzw. Praktiken erscheint, so trifft er im wesentlichen den Kern der Problematik der RBV. Spender greift mit ihm die Frage auf, was das *Organisationale* und damit das *Firmenspezifische* an Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen oder Wissen ist. Daß dabei kollektive bzw. organisationale Routinen eine Schlüsselrolle spielen, deckt sich mit der Argumentation dieses Beitrages. Tragfähige Konzepte zur Unterscheidung zwischen individuellen und organisationalen Lernprozessen bzw. Prozessen der Wissensgenerierung sind als Dreh- und Angelpunkt der Ressourcengenerierung nicht nur in der RBV ein zentrales Thema und Streitpunkt (vgl. Crossan, Berdrow 2003).

Somit bleibt trotz der wegweisenden Vorarbeiten von Spender und Grant jedoch auch innerhalb dieser Phase offen, wie der Prozeß der Wissensgenerierung bzw. der Generierung von organisationalen Routinen in Organisationen beschrieben werden kann.

5 Erklärungspotential und Grenzen der RBV

Für die Betrachtung der RBV waren folgende zwei Fragestellungen leitend: Was sind Ressourcen, und wie werden organisationale Routinen der Ressourcengenerierung in der RBV konzeptualisiert? Die Antworten können nun wie folgt zusammengefaßt werden.

Ausgangspunkt der Diskussionen zur RBV war in den 1980er Jahren die Überlegung, wie Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Konkurrenten am Markt durch Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit langfristig haltbar sein können. Externe Ressourcenakquisition und geschickte interne Ressourcen- diversifikation bzw. -kombination werden in der *Phase der Konstituierung* als Schutz gegen Wettbewerber mit dem Ziel der Monopol- bzw. Kartellbildung vorgenommen und folglich als zentrale Aufgaben des strategischen Managements im Unternehmen gesehen. Auch wenn Dierickx, Cool von einer *privileged asset position* des Unternehmens sprechen, organisationale Routinen der Ressourcengenerierung spielen in dieser Phase der Resource-based View keine Rolle. Dies spiegelt sich auch in den Unterscheidungen des Ressourcenbegriffes wieder: Sowohl Wernerfelt und Barney als auch Dierickx, Cool treffen Ressourcenunterscheidungen, wie handelbar/nicht-handelbar oder ablösbar/nicht ablösbar, die allein Wettbewerber und deren Möglichkeiten des Ressourcenzugriffs im Blick haben. Folglich stellt auch eine Theorie der Unternehmung nicht darauf

ab, daß Unternehmen neue Ressourcen generieren können und darüber ihre Existenz begründen. Vielmehr werden Unternehmen als langfristig haltbare Ressourcen**bü**ndel gegenüber Wettbewerbern und damit als eine additive Verknüpfung von Ressourcen gesehen.

Eine stärker interne Blickrichtung wird in den konzeptionellen Überlegungen der Resource-based View in der *Phase der Kompetenz-/ Fähigkeitsorientierung* mit Beginn der 1990er Jahre möglich. Damit kommt auch den ursprünglichen *Vorarbeiten* von Penrose wieder eine größere Bedeutung zu, insofern die Frage nach der unterschiedlichen Ressourcennutzung (vgl. Grant 1991) und der Entwicklung einer einmaligen, unternehmensspezifischen Leistung in den Mittelpunkt rückt. Damit geht es nicht mehr allein um den externen Erwerb, den Zustand des Besitzes oder die Kombination von Ressourcen im Sinne von Produktionsfaktoren. Als Ressource wird vielmehr all das definiert, was Menschen in Organisationen in die Ausprägung und Anwendung organisationaler Fähigkeiten bzw. Kompetenzen einbeziehen. Darüber hinaus wird eine Prozeßsicht auf die interne Ressourcengenerierung eingenommen. Die Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten wird in Zusammenhang mit Prozessen des organisationalen Lernens (vgl. Grant 1991) sowie der Ausprägung und Veränderung organisationaler Routinen (vgl. Teece u.a. 1997) gebracht. Jedoch fehlt eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung (vgl. Schreyögg 1999; Foss 2000; Priem, Butler 2001), so daß hier wesentliche Prozesseinsichten für ein strategisches Management in Unternehmen in dieser Diskussion fehlen. Neben Ressourcen und Vermögenswerten werden Kompetenzen, Fähigkeiten und schließlich auch organisationale Routinen des Unternehmens als Analyseelemente benannt; sie werden aber unterschiedlich abgegrenzt. Beispielsweise werden Vermögenswerte und Kompetenzen bei Hall als personen-unabhängige bzw. -abhängige Fähigkeiten definiert; Ressourcen werden wiederum als Grundlage dieser Fähigkeiten eingeordnet. Bei Teece u.a. dagegen werden Ressourcen als Vermögenswerte bzw. als Fähigkeiten zum Aufbau von Kompetenzen gefasst, die zum Gegenstand von Routinen im Unternehmen werden. Teece u.a. sind es auch, die in der RBV-Diskussion Unternehmen nicht nur als bloß additive Verknüpfung von Fähigkeiten und Ressourcen betrachten. Unternehmen generieren eigene organisationale Routinen, die in der Folge spezifische Unternehmensleistungen ermöglichen. Damit wird in der Diskussion der Resource-based View ein entscheidender Erkenntnisfortschritt erzielt und das zukünftige Entwicklungspotential dieses Ansatzes offenbar. Eine grundsätzlich angelegte Diskussion über die Betrachtung getrennter analytischer Ebenen (individuell/organisational) bleibt jedoch aus.

Dies ändert sich nicht grundlegend in der *Phase der Wissensorientierung*, in der organisationales resp. kollektives Wissen als zentraler strategischer Erfolgsfaktor

<i>Autoren</i>	<i>Aussagen</i>
Spender 1994: 253f., 354	„This kind of theory of the firm [the resourced-based theory; Anm.d.V.] must also explain how the firm acquires its core resources...“ „When we overlook the resource application processes we miss what it means to bundle the resources together so that they become a firm. We overlook the core of our theory of the firm, the process of coordinating the organization’s activities. Resource-based theory has paid little attention to the construction and management of the bundle.“
Nonaka, Takeuchi 1997: 63	„Der Ressourcenorientierte Ansatz [hat] das Stadium eines ausführlichen Theoriewerks noch nicht erreicht und kann deshalb nicht zeigen, wie die verschiedenen Teile eines Unternehmens zusammenwirken, um etwas Neues und Besonderes zu schaffen.“
Teece u.a. 1997: 509	„Strategic theory... has performed less well with respect to assisting in the understanding of <i>how</i> and <i>why</i> certain firms build competitive advantage in regimes of rapid change.“ (Hervorheb.d.V.)
Probst u.a. 1998: 243	„The resource-based view does not provide an explanation about how resources such as organizational knowledge develop over time.“
Moran, Goshal 1999: 409	„This view [the Resource-based view; Anm.d.V.] has tended to remain atheoretical in regard to explaining the value-creation process, because it attributes the source of rents and, by association, the source of value to unexpected changes (Rumelt 1984) or luck and foresight (Barney 1986).“
Schreyögg 1999: 402f.	„Eine neuere... Kritik kommt von <i>Morgan, Goshal</i> 1999; sie argumentieren, daß ressourcenbasierte Theorien die Existenz strategischer Ressourcen schlicht voraussetzen, aber nicht erklären können, wie es zu einem solchen «WertschöpfungsProzeß» gekommen ist. Letztlich müsse auf Hilfskonstrukte wie «glücklicher Zufall» oder «überraschende Entwicklung» zurückgegriffen werden. Wie oben bereits dargelegt, wird – paradoxerweise – im Unerklärlichen die Quelle des dauerhaften Wettbewerbsvorteils dieser Ressourcen gesehen(...). Der ressourcenorientierte Ansatz sei deshalb lediglich eine strategische Theorie der Wertaneignung, aber eben nicht der Wertschaffung.“
Foss 2000: 13, 15	„A central problem in the RBP [Resource-based perspective; Anm.d.V.] is the lack of understanding of the process of resource-creation which tends to give the perspective a retrospective character...“ „[It] tells us very little of direct value for understanding the more dynamic and managerial aspects of competitive advantage, such as how to build new resources, coordinate existing ones, etc.“
Priem, Butler 2001: 33	„Prescription regarding competitive advantage itself, however, still is hindered because the criteria for value in the RBV [Resource-based view; Anm.d.V.] remain, at present, in an exogenous „black box“.“
Wiklund, Shepherd 2003: 1307	„Resource-based research has focused on the characteristics of resources, paying less attention to the relationship between those resources and the way firms are organized.“

Tabelle 2: Wie Autoren die Grenzen der Resource-based View sehen

dargestellt wird. In dieser Phase klingt in einigen Arbeiten (z.B. Tsoukas 1996) zwar an, daß mit der Diskussion um Wissen eine stärkere Prozeßsicht möglich wird und der Forderung nach organisationstheoretischen Bezügen entsprochen

werden könnte (vgl. Becker 1996; Schreyögg 1999). Doch überraschenderweise werden die Ausführungen von Spender (1994) in der wissensorientierten Diskussion um Ressourcen nicht vertieft. Spender legt eindrucksvoll dar, daß es notwendig ist, der organisationalen Ebene und damit den Überlegungen zu organisationalen Routinen und ferner zu organisationalem Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten in Unternehmen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Begreift man diese als eigene Analyseebene, so wird es möglich, das Firmenspezifische von Unternehmen und das möglicherweise Vorteilhaftes im Wettbewerb besser herauszuarbeiten. In dieser qualitativ veränderten Betrachtung von Ressourcen und der organisationalen Routinen ihrer Generierung liegt aus unserer Sicht das entscheidende Potential der Resource-based View. Die Kritik reißt jedenfalls nicht ab, wie Tabelle 2 verdeutlicht:

6 Sozialkonstruktivistische Folgerungen

Vor dem Hintergrund der erarbeiteten Kritikpunkte lassen sich zwei zukünftige Anforderungen an die RBV formulieren. *Erstens* muß sie die organisationsspezifische Qualität von Ressourcen über ihre organisationalen Routinen und dem Aufbau von Wissen, Fähigkeiten bzw. Kompetenzen erklärbar machen (vgl. Moldaschl, Fischer 2004: 137). Dies folgt der Sichtweise, daß Ressourcen weder additiv verknüpft noch allein durch den Kauf am Markt zu beschaffen sind, sondern in der Organisation generiert werden müssen bzw. erst dort ihre Bedeutung als Ressource erhalten. Organisationen erlangen ihre Existenzberechtigung, indem sie etwas Neues, Spezifisches generieren können.

Diese Überlegung folgt der sozialkonstruktivistischen Auffassung, daß Organisationen etwas Anderes sind als die Summe ihrer Bestandteile (vgl. Willke 1999: 19; siehe auch Rüegg-Stürm 2000: 8): „The notion of the whole being more than the parts, and that there are emergent properties in social systems and in organizations, is well known“ (Spender 1994: 361). Eigenschaften von Organisationen lassen sich also nicht aus den Eigenschaften ihrer Bestandteile erklären. Sie bedürfen einer eigenen Erklärung: „The individual and the society are not of the same genus“ (Spender 1994: 357; siehe auch Rüegg-Stürm 2000: 202). Die RBV muß also an der Unterscheidung von individuellem und organisationalem Wissen arbeiten – das *Kollektive*, *Unternehmens-* bzw. *Organisationsspezifische* kann auf diese Weise eine nähere Beleuchtung und Hinterfragung finden.

Zweitens müssen vor diesem Hintergrund Beschreibungen von organisationalen Routinen der Ressourcengenerierung einen zentralen Stellenwert in der Resource-based View finden. Um die organisationalen Routinen der Ressourcengenerierung in Organisationen zu verstehen, wird es notwendig sein, Unterscheidungen zu treffen, die davon abgehen, die Analyseelemente der konzeptionellen

Überlegungen der RBV allein aus Sicht der Wettbewerber wie z.B. der Nicht-Imitierbarkeit zu definieren und zu bewerten. Ein Argument dafür ist, daß diese Unterscheidungen für die vielfach angemahnte prozessorientierte Sicht in der RBV nur wenig Anhaltspunkte bieten. Qualitative Unterscheidungen nach *endlichen* (natürliche, biologische Ressourcen), *regenerierbaren* (z. B. materielle Ressourcen, kulturelle Vergegenständlichungen) und *generativen* Ressourcen (z.B. menschliche Fähigkeiten, soziale Beziehungen, unternehmensspezifische Routinen; vgl. Moldaschl 2001: 1985f.) können vor dem Hintergrund dieser Überlegungen einen Ansatzpunkt bieten, weil sie Ressourcenunterscheidungen auf Basis ihrer unterschiedlichen Form der Generierung treffen (ebd.). Erst wenn Unterschiede in der Generierung von Ressourcen in der RBV thematisiert und diskutiert werden, können Erkenntnisse für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen in Unternehmen theoretisch untermauert werden.

Damit stellt sich die Frage, wie organisationale Routinen in der strategischen Diskussion besser verankert werden können. Ansatzpunkte aus sozialkonstruktivistischer Perspektive gibt es (z.B. Ortmann, Sydow 2001; Duschek 2001; Fried 2003), doch sind sie bislang nicht dem *mainstream* in der RBV zuzuschreiben. Organisationale Routinen sind aus unserer Sicht wie auch *dynamic capabilities*, *core competencies* bzw. organisationales Wissen *generative Ressourcen*, die sich nicht im Gebrauch abnutzen, sondern im kontinuierlichen Handlungsstrom in Organisationen entstehen, sich verstetigen und verändern und die Organisation in einer Art *path dependency* prägen.

In den Überlegungen zu organisationalen Routinen geht es nicht um einzelne Handlungen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Ströme aufeinander bezogener organisationaler Handlungen von Akteuren, die – in Anlehnung an den Begriff der sozialen Praktiken von Giddens – in unterschiedlichen zeitlichen und räumlichen Situationen reproduziert werden können und die dadurch im Zeitverlauf routinisiert, regelmäßig und kontinuierlich erscheinen (vgl. Giddens 1979 und 1984). Nur diese Handlungen bezeichnen wir als *organisationale Praktiken*. Organisationale Praktiken stellen eine zeitlich und räumlich überdauernde Form des organisationalen Handelns von Akteuren dar, die nur im Zeitverlauf beobachtbar sind und die von den Mitgliedern einer Organisation nicht zwingend wahrgenommen werden; sie sind zumeist *impliziter Natur*.

Organisationale Praktiken werden nur dann geprägt, wenn die *meisten* Mitglieder einer Organisation diese miteinander teilen und sich in ihren konkreten, alltäglichen Handlungen fortlaufend auf sie beziehen. *Bezug nehmen* bedeutet, daß Akteure ihre Handlungen in spezifischen Situationen in Orientierung an diese gemeinsam geteilten organisationalen Praktiken anknüpfen. Durch das gegenseitige aufeinander Bezug nehmen und die Orientierung an eigenen und fremden Handlungen bzw. vergangenen Handlungsergebnissen wird eine Verständigung von Akteuren in Organisationen möglich. Giddens bezeichnet diesen Sachver-

halt als *Rekursivität sozialen Handelns*: „In and through their activities agents reproduce the conditions that make these activities possible“ (Giddens 1984: 2). Auf diese Weise werden Handlungen in Form von Routinen bzw. Regelmäßigkeiten vollzogen und repräsentieren die stetigen Abläufe und Prozesse in Organisationen.

Trotz aller Kontinuität und Stabilität, die organisationale Praktiken vermitteln, ist aber davon auszugehen, daß „...das Handeln von Akteuren stets *kontingent* und damit grundsätzlich 'störungsanfällig', unvorhersehbar und unzuverlässig ist...“ (Rüegg-Stürm 2001: 103 mit Bezug auf Giddens 1992: 140f.). Der Routinecharakter von Handlungen muß stetig neu errungen, sichergestellt und vergewissert werden, indem Handlungen (wie anhand einer Handlungsvorlage oder -regel) im Sinne existierender organisationaler Praktiken vollzogen werden.

In organisationalen Praktiken der Ressourcengenerierung sind kommunikative, regulierende, autoritativ-administrative und ökonomisch-technische Handlungen miteinander verwoben. Aus analytischer Sicht lassen sich jedoch folgende organisationale Praktiken unterscheiden (vgl. Fried 2003: 121ff.):

- *Kommunikative Praktiken*: Mitglieder einer Organisation bedienen sich z.B. eines unternehmenstypischen Vokabulars. Es dürfte einsichtig sein, daß in einem Unternehmen, in dem hochspezifische Softwareprogramme entwickelt werden, sich ein anderes Vokabular herausbildet als beispielsweise in einer Klinik. Neben fachsprachlichen Unterschieden prägen sich auch in der alltäglichen Interaktion Begrifflichkeiten und verkürzte Redewendungen aus, die häufig von Dritten gar nicht verstanden werden.
- *Regulierende Praktiken*: Mitglieder einer Organisation unterlegen ihrem Handeln bestimmte Normen, z.B. „*Fehler werden bei uns nicht gemacht.*“ oder „*Wir produzieren die besten Produkte; uns kann keiner im Wettbewerb schlagen.*“ Sie sanktionieren bzw. regulieren damit Handlungen, weil sie auf Basis dieser Normen eigene und fremde Handlungen beurteilen und damit bestimmte Handlungen zulassen oder ablehnen. Dazu gehören z.B. auch rechtliche Normierungen, die durch staatliche Gesetze entstehen.
- *Autoritativ-administrative Praktiken*: Handlungen, die z.B. im Rahmen der Anwendung von Karriereentscheidungen oder auf der Basis bestimmter Planungsinstrumente (z.B. Szenario-Techniken, Produktionsplanungssysteme) vollzogen werden, besitzen autoritative Wirkungen in der Hinsicht, daß sie wiederum bestimmte Handlungen zulassen oder ablehnen. Von Giddens wird diesen Handlungen deshalb auch eine 'politische Machtwirkung' durch den anwendenden Akteur unterstellt.
- *Ökonomisch-technische Praktiken*: Handlungen können nicht zuletzt auch aus der Anwendung ökonomischer und technischer Mittel resultieren. Geld, Investitionsbudgets, Rohstoffe und Informationstechnologien etc. sind Mittel,

die erst in konkreten Handlungen in Organisationen ihre Bedeutung erfahren; z.B. kann ein Investitionsbudget zu unterschiedlichen Zwecken verwendet werden; erst in der Zuschreibung, was mit diesem geschehen soll und seiner tatsächlichen Verwendung, kann dieses Budget überhaupt erst Wirkungen entfalten (vgl. die Essentials der Potentialorientierten Perspektive).

Eingangs sprachen wir davon, daß diese organisationalen Routinen bzw. Praktiken einer gemeinsam geteilten, kognitiven Grundlage bedürfen, auf der die Mitglieder einer Organisation zueinander anschlussfähig agieren können (ausführlich dazu Fried 2003: 139ff.). Für diesen Beitrag sprechen wir dabei vom *organisationalen Wissen* (mit den RBV-Begriffen *organisational capabilities* und *core competencies* mögen ähnliche Intentionen verfolgt werden).

Das organisationale Wissen beinhaltet das Wissen der Organisationsmitglieder über die Ressourcen des Unternehmens und die organisationalen Praktiken, in denen sie integriert sind bzw. in denen sie generiert werden. Wie die organisationalen Routinen, die ja nur die beobachtbare bzw. angewandte Form des organisationalen Wissens darstellen, ist es *impliziter* Natur und *organisationsspezifisch* gebunden. Organisationsspezifisch ist es zum einen, da es erst in den Handlungen in einer Organisation entsteht. Zum anderen ergibt sich seine implizite Natur daraus, daß Organisationsmitglieder in Handlungsroutinen auf die Umstände, Bedingungen und Intentionen weitgehend ohne Hinterfragen Bezug nehmen. Abbildung 1 zeigt Zusammenhänge zwischen Ressourcen, organisationalen Praktiken und organisationalem Wissen.

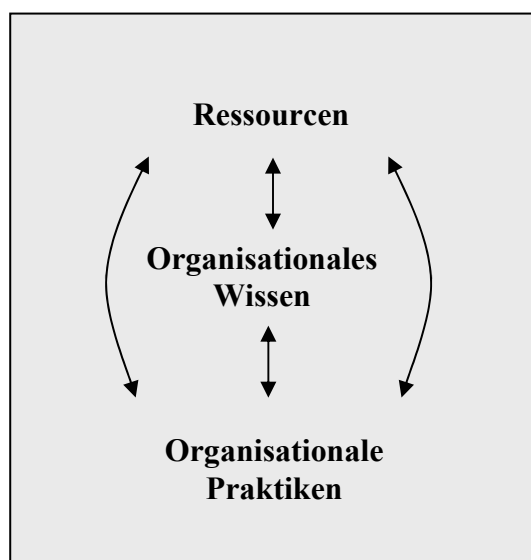


Abbildung 1: Ressourcengenerierung in organisationalen Praktiken

Da *firm-specific assets* und *tacit knowledge* in der Diskussion der Resource-based View als wesentliche Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen behandelt werden, wird auf diese Weise ersichtlich, daß die organisati-

onalen Routinen resp. Praktiken der Ressourcengenerierung in den Mittelpunkt strategischer Forschung gerückt werden müssen. Wissen und Ressourcen allein können Wettbewerbsvorteile nicht ausreichend erklären. Letztlich bedeutet dies auch für Ressourcenentscheidungen in Unternehmen, daß diese in Abhängigkeit der organisationalen Praktiken getroffen werden müssen, in denen sie generiert werden: Ein veränderter Umgang mit Ressourcen muß Veränderungen in den organisationalen Praktiken und im organisationalen Wissen eines Unternehmens bedeuten und umgekehrt.

Literatur

- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, 14, S. 33-46.
- Andrews, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Bain, J.S. (1968): *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Barney, J.B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: *Management Science*, 32 (10), S. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17 (1), S. 99-129.
- Barney, J.B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. In: *Journal of Management*, 27, S. 643-650.
- Becker, A. (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: ein strukturations-theoretisches Konzept*. Wiesbaden: DUV.
- Bhatt, G.D. (2000): Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle. In: *Journal of Knowledge-Management*, 4 (1), S. 15-26.
- Bowmann, E.H. (1974): Epistemology, corporate strategy, and academe. In: *Sloan Management Review*, 15, S. 35-50.
- Caves, R.E. (1980): Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. In: *Journal of Economic Literature* 58, S. 64-92.
- Collis, D.J. (1991): A resourced-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. In: *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue Summer), S. 49-68.
- Crossan, M.M.; Berdrow, I. (2003): Organizational learning and strategic renewal. In: *Strategic Management Journal*, 24, S. 1087-1105.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: *Management Science*, 35 (12), S. 1504-1511.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1990): A Resource-based perspective on competitive strategy. Working paper. Fontainebleau.
- Duschek, S. (2001): Modalitäten strategischen Managements – Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource-based View. In: Ortmann, G.; Sydow, J.H. (Hrsg.): *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler, S. 57-89.

- Foss, K.; Foss, N.J. (1998): The Knowledge-based approach: An Organizational economics perspective. Working Paper. Kopenhagen.
- Foss, N.J.; Eriksen, B. (1996): Competitive advantage and industry capabilities. In: Montgomery, C.A. (Ed.): Resource-based and evolutionary theories of the firm. Boston: Kluwer, S. 43-69.
- Foss, N.J.; Robertson, P.L. (2000): Introduction: Resources, technology and strategy. In: Foss, N.J., Robertson, P.L. (Ed.): Resources, Technology and Strategy, Explorations in the resource-based perspective. London: Routledge, S. 1-10.
- Freiling, J. (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenzmanagements. In: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: DUV, S. 14-45.
- Fried, A. (2003): Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive. Die Doppelte Dualität von Wissen in Organisationen. Frankfurt/M.: Lang.
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. Houndmills: Macmillan.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, 33 (Spring), S. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), S. 109-122.
- Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. In: Strategic Management Journal, 13, S. 135-144.
- Hall, R. (1993): A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. In: Strategic Management Journal, 14, S. 607-618.
- Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts. St.Paul, Minn.: West Publishing.
- Itami, H.; Roehl, T.W. (1987): Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Knott, A.M. (2003): The organizational routines factor market paradox. In: Strategic Management Journal, 24, S. 929-943.
- Knyphausen, D. z. (1993): Why are firms different? In: DBW, 53 (6), S. 771-792.
- Knyphausen-Aufseß, D. z. (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the art und neue Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. In: Bell Journal of Economics, 13, S. 418-438.
- Luhmann, N. (1990): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mahoney, J.T. (1995): The Management of Resources and the Resource of Management. In: Journal of Business Research, 33, S. 91-101.
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. In: Strategic Management Journal, 13, S. 363-380.

- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. In: *Strategic Management Journal*, 22, S. 387-401.
- McEvily, S.K.; Chakravarthy, B. (2002): The persistence of Knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. In: *Strategic Management Journal*, 23, S. 285-305.
- Meso, P.; Smith, R.D. (2000): A resourced-based view of organizational knowledge management systems. In: *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), S. 224-234.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moldaschl, M. (2001): From Team Ideology to Sustainable Work Systems. A Paradigmatic Critique of Work Design and a New Perspective. In: *Concepts and Transformation*, 6 (2), S. 173-194.
- Moldaschl, M.; Fischer, D. (2004): Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective. In: *Management Review. The International Review of Management Studies*, 14 (1), Special Issue „Beyond Resource-based view“, S. 122-151.
- Moran, P.; Ghosal, S. (1999): Markets, Firms, and the Process of economic development. In: *Academy of Management Review* 24 (3), S. 390-412.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2001): *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der St. Galler Management Navigator*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Nelson, R.R. (1991): Why do firms differ, and how does it matter? In: *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue Winter), S. 61-74.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary of Economic Change*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- Ortmann, G.; Sydow, J.H. (2001): *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Penrose, E. (1995): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2. Auflage.
- Peteraf, M.A. (1990): The cornerstones of competitive advantage. Discussion Paper No. 90-29 Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- Porter, M. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. In: *Academy of Management Review*, 6, S. 609-620.
- Porter, M. (1992): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/M.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* (May/June), S. 79-91.
- Priem, R.L.; Butler J.E. (2001): Is the Resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? In: *Academy of Management Review*, 24 (1), S. 22-40.
- Rüegg-Stürm, J. (2000): Jenseits der Machbarkeit – Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. In: G. Schreyögg; P. Conrad. (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden: Gabler, S. 195-237.

- Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge, Mass.
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (1994): Fundamental Issues in strategy. In: Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (Eds.): *Fundamental Issues in strategy: a research agenda*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, S. 9-47.
- Scherer, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin Company.
- Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: *Die Unternehmung*, 53 (6), S. 387-407.
- Schreyögg, G. (2000): Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 481-486.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley, California: University of California Press.
- Shuen, A. (1994): *Technology sourcing and learning strategies in the semiconductor industry*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Berkeley, California: University of California.
- Spender, J.-C. (1994): Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. *International Business Review*, 3 (4) (Special Issue), S. 353-368.
- Spender, J.-C.; Grant, R.M. (1996): Knowledge and the firm: Overview. In: *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), S. 5-9.
- Teece, D.J.; Winter S.G. (1984): The limits of neoclassical theory in management education. In: *American Economic Review*, 74, S. 116-121.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 509-533.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (2002): Dynamic capabilities and strategic management. In: Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. (Eds.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press, S. 334-362.
- Tsoukas, H. (1996): The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. In: *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), S. 11-25.
- Venzin, M.; Krogh, G. v.; Roos, J. (1998): Future Research into Knowledge Management. In: Krogh, G. v.; Roos, J.; Kleine, D. (Ed.): *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. London: Sage Publications, S. 26-66.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal* 5, S. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-based View of the Firm: Ten Years after. In: *Strategic Management Review*, 16, S. 171-174.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003): Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized businesses. In: *Strategic Management Journal*, 24, S. 1307-1314.
- Williams, J. (1992): How Sustainable is your Competitive Advantage. In: *California Management Review*, 34, S. 29-51.
- Willke, H. (1999): Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: Götz, K. (Hrsg.): *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen*. München: Hampp, S. 15-31.

Thomas Diefenbach, Tino Vordank

Erfassung und Bewertung von intangible assets im Rahmen betrieblicher Meß- und Bewertungssysteme

1 Das Problem einer systematischen Erfassung immaterieller Werte

Bei Unternehmen stand als oberstes Sachziel lange Zeit die Produktion materieller Güter und eine entsprechende Nutzung materieller Produktionsfaktoren im Mittelpunkt traditioneller Betrachtungen und Bestrebungen.¹ Dementsprechend sind auch die betrieblichen *‘Meß- und Bewertungssysteme’*² des internen und externen Rechnungswesens konzipiert: Betriebsmittel und Werkstoffe, Aufwand und Ertrag der materiellen Produktion werden möglichst systematisch, umfassend und vollständig erfaßt, in Zahlen transformiert und in die (Kenn-) Zahlensysteme eingespeist – die traditionelle Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den „harten“, d. h. quantitativen und möglichst monetären Größen.

Man dachte, dies genüge, um Unternehmen zu steuern. Doch in den vergangenen Jahren wurde zunehmend erkannt, daß die traditionellen Meß- und Bewertungssysteme in ihrer bisherigen Form eben nicht ausreichen, das betriebliche Geschehen, die Ursachen und künftigen Möglichkeiten unternehmerischer Leistung, die Stärken und Schwächen von Unternehmen sowie die Chancen und Risiken der Umwelt angemessen und vollständig zu erfassen und systematisch in Beziehung zueinander zu setzen (vgl. Barney 1991: 99ff.). Seit Beginn der 90er

¹ In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre wurde diese Sichtweise nach dem 2. Weltkrieg vornehmlich auf Basis des produktionsorientierten Ansatzes von Erich Gutenberg fundiert (vgl. Gutenberg 1951; Albach 1989).

² Dieser Begriff wurde von mir in Anlehnung an einen Aufsatz von Baumgartner (1985) geprägt, der dort von „Mess- und Buchhaltungssystemen“ spricht.

Jahre³ wurde deutlich, was im Grunde schon immer galt: Neben den materiellen und finanziellen Ressourcen sind für Unternehmen vor allem die sog. *'intangible assets'* (Wissenskapital, soziales und kulturelles Kapital) von prinzipieller Bedeutung. Im Grunde ist nur Mensch Wertgenerierer und -treiber, die eigentlichen assets des Unternehmens sind die intangible assets.

Auf Grundlage des *resource-based views* (vgl. Fried in diesem Band), des *Wissensmanagements* (z.B. Nonaka, Takeuchi 1995; Edvinsson, Brünig 2000), *strategischer Ansätze* (z.B. Prahalad, Hamel 1990) bis hin zu *soziologischen Theorien* (z.B. Bourdieu 1983) wurde die Forderung erhoben, intangible assets nicht nur in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen, sondern auch das betriebliche Rechnungswesen bzw. Controlling entsprechend auf immaterielle und qualitative Wertgrößen auszuweiten (Meffert 1998: 717ff). Es gilt, „den wahren Wert einer Organisation“ (Edvinsson, Brünig 2000: 33) abzubilden. Hierzu bedarf es möglichst genauer und vollständiger Informationen und Kenntnisse über diese Art betrieblicher Ressourcen. Und nicht nur an sich, sondern auch und vor allem *im Zusammenhang*. Es geht folglich um eine *systematische* Erfassung und Bewertung der intangible assets in den betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen.

Dies geschah bislang allerdings völlig unzureichend. Entsprechend unvollständig sind damit auch die Informationen zur Steuerung von Unternehmen und zur Entscheidung über den adäquaten Einsatz und die effiziente Nutzung betrieblicher Ressourcen. So ist es nach wie vor alles andere als klar, ob und wie sie in den verschiedenen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen erfaßt und behandelt werden sollen: Als Aufwand und/oder als Ertrag, als Kostenfaktor und/oder als Wertgenerierer?⁴ Quantitativ und/oder qualitativ? Als eigenständige Zielgröße (bzw. Spitzenkennzahl) oder als nach- und untergeordnete Position? In Konflikt mit anderen Zielgrößen stehend oder zielharmonisch? In der Praxis wie in der wissenschaftlichen Literatur herrscht eine ziemliche Konfusion vor, was bei intangible assets diesbezüglich möglich und sinnvoll ist.

³ In der Literatur kann dies an den beiden Aufsätzen von Prahalad und Hamel: „The Core Competence of the Corporation“ sowie von Kaplan und Norton „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“ in der Harvard Business Review Mitte 1990 bzw. zu Beginn des Jahres 1992 datiert werden. Dagegen meinte bspw. Laughlin noch 1987 in bezug auf accounting systems: „An enterprise based formal system which expresses in fundamentally numerical terms past, present and future financial actions of such enterprises.“ (Laughlin 1987: 479), und erläutert dies dort: „It is appreciated that this definition actually only refers to the more tangible aspects of accounting systems. This is intentional since although these tangible aspects find their meaning in the more intangible cultural elements it is difficult to justify calling these factors accounting phenomena.“

⁴ So fragt Kittner (1997: 2285) zu Recht: „Welche Bedeutung haben nun Arbeitnehmer für die Bewertung eines Unternehmens: Kosten oder Potential? Oder beides?“

Anhand des aktuellen Standes soll daher detailliert untersucht werden, wie intangible assets in den unterschiedlichen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen, die für die Gesamtsteuerung eines Unternehmens von zentraler Relevanz sind, erfaßt und behandelt werden. Dabei wird gleichzeitig geprüft, inwieweit es überhaupt möglich und sinnvoll ist, intangible assets sowohl in den traditionellen Meß- und Bewertungssystemen (externes Rechnungswesen sowie eindimensionale Kennzahlensysteme des internen Rechnungswesens) als auch in neueren Ansätzen (insb. im Rahmen mehrdimensionaler Kennzahlensysteme) zu erfassen und zu messen.

Hierzu erfolgt im 2. Abschnitt zunächst eine kurze Beschreibung betrieblicher Meß- und Bewertungssysteme (Definition, Sinn und Zweck sowie Arten). Im 3. Abschnitt wird dann untersucht, inwieweit intangible assets im externen Rechnungswesen (3.1), in eindimensionalen Kennzahlensystemen (3.2) sowie in mehrdimensionalen Kennzahlensystemen des internen Rechnungswesens (3.3) erfaßt und behandelt werden. Der 4. Abschnitt schließt mit Betrachtungen über den derzeitigen Stand und mögliche Entwicklungen im Hinblick auf die systematische Erfassung und Behandlung immaterieller Vermögenswerte.

2 Betriebliche Meß- und Bewertungssysteme und intangible assets

Meß- und Bewertungssysteme gibt es, seit es Organisationen gibt. Diese Systeme kann man allgemein als ein *Schema quantitativer und qualitativer Positionen und ihrer Relationen* definieren. In den Positionen werden Daten über Objekte bzw. deren Eigenschaften aufgrund bestimmter Kriterien gesammelt, die Relationen stellen logische und / oder mathematische Beziehungen zwischen diesen Daten her. Wohlgemerkt: Die Daten können sowohl quantitativer und / oder qualitativer, die Messungen nominaler, ordinaler und / oder kardinaler Art sein. Für ein Meß- und Bewertungssystem ist es nicht entscheidendes Definitions-Kriterium, daß mit ihm Zahlen oder gar nur Finanz-Zahlen abgebildet, sondern daß überhaupt Daten systematisch gesammelt werden können. Für die Unternehmung als Ganzes relevante Meß- und Bewertungssysteme erfüllen dabei gleichzeitig sehr verschiedene Funktionen. Analytisch lassen sich vier Funktionsbereiche unterscheiden, für die sie als Instrumente konzipiert und herangezogen werden (vgl. Küpper 1989: 224ff., 1993; Weber 1993: 11; Becker 2001: 93; Gleich 2001: 5):

1. Erfassung, Abbildung, Dokumentation von Sachverhalten als Daten.
2. Bereitstellung von Informations-, Planungs- und Entscheidungsgrundlagen.
3. Steuerung, Koordination und Kontrolle sachlicher und finanzieller Prozesse.

4. Steuerung, Koordination und Kontrolle von psychischen und sozialen Prozessen, Personalführung (Vorgabe, Motivation, Sanktion).

Im Hinblick auf das hier behandelte Problem der Einbeziehung von intangible assets geht es vor allem um die ersten beiden Punkte. Auf betrieblicher Ebene können Meß- und Bewertungssysteme dabei nach dem vornehmlichen Adressatenkreis und Informationsgehalt in verschiedene Bereiche eingeteilt werden:

Externes Rechnungswesen

Nach Handelsgesetzbuch § 240 HGB (1) hat jeder Kaufmann seine Vermögensgegenstände und Schulden genau zu verzeichnen und dabei ihren Wert anzugeben. Die hierzu konzipierten Meß- und Bewertungssysteme sind vor allem die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung.⁵ In der Bilanz sind nach § 247 HGB (1) das Anlage- und das Umlaufvermögen, das Eigenkapital, die Schulden sowie die Rechnungsabgrenzungsposten gesondert auszuweisen und hinreichend aufzugliedern, in der Gewinn- und Verlustrechnung sind gemäß § 275 HGB die Umsatzerlöse und Aufwendungen der normalen und außerordentlichen Geschäftstätigkeit zu erfassen. Das mit der Bilanz verbundene Ziel ist die stichtagsbezogene und vergangenheitsorientierte Ermittlung des (Anlage- und Umlauf-) Vermögens und der Verbindlichkeiten, des Gewinns, der Liquidität und der Grundlage zur Berechnung der Steuerlast. Mit der Gewinn- und Verlustrechnung soll dagegen die verlaufsbezogene und vergangenheitsorientierte Ermittlung der Erträge und Aufwendungen der normalen Geschäftstätigkeit ermöglicht werden. Beide sind für externe Stakeholder Informationsinstrumente, insb. für nicht geschäftsführende Eigentümer (Aktionäre), Kontrollorgane (Aufsichtsrat), Gläubiger, staatliche Behörden (Fiskus) sowie (potenzielle) Investoren, Rating-Agenturen und Wirtschaftsprüfer.

Die Notwendigkeit des Ausweises des Vermögens bzw. der Erträge und Aufwendungen deutet an, daß auch intangible assets ('immaterielle Vermögensgegenstände bzw. -werte') ein Problem des externen Rechnungswesens darstellen.

Ein- und mehrdimensionale Kennzahlensysteme des internen Rechnungswesens

Das interne Rechnungswesen umfaßt insb. die Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzierung und Investition sowie das Controlling. Es basiert kaum auf gesetzlichen Vorgaben bzw. Regelungen und läßt daher große Gestaltungsspielräume zu. Im Hinblick auf intangible assets und hierbei insbesondere das Humankapital sind aus Unternehmenssicht besonders das *Personal-Controlling* und *Performance Measurement* von Relevanz.

⁵ Darüber hinaus gehören zum externen Rechnungswesen noch evtl. der (Konzern-) Anhang und (Konzern-) Lagebericht sowie die Steuerbilanz (vgl. Ordelheide 1990: 211).

Ähnlich dem Finanz-Controlling soll das Personal-Controlling ein „Kontroll-, Analyse- und Steuerungsinstrument für personalwirtschaftliche Entscheidungen zur Verfügung stellen; Ausgangspunkt dazu ist die Entwicklung eines integrierten Systems personalwirtschaftlicher Kennziffern und Erfolgsindikatoren.“ Wunderer, Schlagenhauser (1994: 20). Insbesondere sollen Daten in bezug auf Planung, Bedarf, Beschaffung, Einsatz, Verwaltung, Führung, Entwicklung und Freisetzung von Personal geliefert werden: „Unter Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verstehen ... mit dem besonderen Anspruch, Wirtschaftlichkeitspotentiale offen zu legen und in einer „prozessual-ganzheitlichen“ Sichtweise freizusetzen“ (Bühner, zit. n. Scholz 2000: 139)⁶. Personal-Controlling wird damit als „organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als Steuerungsinstrument verstanden mit dem Ziel einer optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen“ (Wunderer, Schlagenhauser 1994: 17).

Dabei stehen vor allem die Personalkosten (Arbeitskosten, Sozialkosten, Dienstleistungs- und Sachkosten; vgl. Kropp (1997: 550ff) im Mittelpunkt. Dennoch soll es im Hinblick auf den Einsatz und die Nutzung von human resources nicht nur um eine bloße Kostenüberwachung (Scherer 1992: 311), sondern ebenso um die Messung (und Steigerung) von Leistung gehen: „In the field of Organizational Behavior, measurement of performance is often described as *the criterion problem*“ (Guest 1997: 266). Im Hinblick auf die unternehmerischen Leistungsprozesse wird daher bemerkt, „... that it is of little use to state that human resources are a certain company's most important assets, unless it is specified how these assets in interdependence with other assets sustain the company's resource position and competitive advantage“ (Mueller 1996: 776). Seit Ende der 80er Jahre ging die Entwicklung deshalb in Richtung eines '*Performance Measurements*':⁷ Forschungsleitend wurde die Frage: „Wie kann die Zielgröße „Wertschaffung“ im Controllingsystem solcher Unternehmen verankert werden?“ (Strack, Villis 2001: 68). Ähnlich den Kosten soll auch die Leis-

⁶ Vgl. z.B. Scholz (2000: 140); Wunderer, Schlagenhauser (1994: 46ff.). Dort werden auch jeweils verschiedene Kriterien, Operationalisierungen bzw. Kennzahlen aufgeführt.

⁷ Vgl. Gleich (2001: 11, 39), der dort in einem weiteren Kontext von '*Performance Management*' spricht und neben der theoretischen Erörterung auch eine ausführliche Übersicht über empirische Studien zum Performance Management bietet (ebd.: 90-111). Eine recht gute einzelne Liste der Anforderungen an Performance Measurement-Systeme und deren Indikatoren ist bei Klingebiel (1996: 81) zu finden. Im Gegensatz zu traditionellen Kennzahlensystemen versteht Klingebiel unter '*Performance Measurement*' nur mehrdimensionale Kennzahlensysteme (ebd.: 79). Dagegen wird hier der Leistungsbegriff sowie insgesamt das Performance Measurement und Management sowohl für ein- als auch für mehrdimensionale Mess- und Bewertungssysteme verwendet.

tung mit Hilfe mehrdimensionaler Indikatoren in den internen Meß- und Bewertungssystemen systematisch erfaßt werden.⁸ Im Hinblick auf den Personaleinsatz sollen so (kausale) Beziehungen zwischen *input und output*, *Kosten und Leistung* aufgedeckt, gesteuert und möglichst effizient gestaltet werden.⁹

Insgesamt werden im Rahmen des Personal-Controllings und Performance Measurements vornehmlich Informationen für interne Stakeholder (insb. für das oberste Management und Personalverantwortliche, Führungskräfte und Controller, teilweise auch für Arbeitnehmer und deren Vertretung) generiert.

Um nun bestimmte Sachverhalte (Tatbestände oder Entwicklungen) in konzentrierter Form darzustellen, finden in den internen und externen Meß- und Bewertungssystemen vor allem *Kennzahlen* Verwendung (Gleich 2001: 5; Wüest, Schnait 1996: 100).¹⁰ Wüest / Schnait weisen jedoch darauf hin: „Da einzelne Kennzahlen wenig Aussagekraft besitzen und dadurch zu Fehlinterpretationen führen können, ist jede Kennzahl immer im Zusammenhang mit anderen Größen zu betrachten und zu bewerten. Durch die sinnvolle Verbindung von mehreren sich gegenseitig ergänzenden bzw. erklärenden Kennzahlen gelangt man zu *Kennzahlensystemen*, die einen Analysegegenstand möglichst ausgewogen und übersichtlich darstellen und insbesondere Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzeigen“ (Wüest, Schnait 1996: 102; vgl. auch Gleich 2001: 6). Aufgrund dieser Informationsverdichtung kann so eine Übersicht über das komplexe betriebliche Geschehen gewonnen und eine entsprechende Steuerung ermöglicht werden. Kennzahlensysteme werden deshalb auch mit den „Anzeigeelementen eines Cockpits“ (Willis 1994: 16) verglichen bzw. als „Controlling-Navigator“ (Wüest, Schnait 1996: 102) bezeichnet.

Dabei kann man zwischen *ein-* und *mehrdimensionalen* Kennzahlensystemen unterscheiden: Auf gesamt-betrieblicher Ebene enthalten *eindimensionale* Kennzahlensysteme dabei rein monetäre bzw. finanzwirtschaftliche Unternehmenskennzahlen (Pittermann 1998: 103), die in aller Regel mit Hilfe der mathematischen Grundrechenarten miteinander verknüpft sind. „Der wichtigste betriebs-

⁸ So bemängelt Klingebiel (1996: 78), dass es sich bei vielen Veröffentlichungen zur „Kosten- und Leistungsrechnung“ vor allem um eine Darstellung der „Kosten- und Erlösrechnung“ handelt und in den meisten Veröffentlichungen auf den Terminus „Leistungsrechnung“ sogar verzichtet wird.

⁹ Wird diese Intention zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmenspolitik und -strategie ausgebaut oder zumindest auf diese ausgerichtet, so wird diesbezüglich auch von einem ‚(Strategic) Human Resource Management‘ gesprochen. Gute Übersichten z.B. in Ridder (1999: 93ff.); Lam, White (1998); Guest (1997); Mueller (1996); Wright, McMahan (1992).

¹⁰ Eine äußerst systematische und umfangreiche Übersicht über verschiedene Definitionen von Kennzahlen in der Literatur sowie über die Anforderungskriterien an Kennzahlen gibt Gleich (2001: 221, 226f., 244f.).

wirtschaftliche Aspekt wird [dabei] oftmals durch eine Spitzenkennzahl vermittelt, die durch rechnerische Zerlegung eine detaillierte Betrachtung der Einflußgrößen erlaubt“ (Gleich 2001: 6). *Mehrdimensionale* Kennzahlensysteme stellen dagegen unterschiedliche Sachverhalte und Wirkungszusammenhänge dar (Wüest, Schnait 1996: 102). Sie werden „zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekt im Unternehmen, sogenannter Leistungsebenen (z.B. Organisationseinheiten unterschiedlichster Größe, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen“ (Gleich 2001: 11). Aufgrund ihrer verschiedenen Dimensionen können diese nur teilweise miteinander (kausal) verknüpft, auf alle Fälle aber *nicht* in ein konsistentes und hierarchisch aufgebautes System mit einer obersten Kennzahl gebracht werden.¹¹

Für eindimensionale Kennzahlensysteme hat das bereits 1913 bei Du Pont konzipierte *Du Pont-Kennzahlensystem* grundlegende Bedeutung und gehört nach wie vor zu den international weitverbreitetsten Meß- und Bewertungssystemen.¹² Mit seiner Hilfe wird die bekannte Spitzenkennzahl des Return-on-Investments (ROI) generiert. Daneben hat sich seit Mitte der 90er Jahre insb. vor dem Hintergrund der Globalisierung der Wirtschaft und der Internationalisierung der Aktienmärkte das von Rappaport entwickelte System des *Shareholder Values* zu einem zentralen Prinzip und Instrument der Unternehmensführung entwickelt.¹³ Bei den mehrdimensionalen Kennzahlensystemen ist schließlich das ebenfalls in den 90er Jahren aufgestellte System der *Balanced Scorecard* von Kaplan / Norton für jene derzeitigen Kennzahlensysteme beispielhaft, die die Komplexität und Mehrdimensionalität des betrieblichen Geschehens sowie die Rolle unterschiedlicher Stakeholder systematisch einbeziehen.¹⁴

¹¹ Zu den „technischen“ Anforderungskriterien an Kennzahlen (-Systeme) vgl. Gleich (2001: 226f., 244f.).

¹² Bei den eindimensionalen Kennzahlensystemen gehören im deutschsprachigen Raum daneben noch das vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V. 1970 konzipierte ZVEI-Kennzahlensystem mit der Spitzenkennzahl „Eigenkapitalrentabilität“ sowie das 1976 formulierte, ohne eine Spitzenkennzahl auskommende Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-Kennzahlensystem) von Reichmann und Lachnit zu den am häufigsten in der Praxis verwendeten (vgl. Botta (1993 15ff.), Bühner (2000: 37), der sich dabei auf eine Untersuchung der LEK Unternehmensberatung von 1995 bezieht, oder Gleich (2001: 6).

¹³ Anstelle der Shareholder Value-Orientierung wird mittlerweile auch zunehmend von „Value Management“, „Wertmanagement“, „wertorientiertes Management“, „Wertsteigerungs-Management“ oder „wertorientierter Unternehmensführung“ gesprochen (vgl. Werder (1998: 70f.).

¹⁴ Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe solcher Systeme (vgl. die Auflistung mehrdimensionaler Kennzahlen- bzw. Performance Measurement-Systeme insb. der 90er Jahre bei Gleich (2001: 46).

In der folgenden Abbildung sind die unterschiedlichen Typen, Informations-Adressaten und Beispiele der wichtigsten betrieblichen Meß- und Bewertungssysteme nochmals aufgelistet.

<i>Typ</i>	<i>Informations-Adressaten</i>	<i>Meß- und Bewertungssysteme</i>
externes Rechnungswesen	<p>vornehmlich externe Stakeholder: nicht geschäftsführende Eigentümer (Aktionäre), Investoren, Gläubiger, staatliche Stellen, Wirtschaftsprüfer, Rating-Agenturen</p> <p>teilweise interne Stakeholder: Management, Controller, Kontrollorgane (Aufsichtsrat), Arbeitnehmer und deren Vertretung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz • Gewinn- & Verlustrechnung • Anhang • Lagebericht
internes Rechnungswesen	<p>vornehmlich interne Stakeholder: Management, Führungskräfte, Controller, Arbeitnehmer und deren Vertretung</p> <p>teilweise externe Stakeholder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- & Leistungsrechnung • Finanzierung und Investition • Controlling und Performance Management • eindimensionale Kennzahlensysteme (Du Pont, Humanvermögensrechnung, Shareholder Value) • mehrdimensionale Kennzahlensysteme (bspw. Balanced Scorecard, EFQM-Modell u. ä. Systeme)

Abb. 1: Typen und Adressaten betrieblicher Mess- und Bewertungssysteme.

3 Die Erfassung und Bewertung von intangible assets

3.1 Aktivierung immaterieller Vermögensgegenstände im Rahmen des externen Rechnungswesens¹⁵

Nach § 246 (1) HGB sind *sämtliche* Vermögensgegenstände im Jahresabschluß anzugeben „soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist“ – und genau hierin liegt die Problematik. Entscheidend ist folglich, anhand welcher Kriterien Vermögensgegenstände (seitens des Gesetzgebers) definiert und Objekte hierunter subsumiert oder eben ausgeschlossen werden. Im wesentlichen gibt es vier Kriterien:

1. *Identifizierbarkeit*: ‘Etwas’ kann überhaupt nur als ein Objekt (der Begierde) bzw. als ein Vermögensgegenstand betrachtet werden, wenn es gegenüber seiner Umwelt eindeutig bestimmt und abgegrenzt, d. h. identifiziert werden kann. Hierbei handelt es sich vornehmlich um ein erkenntnistheoretisches Kriterium, es hat aber auch maßgebliche rechtliche Bedeutung: Jedem Rechtsgeschäft liegt implizit die Idee der eindeutigen Identifizierbarkeit des Vertragsgegenstandes zugrunde. So werden bspw. nach Bürgerlichem Gesetzbuch (§ 91 BGB) „vertretbare Sachen“ dahingehend definiert, daß sie nach „nach Zahl, Maß oder Gewicht“ bestimmt werden können.¹⁶ Ebenso ist der Aspekt in den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung“ zu finden: Geschäftsvorfälle müssen u. a. richtig, klar und für jeden sachverständigen Dritten nachprüfbar festgehalten (§§ 238 und 239 HGB), d. h. eindeutig identifizierbar sein. Es gilt das Prinzip der Einzelbewertung (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB), Sammelbewertungen sind nur unter bestimmten Voraussetzungen (insb. Gleichartigkeit) möglich.

2. *Übertragbarkeit*: Eindeutig rechtsspezifisch ist daß Kriterium der „selbständigen Verkehrsfähigkeit“ im Sinne einer Einzelübertragbarkeit (Ordelleide 1990: 258). Übertragbarkeit bedeutet, daß bestimmte Rechte an einem Vermö-

¹⁵ Die Ausführungen in diesem Abschnitt beziehen sich vor allem auf bundesdeutsches Recht, d. h. BGB (Bürgerliches Gesetzbuch), HGB (Handelsgesetzbuch), GoB (Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung) und den Empfehlungen des DRSC (Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.). Von Aspekten auf der Ebene der IAS (International Accounting Standards), US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) bzw. SFAS (Statements of Financial Accounting Standards) oder nach EU-Recht (insb. 4. EG Richtlinie) wurde hier abstrahiert, da es um eine eher allgemeine Behandlung der Problematik geht. Für einen Vergleich kontinentaleuropäischer (insb. HGB) und anglo-amerikanischer Rechnungslegung (IAS, US-GAAP, SFAS) vgl. Mandler, U. (1997).

¹⁶ Der Sachenbegriff umfasst nur körperliche Gegenstände (§ 90 BGB).

gensgegenstand (bspw. Eigentum, Besitz u. a.) festgemacht und zwischen natürlichen oder juristischen Personen weitergegeben werden können. Zentrale Bedeutung für Rechtsgeschäfte, aber auch und vor allem für die Aktivierung von Vermögensgegenständen kommt dabei dem Eigentumsrecht zu (Ordelleide 1990: 260); so dürfen bspw. nach § 246 (1) HGB unter Eigentumsvorbehalt erworbene Gegenstände *nicht* aktiviert werden. Der hohe Stellenwert rechtlich gesicherter Titel (insb. des Eigentumsrechts und der Übertragbarkeit) findet seine Begründung u. a. darin, daß die bundesdeutschen Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften grundlegend am Prinzip des Gläubigerschutzes und der Substanzerhaltung ausgerichtet sind (Küller 1997: 519, Mandler 1997: 137).

3. *entgeltlicher Erwerb*: Ein weiteres Kriterium im Hinblick auf immaterielle Vermögensgegenstände ist die Entstehung. Eine Aktivierungsfähigkeit liegt vor, wenn sie *von Dritten entgeltlich erworben* wurden (Herzog 1997). Für immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, die entweder von Dritten unentgeltlich erworben wurden oder die im eigenen Unternehmen selbst erstellt wurden, gilt nach § 248 HGB (2) dagegen ein Aktivierungsverbot (Ordelleide 1990: 212). Beim „entgeltlichen Erwerb“ ist nicht die rechtliche Dimension der Übertragbarkeit, sondern die ökonomische Dimension in Form eines Preises entscheidend; alle (handelsrechtliche) Bewertung soll möglichst auf einem Marktpreis (Anschaffungs- bzw. Wiederbeschaffungskosten) basieren, nur dann wird eine *zuverlässige* Bewertbarkeit unterstellt bzw. mit diesem gleichgesetzt. Andere Bewertungsansätze werden dagegen lediglich subsidiär herangezogen.

4. *wirtschaftliche Verfügungsmacht*: Das letzte Kriterium, die wirtschaftliche Verfügungsmacht, ist schließlich rein ökonomisch zu verstehen. Hier geht es darum, wem die Erträge aus dem Eigentum, dem Besitz oder der Nutzung des Gegenstandes faktisch zufließen (DRSC 2001: 16). Ein Vermögensgegenstand wird nur dann als in der Bilanz potenziell aktivierungsfähig angesehen, wenn zu vermuten ist, daß in Zukunft mit seiner Hilfe Erträge *für das Unternehmen* wahrscheinlich sind.

Faßt man alle vier Kriterien zusammen, so gilt: „Ein immaterieller Vermögenswert ist anzusetzen, wenn er identifizierbar ist, in der Verfügungsmacht des Unternehmens steht, zuverlässig bewertbar ist und es wahrscheinlich ist, daß dem Unternehmen der künftige wirtschaftliche Nutzen aus dem immateriellen Vermögenswert zufließt“ (DRSC 2001: 16) Nach der derzeitigen Gesetzeslage gibt es nur drei Arten immaterieller Vermögensgegenstände, die angesichts dieser Kriterien aktiviert werden können (§266 HGB): Zum einen Rechte, Lizenzen und Konzessionen, zum zweiten der Geschäfts- oder Firmenwert, schließlich geleistete Anzahlungen.¹⁷ Der weitaus größte Teil der intangible assets (Humanka-

¹⁷ In der Gewinn- und Verlustrechnung werden keine immateriellen Vermögensgegenstände erfasst. Nach § 275 HGB werden, abhängig vom gewählten Kostenverfahren, lediglich

pital und organisationales Kapital, soziales und kulturelles Kapital) erfüllt die Kriterien dagegen nur unzureichend:

- Humankapital ist zwar näherungsweise identifizierbar und monetär bewertbar (beides bspw. anhand der aufgewendeten Ausbildungs- und Weiterbildungskosten im Sinne einer Humanvermögensrechnung oder anhand der Gehälter auf dem Arbeitsmarkt) und das Unternehmen zieht auch den wirtschaftlichen Nutzen daraus. Humankapital ist aber nicht übertragbar (sondern stets personengebunden) und das Unternehmen hat i. d. R. kein Eigentumsrecht daran.¹⁸

- organisationales Kapital ist zwar mit dem Unternehmen bzw. der Organisation verbunden und das Unternehmen zieht auch den wirtschaftlichen Nutzen daraus. Allerdings ist es kaum eindeutig identifizierbar, nicht eigenständig übertragbar und seine Bewertung ist aufgrund fehlender Marktpreise nach herrschender Meinung nicht möglich.

- soziales und kulturelles Kapital schließlich bringen dem Unternehmen zwar einen wirtschaftlichen Nutzen, sie sind aber wiederum personengebunden, kaum eindeutig identifizierbar und (prinzipiell) nicht monetär bewertbar.

Ordelleide fragt zurecht: „Wo verläuft genau die Grenze zwischen aktivierungsfähigen und nicht aktivierungsfähigen Vermögenswerten?“ (Ordelleide 1990: 257). Die Grenze der Aktivierungsfähigkeit läuft *mitten durch* die intangible assets: Bis auf eine Ausnahme können bzw. müssen einzig die als einzelne Objekte eindeutig bestimmbaren, handelsüblich übertragbaren, Marktpreisen unterliegenden und dem Unternehmen gehörenden intangible assets (wie bspw. Patente) als immaterielle Vermögensgegenstände aktiviert werden¹⁹ – insgesamt eine sehr restriktive Bestimmung. Mit dem juristischen Begriff des Vermögensgegenstandes wird damit „... die Aktivierbarkeit wirtschaftlicher Vermögenswerte in der handelsrechtlichen Vermögensrechnung erheblich eingeschränkt“ (Ordelleide 1990: 259). Bildhaft gesprochen: Die Spitze des Eisberges der intangible assets taucht in der Bilanz auf, der Rest bleibt im unternehmerischen Wasser verborgen.

der Personalaufwand bzw. die Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen, Vertriebskosten sowie die allgemeinen Verwaltungskosten ausgewiesen.

¹⁸ Ausnahmen sind spezielle Ausbildungen (bspw. bei Piloten), bei denen sich der Arbeitnehmer auf Rückzahlung bzw. Erstattung der Ausbildungskosten verpflichtet, falls er das Unternehmen vor Ablauf einer bestimmten Zeit verlässt. Das Unternehmen hat zwar auch hier kein Eigentums-, aber eine Art von Nutzungsrecht an dem Humankapital.

¹⁹ Die Ausnahme ist der ‘goodwill’, da er nicht selbständig, sondern nur als rechnerische *Differenz* identifizierbar und nicht eigenständig, sondern nur mit dem gesamten Unternehmen zusammen übertragbar ist.

Bleibt schließlich zu überlegen, inwieweit intangible assets in die Meß- und Bewertungssysteme des externen Rechnungswesens überhaupt sinnvoll einbezogen werden können bzw. sollten. So wurde es in den Empfehlungen des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. zur Behandlung immaterieller Vermögenswerte als wünschenswert erachtet, daß erworbene *und* selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zu aktivieren sind.²⁰ Hierbei ist vor allem an die Aufwendungen für F&E und die Ausbildungskosten für die Mitarbeiter zu denken, aber auch an organisationales Wissen (intranet, Informationsstrukturen und -prozesse, Daten- und Dokumentbestände u. dgl. m.). Im externen Rechnungswesen ist in den letzten Jahren sicherlich eine Tendenz zur stärkeren Einbeziehung solcher immateriellen Vermögensgegenstände, zumindest eine intensivere Diskussion um diesbezügliche Möglichkeiten festzustellen. Dennoch: In der Bilanz geht es nach traditioneller Auffassung jedoch vorwiegend oder gar ausschließlich um rechtliche Aspekte (Ausweis des betrieblichen Vermögens und Ergebnisses im Hinblick auf Eigentum und Haftung, Gewinnfeststellung und -verteilung). Im Grunde sind die in der Bilanz aktivierten Vermögensgegenstände jene 'Masse der haftenden Vermögenswerte, die sich (bei Bedarf) zu Geld machen lassen'. Es sind deshalb *nicht* die *technischen* Schwierigkeiten der Identifizierung und Bewertung von intangible assets aufgrund ihrer Immaterialität oder des Fehlens eines Marktpreises, sondern es ist vor allem der (*haftungs-*) *rechtliche* Aspekt des Eigentums und der Übertragbarkeit, die im Sinne des Gläubigerschutzes eine Aktivierung verhindern. Eine Einbeziehung von intangible assets dürfte also relativ rasch an Grenzen stoßen.²¹

Anders sieht es dagegen beim (Konzern-) Lagebericht als Teil des externen Rechnungswesens aus: Dort sind nach § 289 HGB bzw. § 315 HGB über den Jahresabschluß hinausgehende Informationen abzugeben. So soll nicht nur der Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft so dargestellt werden, daß ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sondern es soll auch explizit auf mögliche Risiken, auf die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens sowie den Bereich Forschung und Entwicklung eingegangen

²⁰ Vgl. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2001: 12, 16). Begründet wird dies mit dem § 297 Abs. 2 HGB, nach dem der Jahresabschluß ein den *tatsächlichen* Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln soll. Ebenso Herzog (1997), der zurecht der Ansicht ist: „Durch eine vermehrte Aktivierungspflicht anstatt eines Aktivierungswahlrechtes resp. eines Aktivierungsverbotes würde m. E. die finanzielle Berichterstattung an Aussagewert gewinnen.“

²¹ So meint bspw. Ordelheide (1990: 259): „Aufgrund der Häufung mehrerer Risiken ist die Werthaltigkeit jedoch für externe Adressaten besonders schwer nachprüfbar. Bei nicht entgeltlichem Erwerb fehlt erstens die Wertbestätigung durch den Markt bei Zugang des Gegenstandes und, sofern ein regulärer Markt nicht existiert, auch in späteren Zeitpunkten die Möglichkeit der Wertkontrolle. Wegen der Immaterialität ist zweitens schwer nachprüfbar, inwieweit diese Güter noch vorhanden sind.“

werden. In diesem Zusammenhang wird die Möglichkeit, sogar die Notwendigkeit gesehen, auf jene immateriellen Vermögenswerte einzugehen, die ansonsten nicht aktiviert werden können.²²

Meines Erachtens bieten sich durch eine erhebliche Aufwertung der Bedeutung des Lageberichts weitaus bessere Möglichkeiten zu einer systematischen Einbeziehung und Behandlung der intangible assets als in der Bilanz: 1. wird damit dem Gedanken bzw. „Grundsatz der Separierung zwischen Gewinnermittlung einerseits und Informationsvermittlung andererseits“ (DRSC 2001: 18) Rechnung getragen. Damit kann 2. die Bilanz ihren bisherigen Sinn als rein monetäre und am Gläubigerschutz orientierte Institution beibehalten. 3. schließlich ist damit genügend Raum, im Lagebericht quantifizierbare, aber auch rein qualitative Aspekte und intangible assets umfangreich und anhand der jeweils geeigneten Methode zu behandeln. Die Finanzmärkte und Investoren scheinen qualitativen Informationen sowieso ein größeres Gewicht zu geben als den bloßen Bilanz-Daten.²³ Es wäre daher nur konsequent und dem Sachverhalt auch angemessen, wenn der Gesetzgeber für entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben für eine verbindliche, systematische und detaillierte Behandlung der intangible assets im Lagebericht sorgt.

Neben dem Lagebericht wäre schließlich zu überlegen, ob nicht noch andere Meß- und Bewertungssysteme des externen Rechnungswesens für eine Behandlung von intangible assets in Frage kommen. So wurde bspw. im Zusammenhang mit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998 auch das Aktiengesetz novelliert. Nach §91 Abs. 2 AktG muß der Vorstand nun ein internes Risikomanagement- und Überwachungssystem einrichten, „mit dem die für die Gesellschaft gefährlichen Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden“ (Seidel 1998: 364). Diese Ergebnisse sind auch nach außen zu dokumentieren. Sicherlich werden die Risiken vor allem im finanziellen Bereich, in Technologien und Märkten oder der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gesehen. „Risiko“ impliziert aber zum einen stets Zukunftsbezogenheit, zum anderen qualitative Aspekte, die zu beachten und einzubeziehen sind. Es ist daher leicht nachvollziehbar, daß künftige Chancen und Risiken auch und gerade mit den Human Resources und organi-

²² Vgl. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2001: 11, 18). Dort werden unter dem Oberbegriff „intellektuelles Kapital“ ausdrücklich Humankapital, diverse Arten von Sozialkapital und organisationalem Kapital aufgeführt. Ob der dort ebenfalls geäußerte Wunsch einer möglichststen Quantifizierung sinnvoll ist, wäre im einzelnen zu diskutieren.

²³ Dies hat nicht nur mit den bekannt gewordenen Bilanzfälschungen der letzten Zeit zu tun, sondern liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass die Ursachen und (künftigen) Möglichkeiten des wirtschaftlichen Erfolgs *stets* im Qualitativen, d. h. in den Köpfen der Menschen sowie den betrieblichen Strukturen und Prozessen zu finden sind.

sationalen Strukturen und Prozessen, den qualitativen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu tun haben bzw. hier ihren Ursprung haben. Daher wäre darüber nachzudenken, inwieweit intangible assets (insb. Human- und organisationales Kapital) unter diese Problematik fallen und in das betriebliche Risikomanagement- und Überwachungssystem einbezogen werden können und sollten.

Zusammenfassend lässt sich m. E. feststellen, daß die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung eine weitere Einbeziehung von intangible assets nur marginal zulassen. Dennoch gibt es andere Meß- und Bewertungssysteme des externen Rechnungswesens (Lagebericht, Risikomanagement- und Überwachungssystem), die für eine Behandlung qualitativer Aspekte einen geeigneten Rahmen abgeben. Die Tendenz, auch und besonders basierend auf den Erwartungen der (Finanz-) Märkte, geht eindeutig in Richtung einer stärkeren Einbeziehung der intangible assets. Dem sollten auch der Gesetzgeber und das Management Rechnung tragen.

3.2 Die Erfassung des Humankapitals in eindimensionalen Kennzahlensystemen des internen Rechnungswesens

Kosten und Performance des Humankapitals

Stellt sich als nächstes die Frage, wie die intangible assets *intern* gemessen und bewertet werden. Als dritter betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor (neben Betriebsmittel und Werkstoffe) war dabei vor allem die Arbeitskraft und somit das Humankapital spätestens mit dem Einzug des Scientific Managements Gegenstand betrieblicher Meß- und Bewertungsbestrebungen;²⁴ das menschliche Potenzial, das individuelle und kollektive Arbeits- und Leistungsverhalten sowie die Arbeitsergebnisse (Wunderer, Schlagenhauser 1994: 12) sollen systematisch erfaßt, gemessen und bewertet, kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden. Hier im Abschnitt 3.2. soll es nun nicht um die Messung und Bewer-

²⁴ 'Scientific Management' ist hier im Kontext der klassischen instrumentellen Organisationstheorien zu verstehen. Deren (moderne) Wurzeln reichen bis zu den Anfängen der Industriellen Revolution, d. h. bis ca. 1830 zurück und durchziehen als „ingenieurhaftes Management“ bereits das gesamte 19. Jahrhundert (vgl. Kieser 1993: 65ff.). Es fand vor allem durch den *Taylorismus* und *Fordismus* Verbreitung, wurde als *bürokratisch-administrativer Ansatz* (Bürokratie-Modell), *Industrial Engineering*, *Human Relations-Ansatz*, *Psychotechnik*, *administrativer Ansatz* (vgl. Staehle 1994: 6ff.) über *Gutenbergs produktionsorientierten Ansatz* bis hin zu aktuellen organisationstheoretischen Planungs- und Management-Ansätzen (*synoptische Planungstheorie*, *wertschöpfungsorientierte Ansätze*, *business reengineering*) lediglich unter einer jeweils neuen Begrifflichkeit durch die Zeiten und Epochen immer weiter ausgebaut und verfeinert.

tung des individuellen Humanvermögens gehen, wie es anhand unterschiedlicher Methoden vornehmlich im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung, der Zielvereinbarung (management by objectives) und bei konkreten Tätigkeiten am Arbeitsplatz durch Verfahren der Arbeitsbewertung geschieht, sondern um traditionelle Meß- und Bewertungssysteme auf Unternehmensebene. Wie im 2. Abschnitt ausgeführt, sind für diese eindimensionalen Kennzahlensysteme vor allem das Du Pont-Kennzahlensystem, die Humanvermögensrechnung sowie der Shareholder Value-Ansatz exemplarisch für die Generierung finanzieller Unternehmenskennzahlen.

Im Hinblick auf den *input* werden bei diesen Kennzahlensystemen zur Messung des Humankapitals vor allem die tatsächlichen oder geschätzten Aufwendungen als Bewertungsgrundlage herangezogen; entweder in Form historischer Kosten (Personalaufwand), Wiederbeschaffungskosten (Beschaffungs- und Anlernkosten), Opportunitätskosten (Marktwert der Mitarbeiter), ranggewichteter Personalkosten (mit rangspezifischen Faktoren gewichteter Personalaufwand) oder effizienzgewichteter Personalkosten (mit einer Effizienzrate gewichteter Barwert der geschätzten Lohnkosten der nächsten Jahre) (Scholz 2000: 357). Der Leistungsbezug wird dabei hauptsächlich in Form einer *anforderungsabhängigen Entgeltdifferenzierung* hergestellt; mit Hilfe (analytischer oder summarischer) Verfahren der Arbeitsbewertung werden die Anforderungsmerkmale an den Aufgabenträger bestimmt (bspw. im Hinblick auf das fachliche Können, geistige Beanspruchung, Umgebungseinflüsse und Verantwortung), nach allgemein festgelegten Kriterien gewichtet und über Algorithmen oder Lohngruppen in monetäre Werte transformiert (Scholz 2000). Eine *leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung* (das zu erbringende Arbeitsergebnis wird pro Zeiteinheit als Zeitlohn plus Leistungsbewertung und -zulagen, Prämienlohn, Akkordlohn oder Pensumlohn gemessen und bewertet) wird dagegen nur in speziellen Tätigkeitsbereichen angewandt (Produktion, Vertrieb) (Scholz 2000).²⁵

Bezüglich des *outputs* kommt dem Begriff der Leistung zentrale Bedeutung zu. Zwar wird dieser recht unterschiedlich definiert und verwendet, grundsätzlich lassen sich aber zwei Definitionen unterscheiden: Zum einen Leistung als Prozeß (hier im Zusammenhang mit Humankapital der 'Arbeitseinsatz'), zum anderen Leistung als Ergebnis ('Arbeitsergebnis') (Gleich 2001). Da nun die betrieblichen Kennzahlensysteme vor allem ergebnisorientiert sind, kommt vor allem dem Letzteren eine maßgebliche Bedeutung zu. Die Leistung kann sich

²⁵ Auch wenn bei weiteren aktuellen Entlohnungsbestandteilen wie Mitarbeiterbeteiligungen oder Stock Options kein Zusammenhang zwischen individuellem Einsatz und individuellem Ergebnis, sondern zwischen Position und kollektivem Ergebnis (Unternehmensgewinn) hergestellt wird, kann man diese Instrumente unter die leistungsabhängigen Entlohnungsformen subsumieren.

auf Sachverhalte beziehen, die in der gleichen oder unterschiedlichen Dimensionen, nominal, ordinal oder kardinal gemessen werden. Dabei wird nicht nur das Ergebnis an sich, sondern auch im Hinblick auf bzw. in Relation zu ein vorher festgelegtes Ziel gesehen; das Ergebnis bzw. der (betriebliche) Erfolg wird somit mit der Zielerreichung gleichgesetzt (Bürgel, Säubert 1998: 53): Bei den eindimensionalen Kennzahlensystemen wird die Leistung bzw. der Erfolg (letztendlich) in der monetären Dimension ausgedrückt: Beim Du Pont-Kennzahlensystem ist es der *Return-on-Investment*, bei der Humanvermögensrechnung der *Nutzwert der Arbeitnehmer*, beim Shareholder Value-Ansatz der *Barwert der künftigen freien Einzahlungsüberschüsse*.²⁶

Die Frage ist auch hier wieder, wie das Humankapital im Rahmen dieser verschiedenen eindimensionalen Meß- und Bewertungssysteme behandelt wird, welche Vor- und Nachteile dies in sich birgt und über welche diesbezüglichen Möglichkeiten nachgedacht wird bzw. werden sollte. Dem soll im folgenden nachgegangen werden.

Du Pont-Kennzahlensystem und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Das Du Pont- Kennzahlensystem mit seiner Spitzenkennzahl des Return-on-Investments (ROI) ist die Mutter aller hierarchisch aufgebauten eindimensionalen betrieblichen Meß- und Bewertungssysteme. Der ROI gibt dabei die „Verzinsung des investierten Kapitals“ bzw. die Gesamt-Kapitalrentabilität an (Budde 1973: 42; Gretz 1996: 13)²⁷ und ist die „Orientierungszahl erster Ordnung, von der sich alle anderen Größen [Umsatz, Gewinn, Kapital (-bedarf), Liquidität, Rentabilität – T.D.] retrograd ableiten lassen“ (Budde 1973: 17) Die möglichst hohe Kapitalverzinsung ist damit oberstes Unternehmensziel, selbst die Erwirtschaftung eines möglichst hohen Gewinns wird nur als Mittel hierzu erachtet (Gretz 1996: 13).²⁸

²⁶ Dies wird noch in den beiden folgenden Abschnitten dargestellt.

²⁷ Es kann deshalb auch als „Kapitalergebnisrechnung“ (ebenda, S. 12) bezeichnet werden. Die genaue Formel lautet: $ROI = \text{Umsatzrentabilität} (\text{Gewinn} \cdot / \cdot \text{Umsatz} \times 100) \times \text{Kapitalumschlag} (\text{Umsatz} \cdot / \cdot \text{investiertes Gesamtkapital})$. Für eine systematische und vollständige der einzelnen Bestandteile des Return-on-Investments siehe Vollmuth (1987: 91ff.).

²⁸ Dabei unterstellt er sogar „...“, daß es das erklärte betriebswirtschaftliche Ziel der Unternehmensführung ist, eine relativ hohe Verzinsung des investierten Kapitals zu erzielen.“ (ebenda, S. 67). Mittlerweile ist theoretisch anhand der Principal-Agent-Problematik und praktisch anhand zahlloser Beispiele hinreichend belegt, dass Manager vor allem ihre eigenen Ziele verfolgen (die nicht automatisch mit den Interessen des Unternehmens oder der Eigentümer bzw. Aktionäre im Einklang stehen) und hierfür sowohl legale als auch illegale Methoden anwenden. Hier soll es aber nur um das Mess- und Bewertungssystem an sich gehen.

Neben dieser Steuerungsfunktion sollen mit Hilfe des Du Pont-Kennzahlensystems vor allem die positiven oder negativen Einflußfaktoren und Ursachen für die Verzinsung des investierten Kapitals identifiziert werden (Gretz 1996: 12). Als wesentliche Einflußfaktoren des ROI werden dabei die Erlöse, Preise, Kosten und das investierte Kapital (Budde 197: 64) an sich sowie die Kapital-Produktivität des Gesamtvermögens und die Umsatzrendite (Gretz 1996: 40). ausgemacht – und genau *dieses* ist einer der großen Irrtümer des traditionellen Rechnungswesens: Die Daten der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung oder der Kostenrechnung sowie die daraus gebildeten Kennzahlen geben nämlich *keine* Gründe oder Ursachen wider, sondern zeigen Ergebnisse und Wirkungen in zahlenmäßiger Form an! Die Ursachen bspw. stagnierender Erlöse und höherer Kosten sowie der Rentabilität von Investitionen sind immer nur im betrieblichen Geschehen und / oder in der Umwelt, vor allem im menschlichen Tun (Entscheiden, Handeln und Verhalten), in den Kompetenzen und den täglichen Handlungen der Mitarbeiter zu finden. Wenn also nach den Gründen für die Verzinsung des investierten Kapitals gefragt werden soll, dann muß man sich den intangible assets zuwenden.

Beim Du Pont-Kennzahlensystem spielt das Humankapital jedoch nur die Rolle eines Kostenfaktors im Sinne von Personalkosten; bei der Errechnung der Umsatzrentabilität taucht es nur (indirekt) in den Umsatzkosten auf und wird dort nur jeweils unter Herstell-, Verkaufs-, Lager- und Versand- oder Administrativen Verwaltungskosten erfaßt.²⁹ Die gesamte personale Dimension reduziert sich damit hauptsächlich auf die Erhebung und Steuerung der Personalkosten (Kropp 1997: 587; Bühner 2000: 39). Dabei wird das Humankapital nicht nur vornehmlich als Kostenfaktor gesehen (und entsprechend behandelt), sondern unterliegt dabei einem permanenten Kostensenkungsziel, d. h. der (impliziten) Forderung nach Reduktion des Personalbestands.³⁰ Damit ergibt sich jedoch ein systematischer und grundlegender Widerspruch: Einerseits sind u. a. bei den Mitarbeitern die Gründe für die Unternehmensleistung und die Kapitalverzinsung zu finden, andererseits soll genau dieses Humankapital abgebaut werden, da es als Personalaufwand den Gewinn und somit die Verzinsung des eingesetzten Kapitals schmälert. Dieser Widerspruch resultiert vornehmlich aus drei Um-

²⁹ Dies gilt für jedes eindimensionale Mess- und Bewertungssystem des internen Rechnungswesens: So wird auch im ZVEI-Kennzahlensystem für die Errechnung der Umsatzrentabilität das Humankapital nur als Personalaufwand erfasst, im RL-Kennzahlensystem ist der Personalkostenanteil an den fixen Kosten Teil des Betriebsergebnisses (vgl. Botta 1993: 15ff.).

³⁰ Vgl. Scholz, C. (1991: 480f., 485), der dies bezüglich der Gemeinkostenwertanalyse betonte. Ebenso meint Gretz (1996: 47), dass man auch im Hinblick auf die Erfolgsrechnung und die Gründe für die erzielten Erfolge „wiederum den „Rentabilitätsmaßstab“ anlegen“ sollte.

ständen: Zum einen bleiben die eigentlichen Ursachen der Leistung unerfasst (Fischer 1992: 31); zweitens ist der Leistungsaspekt auf das monetäre Ergebnis beschränkt; drittens schließlich werden Ursache und Wirkung lediglich als Personalaufwand und (monetäres) Ergebnis in negativem Zusammenhang verknüpft; die „personalwirtschaftlichen Stärken und Schwachstellen im produktiven Gefüge bleiben verborgen“ (Kropp 1997: 587), der „wirkliche Wert“ des Humankapitals und dessen Beitrag zum Ergebnis bleiben so unerfaßt.³¹

In streng hierarchisch aufgebauten eindimensionalen Kennzahlensystemen geschieht also die Einbeziehung des Humankapitals nur marginal und ungenügend. Stellt sich auch hier wieder die Frage, inwieweit intangible assets verstärkt bzw. anders als bisher einbezogen werden könnten. Der systematische Aufbau des Du Pont-Kennzahlensystems, insbesondere die Position der einzelnen Aspekte und deren logische bzw. mathematische Verknüpfung, zeugen von einer solchen Konsistenz und Geschlossenheit, daß das System selbst weder modifiziert werden braucht, noch muß. Anders sieht es dagegen mit den einzelnen Positionen aus; diese werden nicht erst im Du Pont-Kennzahlensystem definiert, sondern stammen sämtlich aus anderen Meß- und Bewertungssystemen, insbesondere der Bilanz (‘investiertes Anlage- und aktuelles Umlaufvermögen’), Gewinn- und Verlustrechnung (‘Umsatz’) sowie der Kostenrechnung (‘Umsatzkosten’). Im Rahmen des Du Pont-Kennzahlensystems werden somit Daten über Sachverhalte nicht selbst generiert, sondern es wird nur auf die Daten anderer Meß- und Bewertungssysteme des internen und externen Rechnungswesens zurückgegriffen. Soll also der ROI intangible assets und die damit verbundene bzw. daraus resultierende Leistung stärker und anders als bisher beinhalten, dann müssen die relevanten Positionen *zuvor*, d. h. in den traditionellen Meß- und Bewertungssystemen des internen und externen Rechnungswesens entsprechend modifiziert werden. Solange sich *dort* nichts ändert, wird sich auch am Gegenstandsbereich und Informationsgehalt eindimensionaler, streng hierarchisch aufgebauter betrieblicher Kennzahlensysteme nichts ändern.

Zur Möglichkeit einer Humanvermögensrechnung

Um den „wahren Wert“ des Humanvermögens zu ermitteln und systematisch einzubeziehen, Kosten *und* Leistung adäquat zusammen zu bringen sowie damit schließlich den Widerspruch im rein kostenorientierten Denken auflösen zu können, wurde im Rahmen eines traditionellen ökonomischen Verständnisses

³¹ So weist Kropp (1997: 567) auch zu Recht darauf hin: „Ob die Kostengrößen (beispielsweise auch die mit den Arbeitnehmern vereinbarten Arbeitsentgelte) den „Wert“ der Arbeitskräfte widerspiegeln, darf mit Recht bezweifelt werden. Entgeltregelungen unterliegen Marktbedingungen und anderen Konventionen, die nichts über den echten „Ertragswert“ einer Arbeitskraft aussagen.“

noch ein anderer Weg beschritten und die sog. *Humanvermögensrechnung* entwickelt.³² Dieser liegt die Idee zugrunde, intangible assets und hierbei insb. das Humankapital meßtheoretisch wie reales Anlagevermögen zu behandeln, d. h. als Investition anzusehen (Sveiby 1998: 16). Wie jede Investitionsrechnung basiert sie auf den beiden Annahmen: 1. ein gegenwärtiger Aufwand führt unter bestimmten Voraussetzungen zu künftigen Erträgen, 2. die in der gleichen Dimension ermittelten und miteinander verrechneten Aufwand und (abgezinsten) Erträge ermöglichen eine Entscheidung darüber, ob die betrachtete Investition (unter Berücksichtigung alternativer Möglichkeiten) vorteilhaft ist. Auf das Humankapital übertragen bedeutet dies, daß die Ausgaben für die berufliche Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer wie Ausgaben in materielle Anlagegüter oder Finanzanlagen als Investitionen gesehen werden, die zum Unternehmenserfolg beitragen.³³ Das mit der Humanvermögensrechnung verbundene Ziel besteht demzufolge darin, sowohl den Buchwert als auch das Leistungspotential bzw. die Leistung des Arbeitnehmers (sprich: seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg) zu ermitteln (Streim 1993: 1684), beide zueinander in (kausale, zumindest direkte) Beziehung zu setzen und somit hinreichende Grundlagen für Entscheidungen bezüglich des Humankapitals zu liefern. Mit der Humanvermögensrechnung soll sozusagen der Return-on-Investment auf das Humankapital ausgerechnet werden.

Hierzu werden zum einen im Rahmen des Human Value Accounting der ökonomische Wert aller Mitarbeiter im Sinne des Anschaffungswertes wie bei zu aktivierenden Investitionsgütern ermittelt (Personalanwerbungskosten und Gehälter als 'Buchwert des Humanvermögens') (Streim 1993: 1682; Wunderer, Schlagenhauser 1994: 79),³⁴ im Rahmen des Human Asset Accounting bzw. Human Cost Accounting zusätzlich alle „zahlungswirksamen Aufwendungen, die menschliches Leistungspotential schaffen, erhalten und vergrößern“ (Wunderer, Schlagenhauser 1994: 78) (Personalentwicklungskosten als 'Erhaltungs-

³² Diese entstand Ende der 70er Jahre (vgl. Scholz 2000: 357) und geht auf das von Likert Ende der 60er Jahre entwickelte *Human Resource Accounting System* (vgl. Wunderer, Schlagenhauser 1994: 78) sowie das *Human Resource Accounting* von Flamholtz 1974 (vgl. Scholz 2000: 139) zurück. Nach Daly (1998: 79) kann der, dem Konzept des Humankapitals zugrundeliegende Gedanke („The idea that expenditure on such things as education, on-the-job training and healthcare can be thought of as an investment in an individual's future ability to generate income ...“) jedoch bereits in Adam Smith's *Wealth of Nations* gefunden werden.

³³ Ähnlich Daly (1998: 84): „The human capital model ... postulates that people's earnings will reflect their contribution to output and that this contribution is influenced greatly by the extent to which they have invested in human capital to raise their productivity.“

³⁴ In einem weiteren Sinne können neben den Arbeitnehmern auch die Eigen- und Fremdkapitalgeber, Kunden und Lieferanten in die Rechnung miteinbezogen werden (vgl. Streim 1993: 1682).

und Erweiterungsinvestitionen') erfasst (Bühner 2000: 59).³⁵ Zum anderen wird der „Barwert der Einzahlungsüberschüsse, die [der Arbeitnehmer] zukünftig bis zu seinem Ausscheiden aus der Unternehmung erwirtschaftet (...).“ (Streim 1993: 1682)³⁶ ermittelt. Indem schließlich beide, d. h. der ökonomische Wert des Arbeitnehmers („die Kosten“) und der Barwert der individuell zurechenbaren Einzahlungsüberschüsse („die Erlöse“) in Beziehung zueinander gesetzt werden, wird so der „Nutzwert eines Arbeitnehmers“ (Streim 1993: 1687) ermittelt.

Die „geringe Weiterentwicklung der Ansätze zur Humanvermögensrechnung und deren geringe Verbreitung in der Praxis“ (Scholz 2000: 359) ist alles andere als verwunderlich. Zum einen liegt dies an (rechen-) technischen Problemen und Ungenauigkeiten (Wunderer, Schlagenhauer 1994: 81f.). So ist es äußerst fraglich, das Humanvermögen eines Arbeitnehmers mit den Ausbildungskosten gleichzusetzen. Für das Leistungspotenzial ist nicht (so sehr) der formale Ausbildungsweg der Vergangenheit, sondern sind die gesammelte (berufliche) Erfahrung, das implizite Wissen, der Wille bzw. die Motivation des Einzelnen sowie die situativen und strukturellen Rahmenbedingungen entscheidend. Ebenso birgt der im Rahmen der Humanvermögensrechnung definierte Leistungsbegriff, der Barwert, grundsätzliche Probleme; für die meisten Tätigkeitsbereiche ist es sehr schwer bis unmöglich, die langfristigen Ein- und Auszahlungswirkungen, vor allem aber den Beitrag zum Unternehmensergebnis ermitteln, bewerten und individuell zurechnen zu können (Eigler 1999: 237). Damit kann aber auch kein Barwert künftiger Leistungsbeiträge vernünftig errechnet werden. Direkte oder indirekte Verfahren zur Ermittlung von Ertragswerten von Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen sind aufgrund erheblicher Meß- und Zurechnungsprobleme, wegen einer Vielzahl von unsicheren bzw. nicht bestimmbareren Einflußfaktoren (insb. Verweildauer und Karriereweg der Arbeitnehmer im Betrieb, Zurechenbarkeit individueller Leistungsbeiträge) im Grunde absurd (Streim 1993: 1687ff.). Eine Humanvermögensrechnung ist aufgrund dieser grundsätzlichen Schwierigkeiten prinzipiell nicht realisierbar.

Zum anderen gibt es grundlegende ethische und sozialpsychologische Aversionen gegen die Art und Weise, wie der Mensch in der Humanvermögensrechnung gesehen und behandelt wird; die starke Analogie der Behandlung von toten Anlagegütern und lebendigen Menschen, daß Mitarbeiter so deutlich und offen als ein Investitionsobjekt bilanziert, verwendet, abgenutzt und über den Zeitablauf

³⁵ Zu einigen Bewertungsmethoden für personalbezogene Aufwendungen bzw. Humanvermögen vgl. Wunderer, Schlagenhauer (1994: 79f.).

³⁶ Dabei handelt es sich entweder um den Barwert der geschätzten künftigen Leistungsbeiträge oder um den Barwert der mit einer Effizienzrate gewichteten Lohnsumme (vgl. e-benda, Spalte 1687 – 1690).

abgeschrieben werden, entspricht zwar einem konsequent angewandten ökonomischen Kalkül, stößt aber gerade deshalb auf Ablehnung.

Shareholder Value und Personalaufwand – proportional oder diametral?

Rasche Verbreitung und einen weltweit hohen Bekanntheitsgrad erreichte dagegen das Shareholder Value-Konzept. Um dies gleich vorwegzunehmen: Der Shareholder Value ist *nicht* mit dem Börsen- bzw. Aktienkurs gleichzusetzen (Korth 1992: 4). *Rechnerisch* geht es vielmehr um die Diskontierung geplanter freier Zahlungsmittelüberschüsse ('Discounted Cash flow') (Lorson 1999: 1331). Dieses ist der kleinste gemeinsame Nenner aller Shareholder Value-Ansätze. Ansonsten existieren zur genauen Berechnung des Shareholder Values verschiedene Konzepte bzw. Verfahren.³⁷ Entscheidend ist jedoch nicht die Berechnung des Shareholder Values an sich und somit die *rechnerische* Dimension, sondern die Implikationen der unterstellten *Zielvorschrift* und damit die *unternehmungspolitische* Dimension des Ansatzes.³⁸ Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Konzepte unterscheiden: Zum einen wird als Shareholder Value-Ansatz „die Gesamtheit der genutzten Methoden, Maßnahmen und Instrumente zur Messung, Analyse, Prognose sowie *Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals*“ bezeichnet (Lorson 1999: 1329, Eigler 1999: 233). Dabei geht es um eine rechnungsperiodenbezogene und damit kurzfristige Steigerung des Aktionärsvermögens (Kürsten 2000: 361)³⁹, das „Hauptaugenmerk gilt daher den finanziellen Zielen der Eigentümer der Unternehmung“ (Eigler 1999: 233f.). Zum anderen besteht das Ziel in dem von Rappaport ursprünglich ausgearbeiteten Shareholder Value-Konzept in der „*Maximierung des Gesamtwertes des Unternehmens*“ (Rappaport 1986, 1994). Dieses soll durch die Identifizierung verschiedener geschäftsspezifischer „Werttreiber“ in den verschiedenen Wertschöpfungsbereichen des Unternehmens und deren Einsetzung als Zielkriterien für die Unternehmenssteuerung operationalisiert werden und läuft damit auf eine Stakeholder-Perspektive (Kürsten 2000: 361) und eine langfristig Orientierung am Discounted Cashflow hinaus. Es geht „nicht darum, kurzfristig Profite zu erhöhen, sondern vielmehr um die kontinuierliche Steigerung der Ertragskraft im Unternehmen“ (Strack, Villis 2001: 68).

³⁷ Vgl. ebenda, S. 1329 – 1335, wobei zumeist auf das ursprüngliche Konzept von Alfred Rappaport (1986 und 1994) zurückgegriffen wird.

³⁸ Vgl. Werder (1998: 71), der von einer „buchhalterischen“ und „unternehmungspolitischen“ Dimension spricht.

³⁹ Lorson (1999: 1329) führt dies noch weiter aus: „Die Eigentümerrendite, deren Komponenten Gewinnausschüttungen und Änderungen des Unternehmenswerts – bezogen auf den Kapitaleinsatz der Eigentümer – sind, repräsentiert im Shareholder Value-Konzept den zutreffenden und unter den Anteilseignern konsensfähigen Maßstab, um zugleich den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg und die Managementleistung zu messen.“

Beim Shareholder Value wird damit deutlich, was bei allen eindimensionalen (und hierarchisch gegliederten) betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen der Fall ist: Die Sichtweise und Einbeziehung des Humankapitals bzw. der intangible assets hängt grundsätzlich *von der Festlegung des obersten Unternehmensziels ab*. Maximierung des ‘Gesamtwertes des Unternehmens’ oder des ‘Marktwertes des Eigenkapitals’ sind zwei mögliche oberste Zielvorschriften, die an ihren Rändern durchaus deckungsgleich sein können, sich in ihren Kernen und letzter Konsequenz aber gegenseitig ausschließen. Diese grundsätzliche Auseinandersetzung um die Festlegung, was letztendlich als oberstes Unternehmensziel gelten soll (Maximierung des Gesamtwertes des Unternehmens oder des Marktwertes des Eigenkapitals), ist somit auch dafür entscheidend, wie das Humankapital gesehen und in die betrieblichen Meß- und Bewertungssysteme einbezogen wird.⁴⁰

Bei dem Ziel der Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals wird beinahe jede Kostensenkung auf der operationalen Ebene (jedoch nicht im Anlagenbereich, bei Mergers & Acquisitions und vor allem bei den Gehältern des oberen Managements!) mit einer Erhöhung des Shareholder Values gleichgesetzt. Auch das Humankapital geht bei der Berechnung des Discounted Cash flow nur als Personalaufwand in die Formel ein, es wird lediglich als (zu senkender) Kostenfaktor gesehen. Jede Reduzierung von Personalaufwand bzw. geringere Investition in goodwill haben demnach eine Erhöhung des freien Cash flows zur Folge (Lorson 1999: 1333), Personalfreisetzen oder alleine schon deren Ankündigung führen nach dieser Logik zu einem Steigen des Aktienkurses und damit angeblich zu einem höheren Shareholder Value – doch genau dieses ist fraglich: Wenn überhaupt, dann handelt es sich höchstens um eine kurzfristige Reaktion der Aktienmärkte (‘Ankündigungseffekt’), die in den nachfolgenden Tagen wieder korrigiert wird. Dies liegt darin begründet, daß Personalentlassungen zwar zu einer sichtbaren Reduzierung des Personalaufwands führen, es aber durch den Abgang von Wissen, Erfahrung und Können sowie Beziehungen gleichzeitig zu einem (zunächst) unsichtbaren Verlust an sozialem und Humankapital kommt. Darüber hinaus führt ein Personalabbau bei den verbleibenden Mitarbeitern zu einer geringeren Motivation und commitment (Müller 1999: 237): „Der Versuch, Aktionärsvermögen übermäßig zu steigern, hat im Extremfall zwar sinkende Kosten, aber noch stärker abnehmende Leis-

⁴⁰ Zwecks Vereinfachung wurde die Argumentation hier auf das Humankapital und dabei auf den Personalaufwand beschränkt. Die hier angestellten Überlegungen gelten in ähnlicher Weise aber auch für die anderen intangible assets (organisationales Kapital, soziales und kulturelles Kapital).

tungen zur Folge.“⁴¹ Sind die (angekündigten) Entlassungen also nicht Teil eines strategisch ausgearbeiteten Restrukturierungskonzepts, bei dem das Humankapital vielleicht nicht absolut aber relativ, d. h. in bezug auf die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen und Auslastungsgrade des Unternehmens erhalten bleibt, dann ist die Annahme falsch, daß ein (rigoroser) Personalabbau positive Beiträge zum Shareholder value beisteuert (Eigler 1999: 242).

Versteht man das Shareholder Value-Konzept dagegen im Sinne einer langfristigen Wertsteigerung bzw. Maximierung des Gesamtwertes des Unternehmens, dann wird auch das Humankapital anders gesehen. So haben Backes-Gellner / Pull untersucht, ob die betriebliche Sozialpolitik (die ein Teil der Interessen der Arbeitnehmer verkörpert) und Maximierung des Shareholder Values (als primäres und zentrales Interesse der Aktionäre) konfliktär sind. Dabei konnten sie eindeutige empirische Befunde für die sog. „effizienzlohntheoretische Erklärung“ finden. Demnach erfüllen das Arbeitsentgelt und insbesondere die betrieblichen monetären und geldwerten Zusatzleistungen eindeutig die Funktion eines Anreizinstrumentes zur Anwerbung und Bindung qualifizierter Arbeitnehmer sowie zur Steigerung der Produktivität und Effizienz (Backes-Gellner, Pull 1999). Personalaufwand bzw. betriebliche Sozialleistungen sind also als Instrumente zur Erhöhung des Humankapitals zu sehen – auch und gerade im Hinblick auf die Steigerung des Shareholder Values.

Es handelt sich also um ein verkürztes Argument, daß die Erhöhung des Personalaufwands eine Reduzierung des Shareholder values bedeutet (Eigler 1999: 231). Wird also der Shareholder Value nicht als kurzfristige Steigerung des Aktienkurses, sondern als langfristige Erhaltung und Steigerung der unternehmensspezifischen Werte verstanden und werden die Ausgaben für das Humankapital nicht bloß als Kosten, sondern als Erhaltung bzw. Steigerung eines wesentlichen Werttreibers für unternehmerischen Erfolg gesehen, dann sind Shareholder Value und Personalaufwand miteinander nicht nur kompatibel, sondern sich gegenseitig unterstützend und verstärkend. In *diesem* (!) Sinne ist das Humankapital integraler Bestandteil einer Shareholder Value-orientierten Unternehmensstrategie (Backes-Gellner, Pull 1999: 65): „Die Forderung nach Potentialorientierung knüpft an der Notwendigkeit einer nachhaltigen Sicherung der Wertsteigerungspotentiale an. Hier lenkt der Shareholder value-Ansatz den Blick auf die Notwendigkeit des Aufbaus von Humanpotentiale wie z. B. Entwicklungs-, Kenntnis- und Fähigkeits- sowie Lernpotentiale der Mitarbeiter. Humanpotentiale sind unmittelbar Voraussetzung für die Ausfüll-

⁴¹ Werder (1998: 88) und führt dort weiter aus: „Nachdem sich der Unternehmungserfolg aus Kosten und Leistungen zusammensetzt, könnte eine ausschließliche Shareholder-Orientierung geradezu in eine ‚Shareholder-Value-Falle‘ führen.“

lung der Arbeitsverträge und die Sicherung der Anpassungs- und Änderungsfähigkeit der Mitarbeiter“ (Eigler 1999: 242).⁴²

3.3 Die Erfassung des Humankapitals in mehrdimensionalen Kennzahlensystemen

Zur Notwendigkeit mehrdimensionaler Kennzahlensysteme

Tenor im wissenschaftlichen wie betriebspraktischen Diskurs ist seit Jahren, daß viele Organisationen die Beurteilung und Bewertung ihrer Performance ausschließlich vor dem Hintergrund traditioneller eindimensionaler Meß- und Bewertungssysteme als nicht hinreichend bewerten. Kosten und Leistung, Profit oder der Return on Investment als *alleinige*, quantitative Größen in den betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen vermögen demnach die Unternehmensrealität nicht ausreichend wieder zu geben. Die zunehmende Dynamisierung der „sich revolutionär verändernden Wettbewerbsbedingungen“ (Kaplan, Norton 1997: 2; Seghezzi 2001: 861) von Unternehmen und der sich ständig beschleunigende Wandel in der heutigen Zeit verdeutlichen in zunehmendem Maße, daß vergangenheitsorientierte, eindimensionale, traditionelle betriebliche Meß- und Bewertungssysteme keine ausreichende Entscheidungsgrundlage für das Management im Unternehmen bieten können, um den beschriebenen veränderten Umweltbedingungen gerecht werden zu können. „Das Wettbewerbsumfeld verlangt von Industrieunternehmen und Dienstleistern neue Ideen für den Wertberwerbserfolg. Das Geschick eines Unternehmens, seine Sachanlagen oder nicht physischen Vermögenswerte zu mobilisieren und zu verwerten, ist viel wichtiger geworden, als in Sachanlagen zu investieren und deren Nutzung zu steuern“ (Kaplan, Norton 1997: 3).⁴³ Sich ausschließlich auf derzeitige, vergangenheitsbezogene finanzielle Performancemeßdaten in der betrieblichen Entscheidungspraxis zu beziehen, reflektiert nicht die Bedeutung von aktuellen Entscheidungen über die Allokation von betrieblichen Ressourcen für zukünftige finanzielle Performanceindikatoren (Malina, Selto 2001: 48). Kurz, der Einfluß qualitativer Größen auf finanzielle Unternehmenskennzahlen ist in den Entscheidungen, die ausschließlich auf quantitativen Messungen fußen, nicht hinreichend berücksichtigt. Qualitative, nichtfinanzielle resp. immaterielle Größen fanden damit auch in

⁴² Und er fügt dort (S. 243) hinzu: „Humanpotentiale bilden somit unmittelbar einen festen Bestandteil des Wertsteigerungspotentials von Unternehmungen. Ohne sie ist eine nachhaltige, für Anteilseigner vorteilhafte Realisation von Investitionsprogrammen nicht durchführbar.“

⁴³ Vgl. auch Kaplan, Norton (2001: 88): „Clearly, strategies for creating value shifted from managing tangible assets to knowledge-based strategies that create and deploy an organization’s intangible assets.“

den traditionellen Ansätzen des betrieblichen internen wie externen Rechnungswesens nur unzureichend oder gar nicht Berücksichtigung (Weber, Schäffer 2000: 2; Gleich 2001: 8).

Die aufgeführten Mängel in eindimensionalen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen ließen das Interesse an der systematischen Berücksichtigung von qualitativen Größen in der betrieblichen Entscheidungsfindung wachsen (Wunderer, Jaritz 1999: V). Nur eine gemeinsame Einbeziehung von quantitativen und qualitativen, monetären und nichtmonetären Größen oder tangible und intangible assets in managerielle Entscheidungsprozesse über mehrdimensionale Meß- und Bewertungssysteme kann den eingangs erwähnten Erfordernissen gerecht werden. Die Einführung solcher Managementinstrumente wie der Balanced Scorecard (BSC), Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) oder des EFQM-Modells spiegeln das betriebliche Interesse an der systematischen Berücksichtigung von intangible assets bei der Messung und Bewertung betrieblicher Performance wieder.

Die Balanced Scorecard – Brücke zwischen traditionellem Rechnungswesen und strategischem Management

Die Balanced Scorecard (BSC), erstmals 1992 von Kaplan und Norton in den betriebspraktischen und theoretischen Diskurs eingeführt (Kaplan, Norton 1992: 79), soll eine Brücke schlagen zwischen dem traditionellen Rechnungswesen, das zur Entscheidungsunterstützung nur finanzielle Kennzahlen anbietet und notwendigen neuen Bewertungssystemen, die aus sich verändernden Wettbewerbsbedingungen (Globalisierung, Innovationsdruck, Wissensarbeit) mit finanziell nicht erfaßbaren Faktoren resultieren (Kaplan, Norton 1997: 2). Die Balanced Scorecard ist damit ein Management-Instrument zur strategischen Führung eines Unternehmens mittels eines Kennzahlensystem, das finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen beinhaltet (Gehring, Michel 2000: 7).

Die Verknüpfung von finanziellen und nichtfinanziellen Faktoren und Kennzahlen in der BSC führt dazu, daß, folgt man Kaplan und Norton, die BSC weniger ein reines betriebliches Meß- und Bewertungssystem ist als vielmehr ein strategisches Planungs- und Steuerungselement im Betriebsprozeß. Die BSC wird somit zum Managementinstrument, daß „... (1) provide strategic guidance to divisional managers and (2) describe links among lagging and leading measures of financial and nonfinancial performance” (Malina, Selto 2001: 49). Im Gegensatz zu eindimensionalen, finanziellen Meß- und Bewertungssystemen, die vornehmlich zum Zwecke der Kontrolle und Überwachung betrieblicher Leistungsprozesse verwandt werden, steht in der BSC die Strategie des Unternehmens im Vordergrund und ist Handlungsleitfaden bis in die operationellen Bereiche des Unternehmens: “The scorecard puts strategy and vision, not control, at the cen-

ter. It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals“ (Kaplan, Norton 1992: 79).⁴⁴ Adressat dieses mehrdimensionalen Meß- und Bewertungssystem ist damit das strategische Management von Unternehmen, das zusammenfassend die BSC nutzt, um folgende kritische Managementprozesse zu meistern:

- Strategie und Vision des Unternehmens für alle transparent zu gestalten,
- Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen
- Planung und Zielvereinbarung und Abstimmung strategischer Maßnahmen
- Optimierung strategischer Rückmeldungen und Lernen (Kaplan, Norton 1997: 11).

Die BSC erfaßt und verknüpft die Performance des Unternehmens in grundsätzlich vier Dimensionen: *Kunde* (How do customer see us?), *Interne Geschäftsprozesse* (What must we excel at?), *Finanzielle Perspektive* (How do we look to shareholders?) und *Lernen und Entwicklung* (Can we continue to improve and create value?) (Kaplan, Norton 1992: 72). Im Mittelpunkt steht dabei die Vision und strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die vier Dimensionen müssen dabei so ausbalanciert werden, daß sie einerseits die Vision des Unternehmens hinreichend wiedergeben, andererseits, und damit kommt der finanziellen Perspektive das Primat zu, finanzielle Ziele der Unternehmung erreicht werden. Die Perspektiven „Kunde“, „Interne Geschäftsprozesse“ und „Lernen und Entwickeln“ werden der finanziellen Perspektive ergänzend beigelegt und beinhalten qualitative *drivers* der finanziellen Performance des Unternehmens (Kaplan, Norton 1992: 71; Weber, Schäffer 2000: 7). Die BSC faßt unter den oben beschriebenen vier Dimensionen die wichtigsten Unternehmenskennzahlen zusammen und verknüpft diese. Die Auswahl der Kennzahlen, die in die BSC eingehen, ist Aufgabe des Managements und werden aus der Vision resp. strategischen Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet.

Aufgrund ihrer strategischen Orientierung, die von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ist, kann die BSC als ein hochdynamisches und flexibles Managementinstrument betrachtet werden, dessen Ausgestaltung unternehmensspezifisch erfolgt. In jeder Dimension werden die strategischen Teilziele abgeleitet aus der Gesamtstrategie des Unternehmens aufgeführt, die entsprechenden Kennzahlen als Maßgrößen für die Teilstrategie dazu bestimmt, hinsichtlich Einfluß auf die Zielerreichung der Gesamtstrategie gewichtet und den strategischen Vorgaben für die Kennzahl gegenübergestellt. Letztlich werden Maßnahmen festgelegt, die die Zielerreichung sicherstellen.

⁴⁴ Vgl. auch Kunz (2001: 295): „Der Grundgedanke der Balanced Scorecard besteht darin, ausgehend von den übergeordneten Unternehmenszielen einen systematischen Ansatz zur Umsetzung und Erfolgskontrolle der strategischen Handlungsprogramme zu finden.“

Typische Kennzahlen für die jeweilige Dimension sind: *Finanzwirtschaftliche Perspektive* – Return on Investment (ROI); *Kundenperspektive* – Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Marktanteil, Kundenanteil; *Interne Geschäftsprozesse* – Qualität, Reaktionszeit, Kosten, Einführung neuer Produkte; *Lernen und Entwickeln* – Mitarbeiterzufriedenheit und Zugriff auf Informationssysteme (Kaplan, Norton 1997: 42). Hinter jeder einzelnen Kennzahl stehen eigene, spezifische Meß- und Bewertungssysteme aus der Kosten- Leistungsrechnung, Bilanz- und Finanzbuchhaltung, Investitionsrechnung etc. So setzt sich, wie im Abschnitt 3.2.2. angedeutet, der ROI, die wesentliche Kenngröße der finanzwirtschaftlichen Perspektive aus einer Vielzahl, hierarchisch geordneter finanzieller Subkenngrößen, wie Umsatz etc. zusammen. Jede Kennzahl, die Bestandteil der BSC ist, sollte dabei Bestandteil einer kausalen Wirkungskette sein, die in einem finanzwirtschaftlichen Ziel resultiert (Weber, Schäffer 2000: 7).

Die BSC ist ein Managementinstrument, das die zunehmende Bedeutung von intangible assets für den betrieblichen Wertschöpfungsprozeß berücksichtigt⁴⁵ und deren Wirkung versucht transparent zu machen. Kaplan und Norton weisen jedoch darauf hin, daß eine valide (bilanzielle) Bewertung von intangible assets nicht möglich ist. Zum einen wird das damit begründet, daß ein direkter Wert von intangible assets im Wertschöpfungsprozeß nicht nachgezeichnet werden kann. Intangible assets wirken indirekt (Kaplan, Norton 2001: 88). Zum anderen hängt der Wert von intangible assets von organisationalen Kontextfaktoren des jeweiligen Unternehmens und seiner Strategie ab und kann nicht vom Transformationsprozeß intangibler Inputs in meßbare, finanzielle (monetäre) Outputs getrennt werden (Kaplan, Norton 2001: 88). Und letztlich, intangible assets an sich haben selten einen Eigenwert. Erst in der Kombination mit anderen (intangiblen und tangiblen) assets entfalten sie ihre wertschöpfende Wirkung (Kaplan, Norton 2001: 89). Ihr Wert kann somit innerhalb einer BSC nur in nichtmonetären Einheiten gemessen werden.

Kaplan und Norton unterstellen in ihrer Konzeptualisierung der BSC eine Kausalität zwischen Performancetreibern und den resultierenden finanziellen Kennzahlen der BSC. Eine solche Kausalität konnte jedoch bislang nicht empirisch nachgewiesen werden, es gibt lediglich Hinweise auf eine Interdependenz der verschiedenen Kennzahlen ohne deren Gerichtetheit genau bestimmen zu können (Kanji, Sá 2002: 15). Dieser Umstand wird zudem dadurch erschwert, daß eine Veränderung in intangiblen Größen im Wertschöpfungsprozeß erst mit z. T. erheblichem Zeitverzug auf finanzielle Kennzahlen wirken, dieser Zeitverzug aber in der BSC nicht berücksichtigt wird (ebd.).

⁴⁵ Lag der Anteil von tangible assets am durchschnittlichen Marktwert von Industrieunternehmen im Jahre 1982 noch bei 62 Prozent, fiel dieser Anteil zum Ende des 20igsten Jahrhunderts auf unter 20 Prozent (vgl. Kaplan, Norton 2001: 88).

Deutlich wird weiterhin, daß trotz der Übergewichtung von intangiblen assets gegenüber tangiblen, finanziellen Größen im Marktwert (shareholder value) von Unternehmen weiterhin finanzielle Kennzahlen das Primat bei der Bewertung und Beurteilung der Performance des Unternehmens im Management eingeräumt wird (Weber, Schäffer 2000: 7) und zudem die Potenzialität bestimmter Allokationen tangibler und intangibler Ressourcen nicht gemessen wird, sondern die BSC weiterhin der Ergebnisorientierung verhaftet bleibt (Kanji, Sá 2002: 17).

Eine wesentliche Grundannahme der BSC ist, daß ihr Konzept von einer Allokation *knapper* Ressourcen ausgeht und damit das „Grundprinzip des Ökonomischen“ vertritt. Tangible und intangible Ressourcen unterliegen einer Knappheit und müssen so kombiniert werden, daß sie die bestmögliche Performance des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld sicherstellen (Kunz 2001: 14). Moldaschl postuliert demgegenüber, daß es intangible Ressourcen gibt, die sich nicht vernutzen sondern im Gebrauch vermehren. Ihr Nutzen resultiert demnach nicht aus ihrer Knappheit sondern aus ihrer Verschwendung (Moldaschl 1998). Die BSC bietet keinen konzeptionellen Rahmen, der die Messung und Bewertung dieser Art von Ressourcen ermöglicht und deren Nutzen finanziell ausdrücken läßt.

Zusammenfassend läßt sich konstatieren, daß die BSC ein mehrdimensionales Meß- und Bewertungssystem und mehr noch ein Instrument des strategischen Managements eines Unternehmens ist, das intangible assets als Steuergrößen zwar berücksichtigt, deren konkreten Nutzen jedoch monetär nicht erfaßbar macht, Interdependenzen zwischen tangiblen, finanziellen Größen und intangiblen, qualitativen Faktoren zwar einbezieht, deren Kausalität aber nicht evident ist und sich intangible assets somit als Steuergrößen für das Management disqualifizieren.

Auf dem Weg zur Business Excellence – Das EFQM-Modell

Das 1991 erstmals vorgestellte EFQM⁴⁶-Modell ist ein Meß- und Bewertungsinstrument sowie Tool bzw. Managementkonzeption zum Qualitätsmanagement auf dem Weg zur Business Excellence von Organisationen und eignet sich gleichermaßen für Profit- wie für Non-Profit-Organisationen. Während die Balanced Scorecard ihre Ursprünge im Controlling von Unternehmen hat, ist das EFQM-Modell Resultat von Überlegungen aus dem Total Quality Management-Ansatz (TQM) (Schmutte, Tasch 1999: 1502). Ausgangspunkt von EFQM war eine konsequente Ausrichtung auf die TQM-Philosophie und ganzheitlicher Fokus

⁴⁶ European Foundation for Quality Management. Zur Ideengeschichte des Modells vgl. Nabitz et al. (2001: 69f.). Das EFQM-Modell ist dabei keine Norm wie ISO 9000 oder ein Kontrollverfahren, sondern es zielt auf dauernde Verbesserung (vgl. Frey 1997: 174).

auf Qualität, deren Argumentation ist, daß Qualitätsmanagement mittlerweile zum Schlüsselfaktor für die Erreichung und Stabilisierung höchster Wettbewerbsfähigkeit sei (Schneider 1998: 370). Ganzheitlichkeit drückt sich dabei im Modell durch die von der EFQM vorgestellte Prämisse aus: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt“ (EFQM 2002a: 4).⁴⁷ Im 1999 erstmals vorgestellten weiterentwickelten EFQM-Ansatz ist die Qualitätsorientierung nicht mehr ausschließlicher Fokus. Das neue Modell enthält zusätzlich Erweiterungen wie Einbeziehung aller wichtigen stakeholder der Organisation, jeder Form von Partnerschaften, Wissensmanagement als neues Element, Dynamisierung des Modells durch Einbau von Lern- und Innovationsschleifen sowie eine systematischere Evaluation der Unternehmensperformance durch eine standardisierte Bewertungslogik (RADAR), die es zudem ermöglicht, ein Benchmarking mit anderen Organisationen vorzunehmen (Seghezzi 2001: 865).

Zweck des EFQM-Modells ist die Optimierung des unternehmerischen Gesamtprozesses. Es bietet durch Fokussieren auf Input-, Prozeß- und Outputfaktoren die Möglichkeit als ganzheitliches Modell als Leistungsbarometer, als Kompaß für die Organisation Richtung Business Excellence zu fungieren und dabei als konzeptioneller Rahmen eine Fülle von Instrumenten und Managementteilsystemen zu integrieren (Simon 1999: 130; Forstner, Bungard 2000: 53) und wird somit zu einem umfassenden Managementinstrument ähnlich der BSC.⁴⁸

Während die BSC die aktuelle Messung relevanter Merkmale im Rahmen eines quantifizierbaren Kennzahlengerüst anstrebt, wird im EFQM-Modell eine qualitative (Selbst-)Bewertung der Unternehmensperformance anhand von neun EFQM-Kriterien vorgenommen, die je unterschiedlich gewichtet werden (Simon 1999: 1502; Forstner, Bungard 2000: 53).⁴⁹ Diese neun Kriterien unterteilen sich nach sog. „Befähigern“, die Mittel und Wege zur Zielerreichung beinhalten und in denen eine „Potentialbewertung“ vorgenommen wird und den Ergebnis-Kriterien. Zu den Befähiger-Kriterien zählen: Führung (10 %), Mitarbeiter (9 %),

⁴⁷ Grundsätzliche, implizite Annahme des EFQM-Modells ist, dass eine „... ausgeprägte Kunden- und Mitarbeiterorientierung in Verbindung mit einer hohen Führungsqualität und einer professionellen Steuerung der Ressourcen und Prozesse positive Auswirkungen auf die Gesellschaft hat und zu einer hohen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie letztlich zu herausragenden Geschäftsergebnissen führt“ (Schmutte, Tasch 1999: 1502).

⁴⁸ „Das so skizzierte Qualitätsmodell der EFQM berücksichtigt sämtliche Faktoren, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu beachten sind. Es ist so angelegt, dass es für alle Branchen, Unternehmensgrößen und unter verschiedensten kulturellen Rahmenbedingungen angewendet werden kann.“ (Fiedler 1997: 69).

⁴⁹ Die Gewichtung ist ein Vorschlag der EFQM. Im Einzelfall obliegt es jedem Unternehmen selbst, die Gewichtung vorzunehmen.

Politik und Strategie (8 %), Partnerschaften und Ressourcen (9 %), Prozesse (14 %); zu den Ergebnis-Kriterien Mitarbeiterbezogene Ergebnisse (9 %), Kundenbezogene Ergebnisse (20 %), Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (6 %), Schlüsselergebnisse (15 %).⁵⁰ Mit den verschiedenen Bewertungskriterien können 1000 Punkte erreicht werden. Die Befähiger sind dabei die Ansatzpunkte oder Stellschrauben an denen die Unternehmensführung ansetzen kann, um die Ergebnissituation zu verbessern (Forstner, Bungard 2000: 53; Frey et al. 1997: 174). Ergebnisseitig ist dann abschätz- und erkennbar ob und wie die getroffenen Maßnahmen auf der Befähiger-Seite erfolgreich waren. Neben ökonomischen Schlüsselleistungen sollen dort objektive Meßergebnisse aus Kunden- und Mitarbeitersicht sowie der Gesellschaft erhoben werden. Zentral dabei ist zudem, daß die Ergebnisse der zyklisch durchgeführten Bewertungsrunden in die Organisation zurückgemeldet werden und damit „Lern- und Innovationsschleifen“ im Modell integriert werden (Forstner, Bungard 2000: 52). Dabei sollen nicht nur die Schwächen im Vordergrund stehen sondern in erster Linie die Stärken der Organisation (ebd.: 54).

Jedes Kriterium wird ähnlich der BSC über verschiedene finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen beschrieben. Alle neun Kriterien sind mit verschiedenen Fragen unterlegt (Fragenkatalog der EFQM), die mit Hilfe einer Prozent- und Notenskala „selbstkritisch und hoffentlich wahrheitsgemäß“ (Forstner, Bungard 2000: 54) beantwortet werden. Für jede Frage, die mit unbefriedigenden Ergebnissen beantwortet werden mußte, sollen Verbesserungsmöglichkeiten besprochen und umgesetzt werden. Welche Verbesserungsmöglichkeiten ableitbar sein könnten und wie diese umsetzbar sind, darüber gibt das Modell keine Auskunft; es wird primär als ein „Selbstdurchleuchtungsverfahren“ verstanden (Frey et al. 1997: 176). Im Zuge eines EFQM-Assessment wird eine qualitative, aggregierte Bewertung des Ist-Zustandes der Unternehmenssituation dar. Sofern die erforderlichen Kennzahlen (wie bspw. aus einer BSC heraus) nicht zur Verfügung stehen, ist die Datenerhebung aufwendig und umfangreich.

Während die BSC kontinuierlich strategisch bedeutsame Kennzahlen aufbereitet, verdichtet und überwacht, wird in EFQM-Ansätzen zyklische, meist jährliche Positionierungen des Unternehmens nach den oben genannten Kriterien vorgenommen, relevante Handlungsfelder über Stärke-Schwäche-Analysen für das Management identifiziert und Maßnahmepläne abgeleitet um das Ziel der Business Excellence zu erreichen (Schmutte, Tasch 1999: 1503).

Ähnlich wie in der BSC werden innerhalb des EFQM-Modells neben den klassischen, finanziellen Finanzkennzahlen auch nicht finanzielle Größen zur Messung des Unternehmenserfolgs herangezogen. Diese nicht finanziellen Meßgrö-

⁵⁰ Für eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Kriterien siehe EFQM (2002b: 5ff.).

Ben beschreiben dabei hauptsächlich die innerbetriebliche Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Organisation (Schneider 1998: 374).

Human Ressourcen werden im Modell in den Dimensionen „Mitarbeiter“ und „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ erfaßt. Neben traditionellen Kennzahlen aus dem Controlling wie bspw. Fluktuationsraten und Krankenstände etc. regt die EFQM Mitarbeiterbefragungen an, die intangible assets, wie Vertrauen oder Identifikation mit der Organisation meßbar machen sollen (Schneider 1998: 373). Basierend auf diesen Kennzahlen wird dann anhand des von der EFQM vorgestellten Fragenkatalogs die Bewertung vorgenommen, die u. a. Rückschlüsse darauf zulassen, wie Mitarbeiterressourcen geplant, gemanagt und verbessert werden, ob und wie Mitarbeiter beteiligt werden und ihnen Verantwortung übertragen wird, ob deren Wissen und Kompetenzen ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten werden (EFQM 2002a: 16).

Das EFQM-Modell ist eher als ein Managementsystem zu verstehen, denn als ein betriebliches Meß- und Bewertungssystem im eigentlichen Sinne. Grundsätzlich läßt dieses Modell eine ganzheitliche Unternehmensbewertung und damit auch eine Einbeziehung von intangible assets zu. Deren Operationalisierung bleibt dabei unklar. Das EFQM-Modell bietet keine Operationalisierungs- und Meßvorschriften, um intangible assets faßbar zu machen.

Neben der impliziten Annahme des Modells, daß Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie gesellschaftlich nutzbringende Handlungen der Organisation exzellente Geschäftsergebnisse hervorbringen, ist ein weiteres grundsätzliches Prinzip des EFQM-Ansatzes die Kausalität zwischen Befähigern und Ergebnissen der Organisationsperformance (Eskildsen, Dahlgaard 2000: 1082; Westlund 2001: 126). Damit ist das EFQM-Modell nichts grundsätzlich neues. Die von ihm verwandten Input – Throughput – Output – Ansätze sind die Basis der meisten betriebswirtschaftlichen Meß- und Bewertungssysteme sowie Steuerungsansätzen (Simon 1999: 130).

Die intendierte Ganzheitlichkeit des Modells, tatsächlich alle relevanten Geschäftsprozesse, Ressourcen und Output-Größen in ihrer Dynamik im Modell abzubilden, suggeriert dabei eine systematische Unternehmensführung, die der Forderung nach Einbeziehung von finanziellen wie nicht finanziellen Kenngrößen der Organisation in den Managementprozeß nachkomme. Hinsichtlich des unterstellten Organisationsverständnisses und der Effizienz von Ressourcenallokation unterscheidet sich das EFQM-Modell jedoch nicht von traditionellen Controlling-Ansätzen: „Es reicht heute nicht mehr, komplizierte Zusammenhänge mittels „analytischer Reduktion“ im Sinne von „wenn-dann“ bzw. „Ursache-Wirkung“ begreifbar zu machen. Statt dessen müssen Zusammenhänge und Vernetzungen erkannt werden. Das EFQM enthält zwar Ansätze systematischer Unternehmensführung, aber seine Architekten sollten darüber nachdenken, ob

die Darstellung des Modells nicht vielfach eine Linearität suggeriert, die so nicht gegeben ist“ (Simon 1999: 133).

Eine weitere Kritik ist, dass das Modell nicht in der Lage ist aufzuzeigen, wie Neues generiert werden kann oder wie Ressourcen neu alloziiert werden können, damit sich die Unternehmensperformance verbessert. Der Einsatz von EFQM verbessere zwar den betrieblichen Wirkungsgrad, durch eine Untergewichtung der Innovationsorientierung werden aber keine Produkt- oder Angebotsinnovationen bewirkt (ebd.: 132).

Bewertung von intangible assets in der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse

Entsprechend der jeweils zugrundeliegenden Bewertungsmethodik („argumentativ“ resp. „rechnerisch“) bzw. des Verfahrensanspruchs (entscheidungsorientiert resp. diagnoseorientiert) lassen sich verschiedene Ansätze der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) identifizieren. Grundgedanke der EWA wie jeder Wirtschaftlichkeitsanalyse ist es, Auskunft darüber zu geben, ob die in ein Vorhaben investierten Mittel durch mind. ebenso hohe Erträge in der Zukunft gedeckt sind und damit die Existenzgrundlage des Unternehmens gesichert ist. „Wirtschaftlichkeit“ ist dabei der in Geld bewertete Erfolg der zu bewertenden Vorhaben. Die Ergebnisse der EWA bilden dabei eine Entscheidungsgrundlage für das operative und strategische Management des Unternehmens, wo über Investitionsalternativen in bestimmte Vorhaben oder Ressourcen befunden wird.

Grundsätzliches Problem traditioneller Wirtschaftlichkeitsanalysen, wie der Gewinn- und Kostenvergleichsrechnung oder der Kapitalwertberechnung ist, daß nur monetäre Auswirkungen (zukünftige Kosten, Zahlungseingänge etc.) beabsichtigter Investitionen Eingang in die Entscheidung finden. Insbesondere bei innovativen, neuartigen Investitionsentscheidungen, die durch ein bestimmtes Maß an Unsicherheit von eintretenden Konsequenzen gekennzeichnet sind, so die Kritik, greifen traditionelle Wirtschaftlichkeitsanalysen zu kurz. Die EWA geht nun davon aus, daß neben direkten, in Geld ausdrückbaren Auswirkungen auch indirekte, nicht monetäre Konsequenzen einer Investition entstehen, die in der Bewertung von deren Vorteilhaftigkeit systematisch eingehen müssen (Thiehoff 1990: 19).

Die EWA als Instrument der Wirtschaftlichkeitsrechnung bezeichnet überordnend eine Synthese aus Elementen traditioneller Instrumente der Investitionsrechnung der Traditionellen Wirtschaftlichkeitsanalyse (TWA), Kosten-Nutzen-Analyse (KNA), Nutzwertanalyse (NWA) und Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA). Neben den traditionellen, finanziellen Einflußgrößen der TWA, wie Kapitalkosten, Personalkosten, Sachmittelkosten werden in EWA-Konzepten systematisch auch intangible Effekte, indirekt monetäre (bspw. Fehlzeiten) und nicht monetäre Auswirkungen von Investitionen, wie Arbeitsmotivation, Quali-

tät, Betriebsklima etc. in die Bewertung einbezogen. Dabei werden grundsätzlich zukünftige direkt monetäre, indirekt monetäre und nicht monetäre Erträge (Nutzen, Zieleffekte) direkt monetären Ressourceneinsätzen (Aufwendungen, Kosten) gegenübergestellt und deren Effizienz bewertet.

Innerhalb der verschiedenen EWA-Konzepte lassen sich wiederum „eindimensionale“ und „mehrdimensionale“ Ansätze unterscheiden.⁵¹ Während in eindimensionalen EWA-Ansätzen die Erweiterung zur traditionellen Wirtschaftlichkeitsanalysen lediglich in der zusätzlichen Erfassung indirekt/mittelbar monetärer Auswirkungen liegt und damit letztlich wiederum dem rein monetären Kosten-Nutzen – Analyse-Prinzip gerecht werden, werden in mehrdimensionalen Ansätzen beliebig nicht monetäre Zielkriterien und diesbezügliche Vorhabenskonsequenzen in die Analyse einbezogen die damit Prinzipien der Kosten-Wirksamkeits- bzw. Nutzwert-Analyse folgen.

Mit dem Anspruch, grundsätzlich alle Effekte einer Investition, sei es auf materielle oder immaterielle Größen in die Betrachtung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsentscheidungen einzubeziehen, sollten damit grundsätzlich intangible assets in der EWA erfassbar sein. Intangible assets sind in der EWA all jene Größen, die nicht hinreichend und sinnvoll monetarisierbar sind. Effekte von Investitionsentscheidungen auf Humanressourcen, wie Leistungsbereitschaft, Arbeitsmotivation etc. sind auf Grund des Entscheidungskriteriums der Monetarisierbarkeit grundsätzlich bewertungsmethodisch über die EWA bewertbar. Die Bewertung und Einbeziehung von intangible assets richtet sich dabei nach der unternehmensinternen Zielbildung und dessen Zielhierarchie und erfolgt über die Nutzwertanalyse als Teilinstrument der EWA, die rein qualitative Größen bewertet.

Wie bereits erwähnt, ist aus bewertungsmethodischer Sicht das Einbeziehen von Humanressourcen und generell von intangible assets in die unternehmerischen Investitionsentscheidungen mittels EWA möglich; „... praktisch jede Bewertungssituation – je nach Kriterienart und Anspruch der Entscheidungsvorbereitung – methodisch angemessen ...“ (Zangenmeister 2000: 187) ist bearbeitbar. Bleibt die Einschränkung bezogen auf die „methodische“ Realisierbarkeit.

Die EWA unterstellt ebenso wie das Konzept der Balanced Scorecard eine antizipierbare Kausalität von Investitionen in Ressourcen und deren zukünftige Effekte. Vollständige Information und die Rationalität eines *homo oeconomicus* sind damit axiomatisch Bestandteil der EWA indem Investitionsentscheidungen grundsätzlich die intendieren und antizipierten Konsequenzen haben. Das Controlling selbst stolpert über diese Problematik: „Die Probleme von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der Praxis liegen nicht im Rechenverfahren, sondern in

⁵¹ Für einen Überblick über die verschiedenen Ansätze der EWA vgl. Zangenmeister (1994: 63).

der Beschaffung und Aufbereitung der erforderlichen Informationen“ (Horváth, Mayer 1988: 9). Zangemeister (2000) verweist darauf, daß eine gründliche Systemanalyse, eine Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehung im zu analysierenden System, dieses Manko überkommen kann: „Eine sachlich fundierte Systemanalyse ist Voraussetzung für eine aussagefähige, inhaltlich zutreffende Bewertung“ (ebd.: 188). Es ginge eben nicht um das Problem, wie die Effekte von Investitionsentscheidungen monetär oder nicht monetär zu bewerten sind, sondern „... vielmehr um die vorgelagerte, systemanalytische Frage, wie solche Effekte im Einzelfall zunächst überhaupt identifiziert und prognostiziert werden können“ (ebd.: 191). Gibt man das Postulat des *homo oeconomicus* auf, dürfte auch eine noch so gründliche Systemanalyse nur bedingt gültige Kausalitätsaussagen zulassen, die insbes. eine hinreichende Bewertung der Effekte von Investitionen auf intangible assets erschweren dürfte.

4 Einbezug und Einbeziehbarkeit von intangible assets in betriebliche Meß- und Bewertungssysteme

Bleibt zu betrachten, inwieweit die verschiedenen betrieblichen Meß- und Bewertungssysteme nicht nur das Potenzial haben, um mit dem Problem der intangible assets adäquat umgehen zu können, sondern diesbezüglich auch weiter entwickelt werden können. Wenden wir uns zunächst den im Abschnitt 3.2. behandelten traditionellen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen zu. Intangible assets werden hier bislang nur rudimentär einbezogen:

- aufgrund strenger Kriterien (Identifizierbarkeit, Übertragbarkeit, entgeltlicher Erwerb und wirtschaftliche Verfügungsmacht), vor allem wegen des (haftungs-) rechtlichen Aspekts des Eigentums und des Gläubigerschutzes werden immaterielle Vermögensgegenstände in der Bilanz nur vereinzelt aktiviert (Patente und Lizenzen, Firmenwert). In der Gewinn- und Verlustrechnung wird Humankapital nur in Form des Personalaufwands erfaßt.
- in streng hierarchisch aufgebauten eindimensionalen Kennzahlensystemen des internen Rechnungswesens wie dem Du Pont-Kennzahlensystem wird lediglich das Humankapital, und dann nur in Form des Personalaufwands systematisch einbezogen. Die (qualitativen) Ursachen und Gründe der betrieblichen Performance werden dagegen nicht erfaßt.
- anhand der Humanvermögensrechnung werden die grundsätzlichen Schwierigkeiten einer Transformation qualitativer und quantitativer Aspekte von intangible assets in die monetäre Dimension besonders deutlich. Darüber hinaus zeigen sich erhebliche Probleme bei der vergangenheitsbezogenen (‘Ausbil-

dungsinvestition') und zukunftsbezogenen ('Barwert der Einzahlungsüberschüsse') Bewertung dieser Aspekte.

- beim Shareholder Value dominiert zumeist das aktionärsorientierte Konzept; das oberste Ziel wird in der 'Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals', das Humankapital dementsprechend als zu reduzierender Kostenfaktor gesehen.

„Das klassische Rechnungswesen kennt keine spezielle personale Perspektive. Sein Hauptaugenmerk richtet sich auf die Leistungserstellung und –verwertung der zum Verkauf bestimmten Produkte bzw. Leistungen. Sein Selbstverständnis lautet: Der funktionale Unternehmenszweck steht im Mittelpunkt aller Abrechnungen. Der Mensch als Leistungsträger gliedert sich ihm unter. Entsprechend fristet die Personalwirtschaft im Rechnungswesen ein relatives „Schattendasein“. Die personale Leistungsdimension des Unternehmensgeschehens spiegelt sich nur undifferenziert, unvollkommen und eher zufällig in dieser Geldrechnung wider“ (Kropp 1997: 545) Wenn überhaupt, dann wird in den eindimensionalen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen Humankapital nach traditionellem Verständnis höchstens als Kostenfaktor miteinbezogen. Organisationales, soziales und kulturelles Kapital werden dagegen überhaupt nicht erfaßt.

Nun sollen mit den hier herausgearbeiteten Ergebnissen diese Meß- und Bewertungssysteme nicht an sich kritisiert werden; bereits aus ökonomischer und betriebswirtschaftlicher Sicht ist die systematische Rechnungslegung monetärer Größen eine absolute Notwendigkeit und Selbstverständlichkeit. Darüber hinaus sind monetäre Rechnungslegungsdaten „gerade wegen ihres Vergangenheitsbezugs in hohem Maße rechnerisch zuverlässig“ (Mandler 1997: 136)⁵² und erfüllen sowohl für das Management als auch für bzw. gegenüber den (Finanz-) Märkten und externen Stakeholdern die wichtigen Funktionen der Selbstbindung und des Signalings (Mandler 1997: 136). Und auch die Institutionen des Eigentums und Gläubigerschutzes, der Gewinnausrichtung und der Versuch einer möglichst weitgehenden monetären Bewertung werden im Hinblick auf den Sinn und Zweck eindimensionaler Meß- und Bewertungssysteme hier ebenfalls nicht kritisiert.⁵³ Doch *einen* Vorwurf kann bzw. muß man ihnen in bezug auf die Erfassung und Bewertung von intangible assets machen: In eindimensionalen betrieblichen Meß- und Bewertungssystemen werden – entgegen der mit ihnen verbundenen Intention – die Gründe und Ursachen für die abgebildeten Sachverhalte sowie das Ergebnis aller betrieblichen Tätigkeit, die Leistung, entweder

⁵² Hier wird rein „akademisch“ argumentiert, d. h. von den legalen Bewertungsspielräumen sowie den illegalen Machenschaften abstrahiert.

⁵³ Dass diese Institutionen bei anderer Problemstellung sogar grundsätzlich diskussions- und kritikwürdig sind, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

gar nicht oder nur höchst unvollkommen erfaßt.⁵⁴ Sowohl im Hinblick auf ihre Informationsfunktion (über vergangene Sachverhalte) als auch ihre Steuerungsfunktion (Entscheidungsgrundlage bezüglich künftiger Sachverhalte) handelt es sich damit um *essentielle* Mängel.

Bereits im Rahmen traditioneller Rechnungslegung könnten diese Mängel ein (ganzes) Stück weit beseitigt werden: In der Bilanz wird zwar eine weitere Aktivierung von intangible assets als immaterielle Vermögensgegenstände auch in Zukunft nur eingeschränkt möglich sein. Besser sieht es dagegen bei den mehrdimensionalen Meß- und Bewertungssystemen des externen Rechnungswesens aus (Lagebericht, Risikomanagement- und Überwachungssystem); hier besteht nicht nur die Möglichkeit, sondern insbesondere von (finanz-) wirtschaftlicher Seite auch (weiterhin) ein großes Interesse an einer expliziten und systematischen Einbeziehung der intangible assets.⁵⁵ Darüber hinaus sind vor allem im internen Rechnungswesen weitgehende Änderungen möglich: So ist es durchaus denkbar, im Rahmen der Kostenrechnung manche Aspekte des Human- und Wissenskapitals anhand quantitativer Indikatoren systematisch mit einzubeziehen und monetär zu bewerten. Damit würden auch die in das Du Pont-Kennzahlensystem einfließenden Daten zusätzlich Informationen über intangible assets enthalten und der Return-on-Investment würde sich damit nicht mehr nur auf die materielle oder monetäre Kapitalrentabilität beziehen, sondern ebenso immaterielle Bestandteile beinhalten. Schließlich könnte auch der Shareholder Value-Ansatz (wieder) im Sinne einer 'Maximierung des Gesamtwertes des Unternehmens' verstanden werden und damit einen zusätzlichen Impetus für eine intensivere Einbeziehung und Wertschätzung immaterieller Werte sowie eine breitere Informations- und Geschäftspolitik bedeuten.

Personal und Performance könnten also durchaus in systematischere Beziehung gebracht werden. Geht es um die Einbeziehung von intangible assets in eindimensionale Meß- und Bewertungssysteme, so muß man sich allerdings bewußt sein bzw. bleiben, daß nur manche Aspekte des Human- und Wissenskapitals, des organisationalen, sozialen und kulturellen Kapitals sinnvoll und nachvollziehbar in die monetäre Dimension transformiert werden können. Viele Aspekte sind dagegen nicht kardinal quantifizierbar, sondern (selbst oder mittels Indika-

⁵⁴ Fisher (1992: 31) hat die traditionellen Mess- und Bewertungssysteme des internen und externen Rechnungswesens mit den Anzeigetafeln eines baseball Spiels verglichen: „A scoreboard tells a player whether he is winning or losing the game, but it tells him little about what he is doing right or wrong about the fundamentals of baseball. A player who tries to play baseball by watching the scoreboard will not be successful.“

⁵⁵ Inwieweit dieses Interesse der Finanzmärkte ausreicht, um auch den Gesetzgeber sowie das Management von der Notwendigkeit einer verbindlichen qualitativen Rechnungslegung zu überzeugen, muss sich zeigen.

toren) höchstens nominal oder ordinal meßbar.⁵⁶ Damit ist natürlich ebenso das Aufstellen logischer und kausaler Zusammenhänge sowie konsistenter Meß- und Bewertungssysteme möglich (Kausalität wird eben nicht nur mit mathematischen Symbolen ausgedrückt!), doch genau hierin liegt dann auch das Problem: Eine „*Leistungsmessung* im Sinne einer Quantifizierung einzelner Sachverhalte / Prozesse analog dem Verständnis des Performance Measurement“ (Klingebiel 1996: 78) ist durch die Einbeziehung der intangible assets auch weiterhin und sogar besser möglich, aber der Unternehmenserfolg würde nicht mehr (nur) anhand einer obersten Spitzenkennzahl dargestellt, gemessen und bewertet werden (können), die in aller Regel eine Form der (Eigen-) Kapitalrentabilität ist. Solange sich an dem obersten Ziel und Maßstab der Kapitalrentabilität⁵⁷ nichts ändert, werden auch die eindimensionalen Meß- und Bewertungssysteme nicht wesentlich verändert werden. Aber das ist letztendlich vor allem ein verteilungspolitisches Thema und – wie man weiß – von solch grundlegender Bedeutung, daß die Diskussionen hier noch lange anhalten werden.

Aus der Kritik an den eindimensionalen Meß- und Bewertungssystemen heraus sind die mehrdimensionalen zu verstehen; Humankapital wird hier – wie andere intangible assets – nicht ignoriert oder nur als (Personal-) Kosten erfaßt und bewertet, sondern als Ressource und Werttreiber ganz bewußt und systematisch in das jeweilige Meß- und Bewertungssystem mit einbezogen.⁵⁸ Es handelt sich damit um eine (erhebliche) Erweiterung, teilweise sogar um eine Veränderung der wirtschaftlichkeitsrelevanten Betrachtungsweise (Pitterman 1998: 35). Nach dieser Auffassung sollten betriebliche Meß- und Bewertungssysteme eine ganze Reihe von Anforderungen erfüllen:

⁵⁶ Vgl. Scherm (1992: 313); Kropp (1997: 574); Eigler (1999: 238), die dies auf personalwirtschaftliche Aktivitäten bezogen haben, oder Sveiby (1998).

⁵⁷ So meinten Strack, Villis (2001: 68) in Bezug auf die Kapitalwertverfahren: „Effizienz und Wachstum werden dabei im wesentlichen auf das eingesetzte Kapital bezogen, d. h. es werden Kapitalrenditen als Effizienzmaß und die Veränderung der eingesetzten Kapitalbasis als Wachstumsmaß verwendet.“

⁵⁸ So bspw. Scherm (1992: 313): „Bei der Beschränkung auf quantifizierbare Ziele besteht aber die Gefahr, dass man dem Einsatz und der Entwicklung des Erfolgspotentials Personal nicht gerecht wird, da die ökonomische nur eine Dimension des personalwirtschaftlichen Erfolgs ist; soziale und individuelle Ziele dürfen nicht außer Acht gelassen werden.“

Betriebliche Meß- und Bewertungssysteme sollten:

- vergangenheits- und zukunftsbezogene Steuerungsinformationen liefern
- interne als auch externe Anspruchsgruppen und deren Ansprüche abbilden
- Steuerungsinformationen für alle Leistungsebenen (vom Konzern über das Geschäftsfeld bis zum Mitarbeiter) liefern
- kurz- und langfristige Optimierungsüberlegungen sowohl auf Gesamtunternehmens- als auch auf Bereichsebene ermöglichen
- finanzielle Kennzahlen beinhalten, die um die Einflußgrößen der langfristigen finanziellen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu ergänzen sind
- neben quantitativen („hard facts“) auch qualitative Informationen („soft facts“) umfassen
- sowohl strategische als auch operative Kennzahlen liefern sowie
- kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten anstatt reiner Abweichungsreduktion unterstützen.

Abb. 2: Anforderungen an betriebliche Meß- und Bewertungssysteme (nach Gleich 2001: 11).

Gerade aus den damit verbundenen Ansprüchen resultieren allerdings auch die wesentlichen Schwächen mehrdimensionaler Meß- und Bewertungssysteme. *Erstens* können auch durch die Einbeziehung vieler Faktoren und mehrerer Dimensionen keine *kausalen* Beziehungen zwischen Faktoreinsatz und Unternehmensleistung hergestellt werden. Auch wenn die Gründe der Performance zu recht im Humankapital und in all jenem vermutet werden, was die intangible assets sind,⁵⁹ so werden durch die derzeitigen mehrdimensionalen Meß- und Bewertungssysteme eher Hilfsgrößen und Indikatoren (Bürgel, Säubert 1998: 52), zuweilen auch Korrelationen,⁶⁰ nicht aber ‚die eigentlichen Werttreiber‘ erfaßt. Ob kausale Zusammenhänge jemals systematisch identifiziert und erfaßt werden können, kann derzeit nicht abschließend geklärt werden.

Zweitens ist es gerade durch die Hinzunahme unterschiedlicher Aspekte und Dimensionen nahezu verunmöglicht, ein *konsistentes* System von Größen und Kennzahlen generieren zu können, erst recht nicht eines, das hierarchisch ge-

⁵⁹ So wird bereits 1973 als ein abgeleitetes Ziel genannt: „Fördere und unterhalte eine Belegschaft qualifizierter Arbeitskräfte.“ (Budde1973: 18). Man ist sich also durchaus bewusst, woraus letztendlich die betriebliche Performance resultiert.

⁶⁰ So z. B. Zimmerman (2001: 34), der es für möglich erachtet, eine Korrelation zwischen innerbetrieblichen Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen (sprich: eine Art von Investition in Humankapital) und der Unternehmensleistung empirisch herzustellen und nachzuweisen.

gliedert und mit einer einzigen Spitzenkennzahl versehen ist. Selbst der Skandia Navigator liefert keinen Return-on-Investment bezüglich des in die Mitarbeiter bzw. des in Human- und organisationales Kapital investierte Kapital.⁶¹ Ein vollumfassendes konsistentes System zur Messung aller immaterieller Vermögenswerte eines Unternehmens ist nicht nur praktisch nicht möglich (und auch nicht notwendig) (Sveiby 1998: 207) – es ist eine methodische und inhaltliche Unmöglichkeit (Klingebiel 1996: 78).

Drittens ist damit das Problem der Wertigkeit und der diesbezüglichen Entscheidungen nur aufgeschoben, aber nicht aufgehoben; während in eindimensionalen Kennzahlensystemen mit einer obersten Kennzahl eindeutig geklärt ist, was sowohl Ziel als auch Kriterium aller betrieblichen Aktivitäten sein soll (zumindest idealtypisch und von allen realen politischen Prozessen einmal abgesehen), stellt sich bei allen mehrdimensionalen Meß- und Bewertungssystemen das Problem, was denn nun welche Bedeutung in dem betrieblichen Geschehen hat – und zwar in einem verstärkten Maße, da nun sehr viel mehr Daten und zu berücksichtigende Faktoren in die jeweilige Entscheidungsfindung einfließen.

Sicherlich stellen die mehrdimensionalen Meß- und Bewertungssysteme völlig neue Perspektiven zur Verfügung, die zusätzliche Einsichten ermöglichen und zu dementsprechend anderen Entscheidungen führen können. Doch man sollte sich dabei bewußt sein, daß es mit der „Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung von nicht-monetären Leistungsindikatoren“ (Klingebiel 1996: 81) nicht darum geht, die traditionellen, d. h. rein quantitativ und monetär ausgerichteten Meß- und Bewertungssysteme des internen und externen Rechnungswesens vollständig abzulösen.⁶² Man kann hier eher von komplementären Instrumenten reden, die insgesamt und zusammen das betriebliche Entscheiden zwar nicht einfacher machen, aber – ein erweitertes wirtschaftliches Verständnis vorausgesetzt – besser fundieren können. Edvinsson hat sicherlich recht, wenn er darauf hinweist: “Managing intellectual capital nourished new thinking, innovation, and new perspectives”⁶³ Aber es ist noch ein langer Weg, bis der betriebliche Leistungsprozeß, vor allem aber dessen Gründe und Ursachen, durch Meß- und Bewertungssysteme überzeugend erfaßt und abgebildet werden. Balanced Scorecard und Co. sind noch nicht jene Meß- und Bewertungssysteme, die wie

⁶¹ Vgl. Zimmerman (2001: 34), der sich dabei auf Jan Hoffmeister, Vice President of Intellectual Capital Management von Skandia Group Worldwide bezieht.

⁶² So fanden Ekholm, Wallin (2000: 527) bei einer Befragung finnischer Unternehmen heraus, daß 85 % am annual budget (in modifizierter Form) festhalten und „that relatively few companies are planning to abandon the annual budget completely.“ (ebenda, S. 519). Auch Edvinsson meint: “accounting for intellectual capital is supplementary to financial accounting, not a replacement.” (o.V. 2000: 32).

⁶³ Leif Edvinsson, zitiert nach: o.V. (2000: 32).

die doppelte Buchhaltung seit 500 Jahren als Instrumente dienen könnten, sondern eher „work in progress“.

Literatur

- Albach, H. (Hrsg.) (1989): *Zur Theorie der Unternehmung – Schriften und Reden von Erich Gutenberg*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Backes-Gellner, U.; Pull, K. (1999): Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (1), S. 51-70.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17 (1), S. 99-120.
- Baumgartner, T. (1985): Wer was wie mißt. In: *Öko-Institut / Projektgruppe ökologische Wirtschaft (1985): Arbeiten im Einklang mit der Natur: Bausteine für ein ökologisches Wirtschaften*, Freiburg i. Br., S. 177-203.
- Becker, A. (2001): Strategisches Controlling und Strukturierung. In: G. Ortmann; J. Sydow (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler, S. 91-126.
- Botta, V. (1993): *Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente: Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen*. 4. Aufl., Berlin: Erich Schmidt.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2*, Göttingen, S. 183-198.
- Budde, R. (1973): *Return on Investment. Rentabilitätsstrategie als Zielsystem*. Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Bühner, R. (2000): *Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung*. 4. Auflage, Landsberg/Lech, Verlag Moderne Industrie.
- Bürgel, H.D.; Säubert, H. (1998): Die Generierung von Steuerungsgrößen für die Erfolgsmessung von Wissensmanagement. In: *io management*, 67 (10), S. 52-57.
- Daly, A. (1998): Human Capital. In: *The IEBM Handbook of Human Resource Management*, edited by Poole, Michael / Warner, Malcolm. Cambridge, International Thompson Business Press.
- Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (2001): *Entwurf Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 14 E-DRS 14 Immaterielle Vermögenswerte vom 14. November 2001*, Berlin.
- Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): *Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen*. Wiesbaden, Gabler.
- EFQM (2002a): *Excellence einführen: wie das EFQM Modell für Excellence zur Verbesserung der Leistung angewendet wird*. <http://www.deutsche-efqm.de>, Zugriff am 02.10.2002.
- EFQM (2002b): *Die acht Eckpfeiler der Excellence. Die Grundkonzepte der EFQM und ihr bedeutsamer Nutzen*. <http://www.deutsche-efqm.de>, Zugriff am 02.10.2002.

- Eigler, J. (1999): Bedeutung und Implikationen des Shareholder value-Ansatzes für das Personalmanagement. In: Zeitschrift für Planung, 10 (3), S. 231-254.
- Ekholm, B.-G.; Wallin, J. (2000): Is the annual budget really dead? In: The European Accounting Review, 9 (4), S. 519-539.
- Eskildsen, J.K.; Dahlgaard, J.J. (2000): A causal model for employee satisfaction. In: Total Quality Management, 11 (8), S. 1081-1094.
- Fiedler, M. (1997): Qualitätsmanagement à la EFQM. In: Bank Information, Nr. 5, S. 69-72.
- Fisher, J. (1992): Use of Nonfinancial Performance Measures. In: Journal of Cost Management, 6 (1), S. 31-38.
- Forstner, C.G.; Bungard, W. (2000): Feedback im „Excellence-Modell“ der EFQM. In: Wirtschaftspsychologie, 7 (3), S. 52-57
- Frey, K. et al. (1997): E.F.Q.M. im Bildungsbereich. In: GdWZ, 8 (4), S. 174-176.
- Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München, Franz Vahlen.
- Gehring, J.; Michel, W.J. (2000): Frühwarnsystem balanced scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern; mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan.
- Grant, R.M. (1991): The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, 33 (3), S. 114-135.
- Gretz, W. (1996): Erfolgreiches Controlling durch Kennziffernanalyse. Return on Investment (RoI) als Leitkennzahl. 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Guest, D.E. (1997): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. In: The International Journal of Human Resource Management, 8 (3), S. 263-276.
- Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band I: Die Produktion. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer.
- Herzog, A. (1997): Steigende Bedeutung immaterieller Investitionen. Abbildungsmöglichkeiten in der internationalen Rechnungslegung. <http://www1.treuhaender.ch/09-97/Rechnungswesen/10dherzo/10dherzo.html>, Zugriff am 21.05.2002.
- Horváth, P.; Meyer, R. (1988): CIM-Wirtschaftlichkeit aus Controller-Sicht. In: CIM-Management, Heft 4, S. 48-53.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, Jan.-Feb., S. 71-79.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. In: Accounting Horizons, 15 (1), S. 87-104.
- Kieser, A. (1993): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisations-theorien. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 63-94.
- Kittner, M. (1997): "Human Resources" in der Unternehmensbewertung. In: Der Betrieb. Düsseldorf, 50 (46), S. 2285-2290.

- Klingebl, N. (1996): Leistungsrechnung / Performance Measurement als bedeutsamer Bestandteil des internen Rechnungswesens. In: *krp – Kostenrechnungspraxis*, 40 (2), S. 77-84.
- Korth, H.-M. (1992): Unternehmensbewertung im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Unternehmenswertermittlung, Marktpreisabgeltung und Rechtsprechung. Eine Bestandsaufnahme für die Praxis. In: *Betriebs-Berater*, 47 (33) Beilage 19.
- Kropp, W. (1997): *Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösungen*, München, Wien: Oldenbourg.
- Küller, H.-D. (1997): Das Shareholder Value-Konzept aus Gewerkschaftssicht, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49 (5), S. 517-531.
- Küpper, H.-U. (1989): Rechnungswesen und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. In: Kirsch, Werner / Picot, Arnold (Hrsg.): *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung: Edmund Heinen zum 70. Geburtstag*, Wiesbaden: Gabler, S. 215-233.
- Küpper, H.-U. (1993): Controlling, in: Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1: A-H (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1)*, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Spalte 647-661.
- Kürsten, W. (2000): „Shareholder Value“ – Grundelemente und Schief lagen einer politökonomischen Diskussion aus finanzierungstheoretischer Sicht. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70 (3), S. 359-381.
- Kunz, G. (2001): *Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Ein Leit faden für Aufbau und Einführung*. Frankfurt/M: Campus.
- Lam, L.W.; White, L. P. (1998): Human Resource Orientation and Corporate Performance. In: *Human Resource Development Quarterly*, 9 (4), S. 351-364.
- Laughlin, R.C. (1987): Accounting Systems In Organizational Contexts: A Case For Critical Theory. In: *Accounting, Organizations and Society*, 12 (5), S. 479-502.
- Lorson, P. (1999): Shareholder Value-Ansätze. In: *Der Betrieb*, 52 (26/27), S. 1329-1339.
- Malina, M.A.; Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. In: *Journal of Management Accounting Research*, 13, S. 47-90.
- Mandler, U. (1997): Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung – US-GAAP und IAS versus HGB -. In: Horváth, P. (Hrsg.): *Das neue Steuerungssystem des Controllers: von Balanced Scorecard bis US-GAAP*. Stuttgart, S. 133-156.
- Meffert, H. (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 58 (6), S. 709-730.
- Moldaschl, M. (1998): *Die Produktion der Organisation. Reorganisation und Ressourcenkonflikte am Beispiel Gruppenarbeit*. Forschungsbericht, München.
- Mueller, F. (1996): Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource-Based Theory. In: *Journal of Management Studies*, 33 (6), S. 757-785.
- Müller, W. R. (1998): Welche Welten sollen gelten? – oder: Was ist der Mitarbeiter wert?. In: Bruhn, M. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen*. Wiesbaden, Gabler.

- Nabitz, U. et al. (2001): Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. In: Total Quality Management, 2 (1), S. 69-81.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.
- o.V. (2000): $1 + 1 = 11$, in: Across the Board, Nov/Dec., S. 29–34.
- Ordelleide, D. (1990): Externes Rechnungswesen. In: Bitz, M. u.a. (Hrsg): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2. (2. Aufl.). München: Vahlen, S. 209-304.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press.
- Pittermann, P. (1998): Erfolgspotentialerfassung: Betriebswirtschaftliche Bewertung ganzheitlicher Veränderungsprozesse – dargestellt an Fallbeispielen aus dem Qualitätsmanagement. Aachen: Verlag der Augustinus-Buchhandlung.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June, S. 79-91.
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value. New York: The Free Press.
- Rappaport, A. (1994): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Scherm, E. (1992): Personal-Controlling. Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft, 52 (3), S. 309-323.
- Schmutte, A.M.; Tasch, D. (1999): Gemeinsam stark. EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business-Excellence-Prozeß. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 44 (12), S. 1502-1505.
- Schneider, J. (1998): Unternehmensbewertung nach dem EFQM-Modell – eine neue Form des Controlling! In: controller magazin, Nr. 5, S. 370-375.
- Scholz, C. (1991): Personalmanagement. (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Seidel, U.M. (1998): Die Auswirkungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf die betriebliche Praxis. In: Controller Magazin, 23 (5), S. 363-369.
- Seghezzi, H.D. (2001): Business Excellence: What is to be done? In: Total Quality Management, 12 (7/8), S. 861-866.
- Simon, W. (1999): Das EFQM-Modell: die bessere Alternative zur DIN ISO 9000 ff. In: Personal, Heft 3, S. 130-133.
- Staehe, W.H. (1994): Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre – Geschichte eines Diffusionsprozesses. In: R. Wunderer (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-21.
- Strack, R.; Villis, U. (2001): RAVETM: Die nächste Generation im Shareholder Value Management. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71 (1), S. 67-83.

- Streim, H. (1993): Humanvermögensrechnung. In: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1: A-H (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. 5. Aufl., Stuttgart, Spalte 1681-1694.
- Sveiby, K. E. (1998): Wissenskapital, das unentdeckte Vermögen: immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Thiehoff, R. (1990): Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung. In: Bundesarbeitsblatt, Nr. 5, S. 19-23.
- Vollmuth, H.J. (1987): Gewinnorientierte Unternehmensführung: Gewinnsicherung mit einem Kennzahlensystem. Heidelberg, Sauer.
- Weber, J. (1993): Kostenrechnung im System der Unternehmensführung – Stand und Perspektiven der Kostenrechnung in den 90er Jahren. In: J. Weber (Hrsg.): Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung. Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre. Stuttgart, S. 1-77.
- Weber, J.; Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Werder, A.v. (1998): Shareholder Value-Ansatz als (einzige) Richtschnur des Vorstandshandelns? In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 27 (1), S. 69-91.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5 (1), S. 171-180.
- Willis, A. (1994): For Good Measure. In: CA Magazine, 127 (10), S. 16-27.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. In: Journal of Management, 18 (2), S. 295-320.
- Wüest, G.; Schnait, R. (1996): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. In: Journal für Betriebswirtschaft, 46 (2), S. 100-104.
- Wunderer, R.; Schlagenhauer, P. (1994): Personal-Controlling: Funktionen – Instrumente – Praxisbeispiele. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R.; Jaritz A. (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Zangemeister, C. (2000): Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA). Grundfragen, Leitfaden und PC-gestützte Arbeitshilfen für ein „3-Stufen-Verfahren“ zur Arbeitssystembewertung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Fb 879. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Zangemeister, C. (1994): Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) – Verfahrenstypologie und Drei-Stufen-Ansatz zur Arbeitssystembewertung. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Management, Heft 43, 1994, S. 63-71.
- Zimmerman, E. (2001): What are Employees Worth? In: Workforce, February, S. 32-36.

Steffen Lehndorff

Von der Dienstleistungs- zur Nachhaltigkeitslücke

Plädoyer für einen Themenwechsel

1 Einleitung: Explizite und heimliche Leitbilder

Seit den Tagen der Brandt- und der Brundtland-Kommission haben die Verfechter des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung paradoxerweise mit dem Problem zu kämpfen, daß sie ein konkurrenzlos vernünftiges und einsichtiges Leitbild propagieren. Ein Problem ist dies deshalb, weil niemand dem Leitbild widersprechen kann, die natürlichen Ressourcen dieser Welt seien so zu schützen und zu erneuern, daß zukünftige Generationen mindestens ebenso gut wie die heutigen, möglichst aber besser leben können – und dennoch die wenigsten sich in ihrem praktischen Handeln an diesem Leitbild orientieren. Es gibt kein *explizit* alternatives Leitbild zur Nachhaltigkeit. Doch es gibt *heimliche* Leitbilder, die in mächtigen Beharrungsinteressen wurzeln.

Nicht anders wird es dem Leitbild der nachhaltigen Arbeitsgestaltung ergehen, um dessen Operationalisierung und theoretische Ausarbeitung wir uns im NAR-Projekt und auf unserer heutigen Tagung bemühen. Für eine neue Balance von Arbeitsanforderungen und Ressourcen, für lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (Brödner 2002), für „work-ability, employability und empowerment“ (Volkholz/Kiel/Wingen 2002) werden absolut überzeugende Argumente ins Feld geführt. Aller Voraussicht nach wird auch ihnen niemand widersprechen. Zur Belebung der Auseinandersetzung könnte es deshalb beitragen, die heimlichen, aber mächtigen Leitbilder und die ihnen zugrundeliegenden Interessen aufs Korn zu nehmen.

Nehmen wir als Beispiel den folgenden Gedanken von Peter Hartz: „Bei einer Lebenserwartung von 700.000 Stunden oder 80 Jahren und 40 Berufsjahren mit weniger als 1500 Stunden Jahresarbeitszeit sinkt der Anteil der Erwerbsarbeit am Leben unter zehn Prozent. Diese verkürzte Zeit kann gerannt, gerackert und auf Biegen und Brechen geleistet werden“ (Frankfurter Rundschau, 18.10.2001). Hier haben wir in Reinkultur die Idee vor uns, in einer „Wissengesellschaft“, zumal einer zusehends alternden, komme es darauf an, das wertvolle „Humankapital“ möglichst dann zu nutzen, wenn es am leistungsfähigsten ist. Als VW-Personalvorstand formuliert er dies selbstverständlich unter der Voraussetzung einer Jahresarbeitszeit von weniger als 1500 Stunden. Doch diese Voraussetzung ist unrealistisch und dürfte deshalb bei denen, die die Hauptbotschaft gerne hören, gar nicht erst ankommen. Wissensbasierte Produktion und Dienstleistungen fördern ein starkes Interesse der Unternehmen an langen Arbeitszeiten: Je mehr „geistige Anlagen“ ein Unternehmen besitzt, desto stärker wird es – analog zu Maschinen – auf möglichst lange „Laufzeiten“ dieser Anlagen drängen – Gehirnlafzeiten eben. Auch unmittelbare Interessen vieler der beteiligten Beschäftigten führen zu langen Arbeitszeiten: Begeisterung für die Sache, Identifikation mit dem Unternehmenserfolg, Karriere und Konkurrenz, aber auch Furcht vor beruflichen Nachteilen bis hin zur Angst um den Arbeitsplatz. Das heimliche Leitbild ist das wirkliche.

Doch wie sehen seine mittel- bis längerfristigen Konsequenzen aus? Die heute Anfang bis Mitte 30jährigen IT-Spezialisten, die während des dotcom-Booms in den Medien als Pioniere der Arbeitswelt von morgen gefeiert wurden, weil sie auch schon mal ihr Feldbett neben dem Arbeitsplatz aufschlugen, werden in den Jahren 2015 bis 2020 auf die 50 zugehen. Ihren heute glorifizierten Arbeitsstil werden sie dann schon längst nicht mehr pflegen wollen – und dazu vielleicht auch nicht in der Lage sein. Manche von ihnen werden bereits ans Aussteigen denken und sich dies sogar dank ihres hohen Einkommens erlauben können (möglicherweise auch mit Hilfe schicker Lebensarbeitszeitkonten oder Zeitwertpapiere). Doch sie werden gerade in der Phase rückläufigen Arbeitskräfte-nachschubs mehr denn je gebraucht, und überdies werden sie weiterhin gesund, produktiv und kreativ sein müssen. Das „mismatch“ zwischen Arbeitsnachfrage und –angebot in Tätigkeitsbereichen mit hohen Qualifikationsanforderungen wird bedeutend größer sein als heute – Folge einer „ex und hopp“ – Mentalität im Umgang mit qualifizierter Arbeitskraft, die für viele Unternehmen und auch Beschäftigte heute typisch ist. „Biegen *oder* Brechen“ – wer sagt denn, daß es beim Biegen bleibt?

Es wird deutlich, daß der Vergleich der „geistigen Anlagen“ eines Unternehmens mit seinen Maschinen, deren Amortisation gleichermaßen nach langen Laufzeiten verlangt, aus dem einfachen Grunde hinkt, weil wir bei „Humankapital“ über menschliche Individuen reden: Intelligenz und kreative Kraft von Men-

schen sind wie „nachwachsende Rohstoffe“. In sie muß fortgesetzt investiert und ihnen muß auch Zeit zur Reproduktion gegeben werden, wenn ihr Nutzen für das Unternehmen, ganz zu schweigen vom Nutzen für die beteiligten Individuen, nachhaltig sein soll. Das Konzept der „Nachhaltigkeit“ ist für die Gesellschaft und die einzelnen Beschäftigten gleichermaßen relevant. Es geht um nichts weniger als um die Erhaltung, Erneuerung und Entwicklung individuellen und gesellschaftlichen *Arbeitsvermögens*. Und wenn man noch einen Schritt weiter geht und Arbeitsvermögen nicht auf Erwerbsarbeitsvermögen beschränkt, sondern auf die Gestaltung des ganzen Lebens, dann zielt das Konzept der Nachhaltigkeit auf die Entwicklung menschlicher *Produktivkraft* ab.

Im vorliegenden Papier wende ich diese Überlegungen auf einen Bereich an, der auf den ersten Blick wenig mit „nachhaltiger Arbeitsgestaltung“ zu tun hat: auf die Schwierigkeiten Deutschlands und anderer europäischer Länder, konsequent das Erwerbspotential von Frauen zu fördern und deren Produktivkraft adäquat zu nutzen. Diese Schwierigkeiten äußern sich einerseits im Umfang und der Struktur der Erwerbstätigkeit von Frauen, andererseits in der gesellschaftlichen Unterbewertung gerade solcher Tätigkeiten, in denen mehrheitlich Frauen beschäftigt sind. In der deutschen Öffentlichkeit wird viel über eine „Dienstleistungslücke“ geredet, und gelegentlich bekommt man den Eindruck, die Diskussion ziele darauf ab, diese Lücke buchstäblich mit (mehrheitlich weiblichen) Lückenbüßerinnen schließen zu wollen. Die Qualität von Dienstleistung ist in dieser Diskussion ein blinder Fleck, der vor allem dann deutlich wird, wenn Pflegetätigkeiten und andere soziale Dienstleistungen als Beispiele für den großen Bedarf an einfachen Dienstleistungen herhalten müssen. Wenn in Deutschland das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung gesellschaftlichen und individuellen Arbeitsvermögens propagiert werden soll, dann wird man sich, wie ich im Folgenden begründe, mit einem Amalgam konservativer Leitbilder von Frauenerarbeit und vom Staat auseinandersetzen müssen.

Doch zunächst zu den Besonderheiten Deutschlands bei der Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit.

2 Der deutsche Weg der Erwerbsbeteiligung von Frauen

Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote gehört – neben der Verschiebung in der Alterspyramide und dem steigenden Qualifikationsniveau – zu den wichtigsten Basistrends auf den europäischen Arbeitsmärkten. Diese Entwicklung macht selbstverständlich auch um Deutschland keinen Bogen. Der kritische Indikator dafür ist der Anteil der verheirateten Frauen, die einer außerhäuslichen Erwerbstätigkeit nachgehen: Diese Quote ist in Westdeutschland zwischen 1950 und 1991 von 9,6 auf 45,7 % gestiegen (Häußermann/Siebel 1995: 178).

Den Blick in eine politisch mögliche Zukunft eröffnet der europäische Vergleich von Erwerbsstrukturen und Arbeitszeitpräferenzen von Männern und Frauen in Paarhaushalten (vgl. zum Folgenden auch Lehndorff 2001: 99 ff. mit weiteren Quellenangaben; zu den Arbeitszeitpräferenzen Bielski/Bosch/Wagner 2002). Bei den Erwerbsstrukturen liegt Deutschland – von den politisch sehr wichtigen Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland einmal abgesehen – mit seinem sogenannten „modernisierten“ Ernährermodell im Mittelfeld zwischen einigen noch sehr traditionell organisierten südeuropäischen Ländern auf der einen und den nordeuropäischen Ländern auf der anderen Seite. Dort ist die Frauenerwerbstätigkeit seit den 60er Jahren so stark angewachsen, daß heute die Profile der Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern sich sogar im biografischen Erwerbsverlauf immer ähnlicher werden (OECD 2002: 73). Während sich diese Annäherung zunächst über die Teilzeitarbeit vollzog (mit Ausnahme von Finnland), nimmt seit den 80er Jahren in Skandinavien Hand in Hand mit dem Anstieg der Erwerbsquote jetzt auch die Vollzeitquote bei Frauen zu. In den Erwerbs- und Arbeitszeitpräferenzen von Männern und Frauen in Paarhaushalten schieben sich überall in Europa egalitäre Erwerbsmuster nach vorne, wobei die konkreten Akzentuierungen von den jeweiligen Ausgangspunkten abhängen. Die in Deutschland vor allem in Haushalten mit Kindern stark verbreitete Aufteilung „Mann Vollzeit, Frau Teilzeit“ in Verbindung mit der Rollenzuschreibung für Teilzeitarbeit (Frauen, geringere Qualifikationen, beschränkte berufliche Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten) kann insofern auch als eine historische Übergangsetappe gesehen werden – einen starken politischen Willen zur Änderung der institutionellen Rahmenbedingungen für Frauenerwerbstätigkeit vorausgesetzt.

Diese Voraussetzung ist jedoch in Deutschland nicht gegeben. Die Frage, wie sich das Erwerbsverhalten von Frauen in Partnerhaushalten in dem Moment ändert, wo Kinder in den Haushalt kommen, ist so etwas wie ein Lackmустest für die Gleichrangigkeit der Erwerbsorientierungen von Männern und Frauen. In Westdeutschland ist die Geburt des ersten Kindes mit einem sprunghaften Anstieg der Nichterwerbstätigkeit von Frauen verbunden. Wie eine SOEP-Datenanalyse für den Zeitraum 1985 bis 1995 ergab, waren nur 13 % der Frauen, die ein Jahr vor der Geburt ihres ersten Kindes Vollzeit arbeiteten, auch ein Jahr nach der Geburt wieder in Vollzeit beschäftigt, 6 % arbeiteten Teilzeit und 45 % waren nicht erwerbstätig (Schulze Buschoff 1997: 31). Der Vier-Länder-Vergleich in Tabelle 1 zeigt, daß dieses Profil zwar nicht völlig ungewöhnlich ist, aber in Nordwest-Europa zusammen mit Großbritannien zu den ungünstigsten gehört.¹

¹ Die Daten zu Ostdeutschland zeigen, daß die aus der DDR hervorgegangenen egalitären Erwerbsorientierungen von Frauen auch unter den neuen Bedingungen der Bundesrepublik fortwirken. Ein eindrucksvolles Symptom dafür sind auch die Gründe, die ost- und

		3 Monate vorher	24 Monate nachher
Westdeutschland 1983-1992	1. Kind	72,9	39,5
	2. Kind	37,3	36,1
Ostdeutschland 1990-1992	1. Kind	79,0	39,0
	2. Kind	70,5	61,3
Großbritannien 1980-1992	1. Kind	52,6	34,3
	2. Kind	28,7	37,6
Niederlande 1985-1996	1. Kind	69,4	36,1
	2. Kind	36,6	40,4
Schweden 1984-1991	1. Kind	71,6	57,8
	2. Kind	57,3	73,0

Wetzels (2001: 71) auf der Basis nationaler Quellen (Deutschland: SOEP)

Tabelle 1: Beschäftigungsquoten von Frauen 3 Monate vor und 24 Monate nach der Geburt ihres ersten und ihres zweiten Kindes (in vH)

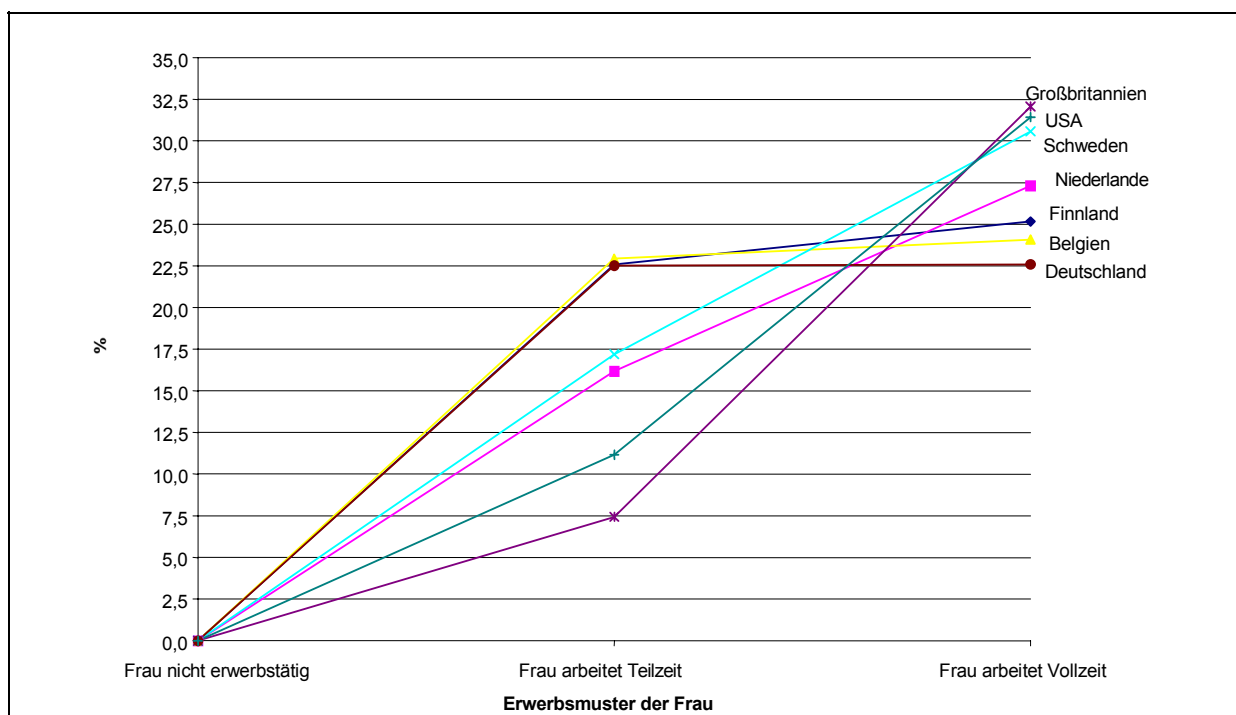
Berücksichtigt man weiter, daß ein Teil der erwerbstätigen Frauen mit Kindern in Teilzeit arbeiten, dann verfestigt sich das Bild Deutschlands – neben Großbritannien – als eines der europäischen Länder, in denen sich die Geburt eines Kindes besonders nachteilig auf die Erwerbstätigkeit von Frauen auswirkt (gemessen an dem kombinierten Effekt sinkender Beschäftigungs- und steigender Teilzeitquoten; vgl. OECD 2002: 85). Vergleicht man die Erwerbsstrukturen von Haushalten mit Kindern in der EU, dann erweist sich Westdeutschland zusammen mit Großbritannien, den Niederlanden und weiteren Ländern als Prototyp eines „modernisierten“ männlichen Ernährermodells, während Frankreich eine mittlere Position einnimmt und in den skandinavischen Ländern, hier vertreten durch Dänemark, egalitäre Erwerbsstrukturen am stärksten ausgeprägt sind (Dingeldey 2000).

Aus den hier kurz vorgestellten Analysen wird deutlich, daß der anhaltende Zustrom von Frauen auf den Arbeitsmarkt, insbesondere solcher Frauen, die in Paarhaushalten leben und Kinder haben, in unterschiedliche Bahnen gelenkt werden kann. In Deutschland wird er in hohem Maße in Richtung Teilzeit, darunter auch Teilzeitarbeit mit geringen Stundenzahlen, kanalisiert.

Die gesellschaftlichen Institutionen, mit denen in Deutschland diese Kanalisierung maßgeblich vorgenommen wird, sind das Steuer- und Sozialversicherungssystem, das System der Kinderbetreuung, die Organisation der Grundschulen und die Einrichtungen und Rahmenbedingungen für die Versorgung pflegebe-

westdeutsche Frauen für Teilzeitarbeit angeben: 7,5 % der westdeutschen, aber 52,9 % der ostdeutschen Frauen arbeiten nach eigenen Angaben Teilzeit, weil sie keine Vollzeitstelle finden; dagegen sagen 65 % der westdeutschen, doch nur 20,9 % der ostdeutschen Frauen, daß sie „wegen persönlicher oder familiärer Verpflichtungen“ Teilzeit arbeiten (Breiholz 2000: 333).

dürftiger Menschen. Völlig offensichtlich ist die restriktive Wirkung des Systems der *öffentlichen Kinderbetreuung* auf das Arbeitsangebot von Frauen. In die Betrachtung müssen auch die Öffnungszeiten der Grundschulen bzw. das Angebot an Ganztagschulen einbezogen werden (Thenner 2000). Das System der Transferzahlungen an Eltern in Form des *Erziehungsgeldes* in Deutschland stellt ebenfalls einen eher negativen Anreiz zur Erwerbstätigkeit für Frauen dar. Es ist „faktisch eine Art ‚Müttergehalt‘, mit dem die Rolle der Mütter in Haushalt und Familie bezahlt wird“ (Letablier, Lurol 2000: 8). Das deutsche *Steuer-system* ist so angelegt, daß die „modernisierte“ Version des männlichen Ernährermodells ökonomisch massiv begünstigt wird (Schratzenstaller 2002). Abbildung 1 demonstriert diesen Effekt am Beispiel des Splittingsystems der Einkommensteuer: Ökonomisch optimal für einen Paarhaushalt in Deutschland ist es, wenn der Partner mit dem höheren Einkommen (also in der Regel der Mann) Vollzeit arbeitet und die Partnerin Teilzeit. Bei einem höheren Arbeitseinsatz der Frau geht der *Zuwachs* des Haushaltseinkommens wieder zurück. Vom bisherigen *Rentensystem* gehen gespaltene Signale für die Erwerbsbeteiligung aus: Zum einen begünstigt es die kontinuierliche Vollzeit-Erwerbstätigkeit, zum anderen setzt es für Ehepaare Anreize, die Vorteile der Versorgerehe zu nutzen. Ökonomisch rational ist es, von der klassischen Versorgerehe zur „Zuverdienerinnen-Versorgerehe“ überzugehen (Bäcker 2000: 140).



Quelle: Anxo/Flood/Rubery (2000)

Abbildung 1: Veränderung des verfügbaren Haushaltseinkommens mit der Veränderung der Arbeitszeit der Frau (Veränderung des verfügbaren Nettoeinkommens in %, verglichen mit Alleinverdiener-Haushalten)

Die Wirkung der sogenannten Familienpolitik in Deutschland besteht darin, Paare mit Kindern wirtschaftlich hart zu bestrafen. Die geringe Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern in Paarhaushalten führt in Kombination mit dem Steuersystem dazu, daß junge Paare mit zwei Kindern bislang rund 25 % weniger verdienen als vergleichbare Haushalte ohne Kinder. In Tabelle 2 wird dieser Effekt dem Beispiel Schwedens und Belgiens gegenübergestellt. Wenn nicht allein das Nettoeinkommen, sondern auch das verfügbare Haushaltseinkommen betrachtet wird, zeigt sich zwar die „strafmildernde“ Wirkung der kinderbedingten Transferzahlungen in Deutschland. Doch wie der Blick auf die beiden Vergleichsländer demonstriert, haben schwedische und belgische Eltern durch die Transferzahlungen sogar mehr Geld in der Haushaltskasse als vergleichbare Paarhaushalte ohne Kinder.

Alter des Haushaltsvorstands	Deutschland (1994)				Schweden (1992)				Belgien (1992)			
	Zahl der Kinder				Zahl der Kinder				Zahl der Kinder			
	0	1	2	3>	0	1	2	3>	0	1	2	3>
	Nettoeinkommen											
25-30	-	-12	-25	-29	-	-2	-3	-17	-	-5	-3	-22
31-40	+20	+5	-10	-15	+24	+21	+21	+3	+8	+3	+5	-15
	Verfügbares Einkommen											
25-30	-	-8	-14	-11	-	+2	+8	+10	-	0	+9	+12
31-40	+15	+6	-1	+2	+6	+8	+15	+16	+7	+7	+16	+19

* Basislinie: Haushalte ohne Kinder, Alter 25-30 Jahre. Die Zahlen geben an, um wieviel Prozent sich das Haushaltseinkommen (netto bzw. verfügbar) in der jeweiligen Situation gegenüber der Basislinie verbessert oder verschlechtert hat.
Quelle: Anxo/Flood/Rubery (2000: 87, 89)

*Tabelle 2: Kinder und Haushaltseinkommen: Einkommensdifferenzen in Prozent nach Zahl der Kinder**

Bekanntlich nimmt die Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland trotzdem längerfristig zu (es sei denn, Frauen werden durch einen Beschäftigungseinbruch wie in Ostdeutschland regelrecht vom Arbeitsmarkt vertrieben).² Allerdings vollzieht sich, wie die französischen Forscherinnen Letablier und Lurol (2000: 8) kühl registrieren, in Deutschland „die allgemeine Bewegung der Frauen in Richtung auf die Berufstätigkeit auf Kosten der Fruchtbarkeit.“ Tatsächlich gehört Deutschland zu den Ländern mit den niedrigsten Geburtenraten in der EU. Im europäischen Vergleich wird deutlich, daß niedrige Geburtenraten mit großen Differenzen zwischen den Erwerbsquoten von Männern und Frauen einhergehen, während in Ländern mit egalitären Erwerbsmustern die Geburtenraten

² In Ostdeutschland sank die Erwerbstätigkeit von Frauen von 1991 bis 1998 von rund 3,5 Mio auf 2,7 Mio Personen, in Westdeutschland stieg sie im selben Zeitraum von 11,4 Mio auf 11,9 Mio (Reinberg 1999: 445).

zumeist hoch sind (Dingeldey 2000: 42). Für ein Land wie Deutschland, in dem der Schutz der Familie Verfassungsrang genießt (was das Bundesverfassungsgericht dazu verleitet, sogar die Verfassungskonformität einer Abschaffung des Ehegattensplittings im Steuerrechts in Frage zu stellen), ist diese Bilanz konservativer Familienpolitik zweifellos niederschmetternd.

In ihrer Analyse der von der rot-grünen Bundesregierung durchgeführten Reformen kommt Schratzenstaller (2002: 206) zu dem Ergebnis, daß die aktuelle Familienpolitik (nicht zuletzt unter dem Einfluß ostdeutscher Wertvorstellungen) nicht mehr vom Alleinverdiener-Modell dominiert werde, doch insbesondere in Westdeutschland weiterhin auf einem Modell beruhe, „das zumindest den temporären Rückzug von Müttern zur Kleinkindbetreuung und anschließend eine reduzierte Erwerbstätigkeit zur Übernahme von Familienpflichten als selbstverständlich betrachtet. Da diese Idealvorstellung zunehmend mit den Erwerbswünschen auch westdeutscher Frauen kollidiert, ist nicht zu erwarten, daß das momentan in den Vordergrund gestellte demographische Ziel durch die ergriffenen Maßnahmen verwirklicht wird.“

Die zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland setzt sich unter dem Einfluß der genannten Institutionen, in Wechselwirkung mit der konservativen Familienideologie, in Form einer festen *Zuschreibung* restriktiver Karriere- und Erwerbsmuster für Frauen insbesondere auf unteren und mittleren Qualifikationsstufen durch. Frauen mit hohem Bildungsniveau überwinden am ehesten diese Barrieren – mit der Folge einer *Polarisierungstendenz* bei den Beschäftigungs- und Vollzeitquoten zwischen Frauen verschiedener Bildungsniveaus (Fagan u.a. 1999).

Gemessen an dem Kriterium, wie konsequent das Erwerbspotential von Frauen gefördert und genutzt wird, gibt es in Deutschland also eine erhebliche „Nachhaltigkeitslücke“. Nicht besser sieht es aus, wenn wir uns die Felder der Erwerbstätigkeit ansehen, in denen mehrheitlich Frauen beschäftigt sind. Da es sich hierbei vor allem um Dienstleistungstätigkeiten handelt, offenbart sich die Oberflächlichkeit der deutschen Diskussion über die sogenannte „Dienstleistungslücke“.

3 Das Defizit an sozialen Dienstleistungen

Die Frauenerwerbstätigkeit entwickelt sich in einer engen Wechselwirkung mit den gesellschaftsorientierten und sozialen Dienstleistungen. Im EU-Vergleich gibt es eine signifikant positive Korrelation zwischen der Beschäftigungsquote (in Vollzeitäquivalenten) von Frauen und dem Arbeitsvolumen in sozialen und

gesellschaftsorientierten Dienstleistungen (nur Westdeutschland, Tabelle 3).³ Für die zukünftige Entwicklung des Dienstleistungssektors scheint es deshalb von ausschlaggebender Bedeutung zu sein, auf eine positive Wechselwirkung zwischen Frauenerwerbstätigkeit und gesellschaftsorientierten und sozialen Dienstleistungen zu setzen. Mehr Frauen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen sowohl die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen als auch das Angebot an Arbeitskräften, die an der Aufnahme einer Tätigkeit in diesen Bereichen interessiert sind. Man mag dies als Reproduktion der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung über den Arbeitsmarkt beklagen, doch einstweilen ist dies der historische Weg, auf dem sich die Vergesellschaftung von Frauenarbeit vorrangig vollzieht (Häußermann, Siebel 1995).

	DK	FI	S	UK	F	D	NL	E	I
Frauenbeschäftigungsquote (15-64) in Vollzeitäquivalenten	62	61	60	50	49	46	40	37	37
Anteil der Frauen in öffentlichen Dienstleistungen an allen Arbeitnehmerinnen	54	50	60	44	46	40*	45	39	43

* nur Westdeutschland

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe; Anxo/Fagan (2001a: 97)

Tabelle 3: Frauenbeschäftigungsquote (2000) und Anteil der in öffentlichen Dienstleistungen beschäftigten Frauen an allen abhängig beschäftigten Frauen (1996, in %).

Soziale Dienstleistung sind also, wenn man so will, sowohl Türöffner für die Erwerbstätigkeit von Frauen als auch bevorzugtes Beschäftigungsfeld von Frauen. Mit Blick auf die Kinderbetreuung scheint diese Feststellung schon fast ein Allgemeinplatz zu sein. Weniger im Blickpunkt der Öffentlichkeit ist bislang der gesamte Bereich der Altenpflege, der in der genannten Wechselwirkung eine ähnlich prominente Rolle einnimmt wie die Kinderbetreuung. Nach einer Modellrechnung des DIW wird die Zahl pflegebedürftiger Menschen in Deutschland bis zum Jahre 2020 um mehr als 50 vH auf rund eine Million zunehmen: „Die Zunahme der Pflegebedürftigkeit stellt einerseits für die soziale Sicherung eine Herausforderung dar, andererseits schafft die Nachfragesteigerung nach ambulanten, teilstationären und vollstationären Pflegediensten auch merkliche Beschäftigungspotentiale. Eine Aufwertung der Pflegediensttätigkeiten scheint

³ Zu den folgenden Ausführungen vgl. Bosch, Wagner (2002), auf deren Arbeit ich mich hier vor allem stütze. Basis der Datenanalysen ist die Europäische Arbeitskräftestichprobe, die im Rahmen unseres EU-Kooperationsprojekts „New forms of employment and working time in the service economy“ (NESY) ausgewertet wurde. Vgl. Bosch u.a. (2001).

erforderlich zu sein, um qualifiziertes Personal für die entsprechenden Berufsfelder gewinnen zu können“ (Schulz/Leidl/Koenig 2001).

Nirgendwo sonst in Europa ist diese Verbindung bislang so stark berücksichtigt worden wie in den nordeuropäischen Ländern. In Finnland wurde die Beschäftigtenzahl im öffentlichen Sektor von 1970 bis 1990 fast verdoppelt; der Ausbau der ganztägigen Kinderbetreuung in Kindergärten und Krippen sowie der Ganztags-Gesamtschulen, der in jüngster Zeit durch die PISA-Studie auch in Deutschland Beachtung gefunden hat, spielten dabei eine Schlüsselrolle (Anttila/Nätti 2000a). In Dänemark stieg von 1966 bis 1993 die Beschäftigtenzahl um insgesamt 12 vH, in den vom Staat angebotenen sozialen Dienstleistungen demgegenüber um 180 vH (Boll/Thaulow 2000; vgl. Tabelle 4). In Schweden stieg der Anteil der kommunalen Beschäftigten, die in der Altenpflege arbeiten, in der ersten Hälfte der 90er Jahre von 18 auf 30 vH (Anxo/Nyman 2000a). Zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und Stärkung der staatlich angebotenen sozialen Dienstleistungen erwiesen sich als zwei Seiten einer Medaille.

	1966	1993	Veränderung
Güterproduktion	1116	784	- 30 %
Produktionsorientierte Dienstleistungen	324	500	+ 54 %
Konsumorientierte Dienstleistungen	473	360	- 24 %
Soziale Dienstleistungen	219	589	+ 164 %
davon:			
<i>privat</i>	27	53	+ 96 %
<i>öffentlich</i>	192	536	+ 179 %
Beschäftigung gesamt	2237	2502	+ 12

Quelle: Boll/Thaulow (2000)

Tabelle 4: Beschäftigungswachstum durch soziale Dienstleistungen in Dänemark (1966-1993; in Tsd. Personen)

In den übrigen europäischen Ländern sind sowohl der öffentliche Dienstleistungssektor als auch die Frauenbeschäftigung deutlich schwächer als in Nord-europa entwickelt (Anxo, Fagan 2001a: 97), wobei in Frankreich immerhin die gut ausgebaute öffentliche Kinderbetreuung sich seit langem als Voraussetzung dafür bewährt, daß die große Mehrheit der Frauen Vollzeit oder lange Teilzeit arbeitet. Es liegt auf der Hand, daß ein konsequenterer Ausbau sozialer Dienstleistungen nach skandinavischem Vorbild erhebliche öffentliche Investitionen und Personalausgaben bzw. Zuschüsse erfordern würde und mit den Prioritäten in der gegenwärtigen Haushaltspolitik, die verheerende Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Finanzen hat, schwer vereinbar wäre (Priewe 2002).

Dies ist ein Hintergrund der Dienstleistungsproblematik in Deutschland, der in den öffentlichen Debatten über die sogenannte „Dienstleistungslücke“ weitgehend ausgespart wird. Es ist schon wahr, daß Deutschland sich in puncto Dienstleistungsbeschäftigung lediglich im europäischen Mittelfeld befindet zwischen Dänemark, Schweden und Großbritannien auf der einen und Italien und Spanien auf der anderen Seite. 1999 wurden in den drei Spitzenreiter-Ländern der EU, pro Kopf der Erwerbsbevölkerung gerechnet, in der Woche rund 25 vH mehr bezahlte Arbeitsstunden im Dienstleistungssektor geleistet als in Deutschland. Diese Unterschiede sind jedoch nicht, wie häufig vermutet, auf sogenannte „einfache“ Dienstleistungen, z.B. im Handel, zurückzuführen. Den größten Nachholbedarf hat Deutschland bei den eher hochwertigen produktionsorientierten und sozialen Dienstleistungen (Tabelle 5). Diese Daten signalisieren zunächst die Schlüsselrolle der Qualifikation für die weitere Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Wissensintensive produktionsorientierte Dienstleistungen sind Impulsgeber für Innovationen und Wachstumsmotor für eine Industrie, die auf dem Weltmarkt Qualitätsprodukte anbietet.⁴

	DK	S	UK	NL	F	D	E	I
Gesamter Dienstleistungssektor	19.1	18.9	18.9	16.2	16.1	15.1	12.9	12.7
darunter: sozial / gesellschaftsorientiert	9.18	9.48	7.64	6.87	6.90	6.66	4.19	4.84
distributiv	4.91	4.32	5.13	4.14	4.05	4.00	3.16	2.46
produktionsorientiert	2.90	2.85	3.67	3.18	2.60	2.11	1.54	1.26
konsumorientiert	0.63	0.73	1.04	0.69	1.31	0.89	1.87	0.99

* Gesellschaftsorientierte / soziale Dienstleistungen: öffentliche Verwaltung und Sicherheit, Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen; distributive Dienstleistungen: Handel, Transport, Kommunikation u.a.; produktionsorientierte Dienstleistungen: Finanzen, Immobilien, unternehmensbezogene Tätigkeiten; konsumorientierte Dienstleistungen: Hotels, Gaststätten, private Haushalte; ohne „Sonstige Dienstleistungen“.

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe Sonderauswertung IAT

Tabelle 5: Arbeitsstunden im Dienstleistungssektor pro Kopf der Bevölkerung im Erwerbsalter (in Std./Woche) in ausgewählten europäischen Ländern nach Dienstleistungsgruppen (sektorale Betrachtung)*

Doch das größte Arbeitsvolumen unter den Dienstleistungen entfällt in allen EU-Ländern auf die sozialen und gesellschaftsorientierten Dienstleistungen (selbst in Großbritannien machen die produktionsorientierten Dienstleistungen weniger als 20 vH des gesamten Dienstleistungsvolumens aus). In einigen Län-

⁴ Für den überdurchschnittlich hohen Anteil produktionsorientierter Dienstleistungen in Großbritannien dürfte in erster Linie das starke Gewicht der Finanzdienstleistungen in diesem Land verantwortlich sein.

dern arbeiten hier sogar mehr als die Hälfte aller Dienstleistungsbeschäftigten. Auch die Unterschiede zwischen den Ländern sind hier besonders groß. In Deutschland werden in diesen Dienstleistungsgruppen pro Kopf der Erwerbsbevölkerung rund 30 vH weniger Arbeitsstunden geleistet als in Dänemark und Schweden. Es sind nicht so sehr sogenannte „einfache“, sondern vor allem hochwertige Dienstleistungen wie z.B. in der Kinderbetreuung, dem Erziehungswesen und der Altenpflege, an denen es in Deutschland mangelt.

Dies zeigt, wie wichtig diese mehrheitlich im öffentlichen Sektor angesiedelten oder staatlich regulierten Tätigkeiten für den Anstieg der Dienstleistungsarbeit sind. Der Sozialstaat wird als Faktor der Expansion von Dienstleistungen in Deutschland häufig unterschätzt. Es ist mehr als fraglich, ob die Zielsetzung, die Staats- einschließlich der Sozialquote weiter zu senken, die gewünschten positiven Beschäftigungs- und Tertiarisierungseffekte haben wird. Und es ist auszuschließen, daß unter diesen Voraussetzungen eine nachhaltige Entwicklung und Nutzung weiblichen Arbeitsvermögens zu erreichen sein wird. Diese skeptische Einschätzung verfestigt sich, wenn man die Arbeitsbedingungen in sozialen Dienstleistungstätigkeiten in die Betrachtung einbezieht.

4 Das Dilemma sozialer Dienstleistungen

Mit dem Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit und den Veränderungen in der Alterspyramide werden Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Kinderbetreuung und Pflege immer wichtiger, doch die niedrigen Raten wirtschaftlichen Wachstums und die EU-weiten Normen staatlicher Finanzpolitik erschweren es, mit dem wachsenden Bedarf Schritt zu halten. Die Schere zwischen Anforderungen und Ressourcen öffnet sich in allen untersuchten Ländern. Die Erscheinungsformen sind in Krankenpflege und häuslicher Altenpflege verschieden, doch im Kern geht die Entwicklung in beiden Bereichen in die gleiche Richtung. Die sich öffnende Schere auf gesellschaftlicher Ebene findet ihre Entsprechung auf der Ebene des Arbeitsplatzes: Sowohl die Leistungsanforderungen an die einzelnen Beschäftigten als die Ansprüche der Beschäftigten an die Qualität ihrer Arbeit nehmen zu, doch die zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Mittel halten damit nicht Schritt.⁵

⁵ Im Rahmen des NESY-Projekts wurden – neben den privatwirtschaftlichen Dienstleistungsbranchen des Einzelhandels, der Banken und der IT-Dienstleistungen – häusliche Pflegedienste in Finnland, Schweden, Dänemark, Großbritannien, den Niederlanden und Italien sowie, in einem Teil dieser Länder und in Frankreich und Belgien, auch Krankenhäuser untersucht (vgl. Mermet, Lehndorff 2001). Das Folgende stützt sich jeweils angegebenen Länderberichte sowie die Querschnittsanalysen von Anxo, Fagan (2001b) und Baret (2001).

Das erste Merkmal, an dem dies gezeigt werden kann, sind die Einkommen der Frauen, die soziale Dienstleistungen erbringen.

4.1 Einkommen

Im Jahre 2000 waren 75 vH aller Beschäftigten im Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen der EU-Länder Frauen (Fagan, Burchell 2002, S. 18). Insbesondere Pflegetätigkeiten gehören in der großen Mehrzahl der EU-Länder zu den zahlenmäßig bedeutendsten Beschäftigungsfeldern von Frauen (Grimshaw, Rubery 1997, S. 46). Damit ist in vielen Ländern zugleich eine Diskriminierung verbunden, die an den Einkommensunterschieden zwischen „typischen“ Männer- und Frauentätigkeiten abgelesen werden kann. In einer Datenanalyse für sieben OECD-Länder zu Beginn der 90er Jahre wurden die Löhne der Frauen in solchen Tätigkeitsgruppen untersucht, auf die sich die Frauenerwerbstätigkeit unter Einschluss des öffentlichen Sektors am meisten konzentriert. Es zeigte sich, daß der Einkommensunterschied zwischen den Frauen in diesen Tätigkeitsgruppen und dem Durchschnitt aller erwerbstätigen Männer wesentlich größer war als der Einkommensunterschied zwischen allen Frauen und allen Männern im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Nur in Norwegen, dem einzigen in diese Untersuchung einbezogenen skandinavischen Land, fiel die spezifische Lohndiskriminierung in typischen Frauenbranchen kaum ins Gewicht, weil das Einkommensniveau bei qualifizierten sozialen Dienstleistungen vergleichsweise hoch war; auch war der durchschnittliche „gender pay gap“ geringer als in den übrigen Ländern. Demgegenüber waren beide Aspekte geschlechtsspezifischer Lohndiskriminierung in Westdeutschland und Frankreich wesentlich deutlicher ausgeprägt, am stärksten jedoch in Großbritannien (Grimshaw, Rubery 1997: 16, 78). Auch im EU-Vergleich ist Großbritannien, wenn die Stundenlöhne von Teilzeitkräften mit berücksichtigt werden, das Land mit der größten Diskrepanz zwischen Männer- und Frauenlöhnen (Grimshaw, Rubery 2001).⁶

⁶ An der Spitze der europäischen Lohngleichheitsskala von Frauen und Männern – auf der Basis der Stundenlöhne unter Einschluss der Teilzeitkräfte – rangieren die skandinavischen Länder mit mehr als 80 vH, Westdeutschland liegt im Mittelfeld mit rund 75 vH, und Großbritannien nimmt mit 66 vH den letzten Platz ein (Zahlen für 1995; Grimshaw, Rubery 2001: 17). Die durchschnittlichen monatlichen Bruttoeinkommen von Vollzeit arbeitenden Frauen in Industrie und privaten Dienstleistungen betragen im Jahre 1999 im EU-Durchschnitt 75 vH der Einkommen männlicher Beschäftigter (Clarke 2001). Allerdings sind die Datenquellen derartiger Einkommensvergleiche lückenhaft; so ist mit wenigen Ausnahmen, zu denen die für die OECD erstellte Studie von Grimshaw, Rubery (1997) gehört, der öffentliche Dienst nicht einbezogen. Auf der Basis des Europäischen Haushaltsplanes kann gezeigt werden, daß der „gender pay gap“ im öffentlichen Dienst in der Regel geringer ist als in der Privatwirtschaft (Winberg 2000; Commission Européenne 2001).

Vor diesem Hintergrund kristallisieren sich zwei kontrastierende Wege der Verknüpfung von zunehmender Frauenerwerbstätigkeit und sozialen Dienstleistungen in Europa heraus. Auf der „low road“, die hier von Großbritannien repräsentiert wird, ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen zwar vergleichsweise hoch, doch wird sie nur begrenzt durch öffentliche Dienstleistungen flankiert; hinzu kommt ein niedriges Einkommensniveau in diesen Dienstleistungen. Hohes Beschäftigungsniveau von Frauen und hohe Geschlechtersegregation gehen also Hand in Hand. Anders die „high road“ der skandinavischen Länder mit stark ausgebauten sozialen Dienstleistungen und – im europäischen Vergleich – durchschnittlich besser bezahlter Frauenarbeit in sozialen Dienstleistungen: Das koordinierte Wachstum von Frauenerwerbstätigkeit und sozialen Dienstleistungen trug dort – wenn auch in den 90er Jahren verlangsamt (s.u.) – zum allmählichen Abbau von sozialer und geschlechtsspezifischer Ungleichheit bei. Deutschland befindet sich zwischen diesen beiden Polen in einer mittleren Position, bei der die Entscheidung über den zukünftig einzuschlagenden Weg noch offen ist.

Das ganze Dilemma dieser Situation zeigt sich, wenn wir die sich öffnende Schere zwischen Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen in die Betrachtung einbeziehen.

4.2 Professionalisierung

In der Krankenpflege steigt in allen untersuchten Ländern der Anteil von Pflegekräften mit Berufsabschluß an der Gesamtzahl der Pflegekräfte. Besonders ausgeprägt ist dies in Schweden, wo das Abitur Voraussetzung der Krankenpflege-Ausbildung ist; andere Länder, darunter Italien, schlagen ebenfalls diesen Weg ein (in Deutschland liegt der Anteil qualifizierter Pflegekräfte weit unter dem europäischen Durchschnitt; vgl. Schneider u.a. 2002). Ein grober Indikator für diesen Trend sind die allgemeinen Bildungsabschlüsse der Beschäftigten im Gesundheitssektor (Tabelle 6).

Noch grundlegender ist der Wandel in der häuslichen Altenpflege. Sie lag bzw. liegt traditionell in den Händen der Ehefrauen oder Töchter der zu Pflegenden, externe Hilfe hatte lediglich ergänzenden Charakter. Diese Arbeit wurde häufig von Frauen ohne fachliche Ausbildung ausgeübt, die mit einer Teilzeitbeschäftigung zusätzlich zur Hausarbeit das Haushaltseinkommen aufstockten. Doch diese Praxis ist immer schwerer aufrecht zu erhalten. Der Bedarf an häuslicher Pflege wächst anhaltend mit dem Wandel der Altersstruktur; hinzu kommt eine in allen untersuchten Ländern feststellbare Trendwende von der stationären zur häuslichen Altenpflege, mit der vor allem der finanzielle Kollaps des Systems der Altenpflege abgewendet werden soll. Schließlich kollidiert die traditionelle Praxis mit dem steigenden Qualifikationsniveau und der zunehmenden Erwerbs-

tätigkeit von Frauen, die dadurch für die Pflege im Familienkreis nur noch begrenzt zur Verfügung stehen. So kommt es zu einem rasch wachsenden Markt für professionell erbrachte Dienstleistungen in der häuslichen Altenpflege. Dem wird, teilweise per Gesetz, durch die Etablierung oder Anhebung von Qualitäts- und Qualifikationsstandards Rechnung getragen.⁷ Auch hier liegt Nordeuropa vorn: In Schweden vergibt die Mehrheit der Kommunen Aufträge nur an Pflegekräfte mit einer dreijährigen Berufsausbildung; in der finnischen Altenpflege liegt der Anteil von Beschäftigten mit abgeschlossener Sekundarstufe II sogar über dem gesellschaftlichen Durchschnitt (Anxo, Nyman 2000a, Anttila/Nätti 2000b).

	Anteil Hochqualifizierter an allen Beschäftigten 1997*	Veränderung der Anzahl Hochqualifizierter 1993-1997**	Veränderung der Zahl aller Beschäftigten 1993-1997**
Dänemark	50,0	+ 15,6	+ 5,1
Deutschland***	30,6	+ 7,4	+ 7,1
Frankreich	42,1	+ 16,6	+ 12,1
Großbritannien	51,9	+ 19,9	+ 13,2
Italien	53,9	+ 20,3	+ 2,0
Niederlande	40,9	+ 13,5	+ 9,5
Schweden	89,6	- 7,3	- 8,7
EU 15	48,1	+ 4,2	+ 3,1

* Hochqualifiziert = allgemeinbildender Abschluss auf und über dem Niveau Sekundarstufe II

** Deutschland, Schweden und EU 15 Veränderung der Beschäftigtenzahlen 1995-1997

*** nur Westdeutschland

Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe Sonderauswertung IAT

Tabelle 6: Beschäftigtenzahlen nach Bildungsabschluss im Gesundheitssektor (NACE 85) in ausgewählten EU-Ländern (abhängig Beschäftigte, in vH)

Die Professionalisierung und die mit ihr verbundenen Ansprüche der Beschäftigten kollidieren in zunehmendem Maße mit den Bedingungen, unter denen die Leistung zu erbringen ist.

⁷ Hand in Hand damit geht ein neuer Aufgabenzuschnitt mit zunehmender funktionaler Differenzierung. Viele der nicht unmittelbar pflegebezogenen Tätigkeiten werden ausgelagert.

4.3 Ressourcenverknappung

Auch in den skandinavischen Ländern geriet der Wohlfahrtsstaat zu Beginn der 90er Jahre unter erheblichen, teilweise weiterhin anhaltenden Druck. Die wichtigste Ursache für diese allgemeine Trendwende sind die im zurückliegenden Jahrzehnt schmerzhaft spürbar gewordenen Restriktionen der öffentlichen Haushalte im Zeichen des finanz- und wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels. Dadurch wurde zum einen in allen untersuchten Ländern der Spielraum für Beschäftigungssteigerungen deutlich eingeschränkt (vgl. auch Schneider et al. 2002). Besonders hart betroffen waren die Länder mit den am stärksten ausgebauten sozialen Dienstleistungen: Im schwedischen Gesundheitssektor ging die Zahl der Beschäftigten sogar zurück (vgl. Tabelle 4), die Zahl der Beschäftigten in der finnischen Altenpflege stagnierte (Antilla, Nätti 2000b). Gebremst wurde zum anderen aber auch der Anstieg der Einkommen im Pflegebereich, die weitgehend – teilweise auch in skandinavischen Ländern – deutlich unterhalb der Durchschnittseinkommen liegen. Selbst in Finnland mit seinen vergleichsweise nivellierten Einkommen führte dies dazu, daß nach der tiefen Wirtschaftskrise zu Beginn der 90er Jahre, als die Durchschnittseinkommen in der Industrie wieder zu steigen begannen, die Löhne in öffentlichen Dienstleistungen weitgehend stagnierten (ebd.: 6). Dies führte zu der für die EU außergewöhnlichen Erscheinung, daß am Ende der 90er Jahre in Finnland die – wohlgermerkt vergleichsweise geringe – Einkommenskluft zwischen Frauen und Männern im öffentlichen Dienst größer war als im Privatsektor (Winberg 2000: 19). Auch in Deutschland, wo (zumindest im westlichen Teil des Landes) die Lohnkluft zwischen Männern und Frauen ohnehin ausgeprägter ist als in Nordeuropa, sind von Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre die Bruttoeinkommen im Pflegebereich deutlich schwächer gestiegen als im Durchschnitt aller Angestellten in Handel und Industrie, obwohl das Einkommensniveau in nichtärztlichen Gesundheitsberufen, in denen zu 87 vH Frauen arbeiteten, Anfang der 90er Jahre nur 84 vH des Durchschnittseinkommens aller Erwerbstätigen betrug (Hilbert u.a. 2002: 46).

Angesichts der Restriktionen für die Personalbudgets steigen die Anforderungen und die Arbeitsbelastung in Pflegedienstleistungen wesentlich schneller als die Löhne. Hinzu kommen die begrenzten Karrieremöglichkeiten und die geringen Einkommenssteigerungen mit zunehmendem Alter. Ein weiterer Konfliktgegenstand ist in der häuslichen Altenpflege die Ausweitung der Servicezeiten in den Abend und das Wochenende. Nicht in allen Ländern gelingt es den Beschäftigten, Prämien für Schichtdienst und Jahresarbeitszeiten aufrecht zu erhalten. Teilweise werden bestehende vertragliche Festlegungen der Arbeitszeit entweder aufgekündigt oder dadurch zurückgedrängt, daß Neueinstellungen nur noch zu

„neuen“ Bedingungen erfolgen (wie in Großbritannien). „Neu“ bedeutet dann, daß der erweiterte und flexiblere Zeitrahmen als selbstverständliche Voraussetzung dieser Dienstleistung gilt und keiner zusätzlichen Entlohnung bedarf. Jobqualität und Attraktivität dieser Tätigkeiten werden dadurch zusätzlich eingeschränkt.

Knapper werdende Personalressourcen, häufig gepaart mit inadäquater Arbeitsorganisation (von Bandemer u.a. 2002), werden auch in deutschen Untersuchungen als Dauerbelastung im Berufsalltag beschrieben. Eine von 1996 bis 1998 durchgeführte arbeitswissenschaftliche Verlaufsstudie in 15 Altenpflegeheimen ergab eine deutliche Zunahme von Symptomen der Arbeitsunzufriedenheit, insbesondere der „emotionalen Erschöpfung“ und des „Mangels an Arbeitsmotivation“ mit – aus der Sicht der Pflegekräfte – „wachsenden Diskrepanzen zwischen den bestehenden Berufserwartungen und der Wahrnehmung des Berufsalltags“ (Zimber u.a. 1999: 200). Das Wahren eigener professioneller Standards im Umgang mit den PatientInnen ist mit erheblichen Zusatzbelastungen verbunden. Dieser Befund deckt sich mit den aus anderen europäischen Ländern berichteten Erfahrungen. So wird in einer niederländischen Untersuchung geschätzt, daß fast ein Viertel aller Beschäftigten in der Altenpflege sich in einem ernsthaften burn-out-Risiko befinden (Plantenga u.a. 2000: 14). Eine kürzlich durchgeführte Erhebung zu den Arbeitsbedingungen in Schweden ergab, daß Beschäftigte im Pflegebereich es als besonders schwierig betrachten, ihre beruflichen Aufgaben entsprechend den eigenen hohen Qualitätsstandards zu erfüllen: „Sie sind hochqualifiziert, ihre Tätigkeit genoss einen hohen Status in der Gesellschaft, doch jetzt leiden sie zunehmend unter gesundheitlichen Einschränkungen“ (Arbetslivinstitutet 2000).

Professionalisierung und Arbeitsbedingungen geraten in einen immer schärferen Gegensatz. Vor allem in der Altenpflege findet der Zwiespalt zwischen professionellen Standards und den zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen seinen Ausdruck in den sehr verbreiteten hohen Fluktuationsraten. In einigen Ländern kommt auch in den Krankenhäusern eine Tendenz zur Teilzeitarbeit unter qualifizierten Pflegekräften hinzu, die als eine individuelle Rückzugsbewegung interpretiert werden kann. Wir begegnen auch hier den parallelen Tendenzen von Über- und Unternutzung des Arbeitsvermögens, von denen Volkholz u.a. (2002) berichten. Fluktuation und „Flucht in die Teilzeit“ (Plasman, Lumen 2000) verschärfen den verbreiteten Arbeitskräftemangel, der als Spitze des Eisbergs der Probleme in sozialen Dienstleistungen zu betrachten ist. Besonders offensichtlich ist dies im Gesundheitswesen, wo der Mangel an Pflegekräften im Verhältnis zum benötigten Arbeitsvolumen auf 5 vH (Frankreich) bis 11 vH (Niederlande) geschätzt wird (Piovesan 2000; Plantenga, Remy 2000). Ein ähnliches Dilemma entwickelt sich in den häuslichen Pflegediensten. Hier wird das fehlende Personal sogar auf bis zu 17 vH des benötigten Ar-

beitsvolumens geschätzt (Plantenga u.a. 2000). So führt das Fehlen einer konsistenten Dienstleistungsstrategie in einen Notstand, der vor allem angesichts der Verschiebung in der Alterspyramide hochbrisant zu werden droht.

In den letzten Jahren mehren sich die Versuche, diesem Notstand zu begegnen. Eine wichtige Rolle spielen die Dezentralisierung der Arbeitsorganisation sowie die Gewährung größerer Möglichkeiten individueller Arbeitszeitgestaltung. Aus einigen Ländern wird über Initiativen für mehr „familienfreundliche Arbeitszeiten“ berichtet; im niederländischen Gesundheitswesen haben die Tarifparteien einen Branchenfonds gebildet, um durch bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten qualifizierte weibliche Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Doch die Skepsis überwiegt, daß derartige Bemühungen ohne eine grundlegende Korrektur des Lohnsystems erfolgreich sein werden. Die diesbezüglich umfassendsten Reformversuche werden aus Schweden und den Niederlanden berichtet (Plantenga, Remery 2000, Anxo, Nyman 2000b). Die niederländischen Tarifparteien einigten sich kürzlich auf eine Strukturreform der Lohngruppen an den Krankenhäusern, die zu einer Höhergruppierung von rund einem Viertel aller Krankenschwestern führte. In dem jüngsten Rahmentarifvertrag für das schwedische Gesundheitswesen wurden höhere Anfangsgehälter sowie eine stärkere Staffe­lung der Gehälter nach Berufsjahren vereinbart.

Diese Beispiele deuten an, daß die europäischen Gesellschaften letztlich vor der Frage stehen, wie viel ihnen qualifizierte soziale Dienstleistungen buchstäblich wert sind.

5 Schlußfolgerung: Der Preis guter Dienstleistungen ist ein Politikum

Der Ausgangsgedanke des vorliegenden Papiers bestand darin, „nachhaltige Arbeitsgestaltung“ als Erhaltung, Erneuerung und Entwicklung sowohl des individuellen *als auch des gesellschaftlichen* Arbeitsvermögens zu verstehen. Wenn man diesem Gedanken folgt und den Blick auf die gesellschaftliche Dimension nachhaltiger Arbeitsgestaltung richtet, stößt man auf das Problem, daß in Deutschland wie auch einigen anderen europäischen Ländern das Erwerbspotential und die Produktivkraft von Frauen zu wenig gefördert und systematisch unterbewertet werden. Dabei erweisen sich die gesellschaftliche Wertschätzung der Erwerbsarbeit von Frauen und die gesellschaftliche Wertschätzung sozialer Dienstleistungen als zwei Seiten einer Medaille.

Der Bedarf an sozialen Dienstleistungen wächst Hand in Hand mit Megatrends wie der Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit oder der Veränderung der Altersstruktur. Zugleich stützt sich das Angebot sozialer Dienstleistungen weiterhin zu

einem großen Teil auf die Arbeit von Frauen. Doch je selbstverständlicher es ist, daß qualifizierte Frauen auf gleichem beruflichen Niveau wie Männer arbeiten, desto weniger können sich Gesellschaften darauf verlassen, zu bisherigen Preisen ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot für ihren wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen zu bekommen. Hier entsteht allmählich ein fundamentaler Konflikt, der Konsequenzen für die Staatshaushalte, für die Steuer- und Sozialversicherungssysteme und damit unvermeidlich auch für die Steuerbelastung von Unternehmen und Privathaushalten haben wird. Angesichts der Schlüsselrolle sozialer Dienstleistungen für die Förderung, Erhaltung und Entwicklung individuellen und gesellschaftlichen Arbeitsvermögens wäre es gut, wenn sich die Diskussion über eine „Dienstleistungslücke“ in Deutschland von ihrer Fixierung auf sogenannte einfache Dienstleistungen lösen und dem eigentlichen Problem zuwenden würde: der Nachhaltigkeitslücke. Individuelle und gesellschaftliche Produktivkraft wird brachgelegt, gesellschaftlicher Bedarf wird nicht gedeckt, weil der politische Mut fehlt, mit überlebten Familienleitbildern und Dogmen der Finanzpolitik zu brechen.

Literatur

- Anttila, T.; Nätti, J. (2000a): New forms of employment and working time in the service economy. NESY country report Finland.
- Anttila, T.; Nätti, J. (2000b): Home Care for the Elderly in Finland. University of Jyväskylä. NESY report.
- Anxo, D.; Fagan, C. (2001a): Service employment: a gender perspective. In: Anxo, D.; Storie, D. (Eds.): The job creation potential of the service sector in Europe. Final report 2000. European Commission, Employment and Social Affairs. Luxemburg.
- Anxo, D.; Fagan, C. (2001b): The family, the state and now the market – the organisation of employment and working-time in home care services for the elderly. NESY report.
- Anxo, D.; Flood, L.; Rubery, J. (1999): Household Income Distribution and Working Time Patterns: An International Comparison. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, 199-05. Gelsenkirchen.
- Anxo, D.; Nyman, H. (2000a): Home Care for the Elderly in Sweden. Centre of European Labour Market Studies, Gothenburg. NESY report.
- Anxo, D.; Nyman, H. (2000b): Swedish Health Report. Centre of European Labour Market Studies, Gothenburg. NESY report.
- Arbetslivinstitutet (2000): Differences in working conditions on the increase. Working Life Research and Development News, Newsletter N° 3. www.niwl.se/newsletter/00-3.
- Bäcker, G. (2000): Veränderung von Erwerbs- und Familienbiographien: Reformbedarf der deutschen Rentenversicherung? In: Dingeldey, I. (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen, S. 130-159.

- Baret, C. (2001): Hospital care workers – employment and working time. A comparison of Belgium, Italy, France, Great Britain, the Netherlands and Sweden. NESY report.
- Bielenski, H.; Bosch, G.; Wagner, A. (2002): Working time preferences in sixteen European countries. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Ed.), Dublin.
- Boll, J.; Thaulow, I. (2000): New forms of employment and working time in the service economy. NESY country report Denmark.
- Bosch, G.; Haipeter, T.; Lehndorff, S.; Voss-Dahm, D.; Wagner, A. (2001): Beschäftigungswandel in Dienstleistungen: Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern. Brüssel. Europ. Gewerkschaftsinst. (EGI). Bericht, Bd. 71.
- Bosch, G.; Wagner, A. (2002): Nachhaltige Dienstleistungspolitik. In: Bosch, G.; Hennicke, P.; Hilbert, J.; Kristof, K.; Scherhorn, G. (Hrsg.): Nachhaltigkeit durch Dienstleistungen – Perspektiven für Arbeit und Umwelt. Frankfurt, New York.
- Breiholz, H. (2000): Ergebnisse des Mikrozensus 1999. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 5: S. 328-336.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: Brödner, P.; Knuth, M. (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München, Mering: S. 489-541.
- Clarke, S. (2001): Earnings of men and women in the EU: the gap narrowing but only slowly. Eurostat, Statistics in focus, Theme 3, N° 3. Luxemburg.
- Commission Européenne (2001): Magazine ‚Egalité entre femmes et hommes‘, N° 11. Emploi et affaires sociales. Luxembourg.
- Dingeldey, I. (2000): Einkommensteuersysteme und familiäre Erwerbsmuster im europäischen Vergleich; in: Dies. (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen, S. 11-47.
- Fagan, C.; Burchell, B. (2002): Gender, Jobs and Working Conditions in the European Union. Report prepared for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Manchester/Cambridge (Ms.).
- Fagan, C., O'Reilly, J.; Rubery, J. (1999): Teilzeitarbeit in den Niederlanden, Deutschland und dem Vereinigten Königreich: Eine Herausforderung für den Geschlechtervertrag? In: WSI-Mitteilungen, 52 (1), S. 58-69.
- Grimshaw, D.; Rubery, J. (1997): The concentration of women's employment and relative occupational pay: a statistical framework for comparative analysis. Paris, OECD, Labour Market and Social Policy Occasional Papers N° 26.
- Grimshaw, D.; Rubery, J. (2001): The gender pay gap: a research review. Equal Opportunities Commission, Research Discussion Series. Manchester. www.eoc.org.uk/research.
- Häußermann, H., Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt am Main.
- Hilbert, J.; Fretschner, R.; Dülberg, A. (2002): Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Gesundheitswirtschaft. Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik, <http://iat-info.iatge.de>.
- Lehndorff, S. (2001): Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik. Hamburg.

- Letablier, M.-T. ; Lurol, M. (2000): Les femmes entre travail et famille dans les pays de l'Union Européenne. In : La Lettre, Centre d'études de l'emploi, no. 63: S. 1-10.
- Mermet, E.; Lehdorff, S. (eds.) (2001): New forms of employment and working time in the service economy (NESY): country case studies conducted in five service sectors; documents compiled for the Conference organised by the European Trade Union Institute (ETUI) and the Institut Arbeit und Technik (IAT), 26 and 27 April 2001, Brussels, Belgium. Brussels. European Trade Union Institute: Report, Vol. 69.
- OECD (2002): Employment Outlook. Paris.
- Piovesan, D. (2000): French Health Report. IAE, Université Jean Moulin Lyon 3. NESY report.
- Plantenga, J.; Remery, C. (2000): Dutch Health Report. Institute of Economics, Utrecht. NESY report.
- Plantenga, J.; van Everdingen, M.; Remery, C. (2000): Home Care for the Elderly in the Netherlands. Institute of Economics, Utrecht. NESY report.
- Plasman, R.; Lumen, J. (2000): Belgian Health Report. Département de l'économie appliquée, Université Libre de Bruxelles. NESY report.
- Priewe, J. (2002): Fiskalpolitik in der Europäischen Währungsunion – im Dilemma zwischen Konsolidierung und Stabilisierung. In: WSI-Mitteilungen, 55 (5), S. 273-281.
- Reinberg, A. (1999): Der qualifikatorische Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Entwicklungen, Perspektiven und Bestimmungsgründe. In: MittAB, Heft 4, S. 434-447.
- Rubery, J.; Smith, M.; Fagan, C. (1997): Explaining Working-Time Patterns by Gender: Societal and Sectoral Effects. In: G. Bosch; D. Meulders; F. Michon (Eds.): Working time: new issues, new norms, new measures. Bruxelles (Editions du DULBEA), S. 329-372.
- Schneider, M.; Hofmann, U.; Jumel, S.; Köse, A. (2002): Beschäftigungsunterschiede in ausgewählten Gesundheitssystemen der EU. Augsburg.
- Schratzenstaller, M. (2002): Steuer- und transferpolitische Aspekte aktueller Familienpolitik. In: F. Maier; A. Fiedler (Hrsg.): Gender Matters. Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Berlin: S. 181-209.
- Schulz, E.; Leidl, R.; Koenig, H.-H. (2001): Starker Anstieg der Pflegebedürftigkeit zu erwarten: Vorausschätzungen bis 2020 mit Ausblick auf 2050. Berlin: DIW-Wochenbericht Nr. 5.
- Schulze Buschhoff, K. (1999): Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 10. Düsseldorf.
- Thenner, M. (2000): Familienpolitik als Politik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Geldwerte Leistungen, zeitwerte Anrechte, familienunterstützende Infrastruktur und ihre Auswirkungen auf das Familienverhalten; in: Dingeldey, I. (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich. Opladen, S. 95-129.
- Volkholz, V.; Kiel, U.;Wingen, S. (2002): Strukturwandel des Arbeitskräfteangebots. In: P. Brödner; M. Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München, Mering, S. 241-301.
- von Bandemer, S.; Born, A.; Hilbert, J. (2002): Arbeit im Dienstleistungssektor – Arbeitsorganisation, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung. In: P. Brödner; M. Knuth

- (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. München, Mering: S. 379-429.
- Wetzels, C. (2001): Squeezing Birth into Working Life. Household panale data analyses comparing Germany, Great Britain, Sweden and The Netherlands. Aldershot: Ashgate.
- Winberg, M. (Hg.) (2000): Highlighting pay differentials between women and men. Stockholm, Government Offices.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/statistics_en.html
- Zimber, A.; Albrecht, A.; Weyerer, S. (1999): Die Beanspruchungssituation in der stationären Altenpflege nach Einführung der Pflegeversicherung: Ergebnisse einer Verlaufsstudie. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53 (3), S. 194-201.

Manfred Moldaschl

Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit

1 Belastung als Preis der Effizienz? Gesundheit als Kosten- oder Produktionsfaktor?

Es gibt keine Gesunden. Es gibt nur Menschen, die noch nicht genau genug untersucht wurden. So argumentieren – zurecht – Kritiker der Pharmaindustrie. Denn diese forscht mittlerweile weniger an Medikamenten für Kranke als für Gesunde. Das ist rentabler, weil die Zahl der Gesunden größer ist. Wenn nicht nur Falten, Haarausfall und andere körperliche Alltagsphänomene als medizinisch behandelbar oder gar behandlungsbedürftig deklariert, wenn immer mehr Abweichungen von medizinisch definierten Normwerten (Blutdruck, Blutzucker, Knochendichte, etc.) pathologisiert werden: Ist es dasselbe, wenn wir Belastungen in „modernen“ Arbeitsformen thematisieren? Reproduzieren wir nur bewußtlos die steigenden gesellschaftlichen Ansprüche an die Qualität der Arbeit, wenn wir von wachsenden psychischen Belastungen in der Arbeitswelt sprechen? Können wir an der Entwicklung der Gesundheitsdaten ablesen, ob sich nur unser Maßstab ändert, oder auch die faktische Belastungsintensität?

Dazu exemplarisch einige Fakten. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Bödeker u.a. 2002) bezifferte etwa die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen im Jahr 1998 mit 27 Mrd. Euro. Unter den auf arbeitsbezogene psychischen Belastungen zurückgeführten Fällen von Arbeitsunfähigkeit stuft sie dabei 31% als verhinderbar ein. Peter Richter (2003) berichtet von einem beträchtlichen Anstieg der durch psychischen Erkrankungen verursachten Frühverrentungen im Zeitraum von 1984 bis 1999 (bei Frauen von 8% auf 32%, bei Männern von 9% auf 19%). „Realistische Hochrechnungen aus den Daten des Gesundheitssurvey 1998/99 zeigen, daß durch psychische Beeinträchtigungen

und Erkrankungen in Deutschland gegenwärtig im Erwerbsbereich von einem Produktivitätsverlust in Höhe von 5,6 Mrd. €/Jahr zu rechnen ist“ (ebd.; vgl. a. Pröll 2004).¹ Hier geht es also nicht um *alle* Frühverrentungen, die – wie man weiß – auch „Mitnahmeeffekte“ der politischen Förderung von Frühverrentung beinhalten. Viele weitere Zahlen und Studien belegen, daß von einer sensibilisierten Wahrnehmung allein keine Rede sein kann (vg. etwa EU-Kommission 1999; die Daten der ILO, Gabriel und Liimatainen 2000; oder die in den regelmäßigen Betriebs- und Personalrätebefragungen des WSI sich abzeichnenden Entwicklungen, z.B. Schäfer 2003; Ahlers, Trautwein-Kalms 2004). Wie auch immer solche Zahlen zustande kommen: sie können nur mit sehr manifest werdenden Phänomenen der Belastung bzw. der Beanspruchungsfolgen operieren.

Was im Arbeits- und Wertschöpfungsprozeß durch vermeidbare Arbeitsbelastungen an Initiative, Kreativität, Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und so fort verloren geht („Opportunitätskosten“), das dürfte diese Kalkulationen bei weitem übersteigen und keine Statistik kann es beziffern (vgl. aber Zoike 2001). Natürlich haben auch Unternehmen das erkannt. In den letzten zehn Jahren sind neue Ansätze und Beispiele betrieblicher Gesundheitsförderung entstanden (z.B. Marstedt, Mergner 1995; Badura 2002), die unter anderem zeigen, daß man die angedeuteten Probleme nicht einfach mit der Diskrepanz zwischen volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung und betriebswirtschaftlichem Rentabilitätskalkül erklären kann. Die Differenz verschwindet auch bei einer auf längere Sicht angelegten betriebswirtschaftlichen „Gesamtrechnung“ nicht, wovon unser Ebenenmodell der Nachhaltigkeit ausgeht, aber bei einer „Ökonomik der langen Frist“ (Reuter 2002) wird der Überschneidungsbereich der beiden Kalküle deutlich größer. Einer wachsende Zahl von Studien zum Verhältnis von Gesundheit und ökonomischer Leistungsfähigkeit untermauert das (vgl. z.B. Cooper u.a. 1996; Krüger u.a. 1998; BKK 1999; Dorman, 2000; Mankelov 2001).

Die Probleme der Analyse psychischer Belastungen in „modernen“ Arbeitsformen mit einem höheren Anteil „immaterieller“, geistiger Tätigkeit waren einer der Keime, die zum Projekt *Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung* und der Entwicklung des hier vertretenen Forschungsansatzes führten. Unsere eigenen empirischen Studien zur Modernisierung von Produktionsarbeit und zu anderen, qualifizierteren Tätigkeiten, die nach gängigen Kriterien der Arbeitswissenschaften als relativ „gut“, „human“, „persönlichkeitsförderlich“, in summa als belastungsarm galten, waren dies in vieler Hinsicht nicht; weder nach Einschätzung der Arbeitskräfte noch nach unseren Erfahrungen (vgl. etwa Moldaschl 1991a; Böhle u.a. 1993; Moldaschl 1994). Das brachte uns dazu, die ar-

¹ Richter verweist ferner auf eine Studie von Patterson und West (1998), wonach Investitionen in Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung ca. 16% der Varianz in den Unterschieden bei Kosten und Gewinne erklären.

beitswissenschaftlichen Konzepte psychischer Belastung, mit denen solche Tätigkeiten sonst bewertet wurden, kritisch zu überprüfen und an einer theoretisch fundierten Alternative zu arbeiten. Diese sollte von unseren Beobachtungen, ausgehen, wonach die Höhe und Qualität der geistigen Arbeitsanforderungen keine Rückschlüsse auf das Ausmaß psychischer Belastung zuläßt – wie in den gängigen Ansätzen zur Belastungsanalyse unterstellt wird. Mehr Verantwortung gleich mehr Belastung, so der traditionelle arbeitswissenschaftliche Ansatz; mehr Anforderungsvielfalt gleich mehr Stressoren, so die Streßmodelle.

Ist Belastung also der hinzunehmende ‚Preis der Autonomie‘ (Kadritzke 2000)? Unsere Arbeitsplatzbeobachtungen und Arbeitskräftebefragungen wiesen gemeinsam in eine andere Richtung, auf eine andere „kritische Größe“. Nämlich auf das *Verhältnis* zwischen fremdgesetzten Anforderungen und den im Arbeitsumfeld verfügbaren *Ressourcen*. Das Konzept der *Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen* stellt genau dieses Verhältnis in den Mittelpunkt, genauer: das Dreiecksverhältnis von Anforderungen, Regeln und Ressourcen.

Dieser Beitrag skizziert die Basisannahmen des Analyseansatzes, seine theoretischen Wurzeln sowie Denkmodelle, von denen er sich abgrenzt.² Damit wird zugleich eine zentrale Komponente unseres Nachhaltigkeitskonzepts vorgestellt und eingeordnet. Im Kontext des Programms *Zukunftsfähige Arbeitsforschung*, welches unsere Studien ermöglicht, soll „zukunftsfähige Belastungsforschung“ nach unserem Verständnis beitragen, die Belastungsfaktoren neuer Arbeitsformen und –inhalte zu identifizieren und zu vermeiden. Wenn sie dabei auch noch zu einer neuen Interpretation bisheriger Belastungen kommt, so ist das kein Nachteil.

2 Anforderungen an die Analyse psychischer Belastung in qualifizierter Arbeit

Wenn wir davon ausgehen, daß Arbeitsbelastungen in besonderer Weise die Nachhaltigkeit von Arbeit beeinträchtigen, also die Erhaltung und Vermehrung von Humanressourcen verhindern, und ferner, daß Arbeitsbelastungen keine als unvermeidbar hinzunehmenden Begleiterscheinungen des Arbeitens sind, so ergibt sich daraus die Bedeutung der Belastungsanalyse für unsere Nachhaltigkeitsperspektive. Daß die Arbeitswissenschaften und die empirische Sozialforschung immer wieder ein schiefes Bild vom Belastungsgeschehen in „moder-

² Ich greife dabei auch auf frühere Veröffentlichung zurück, die nur noch schwer zugänglich sind (Moldaschl 1991a,b). Deren Kritik an vorherrschenden Konzepten der Belastungsforschung ist leider nach wie vor aktuell.

nen“ Arbeitsverhältnissen zeichnen, ist unsere empirisch gestützte Ausgangshypothese. Wir erklären das damit, daß man sich entweder ungeeigneter Belastungskonzepte bedient, oder meint, ganz auf ein expliziertes Belastungskonzepte verzichten zu können – wie große Teile der Industriesoziologie. Sie verläßt sich im Zweifel ganz auf die qualitative Befragung, und damit auf die Fähigkeit (Expertise) der Subjekte, ihre Belastungen angemessen darzustellen. Die Arbeitspsychologie beharrt dagegen auf der Notwendigkeit von *Objektivierung mittels Verfahren*,³ mißtraut den subjektiven Aussagen, und versucht, über operationalisierte Analyseinstrumente zu „gesicherten Erkenntnissen“ bzw. einem Expertenurteil zu kommen.

Nach meiner Überzeugung ist der methodische bzw. methodologische Zugang hier zweitrangig. Auch der objektivierend vorgehende Forscher kommt um eine Interpretation des Geschehens und der produzierten Daten nicht herum; er verlegt nur mehr Arbeit in frühere Schritte des Erhebungsprozesses. Beide aber müssen Belastungsformen und Ursachen benennen, und rekurren dabei notwendigerweise auf Grundvorstellungen darüber, was (psychische) Belastung sei. Der Vorteil verfahrensförmiger Operationalisierung liegt „nur“ darin, daß er den Forscher zwingt, die Annahmen stärker zu explizieren, zu reflektieren und auf ihre Konsistenz zu prüfen. Sollten aber beide die Grundannahme teilen, daß höhere geistige Anforderungen eben notwendig mit höheren mentalen Belastungen einhergehen, werden sie Hinweise darauf in der untersuchten Praxis finden und sich im Wesentlichen nur in der Art ihrer Darstellung unterscheiden. Psychische Belastung in „modernen“ Arbeitstätigkeiten stellt beide Zugänge vor erhebliche Probleme, für die sie unterschiedlich gut ausgestattet sind:

- Psychische Belastungen sind erstens *verdeckt* durch mehr oder weniger fortgeschrittene Verwirklichung vieler arbeitswissenschaftlicher Forderungen, also etwa: saubere(re) Umgebung, ergonomische Sitze, qualifizierte(re) Arbeit, Möglichkeiten der Kooperation, „menschliche Führung“ und Beteiligung.
- Sie lassen sich, anders als die meisten physischen Belastungen, selten singulären Bedingungen kausal zurechnen (wie z.B. Lärm, Temperatur). Wenn sie, wie wir postulieren, in prekären *Verhältnissen* zwischen Bedingungen wurzeln, müssen diese Verhältnisse rekonstruiert werden.

³ Man könnte das mit Luhmann (1969) auch „Legitimation durch Verfahren“ nennen. Die Psychologie hat in ihrer Geschichte immer weit stärker als die Soziologie in der Anlehnung an ein natur- und ingenieurwissenschaftliches Wissenschaftsideal die Anerkennung als akademische Disziplin gesucht (vgl. z.B. Capshew 1999, und generell zu den Wissenskulturen Gieryn 1999).

- Wenn psychische Belastungen schon schwer beobachtbar sind, so kann man sie wenigstens erfragen, so eine durchaus naheliegende Schlußfolgerung; unglücklicherweise aber sind sie oft auch *schwer benennbar* (vgl. Hauß 1983, Binkelmann 1983, 1985 und Abschnitt 3), weshalb man in Analogie zu tacit skills auch *tacit work load* sprechen könnte. Das spricht nicht gegen eine Erhebung durch Auskünfte der Subjekte, wohl aber gegen einen allzu „naturalistischen“ Umgang mit den Ergebnissen.
- Aufgrund dieser Latenz psychischer Belastungen erscheinen sie vielfach *individualisiert* und werden – von den Beschäftigten als Ausdruck eigenen Ungenügens interpretiert – „auf die eigene Kappe“ genommen. Gerade Arbeitende höherer Qualifikations- und Statusniveaus gehen mit Überlastung oft in der Weise um, daß sie ihre Arbeitszeit extensivieren, weil sie „nicht fertig“ wurden bzw. „zu langsam“ waren (vgl. Trautwein-Kalms 1995; Wagner 2000; Gerlmaier, Kastner 2003 sowie Latniak u.a. in diesem Band).

Ansätze aber, die psychische Belastung als Nichtpassung von Person und Situation auffassen, setzen praktisch schon voraus, was die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsverhältnisse erst als Bedingung und Problem erzeugt, nämlich eine durchgängig individuelle Zurechnung von Verantwortung und „Versagen“. Das stellt sich als Problem zumindest jenen Arbeitswissenschaftlern, die psychische Belastung nicht allein als individuelles und somit durch geeignete Personalauswahl behebbares Problem auffassen; die nicht den Anspruch nicht aufgeben wollen, person-unabhängig zu ermitteln, was für niemanden günstige Bedingungen sind. Nur auf diese Weise lassen sich *normative Anforderungen an die Arbeitsgestaltung* begründen. Alles andere ist bestenfalls moderner Taylorismus: Auswahl des jeweils geeigneten „Herrn Smith“, der „besten Kraft“, welche die jeweiligen Bedingungen auszuhalten in der Lage ist.⁴ Eine nach individuellen Bedürfnissen ausgerichtete „*differenzielle Arbeitsgestaltung*“ (Ulich 2001) wird damit keineswegs entbehrlich; die Möglichkeit individueller Belastungen bzw. Nicht-Passungen wird nicht ausgeschlossen; und die Rolle der Subjekte bei der Wahrnehmung und Bewältigung von Belastungen muß damit nicht negiert werden. Darauf kommen wir zurück.

Welche Grundprobleme hat also eine theoretisch fundierte Belastungsanalyse zu lösen? Welchen Anforderungen muß ein Ansatz genügen, der *moderne Arbeitsbedingungen* auf ihre Belastungen hin analysieren und *präventive* bzw. *prospektive Gestaltung* unterstützen soll? Es sind insbesondere die Folgenden.

- (1) Psychische Belastung soll (auch) *personunabhängig* bestimmbar sein; die Beurteilung der Qualität bzw. Veränderungsbedürftigkeit einer Arbeitsauf-

⁴ Daß der seit fast hundert Jahren regelmäßig totgesagte Taylorismus nicht tot ist, erschließt sich am besten bei der Originallektüre (Taylor 1919/1995).

gabe darf nicht allein davon abhängig gemacht werden, ob die konkrete ausführende Person mit ihr zurecht kommt.

- (2) Dies soll insbesondere auch in individualisierten und *informalisierten* Arbeitsstrukturen möglich sein, wo die Organisation und Ausführung der Arbeit relativ selbstbestimmt erfolgt und somit „objektive“ Anforderungen und Restriktionen schwer auszumachen sind.
- (3) *Anforderungen* sollen von (negativ zu bewertenden) Belastungen begrifflich eindeutig abgegrenzt werden, und diese von Bewältigungschancen; das Ziel ist es, den Anforderungsreichtum und die Wissensintensität von Aufgaben zu steigern, ohne Belastungen zu vergrößern oder auf deren Abbau zu verzichten.
- (4) Die Genese von Belastungen ist auf *soziale* und *organisationale* Kontextbedingungen zu beziehen, ohne sie aus diesen unmittelbar abzuleiten.
- (5) Es sind zumindest Wege aufzuzeigen, wie man zu einer Bestimmung *kumulativer* Belastungswirkungen kommen kann; es gilt, das Zusammenwirken arbeitsbedingter Belastungen untereinander sowie deren Interaktion mit Belastungen und Risiken der beruflichen Lebenssituation zu erfassen.
- (6) Das *Überdauern* belastender Bedingungen ist zu erklären; speziell dort, wo es ökonomischer Rationalität widerspricht und mit dieser folglich nicht erklärt werden kann.

Das sind keine geringen Anforderungen, und wir halten die derzeit vorliegenden Ansätze in jeweils mindestens zwei dieser Punkte für nicht befriedigend. Wenn ich nachfolgend die am weitesten verbreiteten Ansätze grob umreißt, dann nicht in der Absicht, einen mehr oder weniger vollständigen Überblick über psychologische und soziologische Belastungsanalysekonzepte zu geben. Schon gar nicht kann ich den Entwicklungen, Differenzierungen und aktuellen Verästelungen der ausgewählten Ansätze gerecht werden. Das interessiert hier auch nicht, denn es geht „nur“ um ihre paradigmatischen Grundpositionen. Dabei will ich deutlich machen wo die Modelle (a) „ressourcentheoretisch“ argumentieren, und (b) an den skizzierten Erfordernissen vorbeigehen.

3 Grundmodelle der Entstehung psychischer Belastung

3.1 Drei Paradigmen

Den Großteil der Belastungsforschung und der Belastungskonzepte stellt die Psychologie. Und wie stets in der Psychologie gibt es objektivistische, subjektivistische und interaktionistische Grundvorstellungen.

Objektivistische Ansätze

Mit jenen Modellen, die psychische Belastung als rein „umweltdeterminiert“ betrachten und der Person, der Psyche oder dem Handeln keine maßgebliche Rolle bei ihrer Entstehung zumessen (vgl. *Bild 1*), müssen wir uns hier nicht lange aufhalten. Sie entstammen, wie das klassische *arbeitswissenschaftliche Modell* (vgl. Rohmert, Rutenfranz 1975), ingenieurwissenschaftlichem Denken; oder wie das *klassische Streßmodell* (Selye 1956) dem medizinisch-naturwissenschaftlichen Zugang, und gelten beide als überholt. Das „nomothetische“ Forschungsparadigma hingegen, welches auf Gesetzaussagen über den Zusammenhang von Situation und Person zielt (wenn-dann, je-desto), ist nicht auf die ingenieur- und naturwissenschaftlichen Disziplinen beschränkt und wird keinesfalls als überholt betrachtet. Darauf kommen wir zurück.

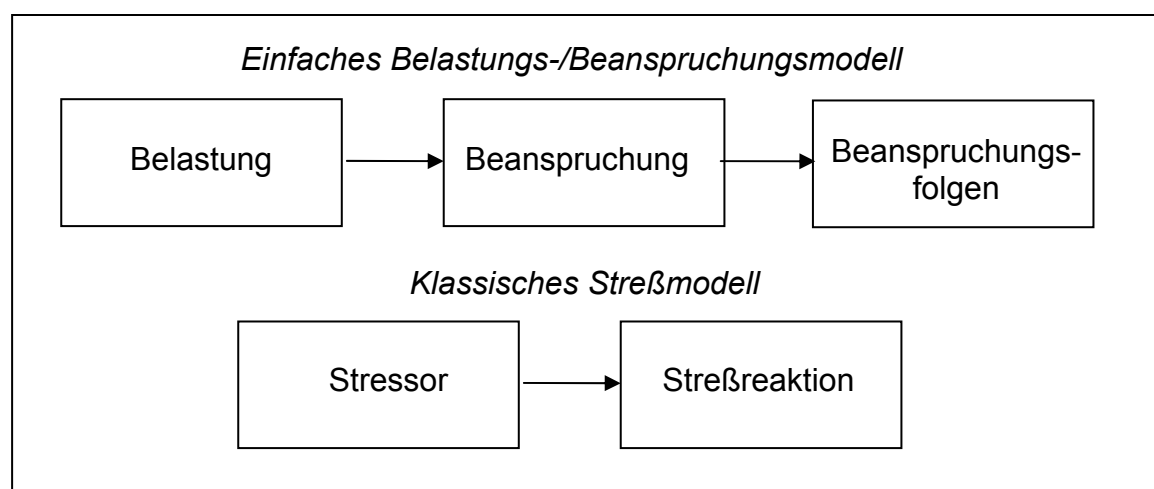


Bild 1: Objektivistische Kausalmodelle

Es gibt eine Reihe von Modifikationen dieser deterministischen Kausalmodelle, die von ihrem paradigmatischen Kern nicht wesentlich abweichen. Wenn das klassische Streßmodell in klassisch behavioristischer Weise ‚Streß‘ als ‚Reaktion‘ auf einen ‚Stressor‘, d.h. einen aversiven Stimulus definiert, so führen die Modifikationen vor allem ‚moderierende Variablen‘ in das Kausalmodell ein (vgl. *Bild 2*).

So führen Greif u.a. (1991) mit Bezug auf Arbeiten von Karasek den Handlungsspielraum als weitere Situationsvariable ein und bezeichnen das Modell damit als *kontrollmodifiziertes Streßmodell*. Karaseks Untersuchungen (Karasek, Theorell 1990) hatten gezeigt, daß ein „Stressor“ wie beispielsweise Lärm subjektiv anders erlebt wird und meßbar unterschiedliche physiologische Reaktionen auslöst, wenn die Person eine gewisse *Kontrolle* über den Stressor hat. Auch wenn sie dem Lärm objektiv ausgesetzt ist, wird der Lärm als weniger belastend empfunden, wenn sich die Person ihm prinzipiell entziehen kann, etwa durch

Ortswechsel. Da sich die Person tatsächlich entziehen kann, ist hat diese Bedingungsvariable also Einfluß sowohl auf die Belastung wie auf die subjektive Beanspruchung, hier einmal formuliert im Vokabular des arbeitswissenschaftlichen Ansatzes.

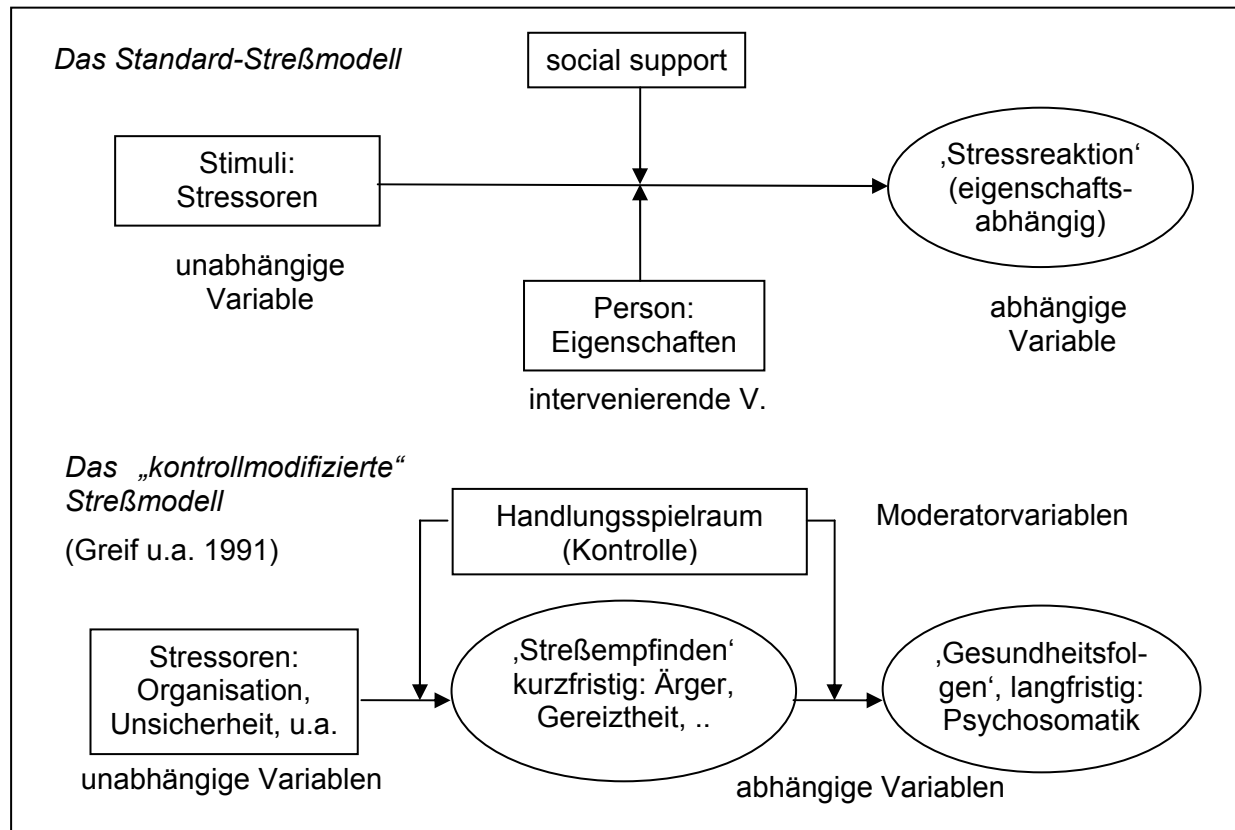


Bild 2: Modifizierte Streßmodelle

Subjektivistische Ansätze

Das sogenannte *kognitive* bzw. *transaktionale Streßmodell* von Lazarus und Kollegen (Lazarus, Launier 1981; Lazarus, Folkman 1984) wird so genannt, weil es den Schwerpunkt der Entstehung von Streß in Prozesse kognitiver Bewertung seitens der Person setzt, und das Bewältigungshandeln (Transaktion) der Person berücksichtigt. Nach seiner zentralen Annahme, daß Streß aus einer *Nichtpassung* von Person und Umwelt resultiert, nennt Lazarus es selbst PE-fit-Modell (person-environment-fit). In diesem Modell gibt es hier keine Kausalitäten jenseits der kognitiven Bewertung. „In der psychologischen Fachwelt zeichnet sich heute nach anfänglichem Streit ein bemerkenswerter faktischer Konsens ab. Grundlage ist das transaktionale, kognitive Streßkonzept von Lazarus“, in dem „die Bedeutung des subjektiven Bewertungsprozesses und der Bewältigung der Situation (vermittelt durch Bewältigungsstrategien und Bewältigungskompetenzen) anerkannt“ werde. So schrieb Siegfried Greif bereits 1991 (9), ohne allerdings festzustellen, daß dieses Modell nicht nur den objektivistischen Rahmen

verläßt, sondern auch jeden Anspruch auf eine Bestimmung „objektiv“ ungünstiger oder schädlicher Arbeits- und Lebensbedingungen aufgibt (vgl. *Bild 3*). Gleichwohl hat es bis heute die große Anhängerschaft.⁵

Das Modell, auf dessen Ressourcenbegriff ich später eingehe, erklärt zwar, ob und wann bestimmte Arbeitsbedingungen von *bestimmten* Personen als „stressend“ erlebt werden, nicht aber welche. Während Lazarus davon ausgeht, daß dies letztlich auch nicht möglich sei, weil jedes situative Element zum Stressor werden könne, wenn es zur Person nicht „paßt“, nehmen Greif und andere Streßtheoretiker eine probabilistische Position ein: „Stressoren sind hypothetische Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit ‚Streß‘ (oder ‚Streßempfindungen‘) auslösen“ (Greif 1991: 13).

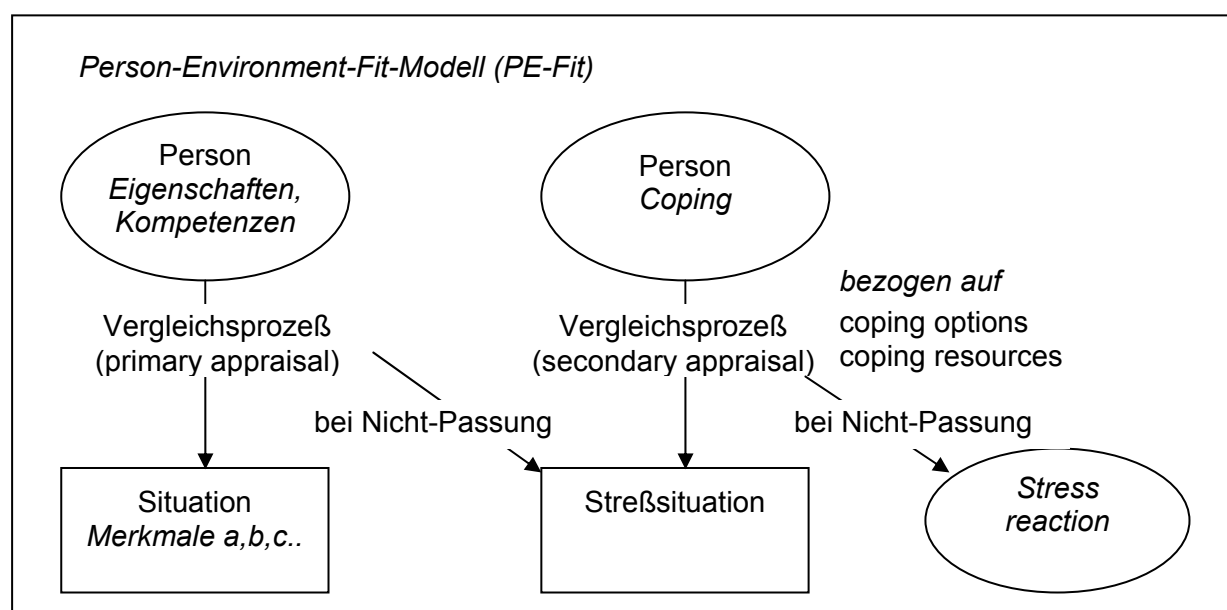


Bild 3: Das kognitive (transaktionale) Streßmodell (n. Lazarus, Launier 1981)

Interaktionistische Ansätze

Wenn es heute bei aller Unterschiedlichkeit der Modellannahmen einen Minimumkonsens in der Belastungsforschung gibt, so ist es der, daß irgendwie beides eine Rolle spielt, die (Arbeits)Umwelt und die Person, mit ihren Eigenschaften, ihrer Wahrnehmung und Verarbeitung. Andere Arbeiten setzten am arbeitswissenschaftlichen Belastungs-Beanspruchungs-Modell an und adoptierten Annahmen aus dem kognitiven Streßmodell. Das Grundschema dieser Modelle ist in

⁵ Im Zuge dieser subjektivistischen Revolution hat sich zugleich die Semantik des Streßbegriffs in der Alltags- und der Wissenschaftssprache um 180 Grad verkehrt: “Stress has moved from a technical concept attached to experiments on animals, which demonstrated physiological consequences of behavioural and experiential events ..., to being the result of that which stresses (Smyth 2004: 248; vgl. auch Jones, Bright 2001).

Bild 4 dargestellt, und zwar eben: *schematisch*. Denn es wurde schnell weiter ausdifferenziert. Eine Darstellung der immer zahlreicheren Variablen und Annahmen über Wirkungsbeziehungen findet sich bei Ulich (2001: 459), die bereits auf das Jahr 1981 zurückgeht: Sie ähnelt in ihrer Komplexität den Blockschaltbildern der Elektronik. Solche komplexen Modelle testet allerdings niemand mit den üblichen statistischen Verfahren. Zudem ändern all die Anreicherungen nichts am Modellkern. Bei allen skizzierten Modellen bleibt das oben skizzierte Grundproblem unbeantwortet: Wie kann psychische Belastung theoretisch definiert werden? Wie lassen sich situative Bedingungen unabhängig von der konkreten Person und jenseits physiologischer Grenzwerte (für physische Belastungen) als ungünstig oder schädlich bestimmen? Oder geht das einfach nicht?

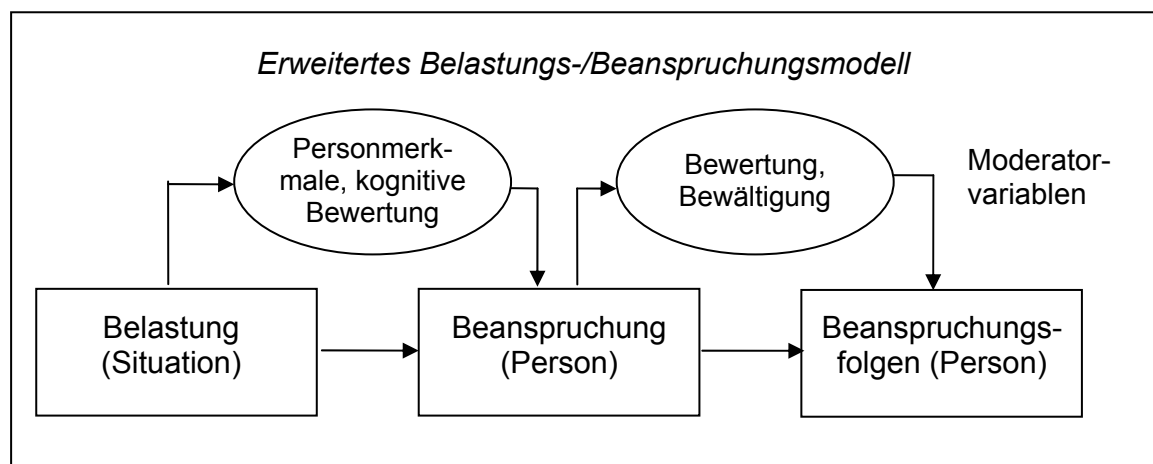


Bild 4: Erweitertes Belastungs-/Beanspruchungsmodell

3.2 Ressourcenbegriff und ressourcenorientierte Argumentationen

Die Rede von „Ressourcen“ im Zusammenhang mit der Entstehung und Bewältigung von Belastung ist in den letzten beiden Dekaden allgegenwärtig geworden. In fast allen Modellen kommt sie heute vor, wenn auch mit theoretisch oft ungeklärtem Status. Ducki (1998: 146) bringt das auf den Punkt: „Ein grundsätzliches konzeptionelles und ungelöstes Problem betrifft die Klassifikation bestimmter Arbeitsmerkmale als Ressource oder als Belastung: So wird beispielsweise häufig das Vorhandensein eines Merkmals als Ressource bezeichnet, ihr Nichtvorhandensein wird hingegen als Belastung klassifiziert. Fehlende soziale Unterstützung wird als Stressor klassifiziert, ihr Vorhandensein als Ressource.“ Also: Was gut tut, ist eine Ressource, und fehlt sie, ist es eine Belastung. Das Ausmaß der Verwirrung wird in der folgenden Übersicht deutlich (*Bild 5*). Hier taucht unter dem Begriff „Ressource“ wirklich alles auf, was die Arbeits- und Organisationspsychologie an Kriterien „guter Arbeit“ und „richtiger Organisati-

on“ so im Angebot hat (vgl. bes. Udris u.a. 1992, 1994; Mussmann u.a. 1993). Nur eines fehlt: gute Bezahlung. Der Ressourcenbegriff wird so ad absurdum geführt.

	<i>Ressourcen am Arbeitsplatz</i>	<i>gesamtbetriebliche Ressourcen</i>
<i>in der Arbeit</i>	Vollständigkeit, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, objektive Kontrollmöglichkeiten, Kooperationserfordernisse; Kommunikationserfordernisse	Berufsarbeit selbst; Entwicklungsmöglichkeiten; Selbständigkeit; allgemeine organisatorische Bedingungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes; Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Partizipation
<i>sozial</i>	soziale Unterstützung	gutes Arbeitsklima; positive Beziehungen zum Vorgesetzten, Anerkennung/Erfolg

Bild 5: Belastungs- bzw. gesundheitsrelevante Ressourcen (Ducki 1998: 148)

Zudem scheint nicht nur beliebig, was alles als Ressource bezeichnet wird, sondern auch, welcher Status ihnen in den jeweiligen Modellen eingeräumt wird. „In welcher Weise Ressourcen wirken ist nach wie vor umstritten“ (Richter 1999: 417). Nur als Tendenz läßt sich angeben: Die gesundheitsförderliche Wirkung der Ressourcen wird „vorwiegend über die moderierende Funktion dieser Tätigkeitsmerkmale auf das Streßgeschehen erklärt, da durch sie der Umgang mit Stressoren erleichtert wird“ (Ducki 1998: 146). Eine weitere Tendenz ist, zwischen *inneren* und *äußeren* bzw. *personalen* und *situativen* Ressourcen zu unterscheiden. Das transaktionale Streßmodell z.B. thematisiert eine einzige äußere Ressource: soziale Unterstützung. Das um die Karasek-Variable Handlungsspielraum erweiterte Streßkonzept weist dieser einen Moderatoreffekt im Streßprozeß zu (Frese & Semmer 1991: 146) Handlungsspielraum. Sie und soziale Unterstützung gelten als die wichtigsten organisationalen Ressourcen gegen Streß. Zu den *äußeren* Ressourcen werden in anderen Beiträgen aber auch die familiären Bedingungen, gute Wohnverhältnisse und die generellen sozialen Bedingungen genannt. Es fehlt nur etwas, wovon sonst alle reden: das Wetter.

Zu den *inneren Ressourcen* werden gezählt: kognitive Kontrollüberzeugungen (v.a. die „internalen“) und Gefühle des Vertrauens (Udris u.a. 1992), „Kohärenzerleben, Optimismus, positive Selbstkonzepte, Bewältigungskompetenzen, ein generelles Gefühl der Durchschaubarkeit, Beeinflußbarkeit und Sinnhaftigkeit“ (Ducki 1998: 146), „Schlüsselqualifikationen“ (Busch 1998: 101), Streßresistenz, Angsttoleranz und Ähnliches (vgl. Dewe u.a. 2000). Im Grunde also alle Gefühle, Deutungsmuster und Kompetenzen der Person.

Zu berücksichtigen ist aber, daß sich viele Beiträge nicht nur auf Arbeitsbelastungen beziehen, sondern auf Bedingungen der *Gesundheit* allgemein. Insbe-

sondere Aaron Antonovsky (1997) hat mit seinem Konzept der *Salutogenese* die Aufmerksamkeit auf jene Ressourcen gelenkt, mit denen Personen ihre Gesundheit selbst aktiv erhalten, und auf gesundheitsförderliche Bedingungen, die sie dabei unterstützen. Insofern besteht das hier angesprochene theoretische Problem nicht darin, daß jedes gesundheitsförderliche Merkmal der Umwelt zur Ressource erklärt wird (und das Ergebnis, die Gesundheit, auch). Es liegt in mangelnden Abgrenzungen: von Ressourcen und Restriktionen; von Arbeitsbelastungen und Risiken der „Lohnarbeiterexistenz“ (wie das die Soziologie in den 1980er Jahren noch nannte; heute firmiert das unter *job insecurity*, z.B. Burchell u.a. 2001); sowie von Belastungen der Arbeitstätigkeit und jenen des ‚sonstigen‘ Lebens. Nur im Hinblick auf die personalen Ressourcen ist eine solche Unterscheidung auch nicht sinnvoll, denn die Person wechselt ihre „Vermögen“ ja nicht mit dem Verlassen des Betriebs aus. Sie ändert allenfalls deren Gebrauch.

Relevant werden die Unterscheidungen dann, wenn wir fragen, was die betriebliche Verwertung der personalen Ressourcen für deren *Reproduktion* bedeutet (Erhaltung, Erweiterung, Vernutzung). Aus diesem Blickwinkel, den wir im vorliegenden Band entfalten, sieht die Sache noch einmal ganz anders aus. Denn die von allen hier skizzierten Modellen geteilte Unterstellung, soziale Ressourcen wie *social support* würden stets den Arbeitenden für die Bewältigung von Belastungen zur Verfügung stehen, ist nach unserem Modell nur eine von mehreren Möglichkeiten. Geht man, wie unser Ansatz davon aus, daß Ressourcen an sich keine Wirkung haben, sondern sich diese erst *im Gebrauch* entfaltet, so hängt es davon ab, wer wie auf dieses Vermögen zugreift. Auch empirisch – in Fallstudien über Gruppenarbeit in der Produktion – konnten wir z.B. zeigen, wie die Bereitschaft zu sozialer Unterstützung vom Management genutzt wird, um z.B. die Personalbemessung zu verringern. In dem Maße, in dem wechselseitige Hilfeleistungen zum normativen Leistungserfordernis wurde, verlor sie nicht nur ihren entlastenden Charakter, sondern verminderte sich auch als ein „Vermögen“ der Gruppe (vgl. Moldaschl i.E.).

Damit komme ich zum nächsten Punkt, der Darstellung unseres eigenen Modells ressourcenorientierter Belastungsanalyse. Weiteres, was aus der Ressourcenperspektive noch interessant wäre, etwa das „verhaltensökonomische“ Belastungsmodell von Battmann (1989) oder das handlungstheoretische Streßmodell von Schönplüg (1986, 1987), kann hier nur werden. Auch die Gemeinsamkeiten mit Ansätzen, die „Gesundheit als produktives Potential“ verstehen (Marstedt, Mergner 1995), Wege zur betrieblichen Gesundheitsförderung erforschen (z.B. Bamberg u.a. 1998; Kompier, Cooper 1999; Teske, Witte 2000; Richter 2003) und der Genese prosozialer Orientierungen nachgehen (z.B. Weber 2000), seien hier lediglich erwähnt.

4 Das Konzept widersprüchlicher Arbeitsanforderungen

Das Konzept widersprüchlicher Arbeitsanforderungen soll die in Abschnitt 2 genannten Anforderungen an Belastungsanalysen insbesondere in Bereichen qualifizierter, immaterieller Arbeit einlösen. Es basiert auf psychologischen Arbeiten aus der Handlungsregulationstheorie (u.a. Semmer 1984; Leitner u.a. 1987; Volpert 1987), und der Tätigkeitstheorie (bes. Leontjew 1982) sowie auf kontroll- und strukturationstheoretischen Überlegungen (Crozier, Friedberg 1979; Giddens 1988). Diese Bezüge sind andernorts dargestellt (Moldaschl, 1991a: 72ff; 1991b: 45ff.). Das Konzept wurde vorrangig für qualitative Studien ausgearbeitet und in diesen eingesetzt (z.B. Moldaschl 1991a, 1994; 2001; Böhle u.a. 1993; Latniak u.a., in diesem Band). Für standardisierte Erhebungen wurden Teile operationalisiert (Büssing u.a. 1996; Büssing, Glaser 1996; Latniak u.a. in diesem Band) und im Bereich von Pflgetätigkeiten und Projektarbeit eingesetzt.

Nachfolgend skizziere ich knapp, wie das Konzept die in Abschnitt 2 vorgestellten sechs Basisanforderungen umsetzt, nämlich: Belastung personunabhängig definieren (4.1); die Rolle von Ressourcen und Kontrolle so bestimmen, daß damit auch Belastung in relativ selbstbestimmter Arbeit analysiert werden kann (4.2); Belastungen klar von Anforderungen abgrenzen (4.3); Belastungen und Ihre Entstehung auf soziale und organisationale Kontexte beziehen, ohne sie aus diesen „abzuleiten“ (4.4); Möglichkeiten der Analyse *kumulativer* Belastungswirkungen aufzeigen, und die Genese bzw. das Überdauern auch ökonomisch dysfunktionaler Belastungen erklären (beides in 4.5).

4.1 Definition I: Arbeitsbezogene Belastung

Von Streßmodellen unterscheidet sich das Konzept widersprüchlicher Arbeitsanforderungen in zwei zentralen Punkten: Es definiert Belastung und ihre Abgrenzung zu Anforderungen erstens subjekt-unabhängig, aber dennoch handlungsbezogen. Es konzipiert „Kontrolle“ bzw. Handlungsspielraum zweitens weder als „Moderatorvariable“, die einen Stressor mehr oder weniger triggert, noch als „unabhängige Variable“ (zuwenig und/oder „zuviel“ Handlungsspielraum), sondern als Konstituente eines Verhältnisses: *Jemand muß, um seine Aufgabe zu erfüllen, etwas tun, was er oder sie „eigentlich“ nicht tun darf, nicht tun soll* oder (aufgrund äußerer Bedingungen) *nicht tun kann*. Psychische Belastungen werden somit konzeptualisiert als Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten bzw. als Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen (vgl. *Bild 6*). Widersprüchliche Arbeitsanforderungen kennzeichnen also ein *jeweils spezifisches Spannungsverhältnis von Fremdbestimmung und gewährter Autonomie*.

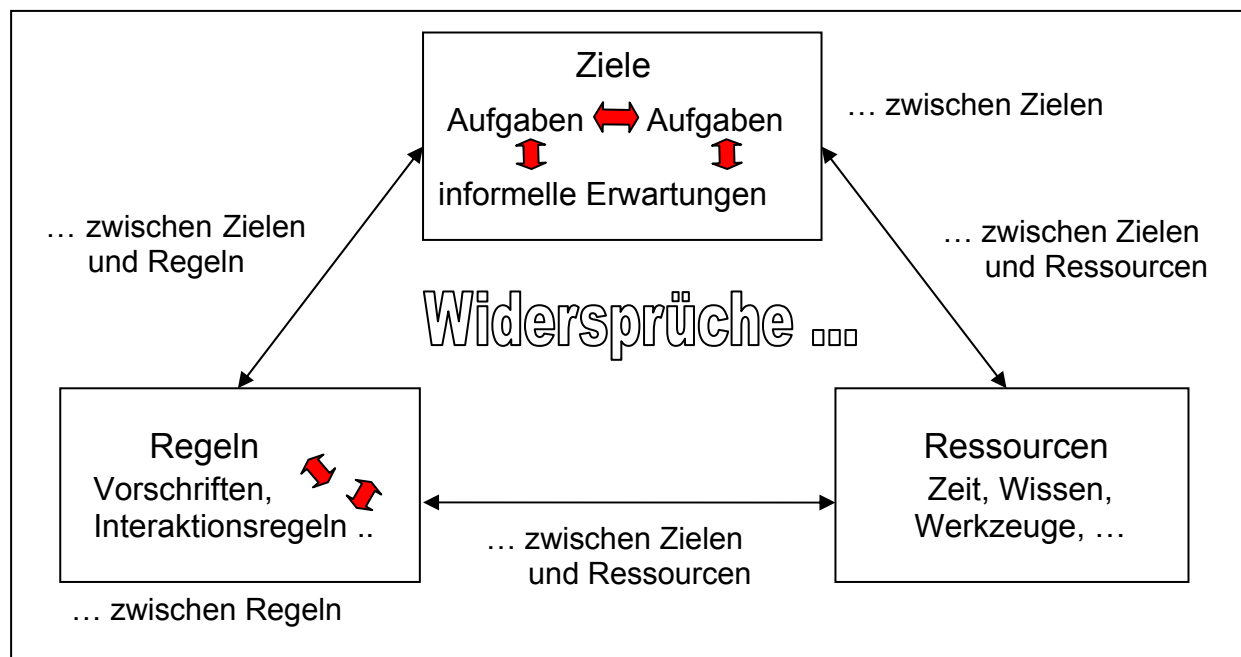


Bild 6: Das Grundmodell widersprüchlicher Arbeitsanforderungen

Mögliche Belastungen werden anhand von fünf Diskrepanzen in den *äußeren* Bedingungen modelliert: (1) Zwischen Zielen und Ressourcen (z.B. ohne ausreichende Qualifizierung eine neue Anlage bedienen); (2) zwischen Zielen und Regeln (z.B. als Pflegekraft mangels Ärztepräsenz Spritzen geben müssen, ohne rechtlich autorisiert zu sein); (3) zwischen Regeln und Ressourcen (z.B. im Rahmen eines Null-Fehler-Konzepts jedes Teil prüfen müssen, ohne dafür Zeit zu haben); (4) Zwischen Aufgabenzielen, oder zwischen expliziten Zielen und informellen Erwartungen (z.B. Kunden mit Freundlichkeit binden und die dennoch über den Tisch zu ziehen); (5) und schließlich zwischen Regeln (ein Beispiel dazu in Abschnitt 4.5).

Dieses *relationale* Konzept geht davon aus, daß belastende Arbeitsbedingungen „unterhalb“ genereller Arbeitskraftrisiken (z.B. Beschäftigungsrisiko) nur im Zusammenhang mit den gestellten Anforderungen und Ressourcen bestimmt werden können – also weder abstrakt anhand normativer Grenzwerte von zuviel oder zuwenig Anforderungen (wie bei physischen Bedingungen und wie generell im arbeitswissenschaftlichen Ansatz), noch allein anhand individueller Personenmerkmale (wie im kognitiven Streßkonzept), und auch nicht in beliebigen Einzelbedingungen wie in anderen Streßkonzepten (nach dem tautologischen Modell: Interaktion gleich „Interaktionsstreß“, Badura 1990, Technisierung gleich „Technostreß“, Brod 1984; Organisationsvariablen gleich „Organizational Stress“, Kahn u.a. 1964)⁶. Auch die komplexeren Überlegungen Krömmel-

⁶ Die Studie von Kahn u.a. zitiere ich hier, weil sie den Begriff wesentlich geprägt hat. Sie setzt jedoch mit ihrem rollentheoretischen Ansatz höhere konzeptuelle Maßstäbe als viele

beins (2004) zu „kommunikativem Streß“ in der Arbeitswelt entgegen dieser Tendenz nicht ganz.

Ziel- und Rollenkonflikte, die der oder die Arbeitende zu bewältigen hat, sind aus der Sicht des WAA-Konzepts keineswegs per se als Belastungen zu werten, im Gegenteil. Es geht davon aus, daß eine Arbeit um so qualifizierter und „interessanter“ ist, je mehr solcher divergenter Anforderungen eine Person in Balance zu halten hat. Dies ist auch das Kriterium, mit dem Handlungsregulations- und Tätigkeitstheorie den Anforderungsgehalt (und darüber auch die „Persönlichkeitsförderlichkeit“) von Tätigkeiten operationalisieren. Zu Belastungen werden sie im Sinne obiger Definition erst dann, wenn die Person (a) durch weitere Bedingungen (wie rigide Regeln) systematisch daran gehindert wird, funktionierende Balancen herzustellen; *und* wenn sie (b) dazu noch für eventuelle Fehl- oder Minderleistungen, die auf solche Restriktionen zurückgehen, verantwortlich gemacht wird. Das heißt: die Diskrepanzen werden erst dann als psychisch belastend definiert, wenn der Arbeitende die negativen Konsequenzen zu tragen hat (wie Zeitverlust, Zusatzaufwand, Lohneinbußen, s.u.).

4.2 Definition II: Ressourcen und Kontrolle

Damit ist also der Begriff der Kontrolle in unserem Modell bestimmt: eine arbeitsbezogene Belastung ist in diesem Verständnis immer dann gegeben, wenn die Betroffenen *nicht die Macht haben, die ihr Arbeitshandeln behindernden Bedingungen zu verändern oder die vorgegebenen Ziele anzupassen*. Natürlich ist auch der Fall denkbar, daß die Arbeitenden die an sich gegebenen Kontrollmöglichkeiten nicht gebrauchen. Dann werden sie „Streß“ empfinden, den wir aber nicht als aufgabenimmanent definieren. Vielmehr wäre dann ein typisches „Passungsproblem“ im Sinne von Lazarus gegeben.

Unsere Bestimmung des Kontrollbegriffs ist hingegen deckungsgleich mit dem Begriff der Macht in Giddens *Strukturierungstheorie* (anders handeln können) und mit dem Kontrollbegriff des mikropolitischen Ansatzes sowie der *Kontrolltheorie*. Letztere, auch Arbeitsprozeßtheorie (labour process theory, z.B. Knights, Willmott 1990) genannt, macht ferner eine sehr bedeutsame Unterscheidung, die den ganzen psychologischen Ansätzen abgeht, nämlich die zwischen *job control* und *workers control* bzw. management control. Die erste bezieht sich auf Entscheidungsfreiheiten *in* der Arbeit, die zweite auf Kontrolle *über* die Arbeitsbedingungen. Als Übersetzung hierfür hatte ich *Handlungsaus-*

Folgeuntersuchungen rein „variablenpsychologischer“ Art. Auch Brod ist kein Vertreter kurzschlüssiger Stressforschung, die nach „Stressreaktionen“ bei der Einführung neuer Technologien sucht, wie etwa Majchrzak, Cotton (1988).

tonomie und *Verhandlungsautonomie* vorgeschlagen (Moldaschl 1991b: 55f). Handlungsautonomie in der Arbeit entspricht dem, was psychologische Ansätze als Handlungs-, Entscheidungs- oder Dispositionsspielraum bezeichnen: Möglichkeiten, eigene Ziele und Teilziele zu bestimmen, und selbständig über Mittel und Wege zu entscheiden. Kontrolle *über* die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (*workers control*) bezeichnet das Ausmaß des Einflusses, den die Beschäftigten individuell und kollektiv auf Maßnahmen betrieblicher der Arbeits- und Personalpolitik entfalten können (*Bild 7*).

<i>Handlungsautonomie (job control)</i>	<i>Verhandlungsautonomie (workers control)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Selbstbestimmung in der Arbeit</i> - eigene Ziele und Teilziele bestimmen - eigene Zeiteinteilung treffen - Anforderungswechsel herbeiführen - soziale Kommunikation herstellen - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Einfluß auf die Kontextbedingungen der Arbeit</i> - Lohn-/Leistungsrelation regulieren - die Stellung auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt beeinflussen - Zeitsouveränität: Arbeit und Freizeit/Familie vereinbaren können

Bild 7: Handlungs- und Verhandlungsautonomie

Die Kritik an den oben skizzierten (psychologischen) Belastungskonzepten läßt sich hiervon ausgehend wie folgt reformulieren:

- Erstens ist es unzureichend, „Handlungsspielräume“ nur als „Spielräume“ zu verstehen, als Freiheiten. Sie sind zugleich Anforderungen. Hat ein Arbeitender nicht die anderen nötigen Ressourcen bzw. die Kontrolle über diese, so konstituiert dies psychische Belastung. Anderes ausgedrückt: Das WAA-Konzept geht davon aus, daß die *Autonomie* abhängiger Arbeit anhand *verschiedener Kriterien* zu bestimmen ist; bestehen zwischen diesen Kriterien Widersprüche (z.B. zwischen der Erwartung kreativer Problemlösung und mangelnder Zeitautonomie), dann ist Belastung nach unserer Definition gegeben.
- Zweitens kann man von einem vergleichsweise hohen Niveau der Kontrolle bzw. der „Selbstorganisation“ in qualifizierter oder gar subjektivierter Arbeit nicht (wie es auch das Modell von Karasek und Theorell nahelegt) darauf schließen, die Arbeitenden in diesen Strukturen hätten auch angemessene Kontrolle *über* ihre Arbeitsbedingungen.
- Drittens sollte die Analyse von Arbeitsbelastung nicht allein auf der individuellen Ebene ansetzen. Sie muß auch klären, inwieweit individuelles und *kollektives* Bewältigungshandeln sowie organisierte Interessenvertretung auf „akute“ Missverhältnisse Einfluß nehmen können (Verhandlungsautonomie)

– oder eben nicht. Das WAA-Konzept leitet dazu an, die Genese und die Bewältigung der Belastungen auf beiden Ebenen der Kontrolle zu untersuchen. Darauf komme ich unten zurück.

Wenden wir das nochmals exemplarisch auf ein Situationsmerkmal an, welches in Belastungsansätzen als der „Stressor“ schlechthin modelliert wird: *Unbestimmtheit*. Sie erhält im WAA-Konzept den umgekehrten Status und wird, wie im mikropolitischen Ansatz (Crozier, Friedberg 1979), als zentrale (Macht-) Ressource der Arbeitskräfte verstanden. Unbestimmtheit der Ziele, Ereignisse, Handlungsabfolgen u.ä. ergibt sich aus der beschränkten Planbarkeit komplexer Arbeitsprozesse. Das Wissen und Können der Arbeitenden, diese „Unbestimmtheitszonen“ zu kontrollieren, d.h. das Richtige zu tun, was im vorhinein nicht als richtig bestimmt werden kann, das erfordert Abstriche an den Ansprüchen der managerial control. Daß diese Abstriche dann in vielen Fällen eben nicht gemacht werden, oder auch Ressourcen aus Kostengründen vorenthalten werden, gehört zu den alltäglichen Paradoxien der Arbeit.

Wie lassen sich nun die Mittel der Kontrolle bzw. die *Ressourcen* näher bestimmen? Generell müssen wir natürlich von unserer generell *relationalen* Definition von Ressourcen ausgehen (s. den Beitrag zu den Kapitalarten), wonach alles zur Ressource werden kann, was in einem konkreten Handeln für einen bestimmten Zweck benötigt wird. Bei einer aufgabenbezogenen Analyse gilt das natürlich nur für die durch die Aufgabe definierten Zwecke. Auch wenn es also vom Kontext abhängt, lassen sich doch einige Ressourcenarten bestimmen. Die wichtigsten sind *Werkzeuge* (materielle und immaterielle); *Wissen* im allgemeinsten Sinn, also explizites und inkorporiertes (implizites Wissen, Können); und *Zeit*. Was ist mit Befugnissen und Zugriffs- und Verfügungsrechten? Diese ordnen wir den Regeln zu.

Beispiel: Benötigt ein Maschinenführer ein Werkzeug, auf das er zwar Zugriffsrechte hat, es aber oft nicht am definierten Ort vorfindet, weil auch andere Arbeitende es benötigen und nicht genügend Exemplare vorhanden sind, so sind Anforderung und Ressourcen diskrepant. Eine Belastung ist das nur dann, wenn der Werker für die Fehlzeit verantwortlich gemacht wird und sie z.B. nicht „auf Gemeinkosten“ schreiben kann. Muß er die benötigten Werkzeuge beantragen, etwa bei einer Werkzeugverwaltung, und ist damit von deren Funktionieren abhängig, so wären bei regelmäßigen Versorgungsproblemen Anforderung und Regel diskrepant.

4.3 Definition III: Belastungsformen und Bewältigungsmöglichkeiten

In diesem Abschnitt geht es nun um die weitere Konkretisierung von Belastungstypen und um den Einfluß der jeweils gegebenen Bewältigungsmöglichkei-

ten. Dabei soll noch deutlicher werden, wodurch sich Anforderungen von Belastungen (z.B. auch beim Lernen) unterscheiden. Mit den fünf skizzierten Diskrepanzen bietet unser Modell eine erste Klassifikation von Belastungsarten. Diese ist aber noch recht abstrakt bzw. wenig „lebensweltlich“. Näher an alltägliche Problemsituationen rückt die Klassifikation, wenn wir zusätzlich berücksichtigen, auf welchen Handlungsmodus sich die jeweilige Diskrepanz auswirkt. In der psychologischen Handlungstheorie werden Einführung der es, wenn wir sich hin *Planen*, *Ausführen* und *Auswerten*⁷ als Grundfunktionen der Handlungsregulation betrachtet. Damit erweitert sich unsere Klassifikation um drei Typen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen (vgl. *Bild 8*).

Diskrepanzen zwischen ...	Handlungsphasen		
	Planen/Zielbildung (Zielwidersprüche)	Ausführen (Regulations- behinderungen)	Auswerten/Lernen (Lernbehin- derungen)
...Zielen	z.B. Anweisungs- dilemma		
...Zielen & Regeln			z.B. Notfalldilemma
...Zielen & Ressourcen		z.B. Aufmerksam- keitsdilemma	
...Regeln			
... Regeln & Ressource			

*Bild 8: Belastungsarten nach Bedingungen und Handlungsphasen*⁸

(1) Beginnen wir mit letzterem. Da das Auswerten der Handlungsergebnisse sowie Rückmeldungen anderer darüber für das *Lernen* zentral sind, kann man hier auch diesen Begriff einsetzen; allerdings ist dabei zu beachten, daß nur solche Ergebnisse, die nicht erwartungskonform sind, zu mehr oder weniger weitreichenden Adaptions- und Lernprozessen führen.⁹ Handlungslernen ist in den meisten Berufstätigkeiten der dominante Lernmodus und besteht im Unterschied zu theoretisch-schulischen Lernformen primär in der Verarbeitung solcher feedbacks. Werden diese durch die konkreten Verhältnisse im Arbeitsprozeß gestört, sprechen wir von *Widersprüchen zwischen Aufgaben und Aneignungsbedingungen* oder kurz, von *Lernbehinderungen*. Sie sind also dadurch charakterisiert,

⁷ Man spricht auch von *Kontrolle* der Handlungsergebnisse; wir tun das hier nicht, um eine Verwechslung mit dem Kontrollbegriff aus anderen Konzepten zu vermeiden.

⁸ Die Felder sind hier nur exemplarisch besetzt; zu den Dilemmata s. unten.

⁹ Vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von Argyris und Schön, in denen der Kerngedanke der reflection-in-action auch auf unterschiedliche Niveaus des organisationalen Lernens übertragen wird (Argyris, Schön 1978; Schön 1983).

daß der sinnliche Zugang zu den eigenen Handlungsergebnissen unterbrochen bzw. gestört ist, oder dadurch, daß nötige Erfahrung mangels Handlungsgelegenheit nicht erworben werden kann (vgl. Böhle 2002; Bauer u.a. 2002). Handlungslernen kann auch durch mehrdeutige, widersprüchliche, bedrohliche und angsterzeugende feedbacks behindert werden. Die Schizophrenieforschung hat sich z.B. ausführlich mit einem typischen widersprüchlichen feedback befaßt, dem „double bind“ divergierender Botschaften in verbalem und nonverbalem Ausdruck (Bateson u.a. 1969). Das gibt es auch in der Personalführung. Mangelnde Qualifizierung, die Büssing u.a. (1996: 46) als Beispiel nennen, betrachten wir dagegen nicht als Lernbehinderung, sondern – je nach Kontext, als Planungs- oder Ausführungsbehinderung im Sinne mangelnder Bereitstellung von Ressourcen (Wissen und Können).

(2) *Widersprüchen zwischen Aufgaben und Ausführungsbedingungen* widmet sich ein Verfahren von Leitner u.a. (1987, 1993). Dort werden sie als „*Regulationsbehinderungen*“ bezeichnet und als störende Einflüsse auf die Handlungsausführung operationalisiert (Unterbrechungen, informatorische und motorische Erschwerungen, monotone Arbeitsbedingungen, Zeitdruck, ungünstige Umgebungsbedingungen). Diese Operationalisierungen werden im WAA-Konzept weitgehend übernommen.

(3) Den beiden genannten WAA-Formen ist gemeinsam, daß die Arbeitenden am Erreichen eines eindeutigen und subjektiv akzeptierten Zieles gehindert werden. Aufgabenziele können jedoch nach unserem Modell auch selbst uneindeutig oder unvereinbar sein (*Zielwidersprüche, Planungsbehinderungen*). Arbeitende oder Arbeitsgruppen können bei der Zielbildung durch Widersprüche zwischen den impliziten und expliziten Erwartungen einer vorgesetzten Instanz behindert werden (z.B. eine Anlage höchstmöglich zu nutzen und gleichzeitig die Sicherheitsvorschriften einzuhalten), oder durch divergierende Erwartungen, Anweisungen, Regeln unterschiedlicher Instanzen. Es ist besser, hier nicht von „Zielkonflikten“ zu sprechen, denn wie gesagt gehört das Ausbalancieren konfligierender Ziele (z.B. von Durchlaufzeit und Flexibilität beim Fertigungssteuerer, technischer Zuverlässigkeit und billiger Herstellbarkeit beim Konstrukteur) zur qualifizierten Arbeit. Belastung im Sinne von WAA tritt erst dann auf, wenn die Entscheidungskompetenzen und Ressourcen nicht ausreichen, um die Balance eigenständig sowie mit subjektiv vertretbarem Aufwand und Risiko herzustellen.

Bewältigungsmöglichkeiten

Bewältigung wird in Streßkonzepten und anderen psychologischen Belastungsansätzen meist allein als *subjektiver* Prozeß betrachtet, in dem die Betroffenen irgendwie versuchen, mit den Belastungen fertig zu werden – sei es aktiv handelnd, etwa indem sie sich social support sichern; oder kognitiv, etwa indem sie das Anspruchsniveau verändern oder die Situation umdeuten. Damit „schaltet“ man viel zu früh auf die Subjektebene um, statt zunächst zu fragen: Was kann oder muß der Betreffende tun, um mit der Situation fertig zu werden und zugleich nicht zu weit von den Leistungserwartungen abzuweichen? Wie sind die („objektiv“) gegebenen Möglichkeiten der Bewältigung beschaffen, welche Zwänge und Alternativen bestehen? Im WAA-Konzept stellen wir genau diese Fragen, und machen die Bewältigung damit zunächst zu einem Thema der Bedingungsanalyse.

Dieser Zugang impliziert die Annahme, daß es der arbeitenden Person oft nicht freisteht, zu wählen, wie sie die Belastungssituation (die Diskrepanzen) bewältigen will. Manchmal hat sie keine Wahl, manchmal nur die Wahl zwischen zwei Optionen. Ob man bestimmte Bedingungen einfach *aushalten muß* oder mit ihnen *aktiv umgehen* kann, bildet ein zentrales Unterscheidungskriterium. Ein weiteres ist, ob die Beeinträchtigung *manifest* oder *latent* wirkt. Im ersten Fall ist man z.B. regelmäßig zu Zusatzaufwand gezwungen. Im zweiten kann man entweder nichts machen (Bedrohung), oder man muß mit Sanktionen rechnen, wenn man „riskant“ bewältigt (z.B. eine Maschine schneller als erlaubt „fährt“; vgl. ausführlich Moldaschl 1991a: 96ff). Damit klassifizieren wir Bewältigungsmöglichkeiten also in vier Grundkategorien (vgl. *Bild 9*). Drei der Begriffe, mit denen die Felder besetzt sind – Zusatzaufwand, Riskantes Handeln und Überforderung, übernimmt das WAA-Konzept von Semmer (1984) und Leitner u.a. (1987) bzw. Oesterreich u.a. (2000). Die Kategorie der Bedrohung lehnt sich an das Konzept von Lazarus an, ohne dessen Subjektivismus zu übernehmen.¹⁰

¹⁰ Mit „Bedrohung“ (threat) beschreibt Lazarus eine Situation, in der die Fähigkeiten eines Individuums nicht ausreichen, um die gestellten Anforderungen zu bewältigen. Das WAA-Konzept definiert die Kategorie dagegen *subjekt-unabhängig*: Der Arbeitende kann „objektiv“ nichts tun, um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens negativer Ereignisse zu verringern, für die er aber verantwortlich gemacht wird (z.B. wenn eine Krankenschwester nicht gleichzeitig Monitoring-Systeme in fünf Patientenzimmern überwachen kann).

		Beeinträchtigung	
		manifest	latent
Bewältigungs- Modus	Handeln	Zusatzaufwand	Riskantes Handeln
	Ertragen	Überforderung	Bedrohung

Bild 9: Beziehungen zwischen Bewältigungsoptionen und Beeinträchtigung

„Soziale Unterstützung“, die Lieblings-Moderatorvariable der Streßforschung, zähle ich nicht zu den „objektiven“ Bewältigungsmöglichkeiten, denn sie ist entweder Teil der offiziellen Kooperationsbeziehungen und beugt dann ggf. einer Belastung vor (sich zu unterstützen gehört zur Aufgabe); oder sie ist ein Teil der informellen, subjektiv und mitunter subversiv organisierten Bewältigungsstrategien der Beschäftigten. Natürlich kann sie unter diesen Bedingungen entlastend sein (muß aber nicht, s.o.), ist hier aber kein durch dritte (fremd-)bestimmtes Merkmal der Arbeitssituation und hat damit in unserer Definition nichts zu suchen.

Konkretisierung: Dilemmata, Multilemmata

In der Praxis spricht man nicht in Begriffen von Regeln und Ressourcen; man benennt problematische Situationen. Insofern ist es wünschenswert, typische Belastungssituationen der Arbeitswelt noch „situationsnäher“ oder „lebensnäher“ zu beschreiben. Wenn dabei auch noch die Bewältigungsmöglichkeiten einbezogen werden können, umso besser. Eine Möglichkeit dazu ist die *Typisierung* von Widersprüchen in Gestalt von Dilemmata. Sie folgen nicht direkt aus dem theoretischen Modell, sondern ergeben sich aus empirischen Beobachtungen und phänomenologischer Beschreibung. Hier sollen zwei Beispiele genügen, eines für Ressourcendilemmata und eines für Regeldilemmata.¹¹

Notfalldilemma: Ein Anlagenfahrer in einer Leitwarte hat nur sehr selten die Anforderung und Gelegenheit, die Anlage aus kritischen Zuständen herauszuführen, zumal bestimmte Eingriffsmöglichkeiten systemtechnisch ausgeschlossen werden. Damit kann das im Störfall benötigte Wissen und Können (immaterielle Ressourcen) kaum angeeignet werden. Wird dies nicht ausreichend über Simulationen, Erfahrungsaustausch und kontrollierte Experimente im Prozeß unterstützt, klafft eine

¹¹ An anderer Stelle habe ich jede der Hauptformen von WAA anhand einer Reihe von Dilemmata beschrieben (vgl. Moldaschl 1991a: 84ff).

Kompetenzlücke. Dabei muß der Anlagenfahrer davon ausgehen, daß ihm bei eintretender Störung auf alle Fälle eine Mitschuld gegeben wird. Dieses Dilemma gehört dem Ziel-Ressourcen-Diskrepanzen und hier wiederum zu den *Lernbehinderungen*.

Anweisungsdilemma. Dieses Dilemma ist außerordentlich verbreitet, besonders in hierarchisch-bürokratischen Arbeitssystemen. Ein hinsichtlich der angewandten Technologien oder Verfahren nicht mehr oder generell nicht kompetenter Vorgesetzter beharrt dennoch auf seiner Anweisungsbefugnis und macht Gebrauch davon. Damit entstehen immer wieder Diskrepanzen zwischen konkreten Arbeitserfordernissen und den verbindlichen Handlungsanweisungen. Der Arbeitende kann dann im Grunde nur entscheiden, ob er den Vorgang scheitern läßt (z.B. eine Kundenakquisition oder eine Termineinhaltung), oder ob er der Anweisung zuwiderhandelt. Wie er handelt, wird – siehe oben – von den objektiven Bewältigungsmöglichkeiten abhängen (z.B. vom Ausmaß der Überwachung, von der Sanktionsdrohung, und/oder der Wahrscheinlichkeit, daß im Falle des Scheiterns auch dem Vorgesetzten eine Teilschuld zugeschrieben werden wird). Dieses Dilemma gehört dem Ziel-Ziel-Diskrepanzen und hier wiederum zu den *Regulationsbehinderungen* (vgl. Bild 8).

Nicht jede Situationen widersprüchlicher Anforderungen eignet sich für eine solche idealtypische Stilisierung. Zum anderen können auch komplexere Widerspruchssituationen auftreten (Trilemmata, Multilemmata). Die Typisierung hat neben größerer Anschaulichkeit einen weiteren Vorteil: Auch Managementaufgaben können anhand von Dilemmata beschrieben werden.¹² Dabei geht es zwar meist nicht um Belastungsanalyse, sondern um Vorkehrungen gegen allzu vereinfachende, lineare Analysen von Managementaufgaben, sowie gegen kontextfreie, rezeptförmige Handlungsempfehlungen. Doch auch Managementbelastungen können mit dem WAA-Konzept analysiert werden. Und vor allem läßt sich die Entstehung von (auch ökonomisch irrationalen) Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Bedingungen oftmals aus einem mißlingendem Umgang mit Managementdilemmata herleiten (siehe 4.5).

4.4 Definition IV: Wiedereinführung des Subjekts – Belastung durch Mißachtung geforderter Subjektivität

Bei Karl Valentins Feststellung „Können hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut“, handelt es sich um eine gänzlich subjektive Diskrepanz des von Lazarus modellierten Typs. Die interessiert uns hier nicht. Es gibt aber *Situationen vom Typ wollen sollen, aber nicht dürfen können*; und

¹² Das ist eine etablierte, wenn auch weiterhin nicht sehr verbreitete Perspektive der Managementforschung (vgl. z.B. Neuberger 1990; Gutschelhofer, Scheff 1996).

zwar weitaus häufiger, als es diese paradoxe, ja absurde Konstruktion vermuten ließe. Sie treten beispielsweise überall dort zutage, wo professionell vermittelte Handlungsorientierungen und Wertmaßstäbe auf anders geartete Regelsysteme treffen. Professionelle Standards, die in jahrelangen Sozialisationsprozessen vermittelt, eingeübt und vom Subjekt „inkorporiert“ werden, sollen angesichts der Komplexität und Uneindeutigkeit alltäglicher Entscheidungssituationen dennoch ein autonomes und flexibles Handeln der jeweiligen Experten gewährleisten.¹³ Das gilt auch für qualifizierte nichtakademische Berufe bis hin zum Facharbeiter.

In der professionellen Sozialisation wird üblicherweise also ein Ensemble arbeitsrelevanter subjektiver „Einstellungen“ ausgebildet, gewissermaßen eine *normative Subjektivität*, die den Anforderungen der Praxis mehr oder weniger entspricht (z.B. Leistungsbereitschaft, Qualitätsanspruch, Loyalität der Profession und ihren Standards gegenüber). Natürlich gibt es auch Betrüger, die minderwertige Leistungen zu hohen Preisen abrechnen, und freerider, welche die Reputation der Profession auf deren Kosten ausnutzen, indem sie unterhalb der Standards arbeiten. Aber hier geht es nicht um Fehler eines Systems, sondern um das System selbst. Einen Konstrukteur in der Rüstungsindustrie wird es z.B. nicht notwendig moralisch belasten, an der Waffenproduktion beteiligt zu sein, denn solche inhaltlichen Bewertungen gehören speziell in den technisch-naturwissenschaftlichen Professionen nicht zum Curriculum. Aber etwa mit veralteter Software oder verschlissenen Maschinen trotz aller Anstrengung immer nur mäßige Qualität liefern zu können, selbst wenn diese von den Vorgesetzten in Kenntnis der mangelhaften Voraussetzungen akzeptiert wird, muß mit seinen beruflichen Qualitätsstandards konfliktieren (Beispiele in Moldaschl 1991a: 244ff; 290ff; zur Untersuchung derartiger moralischer Dilemmata vgl. Hoff u.a. 1987). Wie Untersuchungen zur Ingenieursarbeit zeigen (z.B. Neef 1989: 240f) fühlen sich zwei Drittel der Befragten durch den Zwang, unter Zeitdruck „unsaubere Lösungen“ abliefern zu müssen, belastet, mehr als ein Viertel sehr stark belastet. Ähnliches gilt für Pflegekräfte im Krankenhaus, wenn sie unter der Diskrepanz zwischen sozial erwünschten und tatsächlich negativen Gefühlen (z.B. Feindseligkeit, Scham; Badura 1990: 320)¹⁴ leiden – zumindest, wenn die sozial erwünschten Gefühle gemäß der WAA-Konzeption z.B. man-

¹³ Als Übersichten zu Thesen und Theorien der Professionsforschung, die sich in Deutschland erst jüngst wieder zu etablieren beginnt, vgl. etwa Mieg, Pfadenhauer (2003); Pfadenhauer (2003).

¹⁴ Von soziologischer Seite hat Badura (z.B. 1990) ein Modell v.a. für personale Dienstleistungsarbeit vorgelegt, das „Interaktionsstreß“ als Folge von Ungleichgewichten zwischen fremd- oder selbstbestimmten Anforderungen und den Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten der jeweiligen Person betrachtet (ebd: 319). Es verbleibt jedoch weitgehend dem „Passungsmodell“, d.h. der psychologischen Denkweise von Lazarus verpflichtet.

gels zeitlicher oder personeller Ressourcen gar nicht dauerhaft aufgebracht werden können (vgl. Böhle, Weishaupt 2003).

Es geht hier also um *Diskrepanzen zwischen geforderten und realisierbaren Motiven*. Will man diese an psychologische Theorie rückbinden und hier wiederum im Rahmen der oben referierten Ansätze modellieren, so bietet sich hierfür weniger die psychologische Handlungstheorie als vielmehr die Tätigkeitstheorie an.¹⁵ Insbesondere Leontjew (1982) hat mit seinen motivationstheoretischen Arbeiten brauchbare Grundlagen hierfür geschaffen, v.a. mit seiner These der Aneignung konkreter Bedürfnisse und inhaltlicher Motive in der Arbeitstätigkeit. Kannheiser (1985) und Büssing (1992) hatten dies bereits aufgegriffen und in Konzeptionen für die Arbeitsanalyse umgesetzt. Das WAA-Konzept schließt daran an. Belastung resultiert in Kannheiser's Interpretation aus Diskrepanzen zwischen Motiv und Bedingungen sowie zwischen Motiv und Handlungsziel eines Arbeitenden.

Damit sind diese Belastungskonstellationen auf den Begriff gebracht. Doch sind sie damit auch analysiert? Wird die Möglichkeit, Belastungen aus der *Nicht-übereinstimmung von subjektiven Ansprüchen an die eigene Arbeit und betrieblicher Realität* aufnehmen zu können, nicht wieder mit dem Problem subjektiver Beliebigkeit erkaufte? Kannheiser zumindest läßt offen, welche Arbeitsbedingungen unabhängig von den Motivstrukturen einzelner Arbeitender veränderungsbedürftig sind. Das ist nicht notwendig, wenn man die jeweiligen sozialen Konstitutionsbedingungen dieser Motive zum Gegenstand der Analyse macht, sprich, sie im obigen Sinne „soziologisiert“. Damit erweitert sich also das zunächst rein bedingungsbezogene WAA-Konzept um die subjektive Seite (vgl. *Bild 10*). Subjektivität wird hier allerdings nicht psychologisch-individualistisch verstanden, sondern als sozial konstituiert. Es muß damit im konkreten Fall rekonstruiert werden, welche Subjektivität an den untersuchten Arbeitsplätzen oder Funktionen gefordert wird, und wie die konkreten Praktiken diese nutzen oder vernutzen, anerkennen oder mißachten.

In *konkreten* betrieblichen Gestaltungsprojekten ist es darüber hinaus zweifellos notwendig, rein individuelle Ziel-Motiv Diskrepanzen zu berücksichtigen – anders als etwa bei der Abschätzung genereller Entwicklungstrends oder der Folgen bestimmter betrieblicher Rationalisierungsstrategien. Denn erstens müssen die subjektiven Relevanzstrukturen der Forscher nicht notwendig mit jenen der konkreten Arbeitskräfte übereinstimmen (nicht jeder Arbeitende strebt z.B. nach

¹⁵ Das v.a. von Oesterreich (1981) formulierte Motivationskonzept der Handlungsregulationstheorie (HRT) stellt das Motiv in den Mittelpunkt, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern („Kontrollstreben“). Da dieses Streben als universell gesetzt wird, müßte man *jede* Beschränkung als belastende Motiv-Bedingungs-Diskrepanz werten. Das ist nicht sinnvoll.

möglichst viel Selbstbestimmung, wie enthusiastische Sozialforscher gern unterstellen). Und zweitens nützt es nichts, wenn der Forscher oder Manager feststellt, die geforderte Professionalität werde nicht behindert, aber Herr Meier einfach an Hardware und nicht an Software basteln will.

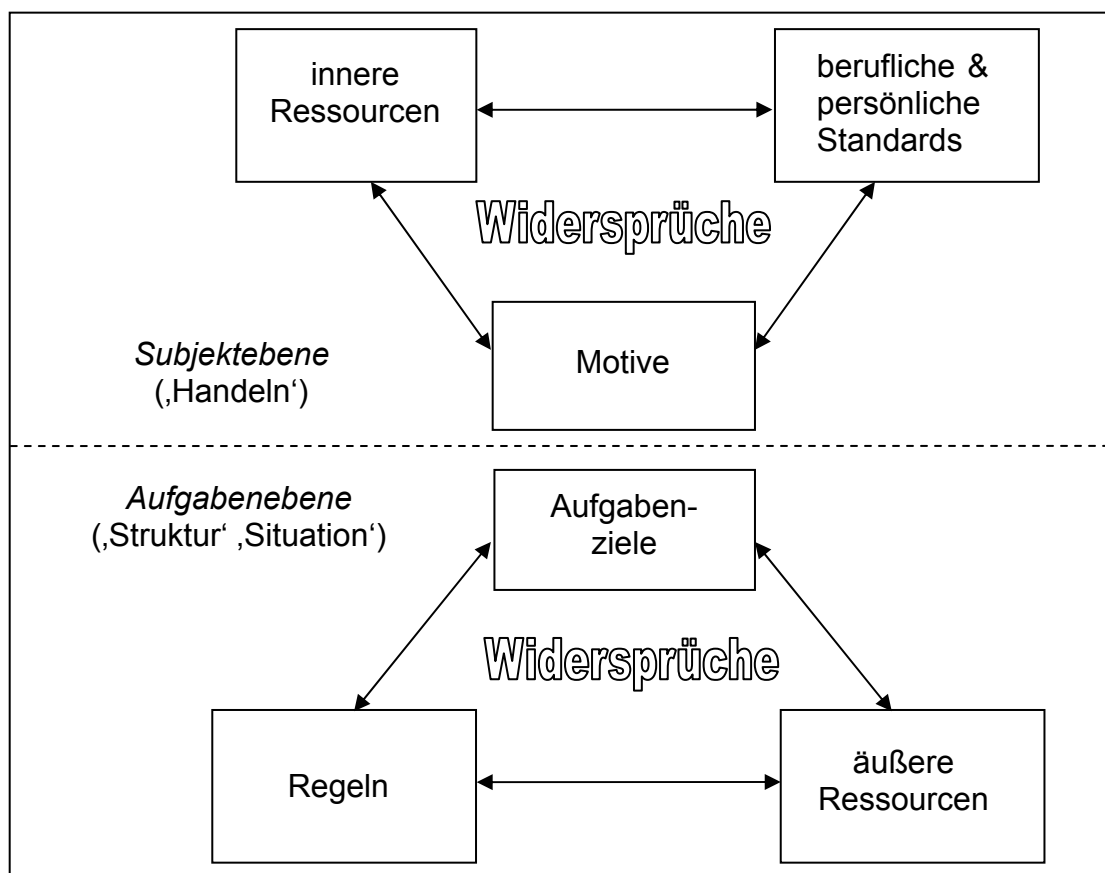


Bild 10: Das vollständige WAA-Modell (Aufgaben- und Subjektebene)

4.5 Genese und Wechselwirkungen psychischer Belastungen

Was geschieht, wenn Belastungen gleichzeitig auftreten, und welche Rolle spielen dabei die Bewältigungsmöglichkeiten? Und wie ist es zu erklären, daß auch Belastungen, die nicht – wie etwa bei Zeitdruck durch reduzierte Vorgabezeiten – ökonomisch rational erklärt werden können? Beide Problemkreise sind zu komplex, um sie hier diskutieren zu können. Ich werde daher jeweils nur andeuten, in welche Richtung die Lösungsvorschläge des WAA-Konzepts gehen.

Gesamtbelastung und Belastungssyndrome

Das Problem der Wechselwirkungen zwischen Belastungen in der Arbeit sowie zwischen diesen und Belastungen im außerberuflichen Leben wurde unter ver-

schiedenen Überschriften immer wieder aufgegriffen: als „Mehrfachbelastung“, (Volkholz 1977), „integrierte Belastung“ (Naschold, Tietze 1977), „Gesamtbelastung“ (Dabrowski u.a. 1989) oder neuerdings unter „Work-Life-Balance“. Ungeachtet inhaltlicher Differenzen ist diesen Vorschlägen bislang eines gemeinsam, nämlich wenig Anleitung für konkrete Bewertungen zu geben. Das WAA-Konzept setzt am *Zusammenhang* von Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten an und kann damit z.B. Zusatzaufwand addieren. Anders als rein additive Konzepte der Bewertung von Mehrfachbelastungen kann es aber auch einen *qualitativen* Umschlag quantitativer Mehrbelastung modellieren. Etwa, wenn wachsender Zusatzaufwand in Zeitdruck umschlägt, indem Behinderungen der Arbeitsausführung soviel Zeit kosten, daß Aufgabenziele gefährdet werden oder in Konflikt geraten. Die Möglichkeiten aktiven Bewältigungshandelns sind dann ausgeschöpft und es bleibt als Option nur noch ‚Ertragen‘. Hier zeigt sich nochmals der Vorteil einer Definition, die Bewältigungsmöglichkeiten nicht einfach als „Ressourcen“ definiert und davon ausgeht, sie könnten allein im Interesse des Arbeitenden genutzt werden.

Zweitens fördert das WAA-Konzept mit seiner Analyse sozialer und organisatorischer Kontextbedingungen die Identifikation von *Belastungssyndromen*, die sich als Muster aus bestimmten betrieblichen Rationalisierungsstrategien ergeben. Der Hinweis auf Beispiele für solche Syndrome in unserer Montagestudie (Moldaschl 1991a: 351ff) soll hier genügen.

Konstitution, Reproduktion und Modifikation psychischer Belastungen

Belastungen zu definieren und ihr Vorhandensein feststellen ist das Eine, ihre Ursachen bzw. Entstehungsbedingungen zu erklären etwas Anderes. Das „Stressordenken“ macht hier nicht viele Umstände: Da alles Streßquelle sein kann, dient Forschung dazu, die optimale Ausprägung der jeweiligen Organisationsvariablen empirisch zu bestimmen. Aber auch in arbeits- und industriesoziologischen Studien werden psychische Belastungen oft zu umweglos aus Rationalisierungsstrategien bzw. aus den Widersprüchen kapitalistisch verfaßter Produktion „abgeleitet“.

Beides ist in vielen Fällen durchaus angemessen, etwa die ökonomische Erklärung bei der Kürzung von Vorgabezeiten, oder beim Verzicht auf ergonomische oder qualifikatorische Maßnahmen. In vielen anderen Fällen aber können psychische Belastungen der Arbeitenden nicht umstandslos als ökonomisch rational erklärt werden, etwa als „Externalisierung“ betrieblicher Anpassungslasten auf Kosten der Arbeitskräfte; eben weil es keine ökonomischen Vorteile hat, oder gar nachweisbare Nachteile. Das gilt nicht nur für langfristige Kosten (z.B. in Gestalt von Fehlzeiten und Fluktuation), sondern auch kurzfristig. Die Ersparnis, die sich durch maximale Auslastung eines Anlagenfahrers oder Projektleiters im „Multitasking“ erzielen läßt, stehen in keinem Verhältnis zu den Kosten

eines Anlagenstillstands oder eines gescheiterten Projekts. Was als ökonomisch rational gilt, hängt vom zeitlichen und sachlichen Wirkhorizont, von den einbezogenen Voraussetzungen und Folgen ab. Freilich landen wir damit beim Grundproblem jeder Organisationstheorie, nämlich der Rationalität organisationaler Entscheidungen. Da wir dieses Problem hier nicht nebenbei lösen können, skizziere ich nur vier Schritte, mit denen das WAA-Konzept die Entstehung und Reproduktion von Belastungen untersucht.

(1) Ausgehend von der Annahme begrenzter Rationalität der Rationalisierung besteht der erste Schritt darin, zu rekonstruieren, für welche Entscheidungen sich ökonomisch rationale Begründungen finden lassen. Dabei wird ökonomische Rationalität eben nicht „eindimensional“ begriffen. Was in der Industriegesellschaft einst als Widerspruch von Produktions- und Marktlogik analysiert wurde (neben dem Interessenkonflikt), wird verallgemeinert. Nicht nur Flexibilität und Produktivität sind konkurrierende Handlungserfordernisse im Sinne der Managementdilemmata. Auch in vielen anderen Handlungsdimensionen findet die Optimierung der einen ihre Grenzen in den Erfordernissen der anderen (z.B. die Subjektivität von Arbeitskraft nutzen versus sie disponibel halten, sich also von ihr nicht abhängig zu machen; Effizienz- versus Herrschaftsinteressen). In *Bild 11* ist das im ersten Feld mit *Zielkonflikte/Strukturbrüche* benannt. Strukturbrüche wie eine relativ durchgängige Gruppenorganisation bei gleichzeitiger Individualentlohnung können entweder auf solche Dilemmata zurückgeführt werden (z.B. maximale Kontrolle über das Individuum bei Interesse an der Nutzung von Gruppenleistung), oder einfach auf *Ungleichzeitigkeiten*: man hat es z.B. noch nicht geschafft, sich auf ein neues Entlohnungskonzept zu einigen.

	<i>System</i>	<i>Akteure/Handeln</i>
<i>Interessen</i>	<p><i>Zielkonflikte, Strukturbrüche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilemmata, z.B. Fremdsteuerung vs. Selbststeuerung • Ungleichzeitigkeit, z.B. Gruppenaufgabe vs. Individualentlohnung, Gruppenorganisation bei funktionsteiliger Technik 	<p><i>Interessenkonflikte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenkonflikte • Statuskonflikte (Anerkennung) • ...
<i>Deutungen</i>	<p><i>Rationalitätsmuster</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktionsbedingte Rationalitäten z.B. technische vs. kaufmännische • Rationalismus, Zweckrationalität 	<p><i>Divergente Deutungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionskultur • Stereotypen • ...

Bild 11: Konstitutionsbedingungen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen

(2) Der zweite Schritt besteht darin, zu untersuchen, wie die divergenten Erfordernisse betrieblichen Handelns organisatorisch „verarbeitet“ wurden, in Gestalt betrieblicher Funktionsteilung. So war es im Taylorismus/Fordismus noch üblich, diese einzelnen Abteilungen zuzuweisen. Die Widersprüche zwischen verschiedenen „funktionalen“ Rationalitäten (kaufmännische, technische, soziale; kurz- und langfristige) nahmen damit nicht nur organisatorische Gestalt an, sondern prägten auch die *Rationalitätsmuster* ihrer Akteure, bis hinein in deren berufliche und universitäre Ausbildungsgänge. Der alte soziale Konflikt zwischen Ingenieuren („Wunderwerke konstruieren“) und Kaufleuten („möglichst billig“) hat hier seine systemischen Wurzeln. Moderne Organisationsformen versuchen, die damit verbundenen dysfunktionalen Effekte zu mildern, indem sie funktionsübergreifende Projektteams bilden, oder sie überhaupt zu vermeiden, indem sie die funktionsorientierte Arbeitsteilung aufheben und z.B. produktorientierte Profit Center schaffen. Andere Rationalitätsmuster oder *Leitbilder*, die eine sinnvolle (nicht belastende und ökonomisch rationale) Gestaltung von Arbeit erschweren, sind auf diesem Wege kaum zu überwinden. Phänomene wie die *Idealisierung technischer Prozeßbeherrschung*, wo die Leistung der Arbeitskräfte unterschätzt und die Möglichkeiten algorithmischer Planung überschätzt werden, haben ihre Wurzeln in tieferliegenden Deutungssystemen (vgl. insbesondere die Arbeiten von Böhle, z.B. 2001). Dieses Deutungsmuster hatte zwar mit dem Ende der CIM-Euphorie an Bedeutung verloren, kehrt aber mit jeder neuen Computergeneration in neuer Gestalt zurück.¹⁶

(3) Neben diesen „systemischen“ Bedingungen sind die Deutungsmuster und Strategien *bestimmter Akteure* zu berücksichtigen. Der Kürze halber seien hier nur Statusbarrieren zwischen Werkstatt und Büro, zwischen Vertretern unterschiedlicher Berufskulturen genannt. Wenn sich z.B. Ingenieure und Werker aufgrund solcher Statusbarrieren und wechselseitiger Stereotypen nicht austauschen, ist das in niemandes Interesse „rational“, weder in dem des Betriebs noch in dem bei der Beteiligten. Umgekehrt kann man nicht a priori davon ausgehen, wie viele Ansätze des Wissensmanagements, daß die Verweigerung von Wissensaustausch a priori irrational und durch freundliche Aufklärung zu überwinden sei. Ob also auf Seiten der Akteure Interessenkonflikte oder „nur“ Fehlattritionen vorliegen, muß untersucht werden. Und dabei ist es sehr hilfreich, wenn man diese Unterscheidung macht und von ihr ausgeht. Daß in solchen Zusammenhängen die Kommunikations- und Vertrauenskultur einer Organisation sehr bedeutsam ist und als Ressource aufgefaßt werden kann, sei hier nur am Rande vermerkt.

¹⁶ Es kann sich auch um eine bewußte Kontrollstrategie des Managements handeln, z.B. um Lohn- und sonstige Ansprüche der Beschäftigten abzuwehren. Ob es das ist oder ein nicht weiter reflektiertes Leitbild, kann nur empirisch rekonstruiert werden.

(4) In einem vierten Schritt ist zu fragen: Warum nehmen die Beschäftigten die WAA hin? Wie tragen die Beschäftigten durch ihr Handeln – ebenfalls nichtintendiert – dazu bei, daß sich diese WAA-Strukturen „hinter ihrem Rücken“ reproduzieren? Warum werden sie nicht im Rahmen mikropolitischer oder institutioneller Aushandlungsprozesse beseitigt? Die sozialwissenschaftliche Analyse von WAA in einem Betrieb identifiziert ja nur jene Belastungen, die noch nicht zum Gegenstand der Verhandlung wurden – oder eben aufgrund der Machtverhältnisse nicht erfolgreich zum Gegenstand gemacht werden konnten. Es gibt auch subjektiv rationale Gründe, WAA nicht zum Thema zu machen, wie man etwa an Rollenkonflikten der Meister zeigen kann (Moldaschl 1991a, 1994). Am Beispiel von Verwaltungsangestellten beschreibt Günter Voß (1988), warum der informelle, teils innovative Umgang mit inadäquaten Regeln „meist nicht deutlich erkennbar ist – wichtige Interessen der der Beschäftigten stehen dem entgegen“ (ebd.: 56). Sie dürften nämlich „nicht erkennen lassen, daß sie durchaus Spielräume und Tricks haben“ (ebd.: 88), weil diese der Formalisierung oder der Steigerung der Leistungserwartungen anheim fallen könnten – ein in der Produktion als „Lohndrift“ bekanntes Phänomen. Im *Versuch, Spielräume zu bewahren*, stabilisieren sie unbeabsichtigt das System, das sie ihnen vorenthält.

In allen vier Analyseschritten geht es also um das Verhältnis von System und Handeln bzw. von Struktur und Subjekt. Ein Beispiel zum vierten Schritt soll das verdeutlichen. Wie gehen Arbeitskräfte mit der verbreiteten Strategie der schleichenden Besetzungsminimierung um? Manche versuchen, den Belastungen des Arbeitswechsels bei knapper Besetzung („Flexibilitätssyndrom“, vgl. Moldaschl 1991a: 356, 2004; Böhle u.a. 1993: 154f, 160f) zu entgehen, indem sie ihn verweigern oder „sich dumm stellen“. Nur sind dann eben andere „die Dummen“ („Warum-immer-ich-Syndrom“). Bei Überlastung nicht einspringen können, also „schofel sein müssen“, wie es eine Montagearbeiterin es ausdrückte, erfüllt das Kriterium der Motiv-Bedingungs-Diskrepanz. In Gruppenarbeit scheidet diese Option eher aus: die Leistung zurücknehmen oder gar „krank machen“, ja selbst krank sein verschärft die Belastungen der Kollegen und richtet sich faktisch gegen sie. Die Entlastung müßte erkaufte werden mit Belastung durch soziale Konflikte. *Gruppendynamik* hat daher nicht nur die Option sozialer Unterstützung, sondern auch die des effizienten *Kontrollmodus* über die individuelle Leistungsverausgabung, den sich das Management zunutze machen kann.

Auf ein weiteres subjektives Moment, das *Streben nach erweiterten Handlungsmöglichkeiten*, verweist Peters (1995: 31): Seine Nutzung macht „erst das Wunder möglich (...), daß sich ein Abbau von Zwang als Erhöhung des Leistungsdrucks auswirkt, deren Motor nichts anderes ist als das Selbstständigkeitsbedürfnis der abhängig Beschäftigten selbst“. Das läßt sich im Angestelltenbereich gut demonstrieren. Es gibt hier einen fatalen Mechanismus, der an

die Analysen von Hardt und Negri (2002) erinnern mag. Je weniger Leistungs- und Zeitarrangements geregelt sind, umso mehr neigen die Beschäftigten und/oder ihre Vorgesetzten dazu, die durch Flexibilisierung der früheren Arrangements gewonnenen „Freiheiten“ in neue Ressourcen zu verwandeln, sprich, sie zur Erfüllung unerreichter oder gleich aufgestockter Ziele zu nutzen. Man kann am Beispiel der Telearbeit sehen, dieser zeitlich und räumlich entkoppelten Arbeit, daß die Entkopplung nicht in eine lineare Zunahme von Zeitautonomie übersetzt werden kann.

Das wiederum ermöglicht es Führungskräften (die sich nicht selten selbst in solchen Schleifen verfangen), auftretende Probleme weniger auf Webfehler im Konzept als auf Schwächen und Irrationalitäten der Arbeitskräfte zurückzuführen. Das Bewältigungshandeln der Beschäftigten im Umgang mit Belastungen (riskantes Handeln, Verweigerung flexiblen Arbeitseinsatzes etc.) erscheint dem Management als Ursache der Stagnation; eine Attribution, die gegen schmerzhaft Einsichten in die Kurzsichtigkeit der eigenen Handlungsstrategien immunisiert.

5 Alternativen zur Zipfelmützenhaftigkeit – ein Fazit

Ressourcen spielen in unserer Analyse von Belastung und den Bedingungen *nachhaltiger Arbeit* eine doppelte Rolle. Zum einen weisen wir ihnen eine entscheidende Rolle bei der Entstehung und Reproduktion von Belastung zu – nicht nur bei der Bewältigung von Belastung, wie das in den vorherrschenden psychologischen Ansätzen der Fall ist. Zum anderen betrachten wir die Folgen von Belastungen bzw. von nicht nachhaltiger Arbeit für die Chancen und Defizite *nachhaltiger Unternehmensführung*. Hier rücken Ressourcen wie Gesundheit, Commitment, prosoziale Orientierungen (soziales Kapital), Kompetenzen und Kreativität (Humankapital) in den Vordergrund.

In der Wirtschaft generell verzeichnen wir derzeit sehr problematische Entwicklungen hinsichtlich der Qualität und Nachhaltigkeit von Arbeit. Speziell in jenen Bereichen, die bislang per se als Nischen „guter Arbeit“ galten, etwa in qualifizierten „Weißkittel“-Etagen, und im Kontext von Arbeitsformen, die als Prinzipien guter Arbeitsgestaltung Probleme lösen statt schaffen sollten. Doch Partizipation, Gruppenarbeit, Interaktionsarbeit, Projektmanagement, die Flexibilisierung von Arbeitszeit und so fort erweisen sich selbst als Modi einer Mobilisierung von Arbeitsvermögen, die es zugleich entwickeln und verschleißern; sei es in unterschiedlicher Frist oder in unterschiedlichen Dimensionen des Arbeitsvermögens (vgl. – neben den schon genannten Quellen und dem folgenden Beitrag von Latniak u.a. – z.B. Nienhüser 1998; Pekruhl 2000; Mackie u.a. 2001; Röggl 2004).

Mackenzie's (1972) vielbeschworene Formel „*working smarter not harder*“ wird selbst modernisiert: '*working smarter – and harder*'. Die Zeit-Diagnose, im doppelten Sinne, lautet: Zusatzaufwand, Zeitmangel und Zeitdruck – man ist autonom, aber ständig unter Druck. Doch auch das ist aber nur die halbe Diagnose. Wir müssen ferner zunehmend feststellen, daß erzielter arbeitswissenschaftlicher Fortschritt sowie arbeitsgestalterische Kompetenz und entwickeltes Bewußtsein für die Pflege des „Humanvermögens“ in den Unternehmen keine gesicherten Errungenschaften sind, keine haltbaren Güter, keine leicht als nützlich zu erkennenden Ressourcen. Ein Indikator: Nur 14 Prozent der Firmen hatten nach der WSI-Repräsentativbefragung Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (Schäfer 2003). Es scheint unter den Bedingungen der Wachstumsschwäche in Deutschland (aber auch in einigen wachstumsstärkeren Ländern) atavistische Rückfälle selbst in prä-tayloristische Zeiten zu geben. Selbst hochrangige Verbandsvertreter der Wirtschaft hört man immer lautstärker und fordernder Sätze sagen, die an jenen Schäfer denken lassen, der keine Zeit fand, einen Schutzzaun für seine Schafe zu bauen, weil er doch immer Schafe einfangen mußte. *Working harder, not smarter*, hört man diese Verbandschäfer heute rufen, und vor allem – angespornt vom Beifall der dioptrieenstärksten Claqueure: *working longer*. Dabei hatte schon vor 130 Jahren ein bekannter Kanzler erkannt, daß kürzere Arbeitszeiten das Humankapital erhalten (man brauchte Kanonenfutter) und dabei noch die Produktivität steigern. Eine gewerkschaftlicher Umtriebe völlig unverdächtige Organisation namens McKinsey hatte das übrigens vor wenigen Jahren wieder herausgefunden. Manche Entdeckung muß eben immer wieder gemacht, oder als solche gegen Schnelldenk kontinuierlich verteidigt werden.

Das alles gilt umso mehr, als Tertialisierung und Globalisierung weiter fortschreiten. Der Anteil der Arbeitsplätze mit vorwiegend immaterieller, geistiger Arbeit wächst weiter, und die im Rahmen der Weltmarktkonkurrenz in Deutschland bzw. Zentraleuropa verbleibenden Wertschöpfungsprozesse bedürfen eines wachsenden Inputs an Wissen und Kreativität. Die Arbeits-, Sozial-, Lern- und Kreativitätsforschung haben unzählige Male herausgefunden, daß die Produktion entsprechender Kompetenzen und Performanzen „slack“ und lose Kopplung braucht (z.B. Staehle 1991; Joas 1994; Zoike 2001; Brödner 2002). Das dafür nötige Arbeitsvermögen hingegen zu bewirtschaften wie jenes am Montageband, mit Null-Puffer-Rationalität und *working harder*-Logik, das hat etwas Zipfelmützenhaftes.

Von Vorteil ist, daß hier keineswegs allein argumentiert werden kann, das volkswirtschaftlich Sinnvolle ließe sich aufgrund des weltweiten Konkurrenzdrucks betriebswirtschaftlich nicht umsetzen. Anzusetzen ist eben nicht nur an den externen Kosten betrieblicher Ressourcennutzung, sondern auch an den internen, betriebswirtschaftlichen Folgekosten; etwa an den Opportunitätskosten

entgangener Innovation, oder an der negativen Beziehung zwischen Kooperation und Belastung (Weber 1997). Mit der ressourcenorientierten WAA-Analyse im Rahmen des potentialorientierten Ansatzes bieten wir eine Möglichkeit an, das konzeptionell und verfahrensförmig zu belegen. Wahrscheinlich müssen wir noch verfahrensförmiger vorgehen, denn Verfahren schafft Legitimation, und zahlenproduzierende Verfahren schaffen mehr Legitimation. Aus diesem Grund werden wir uns künftig auch Methoden der Monetarisierung von Belastungen, Belastungsfolgen und arbeitsgestalterischen Alternativen zuwenden.

Literatur

- Ahlers, E.; Trautwein-Kalms, G. (2004): Arbeitsbedingungen: Hohe Leistung braucht Erholzeit. In: WSI-Mitteilungen, 57 (4), S. 2-3.
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Badura, B. (1990): Interaktionsstreß. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, 19 (5), S. 317-328.
- Badura, B. (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler. In: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaft, 10, S. 100-118.
- Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A.-M. (Hrsg.) (1998): Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Bateson, G.; Jackson, D.D.; Laing, R.D. u.a. (1969): Schizophrenie und Familie. Frankfurt/M.: Fischer.
- Battmann, W. (1989): Verhaltensökonomie: Grundannahmen und eine Anwendung am Fall des kooperativen Handelns. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Bauer, H.; Böhle, F.; Munz, C.; Pfeiffer, S.; Woicke, P. (2002): Hightech-Gespür. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Berichte zur beruflichen Bildung. Bielefeld: BIBB.
- Binkelmann, P. (1985): Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter. Eggenstein-Leopoldshafen: PFT.
- Binkelmann, P. (1983): Probleme einer industriesoziologischen Belastungsanalyse. In: E. Dürholt u.a. (Hrsg.): Qualitative Arbeitsanalyse, Frankfurt/New York, S. 95-108.
- BKK (1999): Europäischen Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung. Essen: BKK.
- Bödeker, W.; Friedel, H.; Röttger, Chr.; Schröer, A. (2002): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland. Dortmund: BauA.

- Böhle, F. (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Hampp, S. 101-134.
- Böhle, F.; Moldaschl, M.; Rose, H.; Weishaupt, S. (1993): Neue Belastungen und Risiken bei qualifizierter Produktionsarbeit. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*, Berlin: Edition Sigma, S. 67-137.
- Böhle, F.; Weishaupt, S. (2003): Unwägbarkeiten als Normalität – Die Bewältigung nicht-standardisierbarer Anforderungen in der Pflege durch subjektivierendes Handeln. In: A. Büssing; J. Glaser (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus*. Göttingen: Hogrefe, S. 149-162.
- Brod, C. (1984): *Technostress. The human cost of the computer revolution*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In P. Brödner; M. Knuth (Hrsg.): *Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen*. München, Mering: Hampp, S. 489-542.
- Burchell, B.; Lapido, D.; Wilkinson, F. (Eds.) (2001): *Job Insecurity & Work Intensification*. London: Routledge.
- Busch, C. (1998): Streßmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In: E. Bamberg; A. Ducki; A.-M. Metz (Hrsg.): *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen u.a.: Hogrefe, S. 97-110.
- Büssing, A. (1992): *Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Untersuchungen am Beispiel der Pflegetätigkeit*. Bern u.a.: Huber.
- Büssing, A.; Eisendorfer, J.; Glaser, J. (1996): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen in der Arbeitstätigkeit – Überprüfung eines Verfahrensbereichs im „Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus. In: *Z. für Arbeitswissenschaft*, 50 (1), S. 45-50.
- Büssing, A.; Glaser, J. (1996): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen in der Arbeitstätigkeit, Zusatzaufwand und Streß. Konzepte zur Überprüfung eines Vermittlungsmodells. In: *Z. für Arbeits- und Organisationspsychologie* 40 (2), S. 87-91.
- Capshew, J.H. (1999). *Psychologists on the march: Science, practice and professional identity in America, 1929–1969*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cooper, C.L.; Liukkonen, P.; Cartwright, S. (1996): *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits for Organisations*. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Crozier, M; Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Dabrowski, H.; Marstedt, G.; Mergner, U. (1989): *Mehr als Monotonie und Zeitdruck*. Wiesbaden: DUV.
- Dewe, P.; Leiter, M.; Cox, T. (Eds.) (2000): *Coping, Health and Organizations*. London: Taylor & Francis.
- Dorman, P. (2000): *The Economics of Safety, Health and Well-being at Work: An Overview*. Geneva: International Labour Organization.
- Ducki, A. (1998): Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In: Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A.-M. (Hrsg.): *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen u.a.: Hogrefe, S. 145-153.

- Europäische Kommission (1999): Stress am Arbeitsplatz – ein Leitfaden. „Würze des Lebens – oder Gifthauch des Todes?“ Brüssel: EU-Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat D.6.
- Frese, M.; Semmer, N. (1991): Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und Sozialer Unterstützung. In: S. Greif; E. Bamberg; N. Semmer (Hrsg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 135-153.
- Gabriel, P.; Liimatainen, M.-R. (2000): Mental Health in the Workplace. Geneva: ILO.
- Gerlmaier, A.; Kastner, M. (Hrsg.) (2003): Neue Formen selbstregulativ-flexibler Arbeit im IT-Bereich. Anforderungen, Ressourcenpotenziale und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität. In: M. Kastner (Hrsg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. München, Mering: Hampp, S. 217-246.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Gieryn, T.F. (1999): Cultural boundaries of science: Credibility on the line. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Greif, S. (1991): Streß in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S.; Bamberg, E.; Semmer, N. (Hrsg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 1-28.
- Greif, S.; Bamberg, E.; Semmer, N. (Hrsg.) (1991): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe .
- Gutschelhofer, A.; Scheff, J. (Hrsg.) (1996): Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien: Linde.
- Hardt, M.; Negri, A. (2002): Empire – Konstituierende Macht und transnationaler Staat. Eine Analyse der herrschenden Ordnung. Verlag, Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Hauß, F. (1983): Arbeitsbelastungen und ihre Thematisierung im Betrieb. Frankfurt/M.; New York: Campus.
- Joas, H. (1994): Kreativität und Autonomie. In: Chr. Görg (Hrsg.): Gesellschaft im Übergang. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Jones, F.; Bright, J. (Eds.) (2001): Stress. Myth, Theory and Research. Harlow: Prentice Hall.
- Kadritzke, U. (2000): Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung. Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In: WSI-Mitteilungen, 53, S. 796-803.
- Kahn, R.L.; Wolfe, D.M.; Quinn, R.P.; Snoek, J.D. (1964): Organizational Stress. Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York: Wiley.
- Kannheiser, W. (1985): Erfassung emotional beanspruchungsrelevanter Tätigkeitsbedingungen mit Hilfe des Tätigkeitsanalyseinventars (TAI). In: ZAO, 29, S. 25-35.
- Karasek, R.A.; Theorell, T. (1990): Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basis Books.
- Knights, D.; Willmott, H. (Eds.) (1990): Labour Process Theory. Houndsmills. Basingstoke: Macmillan.
- Kompier, M.; Cooper C. (Eds.) (1999): Preventing stress, improving productivity – European case studies in the workplace. London: Routledge.
- Krömmelbein, S. (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin: edition sigma.

- Krüger, W.; Müller, P.; Stegemann, K. (1998): Kosten-Nutzen-Analysen von Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984): Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer.
- Lazarus, R.S.; Launier, R. (1981): Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: J.R. Nitsch (Hrsg.): Streß – Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern: Huber, S. 213-260.
- Leitner, K.; Volpert, W.; Greiner, B.; Weber, W.G.; Hennes, K. (1987): Das RHIA-Verfahren: Analyse psychischer Belastung in der Arbeit, Köln: TÜV Rheinland.
- Leitner, K.; Lüders, E.; Greiner, B.; Ducki, A.; Niedermeier, R.; Volpert, W. (1993): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Göttingen: Hogrefe.
- Leontjew, A.N. (1982): Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Luhmann, N. (1969): Legitimation durch Verfahren. Neuwied: Luchterhand.
- Mackenzie, R.A. (1972): The time trap. New York: Amacom.
- Mackie, K.S.; Holahan, C.K.; Gottlieb, N.H. (2001): Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of human services. In: Human Relations, 54 (8), S. 1065-1092.
- Majchrzak, A.; Cotton, J. (1988): A longitudinal study of adjustment to technological change: from mass to computer-automated batch production. In: Journal of Occupational Psychology, 61, S. 43-66.
- Mankelov, R. (2001): The organizational costs of job insecurity and work intensification. In: Burchell, B.; Lapido, D.; Wilkinson, F. (Eds.): Job Insecurity & Work Intensification. London: Routledge, S. 134-153.
- Marstedt, G.; Mergner, U. (1995): Gesundheit als produktives Potential. Berlin: Edition Sigma.
- Mieg, H.; Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2003): Professionelle Leitung – Professionelle Performanz. Positionen der Professionensoziologie. Konstanz: UVK.
- Moldaschl, M. (1991a): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie. Frankfurt; New York: Campus.
- Moldaschl, M. (1991b): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen – Psychische Belastung und doppelte Realität in der Produktion. In: SFB 333 der Universität München (Hrsg.): Mitteilungen 3, München, S. 15-50.
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 53-101.
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag, S. 132-164.
- Moldaschl, M. (i.E.): Die Produktion der Organisation. Reorganisation und Ressourcenkonflikt am Beispiel Gruppenarbeit. München, Mering: Hampp.
- Mussmann, C.; Kraft, U.; Thalmann, K.; Mulheim, M. (1993): Die Gesundheit gesunder Personen. (Forschungsbericht des Projektes Salute Nr. 2). Zürich: ETH.

- Naschold, F.; Tietze, B. (1977): Arbeitsgestaltungspolitik durch rechtliche Normierung. In: *Argument*, Sonderband AS 14. Berlin: Argument.
- Neef, W. (1989): Berufliche Situation und Selbstverständnis von Ingenieuren. In: D. Brock u.a. (Hrsg.): *Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel*. Weinheim, München: Juventa, S. 219-245.
- Neuberger, O. (1990): Widersprüche? In Ordnung! In: R. Königswieser; Chr. Lutz (Hrsg.): *Das systemisch evolutionäre Management*. Wien: Orac, S. 150-171.
- Nienhüser, W. (1998): Gruppenarbeit = Management by Stress? Ergebnisse einer empirischen Prüfung. In: J. Berthel (Hrsg.): *Unternehmen im Wandel*. München, Mering: Hampp, S. 97-121.
- Oesterreich, R. (1981): *Handlungsregulation und Kontrolle*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Oesterreich, R.; Volpert, W. (Hrsg.) (1999): *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Bern: Huber.
- Oesterreich, R.; Leitner, K.; Resch, M. (Hrsg.) (2000): *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit*. Handbuch. Göttingen: Hogrefe.
- Patterson, M.G.; West, M. (1998): Human resource management practices, employee attitudes and company performance. In: *Proceedings of the 1st Work Psychology Conference*. Sheffield: University Press.
- Pekruhl, U. (2000): Macht Gruppenarbeit glücklich? Arbeitsstrukturen, Belastungssituation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. In: J. Nordhause-Janz; U. Pekruhl (Hrsg.): *Arbeiten in neuen Strukturen?* München, Mering: Hampp, S. 173-200.
- Peters, K. (1995): Der Begriff der Autonomie und die Neuorganisation von Unternehmen. In: E. Fricke (Hrsg.): *Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 22-31.
- Pfadenhauer, M. (2003): *Professionalität*. Opladen: Leske+Budrich.
- Pröll, U. (2004): *Arbeitsmarkt und Gesundheit – Gesundheitliche Implikationen der neuen Arbeitsmarktpolitik und Ansätze zur Prävention*. Dortmund: BauA.
- Richter, P. (1999): Quo Vadis – Arbeitspsychologie? 10 Jahre danach. In: C.G. Hoyos; D. Frey: Weinheim: Beltz/PVU, S. 695-704.
- Richter, P. (2003). Förderung und Prävention von seelischer Gesundheit in der Arbeit. Anmerkungen zur gesellschaftlichen Wirklichkeit. In: K-P. Timpe; P. Giesa (Hrsg.): *12. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit*. Heidelberg: Asanger.
- Röggla, K. (2004): *Wir schlafen nicht*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Rohmert, W.; Rutenfranz, J. (1975): *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Schäfer, C. (2003): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick. *WSI Mitteilungen*, 56 (3), S. 139-148.
- Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schönpflug, W. (1986): Behavior economics as an approach to stress theory. In: M.H. Appley; R. Trumbull (Eds.): *Dynamics of stress*. New York: Plenum Press, S. 81-98.

- Schönpflug, W. (1987): Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit – Konzepte und Theorien. In U. Kleinbeck; J. Rutenfranz (Hrsg.): Arbeitspsychologie, Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Selye, H. (1956). The stress of life. New York: McGraw-Hill.
- Semmer, N. (1984): Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Weinheim: Beltz.
- Semmer, N.; Zapf, D.; Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In: H. Dunckel: Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf.
- Smyth, M.M. (2004): Exploring Psychology's Low Epistemological Profile in Psychology Textbooks. Are Stress and Stress Disorders Made Within Disciplinary Boundaries? In: Theory & Psychology, 14 (4), S. 527–553.
- Stahle, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Ressourcen? In: W. Stahle; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin, New York: de Gruyter, S. 313-345.
- Taylor, F.W. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Reprint (Orig. 1919). Neu hrsg. von W. Bungard, W. Volpert, Weinheim: Beltz.
- Teske, U.; Witte, B. (Hrsg.) (2000): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, Band 1: Arbeitsbedingungen, -belastungen und Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt. Hamburg: VSA.
- Trautwein-Kalms, G. (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin: Edition Sigma.
- Udris, I.; Kraft, U.; Mussmann, C.; Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben. Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In: Psychosozial, Band 52, S. 9-22.
- Udris, I.; Rimann, M.; Thalmann, K. (1994): Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen. In: B. Bergmann; P. Richter (Hrsg.): Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis zur Theorie. Göttingen: Hogrefe, S. 198-215.
- Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie. 5. Aufl., Zürich: vdf.
- Volkholz, V. (1977): Belastungsschwerpunkte und Praxis der Arbeitssicherheit. Bonn: FES.
- Volpert, W. (1987): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In J. Rutenfranz; U. Kleinbeck (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Göttingen, S. 1-42.
- Voß, G.G. (1988): „Schalten und Walten“, nichts für sture Bürokraten? Eine Untersuchung der Bedeutung autonomen und innovativen Handelns von Schalterbeschäftigten in öffentlichen Verwaltungen. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim: VCH.
- Wagner, A. (2000): Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, S. 258–275.
- Weber, W.G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion. Bern: Huber.
- Weber, W.G. (2000): Which Organizational Conditions Foster Prosocial Work Orientations in Teams? In: M. Vartiainen et al. (Eds.): Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology. Seattle: Hogrefe & Huber, S. 75-96.
- Zoike, K.V. (2003): Beeinträchtigungen der Produktivität bei psychischen Störungen. Eine bevölkerungsrepräsentative epidemiologische Untersuchung. Diplomarbeit am FB Psychologie der TU Dresden (unveröff.).

Erich Latniak, Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm, Peter Brödner

Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie?

Einleitung – Forschungsprojekt und Überblick

Zielsetzung des Projektes „Nachhaltigkeit in der Projektarbeit“ ist es, aus einer ressourcentheoretischen Perspektive salutogene, d.h. gesundheits- und kompetenzförderliche Bedingungsfaktoren in der Projektarbeit vor dem Hintergrund der spezifischen Arbeits- bzw. Belastungssituationen zu analysieren. Dabei sollen Bedingungen und Möglichkeiten nachhaltiger Arbeit in wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen identifiziert und Konzepte entworfen werden, wie besonders wichtige Ressourcenpotentiale langfristig besser erhalten und weiterentwickelt werden können.

Die Aufmerksamkeit des Forschungsprojektes richtet sich dabei auf zwei wesentliche Fragestellungen:

- Welche speziellen Problemlagen und Anforderungssituationen existieren bei flexibler Projektarbeit im Vergleich zu traditionellen Formen der Arbeit? Lassen sich hierbei im Projektverlauf unterschiedliche Problemlagen identifizieren? Gegenstand der Analyse sollen dabei vor allem Diskrepanzen zwischen Anforderungen, Ausführungs- und Rahmenbedingungen und den in der Arbeit bzw. den Arbeitenden liegenden Ressourcenpotentialen sein.
- Welche organisationalen, sozialen und individuellen Protektiv- und Risikofaktoren lassen sich bei Projektarbeitsformen identifizieren? In verschiedenen Projektphasen soll auf der Teamebene analysiert werden, welche Ressourcenpotentiale zur Anforderungsbewältigung nutzbar gemacht werden können, welche Puffer notwendig sind bzw. welche Hemmfaktoren eine solche Nutzung blockieren. Daneben soll auf der organisationalen Ebene untersucht werden, wie sich in diesem Zusammenhang die Bereitstellung von Res-

sourcen bzw. das Vorhandensein von Regeln auf die individuelle bzw. kollektive Handlungsregulation im Team auswirkt.

Dieser Beitrag stellt unsere konzeptionellen Überlegungen zu Beginn des Projekts im Überblick vor. Ausgehend von den spezifischen Belastungsmustern hoch qualifizierten Tätigkeiten einerseits und den bestehenden arbeitswissenschaftlichen Defiziten hinsichtlich der gesundheitsförderlichen, nachhaltigen Gestaltung dieser Arbeit stellen wir zunächst Projektarbeit als kooperativen Arbeitsprozeß dar. Projektarbeit ist dabei eine Arbeitsform, an der prototypisch bestimmte Belastungs- und Gestaltungsprobleme subjektiver Arbeit untersucht werden können.

Zur Vorbereitung der empirischen Arbeiten werden deshalb zunächst die auf organisatorischer Ebene beobachtbaren, widersprüchlichen Anforderungen dargestellt, die wir in vorangegangenen Projekten ermitteln konnten. Im Anschluß daran wird in einer Auseinandersetzung mit den psychologischen Streßkonzepten das theoretische Fundament für ein relationales Belastungs-Ressourcen-Modell vorgestellt, woraus schließlich empirische Forschungsfragen abgeleitet werden.

1 Entgrenzung und zunehmende Intensität als Problem

Seit Mitte der 90er Jahre befaßt sich eine zunehmende Zahl sozial- und arbeitswissenschaftlicher Publikationen mit Tendenzen der Auflösung eingespielter Grenzen von Arbeit. Die Berichte über längere Arbeitszeiten und die Diskussion über die ‚Auflösung des Normalarbeitstages‘ (kritisch dazu u.a. Bosch, 2000), wechselnde Arbeitsorte, die von zeitlich und örtlich entkoppelt arbeitender Teams genutzt werden, Veränderungen bei den arbeitsvertraglichen Verhältnissen („neue Selbständigkeit“) sowie die Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben werden dabei als „Entgrenzungen“ beschrieben. Dies wird als Folge der zunehmenden Dezentralisierung der Unternehmen bei einer gleichzeitig verstärkten Vernetzung der Unternehmen interpretiert (Sauer, 2002).

Mit diesen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf veränderte, turbulenterere Marktbedingungen, insbesondere bei kundenorientierter Produktion und Dienstleistung. Für die Beschäftigten bedeutet dies häufig, daß die daraus entstehenden Anforderungen direkter als im tayloristischen Modell auf die Arbeitsituation quasi ungefiltert durchschlagen (Brödner, Forslin 2002). Dies hat zunächst zwei Konsequenzen, einerseits für Steuerung und Kontrolle der Prozesse, andererseits für die Arbeitsaufgaben und die daraus entstehenden Anforderungen.

Verbunden damit ist zunächst eine ‚indirektere‘ Steuerung der Prozesse, bei der die Ansprüche der Kunden an Qualität und Termine erste Priorität haben. Diese

werden als nicht weiter verhandelbare Eckpunkte für die Leistungserbringung gesetzt. Wie die Anforderungen erfüllt werden können, ist im Gegensatz zu tayloristischen Arbeitsformen nicht im Detail geregelt, sondern bleibt offen – lediglich die Ziele liegen fest. Dabei entsteht der Eindruck, daß sich die Steuerung durch das Management quasi auf die Auftragsfreigabe und Bereitstellung definierter Ressourcen, also im Wesentlichen auf Rahmensetzungen reduziert. Die Kontrolle konzentriert sich entsprechend stärker auf vereinbarte Qualitätsziele und Termineinhaltung, woran dann auch die Gratifikation ausgerichtet werden kann.

Andererseits wird – überspitzt gesagt – Planung durch Improvisation ersetzt. Gerade weil kurzfristige Abruftermine, Sonderwünsche, kundenspezifische Anpassung etc. einer standardisierten Bearbeitung der Leistungserbringung entgegenstehen, ist eine Planung der Abläufe und Aufträge auf dieser Ebene zunehmend schwerer zu leisten. Die ausführenden organisatorischen Einheiten müssen flexibel mit den entstehenden Turbulenzen umgehen können, was in hohem Maß von der Kompetenz und Kapazität der Beschäftigten sowie deren Zusammenarbeit abhängt. Die Strukturierung und Abfolge der jeweiligen Prozesse ist von den Beschäftigten tendenziell eher selbst zu leisten. Entsprechend ändern sich für diese Gruppe auch die Bedingungen und qualifikatorischen Anforderungen in der Arbeit. Improvisation, Selbstbeherrschung, Selbstkontrolle und Mobilisierung, in Anlehnung an Moldaschl (2002a) zusammenfassend als Subjektivierung von Arbeit bezeichnet, charakterisieren diesen Arbeitstyp, der sich vor allem für Hochqualifizierte und in wissensbasierten Bereichen wie dem IT-Sektor identifizieren läßt.

Anhand der verfügbaren Untersuchungen bleiben zwar Zweifel, ob es sich bei diesen Phänomenen um einen durchgängigen Trend handelt, der sich in allen Arbeitsbereichen und Branchen in gleicher Weise abzeichnet. Unabhängig von der Frage der realen, aktuellen Verbreitung dieser Arbeitsformen sind in diesem Bereich für die Beschäftigten aber spezifische Belastungsformen gegeben, für die in den Arbeitswissenschaften bisher kaum adäquate Gestaltungsansätze entwickelt wurden. (vgl. Moldaschl 2002a)

Man könnte diese Belastungen in erster Näherung beschreiben als Folgen eines neuen Mischungsverhältnisses von Extensivierung und gleichzeitig zunehmender Intensität der Arbeit. Einerseits wird gerade von den „neuen Selbständigen“ wie von anderen Beschäftigten im IT-Sektor von langen Arbeitszeiten berichtet, die sich insbesondere in den Abschlußphasen der Projekte ballen, und die zu massiven Beeinträchtigungen des Privatlebens führen. Dies wird noch verschärft durch die Kombination von Arbeitsort und Lebensmittelpunkt in einer Wohnung.

Neben der zeitlichen Extensivierung zeichnen sich die eben angesprochenen „unabgegrenzten Tätigkeiten“ („unconfined jobs“ bei Hatchuel 2002) dadurch

aus, daß sie gerade nicht vollständig plan- und vorhersehbar sind. Daraus können Anforderungen mit einer spezifische Qualität entstehen: Die Planung des Auftrags wird tendenziell Teil der Aufgabe der Bearbeitenden; die Lösungswege dafür müssen oft erst gesucht, die nötigen Ressourcen und Bedingungen für die erfolgreiche Bearbeitung geklärt werden. Bei der gemeinsamen Arbeit mit Anderen fallen entsprechend Abstimmungs- und Klärungsprozesse an. Dabei mglw. auftretende widersprüchliche Interessen und Anforderungen führen zu Ambiguität und Spannungen, die sich in Konflikten zwischen den Bearbeitenden niederschlagen können. Die Arbeit mit bzw. beim Kunden kann darüber hinaus zu veränderten Interaktionsformen führen, die einerseits gekennzeichnet sind von der Loyalitätserwartung gegenüber dem eigenen Unternehmen und gleichzeitig von den Ansprüchen und Wünschen der Kunden. Zusammengefaßt: Da eher entlastende Routineaspekte einen geringeren Anteil an diesen Tätigkeiten einnehmen dürften, zudem Ambiguität und (Planungs-) Unsicherheit sowie kurze zeitliche Fristen charakteristisch für diese „moderne“ Form von Arbeit sind, ist anzunehmen, daß die Arbeitsintensität in solchen Bereichen sehr hoch ist.

Inzwischen mehren sich auch Untersuchungen und Berichte, nach denen gerade bei den als privilegiert geltenden qualifizierten Angestelltentätigkeiten mit hohen Autonomiegraden eine wachsende Arbeitsintensivierung mit vermehrten Streßsymptomen und Selbstaussbeutungstendenzen zu beobachten ist. Beispiele für eine solche Intensivierung sind:

- Anstieg der tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (Wagner 2000) bis hin zu Mehrarbeit ohne Zeit- oder Geldausgleich (vgl. Glibmann 1997).
- Erosion struktureller Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, z.B. durch erhöhte Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen.
- Zunahme des Termin-, Leistungs- und Lerndrucks, denen keine ausreichenden Ressourcenpotentiale und Puffer wie Planungsmöglichkeiten oder soziale Unterstützung gegenüber stehen.
- Vermehrte Streß- und Burnout-Symptome, Versagensängste und Selbstaussbeutungstendenzen bei High-Involvement-Jobs (Wotschak 1985; Sonnentag u.a. 1994; Gerlmaier 2002).

Angesichts der Vermutung, daß solche Arbeitsformen zunehmende Bedeutung in Industrie und wissensbasierten Dienstleistungsbranchen gewinnen werden, stellt sich die Frage, wie eine auf Nachhaltigkeit gerichtete Gestaltung solcher Arbeitsformen geleistet und unterstützt werden kann, um eine langfristige Erhaltung und Nutzung des Arbeitsvermögens der Beschäftigten zu erreichen, die unter diesen Bedingungen arbeiten.

Es bietet sich dafür an, Projektarbeit als prototypische Form zu betrachten, die in vielerlei Hinsicht dem allgemein beschriebenen Muster relativ nahe kommt und

heute bereits eine erhebliche Verbreitung hat. Im Zusammenhang mit den (vermuteten) Trends einer Entwicklung hin zu „Dezentralisierung“, „virtuellen Unternehmen“ und „Vernetzung“ liegt es nahe, daß dieser Arbeitsform strategische Bedeutung gerade in wissensbasierten Bereichen zukommen kann, selbst wenn auch zukünftig nur ein Teil der Beschäftigten dauerhaft in Projekten arbeiten wird.

2 Anforderungen und Problemlagen bei Projektarbeit – einige Beispiele

Ausgehend von eigenen Untersuchungen zu Projektarbeit im Telekom (TK)- und IT-Sektor (Latniak, Schmidt-Dilcher 2000; Voss-Dahm 2000, 2001) sollen zunächst eine Reihe von Problemlagen genannt werden, die in Projekten in diesen Wirtschaftsbereichen häufig auftreten. Die Arbeitssituation in Projekten (hier: insbesondere Entwicklungsprojekte im Mobilfunk-Sektor und IT-Dienstleistungsprojekte) ist vor allem durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Die hohe technische und organisatorische Komplexität des jeweiligen Auftrags wird i.d.R. durch Zusammenarbeit von Spezialisten, die aus unterschiedlichen Wissensbereichen kommen (z.B. mobile TK, Nachrichtentechnik, IT etc.), in zeitlich befristeten Projekten bearbeitet. Diese Teams koordinieren z.T. die Markteinführung („launching“) des neuen Produkts, d.h. die Einführung des gesamten Dienstangebots. Hierzu gehört neben der Entwicklung der technischen Funktionalität die Vorbereitung von Unterstützungsleistungen für Kunden („Hotline“/„Help Desk“) bis hin zur Abrechnung („billing“). Hierzu ist die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen oder externen Zulieferern notwendig.
- Im TK-Sektor sind kurze Produktlaufzeiten typisch; häufig muß ein vermarktungsfähiges Massenprodukt sehr schnell entwickelt werden, das komfortabel für den Kunden, simpel zu bedienen, technisch beherrschbar und stabil lauffähig ist (kurze „time to volume“). Durch die gegebene Konkurrenzsituation ist die Zeitspanne, in der die Unternehmen alleiniger Anbieter eines Dienstes sind, sehr kurz. Entsprechend häufig wurde über Wechsel in den Zielen bzw. der Umsteuerung bzw. Neuausrichtung laufender Projekte berichtet, um so zeitnah auf Marktveränderungen zu reagieren.
- In der Regel sind für diese zeitlich eng befristeten Projekte begrenzte, z.T. bewußt knapp kalkulierte Personal- und Finanzmittel zur Verfügung. Gesetzte Rahmenbedingungen (etwa Termine, verfügbare Arbeitskapazität) stehen damit Aufträgen und Anforderungen gegenüber, die teilweise kaum zu erfül-

len sind und sich entsprechend häufig in langen individuellen Arbeitszeiten niederschlagen. (vgl. Voss-Dahm 2000)

- Diese Projekte unterliegen insgesamt einem hohen technischen wie ökonomischen Scheiternsrisiko; die technische Machbarkeit der jeweiligen Entwicklung ist zwar prinzipiell abgeschätzt, die konkrete Umsetzung ist oft von zusätzlichen, vom Team kaum beeinflussbaren Entwicklungsschritten bei zuliefernden Unternehmen (Netzwerk- u. Mobiltelefonproduzenten) bzw. von der Verfügbarkeit von bestimmten Funktionalitäten abhängig, die selbst erst entwickelt werden müssen.
- Häufig arbeiten Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen in mehreren Projekten gleichzeitig. Die Projekte befinden sich dabei u.U. in unterschiedlichen Projektphasen, was sich als wechselnde Anforderungssituation für den Betroffenen niederschlägt. Anstatt fester Arbeitszeitregelungen muß die Arbeit zeitlich aktiv selbst bzw. nach den Prämissen der Projekte strukturiert werden (z.B. im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit).
- Bei unternehmensinternen Projekten schlägt sich dies z.T. in Konflikten zwischen Linien- und Projektverantwortlichen nieder, beim Multiprojektmanagement in Konflikten zwischen mehreren laufenden Projekten. Durch Unklarheiten der Weisungsbefugnis und Berichtspflicht entstehen Reibungen zwischen den konkurrierenden Führungslinien, die z.T. individuell ausbalanciert werden müssen (vgl. auch Kötter 2002: 404-407) bzw. sich in Rollenkonflikten etc. niederschlagen.
- Die Kooperation in den Projektteams gestaltete sich u.a. in den von Voss-Dahm (2000, 2001) untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich. Anzutreffen waren sehr enge Formen von Zusammenarbeit mit vielen Überschneidungen in den einzelnen Arbeitsaufgaben bei räumlicher Nähe ebenso wie medien-(Internet) vermittelte Einzelarbeit im vom Projektleiter koordinierten Team. Häufig arbeiteten die Mitglieder im Projektteam an unterschiedlichen Orten, zum Teil zuhause, und kommunizierten dann überwiegend via Telekommunikation oder Internet.
- Gleichzeitig sind die Mitarbeiter in diesen Bereichen – insbesondere wenn jung, männlich und hoch qualifiziert – extrem motiviert und ‚einsatzbereit‘. (Latniak, Schmidt-Dilcher 2000). Sie entwickeln spezifische Verarbeitung- und Handlungsmuster, um mit dieser Situation umzugehen. Von einem befragten Manager wurde uns u. a. berichtet, daß manche Beschäftigte über die Projektlaufzeit verteilt extrem lange Arbeitszeiten haben würden, dabei aus ihrem sozialen Umfeld ‚abtauchten‘, und sich nach Projektabschluß wunderten, daß ihre Kontakte erst mühsam wieder belebt werden müßten (eigenes Interview). Sie tun das offenbar, weil *sie selbst* daran interessiert sind, die intellektuell z.T. anspruchsvollen Arbeitsaufgaben zu vollenden. Diese Muster

werden auch durch personalwirtschaftliche Instrumente unterstützt (vgl. Voss-Dahm 2000).

- Die technische Entwicklungsdynamik im IT- wie im TK-Sektor stellt schließlich hohe Anforderungen an die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen, die einerseits Spezialisten in ihrem Fachgebiet sein und bleiben müssen, zudem aber anknüpfungsfähig sein sollten für eine ganze Reihe angrenzender Fachgebiete und Aufgabenbereiche (z.B. Marketing), und darüber hinaus in der Lage sollten, mit anderen Spezialisten unter restriktiven finanziellen und personellen Bedingungen produktiv und kreativ zu kooperieren. Kreativität und soziale Kompetenz müssen als zusätzliche Bedingungen für eine erfolgreiche Bearbeitung des Auftrags hinzukommen, um die Anforderungen und Belastungen, die sich aus den komplexen Arbeitsaufträgen ergeben, überhaupt bewältigen zu können.

Anhand dieser wenigen Hinweise zeichnet sich eine spezifische Anforderungs- und Problemkonstellation ab, die im Rahmen solcher Projekte von den Teams und Mitarbeitern bearbeitet werden müssen. Solche „Economies of Speed“ führen zu immer kürzeren Projektlaufzeiten bei höher gesteckten Leistungserwartungen und gleichzeitiger Ressourcenverknappung (Personal-, finanzielle Ressourcen), die sich als Rahmenbedingung für die konkreten Arbeitszusammenhänge außerhalb der Gestaltungs- und Regelungsmöglichkeiten der Teams befinden.

Wo unter tayloristischen Bedingungen Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilungen, Wege und Ziele vorgegeben werden, wird an das Projektteam lediglich ein Auftrag gegeben, der u. a. umfaßt, Ziele und Lösungswege selbst zu erarbeiten, sich Arbeitsstrukturen zu schaffen, und diese entsprechend äußerer Einflüsse (z.B. veränderter Kundenwünsche), unter Umständen permanent neu zu formulieren und auszuhandeln. Dies hat i.d.R. innerhalb eines fixierten, vom Management bzw. vom Kunden gesetzten Finanzrahmens stattzufinden. Entsprechend werden hier direkte Anweisungen und Fremdkontrollen durch indirekte Kontrollformen („peer group pressure“, „management by customers“) und Rahmenvorgaben (Renditeerwartungen) ersetzt, so daß der Eindruck entsteht, nicht mehr das Management, sondern der Markt sei verantwortlich für Arbeitsbedingungen und Leistungsdruck.

Es findet damit faktisch eine Verlagerung von Verantwortung (für Liefertermine, für die Erfüllung der Leistungs- und Zielvorgaben) auf die operative Ebene statt mit der Konsequenz, daß sich Interessenkonflikte zwischen individuellen und betrieblichen Ansprüchen und Erfordernissen in das Individuum verlagern (Kötter 2002; Moldaschl, Sauer 2000). Verschärft wird dies noch durch die Ausrichtung an Kundenmärkten. Die Interaktionsbeziehungen und Schnittstellen verändern sich, Mitarbeiter werden zu Grenzgängern zwischen Kunden und Unternehmen, die nun einerseits dem Druck des Kunden ausgesetzt sind, dessen

Wünsche zu erfüllen, gleichzeitig aber loyal und profitabel für ihr Unternehmen sein sollen.

Bei der Softwareentwicklung werden i.d.R. Module oder Bausteine nach allgemein festgelegten Spezifikationen und Bedingungen erstellt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein müssen. Deshalb sind – zumindest im Prinzip – für das Projektteam gewisse Gestaltungsspielräume gegeben, die sich nicht unbegrenzt ‚wegrationalisieren‘ lassen. Es ist allerdings eine offene Frage, wie weit hier wirklich ‚verhandelbare Größen‘ existieren. Gleichzeitig entstehen damit Anforderungen durch einen Zeitablauf, der zwischen hoch belastenden Phasen vor fixierten Zielen („Meilensteinen“) und langen Perioden mit vergleichsweise hoher Zeitautonomie der Mitarbeiter schwankt.

Unter solchen Bedingungen besteht die Gefahr einer gestörten Kooperation bzw. unzureichenden Interaktion und Kommunikation im Projekt-Team, die aber für die Aufgabenbewältigung notwendig ist. Dem Projekt fehlt – vereinfacht gesprochen – seine ‚Identität‘, die entstehen kann, wenn bei von den Beteiligten geteilten Zieldefinitionen und geklärten Rollen im Team soziale Bindungen und Gruppenkohäsion ausgebildet werden können, Vertrauen entsteht.¹

Der schnelle technologische Wandel in den angesprochenen Wirtschaftsbereichen und die sich ändernden Arbeitsanforderungen erfordern zudem tendenziell den permanenten Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Fach- und anderen Kompetenzen. Investitionen in Humankapital werden von Seiten der Unternehmen jedoch zunehmend individualisiert. Folgerichtig wird schon bei der Rekrutierung der Mitarbeiter dafür gesorgt, daß nur solche Beschäftigte in die Unternehmen gelangen, die diesen Anforderungen gerecht werden, und darüber hinaus die Bereitschaft mitbringen, sich zu engagieren. Charakteristisch ist, daß sie, zumindest zum Zeitpunkt des Eintritts in das Unternehmen, zeitlich belastbar sind und sich mit dem Arbeitsinhalt in hohem Maße identifizieren. Erhöhte raum-zeitliche und qualifikatorische Flexibilitätserfordernisse und der Wegfall entsprechender Begrenzungen führen schließlich zu vermehrten Entgrenzungen von Arbeit und Privatleben, damit zu Eingriffen in die individuelle Lebensgestaltung, die zu Beeinträchtigungen der Erholungs- und Regenerationsphasen führen können (Hielscher, Hildebrandt 2000). Es wird deutlich, daß die neuen Belastungsformen durch die enge Verbindung von hohen Anforderungen, hoher Intensität und langer Arbeitszeit bei gleichzeitig hoher Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Betroffenen entstehen können.

Diese Problemkonstellationen aus den Projekten zeigen eine ganze Reihe von Eigenschaften, die in der bisherigen Konzeptualisierung der Arbeitswissenschaf-

¹ Ob und wie weit dies gelingt, müßte sich an kritischen Ereignissen erkennen lassen, bei denen die Abstimmungsdefizite und unzureichenden Zieldefinitionen aufbrechen dürften.

ten kaum oder nicht berücksichtigt wurden und für die es entsprechend weder spezifische Analyseinstrumente noch geeignete Gestaltungshilfen gibt. Zusammengefaßt handelt es sich um drei Elemente:

1. Projekte gehen nicht von einer definierten Arbeitsaufgabe, sondern von einem i.d.R. heterogenen Auftrag aus. Eine damit verbundene Komplikation besteht zudem darin, daß die Arbeitsgestaltung und Planung des Projekts selbst Teil der Aufgaben und Probleme sind, die bewältigt werden müssen. Beide Aspekte sind von den Grundannahmen arbeitswissenschaftlicher Gestaltungsansätze nicht abgedeckt, die, häufig bezogen auf tayloristische Muster in der industriellen Produktion, von definierten Aufgaben ausgegangen sind, die bei hinreichender Geübtheit des Ausführenden quasi routinemäßig bearbeitet werden konnten. Es ist völlig unklar, wie und wann bei solchen entgrenzten Formen von Arbeit wie Projektarbeit, die ja gerade durch das systematische Betreten von Neuland charakterisiert werden können, eine „hinreichende Geübtheit“ des Bearbeitenden angenommen werden kann (Kötter 2002: 411). In der Regel geht es dabei gerade nicht um Aufgaben, sondern um Probleme, und die Offenheit des Lösungswegs ist für sie ein konstitutives Merkmal (s. unten). Für die Arbeitsaufgabe ‚Arbeitsgestaltung‘ (Kötter, Volpert 1993) sind die Arbeitswissenschaften über erste Ansätze bisher insgesamt nicht hinausgekommen (vgl. Kötter 2002).
2. Die angesprochene Subjektivierung, die eine erweiterte Selbstorganisation bzw. Improvisation, Selbstkontrolle und Mobilisierung unter ‚vermarktlichten‘ Steuerungsbedingungen umfaßt, ist – soweit wir übersehen – arbeitswissenschaftlich bisher noch nicht thematisiert worden. Daß dabei gleichzeitig hoch qualifizierte und motivierte Beschäftigte, die offenbar spezifische Verarbeitungs- bzw. Umgangsmuster mit dieser Situation entwickeln, eine besonders gefährdete Gruppe darstellen, ist zwar seit einiger Zeit in der Diskussion, hat aber noch nicht zu entsprechenden gestaltungsorientierten Arbeiten geführt, die die wechselnden Bedingungen und Ressourcen der Bearbeitung zum Thema gemacht haben.
3. Es gibt schließlich verstärkt Anzeichen dafür, daß unter einer auf Nachhaltigkeit des Arbeitsvermögens gerichteten Perspektive für die Projektarbeit in der bisher umschriebenen Form eine hohe Ambiguität von Anforderungen, Regeln/Strukturen und Ressourcen besteht. Vereinfacht gesprochen: Die (Selbst-) Gestaltung von Arbeit ist unter tayloristischen Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht wünschenswert und ein arbeitsbereicherndes und Autonomie tendenziell förderndes Element. Unter den riskanten und turbulenten Rahmenbedingungen schlägt sie sich aber in Form von erheblichen Belastungen im Arbeitsalltag nieder, die für das Erfüllen des Projektauftrages nicht notwendig zielführend und keine in jedem Fall förderliche Bedingung ist

(Gefahr der Selbstausbeutung und des Burnout). Gleiches könnte für die Kooperation im Team gelten.

Von diesen Einschätzungen ausgehend schlagen wir vor:

- ein Projekt als kooperativen Arbeitsprozeß zu verstehen, der sich in unterscheidbare Phasen gliedern läßt; dabei sollen unter wechselnden Rahmenbedingungen unterschiedliche Kooperationsformen konzeptionell thematisiert und untersucht werden können;
- ein relationales, Ressourcen orientiertes Konzept zur Fundierung der Analyse zu verwenden, das Regeln/Strukturen, Anforderungen und Ressourcen in einem dynamischen Prozeß erfassen kann. Damit soll es möglich werden, die jeweils spezifischen Ressourcen- und Belastungskonstellationen sowie deren Veränderung zu erfassen.

In den folgenden Abschnitten wollen wir zunächst eine Vorstellung von Projekten als kollektiven Arbeitsprozessen entwerfen, die sich in Phasen gliedern lassen, für die jeweils bestimmte Aufgaben und Kooperationsmuster typisch sind. Im Anschluß skizzieren wir ein relationales Belastungs-Ressourcen-Modell, mit dem wir die weitere empirische Arbeit fundieren werden. Es bleibt empirisch zu untersuchen, ob und unter welchen Bedingungen und Ausprägungen eine nachhaltige Gestaltung der Arbeit und eine gesundheitsförderliche Perspektive beim Organisieren und Durchführen von Projekten verfolgt werden kann.

3 Projektarbeit als Gegenstand

3.1 Allgemeine Charakteristika von Projektarbeit

Ein Projekt ist (in Anlehnung an DIN 69901) zunächst allgemein gekennzeichnet durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen „in ihrer Gesamtheit“ (Kessler, Winkelhofer 1999: 9f.). Hierzu gehören u. a. die spezifische, temporäre Organisationsform, die Ressourcenbedingungen für die Durchführung und die Zielvorgaben. Projektarbeit ist damit geprägt durch

- die „Neuheit“ bzw. Erstmaligkeit der Aufgabe; dies steht im Gegensatz zu Regelaufgaben oder zu permanenten Gruppenarbeitsstrukturen (etwa in der Fertigung);
- die Komplexität des Auftrags, für dessen Bearbeitung oft keine Lösungswege verfügbar sind;
- das Risiko, mit dem die Auftragserfüllung behaftet ist; da der Lösungsweg nicht bekannt ist, ist Scheitern oder Zielverfehlung ist durchaus möglich, wenn auch nicht intendiert;

- die zeitliche Befristung, d.h. es handelt sich um eine temporäre Arbeitsform, die z.T. neben den „Linienaufgaben“ durchgeführt werden muß;
- die Arbeit im Projektteam, in dem Personen aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten oder Unternehmen zusammen arbeiten, die i.d.R. fachliche Spezialisten sind und über in den Unternehmen knappes Wissen und Können haben. Projekte werden in Teams bearbeitet, wenn einzelne Beschäftigte allein nicht über die notwendige Kompetenz und Zeit zur Bearbeitung des komplexen Auftrags verfügen.

Insbesondere die Verringerung der Risiken bezogen auf Ergebnis, Termine, Kosten und Qualität stehen dabei im Vordergrund des Interesses der Unternehmen. Dies rechtfertigt aus ihrer Sicht auch den Zusatzaufwand für die Bildung temporärer Organisationsstrukturen sowie der entsprechenden Planung und Budgetierung.

Projektarbeit läßt sich allgemein als eine i.d.R. kollektive Arbeitsform beschreiben, die eine Mischung aus Aufgaben und Problemen für die Beschäftigten darstellt (u.a. Kalkowski, Mickler 2002 im Anschluß an Resch 1988). Aufgaben, und im engeren Sinn Arbeitsaufgaben, stellen geistige Anforderungen dar, für deren Bewältigung Mittel und Methoden bekannt sind. Die Lösung einer Aufgabe erfolgt durch erneutes ‚in-Beziehung-Setzen‘ der gegebenen Mittel entlang eines im Prinzip bekannten Lösungswegs. Bei ausreichender Erfahrung ist ein routinemäßiges Vorgehen möglich, bei dem die Aufgabe in kalkulierbarer Zeit gelöst werden kann. Probleme sind im Gegensatz zu Aufgaben nur durch produktives Denken lösbar, d.h. durch die Nutzung generalisierbaren heuristischen Wissens und durch den zusätzlichen Erwerb problemspezifischen Wissens. Probleme zeichnen sich gerade dadurch aus, daß sowohl das Ziel der Aktivität unklar ist wie auch die Mittel und der Zeitbedarf zu seiner Erreichung. Nach erstmaliger Lösung wird ein Problem sozusagen in eine Aufgabe transformiert. (vgl. u.a. Schroda 1999 und die dort zitierte Literatur)

3.2 Projekt als Arbeitsprozeß – Phasen und Kooperationsformen

Die Literatur zum Projektmanagement geht durchgängig davon aus, daß Projekte in unterschiedlichen zeitlichen Phasen ablaufen. So werden häufig z.B. Projektvorbereitung und Projektabwicklung unterschieden. Für unseren Zusammenhang können wir Phasen differenzieren, für die bestimmte Probleme bzw. Aufgaben und unterschiedliche Kooperationsformen charakteristisch sind.

Kooperation wird dabei allgemein verstanden als ein planungs- und effizienzsteigerndes Prinzip zur lokalen Optimierung gemeinsam organisierter und planmäßig ausgeführter Tätigkeiten (Wehner u.a. 1998). Es geht um ein Problem bezogenes, Ziel orientiertes Mit- und Zusammenwirken bei der situativen Be-

wältigung und Anpassung arbeitsteilig geplanter Aufträge und subjektiv redefinierter Arbeitsaufgaben (ebd.: 96). Dabei sind zwei Aspekte bemerkenswert:

1. Zunächst halten wir es für sinnvoll, Kooperation nicht als ein unter allen Umständen positiv zu beurteilendes Phänomen zu betrachten. Vor dem Hintergrund tayloristisch zergliederter Einzelarbeit läßt sich ein Zugewinn von Kooperation(-smöglichkeit) als Gewinn von Arbeitsqualität begreifen, der zudem zu entsprechend positiven Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsleistung führt. Wird aber von den Beschäftigten grundsätzlich kooperative Arbeit erwartet, können die entsprechenden Anforderungen zu spezifischen Belastungen führen, die von den Betroffenen in ihren negativen Auswirkungen gerne ironisch als „Meetingitis“ und schlicht als „Kooperationsstreß“ charakterisiert werden. Kooperation ist damit – je nach Bedingungsgefüge – Chance oder Barriere für die Bewältigung der Aufgaben. Daß Zusammenarbeit für den Erfolg der Projektarbeit wichtig ist und bewußt gestaltet werden sollte, spiegelt sich u.a. in der umfangreichen Literatur zum Thema „teambuilding“.
2. Kooperation ist ein heterogenes Phänomen. Für Projektarbeit hat Kooperation wie angedeutet eine zentrale Bedeutung. Wehner u.a. (1998: 100 ff.) unterscheiden allgemein drei Grundformen der Zusammenarbeit: Koordination, Kooperation und Ko-Konstruktion. Koordiniertes Handeln ist dadurch gekennzeichnet, daß im Vordergrund der subjektiven Aufmerksamkeit der Akteure „weder die Besonderheit der Arbeitsgegenstände noch das koordinierende Skript..., sondern der einzelne Akteur selbst“ steht, der sich um die erfolgreiche Bewältigung seiner (Einzel- oder Teil-) Aufgaben bemüht oder „mit der Darstellung seiner selbst beschäftigt ist“ (ebd.: 100). Bei Kooperation beziehen sich die Akteure auf ein gemeinsames Problem, für das sie nach Bewältigungsmöglichkeiten suchen. Existieren bei bekannten Problemen oft eingespielte Regeln der Bearbeitung, so entstehen bei unerwarteten Störungen durchaus auch neue Interaktionsformen. Ko-Konstruktion beschreibt schließlich Formen der Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Akteuren, „zu denen sich diese jedoch explizit entschließen müssen, um die Art und Weise der Zusammenarbeit einschließlich der Aufgabenredefinition für die Beteiligten zu konsensualisieren“ (ebd.: 102) Damit wird deutlich, daß Kooperation – bei durchaus vorhandener „initialer Koordiniertheit“ (Kumbruck 2002) – nicht naturwüchsig entsteht, sondern gerade im Projektrahmen erst organisiert und situationsspezifisch geregelt werden muß.

Für unsere weitere Arbeit gehen wir von einem Verständnis von Projektarbeit als in Phasen beschreibbarem Arbeitsprozeß aus, in denen mit den jeweiligen Aufgabenschwerpunkten zusammenhängend bestimmte Formen der Zusammenarbeit vorherrschen. Bei Projektarbeit steht zu Beginn in der Regel ein Projekt-auftrag, der von den Bearbeitern interpretiert bzw. redefiniert werden muß. Die-

se Definitionsphase eröffnet im Rahmen der gegebenen Mittel und Möglichkeiten bestimmte Gestaltungsmöglichkeiten, die von den Projektteam bzw. den Projektverantwortlichen im Rahmen der organisationalen Bedingungen ihrer Arbeit genutzt werden können. Es ist davon auszugehen, daß bei Projektarbeit – im Gegensatz zu standardisierten Arbeitsaufgaben etwa in der Produktion – ein höheres Maß an Autonomie in Bezug auf die Arbeitsgestaltung gegeben ist, gleichzeitig jedoch auch höhere Abhängigkeiten zu Auftraggebern erzeugt wird (Becker-Beck, Fisch 2001). Arbeitsgestaltung durch und für das Projektteam ist insofern ein Teil des Projektauftrags.

Man könnte diese erste Phase als „Findungsphase“ (oder „Projektstart“) bezeichnen: In ihr erfolgt eine Zieldefinition, d.h. das Team entwickelt eine gemeinsame Vorstellung vom Ergebnis. In dieser Phase wird geklärt, welche Ressourcen für die Problembewältigung zur Verfügung stehen und welche Aufgaben/Teilaufgaben bearbeitet werden sollen. Das Team konstituiert sich in dieser Phase als Team, wobei zu vermuten ist, daß dies vor allem durch Ko-Konstruktion geschieht, wobei Abstimmungsprozesse und Konsenssuche der Beteiligten im Vordergrund stehen dürften.

Auf dieser Grundlage können dann konkrete Planungsschritte unternommen werden, bei denen bearbeitbare Einzel- oder Team-Aufgaben abgegrenzt und die verfügbaren Ressourcen (Personal, Finanzen etc.) und Verantwortlichkeiten verteilt bzw. zugeordnet werden. In dieser „Planungsphase“ erfolgt die Koppelung von Aufgaben und Ressourcen sowie die Rollenklärung. Im Team werden dabei arbeitsfähige Einheiten gebildet, und eine Zeitplanung erstellt. Vorherrschende Zusammenarbeitsformen sind dabei sowohl Kooperation wie Ko-Konstruktion, insbesondere bei der Festlegung der einzuschlagenden Lösungswege. Am Ende dieser Phase sind vom Team „temporäre Routinen“, also Regeln der gemeinsamen Projektbearbeitung entwickelt worden, nach denen eine Abarbeitung des in (Teil-)Aufgaben umgesetzten Auftrags erfolgen kann. Die Ziele sind damit für die Beteiligten hinreichend klar, und die verfügbaren Mittel zur Bearbeitung zumindest im Prinzip bereitgestellt. Wichtig ist für die Gestaltungsperspektive, daß in dieser Phase „Puffer“ geschaffen werden können, die als Redundanzen verfügbar sind oder auch Reflexion und Lernen ermöglichen.

Als dritte Phase folgt die „Bearbeitung“ des Lösungswegs bzw. die Leistungserstellung, entweder in Form einer Bearbeitung der Einzelaufgaben oder kooperativer Arbeit. Entsprechend sind hier Koordination und Kooperation die nahe liegenden Formen der Zusammenarbeit. Am Ende definierter Bearbeitungsphasen stehen gemäß der üblichen Projektplanungslogik jeweils „Meilensteine“, die – je nach Grad des Erreichens – evtl. zu einer Rekursion auf Findungs-, Planungs- oder frühere Bearbeitungsphasen führen. Den Abschluß dieser Phase bildet die Umsetzung/Präsentation beim Kunden oder Auftraggeber.

Oft wird in der Projektmanagementliteratur vorausgesetzt, daß nach der Umsetzung noch eine Reflexionsphase („Teamauflösung“) stattfindet, in der die Beteiligten sich über die gemachten Erfahrungen verständigen. Dieser Reflexions- und Lernschritt wird zwar als sinnvoll und notwendig angesehen, in der Praxis offenbar aber nur selten wirklich praktiziert.²

Projekte sind keine starr sequenziell ablaufenden Prozesse, sondern gerade dadurch ausgezeichnet, daß externe Anlässe oder unerwartete Ereignisse dazu führen können, daß der Prozeß rekursive Schleifen durchläuft, d.h. daß nach Bedarf in frühere Phasen des Prozesses zurückgegangen werden muß, um unter den neuen Bedingungen zu einer Neuplanung oder -findung incl. einer erneuten Re-Definition des Projektziels zu kommen. Gerade diese Idee macht für Unternehmen den Reiz projektförmiger Organisationsmuster aus: In ihnen ist die Anpassung an unvorhergesehene und unerwartete Ereignisse systematisch vorgesehen, und wird organisatorisch als Anforderung an das Projektteam umgesetzt.

Zusammenfassend läßt sich damit festhalten:

1. Wir verstehen Projekte als Arbeitsprozesse, die sich in Phasen gliedern lassen. Die Phasen können durch spezifisch vorherrschende Formen der Zusammenarbeit gekennzeichnet werden.
2. Ein Projektauftrag umfaßt in der Regel eine Mischung aus Problemen und Aufgaben; die Lösung der Probleme erfolgt durch Aufgabenklärung und Projektplanung.
3. Unerwartete Ereignisse im Projektablauf erscheinen als intervenierende Aspekte: Dies führt dazu, daß die Situation von den Projektbeteiligten neu definiert wird. Das Team bzw. das Projektmanagement muß erneut in die „Findungsphase“ eintreten.
4. Kooperation ist nicht einheitlich oder gleich bleibend, sondern variiert in den Projektphasen. Sie muß jeweils spezifisch organisiert werden.

4 Exkurs: Theoretische Zugänge der psychologischen Belastungs- und Ressourcenforschung

Um die angesprochenen realen Belastungssituationen in Projekten untersuchen zu können, die sich – wie wir annehmen – durch die spezifische Mischung von langen Arbeitszeiten und hoher Intensität bei hoher intrinsischer Motivation der Beschäftigten auszeichnen, ist es notwendig, eine angemessene theoretisch-

² Diese Form der Zusammenarbeit ist in der von Wehner et al. entwickelten Konzeption nicht wirklich erfaßt, obwohl sie eine Nähe zur Ko-Konstruktion hat.

konzeptionelle Fundierung des Vorgehens zu leisten. Ausgehend vom Stand der arbeitspsychologischen Belastungsforschung, den wir nun skizzieren wollen, soll deshalb in der Folge ein Entwurf für ein relationales Belastungs-Ressourcen-Modell vorgelegt werden, das in der Lage ist, die beschriebenen Phänomene konzeptionell zu verorten und die empirische Analyse zu leiten.

4.1 Arbeitswissenschaftliche Streßmodelle

Die Erforschung psychomentaler Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit besitzt innerhalb der Arbeitswissenschaft und -psychologie eine lange Forschungstradition, was sich in einer unüberschaubaren Fülle unterschiedlichster Belastungs- und Streßmodelle widerspiegelt.

Grundsätzlich werden in den Streß- bzw. Belastungskonzepten psychische Belastungen und Beanspruchungen voneinander unterschieden. Die Industriem-Norm ISO 10075-1 formuliert *psychische* Belastungen als die Gesamtheit aller erfaßbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Unter Beanspruchungen werden die Art und Intensität dieser Auswirkungen, also die Folgen von Belastungen verstanden. Neben der Dauer und Höhe der Belastungen ist der Grad der resultierenden Beanspruchungen abhängig von Personvariablen wie Fähigkeiten und Motivation (von Rosenstiel 1993) bzw. von den habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien (ISO 10075).

Beanspruchungen können muskuläre, sensorisch-nervliche Herz-Kreislauf-Beanspruchungen oder somatische Beanspruchungen darstellen. Psychische Belastungsfaktoren wirken somit auf verschiedenen Ebenen: der mentalen (Gedächtnis, Wahrnehmung), der emotionalen (Verhalten, Motivation) sowie der physischen Ebene. Zum Überblick über Beanspruchungsfolgen siehe *Tabelle 1*. Folglich (und für Nicht-Arbeitswissenschaftler oftmals unverständlich) können alle beliebigen Stimuli als psychische Belastungen wirksam werden, auf die Menschen irgendwie reagieren, ebenso wie alle beliebigen Reaktionen als Beanspruchungen wirken können (vgl. Moldaschl in diesem Band).

Erklärungsansätze nach der Art der Wechselwirkung zwischen objektiven Belastungsfaktoren, subjektiver Beanspruchung und Bewältigungsverhalten von Personen wurden in verschiedensten Streßtheorien thematisiert, wobei jeweils physiologische, psychologische oder soziologische Prozesse im Mittelpunkt stehen. Einen Überblick geben u.a. Richter und Hacker (1998).

		Kurzfristige aktuelle Reaktionen	Mittel bis langfristige chronische Reaktionen
Physiologisch, somatisch		<ul style="list-style-type: none"> • erhöhte Herzfrequenz • Blutdrucksteigerung • Adrenalinausschüttung 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen • Unzufriedenheit, Resignation, Depression
Psychisch		<ul style="list-style-type: none"> • Anspannung • Frustration • Ärger • Ermüdungs-, Sättigungsgefühle, Monotonie 	
Verhaltensmäßig	Individuell	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsschwankung • Nachlassen der Konzentration • Fehler • schlechte sensomotorische Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermehrter Nikotin-/Alkohol- oder Tablettenkonsum • Fehlzeiten
	Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte • Streit • Aggression gegen andere • Rückzug innerhalb und außerhalb der Arbeit 	

Tabelle 1: Formen von Beanspruchungsfolgen (Kaufmann u.a. 1982: 24)

4.2 Das Belastungs-Beanspruchungskonzept

Mit zu den ältesten, aber im wissenschaftlichen Kontext noch immer bedeutenden arbeitswissenschaftlichen Modellen zur Erklärung der (negativen) Auswirkungen von Arbeit zählt das Belastungs-Beanspruchungskonzept (Rohmert, Rutenfranz 1975). Analog zu mechanistischen Modellen der Physik wird in diesen sog. Stimulus orientierten Modellen die Wirkung isolierter, objektiv im Arbeitssystem meßbarer Einflußgrößen (Belastungen) auf den Menschen (Beanspruchungen) untersucht. Der Begriff „Streß“ wird aus der Materialforschung entliehen und bedeutet „Druck“ oder „Gewicht“. Man bezeichnet damit die bei einer Stab-Biegeprobe ausgeübte Kraft auf das Material. Die im Material hierdurch resultierenden Änderungen werden als Strain oder Beanspruchung bezeichnet. Jedoch führt ein bestimmter „Streß“ oder „Load“ (Kraft) nicht bei jedem Stab zum gleichen „Strain“ (Beanspruchung).

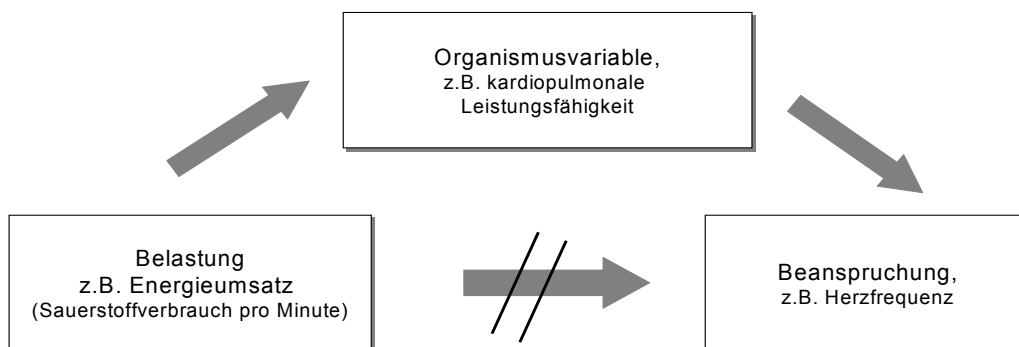


Abbildung 1: Belastungs-Beanspruchungskonzept nach Rutenfranz (1981: 382)

Verantwortlich für die Größe der Beanspruchung ist die sogenannte Materialkonstante, die übertragen auf den Menschen mit verschiedenen Leistungsvoraussetzungen eines Menschen verglichen werden kann. Diese sog. Organismusvariable wird wiederum verantwortlich dafür gemacht, daß objektiv gleich hohe Belastungen verschiedene Personen in unterschiedlichem Maße beanspruchen können. Im Mittelpunkt der Belastungs-Beanspruchungsforschung stand und steht die Analyse der Auswirkungen isolierter, überwiegend physischer Belastungen wie Lärm, Hitze oder chemische Stoffe.

Kritische Punkte

Eine Reihe von Kritikpunkten zum Belastungs-Beanspruchungskonzept führte zur Entwicklung weitergehender Ansätze. Neben einer Verengung des Untersuchungsfeldes auf einen überwiegend physiologisch meßbaren Leistungsaufwand mit Laborcharakter wurde hierbei vor allem der Umstand kritisiert, daß es im Sinne einer „Objektivierungslogik“ Grenzwerte geben könne, in deren Rahmen Belastungsfaktoren schadungsfrei verkraftbar seien. Allerdings erweisen sich insbesondere psycho-mentale Belastungen aus der sozialen Umwelt wie soziale Stressoren, aber auch Zeitdruck als schwer quantifizierbar, können Grenzwerte für nachhaltig schädigende Beanspruchungswirkungen in der Regel nicht empirisch fundiert werden.

Weitere Kritikpunkte beziehen sich auf die rein pathogene Ausrichtung des Modells. Alle Reize können Belastungen sein, eine Unterscheidung zwischen positiven und negativen Wirkungen wird nicht vorgenommen, ist aber bedeutsam für die Erklärung von Gesundheit.

4.3 Transaktionale Streßmodelle

Entgegen den reizorientierten Belastungsmodellen fokussieren transaktionale Streßmodelle auf die subjektive Bewertung einer Situation, insbesondere die Einschätzung der vorhandenen Kontroll- und Bewältigungsmöglichkeiten als entscheidende Größe für die Entstehung von Streß.

Streß wird dabei als ein „subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand“ bezeichnet, der aus einer Befürchtung entsteht, daß eine aversive, subjektiv zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv unwahrscheinlich ist (Greif u.a. 1991: 13). Streßreaktionen werden als Wechselbeziehungen zwischen Anforderungen der (Arbeits-) Aufträge und den Leistungsvoraussetzungen oder Ressourcen einer Person aufgefaßt. Psychischer Streß resultiert nach diesem Modellansatz aus Umweltsituationen, die von einer Person hinsichtlich ihres Wohlergehens als bedeutsam bewertet werden, aber gleichzeitig Anforderungen an das Individuum stellen, die dessen Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern (Lazarus, Folkman 1984).

Lazarus und Launier (1981) als Hauptvertreter transaktionaler Streßkonzepte unterscheiden beim Prozeß der Streß bezogenen Situationseinschätzung primäre und sekundäre Bewertungsprozesse. Im Ersteren wird die Situation daraufhin gedeutet, ob sie eine Bedrohung, einen Schaden oder Verlust bzw. eine Herausforderung für das Individuum darstellt. Im Rahmen der sekundären Bewertung werden die Bewältigungsmöglichkeiten, in der Regel die Fähigkeiten und Kompetenzen (Coping) eingeschätzt, die eine Person im Umgang mit der Belastungssituation zu haben glaubt. Lazarus und Launier (1981) unterscheiden hier verschiedene Bewältigungs- oder Copingstrategien, die als individuelle Reaktion auf die Situation möglich sind: instrumentelles Coping durch Handlungen oder palliatives Coping durch eine intrapsychische Regulation der Emotionen (z.B. Leugnung, Herunterspielen, Neudefinition der Situation). Im Gegensatz zur BBK werden psycho-physiologische Aktivierungen in der Auseinandersetzung mit Umweltsituationen nicht zwangsläufig als gesundheitsschädigend betrachtet. Aktivierung kann eine aufbauende und stärkende Wirkung haben, die Auseinandersetzung mit Streß kann zur Ausbildung von Coping-Fähigkeiten führen.

Kritik

Ein Hauptkritikpunkt am Modell richtet sich auf die Zentrierung der individuellen Copingprozesse als Gegenstand der Intervention (vgl. Moldaschl, in diesem Band). Dies impliziert, daß Menschen nur über genügende Bewältigungskompetenzen verfügen müßten, um erfolgreich mit Streßsituationen umgehen zu kön-

nen. Veränderungen der Arbeitsumgebung als Gestaltungsaufgabe treten dabei weitgehend in den Hintergrund (Verhaltens- vs. Verhältnisprävention). Durch die ausschließliche Fokussierung auf die subjektiven Bewertungen von Situationen als Ausgangspunkt der Streßentstehung ergibt sich des Weiteren im Vergleich zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept ein umgekehrtes Problem. Über die Ursachen und Wirkungen von Belastungen können keine allgemeingültigen Aussagen mehr getroffen werden, da die Situationsbewertung durch das Subjekt vorgenommen wird. Frese (1978) betont hier jedoch, daß die von Personen redefinierten Arbeitsbedingungen auch von objektiven Bedingungen determiniert sind, wobei sowohl die redefinierten wie auch die objektiven Arbeitsbedingungen als gleich wichtig anzusehen seien.

Weiterentwicklungen des transaktionalen Streßkonzeptes für arbeitspsychologische Fragestellungen liefert u. a. die Forschergruppe um Siegfried Greif. Er schlägt eine Unterscheidung von Streß als aversiv erlebtem Spannungszustand vor, während auf der Umweltseite Stressoren als Streß auslösende Risikofaktoren begriffen werden, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu Streßempfindungen führen können.

4.4 Handlungsregulationstheorie

Ein in der Arbeitspsychologie weit verbreitetes Modell zur Erklärung von Prozessen und Strukturen menschlichen Handelns stellt die Handlungsregulationstheorie dar (Volpert 1975; Hacker 1980). Ausgangspunkt der Handlungsregulationstheorie ist der aktive und Ziel gerichtete Mensch, der versucht, bewußt auf seine Umwelt Einfluß zu nehmen und diese nach seinen Zielen und Vorstellungen zu beeinflussen (Ducki, Greiner 1992). In Bezug auf Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit wird im Rahmen der Handlungsregulationstheorie davon ausgegangen, daß komplexe Handlungsanforderungen als gesundheits- und persönlichkeitsförderlich einzustufen sind, da sie es dem Menschen ermöglichen, ihre Handlungsstruktur zu erweitern und sich langfristige Ziele zu setzen.

Nach dem Konzept der vollständigen Tätigkeit werden entsprechend solche Tätigkeiten als beanspruchungsoptimal sowie gesundheits- und persönlichkeitsförderlich eingestuft, die möglichst vollständig sind, das heißt, außer ausführenden auch planende, organisierende und kontrollierende Verrichtungen beinhalten. Dazu zählen nach Hemmann u.a. (1997):

- Vorbereitungsschritte, wie Zielstellungen und Planen von Vorgehensweisen
- Organisationsschritte wie das Abstimmen der eigenen Verrichtungen mit anderen Personen, die am Auftrag beteiligt sind
- Kontrollschritte als Rückkopplungen, Vergleich von Zielen und Ergebnissen
- Wechsel verschiedener Ebenen der psychischen Regulation.

Das Konzept der vollständigen Handlung gilt als stark beeinflusst durch die tayloristischen Arbeitsformen der Industriearbeit, bei denen von einer weitgehenden Einschränkung der Handlungen des Einzelnen durch zerstückelte, Sinn entfremdete Teiltätigkeiten ausgegangen wird. Ein Grundmuster der Argumentation besteht darin, daß die in tayloristischen Arbeitssystemen dominierenden partialisierten Tätigkeiten (z.B. Fließbandarbeit, Call Center) einer Person weitgehend Möglichkeiten zu eigenen Zielsetzungen und der Selbstregulation verwehren und keine Denkanforderungen stellen. Es wird davon ausgegangen, daß durch die Zerstückelung der Arbeit die besonderen Stärken und Fähigkeiten der Beschäftigten bei der Lösung von Problemen nicht eingesetzt werden können, was den Grundmerkmalen menschlichen Handelns widerspricht.

Folgende Annahmen werden zum Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeit postuliert:

- Hohe Regulationserfordernisse sowie Kooperations- und Kommunikationserfordernisse sind gesundheitsförderlich, weil sie Planungen und Zielbindungen in der Handlungsregulation zulassen und die soziale Handlungsfähigkeit erweitern (Ducki 2001: 66).
- Regulationshindernisse und Regulationsüberforderungen stellen Belastungen der Arbeit dar. Als Regulationshindernisse werden solche Faktoren verstanden, die sich bei der Erledigung der Aufgaben in den Weg stellen und das Handeln behindern, z.B. Materialstau. Diese Belastungen erfordern einen Zusatzaufwand, in dem sie Individuen zwingen, Umwege zu gehen oder risikoreich zu handeln. Regulationsüberforderungen liegen etwa bei Zeitdruck, monotonen Arbeitsbedingungen oder Umgebungsbelastungen vor.
- Die Gewährung von Freiheitsgraden wird als probates Mittel zum Umgang mit Regulationsbehinderungen angesehen, da daß Individuum mehr Einfluß auf die Wege und Mittel zur Zielverfolgung erhält.

Kritik

Vor dem Hintergrund sich gravierend verändernder Rahmenbedingungen von Arbeit werden auch beim Konzept vollständige Tätigkeit eine Reihe von Kritikpunkten formuliert. Dazu zählen:

- Ein trotz zunehmender Entgrenzungstendenzen auf den arbeitenden Menschen ausgerichtetes Analyseverständnis von Belastungen, das individuelle Ziele und Bedürfnisse des Einzelnen und dessen soziales Setting nur peripher berücksichtigt (Balliod u.a. 1997).
- Ein auf die Arbeitsaufgabe reduzierter Blickwinkel („Primat der Aufgabe“), der implizit vom fordistischen Idealtypus eines Normalarbeitsverhältnisses ausgeht und Veränderungen der sozioökonomischen Kontextmerkmale der

Tätigkeit ausblendet (z.B. instabile Beschäftigung, Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen). Streßkonzepte wie etwa das Modell der Gratifikationskrisen (Siegrist 1996) verweisen auf deutliche gesundheitliche Risikopotentiale in Form von erhöhten Verausgabungsbereitschaften, z.B. durch Statusbedrohungen infolge unsicherer Beschäftigung.

- Unreflektierte Allgemeingültigkeitsannahmen zur positiven Wirkung von Kooperationserfordernissen, hohen Regulationsanforderungen und Autonomie, die z.B. in zunehmenden Widerspruch zu empirischen Befunden stehen, daß Kooperation auch eine Quelle von Streß sein kann. Arbeitspsychologen wie Wotschak (1985) oder Vieth (1995) stellen insbesondere eine Übertragbarkeit der Annahmen handlungstheoretisch fundierter Belastungskonzepte für neue autonome Arbeitsformen wie Teamarbeit in Frage. Sie argumentieren, daß in tayloristischen Produktionssystemen mit einer Erhöhung der Qualifikation gleichzeitig eine Erweiterung des Handlungsspielraumes und der Partizipationsmöglichkeiten einhergingen, die wiederum zu geringen Belastungen führten. Dagegen finden sich in den neuen dezentralisierten und marktlich ausgerichteten Arbeitsformen zwar erweiterte arbeitsplatznahe Handlungsspielräume. Neue Kontrollmechanismen und Steuerungsformen wie Ergebnis bezogene Vergütungen und Rahmenvorgaben führen jedoch zu einer Verringerung der Partizipation bzw. Verhandlungsmacht und damit zu einem Verlust von Kontrolle.
- Eine ganze Reihe von Voraussetzungen zur Anwendung der HRT-basierten Analyseverfahren sind für die oben angesprochenen Typen von Arbeit nicht erfüllt. Die Verfahren setzen an den definierten und abgrenzbaren Arbeitsaufgaben an. Die Definition des Projektziels und der damit verbundenen Arbeitsaufgaben ist für den von uns behandelten Typ von Arbeit „aus Sicht des Arbeitenden keine vorgegebene,... lediglich zu re-definierende Handlungsaufforderung“ (vgl. Kötter 2002: 409) mehr, sondern, wie in Abschnitt 3 ausführlicher dargestellt, Teil seiner Aufgabe. Die Definition der Arbeitsaufgaben wird selbst zu einer Arbeitsaufgabe. In den HRT-basierten Analyse-Verfahren wird zudem, wie angesprochen, die „hinreichende Geübtheit“ des Ausführenden vorausgesetzt.³

³ Für die HRT-basierten Verfahren wird die „hinreichende Geübtheit“ vorausgesetzt, um zuverlässig von den erhobenen Bedingungen und Abläufen auf die mit der Aufgabe verbundenen Anforderungen und Regulationsprozesse schließen zu können. Dies ist hier nicht gegeben.

4.5 Ressourcenansätze

Seit etwa Anfang der 90er Jahre zeichnet sich sowohl in der medizinischen, wie auch arbeitspsychologischen Forschung ein gravierender Paradigmenwechsel von einem eher pathogenetisch orientierten hin zu einem ressourcenorientierten Gesundheitsverständnis ab. Eine Neukonzeptualisierung zeigt sich einerseits in einer Neudefinition von Gesundheit und Krankheit, wie auch in dem Versuch, die häufig überschätzte Bedeutung von Stressoren auf die Gesundheit zu relativieren (Becker 1998; Antonovski 1997). Als ausschlaggebend für diese Entwicklungen wird insbesondere ein durch den Medizinsoziologen Aaron Antonovski (1979) bekannt gewordener Forschungsansatz angesehen, der als Salutogenese bezeichnet wird. Statt ausschließlich krankmachende Faktoren zu untersuchen, beinhaltet Salutogenese eine Betrachtung von Faktoren bzw. Ressourcen, die trotz Belastungen gesund erhalten.

Im Zentrum des salutogenetischen Modells standen zunächst vor allem interne Ressourcen, die ein Subjekt mobilisieren kann, um mit belastenden, widrigen und widersprüchlichen Alltagserfahrungen produktiv umzugehen und nicht krank zu werden (Keupp 1994). Zu diesen „generalisierten Widerstandsquellen“ („generalized resistance resources“, GRR) werden u. a. Faktoren wie Problemlösekompetenz, Ich-Identität und soziale Unterstützungssysteme gezählt (Rimann, Udris 1993). Antonovski spricht dabei insbesondere dem Kohärenzsinn eine zentrale Bedeutung für die Widerstandskraft gegenüber Stressoren zu. Bei dem Konstrukt des Kohärenzsinn („sense of coherence“, SOC) handelt es sich um eine globale Orientierung, die ausdrückt,

- „in welchem Umfang jemand ein generalisiertes, überdauerndes, jedoch dynamisches Gefühl des Vertrauens besitzt, daß Ereignisse in der eigenen inneren und äußeren Umwelt im Lebenslauf strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind und
- daß Ressourcen verfügbar sind, um diesen Anforderungen gerecht zu werden
- und daß diese Anforderungen herausfordernd sowie eines Einsatzes und Engagements wert sind“ (Udris u.a. 1991: 15).

In seinem Fragebogen zum Kohärenzsinn hat Antonovski diese drei Komponenten folgendermaßen operationalisiert:

- „Comprehensibility“: Die Einsicht oder Verstehbarkeit von Ereignissen wird operationalisiert als das Ausmaß, die internen und externen Reize, mit denen man konfrontiert ist, kognitiv sinnvoll, das heißt geordnet, konsistent und strukturiert wahrzunehmen und nicht als ungeordnet, chaotisch und zufällig.

- „Manageability“: Die Handhabbarkeit wird definiert als das Ausmaß, in dem man wahrnimmt, daß die einem zur Verfügung stehenden Ressourcen geeignet sind, den Anforderungen durch die einströmenden Reize zu entsprechen.
- „Meaningfulness“: Die Skala erfaßt das Ausmaß des Gefühles, daß das Leben einen Sinn hat und daß zumindest einige die Anforderungen und Probleme, die einem das Leben auferlegt hat, willkommene Herausforderungen sein können.

Becker (1998) sowie Udris u.a. (1991) klassifizieren Ressourcen in einem lebensweltlichen, also nicht ausschließlich auf die Arbeitswelt bezogenen Zusammenhang als eher globale Konstrukte. Sie unterscheiden situative bzw. externe Ressourcen und personale bzw. interne Ressourcen. Zu den externen Ressourcen werden Umweltfaktoren wie Wohnverhältnisse, materielle Sicherheit sowie funktionierende soziale Beziehungen und befriedigende Arbeitsbedingungen gezählt. Als personale oder interne Ressourcen gelten eher situationskonstante, aber zugleich flexible gesund erhaltende und wiederherstellende Handlungsmuster oder kognitive Überzeugungssysteme. Hierzu existieren inzwischen eine Reihe von Konstrukten wie internale Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeit, „sense of coherence“, „hardiness“, seelische Gesundheit oder Bewältigungskompetenzen, deren Operationalisierungen durch deutliche Überschneidungen zueinander gekennzeichnet sind.

Ausgangspunkt gesundheitspsychologischer Ressourcenansätze ist die Annahme, daß die Nutzung salutogener Potentiale in der beruflichen Arbeit Ressourcen für die Erwerbstätigen bereithalten, um mit psychischen und physischen Anforderungen so umzugehen, daß keine dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen entstehen und es u.U. zu einer Weiterentwicklung infolge der Bewältigung von Belastungen kommen kann. Sie entstammt der Feststellung, daß ein nicht unbeträchtlicher Teil der Bevölkerung trotz Erfahrungen belastender Situationen gesund bleibt (vgl. Antonovski 1997 und zur Kritik der Ressourcenansätze Moldaschl, in diesem Band).

4.6 Transaktionspotentialmodell

Nach dem Verständnis des Transaktionspotentialmodells verfügen Individuen (in unterschiedlichem Maße) über Transaktionspotentiale, die sie für Handlungen nutzen können (interne Ressourcen wie Intelligenz, kommunikative Kompetenz, Selbstwirksamkeit). Auch die physische und soziale Umwelt bietet dem Individuum eine gewisse Ausstattung von Transaktionspotentialen (externe Ressourcen, z.B. Entscheidungsmacht, Geld, soziale Unterstützung). Die Nutzung individuumsexterner Ressourcen erfordert den adäquaten Einsatz individuumsexterner Ressourcen. So können z.B. objektiv vorhandene Freiheitsgrade bei der

Ausführung einer Arbeitstätigkeit nicht oder nur ungenügend genutzt werden, wenn das Individuum sie beispielsweise nicht wahrnimmt bzw. ungenügende Kompetenzen besitzt, um diese für sich zu nutzen (Ängste etc.).

Hornung und Gutscher (1994) verstehen unter Ressourcen lebensbegünstigende Transaktionspotentiale, auf die Menschen in ihrer Bestrebung zur Selbsterhaltung und Weiterentwicklung angewiesen sind und die sie durch die vorhandenen Handlungsressourcen nutzbar machen können. Transaktionseffekte sind dabei immer als Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen Transaktionspotentialen auf der Individuums- und der Umweltseite zu sehen. Stressoren werden dagegen als überwiegend lebensbedrohende Transaktionspotentiale definiert.

Es wird davon ausgegangen, daß

1. Individuen über eine bestimmte Ausstattung an Transaktionspotentialen verfügen,
2. Transaktionen zwischen Individuum und Umwelt stattfinden im Sinne eines wechselseitigen Austausches,
3. die wechselseitigen Transaktionen sowohl auf der Individuumsseite als auch der Umweltseite zu einer Veränderung der Struktur führen.

Ziel des Individuums ist es demnach, für sein gesundes Funktionieren Transaktionspotentiale seiner physischen und sozialen Umwelt für sich nutzbar zu machen. Ressourcenverbrauchende Transaktionen des Individuums mit seiner Umwelt gefährden dabei die Regelungsfähigkeit des Systems. Gesundheitsförderliche Einflüsse stärken dagegen das Selbstorganisationspotential des Systems. Gutscher u.a. (1998) unterscheiden in ihrem modifizierten Modell verschiedene Verlaufsformen von Ressourcen. Maximierbare Ressourcen sind etwa dadurch gekennzeichnet, daß ihre Wirkung umso lebensbegünstigender ist, je stärker die Ausprägung des Transaktionspotentials ist, z.B. Intelligenz. Bei einem minimierbaren Stressor hingegen führt eine starke Ausprägung des Transaktionspotentials zu einer steigenden lebensbedrohenden Wirkung. Bei einer optimierbaren Ressource zeigt sich ein eher u-förmiger Verlauf, hohe und niedrige Ausprägungen sind potenziell lebensbedrohend, dazwischen ist ein maximal begünstigendes Optimum angesiedelt.

Ein ähnliches Systemverständnis, wenn auch auf einer anderen Analyseebene, findet sich in der Strukturationstheorie (Giddens 1988). Kerngedanke ist hier, daß die Nutzung und Herstellung von Ressourcen im Handeln als rekursives Konstitutions- und Entwicklungsverhältnis zu verstehen ist. Handeln ist Folge der erweiterten Reproduktion und Transformation von Regeln und Ressourcen. Umgekehrt beeinflußt Handeln wiederum vorhandene Regeln und Ressourcen.

5 Theoretisch-konzeptionelle Ableitungen für ein relationales Belastungs-Ressourcenmodell

Vor dem Hintergrund des in diesem Band vorgestellten Nachhaltigkeitskonzept sollen im Rahmen des Forschungsprojektes zwei Ebenen nachhaltiger Arbeit und deren gegenseitige Interaktionen betrachtet werden: Auf der *individuellen* Handlungsebene soll die Auseinandersetzung des Subjektes mit seinen Aufgaben und Problemstellungen, die Nutzung von Bewältigungsressourcen und deren Wirkung auf die Beanspruchung und die Handlungsfähigkeit stehen. Ausgangspunkt einer handlungstheoretischen Betrachtung ist der Mensch in seinem Arbeitskontext, der sich aktiv mit seiner Umwelt auseinandersetzt, sie gestaltet und zu verändern versucht, aber wiederum gleichzeitig durch Transaktionen der Umwelt selbst verändert wird. Auf einer *organisationalen* (Meso-)Ebene soll nun der Fokus der Untersuchung auf den Prozess der Gestaltung von Kooperations- und Arbeitsbedingungen in Projektteams gerichtet werden. Zielsetzung hierbei ist es zu untersuchen,

1. welche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Puffer im förderlich sind, wichtige subjektive Potentiale im Team zu fördern und erhalten und
2. welche Maßnahmen Unternehmen vollziehen, um diese wirtschaftlich relevanten Humanpotentiale zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Im zugrunde liegenden Modell sollen dabei im Wesentlichen drei Elemente eines Arbeitssystems fokussiert werden, die Einfluß auf die dauerhafte Gewährleistung von Gesundheit und Kompetenzentwicklung besitzen: Interne und externe Anforderungen, Ressourcen und Regeln/Strukturen, die in Interaktion zueinander stehen und deren Transaktionen einen Einfluß auf die Handlungsfähigkeit und Gesundheit haben.

Anstelle eines auf arbeitsbezogene Belastungen und Beanspruchungen reduzierten statischen Modells sollen Gesundheit und Kompetenzentwicklung als Folgen einer gelungenen Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen verstanden werden. Diese Balance wird als dynamisches Fließgleichgewicht verstanden, auf das Personen aktiv Einfluß ausüben können und das von ihnen auch immer wieder neu hergestellt werden muß.

Anforderungen und Ziele

Ausgangspunkt des Modells ist einerseits die Auseinandersetzung des Individuums mit Anforderungen, die sich aus externen Arbeitsaufgaben, Rollenerwartungen und Problemstellungen eines Arbeitsauftrages ergeben. Diese werden als Reize verstanden, die eine Anpassungsleistung von Seiten des Individuums erfordern. Es wird davon ausgegangen, daß externe Anforderungen einen quantitativ unterschiedlichen Ressourcen verbrauchenden Aufwand erzeugen. Das Aus-

maß Ressourcen verbrauchender Transaktionen hängt dabei sowohl von der Konstellation weiterer Anforderungen, förderlicher oder hemmenden Rahmenbedingungen wie auch dem Ausmaß der zur Verfügung stehenden Ressourcenpotentiale ab. Neben externen Anforderungen werden im Modell ebenso interne Anforderungen, Ziele und Interessen des Subjekts integriert, die ebenfalls einen Impulsgeber für Handlungen darstellen und einen Einfluß auf die Handlungsbewältigung bzw. Gesundheit ausüben.

Das Modell geht davon aus, daß Bedürfnisse und Ziele, die für ein Individuum langfristig eine hohe Valenz aufweisen, bei unzureichenden externen Ressourcenpotentialen eher zu Unzufriedenheit und Ängsten führen. So dürften Personen, die bedingt durch interne Bedürfnisse oder externe Notwendigkeiten z.B. Wert auf ein sicheres Einkommen legen, bei einer unsicheren Arbeitssituation (z.B. Auftragsarbeiten) eher eine mit negativen Emotionen einher gehende Ist-Sollwert-Diskrepanz erleben, die zu Unzufriedenheit und Ängsten führen kann.

Interne und externe Ressourcenpotentiale

Die Bewältigung der Handlungsanforderungen hängt wiederum von dem Vorhandensein bzw. der Nutzarmachung externer und interner Ressourcen eines Individuums ab. Ressourcen werden in diesem Kontext verschiedene Funktionen und Wirkungen im Prozess der Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit und Kompetenz zugeschrieben. Sie werden allgemein als Mittel verstanden, die Akteure für ihr Handeln mobilisieren können. Dies bezieht alle Mittel und Werkzeuge ein, die Handelnde zur Erfüllung der Anforderungen wie auch zur Wahrung ihrer Interessen nutzbar machen können (Moldaschl 2001a, b und in diesem Band).

Ressourcen können dabei im Prozess der Bewältigung von Anforderungen als Puffer oder Hilfsmittel wirksam werden (z.B. Geld, soziale Unterstützung, Verfügungsrechte). Von einer optimalen Anforderungsbewältigung wird dann ausgegangen, wenn dem Individuum genügend und adäquate interne und externe Ressourcenpotentiale (Kompetenzen, Verhandlungsspielräume, etc.) zur Verfügung stehen (Becker 1998: 23).

Ressourcen können des weiteren im Sinne des Salutogenese-Ansatzes zu kohärenten Arbeitsbedingungen beitragen, ohne dabei als direkte funktionale Hilfsmittel wirksam zu werden (z.B. transparente Aufgaben, Möglichkeiten der Planung und langfristigen Zielverfolgung führen intrapsychisch zu mehr Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit). Nicht-kohärente Arbeitsbedingungen vermitteln umgekehrt das Gefühl von Entropie und können zu Regulationsunsicherheiten und einer erschwerten Zielverfolgung führen.

Neben der Protektivfunktion von Ressourcen wird davon ausgegangen, daß eine Verknappung von Ressourcen eine stressende bzw. systemdestabilisierende Wirkung haben kann, fehlende Ressourcen somit zu Stressoren werden können.

Eine weitere Annahme ist, daß Ressourcen neben ihrer Funktion für die Bewältigung von Anforderungen einen unter Umständen eigenständigen positiven Effekt auf die Motivstrukturen des Individuums ausüben können. Dies impliziert, daß Ressourcen auf den verschiedenen Ebenen des subjektiven Erlebens und Erfahrens unterschiedliche bis hin zu gegensätzlichen Effekte nach sich ziehen können. Ganzheitliche Aufgaben bewirken beispielsweise eine hohe Zufriedenheit mit der Arbeit, können aber in Bezug auf Beanspruchungsparameter zu Stressoren werden, wenn die Ganzheitlichkeit, z.B. durch Formen der Aufgabenintegration zu geistiger Überforderung führt. Unterschiedliche Effekte von Arbeitsmerkmalen bzw. von Arbeitskonstellationen auf Motivstrukturen und Beanspruchungsparameter könnten in diesem Zusammenhang auch erklären, warum manche Arbeitende sich selbst ausbeuten.

Bezogen auf Projektarbeitsformen und das im Beitrag von Moldaschl (in diesem Band) vorgestellte Modell widersprüchlicher Arbeitsanforderungen sind folgende Konflikte oder Diskrepanzsituationen denkbar:

Diskrepanzen interner und externer Anforderungen:

- Individuelle Wertmaßstäbe/Ansprüche an die Arbeitstätigkeit sind mit den Ausführungsbedingungen und Aufgaben nicht vereinbar. Beispiel: Arbeitsanforderungen, z.B. „schnell und billig“ konfliktieren mit den individuellen Motivstrukturen bzw. Ansprüchen an eine qualitativ gute Arbeit (berufsbezogene Arbeitsorientierungen).
- Emotionale Verausgabung und Burnout in Helferberufen als Folge eines erlebten Mißfits zu hoher Erwartungen bei einem als gering erlebtem Benefit (Dank, Status, Anerkennung), vgl. Gratifikationskrisenmodell (Siegrist 1996; Enzmann, Kleiber 1994)
- Bestimmte Arbeitscharakteristika wie Verantwortlichkeit, Konkurrenz- und Zeitdruck lösen bei hoher interner Leistungsorientierung/Involvement gesundheitskritisches Arbeitsverhalten aus (Typ-A-Verhalten, Arbeitssucht), (vgl. Richter u.a. 1996).

Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen/Zielvorgaben und Regeln:

- Bestimmte Konstellationen von Aufgaben und organisationalen Regeln können zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen führen (Kundenfreundlich und profitabel sein, Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, über die man keine entsprechenden Befugnisse hat),

- Bestimmte Anforderungskonstellationen können in Kombination miteinander zu einer erhöhten Aufwandssteigerung bzw. erhöhtem Ressourcenverbrauch führen. Z.B. müssen hohe Selbstregulationsanforderungen und hohe Arbeitsintensitäten für sich genommen nicht belastend wirken, können in Kombination allerdings zu einer Überforderung der mentalen Kapazität führen (vgl. Mehrfachbelastungen; Dunckel 1985). Beispiel: Streß durch Aufgabenreintegration.
- Rollenkonflikte (Karriere vs. Familie) durch entgrenzte Arbeitsarrangements (vgl. Domsch, Ladwig 1997).

Diskrepanzen zwischen internen/externen Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen:

- Die leistungsbezogenen Anforderungen entsprechen nicht den Kompetenzen (Lazarus u.a. 1981, 1984; Ulich 1994). Für den Aufbau relevanter Kompetenzen werden jedoch keine Ressourcen zur Verfügung gestellt (Ressourcenverknappung).
- Die in der Situation vorhandenen sozialen und organisationalen Ressourcen sind zur Anforderungsbewältigung bzw. Bedürfnisbefriedigung nicht ausreichend vorhanden bzw. geeignet (Gerlmaier 2002).
- Arbeitsmerkmale bzw. erwerbsbiografische Merkmale (diskontinuierliche Erwerbsbiografien) behindern den Aufbau bzw. die Pflege von Ressourcen (z.B. soziale Isolation durch Reisetätigkeiten, Zeitdruck behindert die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen) (vgl. Strehmel 1993)

Diskrepanzen zwischen verschiedenen Ressourcen:

Das Nichtvorhandensein bestimmter Ressourcen behindert den Aufbau anderer Ressourcenquellen. Fehlende Sozialkompetenz reduziert die Wahrscheinlichkeit sozialer Unterstützung, Vertrauensbeziehungen etc.

Rekursivität und Transaktion als Analysefokus

Dem Modell liegt ähnlich dem Strukturationsansatz von Giddens ein Systemverständnis zugrunde, daß Handlungen einerseits durch Ressourcen und Regeln befördert oder behindert werden. Andererseits führen Handlungen wiederum zu Veränderungen von Systemelementen (Rekursivität: Austausch, Transaktion, Kommunikation, (vgl. Rimann, Udris 1993).

Von einem nachhaltigen „Funktionieren“ des Systems wird ausgegangen, wenn trotz zu- und abnehmender Anforderungen kein langfristiger Abbau nichtgenerierbarer Ressourcen zu beobachten ist (physische, psychische Gesundheit). Bei einem solchen Prozess wechselnder Beanspruchung, der laufend abgedeckt

werden kann, ist eine nachhaltige Regeneration bzw. ein Ressourcenaufbau (Kompetenzaufbau, Handlungsfähigkeit) zu erwarten. Kommt es langfristig zu einer Dysregulation, z.B. infolge eines dauerhaft erhöhten Regulationsaufwandes bzw. bei ungenügenden oder nicht nutzbaren Ressourcenpotentialen und Erholungsmöglichkeiten, so erfolgt ein Ressourcenabbau, der sich u. a. in Burnout-Symptomen, Fehlern, unkooperativen Verhalten, einem Verlust von Motivation, Kreativität und Commitment äußern kann (Kernen 1998).

6 Forschungsfragen

Im Rahmen des Forschungsvorhabens soll folgenden Fragestellungen eine besondere Aufmerksamkeit gerichtet werden:

- Unter welchen Rahmenbedingungen (Regeln, Routinen) findet Projektarbeit in Organisationen statt (organisationale Einbindung/Schnittstellen, Personalplanung, Schnittstellen zu Kunden, Organisationskultur)? Welche davon können unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen als mögliche Puffer wirken, welche sind eher eine Quelle von Konflikten und Widersprüchen (Prozessanalyse des Projektmanagements im Rahmen der Experteninterviews, Gruppeninterviews)?
- Welche förderlichen organisationalen, sozialen und humanen Ressourcenpotentiale lassen sich bei Projektarbeitsformen in Bezug auf wirtschaftlich erfolgreiches Handeln sowie den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit identifizieren?
- Wieviel Autonomie, Kooperation, Partizipation als objektivierbare Größen gibt es eigentlich in Projektgruppen? Welche Formen von Kooperation werden in welchen Projektabschnitten praktiziert, wie wird diese Kooperation vom Subjekt erlebt? Entwicklung von Kategorienschemata für Kooperations- und Interaktionszusammenhänge (Ebene Organisation); Vergleich mit erlebter Kooperation (Ebene Subjekt), Betrachtung der zeitlichen Verläufe von Kooperation und Veränderungen der Affektqualität durch „Lebenslinien“ in Projekten.
- Welche besonderen Anforderungen stellt intensive Arbeit an die Teams/Menschen (Interview Experten, Befragung bei Verhaltensbeobachtung). Welche besonderen Problemsituationen lassen sich in den verschiedenen Projektstufen finden (Gruppeninterview)?
- Was sind relevante Bewältigungsressourcen, für welche Problemlagen und Anforderungen? Wie verändern sie sich über die Zeit? Wie wird z.B. mit Widersprüchen zwischen Rahmenbedingungen, Anforderungen und Hand-

lungsmöglichkeiten auf der Organisations- und Teamebene umgegangen, bzw. wie werden sie bewältigt?

- Welche Auswirkungen auf das Individuum, den kollektiven Arbeitszusammenhang und die Produktivität hat die Arbeit in Projektteams (Beanspruchung, Klima, Arbeitsverhalten, Fluktuation, Leistungskennzahlen)?

Ebene Organisation

- Welche Humanressourcen stellen für Unternehmen der Wissensökonomie besondere Erfolgsfaktoren dar? Wie werden sie in Organisationen verwertet bzw. regeneriert (Human-Resources-Management)?
- Was wird in den Unternehmen getan, um diese Ressourcen zu regenerieren, aufzubauen, weiterzuentwickeln? (Experten- und Teamleiterinterviews).

Literatur

- Antonovski, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag Tübingen.
- Balliod, J.; Davatz, F.; Luchsinger, C.; Stamatiadis, M.; Ulich, E. (1997): Zeitenwende Arbeitszeit. Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Becker-Beck, U.; Fisch, R. (2001): Erfolg von Projektgruppen in Organisationen: Erträge der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: R. Fisch; D. Beck; B. Englisch (Hrsg.): Projektgruppen in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 45-60.
- Becker, P. (1998): Die Salutogenese von Antonovski: Eine wirklich neue, empirisch abgesicherte, zukunftsweisende Perspektive? In: J. Margraf (Hrsg.): Gesundheits- oder Krankheitstheorie. Berlin u.a.: Springer, S. 13-26.
- Becker, P. (1995): Seelische Gesundheit und Verhaltenskontrolle. Göttingen: Hogrefe.
- Brödner, P.; Forslin, J.: O tempora, o mores! Work intensity – why again an issue? In: P. Docherty et al. (Eds.): S. 15-26.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: P. Brödner; M. Knuth (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreportes zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Teil 3. München, Mering: Hampp, S. 489-542.
- Brödner, P. (2001): Macht Arbeit wieder krank? Flexibilität und nachhaltige Gestaltung von Arbeit. Gelsenkirchen: IAT.
- Bosch, G. (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandel von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 249-268.
- Docherty, P.; Forslin, J.; Shani, A.B. (Eds.) (2002): Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice. London, New York: Routledge.

- Domsch, M E.; Ladwig, A. (1997): Dual Career Couples (DCC). In: *Report Psychologie*, 22, S. 310-315.
- Ducki, A.; Greiner, G. (1992): Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, S. 184-189.
- Ducki, A. (2000): *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit*. Zürich: vdf.
- Dunckel, H. (1985): *Mehrfachbelastung am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit*. Frankfurt/M.: Lang.
- Enzmann, D.; Kleiber, D. (1989): *Helfer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger.
- Frese, M. (1978): *Industrielle Psychopathologie*. Bern: Huber.
- Gerlmaier, A. (2002): *Neue Selbstständigkeit in der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich von Anforderungen und individuellen Ressourcenpotentialen bei autonom-flexiblen und arbeitsteiligen Arbeitsformen im IT-Bereich*. Dissertation, Universität Dortmund.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/M: Campus.
- Gleißmann, W.; Peters, K. (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA.
- Greif, S.; Bamberg, E.; Semmer, N. (1991): *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Gutscher, H.; Hornung, R.; Flury-Kleuber, P. (1998): Das Transaktionspotentialmodell: Eine Brücke zwischen salutogenetischer und pathogenetischer Sichtweise. In: J. Margraf (Hrsg.): *Gesundheits- oder Krankheitstheorie*. Berlin u.a.: Springer, S. 49-72.
- Hacker, W. (1978): *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Bern: Huber.
- Hacker, W. (1986): *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hatchuel, A. (2002): Sources of intensity in work organisations. In: P. Docherty et al. (Eds.), S. 40-51.
- Hemmann, E.; Hänsgen, C.; Meboth, H.; Richter, P. (1997): *Gestaltung von Arbeitsanforderungen im Hinblick auf psychische Gesundheit und sicheres Verhalten*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Hornung, R.; Gutscher, H. (1994): *Gesundheitspsychologie: Die sozialpsychologische Perspektive*. In: P. Schwenckmetzger; L.R. Schmidt: *Lehrbuch Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Enke, S. 65-87.
- Kalkowski, P.; Mickler, O. (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. In: *SOFI-Mitteilungen*, 30, S. 119-134.
- Kaufmann, I.; Pornschlegel, H.; Udris, I. (1982): *Arbeitsbelastung und Beanspruchung*. In: L. Zimmermann, (Hrsg.): *Humane Arbeit – Leitfaden für Arbeitnehmer*, Band 5: *Belastung und Streß bei der Arbeit*. Reinbek: Rohwolt, S. 13-48.
- Kernen, H. (1998). *Burnout-Prophylaxe im Management*. Bern: Haupt.
- Keßler, H.; Winkelhofer, G. (1999): *Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Berlin u.a.: Springer.

- Keupp, H. (1994): Gesundheitsförderung und psychische Gesundheit. In: E. Arnold; U. Sonntag (Hrsg.): *Ethische Aspekte psychosozialer Arbeit*. Tübingen: DGVT-Verlag, S. 159-169.
- Kötter, W. (2002): Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft von der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert*. Heidelberg, Kröning: Asanger, S. 399-416.
- Kötter, W.; Volpert, W. (1993): Arbeitsgestaltung als Arbeitsaufgabe – ein arbeitspsychologischer Beitrag zu einer Theorie der Gestaltung von Arbeit und Technik. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47 (3), S. 129-140.
- Kumbruck, Chr. (2001): Was ist Kooperation. In: *Arbeit*, Nr. 2, S. 149-166.
- Kumbruck, Chr. (1998): Tele-Kooperation und Hintergrundkooperation. In: E. Spieß (Hrsg.) (1998): *Formen der Kooperation*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 231-246.
- Latniak, E.; Schmidt-Dilcher, J. (2000): *Employment and Skills in growing business areas of the telecommunication service sector*. Gelsenkirchen: IAT. (reprint 2001 by UNI-Europe Telecommunications, Nyon)
- Lazarus, R.S.; Launier, R. (1981): Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: J.R. Nitsch (Hrsg.): *Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*, Bern: Huber, S. 213-259.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984): *Streß, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Margraf, J. (Hrsg.): *Gesundheits- oder Krankheitstheorie*. Berlin u.a.: Springer.
- Moldaschl, M. (2002a): Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: M. Moldaschl, G.G. Voß (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Hampp, S. 23-52.
- Moldaschl, M. (2002b): A Resource-Centered Perspective of Sustainable Work Systems. In: P. Docherty et al., S. 52-64.
- Moldaschl, M. (2001a): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*, Berlin: Akademie Verlag, S. 132-164.
- Moldaschl, M. (2001b): From team ideology to sustainable work systems. In: *Concepts and Transformations*, 6 (2), S. 173-194.
- Moldaschl, M. (i.E.): *Die Produktion der Organisation. Reorganisation und Ressourcenkonflikte am Beispiel Gruppenarbeit*. München, Mering: Hampp.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: H. Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen*. Berlin: edition sigma, S. 205-224.
- Moldaschl, M. (1991): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen – Psychische Belastung und doppelte Realität in der Produktion. In: *Mitteilungen des SFB 333*, No. 3. München, S. 3-50.
- Resch, M. (1988): *Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion*. Bern u.a.: Huber.
- Richter, P.; Rudolf, M.; Schmidt, C. (1996): *Fragebogen zur Analyse belastungsrelevanter Anforderungsbewältigung*. Frankfurt: Swets.

- Richter, P.; Hacker, W. (1998): *Belastung und Beanspruchung*. Heidelberg: Asanger.
- Rimann, M.; Udris, I. (1993): *Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine quantitative Studie. (Forschungsbericht Nr. 3)*. Zürich: ETH, Institut für Arbeitspsychologie.
- Rohmert, W.; Rutenfranz, J. (1975): *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Rutenfranz, J. (1981): *Arbeitsmedizinische Aspekte des Streßproblems*. In: R. Nitsch (Hrsg.): *Streß*. Bern u.a.: Huber, S. 379-440.
- Sachse, P.; Specker, A. (Hrsg.) (1999): *Design Thinking. Analyse und Unterstützung konstruktiver Entwurfstätigkeiten*. Zürich: Vdf.
- Sauer, D. (2002): *Unternehmensorganisation und Entgrenzung von Arbeit – Thesen zum Umbruch*. In: D. Sauer (Hrsg.): *Dienst-Leistungs-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen*. München: ISF, S. 27-38.
- Schroda, F. (1999): *Die Analyse der Anforderungsstruktur konstruktiv-schöpferischer Probleme*. In: P. Sachse, A. Specker (Hrsg.) (1999): *Design Thinking. Analyse und Unterstützung konstruktiver Entwurfstätigkeiten*. Zürich: Vdf, S. 7-65.
- Siegrist, J. (1996): *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, S.; Brodbeck, F.; Heinbokel, T.; Stolte, W. (1994): *Stressor-burnout relationship in software development teams*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, S. 327-341.
- Spieß, E. (Hrsg.) (1998): *Formen der Kooperation*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Strehmel, P. (1993): *Soziale Netzwerke in diskontinuierlichen Erwerbsbiographien in subjektiv erlebten Belastungen und Unterstützungspotentialen*. In: A. Laireiter (Hrsg.): *Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung*. Bern: Huber, S. 167-178.
- Udris, I.; Frese, M. (1999): *Belastung und Beanspruchung*. In: C.G. Hoyos; D. Frey (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz, S. 429-445.
- Udris, I.; Kraft, U.; Mussmann, C. (1991): *Warum sind gesunde Menschen gesund? (Forschungsbericht des Projektes Salute Nr. 1)*. Zürich: ETH.
- Ulich, E. (1994): *Arbeitspsychologie*. Zürich: Vdf.
- Vieth, P. (1995): *Kontrollierte Autonomie*. Heidelberg: Asanger.
- Volpert, W. (1975): *Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit*. In: P. Großkurth; W. Volpert (Hrsg.): *Lohnarbeitspsychologie*. Frankfurt/M.: Fischer, S. 11-196.
- Volpert, W. (2002): *Psychologie der frei flottierenden Arbeitskraft*. In: M. Moldaschl; G.G. Voß (Hrsg.) *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Hampp, S. 261-279.
- Voss-Dahm, D. (2000): *Vortragsmanuskript, SASE-Konferenz in Amsterdam, Juli 2000*. Ms.
- Voss-Dahm, D. (2000b): *Neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in der Dienstleistungsökonomie. Projektarbeit, Qualifikationsanforderungen und die Arbeitszeitsituation im Bereich IT-Services. Projektbericht (Manuskript)*. IAT.

- Voss-Dahm, D. (2001): "Arbeitszeitsouveränität" in Dienstleistungstätigkeiten: eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht. In: L. Bellmann; H. Minssen; P. Wagner (Hrsg.): Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe. IAB-Kontaktseminar vom 11.-15.12.2000 am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Nürnberg: IAB, S. 15-32.
- Wehner, Th.; Clases, Chr.; Endres, E.; Raeithel, A. (1998): Zusammenarbeit als Ereignis und Prozeß. In: E. Spieß (Hrsg.) (1998): Formen der Kooperation. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, S. 95-124.
- Wagner, A. (2000): Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen: IAT, S. 258-275.
- Wotschack, W. (1985): Neue Konzepte der Arbeitsgestaltung – Dispositionsspielräume und Arbeitsbelastung. In F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik. Frankfurt/M.: Campus, S. 241-266.

Manfred Moldaschl

Essentials der Potentialorientierten Perspektive

Um einige der wichtigsten Annahmen und Definitionen der potentialorientierten Perspektive übersichtlich und ohne umfangreiches Blättern leicht zugänglich zu halten, werden sie hier am Ende des Bandes nochmals zusammengefaßt. Es ist geplant, sie in den weiteren Bänden dieser Reihe fortzuschreiben, d.h. zu ergänzen und gegebenenfalls zu modifizieren.

(1) Was Ressource ist, bestimmt sich im Gebrauch.

Ein Stein auf dem Gehweg mag Hindernis sein (eine „Restriktion“ in der Sprache der Ökonomen), bis ihn jemand als Waffe zu seiner notwendig gewordenen Verteidigung entdeckt. Die soziale Unterstützung in einer Arbeitsgruppe mag ein Potential sein, auf dessen Nutzung Führungskräfte abzielen, aber es kann sich gegen sie wenden (zur Restriktion werden) wenn sich die Arbeitsgruppe selbst des Potentials in dieser Weise bedient.

(2) Der Wert immaterieller Ressourcen bestimmt sich zu einem wichtigen Teil durch die in ihnen enthaltene Arbeit; um so mehr, je weniger es für diese Ressourcen einen Markt gibt.

Der Aufbau immaterieller Ressourcen erfolgt in der Regel durch Aufwendung von Kraft und Zeit, das heißt durch Arbeit. Die Akkumulation individuellen Humankapitals in Form von Bildung oder Wissen beispielsweise setzt Aneignungstätigkeit voraus, d.h. Investition von Lebensenergie, Lebenszeit und meist auch Geld (z.B. für Bücher); die Schaffung von Sozialkapital setzt Beziehungsarbeit voraus (z.B. Investition von Zeit und Energie für Gespräche oder die Unterstützung Anderer). Die ‚gespeicherte‘ Arbeit steht als immaterielles Vermögen für spätere Verwendung und noch zu bestimmende Zwecke (bedingt) zur Verfügung.

(3) Ressourcen bzw. Potentiale an sich bewirken nichts.

Wer Ressourcen mit Leistung oder anderen Outputmaßen korreliert, ohne die Art ihres Gebrauchs zu berücksichtigen, wird nichts finden, oder allenfalls Kovariation für Kausalität halten. Wissen zu akkumulieren ist sinnlos, wenn es dafür (im jeweiligen Kontext) keine sinnvolle Verwendung gibt.

(4) Der Wert einer Ressource realisiert sich erst im Gebrauch.

Man kann finanzielles Kapital einsetzen, um sinnvolle Ziele zu erreichen oder es zu vermehren, man kann es aber auch sinnlos ver(sch)wenden. Ebenso kann man über humanes oder soziales Kapital verfügen, und doch nur Unsinn damit anstellen, oder es vernutzen. Zur investierten Arbeit muß daher noch ein sinnvoller Gebrauch des geschaffenen Potentials kommen, um seinen Wert zu realisieren.

(5) Ressourcen verändern sich autochthon.

Die meisten Gegebenheiten, die durch ein Interesse zur Handlungsressource werden, verändern sich in der Regel selbst – also auch bei Nichtgebrauch. Beziehungen etwa, die nicht gepflegt, nicht aktiviert werden, vermindern sich oder verfallen ganz. Verschiedene Ressourcen haben ihre jeweils eigene Zeitlichkeit von Aufbau und Verfall.

(6) Ressourcen verändern sich im Gebrauch.

Wie natürliche Ressourcen verändern sich die meisten immateriellen Ressourcen im Gebrauch - allerdings unterschiedlich. Buchwissen, das gebraucht wird, verändert sich z.B. nicht, wohl aber das lebendige Wissen derer, die es gebrauchen. Es ist daher nötig zu unterscheiden zwischen Ressourcen, die sich im Gebrauch vernutzen und solchen, die sich durch Gebrauch vermehren (können). Wer erstere wie letztere gebraucht, wird die Ressource vernichten; wer letztere wie erstere gebraucht, wird sie nicht entfalten. Ressourcen, die sich im Gebrauch vermehren (generative Ressourcen) sind nicht im strengen ökonomischen Sinne „knapp“.

(7) Soziale Ressourcen wachsen stetig und verfallen katastrophal.

Soziale Bindungen entstehen in der Regel nicht plötzlich – sie werden durch wiederholte Interaktion in der Zeit aufgebaut. Vertrauen als Beispiel für eine Art des sozialen Kapitals entsteht (erst) in mehrfach gelungener Interaktion. Bereits ein Vertrauensbruch („defecting“) kann dagegen hunderte gelungener Interaktionen wertlos machen, entwerten. Das gilt ebenso für Commitment gegenüber Personen, Organisationen oder kollektiven Regelsystemen, und ähnlich für symbolisches Kapital (z.B. Reputation).

(8) Ein Handeln, das zukunftsfähig sein soll, muß seine eigenen Mittel (Ressourcen) mindestens reproduzieren.

Die Nachhaltigkeit eines Handelns bemißt sich folglich daran, ob es die genutzten Ressourcen erhält, erweitert oder vernutzt. Im letzteren Fall ist das Handeln nicht nachhaltig bzw. destruktiv. Aktuell genutzte Ressourcen zu erhalten ist vernünftig, wenn und soweit unsicher ist, welche Ressourcen in der Zukunft benötigt werden.

(9) Wenn erst ein Verwendungsinteresse bestimmt, ob eine Gegebenheit der Welt zur Ressource wird, dann läßt sich auch Nachhaltigkeit nur bestimmen im Hinblick auf dieses Interesse (Akteursbezug, Kontextebenen).

Die ‚tragedy of the commons‘ bzw. das Problem der Kollektivgüter besteht darin, daß auf lange Sicht alle verlieren, wenn sich Einzelne Vorteile verschaffen, indem sie sie in nicht nachhaltiger Weise nutzen. Aus Unternehmensperspektive kann es z.B. nachhaltig erscheinen, eine Arbeitskraft mit veraltetem Wissen zu entlassen und durch eine Person zu ersetzen, die ihr zeitgemäßes Wissen andernorts erwarb. Für das Gemeinwesen ist dies nicht nachhaltig, soweit damit die Kosten der Kompetenzentwicklung und –bereitstellung externalisiert (sozialisiert) werden; dasselbe gilt um so mehr für die ausgetauschte Arbeitskraft.

(10) Human- und Sozialkapital sind komplexe Konstrukte. Es ist ratsam, sie als Oberbegriffe zu verwenden, nicht als unmittelbare empirische Kategorien.

Man kann den Geschmack eines Apfels analysieren, nicht aber den Geschmack von Obst. Die Rede von immateriellen Kapitalien stiftet sehr oft Verwirrung: wird beispielsweise Sozialkapital nur unterschiedlich definiert und operationalisiert, oder werden jeweils unterschiedliche Beziehungsarten in den Blick genommen? Wir schlagen daher vor, ‚Ressourcen‘ als Begriff für die ‚Objekte‘ bzw. für Konstrukte auf niedrigerer Abstraktionsebene zu verwenden (Vertrauen, Commitment, Kohäsion, etc.) und ‚Kapital‘ als Begriff für die Objektklasse zu verwenden. Ferner verwenden wir den Kapitalbegriff für Nichtfinanzielles in kritischer Distanz; d.h. im Bewußtsein seiner Tendenz, nur Verwertbares zu thematisieren.

Manfred Moldaschl

Die Autoren des Bandes

Peter Brödner, Dr.-Ing., bis 2003 Leiter der Abteilung Produktionssysteme des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen; Arbeitsgebiete: Arbeits- und Technikgestaltung, Softwareentwicklung und arbeitsorientierten Nutzung von DV-Technik.

Thomas Diefenbach, Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Human Resources Research Unit der Open University Business School, Walton Hall, UK. Arbeitsgebiete: Strategisches Management, performance measurement, Intangible Assets.

Andrea Fried, Dr. rer. pol., Dipl.-Kff., Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Innovationsforschung und Nachhaltiges Ressourcenmanagement der TU Chemnitz. Arbeitsgebiete: Strategisches Management, Wissensforschung und –management, Organisationaler Wandel, Spin-offs und KMU.

Anja Gerlmaier, Dr. phil., Dipl.-Psych., Arbeits- und Organisationspsychologin, seit 2002 wiss. Mitarbeiterin des Forschungsschwerpunkts „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, im Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“; Arbeitsgebiete: Streß- und Belastungsforschung, Gesundheitsprävention, Arbeits- und Organisationsgestaltung.

Doris Holtmann, Dipl.-Betriebswirtin, wiss. Angestellte am Internationalen Institut für Management (Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal und Organisation) im Verbundprojekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“, Teilprojekt 2 „Nachhaltiges Personalmanagement in öffentlichen Organisationen“ und Mitglied der „Werkstatt für Personal- und Organisationsforschung e.V.“ Berlin.

Erich Latniak, Dr. rer. soc., Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter des Forschungsschwerpunkts „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, tätig u.a. im Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“; Arbeitsgebiete: Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, zeitweise Berater in betrieblichen Restrukturierungsprojekten.

Steffen Lehndorff, Dr. rer. pol., Direktor des Forschungsschwerpunktes „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen. Arbeitsgebiete: Wandel nationaler Beschäftigungsmodelle in Europa, nachhaltige Arbeitsgestaltung in wissensbasierten Tätigkeiten, regulierte Arbeitszeitflexibilisierung.

Wenzel Matiaske, Prof. Dr., Direktor am Internationalen Institut für Management und am Institut für Soziologie der Universität Flensburg (Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal und Organisation) sowie Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.

Manfred Moldaschl, Prof. Dr. phil., Dr. rer. pol., Inhaber des Lehrstuhls für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL 9) an der TU Chemnitz; Direktor des Instituts für Innovationsmanagement und Personalentwicklung Chemnitz. Arbeitsgebiete: Strategisches Management, Organisation, Arbeit, Innovation, Beratung, Subjektivität, Sozialkapital.

Hans Pongratz, Dr. phil. habil., Soziologe, wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie der Technischen Universität München. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Organisations- und Managementtheorie, Bildungs- und Beratungsforschung, Analyse des gesellschaftlichen Wandels.

Rainer Trinczek, Prof. Dr. phil., Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie an der TU München. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeitszeitforschung, Managementsoziologie, Organisationsforschung, Arbeit + Leben.

Tino Vordank, Dipl.-Kfm., wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovationsforschung und Nachhaltiges Ressourcenmanagement der TU Chemnitz. Arbeitsgebiete: Innovations- und Diffusionsforschung, sozialwissenschaftlich orientiertes Controlling, Intercultural Communication Research.

Dorothea Voss-Dahm, Dipl. Soz.-Oec., Doktorandin, Stipendiatin des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen; Arbeitsschwerpunkte: Wandel von Beschäftigungssystemen im Dienstleistungssektor insb. im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Arbeitszeit.

Ingo Weller, Dr. rer. pol., wiss. Angestellter am Internationalen Institut für Management (Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personal und Organisation) im Verbundprojekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“, Teilprojekt 2 „Nachhaltiges Personalmanagement in öffentlichen Organisationen“ und Mitglied der „Werkstatt für Personal- und Organisationsforschung e.V.“ Berlin.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Michael Faust, Maria Funder, Manfred Moldaschl (Hg.):

Die „Organisation“ der Arbeit

Band 1, ISBN 3-87988-995-3, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2005, 388 S., € 32.80

Manfred Moldaschl, G. Günter Voß (Hg.):

Subjektivierung von Arbeit

Band 2, ISBN 3-87988-745-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2., überarb. und erw. Aufl. 2003, 338 S., € 29.80

Manfred Moldaschl (Hg.):

Immaterielle Ressourcen.

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

Band 3, ISBN 978-3-87988-190-8, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2., erw. Aufl. 2007, ca. 330 S., € 29.80

Manfred Moldaschl, Andreas Hinz, Thomas Wex (Hg.):

Reorganisation im Non-Profit-Sektor. Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen

Band 4, ISBN 3-87988-869-8, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2004, 274 S., € 27.80

Maria Funder, Steffen Dörhöfer, Christian Rauch (Hg.):

Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft

Band 5, 3-87988-960-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2005, 327 S., € 29.80

Manfred Moldaschl (Hg.): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit II

Band 6, 978-3-87988-022-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, in Vorb.

Manfred Moldaschl (Hg.):

Verwertung immaterieller Ressourcen.

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III

Band 7, 978-3-87988-023-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 463 S., € 34.80

Christine Jahn:

Internationalisierung der Unternehmensberatung.

Analyse und empirische Untersuchung

Band 8, 978-3-87988-126-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 385 S., € 32.80

Joachim Ludwig, Manfred Moldaschl, Martin Schmauder, Klaus Schmierl (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Band 9, 978-3-86618-135-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 304 S., € 27.80

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management

herausgegeben von

Dorothea Alewell, Berndt Keller,

David Marsden, Walther Müller-Jentsch,

Dieter Sadowski, Jörg Sydow

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

Oswald Neuberger, Werner Nienhäuser,

Hans-Gerd Ridder, Christian Scholz, Hartmut

Wächter, Wolfgang Weber, Jürgen Weibler

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander

Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: *Rainhart Lang*

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University,*

Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for*

Regional Cooperation, Øyvind Pålshaugen,

Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 54.-

For delivery outside Germany an additional € 9.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional € 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool:

www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-archive allows for searching in full-text databases covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access to all hits for your search. The hit list shows the relevant articles relevant to your search. In addition, the list references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to have access to the full-text article, our online-partner GENIOS will raise a fee of € 5.-. If you are registered as a "GENIOS-Professional Customer" you may pay via credit card or invoice.

