

# WHL

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

## Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation

Dirk Sauerland  
Sabine Boerner  
Günther Seeber



AKAD

Die Privat-Hochschulen

---

# **Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation**

---

**Dirk Sauerland, Sabine Boerner, Günther Seeber**

---

**Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr**

Herausgeber: Sabine Boerner  
Michael Lister  
Martin Reckenfelderbäumer  
Dirk Sauerland  
Günther Seeber

Satz: Christa Rothmann-Pritzkat

**Nr. 4** Lahr, 8. Dezember 2003

ISBN: 3-937727-03-5

© Copyright 2003    AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH (WHL)  
Hohbergweg 15-17  
77933 Lahr  
whl@akad.de  
www.whl.akad.de

Alle Rechte vorbehalten

---

## Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr GmbH

### Bisher erschienen:

- Heft 1:** Günther Seeber, Helmut Keller  
Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken  
Januar 2003, 37 Seiten, ISBN 3-937727-00-0
- Heft 2:** Martin Reckenfelderbäumer, Michael Welling  
Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.  
Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen  
März 2003, 87 Seiten, ISBN 3-937727-01-9
- Heft 3:** Sabine Boerner, Diether Gebert, Ralf Lanwehr, Joachim G. Ulrich  
Belastung und Beanspruchung von Selbständigen und Angestellten  
August 2003, 19 Seiten, ISBN 3-937727-02-7
- Heft 4:** Dirk Sauerland, Sabine Boerner, Günther Seeber  
Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation  
Dezember 2003, 64 Seiten, ISBN 3-937727-03-5

Alle Hefte stehen auch kostenlos als pdf-Dateien zum Download zur Verfügung unter: [www.akad.de](http://www.akad.de) [ > über AKAD > Wissenschaftliche Hochschule Lahr > Schriftenreihe ].

---

## **Inhaltsverzeichnis**

### **DIRK SAUERLAND**

Sozialkapital in der Ökonomik: Stand der Forschung und offene Fragen

Seite 2

### **SABINE BOERNER**

Empowerment und Innovation – zur Notwendigkeit eines betrieblichen  
Balance-Management

Seite 28

### **GÜNTHER SEEBER**

Lernende Mitarbeiter brauchen Vertrauen

Seite 44

DIRK SAUERLAND\*

## **Sozialkapital in der Ökonomik: Stand der Forschung und offene Fragen**

1	Vorbemerkungen.....	3
2	Der Stand der Forschung.....	6
2.1	Definitionen .....	6
2.2	Messkonzepte.....	7
2.3	Anwendungsebenen .....	8
2.4	Erste Ergebnisse.....	9
2.5	Zwischenfazit.....	10
3	Offene Fragen und Lösungsvorschläge.....	11
3.1	Sozialkapital als Klubkollektivgut.....	12
3.2	Sozialkapital, Humankapital und Institutionenökonomik.....	13
3.2.1	Sozialkapital und Institutionenökonomik .....	13
3.2.2	Individuelles Sozialkapital und kollektives Institutionensystem.....	14
3.2.3	Individuelles Sozialkapital und Externalitäten .....	16
3.3	Zwischenfazit.....	17
4	Eine mögliche Anwendung: Sozialkapital und Gesundheit.....	20
5	Fazit.....	22
	Literatur .....	23

---

\* Prof. Dr. Dirk Sauerland, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre / Gesundheits- und Institutionenökonomik, Hohbergweg 15-17, 77933 Lahr

---

# 1 Vorbemerkungen

In deutschsprachigen Lehrbüchern der Volkswirtschaftslehre findet man in den Grundlagenkapiteln der Mikroökonomik sehr oft die klassische Darstellung der Produktionsfaktoren „Boden“, „Kapital“ und „Arbeit“.<sup>1</sup> Diese Faktoren werden im Rahmen einer gegebenen Produktionsfunktion so kombiniert, dass die Ziele der Wirtschaftsakteure Haushalte und Unternehmen – nämlich Nutzenmaximierung und Gewinnmaximierung – durch die marktwirtschaftliche Allokation erreicht werden können. Im Hintergrund dieser Darstellungen steht letztlich die Überzeugung, dass eine Marktwirtschaft, in der die Einzelpläne der Akteure durch Wettbewerbsprozesse, d. h. durch die von Adam Smith beschriebene „unsichtbare Hand“, auf den Güter- und Faktormärkten koordiniert werden, eine möglichst präferenzgemäße Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen sicherstellen kann. Abbildung 1 verdeutlicht diese traditionelle Darstellung.

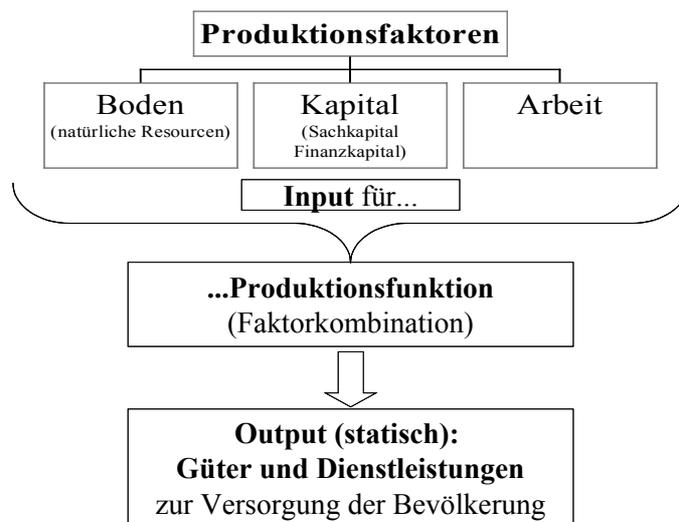


Abbildung 1: Traditionelle technische Betrachtung des Kapitals

Moderne Ansätze, die sich mit den Determinanten der Güterversorgung (in statischer Hinsicht) und/oder der wirtschaftlichen Entwicklung (in dynamischer Hinsicht) beschäftigen, haben diese traditionellen Produktionsfaktoren zum Teil umbenannt: So wird der Faktor „Arbeit“ heute in der Folge der Arbeiten von Schultz (1961) und Becker (1964) als „Humankapital“ analysiert und der Faktor „Boden“ ist angesichts offensichtlich knapper werdender anderer Umweltbestandteile zum Faktor „Umwelt“ erweitert worden.

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Siebert (2003), S. 48 ff, der dort allerdings auch das technische Wissen und die institutionellen Rahmenregeln einer Gesellschaft zu den Produktionsfaktoren zählt.

Die aktuellste Veränderung in der Betrachtung von Produktionsfaktoren ist aber durch Arbeiten angestoßen worden, die ihren Ursprung im Bereich der Soziologie haben. Dort hat etwa Loury (1977) den Begriff „Sozialkapital“ in die Diskussion gebracht. Von Ökonomen aufgegriffen, scheint das Sozialkapital bei der Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung gleichberechtigt neben die bereits etablierten Kapitalgrößen „Sachkapital“ und „Humankapital“ zu treten (Abbildung 2), die traditionell zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklungen herangezogen werden (Habisch, 1998). So hat etwa die Weltbank im Jahr 1996 eine „Social Capital Initiative“ gestartet, weil sie das Sozialkapital für das fehlende Glied in der Theoriekette zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung hält und ihm dementsprechend eine wichtige Bedeutung für entwicklungspolitische Maßnahmen zuweist (Weltbank, 2002).<sup>2</sup>

Die aktuelle Entwicklung vermittelt daher den Eindruck, als sei das Sozialkapital *das* theoretische Allzweckmittel, auf das Politik und Wissenschaft zur besseren Erklärung wirtschaftlicher und auch gesellschaftlicher Zusammenhänge schon lange gewartet haben.

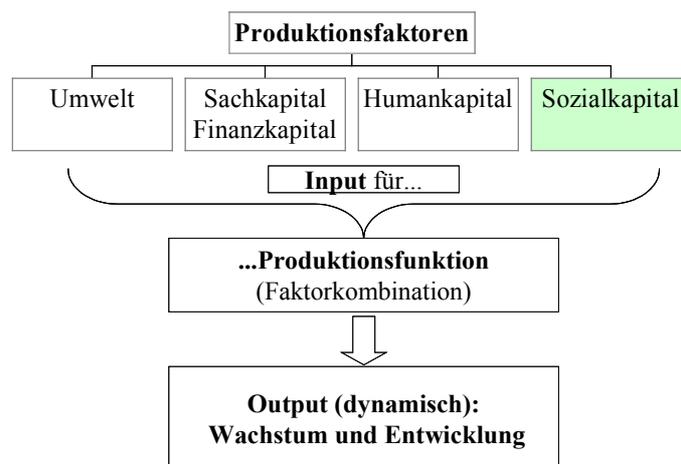


Abbildung 2: Moderne technische Betrachtung des Kapitals

Die Ausgangsvermutung der Sozialkapitalforschung – und hier zeigen sich ihre soziologischen Wurzeln – besteht darin, dass der Sozialkapitalbestand *einer Gruppe* die Möglichkeiten produktiver Kooperation der Gruppenmitglieder innerhalb dieser Gruppe determiniert. Die Ähnlichkeit dieses Analysefokus zu anderen bereits etablierten ökonomischen Forschungsbereichen ist offensichtlich – und groß: So fragt etwa die *Organisationstheorie* nach den Determinanten der Produktivität von Unternehmen und anderen Organisationsstrukturen (Boerner, 2003). Die *Spieltheorie* geht unter anderem der Frage nach, warum in Gefangenens-

<sup>2</sup> Auch der Deutsche Bundestag (2002) beschäftigte sich im Rahmen der Enquete-Kommission „Die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ mit der Bedeutung des Sozialkapitals für das Funktionieren von Demokratien.

Dilemma-Spielen kooperative Lösungen entstehen. Und schließlich sucht die *Institutionenökonomik* nach den formellen und informellen Institutionen, welche die wirtschaftliche Entwicklung etwa von Staaten beeinflussen (Erlei/Leschke/ Sauerland, 1999, S. 517ff.).

Angesichts der erwähnten hohen Aktualität der Sozialkapitaldiskussion in verschiedenen Bereichen von Wissenschaft und Politik stellt der vorliegende Beitrag zunächst im Abschnitt 2 das Konzept des Sozialkapitals vor. Auf der Basis des Wissens, das Ökonomen zur Zeit über das Sozialkapital haben, werden dann im nächsten Schritt (Abschnitt 3) die offenen Fragen skizziert, die für eine dauerhaft fruchtbare Nutzung dieses Konzepts im Bereich der Ökonomik noch beantwortet werden müssen. Gleichzeitig werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Antworten auf diese Fragen gefunden werden können. Abschnitt 4 stellt abschließend unter der Überschrift „Sozialkapital und Gesundheit“ einen Anwendungsbereich des beschriebenen Konzepts dar, der im Bereich der Gesundheitsökonomik erste interessante Ergebnisse hervorgebracht hat.

## 2 Der Stand der Forschung

In den folgenden Abschnitten soll der Stand der ökonomischen Sozialkapitalforschung anhand von 4 Fragen skizziert werden:

1. Sozialkapital, was ist das?
2. Wie misst man es?
3. Wo wirkt es?
4. Wie wirkt es?

### 2.1 Definitionen

Die vermutlich gängigste Variante, sich dem Begriff „Sozialkapital“ inhaltlich zu nähern, ist der Blick in die einschlägige Literatur. Diese fördert eine Vielzahl von Definitionen hervor, von denen hier nur einige exemplarisch angeführt werden sollen. So verweist Coleman (1990, S. 302) darauf, dass die Bestandteile des Sozialkapitals aus *Aspekten einer Sozialstruktur* bestehen und sie bestimmte Handlungen der Individuen innerhalb dieser Struktur begünstigen. Anders definiert Putnam (1993, S. 167), für den sich der Begriff Sozialkapital auf *Eigenschaften sozialer Organisationen, wie etwa Vertrauen, Normen und Netzwerke* bezieht, welche die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft erhöhen, weil sie koordiniertes Verhalten erleichtern. Paldam und Svendsen (2000, S. 342) stellen nicht das Sozialkapital selbst, sondern ein Ergebnis bzw. eine Wirkung des Sozialkapitalbestands in den Mittelpunkt ihrer Definition, wenn sie das Sozialkapital als das *Ausmaß an Vertrauen innerhalb einer Gruppe* beschreiben: Besteht eine (eindeutige) Kausalität zwischen der Bestandsgröße „Sozialkapital“ und der Stromgröße „Vertrauen“, so lässt sich Letzteres als Proxy-Variable für erstere Größe nutzen. Eine sehr umfassende Definition verwendet schließlich Fukuyama (1995), der Sozialkapital als *angewandte informelle Regeln* definiert.

Letztlich unterscheiden sich alle Definitionen im Detail, greifen aber grundsätzlich auf die bereits genannte Ausgangsvermutung zurück: Sozialkapital determiniert die Möglichkeiten vorteilhafter Kooperation in einer Gruppe, indem es das Verhalten potentieller Kooperationspartner besser antizipierbar und damit verlässlicher macht.

## 2.2 Messkonzepte

An den gerade genannten Definitionen anknüpfend, haben sich zwei grundlegende Ansätze zur Messung des Sozialkapitalbestandes herausgebildet. Der erste knüpft an der Größe „Kooperationshäufigkeit in einer Gruppe“ an, während der zweite Ansatz versucht, das „Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern“ zu ermitteln.

Die *Kooperationshäufigkeit* lässt sich wiederum auf zwei Arten erheben. Zum einen erlauben es *experimentelle Spielsituationen* in Gefangenendilemma-Strukturen, Kooperationshäufigkeiten zu messen. Zum anderen kann man über eine *einfache Zählung* ermitteln, wie viele Netzwerke und freiwillige Organisationen – etwa in Form von privaten Vereinen – in einer bestimmten Region existieren. Diese sogenannte „Putnam-Variable“ misst letztlich die Dichte von freiwilligen Organisationen.

Auch den Parameter „*Vertrauen*“ kann man auf zwei Arten messen. Ein Weg besteht darin, *Befragungen* durchzuführen, in denen etwa die Frage gestellt wird „Wie vielen Ihrer 10 besten Bekannten würden Sie 5.000 Euro leihen?“ Hier muss natürlich der Kreis derjenigen berücksichtigt werden, denen man Vertrauen entgegenbringt. Dabei zeigen sich etwa Unterschiede zwischen dem Vertrauen in Familie und Freunde, in Bekannte oder in Gemeindemitglieder.<sup>3</sup> Internationale Untersuchungen, wie etwa der World Values Survey, in denen solche Fragen gestellt werden, ermöglichen es, Ländervergleiche des Sozialkapitalbestands durchzuführen.<sup>4</sup> Während bei Befragungen das Vertrauen direkt ermittelt wird, hat Fukuyama eine Möglichkeit entwickelt, den Sozialkapitalbestand quasi negativ zu ermitteln. Dazu schlägt er vor, die *Kriminalitäts- bzw. Korruptionsrate* innerhalb einer Region heranzuziehen, um über diese Variable letztlich fehlendes Vertrauen zu messen.<sup>5</sup>



Abbildung 3: Messkonzepte im Überblick

<sup>3</sup> Vergleiche zu den Problemen ausführlicher Sauerland/Oelgart (2003).

<sup>4</sup> Vergleiche dazu World Values Survey (2003).

<sup>5</sup> Die Korruptionsrate in unterschiedlichen Ländern wird regelmäßig von Transparency International veröffentlicht. Vgl. etwa Transparency International (2003).

Dass alle Messkonzepte, die in Abbildung 3 zusammengefasst sind, mit – mehr oder weniger großen – Problemen behaftet sind, ist offensichtlich. So kommt es bei der Kombination zweier Messverfahren oftmals zu widersprüchlichen Ergebnissen. Wird etwa vor experimentellen Spielen das Ausmaß des Vertrauens über Befragungen kontrolliert, zeigt sich, dass in den Befragungen zwar Vertrauen geäußert wird, in der Spielsituation aber nicht kooperiert, sondern defektiert wird. Ebenso wird aus den Zahlen für Brasilien, Nigeria und Bangladesch in Tabelle 1 ersichtlich, dass Korruptionsraten, Gruppenmitgliedschaft und Vertrauenskennziffern durchaus unterschiedliche Signale in Bezug auf den Sozialkapitalbestand aussenden können.

<i>Land</i>	<i>Korruption</i>	<i>Gruppenmitgliedschaft*</i>	<i>Vertrauen**</i>
<b>Finnland</b>	9,7	96,7	47,9
<b>Dänemark</b>	9,5	78,9	57,7
<b>Island</b>	9,4	88,5	43,6
<b>Kanada</b>	9,0	61,5	53,1
<b>Großbritannien</b>	8,7	49,7	29,1
<b>USA</b>	7,7	92,3	35,9
<b>Deutschland</b>	7,3	86,4	39,9
<b>Japan</b>	7,1	51,4	42,3
<b>Frankreich</b>	6,3	36,7	22,8
<b>Italien</b>	5,2	32,6	35,3
<b>Ungarn</b>	4,9	47,7	24,6
<b>Brasilien</b>	4,0	81,3	2,8
<b>Polen</b>	4,0	10,7	16,9
<b>Rußland</b>	2,7	49,7	23,2
<b>Nigeria</b>	1,6	96,4	19,2
<b>Bangladesch</b>	1,2	62,7	20,5
<small>* Anteil der befragten Personen, welche eine aktive oder passive Gruppenmitgliedschaft pflegen.  ** Anteil der befragten Personen die angeben, dass man den meisten Menschen trauen kann.</small>			
<small>Quellen: World Values Survey, Transparency International, eigene Berechnungen.</small>			

Tabelle 1: Messkennziffern im Vergleich

### 2.3 Anwendungsebenen

Bei der Erläuterung der Messung des Vertrauens über Befragungen ist schon deutlich geworden, dass Sozialkapital in *unterschiedlich großen Gruppen* gemessen werden kann – und dort auch wirkt. Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen von Gruppen unterscheiden, auf denen das Sozialkapitalkonzept bis dato für Untersuchungen genutzt wird: die Mikro-, die Meso- und die Makro-Ebene.

Auf der *Mikro-Ebene* wird die produktive Wirkung des Sozialkapitals innerhalb von relativ überschaubaren Gruppen wie etwa Vereinen, Gemeinden und Unternehmen untersucht. In den empirischen Untersuchungen, deren Ergebnisse im

nächsten Abschnitt noch skizziert werden, zeigen sich überwiegend positive Effekte des Sozialkapitals.

Die eindeutig positive Sichtweise verändert sich beim Übergang auf die *Meso-Ebene*. Hier wird die Wirkung des Sozialkapitalbestandes in größeren Kollektiven wie etwa Regionen oder vertikalen Unternehmenszusammenschlüssen betrachtet. Während der Sozialkapitalbestand für die jeweiligen Gruppenmitglieder wieder nur positive Effekte liefert, d. h. die Produktivität fördert, ist die Wirkung für die Kooperation über die Gruppengrenzen hinaus ambivalent: Die Interaktionen mit anderen Gruppen kann – je nach Ausprägung des gruppenspezifischen Vertrauens bzw. der dort geltenden Spielregeln – entweder durch das Sozialkapital gefördert oder behindert werden.<sup>6</sup>

Ebenso ambivalent wie auf der Meso-Ebene ist die Wirkung des Sozialkapitals auf die *Makro-Ebene*, die beispielsweise Staaten umfasst. Je nach Gestaltung des politischen und sozialen Umfelds in sehr großen Kollektiven wird die Entstehung von Vertrauen und/oder produktivitätsfördernden informellen Spielregeln gefördert oder behindert.

## 2.4 Erste Ergebnisse

Die folgende exemplarische Anführung von empirischen Ergebnissen orientiert sich an den genannten messbaren Sozialkapitalausprägungen.

So wird die *Bedeutung von Netzwerken* beispielsweise für die Produktivität von Unternehmen und für das Wachstum von Regionen untersucht. In Bezug auf die Produktivität sind die Ergebnisse recht eindeutig: Die Einbindung in Netzwerke – wie etwa im Silicon-Valley – erleichtert den Informationsaustausch zwischen und erhöht damit die Produktivität von Unternehmen. Studien, die zu diesem Ergebnis kommen, wurden etwa von Humphrey/Schmitz (1998), Shinada (1988) und Omori (2001) durchgeführt. Die Bedeutung von Netzwerken für das regionale Wirtschaftswachstum wurde von Putnam (2001) untersucht. Er findet einen positiven Einfluss der Netzwerke auf das Wachstum.<sup>7</sup>

Weniger eindeutig ist der Einfluss der *Mitgliedschaft in freiwilligen Organisationen*: Bei Putnam (1993) wirken die freiwilligen (Putnam-) Gruppen positiv auf das Wachstum, bei Knack/Keefer (1997) kann dieses Ergebnis nicht bestätigt

---

<sup>6</sup> Bei der Messung des Sozialkapitals über die Dichte der Mitgliedschaften in freiwilligen Organisationen werden beide Wirkungsmöglichkeiten des Sozialkapitals auf der Meso-Ebene bereits bei der Benennung der vorhandenen Gruppen berücksichtigt. Schotten sich Gruppen gegen andere ab und behindern die wirtschaftliche Entwicklung, spricht man – in der Folge der grundlegenden Arbeiten von Mancur Olson (1965,1982) – von sogenannten Olson-Gruppen. Sind die Gruppen hingegen darauf ausgerichtet, auch eine interregionale Zusammenarbeit zu fördern, bezeichnet man sie in der Tradition der Arbeiten von Robert Putnam (1993, 2000) als sogenannte Putnam-Gruppen.

<sup>7</sup> Bei den untersuchten Netzwerken handelt es sich damit um Putnam-Netzwerke und nicht um Olson-Netzwerke.

werden. Hingegen finden letztgenannte Autoren einen positiven Einfluss der Gruppen auf das Investitionsverhalten.

Auch ein positiver Einfluss des *Vertrauens* auf das Wachstum und die Produktivität kann nicht eindeutig nachgewiesen werden: Während Knack/Keefer (1997) einen positiven Zusammenhang finden, ist das bei Hjerrpe (1998) nicht der Fall. Geradezu gegenteilig wirkt sich in der Untersuchung von Helliwell (1996) das Vertrauen auf die Produktivität aus. Sie sinkt bei zu großer Vertrautheit innerhalb eines Unternehmens; ein Ergebnis, das möglicherweise auf ein zu großes Ausmaß an friedlicher Kooperation und einen zu geringen internen Wettbewerbsdruck zurückgeführt werden kann.<sup>8</sup>

## 2.5 Zwischenfazit

Fasst man die bisherigen Ergebnisse zu einem Zwischenfazit zusammen, so ergibt sich ein relativ ernüchterndes Bild: Es gibt weder eine einheitliche Definition des Begriffs „Sozialkapital“ noch gibt es wirklich unumstrittene Messkonzepte. Und schließlich ist die empirische Evidenz in Bezug auf die Wirkung der ermittelten Sozialkapitalbestände auch nicht eindeutig.

Heißt das nun, die Forschung im Bereich des Sozialkapitals ist zum Scheitern verurteilt? Dieses Urteil erscheint aus heutiger Sicht verfrüht. Die angeführten Mängel zeigen eher die „Jugend“ der Forschung in diesem Bereich an, denn alle Kritikpunkte lassen sich auf nahezu jedes moderne Forschungskonzept und insbesondere auf jede Art empirischer Sozialforschung übertragen. Exemplarisch sei hier nur darauf hingewiesen, dass auch im Bereich der – schon etablierteren – Neuen Institutionenökonomik bis dato keine einheitliche Definition des Begriffs „Institution“ verwendet wird und dass Transaktionskosten auch noch nicht gemessen werden können.

Viel wichtiger als die gerade genannten Mängel sind die nachfolgend skizzierten offenen Fragen, auf welche die Sozialkapitalforschung bisher keine befriedigenden Antworten geliefert hat. Die Antworten auf diese Fragen werden die Zukunft der ökonomischen Sozialkapitalforschung bestimmen.

---

<sup>8</sup> Eine andere Einschätzung des Vertrauens – allerdings im Hinblick auf die Lernfähigkeit in Organisationen – findet man bei Seeber (2003).

### 3 Offene Fragen und Lösungsvorschläge

Das bisher größte Defizit der Sozialkapitalforschung aus Sicht der Ökonomik wird offenbar, wenn man sich die Eigenschaften des Kapitalbegriffs vor Augen führt, die Arrow (1999) wie folgt definiert: (1) Eine Akkumulation im Laufe der Zeit ist möglich, (2) bewusste materielle Investitionen zum Zwecke zukünftiger Nutzensteigerungen können durchgeführt werden und (3) die Möglichkeit zur Veräußerung besteht. Während die erste Eigenschaft beim Sozialkapital wohl gegeben ist, stellt sich angesichts der letztgenannten Eigenschaft die grundlegende Frage, ob es sich beim Sozialkapital überhaupt um Kapital im eigentlichen Sinne handelt, d. h. ob der Begriff überhaupt adäquat ist<sup>9</sup>. Die Möglichkeit zur Veräußerung setzt nämlich eindeutig definierte Property Rights voraus. Betrachtet man die oben genannten Definitionen von Sozialkapital, so scheint es zumindest fraglich, ob Eigentumsrechte an einem solchen Phänomen wie dem Sozialkapital überhaupt definierbar sind. Aber selbst wenn man diese Fragen bejaht, weist die Eigenschaft (2) auf ein bis dato weitgehend ungelöstes Problem hin.

Die bisher vorgestellten Untersuchungen stellen nämlich allein auf die Output-Seite des Sozialkapitals ab, die Frage seiner Wirkung. Weitgehend vernachlässigt bleibt bis heute die Input-Seite, d. h. die Frage nach der Entstehung von Sozialkapital bzw. seiner mikroökonomischen Fundierung. Die Beantwortung der Frage, wie Sozialkapital entsteht bzw. wie sich ein Sozialkapitalbestand verändert, ist von größter Bedeutung wenn es darum geht, Anhaltspunkte für eine gezielte Förderung der Sozialkapitalbildung zu finden. Nur wenn es gelingt, diese Frage zu beantworten, kann etwa die Hoffnung der Weltbank in Erfüllung gehen und das Sozialkapital zu einem wichtigen Ansatzpunkt der Entwicklungspolitik werden.

In den anschließenden Abschnitten soll versucht werden, anhand von Analogiebildungen zu bereits bestehenden Forschungsbereichen Lösungsvorschläge zu skizzieren, die helfen können, die offenen Fragen zu beantworten. In diesem Sinne können die nachfolgenden Überlegungen als eine Art von „positiver Heuristik“ (Lakatos, 1974) für die fruchtbare Weiterentwicklung der ökonomischen Sozialkapitalforschung interpretiert werden.

---

<sup>9</sup> In diesem Sinne weisen Paldam/Svendsen (2000) darauf hin, dass das Sozialkapital auch als Transaktionskostenfaktor aufgefasst werden kann, der die Produktivität verändert. In dieser Formulierung wird das Sozialkapital nicht (wie in Abbildung 2 geschehen) als Produktionsfaktor in die Produktionsfunktion geschrieben, z.B.  $x = f(\text{Umwelt}, \text{Sach-/Finanzkapital}, \text{Humankapital}, \text{Sozialkapital})$ , sondern etwa als Anpassungsparameter  $\theta$  vor die eigentliche Produktionsfunktion gezogen. In diesem Fall ergäbe sich die Formulierung  $x = \theta \cdot f(\text{Umwelt}, \text{Sach-/Finanzkapital}, \text{Humankapital})$ .

### 3.1 Sozialkapital als Klubkollektivgut

Betrachtet man die oben angeführten Definitionen von Sozialkapital, so wird offenbar, dass der Kapitalbestand sich auf die Gruppenmitglieder als Einheit bezieht. D. h., Sozialkapital ist nur sinnvoll nutzbar in Interaktionen mit anderen Akteuren. Ist das der Fall, machen individuelle Investitionen nur dann Sinn, wenn zeitgleich (oder zeitlich vorgelagert) auch andere Individuen in (ihr) Sozialkapital investieren. Hier zeigt sich eine wechselseitige Abhängigkeit von Nutzungswünschen und den individuellen Anreizen, sich an der Finanzierung der Bereitstellung (Investition) zu beteiligen, wie sie für Klubkollektivgüter typisch ist.<sup>10</sup>

Darüber hinaus ist die Nutzung von Sozialkapital höchstwahrscheinlich von sogenannten positiven Netzwerkexternalitäten<sup>11</sup> gekennzeichnet. Dieser Terminus beschreibt den Effekt, dass der Nutzen eines Mitglieds nicht nur von seinem gesunkenen Finanzierungsbeitrag – bei gegebenem Kapitalbestand – abhängig ist. Vielmehr trägt eine höhere Mitglieds- bzw. Nutzerzahl dazu bei, dass eine zusätzliche Nutzenkomponente entsteht, weil Mitglieder eines größeren Netzwerks höhere Kooperationsvorteile realisieren können.

Gleichzeitig weist die Netzwerkanalogie darauf hin, dass eine kritische Masse<sup>12</sup> an Nutzern eines gemeinsamen Sozialkapitalbestands gegeben sein muss, um die genannten Kooperationsvorteile des Sozialkapitals realisieren zu können. Im Falle des Sozialkapitals bedeutet das: Ist die kritische Masse an Nutzern erreicht bzw. überwunden, stabilisiert die gemeinsame Nutzung des Klubkollektivguts Sozialkapital die Interaktionsfähigkeit der beteiligten Akteure. Jedoch lässt sich beim Sozialkapital die Zahl der Nutzer, die eine kritische Masse begründen, nur vor dem Hintergrund des jeweiligen sozialen Kontexts abschätzen. So definieren im Rahmen einer Familie möglicherweise schon zwei Personen die kritische Masse für die Sozialkapitalbildung, während in Gruppen wie etwa Schulen oder Gemeinden eine wesentlich größere Anzahl von aktiven Mitgliedern notwendig ist, um die kritische Masse (bzw. Mitgliederzahl) zu überwinden (Schneider et al., 1997).

Angesichts dieser Eigenschaften des Sozialkapitals stellt sich die Frage nach den individuellen Anreizen, in diese Art von Kapital zu investieren, um so dringlicher. Ein Vergleich mit der bereits etablierten Humankapitalforschung und der Neuen Institutionenökonomik kann helfen, Antworten auf diese Frage zu finden.

---

<sup>10</sup> Klubkollektivgüter sind dadurch gekennzeichnet, dass neue Mitglieder zunächst den Nutzen der bereits vorhandenen Klub-Mitglieder erhöhen (Buchanan, 1965). Solange keine Überfüllungs- bzw. Verdrängungssituationen auftreten, profitieren alle Mitglieder aufgrund von sinkenden individuellen Finanzierungsbeiträgen zur Bereitstellung des Klubkollektivguts (Grossekettler, 2003).

<sup>11</sup> Der Begriff stammt ursprünglich aus der Netzwerkökonomik, vgl. dazu grundlegend Katz/Shapiro (1985).

<sup>12</sup> Das kritische Masse-Problem wird insbesondere im Rahmen von Unternehmensnetzwerken und in der Internet-Ökonomie diskutiert. Vgl. dazu etwa Rupp (1996), S. 13 ff.

## 3.2 Sozialkapital, Humankapital und Institutionenökonomik

### 3.2.1 Sozialkapital und Institutionenökonomik

Interpretiert man das Sozialkapital – in Anlehnung an die oben genannte Definition von Fukuyama – als Set von Verhaltensmustern, das sich durch die Anwendung informeller und formeller Regeln herausbildet, lässt sich die Sozialkapitalforschung in den Ansatz der Neuen Institutionenökonomik integrieren.

Das Regelsystem, mit dem ein Individuum konfrontiert ist, determiniert die Größe seines Handlungsraums, da die Regeln bestimmte mögliche Handlungen – bei Regeleinhaltung – ausschließen. Im Sinne von Heiner (1990) wird ein Individuum unter den gegebenen Regeln versuchen, seinen Nutzen zu optimieren. Dies geschieht, indem es sich an bestimmte Verhaltensmuster hält, die sich unter dem gegebenen Regelrahmen in ähnlichen Entscheidungssituationen als erfolgreich herausgestellt haben. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang zwischen Regeln und solchen Verhaltensmustern, die im Folgenden als individuelles Sozialkapital interpretiert werden.

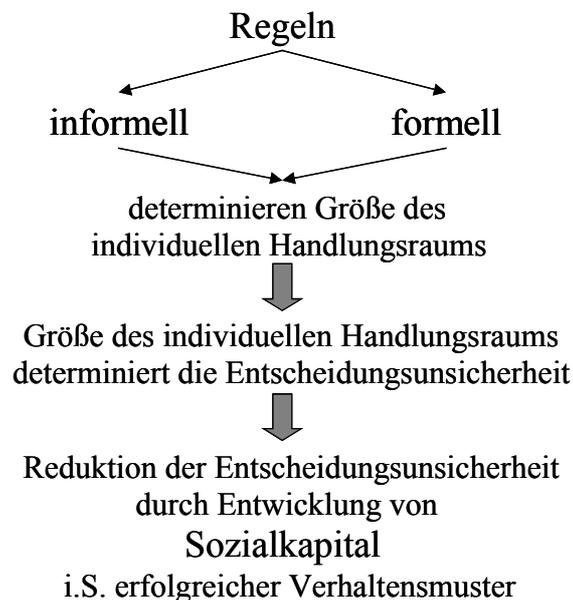


Abbildung 4: Sozialkapital als angewandte Regeln

Teilen mehrere Individuen ein solches Set an Verhaltensmustern, d. h. wenden sie dieselben Regeln in gleicher Weise an, so profitieren die Individuen auch als Kollektiv. Gemeinsam angewandte Regeln bzw. die dabei entstehenden Verhaltensmuster schaffen die Grundlage einer sicheren Erwartungsbildung und helfen Informations- und Überwachungskosten einzusparen (Heiner, 1990): Handlungen potentieller Kooperationspartner werden besser antizipierbar, Verlässlichkeit tritt

ein, Vertrauen entsteht und kostspielige Absicherungsmechanismen können reduziert werden. Anders formuliert: Die Nutzung gemeinsamer Verhaltensmuster ermöglicht eine höhere Produktivität der beteiligten Individuen.

Die gerade vorgeschlagene Charakterisierung des Sozialkapitals macht es nicht nur anschlussfähig an das Programm der Institutionenökonomik. Sie ermöglicht vielmehr auch eine Analogiebildung zum Humankapital, die helfen kann, die individuellen Anreize zur Investition in einen solchen Kapitalbestand besser zu verstehen.

### 3.2.2 Individuelles Sozialkapital und kollektives Institutionensystem

Aus der Wachstumstheorie wissen wir, dass zwei Volkswirtschaften mit identischer Sachkapitalausstattung durchaus unterschiedliche Wachstumsraten aufweisen können. Ein möglicher Grund für diese Unterschiede liegt in der unterschiedlichen Ausstattung mit Humankapital. So können die produktiven Möglichkeiten eines gegebenen Sachkapitalbestands nur dann optimal genutzt werden, wenn die Menschen, die mit diesem Kapitalbestand arbeiten, entsprechend gut qualifiziert sind. Diese Logik gilt nicht nur auf der Ebene von Volkswirtschaften sondern natürlich auch auf der betrieblichen Ebene.

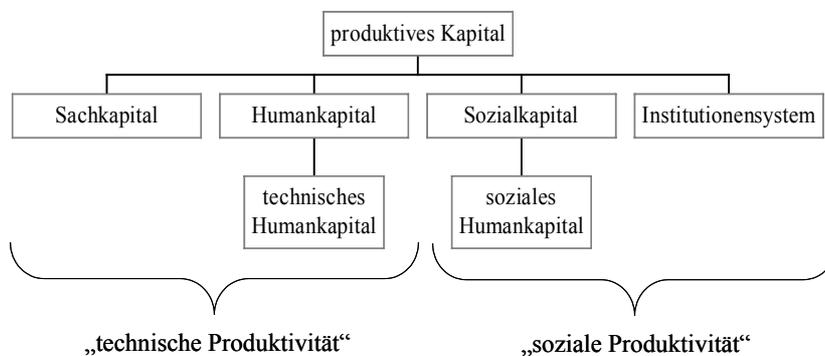


Abbildung 5: Kapitalbestände und Produktivität

Offensichtlich stehen das Sachkapital und das individuelle (technische) Humankapital hier in einer komplementären Beziehung: Fehlt das passende Humankapital, kann das produktive Potential des Sachkapitals nicht abgerufen werden. Letztlich lässt sich das Humankapital in einer solchen Betrachtung als individueller Bestand von solchen Verhaltensmustern interpretieren, die sich im Umgang mit technischen Geräten als erfolgreich herausgestellt haben.

Dieser Gedanke der Komplementarität lässt sich nun auch auf den Bereich des Sozialkapitals übertragen (Abbildung 5).

Dazu erscheint eine weitere Differenzierung sinnvoll. Die oben eingeführte Arbeitsdefinition des Sozialkapitals als Verhaltensmuster bezieht sich auf einen individuellen Kapitalbestand. Auf kollektiver Ebene steht diesen Verhaltensmustern das *Institutionensystem* der jeweiligen Gruppe gegenüber. Dies kann als *kollektiver Kapitalbestand* aufgefasst werden. Abbildung 4 hat bereits deutlich gemacht, dass die Verhaltensmuster zum Institutionensystem kompatibel sein müssen, damit das Individuum innerhalb des Kollektivs erfolgreich agieren kann.

Folgt man dieser Logik, so stellt das individuelle Sozialkapital einen zum (gesellschaftlichen) Institutionensystem komplementären Faktor dar, der die „soziale Produktivität“ des Individuums beeinflusst. Fehlt das passende Sozialkapital, so bleibt das Institutionensystem eine leere Hülle; die potentiellen Vorteile, d. h. mögliche Kooperationsvorteile aus der Anwendung des institutionellen Gefüges, können nicht realisiert werden. Beispiele für das Fehlen eines passenden Sozialkapitals bzw. für eine Nicht-Kompatibilität von Sozialkapital und (insbesondere formellem) Institutionengefüge lassen sich wiederum auf der gesamtwirtschaftlichen aber auch auf der betrieblichen Ebenen finden. So wurden in vielen postsozialistischen Transformationsländern relativ schnell formelle Institutionen geschaffen, die denen in etablierten Marktwirtschaften ähnelten. Allein der formelle Institutionenrahmen reicht aber nicht aus, um unmittelbar auch Änderungen in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit herbeizuführen, weil die Verhaltensmuster der Menschen noch immer die waren, die sie im Umgang mit sozialistischen Institutionen erworben hatten. Ähnliches gilt im Bereich von Unternehmenszusammenschlüssen, bei denen oft die erhofften Synergiepotentiale nicht realisiert werden können, weil die Kulturen der beteiligten Unternehmen nicht kompatibel sind. Auch hier führt die fehlende Kompatibilität zu unproduktiven Reibungsverlusten.

Eine weitere Ähnlichkeit zwischen dem „technischen Humankapital“ und dem hier beschriebenen „sozialen Humankapital“ besteht darin, dass zur Optimierung beider individueller Bestände spezifische Investitionen notwendig sein können.<sup>13</sup> Das produktive Potential dieser Investitionen lässt sich jeweils nur in Verbindung mit einem bestimmten Sachkapital bzw. einem bestimmten Institutionensystem realisieren. Im Kontext des Sozialkapitals begründen spezifische Investitionen in den individuellen Kapitalbestand somit Abhängigkeiten des Individuums von der Gruppe, in der ein bestimmtes Institutionensystem gilt. Diese Abhängigkeiten lassen eine Verwendung des individuellen Kapitals außerhalb einer bestimmten Kombination von Sozialkapital und Institutionensystem (nahezu) nutzlos werden (Kiwit/Voigt, 1995, S. 130 f.). Lerneffekte stabilisieren zudem die Beziehung zwischen dem individuellen Sozialkapital und den vorhandenen formellen und informellen Institutionen (North, 1990, S. 95). Es kommt zu sog. „lock-in“-Effekten, die eine pfadabhängige Beziehung zwischen dem Sozialkapital und dem Institutionensystem begründen.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Zum Begriff der Spezifität vgl. etwa Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 180 ff.

<sup>14</sup> Pfadabhängigkeit bedeutet, dass kleine Ereignisse oder Zufälle einen Einfluss darauf nehmen können, dass sich eine Spielregel durchsetzt, obwohl sie im Verhältnis zu anderen Regeln inferior ist. Vgl. dazu

### 3.2.3 Individuelles Sozialkapital und Externalitäten

Bisher ist deutlich geworden, dass (a) ein individueller Sozialkapitalbestand generell nur im Kollektiv genutzt werden kann, so dass Abhängigkeiten von anderen Kapitaleignern (Nutzungsexternalitäten) entstehen und dass (b) spezifische Investitionen sogar nur in einem bestimmten Umfeld sinnvoll genutzt werden können. Diese Eigenarten des Sozialkapitals machen individuelle Investitionsentscheidungen sicherlich nicht einfacher. Es stellt sich nur die Frage, ob diese Eigenarten den Anreiz für individuelle Investitionen so schwächen, dass eine systematische Unterinvestition entsteht.

Für den Bereich der *spezifischen Investitionen* ist diese Frage wohl generell zu verneinen. So hat die Transaktionskostenökonomik, in deren Mittelpunkt Fragen nach der Absicherung spezifischer Investitionen stehen, bei denen die Quasirente des Investors im Rahmen eines Hold-up ausgebeutet werden kann, verschiedenen Mechanismen zur Absicherung spezifischer Investitionen aufgezeigt.<sup>15</sup> In funktionierenden Gruppen dürfte das bestehende Vertrauen der Kollektivmitglieder und die (zu verlierende) Reputation für verlässliches Verhalten ausreichen, um ein potientielles Ausbeutungsrisiko zu verringern. Allerdings bleibt das Problem bestehen, dass sich bestehende Gruppenmitglieder gezielt gegen Neuankömmlinge abschotten und so deren spezifische Investition erst gar nicht produktiv werden lassen.

Im Bereich der *Nutzungsexternalitäten* hilft wiederum ein Blick in die Humankapitalliteratur um zu erkennen, dass auch hier kein unüberwindbares Investitionshindernis vorliegt.<sup>16</sup>

Im Bereich der Humankapitaltheorie werden sogar Investitionen betrachtet, deren Nutzen in überwiegendem Maße bei anderen Akteuren als dem Investor anfällt. So macht etwa Becker (1991, S. 287 ff.) darauf aufmerksam, dass die Erziehung der eigenen Kinder eine Investition in fremdes Humankapital darstellt und zunächst nur den Nachfahren zugute kommt. Trotzdem bestehen individuelle Anreize der Eltern, Erziehungsarbeit zu leisten und damit verbundene Kosten zu tragen, insbesondere dann, wenn die Maximierung des familiären Gesamtnutzens im Vordergrund steht. Durch Kinder und ihre Erziehung kann nämlich ein höheres familiäres Nutzenniveau realisiert werden. Um dieses zu erreichen versuchen Eltern ihren Kindern z. B. bestimmte Wertvorstellungen zu vermitteln, ihnen – neben der Schule – Zugang zum Allgemeinwissen zu verschaffen und so den Weg für ein hohes Maß an gesellschaftlichem und beruflichem Erfolg zu ebnen. Die

---

North (1990), S. 94. Die von Putnam dargestellten historisch weit zurückgehenden Entwicklungsunterschiede zwischen den Regionen Nord- und Süditaliens lassen sich möglicherweise anhand solcher Pfadabhängigkeit der formellen und informellen Regeln erklären.

<sup>15</sup> Vgl. dazu Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 182 ff.

<sup>16</sup> Der Begriff der Nutzungsexternalität verdeutlicht hier, dass bei einer Investition eines Individuums auch andere Individuen von der Nutzung des neuen individuellen Kapitals profitieren. Vgl. dazu auch die Erläuterungen zu den positiven Netzwerkexternalitäten in Abschnitt 3.1.

„Qualität“ der Kinder soll gesteigert werden, in der Hoffnung, dass diese Investition positive Externalitäten auf die Eltern verursacht (Becker, 1960, S. 211). Gelingt den Eltern dieses Vorhaben, empfinden sie ein Gefühl des Stolzes; die Investition der Eltern ist zum Teil internalisiert und das familiäre Gleichgewicht ist erreicht. Scheitern die Eltern, produzieren sie letztlich durch ihre „Fehlinvestition“ negative Externalitäten für sich selbst.

Ein ähnliches Kalkül gilt auch bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen ein Unternehmen in die Qualifikation (sprich: das Humankapital) seiner Mitarbeiter investiert. Davon profitiert zunächst das investierende Unternehmen selbst, d. h. der Nutzen ist internalisiert. Wechselt hingegen der weitergebildete Arbeitnehmer in ein anderes Unternehmen profitiert er selbst als Träger des – nun höheren – Humankapitalbestands – und auch sein neuer Arbeitgeber, möglicherweise sogar ein direkter Konkurrent des ursprünglichen „Investors“. In diesem Fall wird ein wesentlicher Teil des Investitionsnutzen aus Sicht des Investors „externalisiert“. Aber auch hier zeigt die Praxis, dass es durchaus Absicherungsmechanismen – wie etwa festgeschriebene Kompensationszahlungen vor Amortisation der Weiterbildungskosten – gibt, die eine Unterinvestitionssituation vermeiden helfen.

Damit bleibt festzuhalten, dass die bei einer Investition in individuelles Sozialkapital bestehenden Nutzungsexternalitäten keine grundsätzlichen Investitionshemmnisse darstellen. Investitionen in solches Kapital unterliegen Investitionsrisiken, die in anderen Bereichen in ähnlicher Form auch auftreten können und dort durch geschickte institutionelle Mechanismen abgefedert werden.

### 3.3 Zwischenfazit

Im Ergebnis lassen sich also durchaus *Parallelen* zwischen dem neuen Sozial- und dem etablierten Humankapital feststellen. Zum einen dienen sowohl das Human- als auch das Sozialkapital als Komplementärfaktor für das Realkapital bzw. für das gesellschaftliche Institutionensystem. Zum anderen lassen sich in beiden Forschungsbereichen Investitionen ausmachen, deren Nutzen nicht unmittelbar bzw. nicht allein beim Investor anfällt.

Dennoch macht gerade der letzte Punkt einen wichtigen *Unterschied* zwischen den beiden Ansätzen deutlich: Während beim Human- und Sachkapital der Nutzen einer Investition überwiegend einem Akteur zugeordnet werden kann, profitieren bei individuellen Investitionen in Sozialkapital insbesondere auch Dritte. Anders ausgedrückt: Das Sozialkapital stiftet – wie Tabelle 2 zeigt – neben einem

individuellen auch einen hohen *kollektiven* Nutzen, dagegen resultiert aus Investitionen in Sach- und Humankapital fast ausschließlich ein *individueller* Nutzen.<sup>17</sup>

	<i>Humankapital</i>	<i>Sozialkapital</i>
Komplementärfaktor zum...	...Sachkapital	...Institutionensystem
Individuelle Investition produziert...	...individuellen eigenen Nutzen (eigenes HK) ----- ...individuellen fremden Nutzen (fremdes HK)	...individuellen und kollektiven Nutzen

Tabelle 2: Human- und Sozialkapital im Vergleich

Ein weiterer Unterschied wird deutlich, wenn man die individuellen Anreize zur Durchführung solcher Investitionen genauer betrachtet: Eine individuelle Investition in das eigene (technische) Humankapital schafft einen unmittelbaren direkten Nutzen für den Investor. Das erworbene Komplementärwissen, mit Sachkapital effizient umzugehen, braucht keinen sozialen Kontext, in den es eingebettet werden muss. Hingegen kann die Wirkung von Sozialkapital nur im Rahmen von Interaktionen mit anderen Individuen entfaltet werden. So ist z. B. eine Investition in bestimmte Sprachkenntnisse wertlos, wenn das gesellschaftliche Umfeld die angeeigneten Sprachkenntnisse nicht teilt; ein erhoffter Wissens- und Informationsaustausch kann nicht realisiert werden. Sozialkapital entfaltet seine Wirkung damit erst in einer konkreten, sozialen Umgebung; für die Realisierung individueller Erträge sind andere Individuen mit kompatibelem Sozialkapitalbestand von entscheidender Bedeutung. Das individuelle Sozialkapital ist daher ein *gruppenspezifisches Kapital* (Sauerland, 1998b, S.54).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die mikroökonomische Fundierung des Sozialkapitals noch relativ schwach ist. Daher ist eine intensivere Untersuchung der individuellen Anreize zur Sozialkapitalbildung für die Ökonomik unerlässlich. Die beschriebenen Analogien zwischen dem Humankapital und dem Sozialkapital zeigen jedoch, dass man in diesen Bereich auf Ergebnisse anderer Forschungsbereiche zurückgreifen kann, um die bestehenden Lücken zu füllen. Auch wenn das individuelle Investitionskalkül von Unsicherheiten, Nutzungsexternalitäten und Spezifitäten gekennzeichnet ist, stellen diese Probleme keine unüberwindlichen Hindernisse dar. Genauere Analysen von potentiellen Absicherungsmechanismen sind jedoch noch nötig. Ansätze von Glaeser und Co-Autoren, einen „Economic Approach to Social Capital“ anhand formaler mikrofundierter Investitionsmodelle zu entwickeln, bilden weitere Ansätze zur Beantwortung der noch

<sup>17</sup> Wieder macht die fehlende Zurechenbarkeit des Kapitals und die schwierige Frage der Eigentumsrechte deutlich, dass der Kapitalbegriff durchaus zu sperrig sein kann für den beschriebenen Untersuchungsgegenstand.

offenen Fragen. Nochmals ist zu betonen: Nur wenn die bisher noch schwache mikroökonomische Fundierung gelingt, kann das Sozialkapital in Zukunft tatsächlich die Rolle des „fehlenden Glieds“ in der Kette zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung übernehmen.

## 4 Eine mögliche Anwendung: Sozialkapital und Gesundheit

Neben den bereits erwähnten Studien zu den Wirkungen von Sozialkapital auf Produktivität und wirtschaftliche Entwicklung ist mit der Frage, ob und wie sich das Sozialkapital auf die Gesundheit auswirkt, in den letzten Jahren ein weiterer Punkt auf die Forschungsagenda gekommen.

Schon im 19. Jahrhundert hat der Soziologe Emile *Durkheim* darauf hingewiesen, dass die soziale Integration eines Menschen eine entscheidende Rolle für sein körperliches Wohlbefinden spielt (Durkheim, 1997). Unterstellt man, dass diese soziale Integration positiv mit dem Sozialkapitalbestand einer Gruppe korreliert ist, lautet die Arbeitshypothese der nachfolgend angeführten Untersuchungen: Ein höherer Sozialkapitalbestand fördert den individuellen Gesundheitszustand der Gruppenmitglieder.

In diesem Sinne konnten House, Landis und Umberson (1988) zeigen, dass eine fehlende soziale Integration ähnliche Wirkungen auf die Gesundheit aufweist, wie die biomedizinisch „etablierten“ Risikofaktoren Rauchen, Fettleibigkeit, Bluthochdruck und mangelnde sportliche Aktivität. Andere Studien – wie etwa Berkman und Syme (1979) – untersuchen den Zusammenhang zwischen sozialen Beziehungen und der Todeswahrscheinlichkeit. Dabei zeigte sich, dass in Kalifornien Personen mit einer schwachen sozialen Integration eine etwa doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit aufweisen, in den nächsten neun Jahren zu sterben, wie Menschen mit engen sozialen Beziehungen. Untersuchungen dieser Art in Skandinavien, den USA und Japan bestätigen die Ergebnisse (Berkman/Glass, 2000). Während diese Studien die negativen Effekte fehlenden Sozialkapitals behandeln, analysiert Veenstra (2000) die positiven Effekte einer vorhandenen sozialen Einbindung. Dabei zeigt sich, dass etwa regelmäßige Treffen mit Arbeitskollegen und die Mitgliedschaft in Vereinen sich ebenso positiv auf den Gesundheitszustand der „Aktiven“ auswirken wie eine regelmäßige Teilnahme an Gottesdiensten. Schließlich sei vermerkt, dass Putnam (2001) darauf hinweist, der Eintritt in einen Verein halbiere die Wahrscheinlichkeit, im nächsten Jahr zu versterben.

Neuere Forschungsprojekte testen die Beziehung zwischen dem Sozialkapital und der selbst eingeschätzten Gesundheitssituation. So verwenden Kawachi, Kennedy und Glass (1999) einen Sozialkapitalindex, der auf Daten des General Social Survey (NORC, 2003) aufbaut, und testen seine Beziehung mit einem „Gesundheitsindex“, der auf Daten des Behavioral Risk Factor Surveillance System (CDC, 2003) basiert. Im Ergebnis konnte der vermutete positive Zusammenhang zwischen dem Sozialkapital und dem subjektiv wahrgenommenen Gesundheitszustand bestätigt werden.

Alle Studien bestätigen damit die obige Ausgangshypothese: Ein höherer Sozialkapitalbestand scheint den individuellen Gesundheitszustand der Gruppenmitglieder positiv zu beeinflussen. Dieser empirische Zusammenhang erscheint aus drei theoretischen Gründen plausibel (Putnam, 2000, S. 327): Erstens sorgen soziale Netzwerke für eine umfangreiche karitative Unterstützung von bedürftigen Personen. Zweitens fördern soziale Netzwerke gesundheitsbewusstes Verhalten, weil die Einhaltung von Gesundheitsnormen mittels sozialer Sanktionen besser kontrolliert werden kann (Kaplan/Cassel/Gore, 1977, S. 50 ff.). Und drittens kann Sozialkapital über physiologische Wirkungskanäle die natürlichen Abwehrkräfte der Menschen stärken und die Entstehung von Krankheiten vermindern.<sup>18</sup>

Ausgehend von den Ergebnissen der genannten Studien stellen sich folgende Fragen, die eine Anwendung der Sozialkapitalforschung im Gesundheitsbereich für Deutschland lohnenswert erscheinen lassen:

- 1) Gibt es in Deutschland einen Zusammenhang zwischen dem Sozialkapitalbestand und dem Gesundheitszustand der Bevölkerung? Diese Fragestellung bezieht sich auf die gesellschaftliche Makro-Ebene.
- 2) Gibt es regionale Unterschiede im Sozialkapitalbestand, z. B. zwischen den alten und neuen Bundesländern? Hier gilt es, relevante Daten auf der Meso-Ebene zu untersuchen.
- 3) Wirken sich regionale Unterschiede auf den Gesundheitszustand aus?
- 4) Wie kann man die Sozialkapitalbildung im Sinne einer Präventionsmaßnahme fördern?

Als Datenmaterial zur Analyse der genannten Fragestellungen stehen die Daten des sozioökonomischen Panels (SoEP), das vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) per Befragung erhoben wird, zur Verfügung.

Insbesondere die letztgenannte Fragestellung hat im Zeitalter immer knapper werdender Mittel im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung große Bedeutung, da sich hier über eine Förderung der Sozialkapitalbildung präventiv Einsparpotentiale im Gesundheitswesen erschließen ließen. Gerade hier wird aber wieder auch die Problematik der schwach ausgeprägten mikroökonomischen Fundierung deutlich.

---

<sup>18</sup> Soziale Isolation hat messbare negative Auswirkungen auf den Gesundheitszustand, wie z.B. erhöhten Blutdruck, chronischen Stress und eine Schwächung der Abwehrkräfte. Vgl. Berkman/Glass (2000). Grant (2000) konnte sogar eine niedrigere immunologische Resistenz gegen verschiedene Krankheitserreger bei sozialer Isolation nachweisen.

## 5 Fazit

Betrachtet man das hier skizzierte neue Forschungskonzept „Sozialkapital“ noch einmal zusammenfassend, lassen sich zwei wesentliche Punkte festhalten:

Das Sozialkapital ist ein Forschungsbereich „in Arbeit“. An vielen Stellen wird bereits gearbeitet, so dass theoretische und empirische Untersuchungen der Wirkung von Sozialkapital bereits vorhanden sind. Andere „Baustellen“ werden gerade erst eröffnet. Dazu gehören insbesondere die theoretischen und empirischen Fundamente einer Analyse der Entstehung von Sozialkapital.

Unabhängig davon, ob sich dieses junge Forschungsgebiet letztlich als besonders fruchtbar herausstellt oder nicht, wird durch die Arbeiten auf diesem Gebiet immer auch insbesondere das Verständnis der Wirkung von informellen (und formellen) Institutionen gefördert. Ein Nebeneffekt, der aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik äußerst begrüßenswert ist.

## Literatur

- Arrow, Kenneth J. (1972): Gifts and Exchange in: *Philosophy and Public Affairs*, 4, S. 343-362.
- Arrow, Kenneth J. (1999): Observations on Social Capital, in: Weltbank, *Social Capital*, Washington, DC.
- Becker, Gary S. (1960): An Economic Analysis of Fertility, in: *Demographic and Economic Change in Developed Countries*, National Bureau of Economic Research, Princeton, S. 209-231.
- Becker, Gary S. (1964): *Human Capital*, New York.
- Becker, Gary S. (1991): *A Treatise on the Family*, Enlarged Edition, Cambridge.
- Berkman, Lisa F. / Glass, Thomas (2000): Social Integration, Social Networks, Social Support, and Health, in: Berkman, Lisa F. / Kawachi, Ichiro (Hrsg.), *Social Epidemiology*, New York.
- Berkman, Lisa F. / Syme, S. Leonard (1979): Social Networks, Host Resistance and Mortality: A Nine Year Follow-up of Alameda County Residents, in: *American Journal of Epidemiology*, 109, S. 186-204.
- Boerner, Sabine (2003): Organisationstheorie, Empowerment und Innovation– zur Notwendigkeit eines betrieblichen Balance- Managements, in diesem Band.
- Bolton, Gary E. / Ockenfels, Axel (2000): A Theory of Equity, Reciprocity and Competition, in: *American Economic Review*, 100, S. 166-193.
- Buchanan, James M. (1965): An Economic Theory of Clubs, in: *Economica*, 32, S. 1-14.
- CDC – Centers for Disease Control and Prevention (2003) Behavioral Risk Factor Surveillance System, URL: <http://www.cdc.gov/brfss/> [Stand 31.10.2003].
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, in: *American Journal of Sociology* (Supp.), 94, S. 95-120.
- Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge u. a. O.
- Dahrendorf, Ralf (1977): *Homo Sociologicus*, 15. Auflage, Opladen.
- Deutscher Bundestag – 14. Wahlperiode (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Drucksache 14/8900, Berlin.
- Dufwenberg, Martin / Kirchsteiger, Georg (1998): A Theory of Sequential Reciprocity, *Research Papers in Economics*, 1, Department of Economics, University of Stockholm.
- Durkheim, Émile (1997): *Der Selbstmord*, Nachdruck, Frankfurt am Main.
- Erlei, Mathias (2002): Experimentelle Ökonomik: Was folgt für die Theorie der Institutionen?, Diskussionspapier, Technische Universität Clausthal.
- Erlei, Mathias / Leschke, Martin / Sauerland, Dirk (1999): *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart.

- Falk, Armin / Fehr, Ernst / Fischbacher, Urs (2001): Driving Forces of Informal Sanctions, Discussion Paper, University of Zürich.
- Falk, Armin / Fischbacher, Urs (1999): A Theory of Reciprocity, Working Paper, 6, University of Zürich.
- Fehr, Ernst / Schmidt, Klaus M. (1999): A Theory of Fairness, Competition and Cooperation, in: *Quarterly Journal of Economics*, 114, S. 817-868.
- Fukuyama, Francis (1995): Social Capital and the Global Economy, in: *Foreign Affairs*, 74, S. 89-103.
- Fukuyama, Francis (1999, 2000): *Der große Aufbruch*, Wien.
- Fukuyama, Francis (2000): Social Capital and Civil Society, IMF Working Paper, 74, Washington D.C.
- Galland, Olivier (1999): Les Relations de Confiance, in: *La Revue Tocqueville*, 20, S. 45-58.
- Glaeser, Edward L. / Laibson, David / Sacerdote, Bruce (2000): The Economic Approach to Social Capital, NBER Working Paper 7728, Cambridge.
- Grant, Emma (2000): Meeting on Social Capital and Health, Workshop report, sponsored by National Academy of Sciences, Committee on Population, Panel on Urban Population Dynamics, May 19, 2000, Washington, D.C.
- Grossekettler, Heinz (2003): Öffentliche Finanzen, in: *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Band 1, 8. Auflage, München, S. 561-717.
- Habisch, André (1998): Extending Capital Theory – gesellschaftspolitische Implikationen eines theoretischen Forschungsprogramms, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, Tübingen, S. 31–50.
- Heiner, Ronald A. (1990): Imperfect Choice and the Origin of Institutional Rules, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 146, S. 720-726.
- Helliwell, John F. (1996): Economic Growth and Social Capital in Asia, NBER Working Paper 5470, Cambridge.
- Helliwell, John F. / Putnam, Robert (1995): Economic Growth and Social Capital in Italy, in: *Eastern Economic Journal*, 21, S. 295-307.
- Hjerrpe, Reino (1998): Social Capital and Economic Growth, Discussion paper No. 183, Government Institute for Economic Research (VATT).
- House, James S. / Landis, Karl R. / Umberson, Debra (1988): Social Relationships and Health, in: *Science*, 241, S. 540-545.
- Humphrey, John / Schmitz, Hubert (1998): Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies, in: *The Journal of Developing Studies*, 34, S. 32-61.
- Kaplan, Berton H. / Cassel, John C. / Gore, Susan (1977): Social Support and Health, in: *Medical Care (Supp.)*, 15, S. 47-58.
- Katz, Michael L. / Shapiro, Carl (1985): Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: *American Economic Review*, 75, S. 424-440.

- Kawachi, Ichiro / Kennedy, Bruce P. / Glass, Roberta (1999): Social Capital and Self-Rated Health: A Contextual Analysis, in: *American Journal of Public Health*, 89, S. 1187-1193.
- Kiwit, Daniel / Voigt, Stefan (1995): Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen, in: *Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft (ORDO)*, 46, S. 117-148.
- Knack, Stephen (1999): Social Capital, Growth and Poverty: A Survey of Cross-Country Evidence, Social Capital Initiative, Working Paper 7.
- Knack, Stephen / Keefer, Philip E. (1997): Does Social Capital have an Economic Payoff: A Cross-Country Investigation, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 112, S. 1251-1288.
- Lakatos, Imre (1974): Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme, in: Lakatos, Imre / Musgrave, Alan (Hrsg.), *Kritik und Erkenntnisfortschritt*, Braunschweig, S. 89-189.
- Loury, Glenn C. (1977): A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in: Wallace, Phyllis A. / Le Mund, Annette M. (Hrsg.), *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington, MA: Lexington Books, S. 153-186.
- NORC (2003): General Social Survey,  
URL: <http://www.norc.org/projects/gensoc.asp> [Stand 31.10.2003].
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge.
- OECD (2001): *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, Paris.
- Offe, Claus / Fuchs, Susanne (2001): Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Putnam, Robert D. (Hrsg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge.
- Olson, Mancur (1982): *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New Haven et al.
- Omori, Takashi (2001): Balancing Economic Growth with Well-being: Implications of the Japanese Experience, in: *Canadian Journal of Policy Research*, 2, S. 87-93.
- Paldam, Martin / Svendsen, Gert T. (2000): An Essay on Social Capital: Looking for the Fire behind the Smoke, in: *European Journal of Political Economy*, 16, S. 339-366.
- Panther, Stephan (1997): Soziale Netzwerke und die Logik des kollektiven Handelns, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), *Mancur Olsons Logik kollektiven Handelns*, Tübingen, S. 71-93.
- Portes, Alejandro / Landolt, Patricia (1996): The Downside of Social Capital, in: *The American Prospect*, 26, S. 18-21.
- Putnam, Robert D. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton.

- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York et al.
- Rabin, Matthew (1993): Incorporating Fairness into Game Theory and Economics, in: *American Economic Review*, 83, S. 1281-1302.
- Rupp, Hans-Björn (1996): Ein Preissystem für das Internet, Diskussionsbeitrag Nr. 164, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Bad Honnef.
- Sauerland, Dirk (1997): Bestehen die Gewerkschaften im institutionellen Wandel?, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), *Mancur Olsons Logik kollektiven Handelns*, Tübingen, S. 221–225.
- Sauerland, Dirk (1998a): Die Bedeutung der Kultur für das Funktionieren von Organisationen: Einige Anmerkungen aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Enrique Banús (Hrsg.), *Actas del IV Congreso „Cultura Europea“*, Pamplona, S. 693–707.
- Sauerland, Dirk (1998b): Sozialkapital: Individueller Vermögensbestand oder gesellschaftliches Institutionensystem?, in: Pies, Ingo / Leschke, Martin (Hrsg.), *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, Tübingen, S. 51–56.
- Sauerland, Dirk / Oelgart, Niels (2003): *Sozialkapital: Viel Lärm um Nichts?* mimeo.
- Schneider, Mark et al. (1997): Institutional Arrangements and the Creation of Social Capital: The Effects of Public School Choice, in: *American Political Science Review* 91/1, S. 82–93.
- Schultz, Theodore W. (1961): Investment in Human Capital, in: *The American Economic Review* 1(2), S. 1-17.
- Seeber, Günther (2003): *Lernende Mitarbeiter brauchen Vertrauen*, in diesem Band.
- Siebert, Horst (2003): *Einführung in die Volkswirtschaftslehre*, 14. Auflage, Stuttgart.
- Temple, Jonathan (1998): Initial Conditions, Social Capital and Growth in Africa, in: *Journal of African Economics*, 7, S. 309-347.
- Transparency International (2003): URL: <http://www.transparency.org/> [Stand: 28.01.2003].
- Veenstra, Gerry (2000): Social capital, SES and health: an individual-level analysis, in: *Social Science and Medicine*, 50, S. 619-629.
- Wagner, Alexander F. (2000): *Institutions and Growth*, Dissertation Universität Linz.
- Weltbank (2002): *Social Capital*,  
URL: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/scindex.htm>  
[Stand 10.09.2002].
- Woolcock, Michael (1998): Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework, in: *Theory and Society*, 27, S. 151-208.
- Woolcock, Michael (2001): The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes, in: *Canadian Journal of Policy Research (Isuma)*, 2, S. 11-17.

World Values Survey (2003): URL: <http://www.worldvaluessurvey.org/> [Stand 23.10.2003].

SABINE BOERNER\*

## **Empowerment und Innovation – zur Notwendigkeit eines betrieblichen Balance-Managements**

Abstract.....	29
1 Einleitung.....	30
2 Chancen des Empowerment – innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle .....	31
3 Grenzen des Empowerment – negative Sekundäreffekte der Situationskontrolle .....	33
4 Was tun? Konflikte vermeiden oder lösen durch Integration .....	35
5 Schlussfolgerung: Innovationsförderung durch Balance aus Empowerment und Integration.....	39
Literatur .....	40
Anhang .....	42

---

\* Prof. Dr. Sabine Boerner, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH,  
Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelles Management, Hohbergweg 15-17, 77933 Lahr

---

## Abstract

Mit dem Stichwort „Empowerment“ verbinden sich in der Praxis Strategien wie Partizipation, Dezentralisierung, Delegation von Verantwortung, Führung von unten – kurz: die Erhöhung der Freiheitsgrade für die Mitarbeiter. Dass individuelle Freiheiten der Mitarbeiter dazu beitragen, Innovationen zu fördern, ist in der betrieblichen Praxis längst kein Geheimnis mehr. Deshalb zeichnen sich innovative Organisationen u. a. durch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und eine partizipative Führung aus. Weniger wird allerdings über die Risiken solcher Strategien diskutiert: Individuelle Freiheiten fördern zwar eine Vielzahl innovativer Vorschläge; die Umsetzung dieser Vorschläge kann jedoch an Konflikten scheitern. Wie verhalten sich Organisationen angesichts dieses Dilemmas? Reduziert man individuelle Freiheiten, schüttet man das Kind mit dem Bade aus: die Zahl innovativer Vorschläge reduziert sich ebenfalls. Eine vielversprechendere Strategie besteht darin, einerseits Freiheitsgrade durch Empowerment zu gewähren, dabei aber andererseits dafür zu sorgen, dass Konflikte vermieden oder bewältigt werden können. Dass und wie Organisationen dies tun, wird in diesem Beitrag an einer Stichprobe von  $N = 101$  Organisationen demonstriert.

## 1 Einleitung

Wenn in der Literatur empfohlen wird, zur Steigerung der Innovativität die Freiheitsgrade der Organisationsmitglieder zu erhöhen (Glynn 1996; Axtell u.a. 2000), so liegt dem folgende Annahme zugrunde: Je größer die Autonomie der Mitarbeiter, desto innovativer die Organisation. Angenommen wird also eine *lineare* Beziehung zwischen der Autonomie der Organisationsmitglieder und der Innovativität der Organisation. Berücksichtigt man jedoch, dass eine Anhebung der Freiheitsgrade auch zu ungeplanten negativen Sekundäreffekten (wie z.B. Konflikten) führen kann, so muss die Annahme einer linearen Beziehung korrigiert werden: Mit zunehmenden Freiheitsgraden der Mitarbeiter steigt zwar die Innovativität der Organisation zunächst an; von einem bestimmten Niveau an führt eine weitere Anhebung der Freiheitsgrade jedoch aufgrund der zunehmenden Konflikte wieder zu *abnehmender* Innovativität. Mit anderen Worten: Die Beziehung zwischen individueller Autonomie und organisationaler Innovativität ist also nicht linear, sondern verläuft (umgekehrt) kurvenförmig und ist somit *kurvilinear*– sofern die Organisation keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergreift.

Nachfolgend wird zunächst erörtert, welche positiven Effekte, aber auch welche negativen Sekundäreffekte die Anhebung der Freiheitsgrade durch Empowerment auf die organisationale Innovativität hat. Anschließend wird gezeigt, wie diese negativen Sekundäreffekte durch die Gegenstrategie der Integration (genauer: über die Vermittlung von Orientierung, Konsens und Vertrauen) aufgefangen werden können.

## 2 Chancen des Empowerment – innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle

Innovationsförderliches Verhalten der Geführten hängt davon ab, wie sie ihre betriebliche Situation einschätzen (Gebert 1987). Die Mitarbeiter müssen die Situation erstens als *veränderungsbedürftig* erkannt haben und zweitens als *veränderungsfähig* bewerten.

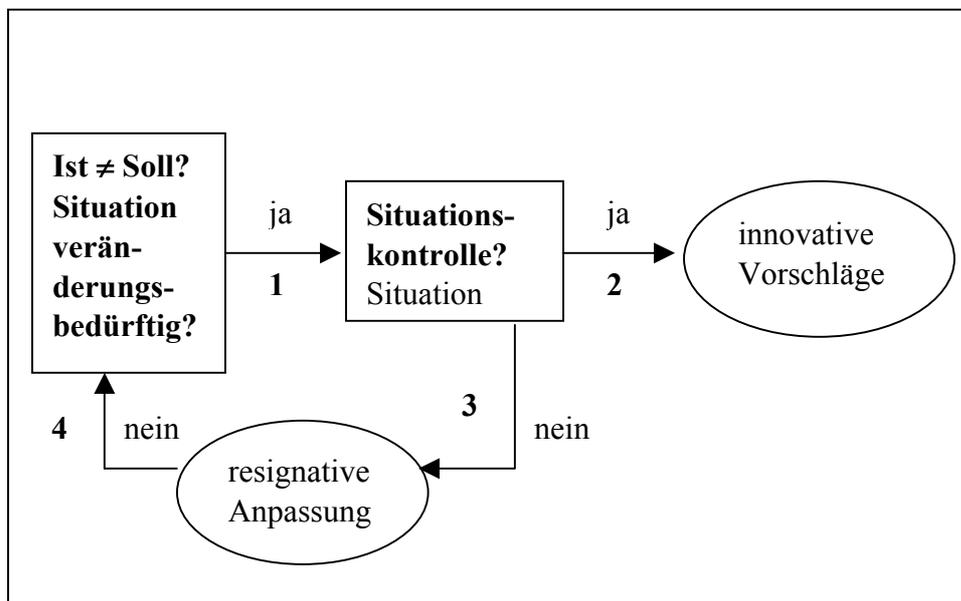


Abbildung 1: Situationskontrolle als Innovationskatalysator

Als veränderungsbedürftig erscheint die Lage immer dann, wenn der tatsächliche Istwert der betrieblichen Situation unter dem denkbaren Sollwert des Mitarbeiters liegt. In diesem Fall hat er den Eindruck, dass die betriebliche Situation um vieles besser sein könnte (vgl. Pfeil 1 in Abb. 1). Daher überprüft der Mitarbeiter anschließend, inwieweit die Situation aus seiner Sicht *veränderungsfähig* ist. Das Ausmaß, in dem er meint, zur Verbesserung der Situation beitragen zu können, wird als *Situationskontrolle* bezeichnet (Lazarus 1991). Die Situationskontrolle des Mitarbeiters bezieht sich nicht nur direkt auf seine eigenen Kompetenzen. Der Mitarbeiter besitzt auch dann Situationskontrolle, wenn er Verbesserungsvorschläge, die er nicht selbst umsetzen kann, mit Aussicht auf Erfolg nach “oben” gegenüber seinem Vorgesetzten kommunizieren kann.

Eine solche Aufwärtskommunikation ist bedeutsam für Innovationen, weil sie „tacit knowledge“ der Organisationsmitglieder öffentlich macht und damit im Sinne des organisationalen Lernens für andere nutzbar werden lässt (Glynn 1996; Cohen & Levinthal 1990; Lam 2000).

Bei hoher Situationskontrolle ist damit zu rechnen, dass der Mitarbeiter innovative Vorschläge entwickelt, die auf eine Verbesserung der Situation zielen (vgl. Pfeil 2). Innovative Vorschläge der Mitarbeiter begünstigen ablauforganisatorische Neuerungen, Verfahrensinnovationen und neue Leistungsangebote gegenüber externen und internen Kunden. Sie lassen die Organisation in allen Funktionsbereichen letztlich kostengünstiger, besser und schneller und damit wettbewerbsfähiger werden. Aus diesem Grund ist zunächst die folgende Annahme plausibel: Je größer die Situationskontrolle der Mitarbeiter, desto innovativer die Organisation.

Bewertet der Mitarbeiter dagegen die Situation zwar als veränderungsbedürftig, schätzt sie jedoch im Rahmen der zweiten Bewertung als *nicht* veränderungsfähig ein, kommt es zu einer *resignativen Anpassung* (vgl. Pfeil 3): Der Mitarbeiter reduziert seinen Anspruch an die Situation („Woanders ist es auch nicht besser“) und/oder beschönigt die Lage („So schlimm ist es hier auch wieder nicht“). Die ursprünglich vorhandene Soll-Ist-Abweichung wird damit reduziert – allerdings nicht durch eine *tatsächliche* Verbesserung, sondern lediglich durch eine *subjektive* Umbewertung der Situation. Als Folge dieser Neubewertung schätzt der Mitarbeiter die – objektiv unveränderte (!) – Situation anschließend auch nicht mehr als veränderungsbedürftig ein (vgl. Pfeil 4). In dieser Konstellation ist damit zu rechnen, dass innovative Vorschläge des Geführten ausbleiben.

### 3 Grenzen des Empowerment – negative Sekundäreffekte der Situationskontrolle

Ein Mehr an Situationskontrolle birgt andererseits die Gefahr, die Geister, die man zur Förderung der Innovativität rief, nun nicht mehr loszuwerden: Je mehr die Mitarbeiter die Situation für veränderungsfähig halten, desto mehr steigen in der Regel ihre Ansprüche an die betriebliche Realität. Wenn sie die betrieblichen Bedingungen nicht mehr als unveränderliche „Sachzwänge“ interpretieren, werden sie diese kritischer beleuchten als zuvor (= Absenkung des Ist-Wertes). Darüber hinaus beginnen sie verstärkt mit der Suche nach Alternativen, z. B. durch den Vergleich mit der Situation in anderen Betrieben, so dass ihr individueller Soll-Wert steigt. Eine solche Steigerung der Ansprüche führt zu ungeplanten negativen Sekundäreffekten (vgl. Abb. 2):

– *Nicht jede Idee ist gut – inhaltliche Ausrichtung* der innovativen Vorschläge. Steigt die Menge der insgesamt von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Veränderungsinitiativen, so steigt unweigerlich auch die Anzahl solcher Vorschläge, die nicht zielförderlich sind und daher nicht umgesetzt werden können.

– *Alles oder Nichts – Radikalität* der innovativen Vorschläge. Der Einsatz an Zeit und Kraft für Kompromisse ist weniger faszinierend als das Engagement für „endgültige, konsequente“ Lösungen. Mit zunehmender Situationskontrolle kommt es im Sinne einer Ausweitung der Ansprüche daher in der Praxis häufig zu „Alles-oder-Nichts“- und „Jetzt-oder-Nie“-Einstellungen, die eher radikale Veränderungsimpulse freisetzen (Gebert 1987).

– *Nicht alles passt zusammen – Unvereinbarkeit* der innovativen Vorschläge. Erhöht man die Situationskontrolle, so werden von den einzelnen Entscheidungsträgern in ihren Funktionsbereichen eigenverantwortlich Verbesserungsvorschläge erprobt. Dabei besteht die Gefahr, dass diese unterschiedlichen innovativen Vorschläge inhaltlich und zeitlich nicht hinreichend aufeinander abgestimmt sind. Dieses Risiko wird in der Literatur unter dem Stichwort der Autonomiekosten der Dezentralisierung (Frese 1998) diskutiert.

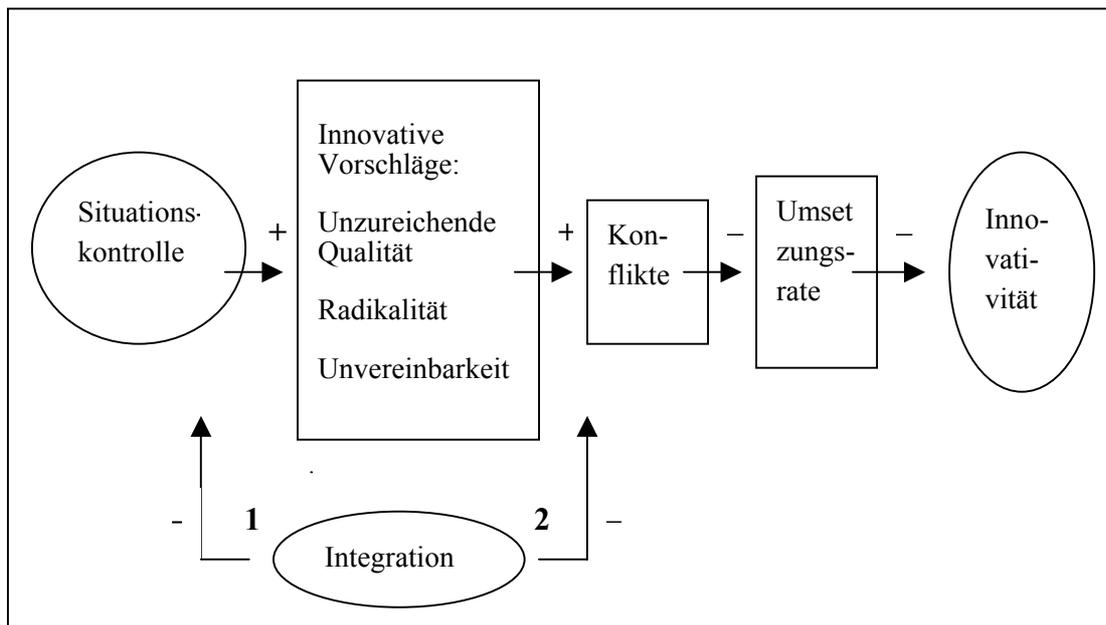


Abbildung 2: Negative Sekundäreffekte größerer Situationskontrolle und ihre Kompensation durch Integration

Diese negativen Sekundäreffekte führen insgesamt dazu, dass mit zunehmender Situationskontrolle nicht nur die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge zunimmt, sondern auch die Anzahl der *zielgefährdenden* innovativen Vorschläge. Aus diesem Grund wird es erforderlich sein, einige der innovativen Vorschläge zu korrigieren oder gar abzulehnen. Dabei kann nicht vorausgesetzt werden, dass für derartige Entscheidungen eindeutige Kriterien existieren. So kommt es im Zuge der Veränderungs- oder Ablehnungsentscheidungen zu Konflikten. Dies gilt auch deshalb, weil die erforderlichen Entscheidungen Enttäuschungen bei denjenigen Mitarbeitern auslösen, die diese Vorschläge entwickelt haben.

Da Konflikte häufig nicht auf die Sachebene beschränkt bleiben, sondern in Beziehungskonflikte übergehen (Pelled 1996), ist damit zu rechnen, dass Konflikte in dieser Situation leicht eskalieren. Im Zuge dieser Konflikteskalierungen werden möglicherweise auch solche Entscheidungskriterien an Akzeptanz und Verbindlichkeit verlieren, die bisher von den Mitarbeitern respektiert wurden. Das immer größer werdende Kriterien-Vakuum wird zunehmend durch den Einsatz von Macht und Mikropolitik geschlossen (Pfeffer 1992). In dieser Konstellation steigt die Wahrscheinlichkeit, dass *falsche* Entscheidungen getroffen werden: Zielförderliche innovative Vorschläge werden abgelehnt, zielgefährdende innovative Vorschläge werden dagegen akzeptiert. Sobald die Anzahl der zielgefährdenden Vorschläge die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge übersteigt, sinkt die Umsetzungsrate der innovativen Vorschläge.

## 4 Was tun? Konflikte vermeiden oder lösen durch Integration

Will man vermeiden, dass die oben beschriebenen negativen Sekundäreffekte einer Anhebung der Situationskontrolle die positiven, innovationsförderlichen Haupteffekte verdrängen, so kommt es auf eine Vermeidung bzw. eine Lösung der entstehenden Konflikte an (vgl. Abb. 2). Hierauf zielt die Gegenstrategie der Integration, die die Teilaspekte Orientierung, Konsens und Vertrauen umfasst.

*Sagen, wo's langgeht – Orientierung.* Orientierung wird hier definiert über die Klarheit der strategischen Zielsetzung der Organisation. Eine klare Orientierung gibt die Richtung für die innovativen Vorschläge vor und setzt damit der Vorstellungskraft bei der Entfaltung von Initiativen Grenzen. Ist die langfristige Ausrichtung der Organisation bekannt, so stimmen die Mitarbeiter ihre Innovationsinitiativen im Vorhinein zielgerichteter, maßvoller und besser untereinander ab.

*An einem Strang ziehen – Konsens.* Wir definieren Konsens über den Grad der Einigungsfähigkeit innerhalb der Organisation in Grundsatzfragen. Durch einen Konsens der Mitarbeiter in Grundsatzfragen kommt es nicht zu Grundsatzdebatten, wenn einzelne innovative Vorschläge verändert oder abgelehnt werden müssen.

*Vertrauen statt Misstrauen.* Vertrauen definiert sich als die wechselseitige Bereitschaft, Verletzbarkeit zu akzeptieren (Deutsch 1973; Rippberger 1998). Vertrauen reflektiert die Erfahrung von Fairness und Verlässlichkeit (Rousseau u.a. 1998). Diese Erfahrung reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter einander mikropolitische Intentionen zuschreiben, wenn über die Änderung oder Ablehnung der innovationsbezogenen Initiativen diskutiert wird.

Durch Integration wird somit zum einen eine *Vorab-Selektion* und *Vorab-Koordination* der innovativen Vorschläge erreicht. Damit sinkt die Anzahl ungeeigneter Veränderungsinitiativen. Die Integration wirkt also im Sinne einer *Konfliktvermeidung* (vgl. Pfeil 1 in Abb. 2). Allerdings: Selbst bei hoch ausgeprägter Integration reduziert sich die Menge zielgefährdender innovativer Vorschläge nicht auf Null. Aus diesem Grund sind in der Praxis ergänzend eine *Nach-Selektion* und eine *Nach-Koordination* notwendig, um die Konflikte zu lösen, die bei Entscheidungen über die Veränderung oder Ablehnung bestimmter Vorschläge entstehen. Eine ausgeprägte Integration der Mitarbeiter fördert eine konstruktive *Lösung* der entstehenden Konflikte (vgl. Pfeil 2 in Abb. 2).

Fazit: Durch Integration (vermittelt über Orientierung, Konsens und Vertrauen) werden die ungeplanten negativen Effekte einer Anhebung der Situationskontrolle wirkungsvoll kompensiert, weil sie die Konfliktvermeidung *und* die spätere Konfliktlösung unterstützt. Dies bedeutet aber zugleich: Ohne den Puffer Integration kann eine Organisation in Schwierigkeiten geraten, die ihre Innovationsfähigkeit erheblich gefährden können. Organisationen, die mit zunehmender Anhebung der Situationskontrolle *keine* kompensierenden Gegenmaßnahmen ergreifen, gehen nach diesem Denkansatz das Risiko ein, nicht länger wettbewerbsfähig zu sein.

Der Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle der Mitarbeiter einerseits und der Innovativität der Organisation andererseits wurde in einer empirischen Untersuchung von Führungskräften aus 101 Organisationen untersucht. Die Befragten wurden gebeten, das Ausmaß an Situationskontrolle und Integration sowie die Innovativität ihrer jeweiligen Organisationen in einem Fragebogen einzustufen (vgl. Gebert, Boerner & Lanwehr 2001; 2003). Die interne Konsistenz dieser Skalen erwies sich als ausreichend hoch (vgl. Tabelle 1 im Anhang).

Die Auswertung der Daten erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurden die Zusammenhänge zwischen den drei Konstrukten ermittelt (vgl. Tabelle 2). Dabei zeigt sich erstens ein positiver Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle einerseits und der Innovativität andererseits ( $r = .64, N = 95, p < .001$ ). Mit anderen Worten: Je stärker die Situationskontrolle der Mitarbeiter, desto höher die Innovativität der Organisationen. Dieser lineare Zusammenhang spricht zunächst gegen die These, dass mit zunehmender Situationskontrolle auch negative Effekte auf die Innovativität entstehen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass zugleich ein positiver Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle und der Integration besteht ( $r = .59, N = 97, p < .001$ ). Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Situationskontrolle gewähren, zugleich auch die Integration durch Orientierung, Konsens und Vertrauen stärken. Im Sinne der obigen These liegt nun folgende Annahme nahe: Der positive Zusammenhang zwischen Situationskontrolle und Innovativität besteht nur deshalb, weil die Unternehmen zugleich die Integration fördern und die Integration im Sinne des Balance-Gedankens die negativen Sekundäreffekte der Situationskontrolle abpuffert.

Tabelle 2:

Interkorrelationen der Variablen Situationskontrolle, Integration und Innovativität

	Innovativität	Integration
Situationskontrolle	.639*** (N=95)	.591*** (N=97)
Integration	.634*** (N=93)	

\*\*\*: signifikant für  $p < 0,001$ 

Um diese Annahme zu überprüfen, wurde im zweiten Schritt untersucht, ob die Zusammenhänge zwischen Situationskontrolle und Innovativität sich alternativ durch eine nicht-lineare Funktion beschreiben lassen. Die Regressionsanalyse zeigt hier zunächst, dass nur der lineare Term, nicht aber der quadratische Term signifikant wird (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3:

Regressionskoeffizienten ( $\beta$ ) der Situationskontrolle auf Innovativität

	R	$\beta_{\text{linear}}$	$\beta_{\text{quadratisch}}$
normale Regression	.646***	.614***	-.100
Regression nach Auspartialisierung der Integration	.409***	.358***	-.244*

\*: signifikant für  $p < 0,05$ ; \*\*: signifikant für  $p < 0,01$ ; \*\*\*: signifikant für  $p < 0,001$ 

Rechnet man – im dritten Schritt – die Regression jedoch so, dass die Integration auspartialisiert wird, so wird der quadratische Term signifikant ( $\beta = -.244$ ,  $p < .05$ ). Mit anderen Worten: Hält man die Integration konstant, so lässt sich die Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität durch eine Funktion beschreiben, die einen linearen und einen quadratischen Anteil enthält, wobei der quadratische Term einen negativen Wert annimmt. Wenn die Integration *niedrig* ausgeprägt ist, fällt die Innovativität also ab einem bestimmten Niveau der Situationskontrolle wieder ab – so dass der Zusammenhang *kurvilinear* ist. Diesen Zusammenhang veranschaulicht die Abb. 3.

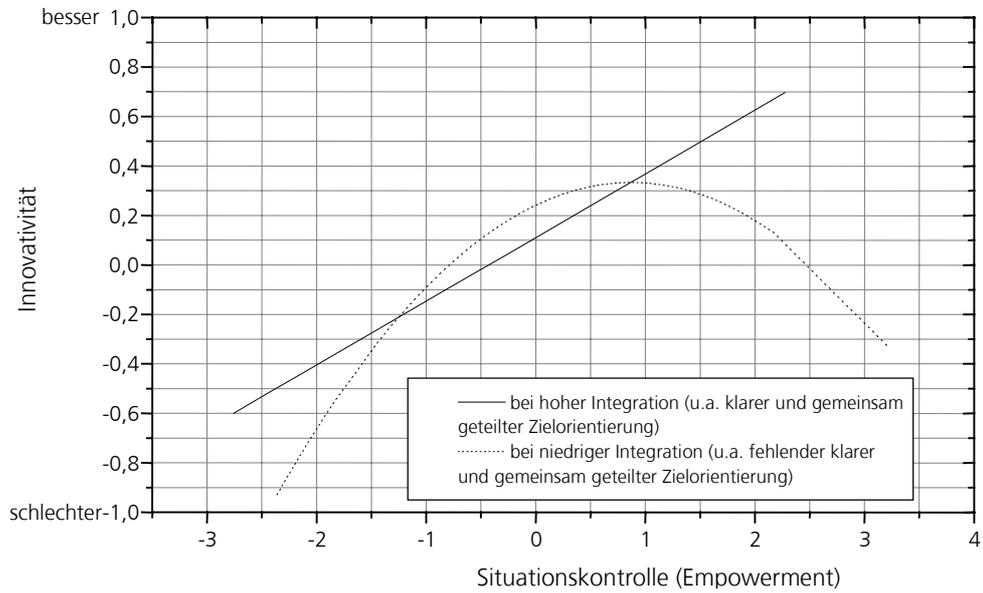


Abbildung 3: Integration als Puffer der Risiken innovationsförderlicher Führung.

## 5 Schlussfolgerung: Innovationsförderung durch Balance aus Empowerment und Integration

Nach den Befunden dieses Beitrags muss die bisherige Annahme über den Zusammenhang zwischen Situationskontrolle und Innovativität, „Je mehr, desto besser“, durch die Annahme „Es gibt des Guten zu viel“ ersetzt werden. Die Vorgehensweise des Empowerment, die zur Förderung der Innovativität häufig empfohlen wird, verbindet sich also, weil sie eine Anhebung der Situationskontrolle bedeutet, nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken, die in der Literatur bisher jedoch weniger diskutiert werden.

Die Anhebung der Situationskontrolle erweist sich insofern als ein heißes Eisen. Dieses Problem durch eine „Dosierung“ der Situationskontrolle lösen zu wollen, dürfte schwierig sein: So ist weder das „Optimum“ an Situationskontrolle im Vorhinein bekannt, noch steht eine klare Messlatte für das Ausmaß der Situationskontrolle zur Verfügung. Daher kann in der Praxis häufig erst im Nachhinein reagiert werden, wenn innovationsbezogene Initiativen in Konflikte übergehen, die die Organisation zu destabilisieren drohen. Zudem sind die Organisationsmitglieder häufig nicht bereit, sich mit geringen Anhebungen ihrer Situationskontrolle zufriedenzugeben (vgl. die zitierte „Alles-oder-Nichts“-Mentalität sowie das „Jetzt-oder-Nie“-Denken). Selbst wenn es gelänge, mit der Dosierungsstrategie die beschriebenen Konflikte zu vermeiden, würde daher zugleich die Innovativität der Organisation reduziert.

Aus diesem Grund empfiehlt sich die Kompensationsstrategie: eine *gleichzeitige* Förderung von Situationskontrolle und Integration. Die Förderung von Orientierung, Konsens und Vertrauen scheint das Gegengewicht zu sein, das ein Umschlagen der Freisetzung von Initiative in Konflikteskalierung verhindert. Unter dieser Voraussetzung gilt, dass die Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität tatsächlich linear ist und nicht nur als linear erscheint: Mit zunehmender Situationskontrolle sinkt die Innovativität jetzt nicht wieder ab, sondern steigt weiter an.

Als eine mögliche Integrationsmaßnahme sei hier das Muster der transformationalen Führung erwähnt (Avolio u. a. 1999). Über den Vertrauensvorschuss des Führenden gegenüber den Geführten wird ein Vertrauenspotential aufgebaut; über die inspirierende gemeinsame Zukunftsvision werden einerseits Orientierung ermöglicht und andererseits Konsenspotentiale aufgebaut. Durch einen solchen Führungsstil können die Risiken einer Anhebung der Situationskontrolle kompensiert werden.

## Literatur

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Cheng, Y.T., & Van de Ven, A. H. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7 (6), 593-614.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. London: Yale University Press.
- Frese, E. (1998). *Grundlagen der Organisation: Konzept-Prinzipien-Strukturen*. Wiesbaden: Gabler.
- Gebert, D. (1987). Führung und Innovation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39 (10), 941-951.
- Gebert, D., & Boerner, S. (1999). The open and the closed corporation as conflicting forms of organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 341-359.
- Gebert, D., Boerner, S. Lanwehr, R. (2001): Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: „Je mehr, desto besser?“ *Die Betriebswirtschaft*, 61 (2), 204-222.
- Gebert, D., Boerner, S. Lanwehr, R. (2003): The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 41-50.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1081-1111.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487-514.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Pelled, L. H. (1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, 7 (6), 615-631.
- Pfeffer, R. J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rippberger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens*. Tübingen: Moor-Siebek.

Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

## Anhang

Tabelle 1:  
Variablen, Itemformulierungen und Reliabilitätskoeffizienten der Skalen

Im Folgenden wird der genaue Wortlaut der Fragen angegeben, mit denen die Variablen operationalisiert wurden.	
<b>Situationskontrolle</b>  Reliabilität (Cronbachs $\alpha$ ) <b><math>\alpha = .76</math></b>	<p>Die Mitarbeiter haben in diesem Unternehmen das Gefühl, auch fundamentale Unternehmenspraktiken in Frage stellen zu können. Wir haben gelernt, dass man aus sogenannten Sachzwängen ausbrechen kann. Mitarbeiter halten hier vieles für veränderungsbedürftig, aber nicht für veränderungsfähig<sup>R</sup>. Wir haben hier die Überzeugung gewonnen, dass man so gut wie alles auch anders machen kann. Der Erfolg dieses Unternehmens wird vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt, etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man in dieser Organisation in der Regel mehr bewegen kann, als zunächst angenommen wurde.</p> <p>Die Antworten erfolgten auf einer 5-stufigen Skala („ja“, „eher ja“, „neutral“, „eher nein“, „nein“).</p>
<b>Integration</b>  Reliabilität (Cronbachs $\alpha$ ) <b><math>\alpha = .81</math></b>	<p><b>Orientierung:</b> Viele vermissen hier eine verbindliche Orientierung in Grundsatzfragen<sup>R</sup>. Es gelingt den Führungskräften in dieser Organisation immer, den Mitarbeitern eine eindeutige Grundorientierung zu vermitteln.</p> <p><b>Konsens:</b> In Ihrer Organisation ziehen alle an einem Strang. Streitereien, die den Zusammenhalt ernsthaft gefährden, gibt es nicht. Konflikte in Sachfragen gehen hier nur selten in langwierige Grundsatzdebatten über.</p> <p><b>Vertrauen:</b> In Ihrer Organisation kann man auch Schwächen zeigen, ohne dass es gegen einen verwendet wird. Von einer Vertrauensorganisation sind wir hier noch weit entfernt<sup>R</sup>. Ohne Absicherung bei den Vorgesetzten geht hier niemand ein Risiko ein<sup>R</sup>.</p> <p>Die Antworten erfolgten auf einer 5-stufigen Skala („ja“, „eher ja“, „neutral“, „eher nein“, „nein“).</p>
<b>Innovativität</b>	<p>Ist Ihr Unternehmen bzw. der von Ihnen eingestufte Bereich – relativ zu Ihren Mitbewerbern – in Bezug auf die Innovativität (z.B. Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren) eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter? Werden in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung die vorhandenen Innovativitäts-/Kreativitätspotentiale ausgeschöpft (in geringem Maße, teilweise, in hohem Maße)? Ist Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren – im Vergleich zu vorher – in Bezug auf die Inno-</p>

<sup>R</sup> Das Item wurde vor der Berechnung umkodiert.

<p>Reliabilität (Cronbachs <math>\alpha</math>) <b><math>\alpha = .90</math></b></p>	<p>drei Jahren – im Vergleich zu vorher – in Bezug auf die Innovativität (z.B. Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren) eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter geworden? Wenn wir so innovativ sein wollen wie unser bester Konkurrent, haben wir noch einen langen Weg vor uns<sup>R</sup>. Die letzte für den Unternehmenserfolg wirklich bedeutsame Innovation liegt in unserer Organisation schon Jahre zurück<sup>R</sup>. Unser Unternehmen ist bei internen/externen Kunden für kreative, innovative Problemlösungen bekannt. Wesentliche Innovations-/Kreativitätspotentiale liegen bei uns brach<sup>R</sup>.</p>
--	---

GÜNTHER SEEBER\*

## **Lernende Mitarbeiter brauchen Vertrauen**

1	Einführung .....	45
2	Unternehmen brauchen lernende Mitarbeiter .....	46
3	Vertrauen als Führungsinstrument.....	51
4	Lernerfolg auf der Basis einer vertrauensbasierten Kooperation .....	58
	Literatur.....	62

---

\* Prof. Dr. Günther Seeber, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH,  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik/ Bildungsmanagement, Hohbergweg 15-17, 77933 Lahr

# 1 Einführung

Das vorliegende Heft enthält eine Darstellung von Sozialkapital als Forschungskonzept.<sup>1</sup> Dort ist nachzulesen, dass Vertrauen gleichzeitig als *Ausdruck für das Vorhandensein* von Sozialkapital und als *Voraussetzung für den Aufbau* von Sozialkapital gilt. Dem Vertrauen fällt in diesem Konzept also eine Schlüsselrolle zu. Ähnliches gilt für Öffnungsprozesse in Unternehmen:<sup>2</sup> Sie gehen mit einer Vertrauensgewährung Hand in Hand. Der folgende Beitrag fokussiert nun auf die Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern und stellt damit explizit das Vertrauen in den Mittelpunkt seiner Ausführungen.

Das Ziel ist es zu erläutern, inwieweit eine vertrauensbasierte Personalführung notwendige Voraussetzung zur Förderung der Lernbereitschaft und der Lerneffektivität von Mitarbeitern ist. Dazu soll zunächst geklärt werden, was unter Lernen und unter lernenden Mitarbeitern zu verstehen ist, und insbesondere weshalb sie für anpassungsfähige und innovatorische Unternehmen zentrale Bedeutung besitzen. Im Anschluss erfolgt eine Erläuterung des Konzepts einer vertrauensbasierten Personalführung. Abschließend soll durch die Verknüpfung der Ergebnisse aus den Ausführungen zum Vertrauen und jenen zum Lernen die Plausibilität der These „Lernende Mitarbeiter brauchen Vertrauen“ belegt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. den Beitrag von Dirk Sauerland in diesem Heft.

<sup>2</sup> Vgl. den Beitrag von Sabine Boerner in diesem Heft.

## 2 Unternehmen brauchen lernende Mitarbeiter

Die Untersuchungsrelevanz der Arbeitsbedingungen lernender Mitarbeiter ergibt sich aus der Annahme, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hänge wesentlich von der Förderung des Lernens durch die Unternehmensführung ab. Bevor diese Annahme anhand von sechs Thesen hergeleitet wird, müssen wir festhalten, was überhaupt unter „Lernen“ verstanden werden soll. Zwar gibt es ein Alltagsverständnis, das in der Regel Lernen über den Lernerfolg definiert, der sich in der Internalisierung neuen Wissens manifestiert. Jedoch existieren in der Wissenschaft ganz unterschiedliche Zugänge zum Lernbegriff. Man könnte beispielsweise neben einem pädagogischen noch einen psychologischen<sup>3</sup>, einen informationstheoretischen, aber auch einen neurowissenschaftlichen<sup>4</sup> Lernbegriff unterscheiden. Im Weiteren soll ein auf zwei Kennzeichen reduzierter Lernbegriff gelten, der so grundsätzlich gefasst ist, dass seine Konsensfähigkeit nicht in Frage steht.

So kann man die Auffassung vertreten, Lernen sei einmal das Bemühen um Selbsterkenntnis und es sei damit persönlichkeitsstiftend. In diesem Fall ist „Bildung“ die Leitkategorie.<sup>5</sup> Und das andere Mal können wir Lernen als Anpassungsprozess an eine sich verändernde Umwelt verstehen, der auf der Verarbeitung und Nutzung von Informationen beruht. Lernen bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf geistige Anstrengungen, also auf kognitive Prozesse, sondern es betrifft gleichermaßen soziales und motorisches Verhalten.<sup>6</sup> Festhalten können wir die zwei definitorischen Komponenten Selbsterkenntnis und Anpassungsprozesse als Zwecke des Lernens.<sup>7</sup>

Der Akt des Lernens gestaltet sich grundsätzlich als persönliche Anstrengung. Allein durch die Konfrontation mit dem Stoff, z. B. im Vortrag, wird ohne die Selbsttätigkeit des Lerners kein Wissenszuwachs erreicht. Lernen beruht also auf der selbständig verarbeitenden Begegnung mit dem Lerngegenstand. Das gilt für einfache Lernformen, wie das Beobachtungslernen, wenn z. B. die Auszubildende der erfahrenen Kollegin beim Einsatz von Werkzeugen zuschaut und das Gesehene dann bei der eigenen Handhabung umsetzt. Es gilt aber auch für höherwertige Lernformen, wenn z. B. bekannte Problemlösungsstrategien auf neue Probleme

<sup>3</sup> Im Hinblick auf das Alltagsverständnis unterscheiden Bredenkamp/Bredenkamp 1974, S. 610, einen am Alltagsverständnis orientierten „faktischen“ und einen psychologischen Lernbegriff: „Ein ganz wesentlicher Unterschied zwischen beiden Definitionen besteht darin, dass sich der Begriff ‚Lernen‘ in der Alltagsdefinition auf Leistungssteigerung bezieht, während er sich in der Psychologie auf bestimmte überdauernde Verhaltensänderungen, ....., bezieht.“

<sup>4</sup> „Lernen bedeutet Modifikation synaptischer Übertragungsstärke.“ Spitzer 2002, S. 146. Vgl. allgemein zur neurowissenschaftlichen Fundierung des Lernens auch Pinker 1998.

<sup>5</sup> Vgl. Ruhloff 1987, Sp. 914.

<sup>6</sup> Siehe die Stichwörter „Lernen“, „Lerntheorie“ in Böhm, 2000, S. 342 ff.

<sup>7</sup> Lernen muss nicht zweckbestimmt sein. Es wird häufig akzidentiell, unsystematisch und informell geschehen. Die genannten Zwecke dienen der systematischen Bestimmung des Lernbegriffs, nicht der Beschreibung des Lernprozesses.

angewandt und evtl. verbessert werden. Trivial formuliert geht es darum, Erfahrungen zu sammeln und zu verarbeiten.

Inwiefern lässt sich nun behaupten, Unternehmen seien auf lernende Mitarbeiter angewiesen? Niemand wird ernsthaft bestreiten wollen, dass sie ausgebildete, routinierte und weiterbildungsbereite Mitarbeiter benötigen. Das ist nicht neu. Neu sind aber die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute konkurrieren, und die mit Hilfe der Begriffe Globalisierung und Wissensgesellschaft beschrieben werden können. Obwohl diese häufig mit einer gewissen Phrasenhaftigkeit verwendet werden, stehen sie für bestimmte sozioökonomische Entwicklungen, aus deren Beschreibung Konsequenzen für Individuen, Organisationen und Gesellschaften offensichtlich werden. Diese Beschreibung soll nicht ausführlich diskutiert werden, sondern mittels sechs Annahmen, die in der Literatur gut belegt sind<sup>8</sup>, auf unser Thema hin interpretiert werden.

*Annahme 1:*

*Humankapital ist der komparative Wettbewerbsvorteil fortgeschrittener Volkswirtschaften.*

Seit langem wird ein positiver Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Humankapital angenommen. Das Humankapital kann dabei allgemein als das in Individuen repräsentierte Leistungspotenzial verstanden werden, das sich in erster Linie in durch Bildung erworbenen Kompetenzen und Kenntnissen ausdrückt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften hängt zunehmend von der Fähigkeit ihrer Einwohner ab, Informationen zu erwerben, zu nutzen und zu verbreiten.<sup>9</sup> Das gilt insbesondere für einen Standort wie Deutschland, der auf dem Weltmarkt aufgrund der Lohnhöhe mit wissens- und nicht mit arbeitsintensiven Gütern auftreten muss.<sup>10</sup>

*Annahme 2:*

*Die mit der Herstellung wissensintensiver Güter beschäftigten Wirtschaftszweige werden relativ zu den anderen Wirtschaftszweigen weiter wachsen.*

Trotz der Ernüchterung, die im IT-Bereich eingetreten ist, können wir weiterhin davon ausgehen, dass der Anteil der humankapitalintensiven Branchen an der Wertschöpfung wachsen wird. Dazu zählen z. B. industrienaher Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen und andere beratungsintensive Branchen.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Seeber 2000, S. 23 ff. und Seeber 2001a, S. 166 ff., sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>9</sup> Vgl. Drucker 1998, S. 10; zum Zusammenhang zwischen Humankapital und Wirtschaftswachstum vgl. Bodenhöfer/Riedel 1998 und Seeber 2001b.

<sup>10</sup> Wissensintensive Güter sind solche Güter, deren Herstellung weitgehend vom effizienten Einsatz des Humankapitals abhängt und weniger von einer Erhöhung des Sachkapitaleinsatzes oder der Arbeitsleistung.

<sup>11</sup> Vgl. ILOI 1997, S. 1 Der Anteil jener Arbeitnehmer an der Gesamtheit aller Arbeitnehmer, die in Forschung und Entwicklung, Organisation und Management oder in Beratung, Betreuung und Lehre tätig sein werden, wird ebenfalls zunehmen. Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1999.

*Annahme 3:*

*Der Innovationsdruck auf die einzelnen Unternehmen nimmt weiter zu.*

Expliziertes Wissen in Form von Büchern, Skripten, Artikeln usw. ist prinzipiell jedem Interessierten zugänglich. Durch den exponentiellen Anstieg der Internetnutzung durch Privatpersonen<sup>12</sup> und durch gewerbliche Nutzer erhält expliziertes Wissen zunehmend den Charakter eines öffentlichen Gutes, das von vielen Konsumenten gleichzeitig und kostenlos abgerufen werden kann. Weil durch die Technisierung Wissen zudem mit einer hohen Geschwindigkeit weltweit verbreitet wird und weil die Märkte eine Strategie der flexiblen Kundenorientierung erzwingen, nimmt der Innovationsdruck für die Unternehmen zu. Das allgemein verfügbare Wissen muss in neue, kundenspezifische Lösungen überführt werden.

*Annahme 4:*

*Die lernende Organisation ist eine Antwort auf den Innovationsdruck. Sie setzt auf Wissensmanagement und lernende Mitarbeiter.*

Die Unternehmen befinden sich permanent in einem Anpassungsprozess an eine sich verändernde Umwelt. Erinnern wir uns: Auf Individuen bezogen kann ein solcher Prozess als Lernen bezeichnet werden. Analog hierzu spricht die Literatur von der lernenden Organisation, deren organisatorisches Instrument ein systematisches Wissensmanagement ist. Es hat zum Ziel, die Wissenspotenziale des Unternehmens zu nutzen und erstreckt sich nicht nur auf die Förderung und Entwicklung von Humankapital, sondern auch auf die von Strukturkapital (z. B. implementierte Ablaufroutinen) und von Kundenkapital (z. B. Kenntnisse über vorhandene oder fehlende Zusatznutzen eines Produktes).<sup>13</sup>

Da Wissen an Personen gebunden ist<sup>14</sup>, ist eine lernende Organisation ohne lernende Mitarbeiter nicht denkbar. Die Innovations- und Anpassungsprozesse basieren auf der Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter, mithin auf deren Lernfähigkeit und Lernbereitschaft.

---

<sup>12</sup> Vgl. Beck/Glotz/Vogelsang 2000, S. 10.

<sup>13</sup> Vgl. Seeber 2000, S. 30 ff.

<sup>14</sup> Auch vorhandene Handbücher, Datenbanken, Formulare, Prozessbeschreibungen etc. können erst aktiviert werden, wenn der Mitarbeiter dieses explizite Wissen in implizites Wissen – durch selbständige Aneignung – umwandelt.

*Annahme 5:*

*Die typischen Strukturen lernender Organisationen fordern von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Selbstorganisation. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wiederum impliziert die Lernfähigkeit der Mitarbeiter.*

Ungeachtet der Einschränkungen, die für Öffnungsprozesse im Hinblick auf den Innovationszuwachs gelten<sup>15</sup>, bleiben sie dennoch ein typisches Kennzeichen für innovationsstarke Unternehmen, da Innovations- und Anpassungsprozesse nicht hierarchisch durchdekliniert und verordnet werden können. Insgesamt lassen sich für die Organisationen folgende Trends erkennen:

- flache Hierarchien,
- vernetzte Kommunikation,
- Arbeiten in Teams,
- Dezentralisierung und
- eine größere Autonomie der Mitarbeiter.

Die Aufzählung ist nicht vollständig. Sie beinhaltet aber jene Kennzeichen, die im Hinblick auf notwendige Lernprozesse relevant sind. Mehr Selbständigkeit bedeutet für den Mitarbeiter gleichzeitig

- höhere Komplexität der Aufgaben bei einer niedrigeren Formalisierung durch Regeln und Vorschriften,
- ein umfangreicheres Tätigkeitsfeld,
- und nicht zuletzt fordert dies alles ein höheres Maß an Selbstorganisation.<sup>16</sup> Selbstorganisation führt zu Lernprozessen und setzt sie voraus. Sie ist also nur durch lernende Mitarbeiter zu bewältigen.

*Annahme 6:*

*Die unternehmerische Forderung nach lernenden Mitarbeitern sollte durch Investitionen in deren Humankapital begleitet werden.*

Damit liegt eine Situation vor, in der die Unternehmen über die Definition der Arbeitsbedingungen die Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter fordern. Diese Forderung sollte mit einer Förderung einhergehen. Vertrauen ist hierbei ein wesentliches Element, wie noch darzulegen sein wird.

---

<sup>15</sup> Mit zunehmender Öffnung kommt es nicht zwangsläufig zu einer Steigerung der Innovativität, sondern dieser zunächst gegebene Zusammenhang kann sich sogar umkehren. Vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr 2001.

<sup>16</sup> Vgl. Erpenbeck 2002, S. 208.

Grundsätzlich ist es kontraproduktiv, Weiterbildung vorwiegend als Kostenfaktor wahrzunehmen und sie im Zuge von Kostensenkungsmaßnahmen alleine in die Verantwortung der Mitarbeiter zu legen. Dieses Vorgehen ist für den Erwerb allgemein einsetzbarer Fähigkeiten nachvollziehbar, z. B. wenn die Mitarbeiter ein Fernstudium aufnehmen. Der Ertrag der Weiterbildung kommt nicht speziell dem Unternehmen zugute, sondern die Arbeitsmarktfähigkeit und damit die Unabhängigkeit des Mitarbeiters werden erhöht. Inwieweit der Rückzug der Unternehmen hier dennoch zu kurzfristig sein mag, wäre zu diskutieren. Bedeutsam ist es, das spezifische Humankapital der Mitarbeiter zu erhöhen, da es gerade im Unternehmen zum Einsatz kommt.

Die Förderung wird nur zum Teil über gezielte Schulungen vonstatten gehen können. Sie wird zu einem hohen Anteil als Lernen am Arbeitsplatz im Zuge der genannten Selbstorganisation zu geschehen haben. Die Unternehmensführung muss entsprechende Zeit- und Sachressourcen zur Verfügung stellen und eine lernförderliche Anreizstruktur schaffen.

### 3 Vertrauen als Führungsinstrument

Bereits die Überschrift „Vertrauen als Führungsinstrument“ kann beim Leser Widerspruch hervorrufen. Er mag sich fragen, inwieweit Vertrauen instrumentalisiert werden kann bzw. darf. Ist Vertrauen nicht ein Gefühl, das auf Bedingungslosigkeit aufbaut? Ist es nicht ein Oxymoron, dieses Gefühl für die unternehmerischen Interessen instrumentalisieren zu wollen? Die Skepsis wäre berechtigt, wenn alleine die affektive Komponente des Vertrauens und personales Vertrauen im Mittelpunkt der Ausführungen stehen würden. Personales Vertrauen bezieht sich auf die komplette Persönlichkeit des anderen.<sup>17</sup> Es existiert in primären sozialen Systemen<sup>18</sup>, wie der Familie, im Freundeskreis usw. Hier kann sich Vertrautheit entwickeln.

Im Weiteren gilt das Augenmerk jedoch Vertrauensgebern und Vertrauensnehmern, die im Rahmen der Funktionsbedingungen von Unternehmen agieren. Vertrauen als Führungsinstrument bezieht sich dann speziell auf jene Handlungen, welche die Organisation betreffen. Es ist nur insofern persönlichkeitsbezogen, als es nicht primär auf Anreizsysteme setzt, sondern die Integrität der Mitarbeiter voraussetzt. Im Vordergrund steht ein kognitives Phänomen, das in erster Linie durch eine kalkulierende, nutzenabwägende Komponente zu beschreiben ist.

Unternehmen sind grundsätzlich eher sozialkapitalarme Sekundärsysteme, in denen häufig der Grundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ gelebt wird. Damit erhält die Forderung, Vertrauen als Führungsinstrument einzusetzen – auch wenn der Begriff Vertrauen, wie beschrieben, in einem eingeschränkteren Sinn gebraucht wird –, doch die Note des Außergewöhnlichen.

Weshalb setzen Unternehmen im Alltag häufig auf Kontrollmechanismen und Regeln, die eigentlich ein Ausdruck von Misstrauen sind? Die ökonomische Theorie hat dafür eine einfache und einleuchtende Erklärung: Arbeitgeber und Arbeitnehmer schließen einen so genannten relationalen Vertrag miteinander ab. Das heißt zum einen, er ist auf eine dauerhafte Kooperation angelegt und zum anderen – und das ist wichtig – er ist unvollständig. Die Unvollständigkeit resultiert aus der Tatsache, dass sich mit dem Kontrakt nicht alle Eventualitäten des zukünftigen Arbeitsverhältnisses im Voraus regeln lassen. Neben der

---

<sup>17</sup> Geramanis, S. 92, führt im Zusammenhang mit dem Begriff „personales Vertrauen“ aus: „Vertrauen ist die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit nicht im Sinne einer dargebotenen Anreizstruktur handhabt, sondern im Sinne seiner Persönlichkeit fortsetzen wird.“ Geramanis sieht einen Bedarf zur Vertrauensbildung auf persönlicher Ebene im Unternehmen. Das ist im Sinne seiner Definition korrekt. Ich möchte allerdings personales Vertrauen stärker eingrenzen. In einer engen Definition setzt es eine persönliche Bindung voraus. Die Bindung im Unternehmen kommt jedoch in erster Linie durch gemeinsame Interessen und nicht durch eine auf die Persönlichkeit des Gegenüber bezogene Beziehung zustande.

<sup>18</sup> Vgl. Schlösser 1998, S. 50.

Nichtvorhersehbarkeit sind die prohibitiv hohen Kosten zu erwähnen, die mit dem Versuch, ein vollständiges Vertragswerk zu schaffen, einhergingen.<sup>19</sup>

Die ökonomische Theorie unterstellt darüber hinaus, dass die Akteure eigennützig ihre Interessen verfolgen, und dass die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer divergieren. Der Erfinder der rationalen Betriebsführung, Frederick W. Taylor, hat das 1929 sinngemäß auf folgenden Punkt gebracht:<sup>20</sup> Während der Unternehmer eine optimale Leistung des Vertragspartners wünsche, werde der Arbeitnehmer versuchen, sich möglichst zurückzunehmen, seinem Vorgesetzten gleichzeitig aber vorgaukeln wollen, er reiße sich ein Bein aus.

Wer von solchen Misstrauensannahmen ausgeht, neigt zur Institutionalisierung von Kontrollmechanismen. Dazu zählen beispielsweise die – in der Praxis wenig umstrittenen und häufig sogar von den Arbeitnehmervertretern geforderten – Stechuhren zur Zeiterfassung, aber auch die systematische – und sehr wohl umstrittene – Videoüberwachung von Mitarbeitern, wie sie in den USA in bestimmten Branchen gang und gäbe ist.<sup>21</sup> Eine Reihe von Arbeitgebern, speziell im öffentlichen Dienst, erfassen die Arbeitszeit außerhalb festgelegter Zeitvorgaben nur nach vorherigem Antrag auf Genehmigung. Befürchtet wird eine von der ökonomischen Theorie so bezeichnete „hidden action“, eine vom Arbeitgeber nicht gewünschte und nicht kontrollierbare Tätigkeit.<sup>22</sup>

Ausgangspunkt von Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen ist also einmal der unvollständige Vertrag zwischen Partnern mit ungleichen Interessen und außerdem die Informationsasymmetrie, die mit dieser Art von Verträgen und mit hierarchischen Systemen einhergeht. Der Arbeitgeber kann nicht alles beobachten, was der Arbeitnehmer tut. Letzterer hat also einen Informationsvorsprung. Er kann nicht nur Handlungen vollziehen, die der Vorgesetzte nicht erfährt (hidden action), sondern er kann dem Arbeitgeber auch Relevantes vorenthalten (hidden information).<sup>23</sup> Gleiches gilt natürlich umgekehrt: Auch von oben nach unten können Informationen vorenthalten und kraft hierarchisch verfügbarer Macht Uminterpretationen vorgenommen werden. Ehemals Gesagtes gilt nicht mehr oder wurde angeblich falsch verstanden usw.

In Unternehmen kann also eine Situation entstehen, in der ein beiderseitiges Misstrauen nicht vorherrschen muss, aber zumindest latent vorhanden sein kann. Aus Sicht des Unternehmens eignen sich eventuell Kontrollen als Instrument, um so genanntes opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter zu unterbinden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Richter 1994, S. 18 und Retzmann 2000, S. 4 f.

<sup>20</sup> Originalzitat in Milgrom/Roberts 1992, S. 179. An anderer Stelle betonte Taylor allerdings, er gehe von einer vollständigen Übereinstimmung der Interessen beider Seiten aus. Vgl. Gaugler 1996, S. 45.

<sup>21</sup> Einen Einblick in die Praxis der Überwachung gibt der Artikel von Christian Tenbrock in *Die Zeit* vom 8. Juni 2000, S. 28, mit dem Titel „Vorsicht, Kamera!“.

<sup>22</sup> Vgl. Richter/Furubotn 1999, S. 163.

<sup>23</sup> Vgl. Tietzel/Weber 1991, S. 111 f. und Richter/Furubotn 1999, S. 149 u. 163.

Daneben bieten sich monetäre Leistungsanreize an<sup>24</sup> und nicht zuletzt besteht die Möglichkeit, Vertrauen zu schenken. Für die letztgenannte Maßnahme spricht, dass alle Anreize des Arbeitgebers, die als misstrauensinduziert von den Arbeitnehmern wahrgenommen werden, genau das Gegenteil von dem bewirken können, was sie beabsichtigen. Statt Opportunismus zu unterdrücken, verstärken sie die Neigung dazu (vgl. Abb. 1).

Die Mitarbeiter sehen die Norm der Gegenseitigkeit verletzt. Diese Norm ist Gegenstand des impliziten Arbeitsvertrages.<sup>25</sup> Die Vereinbarungen des expliziten Vertrags sind einklagbar, jene des impliziten Vertrages nicht. Er beinhaltet im Wesentlichen, dass die Partner sich im Geist des expliziten Vertrages verhalten wollen. Für diesen Teil des Vertrages verzichtet die Arbeitgeberseite auf Kontrolle und Steuerung und der Mitarbeiter tut, was von ihm erwartet wird.<sup>26</sup> Der implizite Vertrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen und auf gemeinsamen Normen. Hieraus resultiert die erste von sechs Thesen, welche die Annahme, Vertrauen sei ein Führungsinstrument, wie die Abschnittüberschrift formulierte, stützen sollen:

*These 1:*

*Jeder Arbeitsvertrag enthält implizite, nicht einklagbare Vereinbarungen.*

Inwieweit die expliziten oder impliziten Anteile des Vertrags überwiegen, hängt von der Tätigkeit, der Branche und der Unternehmensphilosophie ab. Die impliziten Vereinbarungen sind z. B. beim Arbeitsvertrag eines Professors notwendigerweise sehr hoch, da weder Kontrollen noch monetäre Anreize besonders geeignet sind, die Qualität von Forschung und Lehre zu erhöhen.<sup>27</sup> Um hier die richtigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten zu schaffen, ist ein hohes Maß an Vertrauen notwendig. Da jeder Arbeitsvertrag implizite Anteile enthält, bedingt auch jedes Arbeitsverhältnis ein bestimmtes Maß an Vertrauen. Eine Führungsperson, die sich dieser Tatsache bewusst ist, setzt Vertrauen intentional ein, um die Einhaltung der impliziten Vereinbarungen zu erreichen. Die Intentionalität ist Kennzeichen eines Führungsinstrumentes.

---

<sup>24</sup> Zu den Fragen der Anreizstruktur zur Unterbindung opportunistischen Verhaltens siehe Bickenbach/Soltwedel 1996, S. 17; Kräkel 1999, S. 216 f. und Seeber 2001, S. 171.

<sup>25</sup> Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Vertrag findet sich bei Ripperger 2003, S. 27.

<sup>26</sup> Vgl. Sprenger 2002, S. 98.

<sup>27</sup> Die angeführten Professoren sind nur ein Spezialfall der Wissensarbeiter, deren Aufgabe es ist, Probleme zu erkennen, zu lösen und/oder strategisch vermittelnd tätig zu sein. Z. B. orientieren sich Zielvereinbarungen als Anreizsystem an outputorientierten Größen. Damit misst man aber Quantität, nicht Qualität, die wesentlich für das Arbeitsergebnis von Wissensarbeitern ist. Alternativ versucht man Indikatoren für Qualität zu definieren, die wiederum Fehlentwicklungen mit sich bringen können. Die in der Wissenschaft gängige Beurteilung nach der Menge der in referierten Zeitschriften platzierten Aufsätze, ist nicht zuletzt Auslöser für Datenfälschungen in der Absicht, ein standardgemäßes Forschungsergebnis vorzuspiegeln. Ähnlich verhält es sich mit Fondsmanagern, deren Arbeitsqualität an der Höhe der erzielten Rendite gemessen wird: Sie neigen zu risikoreichem Anlageverhalten, das nicht im Sinne der Fondsteilhaber sein muss. Ausführlich zu diesem Problem: Seeber 2001a.

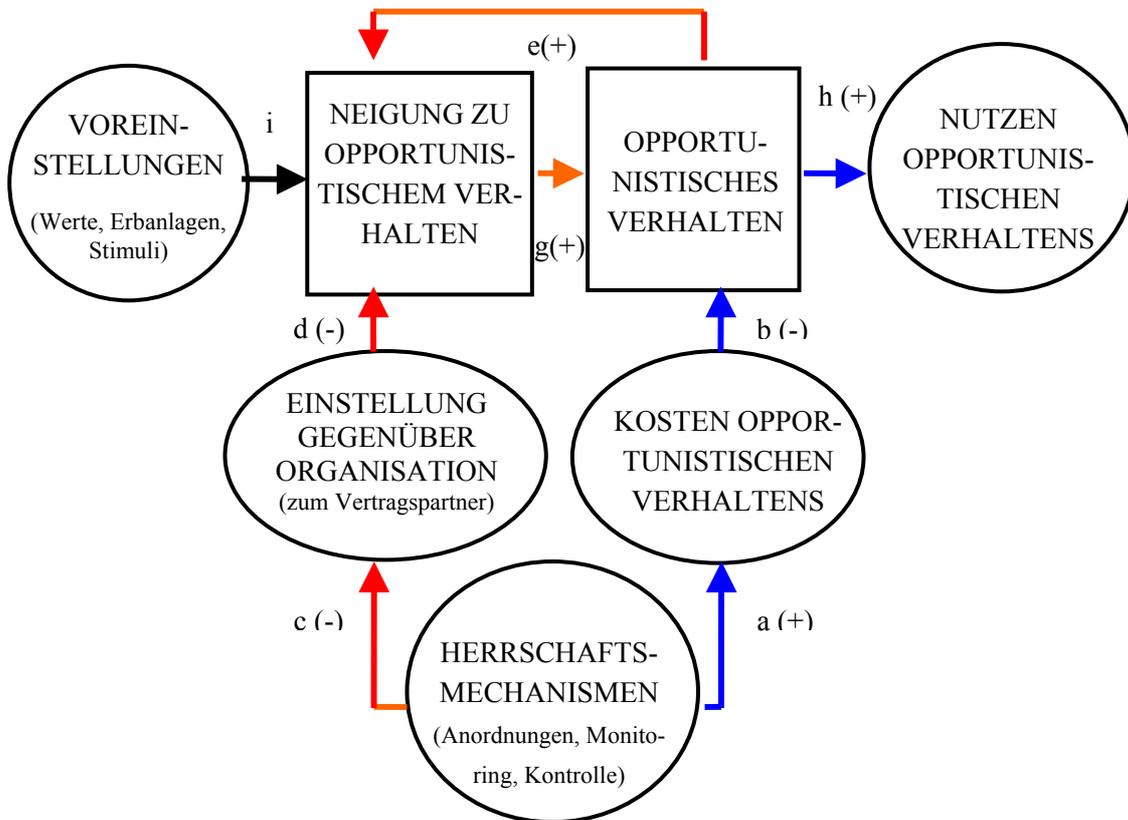


Abbildung 1: Der Zyklus sich selbsterfüllender Prophezeiung (in Anlehnung an Ghoshal & Moran, 1996, S. 22)

*These 2:*

*Die Selbstorganisation der Arbeitnehmer in lernenden Organisationen (siehe oben: Annahme 5) setzt Vertrauen voraus.*

Nun ist es aber nicht nur der Beruf des Professors, der einen hohen Grad an Selbstorganisation mit sich bringt, sondern er steht nur als Prototyp für eine allgemeine Entwicklung: die Ausweitung der Handlungsspielräume. Sie ist geradezu das Markenzeichen einer lernenden Organisation als logische Konsequenz der Entwicklung zur Wissensgesellschaft und der Globalisierung der Wirtschaft. Je größer der Grad der Selbstorganisation ist, desto kleiner ist die Zahl der Regulierungen und desto geringer die Kontrollmöglichkeiten. Je weniger kontrolliert wird, desto wichtiger ist Vertrauen.

*These 3:*

*Vertrauen ersetzt Kontrolle.*

Vertrauen muss Kontrolle ersetzen. SPRENGER<sup>28</sup> behauptet sogar. „Vertrauen ist Kontrolle.“ Er stützt sich auf die Annahme, dass die Vertrauensgabe eine Bindungswirkung, eine „verpflichtende Kraft“ besitzt. Vertrauen ist eine unspezifische, generalisierende Art der Verhaltenskontrolle, indem es die Hemmschwelle für Opportunismus generell erhöht.<sup>29</sup>

*These 4:*

*Die gemeinsamen Interessen der Vertragspartner sind die Basis für Vertrauen.*

Vertrauen benötigt keine Interessenskongruenz.<sup>30</sup> Bei vollständiger Interessengleichheit ist Vertrauen im Gegenteil überflüssig.<sup>31</sup> Umgekehrt dürfen die Interessen auch nicht entgegengesetzt sein. Dann ist ein Kooperation unmöglich.<sup>32</sup> Also brauchen die Partner einen Pool gemeinsamer Interessen. Die in der Regel an einem gemeinsamen Ziel ausgerichtete Interessenskompatibilität ist Voraussetzung für Vertrauen. Sie kommt zustande, wenn die Kooperation für beide vorteilhaft ist. Das in ihn gesetzte Vertrauen kann für den Mitarbeiter vielerlei Nutzen bringen: Persönlichkeitsförderung, Anerkennung, Freude an der Arbeit, Freiheit, Respekt, Reputationszuwachs usw.<sup>33</sup> In einer vertrauensbasierten Arbeitsumgebung kann der Mitarbeiter davon ausgehen, dass sein eigenes vertrauenswürdige Verhalten erwidert wird. Es herrscht die Norm der

---

<sup>28</sup> Vgl. ders. 2002, S. 105.

<sup>29</sup> Vertrauen ist „... der Mechanismus, der die Nicht-Kontrollierbarkeit kontrolliert ...“ Geramanis 2002, S. 53.

<sup>30</sup> So die Kapitelüberschrift bei Göbel 2002, S. 122: „Vertrauen stützt sich auf Interessenskongruenz“.

<sup>31</sup> Vielleicht kennen die Leser/innen den Filmklassiker „Flucht in Ketten“, in dem zwei aneinandergekettete Strafgefangene – ein Schwarzer und ein Weißer – gemeinsam aus einem Gefangenentransport fliehen. Obwohl ihr Verhältnis von einer ausgesprochenen Antipathie geprägt ist und zunächst keinerlei Vertrauen ermöglicht, kooperieren die beiden zum gegenseitigen Nutzen. Es herrscht eine Interessenskongruenz, der alle anderen „Leidenschaften“ untergeordnet werden: Freiheit erlangen.

<sup>32</sup> Vgl. Geramanis 2002, S. 94

<sup>33</sup> Vgl. Sprenger 2002, S. 99.

Gegenseitigkeit.<sup>34</sup> Für den Arbeitgeber liegt der Nutzen in der Erfüllung der impliziten Vertragsbestandteile.

*These 5:*

*Vertrautheit kann sich unter den gegebenen Arbeitsbedingungen nur unvollständig entwickeln. Die Vertrauensgabe als Vorleistung ersetzt dieses Defizit sozialkapitalarmer Umgebungen.*

Der bewusste Einsatz von Vertrauen ist als Initialzündung für eine Kooperationsbeziehung sinnvoll. Üblicherweise geht man davon aus, dass Vertrauen sich aus Vertrautheit entwickelt.<sup>35</sup> Unklare Zuordnungen in entgrenzten Organisationen, die Organisationsgröße, kurz viele der Bedingungen der modernen Arbeitswelt erschweren den langsamen Aufbau von Vertrautheit. „Der kurze Zeitrahmen moderner Institutionen begrenzt das Reifen formlosen Vertrauens.“<sup>36</sup> Deshalb ist es in der Regel erfolgreich eine Vorleistung zu erbringen<sup>37</sup>, Vertrauen bewusst als Erster zu schenken. Der Erfolg beruht auf der oben genannten Gegenseitigkeitserwartung der Akteure, die auf ein kooperatives Verhalten ebenfalls kooperativ reagieren. In diesem Kontext von Geben und Nehmen stellt sich Vertrauen ein. Es lässt sich nämlich nicht „inszenieren“<sup>38</sup> oder durch Faktorkombinationen „produzieren“, sondern es muss sich Tag für Tag neu beweisen.

*These 6:*

*Vertrauen senkt die Transaktionskosten.*

Wenn Vertrauen als Kontrollmechanismus wirkt, können sich die Unternehmen die Kosten für explizite Kontrollen sparen. Zeiterfassungsgeräte, Videokameras, Antragsformulare für Samstagsarbeit, die mit Maßnahmen der Leistungskontrolle verbundenen Personalkosten – dies alles kann entfallen. Die Unternehmen senken ihre Transaktionskosten.

Die sechs Thesen sollten zeigen, dass Vertrauen als Führungsinstrument keine moralische Kategorie ist. Dennoch spielen Normen für den Erfolg eine Rolle. Das

<sup>34</sup> Vgl. Göbel 2002, S. 122. Die Reziprozitätsnorm ist erklärende Variable für Fairnessvorstellungen in ökonomischen Beziehungen (Dazu existiert mittlerweile eine Vielzahl von Experimenten. Siehe die Übersicht bei Frey 1997, S. 116 und den umfassenden Artikel von Fehr/Schmidt 1999) und sie ist Ausdruck für das Vorhandensein von Sozialkapital (siehe Grootaert/van Bastelaer 2002, S. 1).

<sup>35</sup> Vgl. Sprenger 2002, S. 28 und Geramanis 2002, S. 40.

<sup>36</sup> Sennett 1998, S. 28. Der Autor vermittelt anhand biographischer Daten ausgewählter Personen ein Bild einer Arbeitswelt, in der vorwiegend auf schwache und weniger auf starke Bindungen gesetzt wird. In der Konsequenz binden sich die Arbeitnehmer aus Selbstschutz weniger an ihr Unternehmen. „Distanz und oberflächliche Kooperationsbereitschaft sind ein besserer Panzer im Kampf mit den gegenwärtig herrschenden Bedingungen als ein Verhalten, das auf Loyalität und Dienstbereitschaft beruht.“ Ebd., S. 29.

<sup>37</sup> Das lässt sich in Analogie zu den Ergebnissen spieltheoretischer Experimente zu Kooperationsstrategien vermuten. Siehe dazu die bereits klassischen Ausführungen von Axelrod (1984) 2000, insbes. S. 23 ff. Schweer/Thies 2003, S. 45 f., gehen allerdings davon aus, dass die Erstgabe von Vertrauen grundsätzlich durch den Arbeitnehmer erfolgt, und die Unternehmung sich dann als vertrauenswürdig erweisen muss. M. E. ist das nicht zwingend, denn bereits die Gewährung selbst strukturierbarer Arbeitsbedingungen ist eine Vertrauensgabe des Unternehmens, die jener des Arbeitnehmers vorausgeht.

<sup>38</sup> Vgl. Werner 2003, S. 46.

zeigte die Existenz des impliziten Vertrags und das zeigte die im Arbeitsverhältnis wirkende Norm der Gegenseitigkeit. Sozialkapital und Vertrauen beruhen grundsätzlich auf gemeinsamen Normen.<sup>39</sup> Neben den allgemein anerkannten Verhaltensnormen können das Gruppennormen sein, in unserem Fall z. B. die gelebte Unternehmensphilosophie.

Die Einigung auf gemeinsame Normen ist eine Möglichkeit Vertrauen herzustellen. Eine andere ist es, sich dem anderen gegenüber zu verpflichten. Der Arbeitnehmer kann z. B. unternehmensspezifisches Humankapital aufbauen, der Arbeitgeber befristete Verträge entfristen, wobei die Langfristigkeit von Beziehungen grundsätzlich vertrauensfördernd ist.

SPRENGER führt eine Reihe konkreter Verhaltensvorschläge zur Vertrauensbildung an, wie „Fehler zugeben“, „echt sein“, „geradlinig sein“ usw.<sup>40</sup>, die letztlich alle auf das in der Ökonomie so genannte Signaling<sup>41</sup> hinauslaufen, also das Signalisieren von Vertrauenswürdigkeit.

Abschließend ist der Hinweis notwendig, dass Vertrauen schenken immer bedeutet, ein Risiko einzugehen. Denn Vertrauen impliziert grundsätzlich die Freiheit des anderen, die in ihn gesetzten Erwartungen zu enttäuschen.<sup>42</sup> Vertrauen geben, heißt verwundbar sein und sich in Abhängigkeit begeben.

---

<sup>39</sup> Vgl. Geramanis 2002, S. 37.

<sup>40</sup> Vgl. ders. 2002, S. 85 ff. Schwer/Thies 2003, S. 115 ff., führen in erster Linie organisatorische, weniger persönliche Maßnahmen zur Implementation eines Vertrauensverhältnisses an.

<sup>41</sup> Vgl. Göbel 2002, S. 111.

<sup>42</sup> Vgl. Coleman 1995, S. 115.

## 4 Lernerfolg auf der Basis einer vertrauensbasierten Kooperation

Der letzte Teil beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Vertrauen für den Lernerfolg des Mitarbeiters Bedeutung besitzt. Die dargestellte Argumentationskette hatte folgende Struktur:

1. Die Wissensgesellschaft fordert die lernende Organisation.
2. Die lernende Organisation fordert den lernenden Mitarbeiter.
3. Vertrauen als Führungsinstrument fördert das Lernen.

Als Konstitutanten des Lernens sollen gelten:

1. Lernen ist immer eine selbständige, nicht fremdgesteuerte Tätigkeit.
2. Lernen findet in der Begegnung mit dem Lerngegenstand statt.
3. Es existieren höhere und einfache Formen des Lernens.

An diese Ausführungen anknüpfend ergeben sich folgende Schlussfolgerungen (vgl. Abb. 2):

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Lernen beruht auf Selbständigkeit.<br/>Lernende Organisationen setzen auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter.<br/>Selbstorganisation ist Ausdruck von Selbständigkeit und von Vertrauen.</li><li>2. Lernen in der Begegnung mit dem Lerngegenstand benötigt Fehlertoleranz und Freiräume.</li><li>3. Höhere Lernformen benötigen intrinsische Motivation. Misstrauen verdrängt intrinsische Motivation.</li><li>4. Lernen wird durch positive Emotionen in einer vertrauensvollen Atmosphäre erleichtert.</li></ol> |
|--|

Abbildung 2: Gründe für den Zusammenhang zwischen Lernerfolg und vertrauensbasierter Führung

Zu 1.:

Selbständig erarbeiten kann man sich Gegenstände auch angeleitet. Wenn Lernen jedoch in den Arbeitsprozess eingebunden sein soll, ist Selbständigkeit nur über Selbstorganisation des Arbeitens zu erreichen. Lernen benötigt Freiräume zur sachlichen und zeitlichen Gestaltung der Arbeit. Das wird offensichtlich, wenn

wir uns z. B. vor Augen führen, dass es unterschiedliche Lerntypen gibt.<sup>43</sup> Der eine lernt eher visuell und verbildlicht sich Problemstellungen, der andere ist ein eher auditiver Lerner und sucht den Dialog mit Experten. Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Personen gemäß ihren eigenen Strategien handeln können. Das ist auch im Unternehmensinteresse, denn es zählen die Ergebnisse, nicht der Weg dorthin.<sup>44</sup>

Das gilt im Übrigen nicht nur für Tätigkeiten in der Forschung, sondern für alle Arbeitsplätze, an denen Umweltanpassungen Verbesserungen erwarten lassen. Selbstorganisiertes Arbeiten erlangt somit ebenfalls Bedeutung zum Beispiel bei Sekretariats- oder Hausmeisterarbeiten. Selbstorganisiertes Arbeiten ist aber weitgehend kontrollfreies Arbeiten und damit vertrauensbasiert.

Zur Selbstorganisation benötigt der Mitarbeiter Selbstorganisationsdispositionen, die sich als Kompetenzen beschreiben lassen. „Kompetenzentwicklung erfolgt damit vorrangig in Selbstorganisationsprozessen. Sie setzt gleichermaßen faktisches Wissen und Wertwissen, beide zu Erfahrung geronnen, voraus. Werte entstehen dabei als Ordner der Selbstorganisationsprozesse.“<sup>45</sup> Kompetenzentwicklung entspricht einem ganzheitlichen Verständnis beruflicher Qualifikation. Auf diese Weise ermöglicht und fördert *Selbstorganisation* das Bemühen um *Selbsterkenntnis*, denn nicht zuletzt dient die Strukturierbarkeit von Arbeitsabläufen durch den Mitarbeiter seinem Bedürfnis nach Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Im Übrigen zeigt eine Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2001, dass die nicht formalen, selbstorganisierten Lernformen ungefähr 50 % des gesamten Weiterbildungsvolumens ausmachen.<sup>46</sup> Dazu zählen das Learning by Doing, das Selbststudium, der Erfahrungsaustausch mit Kollegen u.a.m.<sup>47</sup> Aber auch bei den von der Unternehmensführung intendierten Lernprozessen kommt es zunehmend zum Einsatz von Lernformen, die ein hohes Maß an Selbstorganisation erfordern. Klassische Formen, wie Trainee-Programme, das organisierte Einarbeiten, Auslandsaufenthalte usw. reichen nicht mehr aus, um den organisatorischen Wandel zu bewältigen. Auf dem Vormarsch sind prozessbegleitende Formen, wie Qualitätszirkel, Lerninseln, Coaching, Mentoring, Communities of Practice u. a. m., bei denen für die Beschäftigten nach eigener Aussage – so die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung – die Zuordnung zu Lernen oder Arbeiten nicht einfach möglich ist. Lernen und Arbeiten gehen ineinander über, wobei der Anteil der Personen zunimmt, die den informellen beruflichen Kenntniserwerb als Form des Arbeitens kennzeichnen.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Vester 1975.

<sup>44</sup> Vgl. Sprenger 2002, S. 108.

<sup>45</sup> Erpenbeck 2002, S. 218.

<sup>46</sup> Vgl. Weiß 2003, S. 36.

<sup>47</sup> Vgl. ebd. und Erpenbeck 2002, S. 218

<sup>48</sup> Zu den Formen: vgl. Weiß 2003, S. 37. Zur Frage der Zuordnung zu Arbeiten oder Lernen: vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 2001, S. 56 f. „Besonders kontrovers werden Qualitäts-

Zu 2.:

Lernen findet in der Begegnung mit dem Lerngegenstand statt. Wir lernen grundsätzlich, indem wir das Neue mit Bekanntem abgleichen, es gewohnten Denkkategorien zuordnen und - je nachdem – mit Routinen an eine Lösung herangehen oder neue Wege ausprobieren. Wir machen Erfahrungen. Unsere Routine passt oder sie passt nicht. Dann müssen wir erneut mit dem Lösungsprozess beginnen. Das heißt, wir benötigen als Lerner eine gewisse Fehlertoleranz. Diese können die Beschäftigten leben, wenn das Unternehmen Fehler zulässt und Freiräume für Experimente gewährt.<sup>49</sup> Es muss auf die zielführende Lösungsbereitschaft des Mitarbeiters vertrauen.

Zu 3.:

Konditioniertes Lernen erfolgt über einen Stimulus durch den Lehrenden. Der Reiz führt zu einer Reaktion. Die Reaktion gilt als gelernt, wenn sie regelmäßig gezeigt wird. Man könnte daraus schließen, der Einsatz geeigneter Leistungsanreize (Stimuli) im Unternehmen führe zum Lernen. Tatsächlich können richtige Leistungsanreize zu höherer Leistung führen, aber sie unterstützen höchstens einfache Lernformen, die wiederum die Produktivität routinemäßiger Handlungen erhöhen können. Höhere Lernformen, die Reflexion und intensive kognitive Prozesse zur Problemlösung erfordern, setzen aber intrinsische Motivation voraus. Der Mitarbeiter muss lösungsneugierig sein.<sup>50</sup>

Extrinsische Anreize können die intrinsische Motivation verdrängen, weil einerseits vielleicht nur noch für die Prämie die Leistung erbracht wird und nicht aus einem inneren Antrieb heraus. Leistungsprämien belohnen im Übrigen den Erfolg und wirken damit der geforderten Fehlertoleranz entgegen. Intrinsische Motivation kann andererseits durch äußere Leistungsanreize verdrängt werden, weil sie als Zeichen des Misstrauens interpretiert werden können. Das ist dann der Fall, wenn sie als Fremdbestimmung oder als Geringschätzung der bisherigen Leistung verstanden werden.<sup>51</sup> Höhere Formen des Lernens benötigen Vertrauen und nicht extrinsische Anreize.

Zu 4.:

Zu erwähnen sind noch die Ergebnisse der neurobiologischen Forschung, die zeigen, dass chronischer Stress den Lernerfolg mindert, positive Emotionen hingegen lernförderlich sind. Chronischer Stress wird hervorgerufen, wenn man permanent vor unangenehmen Überraschungen – unerwartete Leistungskontrollen, cholerische Anfälle des Chefs, Mobbing usw. – nicht sicher ist, also in fortwährender Angst lebt.<sup>52</sup> Eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre hilft das zu

---

zirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt usw. eingestuft. Jeweils etwa 46 % der Befragten halten dies eher für Lernen bzw. eher für Arbeiten; 8 % nehmen keine Zuordnung vor.“ Ebd., S. 57.

<sup>49</sup> Vgl. Seeber 2001a, S. 175.

<sup>50</sup> Vgl. Frey 1997, S. 96.

<sup>51</sup> Vgl. Seeber 2001a, S. 172 f.

<sup>52</sup> Vgl. Spitzer 2002, 157 ff.

verhindern und befördert gleichzeitig positive Emotionen. Die Resultate entsprechender Experimente demonstrieren, „dass Lernen bei guter Laune am besten funktioniert, ...“.<sup>53</sup> Hier können Anreize zum Zuge kommen, die eine Wertschätzung der Arbeit ausdrücken und nicht als Leistungskontrolle missverstanden werden.

Es sollte gezeigt werden, dass Vertrauen als Führungsinstrument einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann, Arbeiten und Lernen miteinander erfolgreich zu kombinieren. Die Konsequenz ist deshalb jedoch nicht, auf Leistungsanreize und auf Sanktionen vollständig zu verzichten. Die Unternehmen sollten gezielt nur *wenige* Regulierungen einsetzen. Auf diese Weise berücksichtigen sie, dass opportunistisches Verhalten „zwar der jederzeit drohende Ausnahmezustand ist, die (Menschen) jedoch im Übrigen routinemäßig (implizite – G. S.) Regeln respektieren.“<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ebd., S. 167.

<sup>54</sup> Zintl 1993, S. 112.

## Literatur

- Axelrod, Robert: 2000, Die Evolution der Kooperation, 5. Aufl., München.
- Beck, Klaus, Peter Glotz und Gregor Vogelsang: 2000, Die Zukunft des Internet. Internationale Delphi-Befragung zur Entwicklung der Online-Kommunikation, Konstanz.
- Bickenbach, Frank und Rüdiger Soltwedel: 1996, Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation. Kieler Diskussionsbeiträge 267, Februar 1996.
- Bodenhöfer, Hans-Joachim und Monika Riedel: 1998, Bildung und Wirtschaftswachstum – Alte und neue Ansätze, in: Robert K. v. Weizsäcker (Hrsg.), Bildung und Wirtschaftswachstum, Berlin, S. 12-47.
- Böhm, Winfried: 2000, Wörterbuch der Pädagogik, 15., überarb. Aufl., Stuttgart.
- Bredenkamp, Karin und Jürgen Bredenkamp: 1974, Was ist Lernen?, in: Franz E. Weinert u.a. (Hrsg.), Funk-Kolleg Pädagogische Psychologie 2, Frankfurt am Main, S. 605-630.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): 2001, Berichtssystem Weiterbildung VIII (2000). Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn.
- Coleman, James S.: 1995, Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München.
- Erpenbeck, John: 2002, Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten Netzwerkstrukturen, in: Peter Dehnpostel u.a. (Hrsg.), Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung, Berlin, S. 201-222.
- Fehr, Ernst und Klaus M. Schmidt: 1999, A Theory of Fairness, Competition and Cooperation, in: The Quarterly Journal of Economics, August, S. 817-868.
- Frey, Bruno S.: 1997, Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München.
- Gaugler, Eduard: 1996, ‚The Principles of Scientific Management‘ – Bedeutung und Nachwirkungen, in: F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management. Kommentarband, Düsseldorf, S. 25-47.
- Gebert, Diether, Sabine Boerner und Ralf Lanwehr: 2001, Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: »Je mehr, desto besser?«, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Heft 2, S. 204-222.
- Geramanis, Olaf: 2002, Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart.
- Göbel, Elisabeth: 2002, Neue Institutionenökonomik. Konzeptionen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Grootaert, Christiaan und Thierry van Bastelaer (Hrsg.): 2002, Understanding and Measuring Social Capital. A Multidisciplinary Tool for Practitioners, Washington.

- ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation) (Hrsg.): 1997, Knowledge Management. Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen – Studienbericht, München.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): 1999, Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. IAB Kurzbericht Nr. 10, 27.8.1999.
- Kräkel, Matthias: 1999, Organisation und Management, Tübingen.
- Milgrom, Paul und John Roberts: 1992, Economics, Organization And Management, London.
- Pinker, Steven: 1998, Wie das Denken im Kopf entsteht, München.
- Retzmann, Thomas: 2000, Der Berufsausbildungsvertrag: Ein Handel mit Zitronen? Ein Beitrag zur institutionenökonomischen Analyse des Ausbildungsmarktes, in: Hans Jürgen Schlösser (Hrsg.), Berufsorientierung und Arbeitsmarkt, Bergisch Gladbach, S. 137-162.
- Richter, Rudolf: 1994, Institutionen ökonomisch analysiert. Zur jüngeren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen.
- Richter, Rudolf und Eirik G. Furubotn: 1999, Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 2. durchges. u. ergänzte Aufl., Tübingen.
- Ripperger, Tanja: 2003, Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Aufl., Tübingen.
- Ruhloff, Jörg: 1987, Lernen, in: Görres-Gesellschaft (Hrsg.), Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, Bd. 3, 7., völlig neu bearb. Aufl., Freiburg, Basel, Wien, Sp. 907-916.
- Schlösser, Hans Jürgen: 1998, Sozialkapitaltheorie und ökonomische Bildung, in: arbeiten+lernen/Wirtschaft, Nr. 29, S. 49-51.
- Schweer, Martin und Barbara Thies: 2003, Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Bern.
- Seeber, Günther: 2000, Wissensmanagement und akademische (Aus-)Bildung, in: Hans Jürgen Schlösser (Hrsg.), Berufsorientierung und Arbeitsmarkt, Bergisch Gladbach, S. 23-47.
- Seeber, Günther: 2001a, Wissensarbeit im Spannungsfeld von eigeninteressiertem Opportunismus und intrinsischer Motivation, in: Erziehungswissenschaft und Beruf, 49. Jg., H. 2, S. 163-178.
- Seeber, Günther: 2001b, Bildungsökonomie, in: Anke Hanft (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied/Kriftel, S. 26-31.
- Sennett, Richard: 1998, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, 6. Aufl., Berlin.
- Spitzer, Manfred: 2002, Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg, Berlin.
- Sprenger, Reinhard K.: 2002, Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt.
- Tietzel, Manfred und Marion Weber: 1991, Von Betrügern, Blendern und Opportunisten – Eine ökonomische Analyse, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 40 Jg., H. 2, S. 109-137.
- Vester, Frederic: 1975, Denken, Lernen, Vergessen, Stuttgart.

- Weiß, Reinhold: 2003, Aktuelle Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, in: Grundlagen der Weiterbildung GdWZ, H. 1, S. 35-38.
- Werner, Jürgen: 2003, Erst kommt die Baisse, dann die Moral. Über Vertrauen, Transparenz und Tugend als Managementmethode, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 72. Jg., H. 1, S. 46-49.
- Zintl, Reinhard: 1993, Clubs, Clans und Cliques, in: Bernd-Thomas Ramb und Manfred Tietzel (Hrsg.), Ökonomische Verhaltenstheorie, München, S. 89-117.

