

Will, Matthias Georg

**Working Paper**

## Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst

Diskussionspapier, No. 2011-18

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Will, Matthias Georg (2011) : Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst, Diskussionspapier, No. 2011-18, ISBN 978-3-86829-430-9, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-13243>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170354>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Matthias Georg Will

Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst

Diskussionspapier Nr. 2011-18

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2011

### *Haftungsausschluss*

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-429-3 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-430-9 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autoranschrift*

**Matthias Georg Will**  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23322  
Email: matthias.will@wiwi.uni-halle.de

### *Korrespondenzanschrift*

**Matthias Georg Will**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23322  
Fax: +49 (0) 345 55 27385  
Email: matthias.will@wiwi.uni-halle.de

*Kurzfassung*

Dieser Beitrag untersucht anhand eines mikroökonomischen Formalmodells, weshalb Mitarbeiter aus individuell rationalen Gründen bei Change-Management-Projekten ihr berufliches Anstrengungsniveau reduzieren und weshalb sie vermehrt zu anderen Arbeitgebern wechseln. Das Modell wird so spezifiziert, dass eine heterogene Belegschaft betrachtet werden kann. Gerade Workaholics haben in Wandlungsphasen die stärksten Anreize, den Wandel nicht zu unterstützen. Neben einer Reduktion des beruflichen Anstrengungsniveaus ist für die Mitarbeiter der Wechsel des Arbeitgebers häufig rational. Eine longitudinale Schätzung mit Daten des Soziökonomischen Panels (SOEP) bestätigt empirisch eine erhöhte Fluktuationswahrscheinlichkeit im organisationalen Wandlungsprozess. Die Ergebnisse des Formalmodells legen allerdings auch nahe, dass organisationaler Wandel erfolgreich gestaltet werden kann, wenn die Mitarbeiter Change-Management als eine Investition in die eigene berufliche Zukunft betrachten. Sie unterstützen dann aus Eigeninteresse selbst anstrengende Wandlungsprozesse. Damit Mitarbeiter in den Wandel aus Eigeninteresse investieren, benötigen Manager spezifische Kompetenzen wie z. B. Rezeptions-, Vermittlungs- und Bindungskompetenzen.

Schlüsselwörter: Unternehmenswandel, Change-Management, Mikroökonomik, Panel-schätzung, wechselseitige Besserstellung, Managementkompetenzen.

*Abstract*

This paper examines by means of a microeconomic model why employees act rationally when they reduce their vocational efforts or when they quit their jobs because of change management projects. The model is specified to consider a heterogeneous workforce. Especially workaholics have strong incentives not to support organizational change. Besides a reduction of vocational efforts employees often profit if they change their employers. A longitudinal estimation of data from the Socio-Economic Panel (SOEP) confirms empirically an increased rate of fluctuation during the change management process. The results of the microeconomic model also suggest that organizational change can be controlled more successfully. The staff has to consider change management as an investment in the own career. Employees support even exhausting projects if it is in their self-interest. To use the Win-Win potentials of endeavoring employees managers need specific skills such as reception, mediation and commitment skills

Key Words: Change Management, Microeconomics, Panel Estimation, Win-Win, Management Competencies.



# Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst

Matthias Georg Will

## *Einleitung*

Der Wettbewerb erzwingt von Unternehmen, dass sie sich ständig neuen Bedingungen anpassen. Die Gewinnmargen können dauerhaft nur gehalten werden, wenn Unternehmen sowohl innovativ produzieren als auch die Organisation effizient strukturieren. Prozess- und Produktinnovationen erfordern einen ständigen Wandel. Unternehmen, die nicht Schumpeters schöpferische Kraft der Zerstörung einsetzen können,<sup>1</sup> müssen die schöpferische Kraft der Konkurrenten spüren. Der Wettbewerb entzieht denjenigen Unternehmen die Legitimität, denen Innovationskraft fehlt und die sich neuen Marktbedingungen nur zögerlich anpassen. Manager sind immer wieder aufs Neue gefordert, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Der für die Anpassung erforderliche Wandel ist eine permanente, aber keinesfalls einfache Managementaufgabe. Das breite Angebot an Fachliteratur zu den Herausforderungen des Change-Managements scheint Unternehmen allerdings nicht davor zu bewahren, dass Wandel in vielen Fällen misslingt. Insbesondere das Mitarbeiterverhalten ist im Wandlungsprozess eine Variable, die sich häufig nur schwer steuern lässt. Dieser Beitrag zeigt, wie Change-Management das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst. Aus den Implikationen eines Mikromodells werden praktikable Managementstrategien entwickelt, wie Change-Management erfolgreich gestaltet werden kann. Aus der Modellanalyse wird ebenfalls ersichtlich, wann Unternehmen nicht reformierbar sind.

Der erste Abschnitt dieses Beitrages entwickelt die These, dass die betriebliche Wertschöpfung die Mitarbeiter motivieren kann. Die Tätigkeiten der Mitarbeiter liefern nicht nur einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen, sondern die Produktion motiviert als ein Kuppelprodukt die Mitarbeiter. Der zweite Abschnitt stellt ein mikroökonomisches Modell vor. Mitarbeiter passen ihr Verhalten an die Höhe der monetären und nicht-monetären Vergütung an. Mitarbeiterverhalten wird allerdings nicht nur von der Vergütung beeinflusst, sondern auch von den Opportunitätskosten der Erwerbstätigkeit. Der dritte Abschnitt beschreibt anhand des Modells, wie Change-Management Prozesse das Verhalten der Mitarbeiter verändern. Reduziert Change-Management den Nutzen aus der Erwerbstätigkeit, haben Mitarbeiter Anreize, ihr berufliches Anstrengungsniveau zu reduzieren. Die Produktivität des Unternehmens sinkt. Im vierten Abschnitt werden die Modellrestriktionen leicht abgewandelt. Unternehmenswandel führt zu einem Anstieg der Fluktuation. Der fünfte Abschnitt verdeutlicht, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, eine geringere temporäre Vergütung während des Change-Management Prozesses zu akzeptieren. Der Wandel kann so gestaltet werden, dass Mitarbeiter ihr berufliches Anstrengungsniveau sogar erhöhen. Mitarbeiter werden ihr Anstrengungsniveau jedoch nur steigern, wenn sie die zusätzlichen Anstrengungen als eine lohnenswerte Investition für den eigenen beruflichen Werdegang betrachten. Erfolgreicher Wandel gelingt nur, wenn die Mitarbeiter aus Eigeninteresse bereit sind, in die Organisationsentwicklung zu investieren. Insofern ist ein erfolgreiches Change-

---

<sup>1</sup> Vgl. Schumpeter, J. A. (1987, S. 137-138).

Management auf besondere Kompetenzen zur Gestaltung des organisatorischen Wandels angewiesen.

### *1. Mitarbeitermotivation als ein Kuppelprodukt der betrieblichen Wertschöpfung*

Change-Management bleibt oft hinter den beabsichtigten Zielen zurück.<sup>2</sup> Entsprechend umfangreich ist das Literaturangebot. Beiträge aus der Soziologie, Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre liefern Heuristiken, mit denen Manager den Wandel besser steuern können.<sup>3</sup> Zu den Theoriebeiträgen, die Change-Management aus der Perspektive der (1) organisatorischen Makroebene beschreiben, gehören (a) der Punctuated-Equilibrium-Ansatz, (b) der Structural-Inertia-Ansatz, (c) die Theorien des organisationalen Lernens und (d) der Drei-Phasen-Ansatz von Kurt Lewin. (2) Die Theoriebeiträge, die Wandel auf der organisationalen Mikroebene betrachten, gehen im wesentlichen (a) auf das Lebensraumkonzept nach Kurt Lewin, (b) auf das Konzept mentaler Modelle, (c) auf die individualpsychologischen Theorien des organisationalen Lernens und (d) auf den Emotional-Contagion-Ansatz zurück.

(1) *Theoriebeiträge der Makroebene:* (a) Der Punctuated-Equilibrium-Ansatz rekonstruiert die Anpassungsfähigkeit von Organisationen durch Gleichgewichts- und Revolutionsperioden.<sup>4</sup> Auslöser für Revolutionen sind organisatorische Krisen. In den Krisenzeiten liefern einzelne Individuen revolutionäre Ideen für den Wandel.<sup>5</sup> Die Einstellungen der weniger revolutionswilligen Mitarbeiter führen allerdings dazu, dass Organisationen im Status quo verharren.<sup>6</sup> Die Persistenztendenzen einer Organisation können nur durch einen raschen und starken Wandel überwunden werden.<sup>7</sup> Die Initiierung und Steuerung des Wandels erfolgt im wesentlichen durch das Top-Management.<sup>8</sup> (b) Der Structural-Inertia-Ansatz vertritt die These, dass Organisationen, die über stabile Strukturen verfügen, grundsätzlich einen evolutionären Vorteil haben: Sie sind zuverlässiger und hierdurch vertrauenswürdiger.<sup>9</sup> Change-Management-Maßnahmen laufen dieser evolutionären Logik entgegen. Stabile Strukturen werden durch Change-Management-Prozesse destabilisiert. Die Destabilisierung der Organisation reduziert die Leistungsfähigkeit und erhöht als nicht-intendierte Folge die Mortalitätswahrscheinlichkeit der Organisation. Wandel kann nur erfolgreich sein, wenn er rasch durchgeführt wird,<sup>10</sup> bzw. wenn der Wandel die Organisation nicht grundlegend verändert.<sup>11</sup> Je stärker die neuen Prozesse den alten ähneln, desto eher gelingen Change-Management Projekte. (c) Die Theorie des organisationalen Lernens konzentriert sich auf die Entscheidungsstrukturen von Unternehmen. Unternehmen, die über effektive Entscheidungsregeln verfügen, setzen sich gegenüber Konkurrenten besser durch.<sup>12</sup> Schocks

---

<sup>2</sup> Eine Studie von Capgemini Consulting (2010, S. 79-83) kommt zu dem ernüchternden Ergebnis, dass ca. 25% der Projekte komplett scheitern und nur 10 bis 15% der Projekte die beabsichtigten Ziele erreichen.

<sup>3</sup> Für einen Literaturüberblick vgl. Stock-Homburg, R. (2007, S. 816 Abb. 5 und S. 838 Abb. 6).

<sup>4</sup> Vgl. Gersick, C. J. G. (1991, S. 16-22).

<sup>5</sup> Vgl. Gersick, C. J. G. (1991, S. 23).

<sup>6</sup> Vgl. Gersick, C. J. G. (1991, S. 24), Miller, D., Friesen, P. H. (1980, S. 611-612).

<sup>7</sup> Vgl. Miller, D., Friesen, P. H. (1982, S. 872, 890).

<sup>8</sup> Vgl. Tushman, M. L., Ramnelli, E. (1985, S. 180).

<sup>9</sup> Vgl. Hannan, M. T., Freeman, J. (1984, S. 154, 1989, S. 73, 77).

<sup>10</sup> Vgl. Hannan, M. T., Freeman, J. (1984, S. 159, 1989, S. 89).

<sup>11</sup> Vgl. Havemann, H. A. (1992, S. 53).

<sup>12</sup> Vgl. March, J. G., Olsen, J. P. ([1979] 1994, S. 56).

und Systemvariablen einer Organisation beeinflussen die Anpassungsfähigkeit. Mit Lernanreizen können Angestellte den Wandel erfolgreich gestalten.<sup>13</sup> Ergänzend müssen organisationsschädigende Bargaining-Prozesse zwischen den Mitarbeitern durch eine Anpassung des institutionellen Settings überwunden werden. Anreizmechanismen müssen die Kooperation der Mitarbeiter stabilisieren.<sup>14</sup> Unternehmen können sich jedoch nur durch eine sequentielle Zielerfüllung an eine sich ändernde Umwelt anpassen.<sup>15</sup> (d) Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin rekonstruiert die Schwierigkeiten bei Change-Management-Projekten anhand der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder. Gruppenentscheidungen hängen nach diesem Ansatz von der Wahrnehmung der Problemlage ab. Die Problemwahrnehmung legt den Möglichkeitsraum der Reformmaßnahmen fest.<sup>16</sup> Wandel gelingt dann, wenn die Mitarbeiter die Ziele verstehen, wenn ihnen die dafür erforderlichen Mittel bekannt sind und wenn eine hinreichend konkrete Handlungsstrategie entwickelt wurde. Erfolgreiche Veränderungsprozesse verlaufen nach Lewin in drei Phasen: Auftauen (Unfreezing), Bewegen (Moving) und Einfrieren (Refreezing).<sup>17</sup> In der Auftauphase legt das Management den Mitarbeitern die Probleme dar, es stellt Lösungsstrategien vor und es beteiligt die Mitarbeiter an der Planung. In der Bewegungsphase werden die erforderlichen Veränderungen durchgeführt. Die Vorgesetzten steuern den Wandel und die Untergebenen erhalten für eine zügige Anpassung an die neue Strategie Weiterbildungsmaßnahmen. In der Einfrierphase werden die Anreize in den einzelnen Organisationseinheiten so gesetzt, dass die neuen Ziele anreizkonform sind.

(2) *Theoriebeiträge der Mikroebene:* (a) Das Lebensraumkonzept von Kurt Lewin setzt sich mit Interaktionen innerhalb von Gruppen auseinander.<sup>18</sup> Die Leistungsfähigkeit der Gruppen ist von den Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder und deren Lernkurven abhängig.<sup>19</sup> Widerstände gegen Veränderungen ergeben sich häufig aus sozialen Gewohnheiten.<sup>20</sup> Eine Änderung der Gruppennormen ist durch die drei Phasen Auftauen, Bewegen und Einfrieren möglich. Die Individuen passen durch diese drei Phasen ihr Verhalten an die neuen Restriktionen an. Lewin rekonstruiert das Verhalten der Organisationsmitglieder aus der Persönlichkeit und aus Umweltvariablen.<sup>21</sup> Ein Mismatch von Persönlichkeit und Umweltvariablen kann zu Konflikten führen.<sup>22</sup> (b) Die Konzepte mentaler Modelle haben als Problemstellung, dass menschliche Informationsverarbeitungskapazitäten beschränkt sind. Individuen erweitern ihre Informationsverarbeitungskapazitäten durch Mental Maps, die über einen hohen Informationsgehalt verfügen. Mental Maps sind für das Gedächtnis eine geeignete Rationalisierungsstrategie.<sup>23</sup> Mit mentalen Modellen bilden Individuen Erwartungen aus den vorhandenen Erfahrungen, die sie als Strukturen abgespeichert haben.<sup>24</sup> Mentale Modelle sind Frameworks, nach denen in komplexen Situationen Entscheidungen getroffen werden. Die Sprache, die bei der Entscheidungsfindung verwendet wird, ist ein Indikator

<sup>13</sup> Vgl. March, J. G., Olsen, J. P. ([1979] 1994, S. 60).

<sup>14</sup> Vgl. Cyert, R. M., March, J. G. ([1992] 2001, 33-39).

<sup>15</sup> Vgl. Cyert, R. M., March, J. G. ([1992] 2001, 41).

<sup>16</sup> Vgl. Lewin, K. (1947 b, S. 147).

<sup>17</sup> Vgl. Lewin, K. (1947 a, S. 34-35, 1963, S. 263).

<sup>18</sup> Vgl. Lewin, K. (1963, S. 233).

<sup>19</sup> Vgl. Lewin, K. (1963, S. 253, 256).

<sup>20</sup> Vgl. Lewin, K. (1963, S. 253, 261).

<sup>21</sup> Vgl. Lewin, K. (1963, S. 272).

<sup>22</sup> Vgl. Lewin, K. (1963, S. 293).

<sup>23</sup> Vgl. O'Keefe, J., Nadel, L. (1978, S. 88). Für einen Überblick über psychologische Probleme des Gedächtnisses vgl. Craik, F. I. M., Lockhart, R. S. (1972, S. 671).

<sup>24</sup> Vgl. Huff, A. S. (1990, S. 37).

für die Struktur der mentalen Modelle. Durch die Verschiedenheit der Mental Maps nehmen die Mitarbeiter Stimuli differierend wahr.<sup>25</sup> Die Mitarbeiter erfassen Probleme infolgedessen ganz unterschiedlich. Uneinheitliche mentale Modelle erschweren die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von Lösungen. Manager können erfolgreicher steuern, wenn sie in der Semantik der Mitarbeiter kommunizieren.<sup>26</sup> Wandel erfordert nach dem Konzept der mentalen Modelle nicht nur, dass Manager in einer anschlussfähigen Semantik kommunizieren. Das Management muss ebenfalls die mentalen Modelle der Mitarbeiter an den Wandel anpassen. (c) Die individualpsychologischen Theorien des organisationalen Lernens haben Informations- und Kommunikationsprobleme in Unternehmen zum Ausgangspunkt.<sup>27</sup> Organisationen können sich nur anpassen, wenn die Struktur der Informationsaufnahme und -verarbeitung verändert wird. Ein Wandel ist erfolgreich, wenn First-Order-Learning und Second-Order-Learning sich wechselseitig ergänzen. Das Ziel des First-Order-Learnings ist, dass sich Mitarbeiter unter bestehenden organisationalen Institutionen optimal verhalten. Das Second-Order-Learning beabsichtigt dagegen, die Institutionen einer Organisation zu verbessern.<sup>28</sup> Durch eine Systematisierung des Lernprozesses können je nach der Problemstellung Stabilität oder Anpassung erreicht werden. Ähnlich wirkt auch das Doppelschleifenlernen. Das Management kann Normen und Werte der Unternehmung anpassen, wenn die Leitwerte und Strategien im Wandlungsprozess reflektiert und geändert werden.<sup>29</sup> Die Anpassung von Anreizmechanismen unterstützt während des Unternehmenswandels den Lernprozess.<sup>30</sup> Die Implementierung neuer Normen und Werte erfordert von den Mitarbeitern Offenheit und Vertrauen. In vielen Fällen gelingt der Wandel nur, wenn das Management die mentalen Modelle der Mitarbeiter verändern kann.<sup>31</sup> Tabus der Mitarbeiter, die den Wandel behindern, werden durch eine Anpassung der Institutionen überwunden.<sup>32</sup> (d) Der Emotional Contagion Ansatz fokussiert auf eine emotionale Bindung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern.<sup>33</sup> Die Arbeitnehmer müssen sich mit ihren Jobs identifizieren können, der Job muss Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bieten und darf nicht zu einer Entfremdung zwischen den Kunden und den konkreten Tätigkeiten der Mitarbeiter führen.

Die Vielzahl der sich teilweise ergänzenden theoretischen Ansätze führt zu einer umfassenden Literatur, wie Unternehmen Wandel erfolgreich gestalten können. Trotzdem scheitern Change-Management-Prozesse häufig und werden von einem Anstieg der Fluktuation und einem Rückgang der Produktivität begleitet. Wandel verbessert in vielen Fällen die Wettbewerbssituation nicht, sondern beschleunigt den Ruin. Bereits der Begriff des Change-Managements erweckt reflexartig unter vielen Arbeitnehmern und Managern Aversionen. Managementpraktiken, die nicht dem "State of the Art" entsprechen, tragen sicherlich zu scheiternden Wandlungsprozessen bei.<sup>34</sup> Allein schlechte Managementpraktiken werden die Masse an misslungenen Change-Management-Projekten allerdings nicht erklären können. Trotz der Fülle an theoretischen Beiträgen lässt sich eine Theorielücke ausmachen. Change-Management-Ansätze erkennen, dass Unternehmen für den Wandel die Mitarbeiter

<sup>25</sup> Vgl. Kiesler, S., Sproull, L. (1982, S. 550).

<sup>26</sup> Vgl. Weick, K. E., Bougon, M. G. (1986, S. 129-131).

<sup>27</sup> Vgl. Senge, P. (1990, S. 44).

<sup>28</sup> Vgl. Lant, T. K., Mezias, S. J. (1992, S. 49).

<sup>29</sup> Vgl. Argyris, C., Schön, D. A. (1999, S. 37).

<sup>30</sup> Vgl. Argyris, C., Schön, D. A. (1999, S. 265).

<sup>31</sup> Vgl. Argyris, C. (2004, S. 184-186).

<sup>32</sup> Vgl. Argyris, C., Schön, D. A. (1999, S. 279-286) oder Argyris, C. (2004, S. 219-220).

<sup>33</sup> Vgl. Hochschild, A. R. ([1983] 2003, S. 132-134).

<sup>34</sup> Vgl. O'Toole, J. (1995, S. 171-182).

motivieren müssen. In der Literatur ist allerdings eine systematische Rekonstruktion der sich im Wandlungsprozess verändernden Motivatoren unterrepräsentiert. Mitarbeiter müssen jedoch den Wandel wollen, wenn in modernen Organisationen die Ziele der Organisation von den Zielen der Organisationmitglieder grundsätzlich abweichen.<sup>35</sup> Im Einzelfall motivieren die Ziele der Organisation die Mitarbeiter. Sich als Manager auf die hehren Ziele der Organisation als Motivatoren zu verlassen, wird in den meisten Unternehmen jedoch nicht ausreichen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Manager müssen für einen erfolgreichen Wandel wechselseitige Besserstellungspotentiale entfachen, damit Mitarbeiter aus Eigeninteresse den Wandel unterstützen.

Die ökonomischen Bürokratietheorien liefern eine leistungsfähige Heuristik, wie im Wandlungsprozess sich verändernde Motivatoren das Mitarbeiterverhalten beeinflussen. Mitarbeiter und Management werden nicht nur durch die monetäre Vergütung motiviert, sondern auch durch nicht-monetäre Faktoren.<sup>36</sup> Aus der Perspektive der arbeitspsychologischen Motivationstheorien erscheint diese Theoriekonzeption nicht sonderlich innovativ. Mitarbeiter erfreuen sich nicht nur an ihrem Gehalt, sondern auch an der Sicherheit des Arbeitsplatzes, an den Aufstiegschancen, an dem Grad der persönlichen Selbstverwirklichung oder an den Interaktionen mit den Kollegen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz.<sup>37</sup> Im Unterschied zu den arbeitspsychologischen Motivationstheorien fokussieren die ökonomischen Bürokratietheorien auf die wechselseitigen und gegenläufigen Motive von Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Wertschöpfungsprozess. Es ist aufschlussreich, die Motivation der Mitarbeiter nicht losgelöst von der Wertschöpfung gedacht werden. Die Ausführung einzelner Tätigkeiten kann Mitarbeiter motivieren. Die Motivation der Mitarbeiter ist dann ein Kuppelprodukt der betrieblichen Wertschöpfungskette. Auch Tätigkeiten von Mitarbeitern können hierunter gefasst werden, die für das Unternehmen keinen positiven Wertschöpfungsbeitrag liefern, aber von Managern oder Eigentümern geduldet werden. An den ökonomischen Bürokratietheorien kann kritisiert werden, dass einzelne Beiträge den Blick auf bestimmte Motivatoren verengen, wie das Maß der Entscheidungsfreiheit, das Prestige und die soziale Anerkennung, die mit dem Job verbunden sind, oder den Umfang der persönlichen Macht.<sup>38</sup> Für eine leistungsfähige Heuristik, die die Herausforderungen des Change-Managements beschreibt, ist der Ansatz allerdings sehr befruchtend, wenn für die Modellanalyse nicht einzelne bestimmte Motivatoren festgelegt werden, die als Kuppelprodukte in der Wertschöpfung entstehen. Mitarbeiter und Vorgesetzte führen nach dieser Theoriekonzeption einzelne Tätigkeiten nicht nur im Interesse des Unternehmens aus, sondern gleichfalls aus Eigeninteresse. Die Arbeit motiviert intrinsisch. Mit dieser Rekonstruktion lassen sich nicht nur die Mitarbeiterinteressen von Behördenmitarbeitern beschreiben, sondern auch die Interessen der Angestellten und Manager in privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen. Mit dieser Theoriekonzeption lässt sich die Frage reformulieren, wie Change-Management auf die Kooperationsbereitschaft der Angestellten wirkt: Wie reagieren die Angestellten auf Change-Management-Projekte, wenn der Wandel nicht nur die Wertschöpfung reformiert, sondern wenn er auch die motivierenden Kuppelprodukte der bisherigen Wertschöpfung beeinflusst?

---

<sup>35</sup> Vgl. Luhmann, N. S. (2011, 102-103).

<sup>36</sup> Vgl. Niskanen, W. A. ([1971] 2007, S. 40, 1975, S. 619).

<sup>37</sup> Vgl. Murray, H. A. (1938, S. 75, 88, 144), Maslow, A. H. ([1954] 2008, S. 62-87), Herzberg, F. I. et al. ([1959] 2010, S. 113-119), Herzberg, F. I. (1966, S. 71-91), Alderfer, C. P. (1969, S. 142-154, 1972, S. 6-21).

<sup>38</sup> Vgl. Breton, A., Wintrobe, R. ([1982] 2008, S. 27-29).

## 2. Ein formaltheoretischer Ansatz zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens

Der formaltheoretische Ansatz zur Rekonstruktion des Mitarbeiterverhaltens orientiert sich an den klassischen Theorien der Motivations- und Arbeitspsychologie. Das Modell ist allerdings so spezifiziert, dass ein Teil der Motivatoren als Kuppelprodukt in der betrieblichen Wertschöpfung entsteht. Für die Modellierung wird die Haushaltsproduktionstheorie von Gary S. Becker<sup>39</sup> an die Situation von Mitarbeitern angepasst, deren Unternehmen Change-Management-Projekte durchführen. Die Anpassung des Verhaltens an die neuen Restriktionen gefährdet vielfach die Ziele der Organisationsentwicklung: Die Produktivität sinkt, und die Fluktuation steigt. Das Management kann den Wandel vielfach nur dann erfolgreich gestalten, wenn es die Anreizmechanismen anpasst.

(1) Im Modell verfügt jeder Arbeitnehmer über ein persönliches Anstrengungsniveau  $e$ . Dieses ist natürlich beschränkt. Die täglich verfügbare Zeit ist limitiert, und auch die Kompetenzen eines Arbeitnehmers sind zumindest kurzfristig konstant. Der Arbeitnehmer kann sein Anstrengungsniveau auf verschiedene Bereiche seines Lebens aufteilen: auf den Beruf, auf Privates, auf Familiäres, auf Nebenerwerbstätigkeiten, usw. Im Modell wird lediglich zwischen dem beruflichen Anstrengungsniveau  $e_w$  und dem alternativen Anstrengungsniveau  $e_a$  differenziert. Das berufliche Anstrengungsniveau  $e_w$  gibt die Leistung an, die ein Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz erbringt. Das alternative Anstrengungsniveau  $e_a$  steht für die Anstrengungen, die ein Arbeitnehmer außerhalb seines Berufes für Privates oder auch für eine Nebenerwerbstätigkeit aufbringt. Es gelte:  $e = 1 = e_w + e_a$ . Zur weiteren Vereinfachung wird angenommen, dass eine stetige Anpassung der Anstrengungsniveaus möglich ist. Im weiteren Beitrag wird das Modell um Rigiditäten bei der Anpassung des beruflichen Anstrengungsniveaus ergänzt. Zwischen qualitativen und quantitativen Anpassungen des Anstrengungsniveaus wird nicht unterschieden. Eine Veränderung des qualitativen Anstrengungsniveaus, z. B. durch Weiterbildung oder durch die Abschreibung von Humankapital, wird mit diesem Modell nicht rekonstruiert.

Arbeitnehmer strengen sich in ihrem Beruf an, zumal sie aus der Erwerbstätigkeit Nutzen generieren. Der Nutzenbegriff ist hier sehr weit gefasst: Der Nutzen setzt sich aus monetären und nicht-monetären Faktoren zusammen. Ein erweitertes Rationalitätskalkül ermöglicht die Darstellung einer situativen Zweckrationalität, die nicht nur von materiellen Bedürfnissen geprägt ist. Die Ökonomik wird als Methode angewandt, um in einem Ziel-Mittel-Schema Verhaltensanpassungen an sich ändernde Restriktionen zu veranschaulichen. Eine Verengung auf monetäre oder materielle Größen wäre eine Modellrestriktion, die die theoretische Leistungsfähigkeit der Ökonomik unnötig einschränken würde.<sup>40</sup> Das Modell ist so restringiert, dass der Beruf den Arbeitnehmern (a) zu einer monetären Vergütung  $w_m$  und (b) zu einer nicht-monetären Vergütung  $w_q$  verhilft. Die nicht-monetäre Vergütung fällt als ein Kuppelprodukt bei den einzelnen Tätigkeiten der Arbeitnehmer an.

(a) Die monetäre Vergütung  $w_m$  der Mitarbeiter kann zum Kauf materieller Güter oder Dienstleistungen verwendet oder alternativ auch gespart werden. Die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse und die Wahlmöglichkeiten, die sich aus der Vergütung ergeben, stiften Nutzen.

<sup>39</sup> Vgl. Becker G. S. (1965, S. 495-500), Ghez, G., Becker, G. S. (1975, S. 1-6).

<sup>40</sup> Vgl. Becker, G. S. (1993, S. 385-386) oder Pies, I. (1993, S. 94-95)).

(b) Die nicht-monetäre Vergütung  $w_q$  erzielen Beschäftigte neben der monetären Vergütung  $w_m$  als ein Kuppelprodukt aus der Erwerbstätigkeit. Die nicht-monetäre Vergütung gibt den Umfang der Befriedigung nicht-materieller Bedürfnisse am Arbeitsplatz an. Hierzu gehören beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes, persönliche Kontakte, die Nutzung betrieblicher Ausstattung für private Zwecke oder auch der Grad der Selbstverwirklichung, die im Beruf möglich ist. Der nicht-monetären Vergütung können auch nutzenstiftende Tätigkeiten der Arbeitnehmer zugeordnet werden, die nicht zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, aber zumindest geduldet werden. Die nicht-monetäre Vergütung empfinden die Angestellten als den "Wohlfühlfaktor" des Arbeitsplatzes.

Mit zunehmendem beruflichem Anstrengungsniveau  $e_w$  steigt nicht nur die monetäre Vergütung  $w_m$ , sondern auch die nicht-monetäre Vergütung  $w_q$ . Mit einem höheren Anstrengungsniveau erhöhen sich Boni und Aufstiegschancen. Die Kollegen und Vorgesetzten schätzen einen stärker, und die Mitarbeiter können sich im Beruf besser verwirklichen.<sup>41</sup> Aus der monetären und nicht-monetären Vergütung ergibt sich der Gesamtnutzen  $U_w$  der Erwerbstätigkeit. Der Gesamtnutzen  $U_w$  der Erwerbstätigkeit hat die Funktion

$$U_w = U_w(w_m, w_q | e_w). \quad (1)$$

Mit zunehmendem Anstrengungsniveau  $e_w$  nimmt der marginale Nutzenzuwachs von  $U_w$  ab. Vorstellbar ist auch, dass der marginale Nutzenzuwachs ab einem bestimmten Punkt sogar negativ wird. Die zusätzliche Stressbelastung übersteigt dann den Nutzenzuwachs. Krankheiten wie Burnout sind die Folge. Ein abnehmender oder sogar negativ werdender Grenznutzen könnte im Modell abgebildet werden. Diese Restriktionen ergeben bei der Modellierung der Verhaltensanpassungen infolge von Change-Management-Prozessen keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Die formaltheoretische Analyse verzichtet in diesem Beitrag auf einen abnehmenden Grenznutzen.

(2) Die Arbeitnehmer versuchen ihren persönlichen Nutzen aus der Arbeitstätigkeit  $U_w(w_m, w_q | e_w)$  zu maximieren.<sup>42</sup> Die Arbeitnehmer befinden sich allerdings in einem Tradeoff: Nicht nur der Job stiftet Nutzen, sondern auch das Familienleben, die Hobbys und die Ehrenämter. Ein höheres berufliches Anstrengungsniveau steigert einerseits den Nutzen aus der Arbeitstätigkeit. Andererseits steigen auch die Opportunitätskosten an: Auf Freizeit und private soziale Kontakte muss verzichtet werden. Im Modell wird der Nutzen, der alternativ zur Erwerbstätigkeit erzielt werden kann, mit  $U_a(e_a)$  angegeben. Analog zum Nutzen aus der Erwerbstätigkeit hängt der opportune Nutzen von dem alternativen Anstrengungsniveau  $e_a$  ab. Die Arbeitnehmer bringen entweder ihr Anstrengungsniveau  $e$  am Arbeitsplatz oder in der Freizeit auf. Es gilt:  $e_a = 1 - e_w$ .

Der Tradeoff zwischen dem Nutzen aus der Erwerbstätigkeit und dem Nutzen aus alternativen Tätigkeiten wird von der Budgetgerade in Abbildung 1 graphisch dargestellt. Die

<sup>41</sup> Zur Erhöhung der Zufriedenheit durch Vitalismus vgl. Phelps, E. S. (2006, S. 361-363). Ökonomisch präzise formuliert hängen unter Wettbewerbsbedingungen am Arbeitsmarkt bzw. innerhalb des Unternehmens  $w_m$  und  $w_q$  nicht vom absoluten Anstrengungsniveau ab, sondern vom relativen Anstrengungsniveau im Vergleich zu den Konkurrenten und zum Wertgrenzprodukt der Arbeit. Für die Modellergebnisse ergeben sich keine Unterschiede, weshalb zur Vereinfachung nur die absoluten Anstrengungsniveaus betrachtet werden.

<sup>42</sup> Der hier verwendete methodologische Individualismus ist kein normatives Konzept oder eine allumfassende Beschreibung eines Arbeitnehmers (Singular!). Der methodologische Individualismus wird herangezogen, um das Verhalten von Arbeitnehmern (Plural!) unter bestimmten Restriktionen zu erklären. Für einen Überblick über den methodischen Ansatz vgl. Braun, N. (1998, S. 149).

Budgetgerade gibt die Nutzenbeschränkung an, die ein Arbeitnehmer durch eine beliebige Wahl des beruflichen und des alternativen Anstrengungsniveaus erzielen kann. Wird zur Vereinfachung eine positiv affine lineare Transformation der Nutzenfunktionen unterstellt, dann hat die Budgetgerade in Abbildung 1 die Form

$$U_w(w_m, w_q | e_a) = U_w(w_m, w_q | e_w = 1) - U_a(e_a = 1) \cdot e_a. \quad (2)$$

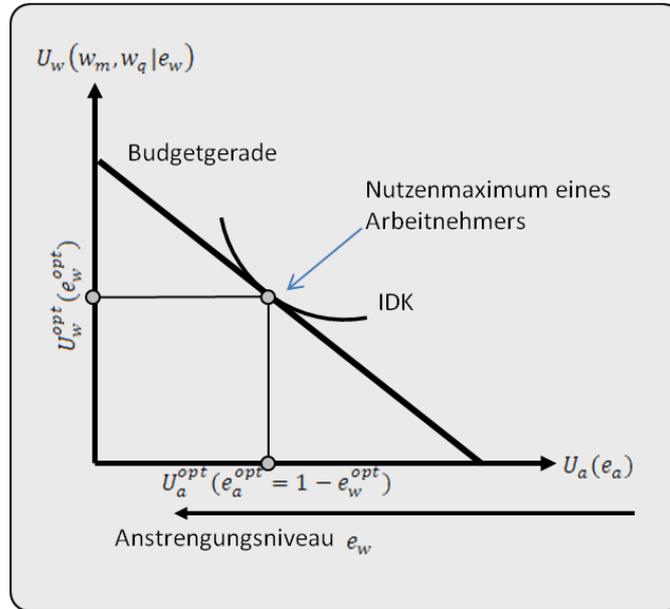


Abbildung 1: Das Nutzenmaximum eines Arbeitnehmers im Tradeoff zwischen Arbeitsnutzen und Nutzen aus alternativen Tätigkeiten<sup>43</sup>

(3) Der Gesamtnutzen, den ein Individuum aus der Erwerbstätigkeit und den alternativen Tätigkeiten erzielen kann, wird mit der Funktion  $U_g(U_a, U_w)$  beschrieben. Graphisch entspricht dies der Indifferenzkurve IDK in Abbildung 1. Die Steigung der Gesamtnutzenfunktion, oder auch das totale Differential, beträgt

$$\frac{dU_w}{dU_a} = -\frac{\frac{\delta U_g}{\delta U_a}}{\frac{\delta U_g}{\delta U_w}} = -MRS. \quad (3)$$

Die Grenzrate der Substitution (MRS) gibt im Modell an, wie viele Nutzeneinheiten aus der Erwerbstätigkeit gegen Alternativnutzen für das Erreichen des selben Gesamtnutzenniveaus eingetauscht werden müssen.<sup>44</sup> Die persönlichen Präferenzen bestimmen die Steigung der Indifferenzkurve. Die Indifferenzkurve ist bei Arbeitnehmern steiler, die ihren Beruf gegenüber alternativen Tätigkeiten bevorzugen. Flach ist die Indifferenzkurve bei Arbeitnehmern, die alternativen Tätigkeiten den Vorrang geben. Der Tangentialpunkt der Indifferenzkurve IDK mit der Budgetgeraden ergibt den maximal möglichen Gesamtnutzen  $U_g^{opt}$ , den ein Arbeitnehmer unter den Restriktionen seines Arbeitsplatzes und seiner Opportunitäten erzielen kann.<sup>45</sup> Das Substitutions-Wollen, abgebildet durch die Indifferenzkurve, ist im Optimum gleich dem Substitutions-Können, welches durch die Budgetgerade

<sup>43</sup> Eigene Darstellung.

<sup>44</sup> Für das Modell wird angenommen, dass es sich um konvexe Indifferenzkurven handelt. Der Grenznutzen der Gesamtnutzenfunktion ist demnach abnehmend.

<sup>45</sup> Die Steigung der Budgetgerade ist im Tangentialpunkt gleich der Steigung der Indifferenzkurve.

veranschaulicht wird. Für das Erreichen des Nutzenoptimums  $U_g^{opt}$  muss ein Arbeitnehmer die für ihn optimalen Anstrengungsniveaus  $e_w^{opt}$  und  $e_a^{opt}$  aufbringen. Mit diesen Anstrengungsniveaus kann der Arbeitnehmer das für sich bestmögliche Nutzenbündel  $U_g^{opt}$  aus Arbeits- und Alternativnutzen erzielen.

### 3. Change-Management und die Anpassung des Mitarbeiterverhaltens

Sicherlich existieren Change-Management-Projekte, die unmittelbar den beruflichen Nutzen  $U_w$  der Angestellten erhöhen: Lästige Arbeitsprozesse werden automatisiert, eine Rotation bei monotonen Tätigkeiten steigert die Arbeitszufriedenheit oder die Reorganisation einzelner Sparten führt zur Versetzung von unerträglichen Vorgesetzten. Bei diesen Projekten ist Change-Management mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter anreizkompatibel. Schon aus Eigeninteresse werden die Mitarbeiter die Organisationsentwicklung unterstützen. Dann können Verständigungsschwierigkeiten und eine fehlende Umsetzungskompetenz den Change-Management-Prozess erschweren. Für diese Fälle bieten Beiträge aus der Kommunikationstheorie oder der Lernpsychologie leistungsfähige Ansätze, den Wandlungsprozess zu optimieren.

Dieser Beitrag rekonstruiert dagegen Change-Management-Prozesse, die (zumindest kurzfristig) zu einer Reduktion des Arbeitsnutzens  $U_w$  führen.<sup>46</sup> Der methodologische Individualismus entfaltet bei der Erklärung gescheiterter Organisationsentwicklungen seine Stärken: Mitarbeiterverhalten (Plural!) — nicht zu verwechseln mit dem Verhalten einzelner Mitarbeiter (Singular!) — kann mit einer geringen Anzahl an Parametern erklärt werden.<sup>47</sup> Manager können durch die Generalisierbarkeit des Ansatzes Strategien entwickeln, wie Change-Management-Prozesse erfolgreicher werden. Der Ansatz bietet Managern eine leistungsfähige Heuristik, wie Mitarbeiter ihr Verhalten an unliebsame Change-Management-Prozesse anpassen und welche Maßnahmen geeignet sind, den Wandlungsprozess erfolgreich zu steuern.

Unternehmenswandel kann sehr unterschiedlich die nicht-monetäre Vergütung reduzieren: (a) Ängste vor dem Wandel,<sup>48</sup> (b) die negativen Assoziationen, die viele mit dem Erlernen von Neuem verbinden<sup>49</sup> oder (c) die Diskreditierung der eigenen Biographie bei weitreichenden Veränderungen bisheriger Arbeitsprozesse<sup>50</sup> werden im Modell als eine Minderung der nicht-monetären Vergütung  $w_q$  rekonstruiert. (d) In Change-Management-Prozessen müssen Mitarbeiter häufig auch vorhandenes Sozialkapital abschreiben und neues aufbauen. Mit bisher unbekanntem Kollegen muss Kontakt aufgenommen werden, und Teambildungsprozesse in neu gebildeten Organisationseinheiten zerstören vorhandene kollegiale Strukturen.<sup>51</sup> Manager büßen ihre nicht-monetäre Vergütung ein, wenn sie auf Bud-

<sup>46</sup> Wie die Analyse zeigt, ist auch ein langfristiger Nettonutzenzuwachs kein Garant für eine Kooperation der Mitarbeiter.

<sup>47</sup> Gegenüber Fragestellungen der Psychologie unterscheidet sich die hier aufgeworfene Fragestellung grundlegend: Nicht das Verhalten einzelner soll erklärt werden, sondern das Verhalten von Gruppen anhand eines repräsentativen Akteurs.

<sup>48</sup> Vgl. Schein, E. H. (2003, S. 5-6).

<sup>49</sup> Vgl. Sonntag, K., Stegmaier, R. (2007, S. 48).

<sup>50</sup> Vgl. Luhmann, N. (1999, S. 149-155).

<sup>51</sup> Vgl. Nerdinger, F. W. et al. (2008, S. 115-116).

get oder Untergebene verzichten müssen. Sie verlieren (e) Einfluss und (f) Macht im Unternehmen.

Eine Reduktion der nicht-monetären Vergütung dreht in Abbildung 2.1 die Budgetgerade nach links um den Schnittpunkt auf der Abszisse. Die Budgetgerade dreht sich ebenfalls nach links, wenn der Change-Management-Prozess zu einer Verringerung der monetären Vergütung  $w_m$  führt. Die Linksdrehung veranschaulicht, dass bei gleichem Anstrengungsniveau ein geringer Nutzen aus der Erwerbstätigkeit erzielt wird. Insgesamt sinkt auch der Gesamtnutzen der Mitarbeiter.

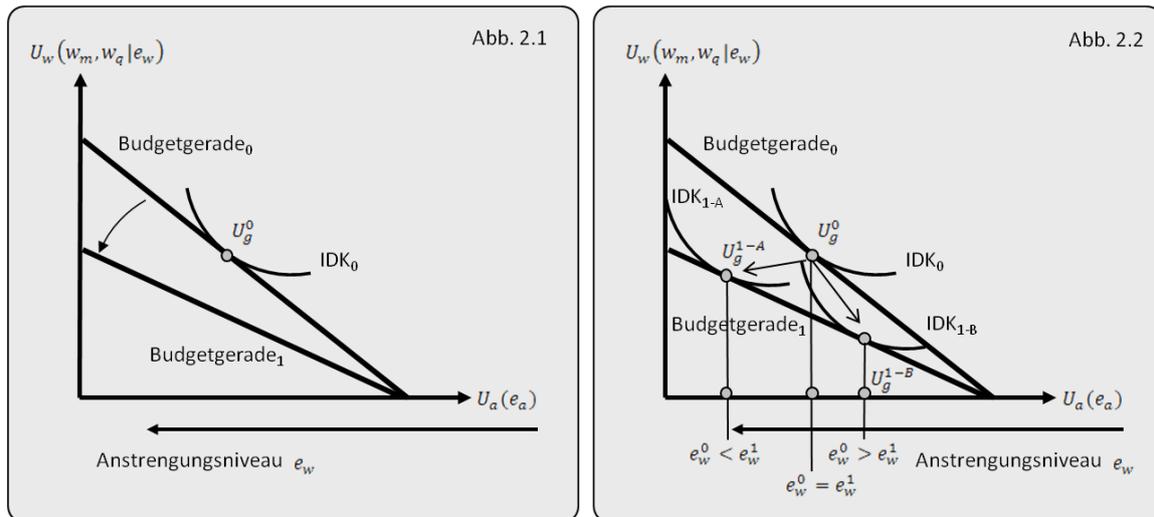


Abbildung 2: Anpassung des Anstrengungsniveaus an einen sich reduzierenden Arbeitsnutzen<sup>52</sup>

Das Substitutions-Wollen — also die Grenzrate der Substitution — bestimmt, inwieweit die Arbeitnehmer ihr Anstrengungsniveau den neuen Restriktionen anpassen. Der Möglichkeitsraum für die Verhaltensanpassung — das Substitutions-Können — wird durch die neue Budgetgerade festgelegt. Theoretisch können zwei Fälle unterschieden werden (Abbildung 2.2):<sup>53</sup> Mitarbeiter steigern ihr berufliches Anstrengungsniveau oder sie senken es ab. Unter realistischen Arbeitsmarktbedingungen ist der zweite Fall wahrscheinlich. Die Angestellten werden ihr berufliches Anstrengungsniveau reduzieren.

(1) *Das berufliche Anstrengungsniveau  $e_w$  steigt ( $e_w^0 < e_w^1$ ):* Bei einem Rückgang des Gesamtnutzens erhöhen die Mitarbeiter ihr berufliches Anstrengungsniveau  $e_w$  und reduzieren simultan ihr alternatives Anstrengungsniveau  $e_a$ . Die Mitarbeiter erzielen mit diesem Verhalten den neuen Gesamtnutzen  $U_g^{1-A}$ . Ein Rückgang der nicht-monetären Vergütung verteuert relativ den Nutzen aus der Erwerbstätigkeit. Die Arbeitnehmer könnten den alternativen Nutzen nun vergleichsweise günstig erreichen. Mitarbeiter bevorzugen in diesem

<sup>52</sup> Eigene Darstellung.

<sup>53</sup> Für die Interpretation der Abbildung ist wichtig, dass das alternative und das berufliche Anstrengungsniveau von der Abszisse abgelesen werden. Die Veränderung des Anstrengungsniveaus  $e_w$  kann nicht von der Ordinate entnommen werden. Der Zusammenhang zwischen dem Rückgang des Arbeitsnutzens, der auf der Ordinate abgetragen ist, und dem beruflichen Anstrengungsniveaus  $e_w$  ist grundsätzlich unbestimmt. Das berufliche Anstrengungsniveau kann stattdessen von der Abszisse abgelesen werden. Schließlich muss gelten, dass  $e_w = 1 - e_a$  und dass der maximal erzielbare alternative Nutzen konstant bleibt.

Fall allerdings den relativ teuren Arbeitsnutzen. Eine Zerlegung des Gesamteffekts<sup>54</sup> verdeutlicht das Zusammenspiel aus Substitutions-Wollen und Substitutions-Können: Der relativ günstiger gewordene alternative Nutzen erhöht die Nachfrage nach alternativen Tätigkeiten (Substitutionseffekt). Gleichzeitig passen die Arbeitnehmer ihr Verhalten dem reduzierten Gesamtnutzen an (Einkommenseffekt). Die Arbeitnehmer versuchen, dem Rückgang der nicht-monetären Vergütung durch eine Erhöhung des beruflichen Anstrengungsniveaus  $e_a$  entgegenzuwirken. Der Einkommenseffekt ist jedoch stärker als der Substitutionseffekt. Die Erwerbstätigkeit ist für die Angestellten ein Giffen-Gut.<sup>55</sup> Dass die Angestellten ihren Job als ein Giffen-Gut betrachten, ist unter realistischen Arbeitsmarktbedingungen atypisch: Alternative Möglichkeiten der Nutzengenerierung müssten entweder sehr unattraktiv oder unwahrscheinlich sein. Auf dem Arbeitsmarkt müsste ein hoher Angebotsüberhang an Arbeitskräften bestehen, die Arbeitnehmer dürften über keine Rechte verfügen, und eine Versicherung für Zeiten der Arbeitslosigkeit dürfte auch nicht existieren. Sozialstaatliche Absicherungen und ein Arbeitsmarkt, der mehr oder weniger im Gleichgewicht ist, fördern ungewollte Change-Management-Projekte nicht. Reformen, die die nicht-monetäre Vergütung reduzieren, führen nicht zu einem höheren Anstrengungsniveau, obwohl die meisten Organisationsentwicklungen doch genau dies erfordern.

Manche Change-Manager berichten allerdings von Arbeitnehmern, die bei schwierigen Reformen erst aufblühen, sich selbst kasteien und dies als eine Selbstverwirklichung empfinden. Diese Gruppe von Menschen wird hier nicht betrachtet. Wer Selbstkasteiung als eine Freude empfindet, dessen nicht-monetäre Vergütung sinkt im Wandlungsprozess nicht, sondern sie steigt. In diesem Abschnitt wurde stattdessen der Einfluss einer sinkenden nicht-monetären Vergütung betrachtet. Menschen, die zur Selbstkasteiung neigen, existieren. Die Erfolgswerte von Change-Management-Prozessen deuten indes darauf hin, dass die meisten Belegschaften eher nicht von masochistisch veranlagten Arbeitnehmern dominiert werden.

(2) *Das berufliche Anstrengungsniveau  $e_w$  sinkt ( $e_w^1 < e_w^0$ ):* Das neue Gleichgewicht befindet sich bei  $U_g^{1-B}$ . Der Nutzen aus der Erwerbstätigkeit ist für die Arbeitnehmer ein normales Gut und kein Giffen-Gut. In diesem Fall reduzieren die Arbeitnehmer ihr berufliches Anstrengungsniveau. Der alternative Nutzen wird durch den Rückgang der nicht-monetären Vergütung relativ billiger, weshalb dieser verstärkt nachgefragt wird (Substitutionseffekt). Gleichzeitig sinkt der real zu erzielende Gesamtnutzen (Einkommenseffekt). Wenn die Angestellten den Nutzen aus der Erwerbstätigkeit  $U_w$  als ein superiores Gut betrachten, dann verstärken sich Substitutions- und Einkommenseffekt wechselseitig. Der Rückgang des beruflichen Anstrengungsniveaus ist besonders stark. Die Angestellten empfinden ihre Tätigkeiten vor der Organisationsentwicklung als ganz angenehm. Die Mitarbeiter bewerten aufgrund des Change-Managements ihren Job nun grundlegend anders. Die Arbeitnehmer empfinden unter den neuen Restriktionen die Anstrengungen zur Generierung des alternativen Nutzens deutlich angenehmer. Die Mitarbeiter bevorzugen die Möglichkeiten außerhalb des Jobs und strengen sich im Job weniger an. Sie sind auf ihre aktuelle berufliche Tätigkeit zur Generierung von Nutzen nicht angewiesen. Die aktuelle Tätigkeit wird von den Mitarbeitern als ein superiores Gut empfunden, auf das bei einem Nutzenrückgang verzichtet werden kann.

<sup>54</sup> Zerlegung nach Slutsky, vgl. Kreps, D. M. (1990, S. 58-60).

<sup>55</sup> Vgl. Löchel H. (2003, S. 33-36).

Die Angestellten können ihren Nutzen aus der Erwerbstätigkeit  $U_w$  auch als ein inferiores Gut auffassen. Der Einkommenseffekt wirkt in diesem Fall dem Substitutionseffekt entgegen, und der Rückgang des beruflichen Anstrengungsniveaus ist schwächer. Der alternative Nutzen wird für die Angestellten relativ günstiger, und die Nachfrage nach alternativen Tätigkeiten steigt. Die Inferiorität der Erwerbstätigkeit dämpft den Substitutionseffekt. Mit sinkendem Arbeitsnutzen reduziert sich der Gesamtnutzen, und bei einem geringeren Gesamtnutzen werden die inferiores Möglichkeiten gegenüber den superioren Alternativen bevorzugt. Beruflicher Nutzen wird gegen alternativen Nutzen eingetauscht. Die Mitarbeiter empfinden die Erwerbstätigkeit als inferior, wenn die konkreten Aufgaben den Mitarbeitern persönlich wichtig sind, wenn sie sich bei ihren Tätigkeiten gut verwirklichen können, oder wenn die soziale Interaktion am Arbeitsplatz sehr bereichernd ist. Dies ist kontraintuitiv: Wieso ist eine bereichernde Tätigkeit ein inferiores Gut? Es kommt hier auf die relevanten Alternativen an. Ein erfüllender Job ist schwer durch alternative Tätigkeiten zu substituieren. Ein erfüllender Job befriedigt auf einem so hohen Niveau, dass gleiche oder bessere Möglichkeiten sehr schwer zu erreichen sind. Die leicht zu erreichenden, aber uninteressanten Alternativen sind irrelevant. Wenn die relevanten Alternativen so superior sind, dass sie fast unerreichbar sind, dann heben sich Substitutions- und Einkommenseffekt wechselseitig auf ( $e_w^0 = e_w^1$ ). In Einzelfällen ist dies nicht ganz so unwahrscheinlich wie der Giffen-Gut-Fall. Unter den realen Arbeitsmarktbedingungen wird in den meisten Fällen allerdings der Substitutionseffekt überwiegen: Die Mitarbeiter verringern ihre beruflichen Anstrengungsniveaus  $e_w$ .

Für ein Unternehmen ist es vorteilhaft, dass die Mitarbeiter ihren Job zumindest als ein inferiores Gut betrachten, wenn die Erwerbstätigkeit als ein Giffen-Gut unrealistisch ist. Die Anpassungsprobleme von Organisationsentwicklungen können so reduziert werden. Unternehmen müssen sich hier allerdings zwei Herausforderungen stellen: (a) Sie müssen Arbeitnehmer finden, die den Job als ein inferiores Gut betrachten, und das Unternehmen muss in die Attraktivität der Arbeitsplätze investieren. Die Arbeitsplätze des Unternehmens müssen gegenüber den relevanten Alternativen äußerst attraktiv sein. Die Attraktivität muss sogar bei einer fallenden nicht-monetären Vergütung im Change-Management-Prozess aufrecht erhalten werden. (b) Wenn die Verbesserung der Attraktivität der Arbeitsplätze für Unternehmen eine dominante Strategie ist, dann führt dies langfristig zu einer Besserstellung aller Arbeitnehmer in allen Unternehmen. Einstmals attraktive Unternehmen haben bei Change-Management-Vorhaben keinen Vorsprung gegenüber den nun reichlich vorhandenen attraktiven Alternativen. Hürden, um den Wechsel zu attraktiven Alternativen zu erschweren, sind dann eine geeignete Strategie. Das Senioritätsprinzip ist beispielsweise funktional, die Attraktivität der Alternativen zu verringern.

Mit Workaholics gelingt der Unternehmenswandel nicht besser. Workaholics sind gegenüber normalen Arbeitnehmern im Wandlungsprozess sogar ein größeres Risiko für die Erreichung der Change-Management-Ziele. Manager sollten nicht erwarten, dass mit Workaholics der Wandel besser gelingt. Diese Modelleinsicht ist ebenfalls kontraintuitiv. In Abbildung 3.1 wurde neben der Indifferenzkurve  $IDK_0^\emptyset$  eines durchschnittlichen Arbeitnehmers die Indifferenzkurve  $IDK_0^{WA}$  eines Workaholics eingezeichnet. Workaholics bevorzugen im Vergleich zu durchschnittlichen Angestellten den beruflichen Nutzen sehr stark. Die Indifferenzkurven der Workaholics sind gegenüber den Indifferenzkurven der durchschnittlichen Arbeitnehmer steiler geneigt. Die Indifferenzkurve der Workaholics tangiert die Budgetgerade näher an der Ordinate. Das berufliche Anstrengungsniveau von Workaho-

lics ist höher als das von durchschnittlichen Arbeitnehmern. Ein Rückgang der nicht-monetären Vergütung im Change-Management-Prozess reduziert den Gesamtnutzen von Workaholics gegenüber durchschnittlichen Arbeitnehmern stärker (vgl. Abbildung 3.2). Workaholics haben von betrieblichen Veränderungen, die die nicht-monetäre Vergütung reduzieren, höhere Nutzeneinbußen. Einschnitte, die von durchschnittlichen Mitarbeitern als gering empfunden werden, können für Workaholics sehr belastend sein. Workaholics diversifizieren im Gegensatz zu durchschnittlichen Arbeitnehmern kaum ihren Nutzen. Nutzeneinbußen im Beruf treffen sie entsprechend härter. Inwieweit Workaholics ihr betriebliches Anstrengungsniveau reduzieren, hängt ebenfalls von dem Zusammenspiel des Substitutions- und Einkommenseffektes ab. Im Vergleich zu durchschnittlichen Arbeitnehmern reduzieren Workaholics ihre beruflichen Anstrengungsniveaus stärker.

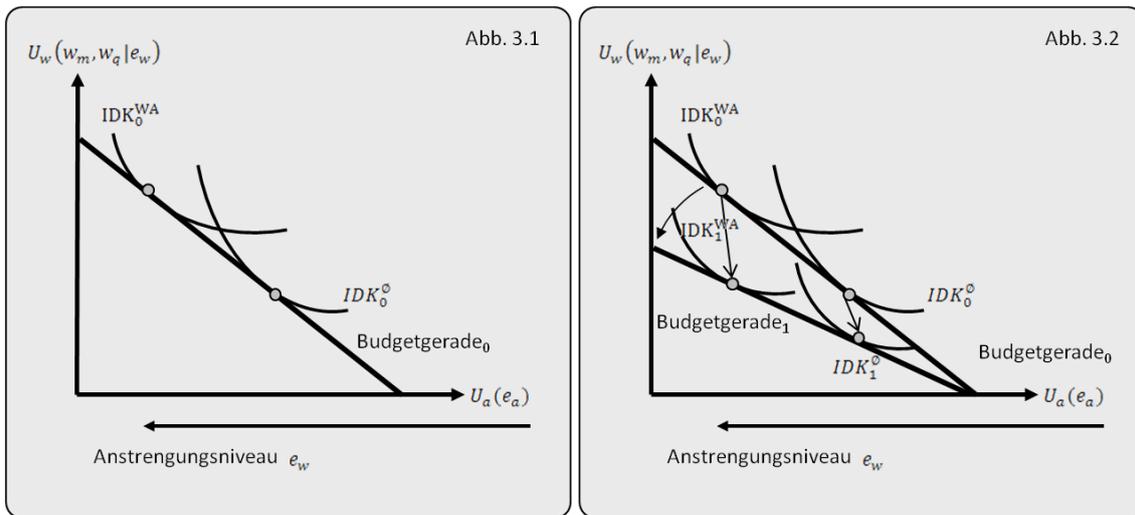


Abbildung 3: Veränderung des Gesamtnutzens bei heterogener Arbeitnehmerstruktur<sup>56</sup>

Change-Management, das die nicht-monetäre Vergütung reduziert, führt sowohl bei durchschnittlichen Mitarbeitern als auch bei Workaholics zu Nutzeneinbußen. Die individuellen Präferenzen und der Rückgang der nicht-monetären Vergütung legen dabei den Umfang der Nutzeneinbußen fest. Abhängig von den relevanten Alternativen reduzieren Mitarbeiter daraufhin ihr berufliches Anstrengungsniveau. Für einen bei Change-Management-Prozessen zu beobachtenden Produktivitätsrückgang von über 25%<sup>57</sup> werden nicht nur eine mangelhafte Kommunikation oder Lern- und Anpassungsschwierigkeiten der Mitarbeiter verantwortlich sein. Der hier verwendete formaltheoretische Ansatz ist eine von mehreren Möglichkeiten, den Produktivitätsrückgang zu erklären. Die modelltheoretische Analyse zeigt allerdings, dass es für Mitarbeiter vielmehr rational ist, sich im Beruf weniger anzustrengen.

Die Formalanalyse verdeutlicht, dass beispielsweise attraktive Arbeitsplätze und Hürden, die einen Berufswechsel erschweren, eine Reduktion des beruflichen Anstrengungsniveaus mindern. Zusätzlich ermöglicht die handlungstheoretische Analyse neue Fragen: Sind die neuen Tangentialpunkte der Indifferenzkurven mit den Budgetgeraden stabile Gleichgewichte, oder handelt es sich um temporäre Effekte? Mitarbeiter haben durchaus Möglichkeiten, Nutzenniveaus oberhalb der neuen Tangentialpunkte zu erreichen. Beispielsweise

<sup>56</sup> Eigene Darstellung.

<sup>57</sup> Vgl. Capgemini Consulting (2010, S. 79-83).

wechseln Angestellte bei einem Rückgang des beruflichen Nutzens den Betrieb eher (Abschnitt 4). Mitarbeiter können durch den Wechsel ihres Arbeitgebers ein höheres Nutzenniveau erreichen. Erwarten die Mitarbeiter dagegen, dass das Change-Management langfristig zu einem Anstieg des beruflichen Nutzens führt, werden sie den temporären Rückgang des beruflichen Nutzens als eine lohnenswerte Investition betrachten (Abschnitt 5). Die Mitarbeiter reduzieren ihr berufliches Anstrengungsniveau dann nicht, sondern weiten es sogar aus.

#### *4. Fluktuation als eine rationale Strategie, die Nutzeneinbußen zu kompensieren*

Der Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter führt zu einer Konkurrenz unter den Arbeitgebern. Ein Unternehmen kann Mitarbeiter nur halten oder gewinnen, wenn es gegenüber anderen Arbeitgebern attraktiv ist. Eine fallende nicht-monetäre Vergütung reduziert die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Arbeitgeber, die keine Change-Management-Prozesse durchlaufen und die ihre Mitarbeiter mit einer hohen nicht-monetären Vergütung entlohnen, gewinnen an Attraktivität. Die Fluktuation wird merklich ansteigen, wenn die persönlichen Kosten des Stellenwechsels geringer sind als der Nutzenrückgang beim momentanen Arbeitgeber. Workaholics werden als erste das Unternehmen verlassen. Eine sinkende nicht-monetäre Vergütung hat bei ihnen den größten Effekt auf das Gesamtnutzenniveau. Die Fluktuation unter Workaholics wird besonders stark ansteigen, wenn sie zukünftigen Arbeitgebern signalisieren können, dass sie sehr leistungsbereit sind. Die Kosten und Risiken des Stellenwechsels sind bei einer möglichen Signalisierung der Leistungsbereitschaft gegenüber durchschnittlichen Angestellten geringer. Workaholics wechseln dann bereits bei einem geringen Rückgang der nicht-monetären Vergütung das Unternehmen. Für Unternehmen ist dies besonders bedauerlich: Im Wandlungsprozess benötigen sie die leistungsstärksten Mitarbeiter, diese aber verlassen das Unternehmen als Erste. Erhalten bleibt zunächst der alte Durchschnitt. Ein moderater Rückgang der nicht-monetären Vergütung beeinflusst die Fluktuation unter den durchschnittlichen Mitarbeitern nicht. Informationsasymmetrien auf dem Arbeitsmarkt, das Risiko der Arbeitslosigkeit und Kündigungsfristen erschweren den beruflichen Wechsel und wirken wie das Senioritätsprinzip als eine Hürde, das Unternehmen zu verlassen.

Rigiditäten bei der Anpassung des beruflichen Anstrengungsniveaus führen bei Workaholics und normalen Arbeitnehmern ebenfalls zu einem Anstieg der Fluktuation. Mitarbeiter, die ihr berufliches Anstrengungsniveau nicht auf das Wunschniveau reduzieren können, verlieren zusätzlich Nutzen. Wenn Vorgesetzte Mitarbeiter penibel überwachen und die Angestellten anweisen, die Reformen mit einem hohen beruflichen Anstrengungsniveau umzusetzen, dann können die Mitarbeiter ihr optimales Anstrengungsniveau nicht an ihre Präferenzen anpassen. In den obigen Abbildungen müssen die Mitarbeiter nun ein Nutzenbündel wählen, das zwar auf der Budgetgerade liegt, aber nun keinen Tangentialpunkt, sondern vielmehr einen Schnittpunkt mit einer Indifferenzkurve ergibt. Wenn Mitarbeiter ihr Anstrengungsniveau nicht frei wählen können, haben sie einen zusätzlichen Anreiz, zu einem attraktiveren Arbeitgeber zu wechseln. Sie profitieren zweifach: Zum einen von einem höheren Nutzenniveau und zum anderen von der Freiheit, die Anstrengungsniveaus den eigenen Präferenzen optimal anzupassen.

Tabelle 1: Abhängigkeit der Wahrscheinlichkeit des Stellenwechsel vom Arbeitsumfeld

$$\text{Schätzmodell: } y_{j,t} = \beta_0 + \lambda_1 x_{j,t,1} + \dots + \lambda_n x_{j,t,n} + \alpha_j + \varepsilon_{j,t}$$

Die Variable  $y_{j,t}$  gibt an, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Mitarbeiter seine Stelle innerhalb der kommenden beiden Jahre wechselt. Die erklärenden Parameter sind  $x_{j,t,1} \dots x_{j,t,n}$ . Der individuelle Effekt wird durch den Parameter  $\alpha_j$  angegeben, das Residuum durch  $\varepsilon_{j,t}$ . Ein Hausman-Test (nicht abgedruckt) legt nahe, dass die Random-Effect-Schätzung (RE) inkonsistent ist. Der individuelle Effekt ist nicht rein zufällig, sondern mit den Regressoren korreliert. Die Fixed-Effect-Schätzung (FE) ist deshalb vorzuziehen. Die Daten stammen aus dem Sozio-Ökonomischen Panel (SOEP). In der Schätzung wurden ca. 11.500 Individuen berücksichtigt. Es handelt sich um ein unbalanciertes Panel. Der Beobachtungszeitraum ist 2001 bis 2009. Die Messintervalle sind zweijährig, da nicht alle Fragekategorien in der einjährigen SOEP-Befragung erhoben werden. Pro Individuum ergeben sich somit maximal fünf Beobachtungszeitpunkte.

erklärende Variable	FE	FE (robust)	RE	RE (robust)
Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsplatz zu verlieren	0.3913 ***	0.3913 ***	0.426 ***	0.426 ***
Wahrscheinlichkeit, sich im Betrieb zu verschlechtern	0.1667 ***	0.1667 ***	0.1617 ***	0.1617 ***
Wahrscheinlichkeit, eine außertarifliche Lohnerhöhung zu erhalten	0.0058	0.0058	0.0377 ***	0.0377 ***
Wahrscheinlichkeit, im jetzigen Betrieb einen Aufstieg zu schaffen	-0.0006	-0.0006	0.014 ***	0.014 **
befristetes Arbeitsverhältnis (1=ja, 0=nein)	-1.4883 ***	-1.4883 ***	-2.7584 ***	-2.7584 ***
keinen Arbeitsvertrag (1=ja, 0=nein)	0.2568	0.2568	0.5814	0.5814
Beschäftigungsdauer	0.2021 ***	0.2021 ***	-0.2938 ***	-0.2938 ***
Ist-Arbeitszeit ./ Wunscharbeitszeit	-0.1339 ***	-0.1339 ***	-0.1721 ***	-0.1721 ***
Alter	-0.7795 ***	-0.7795 ***	-0.7015 ***	-0.7015 ***
Geschlecht (m=1, w=0)	(omitted)	(omitted)	-0.0259	-0.0259
Konstante	44.2678 ***	44.2678 ***	46.5513 ***	46.5513 ***
N	56831	56831	56831	56831
r2	0.1526	0.1526		
r2_o	0.2992	0.2992	0.3286	0.3286
r2_b	0.3629	0.3629	0.3994	0.3994
r2_w	0.1526	0.1526	0.1463	0.1463
sigma_u	23.494	23.494	15.9016	15.9016
sigma_e	21.7298	21.7298	21.7298	21.7298
rho	0.539	0.539	0.3488	0.3488
wald-chi2			2.10E+04	2.10E+04
F	712.8426	391.0373		

legend: \* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Quelle: SOEP, eigene Berechnungen

Die Ergebnisse der Panelschätzung in Tabelle 1 unterstreichen die These, dass eine Reduktion der nicht-monetären Vergütung zu einem Anstieg der Fluktuation führt. Der Datensatz des SOEPs erhebt keine Merkmale, die explizit Informationen zu Change-Management-Maßnahmen abfragen. Die Fragen des SOEPs können allerdings als Indikatoren verwendet werden, wie Mitarbeiter ihr Verhalten bei einem Rückgang der nicht-monetären Vergütung anpassen. Die Befragten müssen auf einer Skala von 0 bis 100% angeben, wie wahrschein-

lich es ist, dass sie in den nächsten zwei Jahren ihren Arbeitsplatz verlieren oder sich innerhalb des Betriebes verschlechtern. Das Antwortverhalten bei diesen beiden Variablen hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, sich eine neue Stelle zu suchen. Erwarten die Mitarbeiter, dass sie sich innerhalb des Betriebes verschlechtern oder dass sie ihren Beruf verlieren, wechseln die Angestellten ihren Arbeitgeber. Erwartungen, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren oder sich beruflich zu verschlechtern, haben Mitarbeiter ebenfalls bei Change-Management-Prozessen.<sup>58</sup> Die Parameterwerte zeigen aber auch, dass ein Rückgang nicht im gleichen Maß die Wahrscheinlichkeit eines Stellenwechsels erhöht. Die Semi-Elastizitäten der erklärenden Parameter sind geringer als eins.

#### 5. Investitionen in die eigene Besserstellung: Wechselseitige Besserstellungspotentiale durch ein erfolgreiches Change-Management

In der bisherigen handlungstheoretischen Analyse wurden Change-Management-Projekte betrachtet, die zu einem Rückgang der nicht-monetären Vergütung führen. Change-Management reduziert nicht zwangsläufig die nicht-monetäre Vergütung. Gewinnt das Unternehmen durch einen erfolgreichen Wandlungsprozess an Wettbewerbsfähigkeit, können die Mitarbeiter durch einen sicheren Arbeitsplatz oder höhere Löhne dauerhaft besser gestellt werden. Das Management kann die Mitarbeiter ebenfalls für die reduzierte nicht-monetäre Vergütung kompensieren. Die nicht-monetäre Vergütung sinkt lediglich temporär. Dauerhaft erzielen die Mitarbeiter ein höheres berufliches Nutzenniveau. In Abbildung 4.1 gibt die Budgetgerade<sub>0</sub> die möglichen Nutzenbündel vor den Change-Management-Projekten an, die Budgetgerade<sub>1</sub> veranschaulicht die reduzierten aber temporären Nutzenbündel, die während des Wandlungsprozesses möglich sind, und die Budgetgerade<sub>2</sub> gibt die Nutzenbündel an, die bei einem erfolgreichen Projektabschluss langfristig erzielt werden. Ein dauerhafter Nutzenzuwachs führt graphisch zu einer Rechtsdrehung der Budgetgerade<sub>0</sub> um den Schnittpunkt auf der Abszisse.

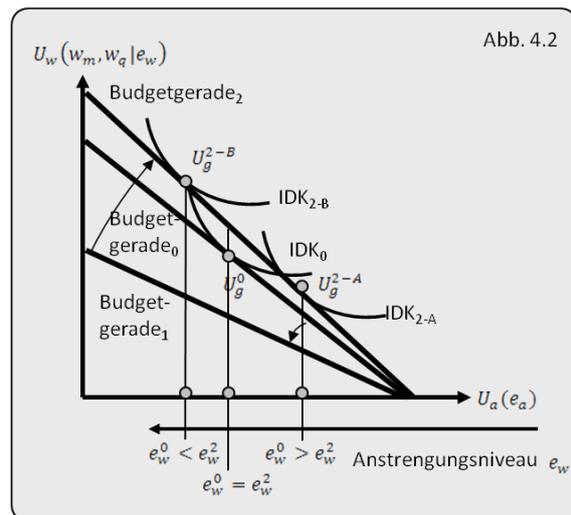
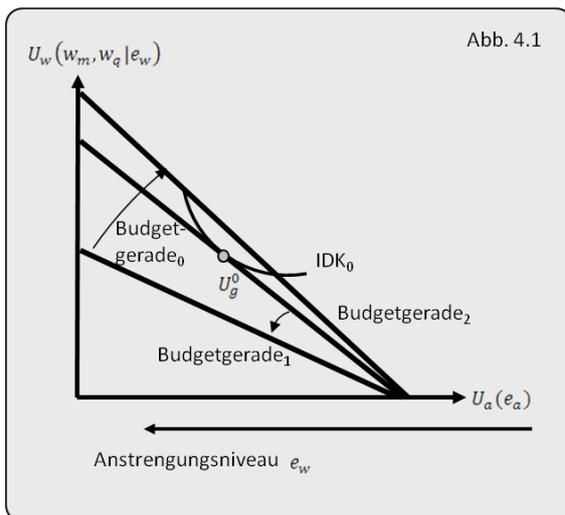


Abbildung 4: Temporärer Nutzenrückgang und langfristige Besserstellungspotentiale<sup>59</sup>

<sup>58</sup> So z. B. in Proctor, T., Doukakis, I. (2003, S. 270) oder O'Toole, J. (1995, S. 161).

<sup>59</sup> Eigene Darstellung.

Die langfristige Budgetgerade<sub>2</sub> befindet sich rechts von der ursprünglichen Budgetgerade<sub>0</sub>, wenn die Mitarbeiter erwarten, dass der Barwert des zukünftigen beruflichen Nutzens den aktuellen Nutzen übersteigt. Ist der Barwert des beruflichen Erwartungsnutzens größer als der aktuelle Nutzen, ergeben sich zwei mögliche Verhaltensänderungen (Abbildung 4.2):

(1) *Das berufliche Anstrengungsniveau  $e_w$  sinkt dauerhaft ( $e_w^0 > e_w^2$ ):* Mitarbeiter versuchen, das Nutzenbündel  $U_g^{2-A}$  zu erzielen. Sie senken ihr berufliches Anstrengungsniveau und weichen das alternative Anstrengungsniveau aus. Dass sich Mitarbeiter trotz eines dauerhaften Anstieges des beruflichen Nutzens im Beruf weniger anstrengen, ist jedoch atypisch. Angestellte strengen sich weniger an, wenn sie ihre aktuelle Erwerbstätigkeit als ein Giffen-Gut einschätzen. Der Substitutionseffekt, der das berufliche Anstrengungsniveau erhöht, wird von dem gegenläufigen Einkommenseffekt überkompensiert. Unter den vorhandenen Arbeitsmarktbedingungen ist es unwahrscheinlich, dass Mitarbeiter ihren Beruf als ein Giffen-Gut empfinden. Bei einer langfristigen Erhöhung des beruflichen Nutzens können Manager bedenkenlos einen Anstieg des beruflichen Anstrengungsniveaus erwarten.

(2) *Das berufliche Anstrengungsniveau  $e_w$  steigt dauerhaft ( $e_w^0 < e_w^2$ ):* Ein Anstieg des beruflichen Nutzens verteuert relativ den alternativen Nutzen. Arbeitnehmer substituieren ihre alternativen Anstrengungen durch den relativ günstigen Arbeitsnutzen. Empfinden die Angestellten die Arbeit als ein superiores Gut, dann verstärkt der Einkommenseffekt den Substitutionseffekt. Mitarbeiter können nicht nur ein höheres Gesamtnutzenniveau erzielen, sondern sie tauschen den inferioren Alternativnutzen gegen superioren Arbeitsnutzen. Die Erhöhung des beruflichen Anstrengungsniveaus ist bei einer wechselseitigen Verstärkung von Substitutions- und Einkommenseffekt besonders stark. Unternehmen können superioren Arbeitsplätze bereitstellen, wenn sie die Attraktivität der Jobs erhöhen. Die Arbeitstätigkeit muss so ansprechend und motivierend sein, dass die Angestellten aus Eigeninteresse auf ihre Opportunitäten verzichten. Empfinden die Mitarbeiter dagegen ihren Arbeitsnutzen als eine inferiore Tätigkeit, dann wirkt der Einkommenseffekt dem Substitutionseffekt entgegen. Wenn der Job zusätzlichen Nutzen generiert, dann können die Mitarbeiter einen Teil ihrer beruflichen Anstrengungen reduzieren und für höherwertig empfundenen Alternativnutzen eintauschen. Der Substitutionseffekt überwiegt bei einem normalen, inferioren Gut allerdings den Einkommenseffekt. Angestellte erhöhen ihr inferiores berufliches Anstrengungsniveau nicht so stark, wie dies der Fall ist, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit als ein superiores Gut empfinden.

#### *Schlussfolgerungen: Wie das Management den Wandel erfolgreich steuern kann*

Manager können den Wandlungsprozess bei einem dauerhaften Anstieg des beruflichen Nutzens erfolgreich gestalten. Mitarbeiter sind sogar bereit, ihr Anstrengungsniveau auszuweiten. Voraussetzung ist, dass die Angestellten erwarten, dass ihr persönlicher Arbeitsnutzen dauerhaft steigt und der Rückgang der nicht-monetären Vergütung nur ein temporärer Effekt ist. Manager können das Anstrengungsniveau zusätzlich erhöhen, wenn die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter ihre berufliche Nutzengenerierung als superior empfinden. Auch Hürden, die es den Angestellten erschweren, ein Unternehmen zu verlassen, können das Anstrengungsniveau aufrecht erhalten. Insbesondere Workaholics, die von Change-Management-Prozessen temporär am stärksten betroffen sind, werden den Wandel unterstützen, wenn sie langfristig ihren Nutzen steigern können. Eine Steigerung des dauerhaften Arbeitsnutzens und die Umwandlung der Arbeitsplätze in superioren Beschäftigungs-

möglichkeiten sind vielfach mit Kostensteigerungen verbunden. Die Wertgrenzprodukte von betrieblichen Maßnahmen zur Ausweitung des beruflichen Nutzens und dafür, dass die Mitarbeiter ihren Job als eine superiore Tätigkeit empfinden, bestimmen, inwieweit die Mitarbeiter sich verstärkt anstrengen.

Ein Konzept zur langfristigen Nutzensteigerung und zur Verbesserung der Bewertung der Arbeitsplätze benötigt ergänzende Managementmaßnahmen. Change-Management erfordert (a) Rezeptionskompetenz.<sup>60</sup> Das Management kann die Attraktivität der Arbeitsplätze und die Nutzenniveaus nur erhöhen, wenn es die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitarbeiter kennt. Change-Management erfordert ferner (b) Vermittlungskompetenz. Das Management muss den Mitarbeitern vermitteln, dass der Rückgang der nicht-monetären Vergütung nur ein monetärer Effekt ist und dass ein erfolgreiches Change-Management dauerhaft den Arbeitsnutzen erhöht. Der temporäre Verzicht der Angestellten ist eine Investition in eine dauerhafte Besserstellung, die aus Eigeninteresse umgesetzt werden sollte. Change-Management erfordert zudem (c) Bindungskompetenz. Das Management muss sich glaubhaft selbst binden, dass es den Arbeitsnutzen erhöht und die Renten eines erfolgreichen Change-Managements nicht an andere Stakeholder verteilt. Unglaubliche Lippenbekenntnisse fördern nicht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Change-Management erfordert (d) Projektkompetenz. Mitarbeiter werden ihre Anstrengungsniveaus nur erhöhen, wenn sie erwarten, dass die Change-Management Projekte effektiv sind. Mitarbeiter, die ein Scheitern erwarten, werden nicht mit einer Erhöhung ihrer Anstrengungsniveaus in die Projekte investieren. Die Risikoaversion der Angestellten beeinflusst dabei die Einschätzung der Change-Management-Projekte. Sehr risikoaverse Mitarbeiter investieren nicht in Projekte, die im Durchschnitt erfolgreich, aber sehr variant sind.

Das Verhalten der Mitarbeiter wurde in diesem Beitrag handlungstheoretisch rekonstruiert. Steuerungsprobleme entstehen innerhalb von Unternehmen allerdings auch, wenn soziale Dilemmata nicht überwunden werden.<sup>61</sup> Bei einem mangelhaften institutionellen Setting weichen die individuellen Ziele von den Unternehmenszielen systematisch ab, und ein individuell rationales Verhalten der Mitarbeiter führt zu einer dauerhaften kollektiven Schlechterstellung aller Stakeholder.<sup>62</sup> Ein Change-Management, das auch nur kurzfristig die nicht-monetäre Vergütung absenkt, kann das Verhaltensgleichgewicht stören. Wie bei einem einseitigen Vertragsbruch führt eine Reduktion der nicht-monetären Vergütung zu einem Entzug der gemeinsamen Kooperationsbasis.<sup>63</sup> Allerdings gibt es hier einen wichtigen Unterschied: Der formelle Arbeitsvertrag existiert weiterhin. Die Mitarbeiter ändern allerdings ihre Strategie und passen sich dem informellen Vertragsbruch an. Sie reagieren, wie in diesem Beitrag gezeigt, mit einer Reduktion des beruflichen Anstrengungsniveaus, dem Wechsel zu einem attraktiveren Arbeitgeber oder auch mit einem defektierendem Verhalten. Für einen erfolgreichen Wandlungsprozess müssen Manager daher auch die Interaktion im Wertschöpfungsprozess durch geeignete Anreizmechanismen steuern. Change-Manager müssen die Interaktionspotentiale ihrer Mitarbeiter entfachen. Dies erfordert neben einer Rezeptions-, Vermittlungs-, Bindungs- und Projektkompetenz, zusätzlich die Fähigkeit, die richtigen Anreize zu setzen, damit für die Mitarbeiter kooperatives und nicht defektierendes Verhalten vorteilhaft wird.

---

<sup>60</sup> Für ein systematisches Konzept zum Kompetenzaufbau von Führungskräften zur Nutzung von wechselseitigen Besserstellungspotentialen vgl. Pies, I. et al. (2009 b, S. 325-327).

<sup>61</sup> Für die Bedeutung sozialer Dilemmata im Managementprozess vgl. z. B. Miller, G. J. (1992, S. 123-130 S. 105-122).

<sup>62</sup> Vgl. Mackenbrock, T. (2006, S. 74-76).

<sup>63</sup> Vgl. Strebel, P. (1996, S. 87).

*Literatur*

- Aghion, Philippe, Tirole, Jean (1997): Formal and Real Authority in Organizations, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 105, No. 1, pp. 1-29.
- Alchian, Armen A., Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.
- Alderfer, Clayton (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, in: *Organisation, Behavior and Human Performance*, Vol. 4., pp. 142-175.
- Alderfer, Clayton (1972): *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York.
- Argyris, Chris (2004): *Reasons and Rationalizations - The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Argyris, Chris, Schön, Donald A. (1999): *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden Praxis, Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe von 1996*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Bach, Norbert (2010): *Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien - Konzepte für ein erfolgreiches Change-Management*, 2. Auflage, ilmedia, Ilmenau.
- Barney, Jay. B., Ouchi, William G. (1986): *Organizational Economics - Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Baron, David P. (2010): Morally Motivated Self-Regulation, in: *American Economic Review*, Vol. 100, pp. 1299-1329.
- Becker, Gary S. (1965). A Theory of the Allocation of Time, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 68, No. 6, pp. 571-583.
- Becker, Gary S. (1993): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 101, No. 3, pp. 385-406.
- Braun, Norman (1998): Der Rational-choice-Ansatz in der Soziologie, S. 147-173, in: Gary Beckers ökonomischer Imperialismus, *Konzepte der Gesellschaftstheorie*, 4. Band, Hrsg.: Pies, Ingo, Leschke, Martin, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Breton, Albert, Wintrobe, Ronald ([1982] 2008): *The logic of bureaucratic conduct - An economic analysis of competition, exchange, and efficiency in private and public organizations*, *Digitaller Nachdruck der Auflage von 1982*, Cambridge University Press, Cambridge.
- By, Todnem Rune (2005): *Organizational Change Management: A Critical Review*, in: *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 369-380.
- Capgemini Consulting (2010): *Change Management Studie 2010 – Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*, Capgemini Consulting, München.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Coase, Ronald H. (1960): The Problem of Social Cost, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 3, pp. 1-44.
- Craik, Fergus I. M., Lockhart, Robert S. (1972): Levels of Processing: A Framework for Memory Research, in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 11, pp. 671-684.
- Cyert, Richard M., March, James G. ([1992] 2001): *A Behavioral Theory of the Firm*, 2. Auflage von 1992, Nachdruck aus 2001, Blackwell, Malden.
- Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph (2008): *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*, 12. Auflage, Frankfurt a. M.
- Frey, Bruno S. (1997): *Not Just for The Money - an Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.

- Gersick, Connie J. G. (1991): Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 10-36.
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998 mit Wirkung vom 1. Mai 1998 in Kraft getreten (BGBl 1998 I, S. 768 ff., FNA 4121-1/2).
- Ghez, Gilbert, Becker, Gary S. (1975): *The Allocation of Time and Goods over the Life Cycle*, Columbia University Press, New York.
- Hannan, Michael T., Freeman John (1989): *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hannan, Michael, T., Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.
- Haveman, Heather A. (1992): Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp. 48-75.
- Herzberg, Frederick Irving (1966): *Work and the Nature of Man*, Crowell, New York.
- Herzberg, Frederick Irving, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch ([1959] 2010): *The Motivation to Work*, 12. Druck der Originalausgabe von 1959, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Hochschild, Arlie Russel ([1983] 2003): *The Managed Heart - Commercialization of Human Feeling*, Nachdruck der Auflage von 1983, University of California Press, London.
- Huff, Anne Sigismund (1990): Mapping Strategic Thought, S. 11-49, in *Mapping Strategic Thought*, Hrsg.: Huff, Anne Sigismund, John Wiley and Sons, Chichester.
- Jensen, Michael C. (1984): Takeovers: Folklore and Science, Social Science Research Network, ebenfalls erschienen in: *Harvard Business Review*, November-December 1984.
- Jensen, Michael C., Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Kiesler, Sara, Sproull, Lee (1982): Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 548-570.
- Kotter, John. P. (1994) 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', in: *Harvard Business Review*, Summer, 11-16.
- Kreps, David M. (1990): *A Course in Microeconomic Theory*, Pearson, Harlow.
- Kreps, David M. (1996): Corporate Culture and Economic Theory, in: *Firms, Organizations and Contracts - A Reader in Industrial Organization*, Buckley, Peter J., Michie, Jonathan (Hrsg.), Oxford Management Readers, New York.
- Lant, Theresa K., Mezias, Stephen J. (1992): An Organizational Learning Model Of Convergence and Reorientation, in: *Organization Science*, Vol. 3, No. 3., pp. 47-71.
- Lewin, Kurt (1947 a): Frontiers in Group Dynamics: I. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, in: *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- Lewin, Kurt (1947 b): Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research, in: *Human Relations*, Vol. 1, pp. 143-153.
- Lewin, Kurt (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe von 1951, Verlag Hans Huber, Bern.
- Lies, Jan, Mörbe, Steffen, Volejnik, Ulrike, Schoop, Simon (2011): Erfolgsfaktor Change Communications - Klassische Fehler im Change-Management vermeiden, Gabler, Wiesbaden.
- Lindenberg, Siegwart (2008): Intrinsic Motivation in a New Light, in: *Kyklos*, Vol. 54, Issue 2-3, pp. 317-342.
- Löchel, Horst (2003): *Mikroökonomik - Haushalte, Unternehmen, Märkte*, Gabler, Wiesbaden.

- Luhmann, Niklas ([2005] 2009): *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Auflage, Nachdruck von 2009, UTB, Stuttgart.
- Luhmann, Niklas (1999): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 5. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.
- Luhmann, Niklas (2011): *Organisation und Entscheidung*, 3. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden.
- Mackenbrock, Thomas (2008): *Turnaround-Management und Vertrauen - Erfolgreiche Interaktionsgestaltung in unternehmerischen Krisensituationen*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin.
- March, James G., Olsen, Johan, P. ([1979] 1994): *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2. Auflage von 1979, vierter Nachdruck der zweiten Auflage von 1994, Scandinavian University Press, Oslo.
- Maslow, Abraham ([1954] 2008): *Motivation und Persönlichkeit*, 11. Auflage der amerikanischen Originalausgabe von 1954, Rowohlt, Hamburg.
- Miller, Danny, Friesen, Peter H. (1980): *Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches*, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 867-892.
- Miller, Danny, Friesen, Peter H. (1982): *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 591-614.
- Miller, Gary J. (1992): *Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy*, in: Cambridge University Press, Cambridge.
- Mises, Ludwig von ([1940] 2007): *Nationalökonomie - Theorie des Handelns und Wirtschaftens*, Auburn.
- Murray, Henry Alexander (1938): *Explorations in Personality*, Oxford University Press, New York.
- Nerdinger, Friedemann W., Blickle, Garhard, Schaper, Niclas (2008): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Springer, Heidelberg.
- Niskanen, William A. ([1971] 2007): *Bureaucracy & representative government*, Nachdruck der Originalausgabe von 1971, Aldine Transaction, New Brunswick.
- Niskanen, William A. (1975): *Bureaucrats and Politicians*, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 18, No. 3, pp. 617-643.
- North, Douglass C. (1989): *Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction*, in: *World Development*, Vol. 17, No. 9, pp. 1319-1332.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- O'Keefe, Nadel Lynn (1978): *The Hippocampus as a Cognitive Map*, Clarendon Press, Oxford.
- Olson, Mancur (1998): *Die Logik des kollektiven Handelns - Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 4. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Ossadnik, Wolfgang (2009): *Controlling*, 4. Auflage, Oldenbourg, München.
- Osterloh, Margit, Frey, Bruno S., Frost, Jetta (2001): *Managing Motivation*, in: *Organization and Governance, Journal of Management and Governance*, Vol. 5, No. 3-4, pp. 231-239.
- O'Toole, James (1995): *Leading Change - Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Phelps, Edmund S. (2006) *Macroeconomics for a Modern Economy*, Nobel Prize Lecture, December 8, 2006, in: *Les Prix Nobel. The Nobel Prizes 2006*, Hrsg.: Grandin Karl, Nobel Foundation, Stockholm.
- Pies, Ingo (1993): *Normative Institutionenökonomik - Zur Rationalisierung des politischen Liberalismus*, J. C. B. Mohr, Tübingen.
- Pies, Ingo (1998): *Ökonomischer Ansatz und Normativität: Zum wertfreien Umgang mit Werten*, in: *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, Hrsg.: Pies, Ingo, Leschke, Martin, Mohr Siebeck, Tübingen.
- Pies, Ingo (2000): *Wissenschaftliche Politikberatung in der Demokratie: Ein ökonomischer Ansatz*, in: *Ökonomie und Politikberatung im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Tagungsband der*

- INFER-Jahrestagung 2000, Hrsg.: Albertshauer, Ulrich, Knödler, Hermann, S. 1-34, Verlag für Wissenschaft und Forschung (VWF), Berlin.
- Pies, Ingo (2008): Markt und Organisation. ProgrammatISChe Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, S. 27-59, in: Moral und Kapital - Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Hrsg.: Kersting, Wolfgang, mentis, Paderborn.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009 a): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: Business Ethics Quarterly 19(3), S. 375-401.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009 b): Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 69, No. 3, pp. S. 317-332.
- Proctor, Tony, Doukakis, Ioanna (2003): Change management: the role of internal communication and employee development, in: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No. 4, pp. 268-277.
- Ricketts, Martin (2003): The Economics of Business Enterprise - An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm, International Student Edition, Edward Elgar, Cheltenham.
- Schein, Edgar H. (2003): Angst und Sicherheit – Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Heft 3, S. 4-13.
- Schumpeter, Joseph Alois (1908): Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie, Duncker & Humblot, Leipzig.
- Schumpeter, Joseph Alois (1987): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 6. Auflage, Francke, Tübingen.
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, Doubleday Currency, New York.
- SOEP (2011): SOEP-Data 2010, Personenbefragung, Deutsches Institut für Wirtschaft Berlin, Berlin.
- Sonntag, Karlheinz, Stegmaier, Ralf (2007): Arbeitsorientiertes Lernen - Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, Kohlhammer, Stuttgart.
- Stock-Homburg, Ruth (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 77, No. 7/8, pp. 795-861.
- Strebel, Paul (1996): Why Do Employees Resist Change?, Harvard Business Review, May-June 1996.
- Taylor, Frederick Winslow ([1911] 1998): The Principles of Scientific Management, Dover Publ. Inc., Dover.
- Tushman, Michael L., Romanelli, E. (1985): Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 7., pp. 171-222.
- Weber, Jürgen (2008): Das Advanced-Controlling-Handbuch - Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, 2. Auflage, Wiley, Weinheim.
- Weick, Karl E., Bougon, Michel G. (1986): Organizations as Cognitive Maps - Charting Ways to Success and Failure, S. 102-164, in: The Thinking Organization, Hrsg.: Sims, Henry P. Jr., Gioia, Dennis A., Jossey-Bass, San Francisco.
- Williamson, Oliver E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: The American Economic Review, Vol. 61, No. 2, pp. 112-123.
- Williamson, Oliver E. (1973): Organizational Forms and Internal Efficiency - Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, in: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, pp. 316-325.

Diskussionspapiere<sup>64</sup>

- Nr. 2011-18      **Matthias Georg Will**  
Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst
- Nr. 2011-17      **Tobias Braun**  
Wie interagieren Banken und Ratingsagenturen? Eine ökonomische Analyse des Bewertungsmarktes für strukturierte Finanzprodukte
- Nr. 2011-16      **Stefan Hielscher**  
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und *durch* Unternehmen
- Nr. 2011-15      **Ingo Pies**  
Die Rolle der Institutionen: Fragen und Antworten zur Institutionenökonomik und Institutionenethik
- Nr. 2011-14      **Ingo Pies**  
Die zwei Pathologien der Moderne – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13      **Ingo Pies**  
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-12      **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Vladislav Valentinov**  
How to Foster Social Progress:  
An Ordonomic Perspective on Progressive Institutional Change
- Nr. 2011-11      **Tatjana Schönwälder-Kuntze**  
Die Figur des ‚Wetteifers‘ und ihre Funktion in Kants Ethik
- Nr. 2011-10      **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: Der Beitrag von Edmund Phelps
- Nr. 2011-9        **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Coase-Theorem und Organ-Transplantation: Was spricht für die Widerspruchslösung?
- Nr. 2011-8        **Matthias Georg Will**  
A New Empirical Approach to Explain the Stock Market Yield: A Combination of Dynamic Panel Estimation and Factor Analysis
- Nr. 2011-7        **Ingo Pies**  
Der wirtschaftsethische Imperativ lautet: Denkfehler vermeiden! – Sieben Lektionen des ordonomischen Forschungsprogramms
- Nr. 2011-6        **Ingo Pies**  
System und Lebenswelt können sich wechselseitig „kolonisieren“! – Eine ordonomische Diagnose der Moderne
- Nr. 2011-5        **Ingo Pies**  
Wachstum durch Wissen: Lektionen der neueren Welt(wirtschafts)geschichte
- Nr. 2011-4        **Ingo Pies, Peter Sass**  
Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ordnungspolitischen Konzeption
- Nr. 2011-3        **Ingo Pies**  
Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2011-2        **Ingo Pies, Peter Sass**  
Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen
- Nr. 2011-1        **Ingo Pies**  
Karl Homanns Programm einer ökonomischen Ethik – „A View From Inside“ in zehn Thesen

<sup>64</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- Nr. 2010-8 **Ingo Pies**  
Moderne Ethik – Ethik der Moderne: Fünf Thesen aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2010-7 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von William Baumol
- Nr. 2010-6 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Wirtschaftliches Wachstum durch politische Konstitutionalisierung: Ein ordonomischer Beitrag zur „conceptual history“ der modernen Gesellschaft
- Nr. 2010-5 **Ingo Pies**  
Das moralische Anliegen einer nachhaltigen Klimapolitik: Fünf Thesen aus Sicht einer ordonomischen Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-4 **Ingo Pies, Peter Sass**  
Verdienen Manager, was sie verdienen? –Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2010-3 **Ingo Pies**  
Die Banalität des Guten: Lektionen der Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-2 **Walter Reese-Schäfer**  
Von den Diagnosen der Moderne zu deren Überbietung: Die Postsäkularisierungsthese von Jürgen Habermas und der gemäßigte Postmodernismus bei Niklas Luhmann
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies**  
Diagnosen der Moderne: Weber, Habermas, Hayek und Luhmann im Vergleich
- Nr. 2009-19 **Ingo Pies, Markus Beckmann**  
Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen
- Nr. 2009-18 **Ingo Pies**  
Gier und Größenwahn? – Zur Wirtschaftsethik der Wirtschaftskrise
- Nr. 2009-17 **Christof Wockenfuß**  
Demokratie durch Entwicklungskonkurrenz
- Nr. 2009-16 **Markus Beckmann**  
Rationale Irrationalität oder “Warum lehnen die Intellektuellen den Kapitalismus ab?” – Mises und Nozick als Impulsgeber für die ordonomische Rational-Choice-Analyse von Sozialstruktur und Semantik
- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**  
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**  
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**  
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**  
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**  
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**  
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm
- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**  
Das ordonomische Forschungsprogramm

- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**  
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**  
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**  
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**  
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

### *Wirtschaftsethik-Studien*<sup>65</sup>

- Nr. 2010-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**  
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**  
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**  
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**  
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

---

<sup>65</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.