

Will, Matthias Georg

**Working Paper**

## Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren

Diskussionspapier, No. 2012-9

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Will, Matthias Georg (2012) : Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren, Diskussionspapier, No. 2012-9, ISBN 978-3-86829-472-9, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale),  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-17597>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170367>

**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.

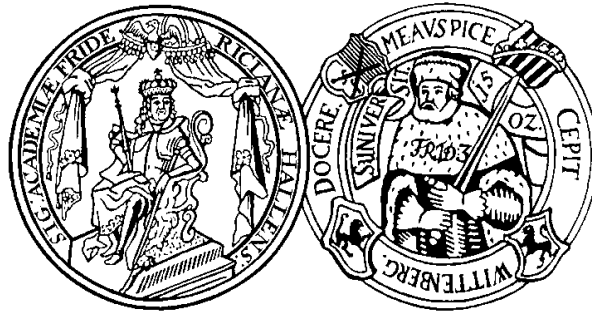
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**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 Interaktionspotentiale:  
Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel  
blockieren

Diskussionspapier Nr. 2012-09

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2012

### *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 978-3-86829-471-2 (gedruckte Form)

ISBN 978-3-86829-472-9 (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](mailto: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](mailto:matthias.will@wiwi.uni-halle.de)

*Kurzfassung*

Die Situationslogik mehrseitiger Dilemmata blockiert häufig den organisatorischen Wandlungsprozess. Dieser Beitrag entwickelt eine Heuristik, wie Change Manager zwischen einem Optimierungsbedarf auf der Ebene der Spielzüge und einem Anpassungsbedarf auf der Ebene der Spielregeln unterscheiden können. Hierauf aufbauend wird gezeigt, inwieweit ein handlungstheoretisch konzipierter Wandlungsprozess mit den bestehenden Institutionen im Unternehmen anreizkompatibel ist, oder inwieweit die Spielregeln für einen erfolgreichen organisatorischen Wandel geändert werden müssen. Change Manager müssen hierfür differenzieren, inwieweit kooperative Teamprozesse oder kompetitive Tournaments die wechselseitigen Interaktionspotentiale optimal nutzen können und inwieweit sich das Change Management in diese Spiele integrieren lässt. Der Beitrag zeigt, wie mit (immateriellen) Bonus- oder Malus-Systemen eine Integration des organisatorischen Wandels gelingen kann. Die beiden Anreizmechanismen sind abhängig von der jeweiligen Problemstellung unterschiedlich gut geeignet, die Spielregeln an den Wandel anzupassen. Für einen erfolgreichen Wandel müssen Change Manager zusätzlich beachten, wer glaubhafte Anreizmechanismen anbieten kann und welche Kosten damit verbunden sind.

Schlüsselwörter: Change Management, Anreizmechanismen, mehrseitige Dilemmata, wechselseitige Besserstellung, Interaktionspotentiale in Firmen.

*Abstract*

The situational logic of multi-sided dilemmas often inhibits the organizational change process. This article develops a heuristic which supports change managers in distinguishing between an optimization of the moves within a game and an adjustment of the rules of the game. This heuristic is used to show in an advanced framework to what extent action-theoretically orientated change management is suitable to integrate in the existing incentive structure, or to what extent the rules of the game have to be changed for a successful organizational change. Change managers have to differentiate therefore if cooperative teams or competitive tournaments can spark the potentials of mutually beneficial interaction and how organizational change can be integrated in these games. The article also shows how (immaterial) bonus or penalty systems can facilitate an integration of change management. Depending on the underlying problems both incentive systems are suitable for adjusting the institutional setting for organizational change. In additions, change managers have to consider who can offer reliable incentive mechanisms and what are the costs of doing so.

Key Words: Change Management, Incentives, Social Dilemma, Win-Win, Potentials of Interactions in Companies



# Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren

Matthias Georg Will

## *Einleitung*

Dieser Beitrag rekonstruiert Umsetzungsprobleme im Change-Management-Prozess aus einer interaktionstheoretischen Perspektive. Diese Theoriekonzeption verdeutlicht, wie wichtig die Anpassung des institutionellen Settings für einen erfolgreichen organisatorischen Wandel ist. Die interaktionstheoretische Perspektive liefert die überraschende Erkenntnis, dass Change Management sogar dann scheitern kann, wenn Manager, Mitarbeiter und Organisationseinheiten vom Wandel profitieren würden. Dies unterstreicht die Bedeutung des institutionellen Settings im Wandlungsprozess: Wenn sogar jene Reformen scheitern können, die alle Beteiligten wollen, wie schwierig ist dann erst der organisatorische Wandel bei harten Reformen ohne eine Anpassung der Spielregeln? Aus der interaktionstheoretischen Perspektive entwickelt dieser Beitrag eine Heuristik, die Change Managern verdeutlicht, wann handlungstheoretische Change-Management-Ansätze zum Erfolg führen und wann erfolgreicher Wandel eine Anpassung des institutionellen Settings erfordert.

Der erste Abschnitt setzt sich mit der Bedeutung der Interaktionsökonomik für die Organisationsforschung auseinander. Bisher blieb diese Perspektive in der Change-Management-Literatur weitestgehend unberücksichtigt. Der daran anknüpfende Abschnitt entwickelt für den Change-Management-Prozess zwei interdependente Heuristiken. Die erste Heuristik veranschaulicht, inwieweit sich Change Management unmittelbar in die Spielzüge von Managern, Mitarbeitern und Organisationseinheiten implementieren lässt; oder ob Change Management nur dann erfolgreich ist, wenn die innerbetrieblichen Spielregeln geändert werden. Die zweite Heuristik vervollständigt das Zusammenspiel von Spielregeln und Spielzügen durch eine Differenzierung von kollektiv wünschenswerten und individuell rationalen Interaktionsarten. Der dritte Abschnitt nutzt diese Heuristik für eine funktionale Anwendung von handlungstheoretischen und interaktionstheoretischen Change-Management-Konzepten. Sofern eine Anpassung der Spielregeln erforderlich ist, können Anreizmechanismen zu einem erfolgreichen Wandlungsprozess führen. Bonus- und Malus-Systeme sind für die Veränderung des institutionellen Settings wichtige Bausteine. Der letzte Abschnitt führt auf, wer im Change-Management-Prozess die Adressaten von Anreizmechanismen sind und wer Anreizmechanismen anbieten kann. Bei der Anpassung der Spielregeln dürfen die hierfür anfallenden Kosten nicht übersehen werden. Change Manager haben allerdings einen Einfluss auf diese Kosten.

### *1. Interaktionsprobleme als Change-Management-Hürden*

Organisatorischer Wandel führt oftmals zu Widerständen im Management, bei Mitarbeitern oder in einzelnen Organisationseinheiten. Die Change-Management-Literatur ist reich an Beiträgen, weshalb es im Wandlungsprozess zu Widerständen kommt und weshalb die Reformziele häufig nicht erreicht werden. Tabelle 1 liefert einen Literaturüberblick in Anlehnung an Pardo del Val und Fuentes (2003, S. 149-150), der um neuere Beiträge ergänzt

wurde. Eine interaktionstheoretische Rekonstruktion der Anpassungsprobleme im organisatorischen Wandlungsprozess wird allerdings selten gewählt.<sup>1</sup> Dies ist überraschend, denn eine interaktionstheoretische Perspektive kann Problemfelder aufzeigen, die sowohl Theoretiker als auch Praktiker durch die anderen „Brillen“ nicht sehen können.

<i>Strategiefindung</i>	Wahrnehmungsprobleme	Barr et al. (1992), Ford et al. (2008), Krüger (2010), Rumelt (1995), Zeffane (1996)
	Kommunikationsprobleme	Hutt et al. (1995), Morrison und Milliken (2000), Nemeth (1997), Proctor und Doukakis (2003), Schalk et al. (1998)
	Motivationsprobleme	Ford et al. (2008), Rumelt (1995), Waddell, Sohal (1998)
	Unternehmensumfeld wandelt sich zu schnell	Mabin et al. (2001), Rumelt (1995), Wadell und Sohal (1998)
<i>Strategieumsetzung</i>	Change-Management-Maßnahmen lassen sich nicht mit der Unternehmenskultur verbinden	Ford et al. (2001), Hannan und Freeman (1984), Klein und Sorra (1996), Krüger (2010), Nemeth (1997), Rumelt (1995), Strebel (1994)
	Widerstand von denjenigen, die Nachteile durch den Wandel erleiden oder befürchten	Beer et al (1990), Beer und Eisenstat (1996), Bovey und Hede (2001a und 2001b), Dijk und Dick (2009), Folger und Skarlicki (1999), Ford et al. (2008), Klein und Sorra (1996), Kotter und Schlesinger (2008), Lawrence (1969), Lines (2004), Rumelt (1995)
	Stark divergierende Problemwahrnehmung und sehr unterschiedliche Lösungsvorschläge	Bovey und Hede (2001b), Dijkstra und Dick (2009), Klein und Sorra (1996), Kotter und Schlesinger (2008), Lines (2004), Rumelt (1995), Zeffane (1996)
	Der Wandel gelingt nicht aufgrund der dem Wandel immanenten Risiken oder einer Status-Quo-Orientierung	Beer und Eisenstat (1996), Burdett (1999), Dam et al. (2008), Hutt et al (1995), Kanter (1989), Krüger (2010), Lines (2004), Mabin et al. (2001), Maurer (1999), Rumelt (1995)
	Fehlende Fähigkeiten	Dam et al. (2008), Kotter u. Schlesinger (2008), Mabin et al. (2001), Proctor und Doukakis (2003), Rumelt (1995)
	Zynismus	Maurer (1996), Reichers et al. (1997)
	<b>Collective-Action-Probleme</b>	<b>Rumelt (1995), Stock-Homburg (2007)</b>

*Tabelle 1: Unterschiedliche theoretische Beiträge zur Erklärung von Widerständen im organisatorischen Wandlungsprozess<sup>2</sup>*

Eine interaktionstheoretische Perspektive ist für die Change-Management-Forschung insbesondere auf Grund zwei konzeptioneller Überlegungen fruchtbar: (1) Die Existenz von Organisationen kann durch interne Anreizmechanismen, mit denen sich Interaktionsprobleme überwinden lassen, erklärt werden.<sup>3</sup> Die der Organisationsgründung vorausgehenden Interaktionsprobleme lassen sich weitestgehend als dilemmatische Situationen rekonstruieren. In vielen Fällen ist eine wechselseitige Besserstellung erst möglich, wenn sich die Akteure einer hierarchisch strukturierten Organisation unterordnen. Organisationen setzen zur Überwindung sozialer Dilemmata gezielt Anreize für kooperatives *oder* defektierendes

<sup>1</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Stock-Homburg (2007, S. 850-851).

<sup>2</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Pardo del Val und Fuentes (2003, S. 149-150).

<sup>3</sup> Vgl. Coase (1937, S. 390-391), Williamson (1971, S. 114-122, 1973, S. 316-318) oder auch Miller (1992, S. 176-177).

Verhalten. Erfolgreiches Management überwindet demnach entweder (weiterhin bestehende) soziale Dilemmata oder implementiert diese gezielt.<sup>4</sup> (2) Mit der interaktionstheoretischen „Brille“ lassen sich wechselseitige Besserstellungspotentiale ausschöpfen, obwohl einerseits die beteiligten Akteure unterschiedlicher Ziele, Motive oder Wertvorstellungen haben und andererseits diese Motive von den Zielen der Organisation abweichen können.<sup>5</sup> Insbesondere der Change-Management-Prozess kann ein Auslöser dafür sein, dass sich die Ziele der Organisation von den individuellen Zielen der Mitarbeiter und Manager weiter entfernen.<sup>6</sup> Interaktionstheoretische Ansätze erklären hieraus resultierende Verhaltensprobleme gerade nicht aus der Lücke zwischen den persönlichen Zielen und den Unternehmenszielen, sondern aus dem institutionellen Setting, das das individuelle Verhalten restringiert. Ein interaktionstheoretischer Ansatz versucht nicht, die Spielzüge der Akteure *unmittelbar* zu optimieren, sondern bessere Spielergebnisse über eine Anpassung der Spielregeln *mittelbar* zu erzielen.

Der theoretischen Change-Management-Literatur sind Interaktionsprobleme während des Wandlungsprozesses grundsätzlich bekannt.<sup>7</sup> Interaktionsprobleme, die sich als ein- oder mehrseitiges Gefangenendilemma identifizieren lassen, können zwischen den Mitarbeitern, den Managern, oder einzelnen Abteilungen auftreten.<sup>8</sup> Ebenfalls werden dilemmatische Situationen als Ursache genannt, sobald es zu Zielkonflikten zwischen den persönlichen Präferenzen und den kollektiven Zielen der Organisation kommt,<sup>9</sup> bzw. wenn Zielkonflikte zwischen den Interessen der Vorgesetzten und denen der Untergebenen bestehen.<sup>10</sup> Es fehlt allerdings ein Ansatz, wie Change Manager organisatorischen Wandel unter der Berücksichtigung des institutionellen Settings erfolgreich implementieren können.

Mehrseitige Dilemmata werden beispielsweise auch von den individualpsychologischen Ansätzen des organisationalen Lernens aufgegriffen.<sup>11</sup> Die Rekonstruktion des defektiven Verhaltens erfolgt bei diesen Ansätzen jedoch als Tabu, was durchaus plausibel ist: Über Interaktionsprobleme wird in den Unternehmen oft geschwiegen. Die kooperierenden Akteure schämen sich, die defektierenden Kollegen an ihre (selbstverständlichen) Pflichten als Arbeitnehmer und Kollegen zu erinnern. Auf Grundlage dieser empirischen Beschreibung empfehlen die individualpsychologischen Ansätze, defektives Verhalten durch Lernprozesse zu überwinden. Die Organisationmitglieder sollen erlernen, wie sie mit Tabus umgehen und vor allem, wie sie diese artikulieren. Eine Enttabuisierung von Interaktionsproblemen ist bei dilemmatischen Situationen jedoch grundsätzlich unzureichend. Durch eine Enttabuisierung können alle über die dilemmatische Situation sprechen; allerdings wird die Situationslogik nicht angepasst, die zu dem Dilemma führt. Auch Apelle, das Verhalten an den Zielen der Organisationen auszurichten, verändern die Anreizsituation nicht grundlegend. Die Spielregeln, die zu einer kollektiven Selbstschädigung führen, bleiben erhalten. Dilem-

---

<sup>4</sup> Vgl. Pies (1993, 176-177) und den Ausbau dieses Gedankens zum ordonomischen Forschungsprogramm vgl. z. B. Pies et al. (2009a, 2009b, 2010 und in Kürze wird ein weiterer Aufsatz erscheinen).

<sup>5</sup> Vgl. Buchanan (1989, S. 36-41), Pies (2000, S. 4-5).

<sup>6</sup> Vgl. Strebel (1996, S. 87).

<sup>7</sup> Vgl. Cyert, March ([1992] 2001, S. 33-37), Senge (1990, S. 44), Lewin (1963, S. 233) oder auch March, Olsen ([1979] 1994, S. 63), die die Bedeutung der Interaktion innerhalb von Organisationen für die individuelle Sinnstiftung herausarbeiten.

<sup>8</sup> Vgl. für dilemmatische Situationen zwischen den Untergebenen: Rumelt (1995, S. 9-10), Paton, McCalman (2008, S. 304-305), zwischen den Managern: Al-Ani, Gattermeyer (2001, S. 17-18) und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten: Rumelt (1995, S. 111), Klein, Sorra (1996, S. 1068-1069).

<sup>9</sup> Vgl. Waddell, Sohal (1998, S. 543-544), Strebel (1996, S. 87-88).

<sup>10</sup> Vgl. Klein, Sorra (1996, S. 1069-1070).

<sup>11</sup> Vgl. Argyris, Schön (1999, S. 279, 285-286), Argyris (2004, S. 219-220).



matische Situationen können nur überwunden werden, sofern sozial unerwünschtes Verhalten formal oder auch informal durch Sanktionen bewehrt wird bzw. sozial wünschenswertes Verhalten belohnt wird.

Dass im Wandlungsprozess einige Institutionen angepasst werden müssen, ist in der theoretischen Change-Management-Literatur ebenfalls bekannt. Mit der geforderten Anpassung des institutionellen Settings werden aber andersartige Probleme adressiert, wie beispielsweise die Lösung von Informations- und Kommunikationsproblemen,<sup>12</sup> die Anpassung an die Unternehmensumwelt,<sup>13</sup> oder die Systematisierung von Lernprozessen.<sup>14</sup> Die Anpassung des institutionellen Settings zur gezielten Etablierung oder Überwindung von Defektionsproblemen im organisatorischen Wandlungsprozess wird allerdings in der theoretischen Change-Management-Literatur wenig berücksichtigt. Managern fehlen leistungsfähige Heuristiken, wie sie Interaktionsprobleme im Wandlungsprozess identifizieren und durch eine Anpassung des institutionellen Settings überwinden können.

## 2. Die Optimierung der Spielzüge oder die Anpassung der Spielregeln: Zwei Heuristiken für einen erfolgreichen Change-Management-Prozess bei mehrseitigen Dilemmata

### 2.1 Die Unterscheidung von Spielregeln und Spielzügen

Die Kunst des erfolgreichen Change Managements besteht in der funktionalen Anwendung von handlungstheoretischen oder interaktionstheoretischen Ansätzen. Handlungstheoretische Change-Management-Ansätze sind geeignet, wenn Change Manager die Spielzüge der einzelnen Akteure optimieren müssen. Sie sind allerdings ungeeignet, wenn Interaktionsprobleme den Wandel blockieren. Change Manager stehen hier vor der nicht einfachen Frage, wann handlungstheoretische Ansätze zur Überwindung der Change-Management-Hürden zweckmäßig und wann diese Ansätze dysfunktional sind. Abbildung 1 liefert in einem Zwei-Ebenen-Modell eine Heuristik, wie die Anwendungsbereiche der unterschiedlichen Theoriebeiträge nach (1) dem Optimierungsbedarf bei den Spielzügen und (2) dem Optimierungsbedarf bei den Spielregeln funktional getrennt werden können.

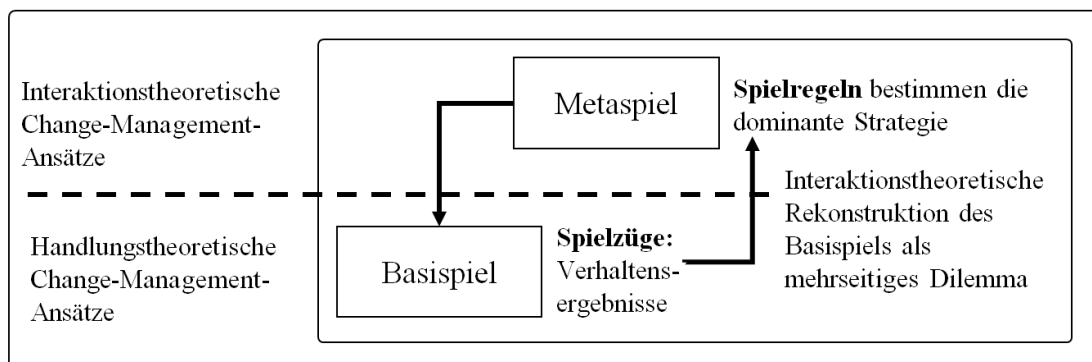


Abbildung 1: Das Zusammenspiel von Spielzügen und Spielregeln<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Senge (1990, S. 44).

<sup>13</sup> Vgl. March, Olsen ([1979] 1994, S. 56), Cyert, March ([1992] 2001, S. 41).

<sup>14</sup> Vgl. Lant, Mezia (1992, S. 49).

<sup>15</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Pies et al. (2009a, S. 326, 2009b, S. 386 oder 2010, S. 268).

(1) *Die Optimierung der Spielzüge im Basisspiel:* Die meisten Theoriebeiträge in der Change-Management-Literatur (vgl. Tabelle 1) sind grundsätzlich handlungstheoretisch orientiert. Sie rekonstruieren den Widerstand gegen organisatorischen Wandel so, dass dieser durch Verhaltensänderungen von Mitarbeitern, Managern oder gar ganzen Abteilungen überwunden werden kann. Durch effizientere und effektivere (Handlungs-) Abläufe kann sich das Unternehmen an veränderte Marktbedingungen anpassen bzw. die Bedingungen als Marktführer selbst vorgeben. Die Beispiele, wie Change-Manager die Spielzüge optimieren können, sind vielfältig: Fort- und Weiterbildungen, um das Humankapital zu erhöhen, geeignete Motivatoren zur Steigerung der Produktivität und zur Reduktion der Fluktuation, effizientere Produktionsabläufe oder die Optimierung der Kommunikation zwischen einzelnen Stellen. Die Optimierung der Spielzüge erfordert klassisches Managementwissen, das neben der Kenntnis der technischen Zusammenhänge nicht auf psychologische und soziologische Kompetenzen verzichten kann. Für Interaktionsprobleme, die den Change-Management-Prozess blockieren, sind diese Kompetenzen jedoch häufig unzureichend.

(2) *Die Anpassung der Spielregeln im Meta-Spiel:* Mitarbeiter, Manager und Abteilungen bleiben unter ihren Besserstellungsmöglichkeiten, wenn Institutionen dysfunktionale Anreize für die innerbetriebliche Interaktion setzen. Das individuell rationale Verhalten<sup>16</sup> führt dann zu nicht wünschenswerten kollektiven Spielergebnissen. Der interaktionstheoretische Ansatz fokussiert hier auf die nicht-intendierten Folgen intentionalen Handelns.<sup>17</sup> Die konkrete Situationslogik verhindert, dass sich Akteure durch den Wandlungsprozess wechselseitig besserstellen können. Die Akteure würden sich aufgrund der ungeeigneten Spielregeln in der innerbetrieblichen Interaktion selbst schlechterstellen, wenn sie die kollektiven Interessen des Unternehmens umsetzen würden. Eine unmittelbare Verhaltensänderung ist deshalb bei Interaktionsproblemen nur schwer möglich; sie kann aber mittelbar durch eine Anpassung des institutionellen Settings erreicht werden. Werden die Spielregeln angepasst, verändert sich auch die Situationslogik. Gezielte Restriktionen schaffen den Rahmen für ein kollektiv wünschenswertes Verhalten, das individuell anreizkompatibel ist. Die Anpassung der Spielregeln zielt darauf ab, dass die Akteure den organisatorischen Wandel (aus Eigeninteresse) *wollen*, anstatt den Wandel umsetzen zu *sollen*.

Ein Beispiel für die Dysfunktionalität von handlungstheoretischen Ansätzen ist die Einführung eines Innovationsmanagements bei einem international tätigen Technologiekonzern. Sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter würden profitieren, wenn alle Mitarbeiter ihr Innovationspotential ausschöpfen würden. Um die Zahl der Innovationen zu erhöhen, wurde deshalb ein Innovationsmanagement mit Anreizen für Mitarbeiter und deren Vorgesetzte implementiert. Zum Beispiel erhalten Mitarbeiter Prämien, wenn sie Ideen einreichen, die einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Um die Mitarbeiter nicht in ihrem Innovationspotential einzuschränken, prämiiert das Unternehmen nicht nur Lösungsvorschläge für technische Probleme. Auch Vorschläge, die die Zusammenarbeit erleichtern, sind willkommen. Die Vorgesetzten werden bei Beförderungen bevorzugt, sofern ihre Untergebenen viele Ideen einreichen. Die Bevorzugung bei der Beförderung führte dazu, dass Manager ihre Mitarbeiter ermunterten, alljährlich einen Vorschlag einzureichen.

---

<sup>16</sup> Für die hier aufgezeichnete Problematik kann auf eine vollkommene Rationalität im engeren Sinne verzichtet werden. Es ist bereits ausreichend, wenn die Akteure ihre persönliche Wohlfahrt maximieren wollen (vgl. Axelrod (1984, S. 18)).

<sup>17</sup> Vgl. für die Theoriekonzeption der Ökonomik z. B. Pies (2005, S. 416) und für die Bedeutung des Meta-Spiels zur Überwindung von Interaktionsproblemen vgl. Pies et al. (2009a, 2009b, 2010).

Die Zahl der eingereichten Vorschläge stieg durch das neue Innovationsmanagement schlagartig an. Allerdings waren die Qualität und die Innovationsleistung der meisten Vorschläge eher bescheiden. Mitarbeiter reichten aufgrund der eigenen Anreize und der Erwartungen ihrer Vorgesetzten reguläre Tätigkeiten als innovative Ideen ein, die prinzipiell zu den vertraglichen Arbeitspflichten von Arbeitnehmern in einem Technologiekonzern gehören. Die Vorgesetzten hatten auch kein Interesse, dieses Substitutionsverhalten zu unterbinden, denn die Manager wurden im wesentlichen nach der Zahl der eingereichten Innovationen in ihrem Bereich und nicht nach dem Innovationsgehalt beurteilt. Ein treffendes Beispiel für den Innovationsgehalt der eingereichten Ideen ist der Vorschlag, dass die Firma einen automatischen Schließer an einer Toilettentür anbringen soll, damit die Toilettengerüche in der Toilette bleiben. Im Folgejahr wurde diese Einreichung von einem Antrag der Kollegen ergänzt, dass das Unternehmen die Schließer an den Toilettentüren so einstellen soll, dass die Mitarbeiter die Türen ohne großen Kraftaufwand öffnen können. Obwohl das Unternehmen und seine Angestellten von der Ausschöpfung des Innovationspotentials profitieren würden, ist es für den einzelnen Manager und für den einzelnen Mitarbeiter angesichts der gegebenen Anreize offenbar individuell nicht vorteilhaft, vernünftige Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Handlungstheoretische Ansätze können hier nur schwer etwas am Verhalten der Mitarbeiter und Manager ändern. Die Mitarbeiter werden wahrscheinlich nicht deshalb mehr brauchbare Innovationen einreichen, wenn das Unternehmen sie in Kreativitätstechnik und Innovationsmanagement schult und durch kommunikative Maßnahmen auf die Bedeutung von Innovationen in einem Technologiekonzern hinweist. Solange die Vorgesetzten weiterhin Anreize haben, das ineffiziente Innovationsverhalten zu dulden oder sogar zu unterstützen, werden die Mitarbeiter weiterhin alljährlich Scheininnovationen abliefern. Die Spielzüge werden sich folglich nur verändern, wenn die Spielregeln angepasst werden: Manager müssen ihren Monitoringaufgaben gerecht werden, und Mitarbeiter brauchen funktionale Anreize, damit sie sinnvolle Innovationen einreichen. Wenn sogar Change-Management-Projekte scheitern können, die im wechselseitigen Interesse von Unternehmen und Angestellten sind, wie schwierig sind dann erst Wandlungsprozesse, die von den Mitarbeitern persönliche Einschnitte abverlangen?<sup>18</sup> Auf eine Anpassung des institutionellen Settings werden Change Manager dann keinesfalls verzichten können.

## 2.2 Die Optimierung der Spielregeln: Kooperations- oder Defektionslösungen

Die Interaktionsprobleme, die einen erfolgreichen organisatorischen Wandlungsprozess blockieren, lassen sich nach der sozial erwünschten Interaktionsart differenzieren. Je nach Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen können für einzelne Wertschöpfungsprozesse entweder (1) Kooperationslösungen oder (2) Defektionslösungen zweckmäßig sein.

(1) *Kooperationslösungen*: Die Kooperation der innerbetrieblichen Akteure ist von wechselseitigem Interesse, solange die Wertschöpfung in einem Unternehmen größer ist als bei Kooperationen mittels Märkten.<sup>19</sup> Für die Akteure ist sogar eine hierarchische Subordination innerhalb der Organisation anreizkompatibel, solange die koordinierte Kooperation gegenüber rein freiwilligen (Spot-)Marktlösungen die Interaktionspotentiale besser aus-

---

<sup>18</sup> Vgl. Will (2011, S. 6-9).

<sup>19</sup> Vgl. Coase (1937, S. 390-391), Williamson (1971, S. 114-122, 1973, S. 316-318)

nutzt.<sup>20</sup> Insbesondere hohe Transaktionskosten auf den Märkten sorgen dafür, dass die Akteure wechselseitige Besserstellungspotentiale ohne eine dauerhafte hierarchische Struktur nur schwer organisieren können. Unternehmen stellen in diesem Fall mit ihrer hierarchischen Struktur und der Trennung von ausführenden Personen und inhaltlich definierten Stellen einen geeigneten Rahmen bereit, um wechselseitige Besserstellungspotentiale zu generieren, die reinen Marktlösungen überlegen sind. Zum Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Marketing, Produktion und Forschung unter dem Dach einer Firma häufig sehr funktional und kann nur schwer durch Lösungen an Spotmärkten substituiert werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Produkte steigt ebenfalls, sofern Unternehmen die Erfahrungen des Vertriebes für die Produktentwicklung nutzen und wenn die Produkteinführung durch eine gezielte Marketingkampagne unterstützt wird.<sup>21</sup> Gleichzeitig können Unternehmen die Kosten bei der Produkteinführung reduzieren, wenn die F&E-Abteilung bei der Gestaltung neuer Güter die technischen Restriktionen der Fertigung berücksichtigt. Die hierarchisch koordinierte Kooperation innerhalb eines Unternehmens erzeugt aufgrund höherer Transaktionskosten an den Märkten eine positive Teamexternalität. Die Kooperation innerhalb eines hierarchisch organisierten Unternehmens ist deshalb zum wechselseitigen Vorteil aller beteiligten Akteure.

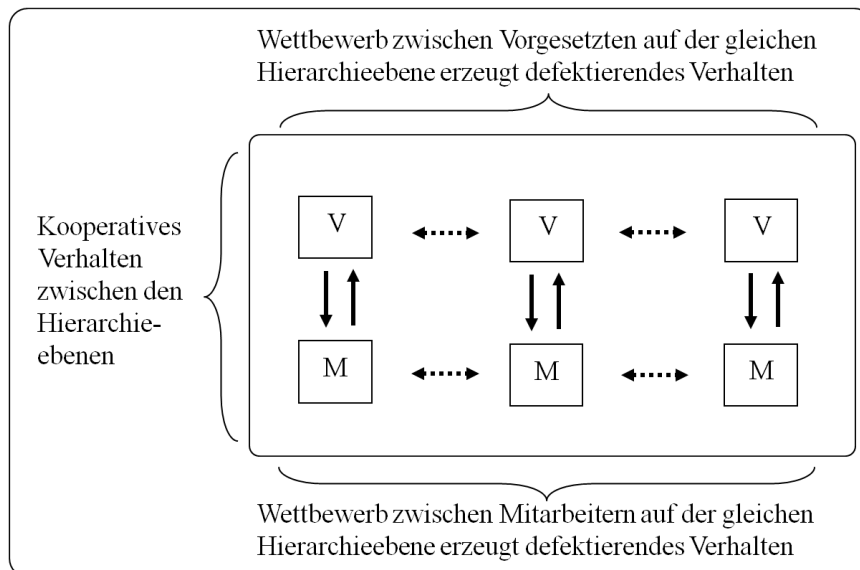


Abbildung 2: Defektions- und Kooperationslösungen in einer Organisationsstruktur, die bei der industriellen Massenproduktion üblich ist<sup>22</sup>

(2) *Defektionslösungen*: Wettbewerb zwischen einzelnen Managern, Mitarbeitern oder Abteilungen ist für die Steigerung der Produktivität oft zweckmäßig. Im Gegensatz zu den Kooperationslösungen ist es für die innerbetrieblichen Akteure im kollektiven Interesse, wenn einzelne Akteure nicht kooperieren, sondern in Tournaments gegeneinander antreten.<sup>23</sup> Tournaments verhindern systematisch (sozial unerwünschtes) kooperatives Verhalten von Akteuren auf der gleichen Wertschöpfungsebene. Kooperatives Verhalten ist in Unternehmen kollektiv nicht wünschenswert, sofern höhere Wertschöpfungspotentiale durch

<sup>20</sup> Vgl. Alchian, Demsetz (1972, S. 779).

<sup>21</sup> Vgl. z. B. für die Bedeutung der Kooperation zwischen einzelnen Fachabteilungen im Supply Chain Management Cooper et al. (1997).

<sup>22</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hielscher (2011, S. 6).

<sup>23</sup> Vgl. Miller (2008, S. 355-357).

Wettbewerbslösungen besser ausgeschöpft werden. Innerbetriebliche Tournaments können die Anstrengungsniveaus der Mitarbeiter, Manager oder Organisationseinheiten im Vergleich zu Vergütungsverträgen mit fixer Bezahlung erhöhen.<sup>24</sup> Außerdem übernehmen risikoaverse Akteure durch die Wettkämpfe in der Regel höhere Risiken.<sup>25</sup> Für Manager und Mitarbeiter mag dies vorübergehend bedauerlich sein, denn der Wettbewerb zwingt sie, ein kontinuierlich hohes Maß an Leistungen zu erbringen. Langfristig profitieren aber alle innerbetrieblichen Akteure von den Anreizmechanismen: Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird dauerhaft gesichert. Dies kommt den Mitarbeitern in Form sicherer Arbeitsplätze und höherer Löhne zugute.

Auch können Tournaments Kooperationen zwischen einzelnen Akteuren verhindern, die zu Lasten des ganzen Unternehmens oder anderer innerbetrieblicher Akteure gehen. Sozial unerwünschte Kooperationen in Unternehmen sind mit Kartellen zwischen Unternehmen vergleichbar. Durch Tournaments sollen beispielsweise Absprachen innerhalb einzelner Abteilungen verhindert werden, die Mitarbeiter veranlassen, Minder- oder Schlechtleistungen zu erbringen. Der gesamte betriebliche Wertschöpfungsprozess wäre von diesen Kartelllösungen nachteilig betroffen. Es könnte zu einer Umverteilung von den Akteuren, die vom Kartell ausgeschlossen sind, hin zu den Akteuren kommen, die Mitglieder im Kartell sind. Kartelllösungen sind allerdings keine Nullsummenspiele, sondern führen bereits bei einer statischen Betrachtung zu Nettowohlfahrtsverlusten.<sup>26</sup> Kartelllösungen sind Lose-Lose-Spiele – die sich bei einer dynamischen Betrachtung noch verstärken: Unternehmen, die innerbetriebliche Kartelle wirksam verhindern können, haben dauerhaft einen enormen Wettbewerbsvorteil. Der Wettbewerbsdruck der innerbetrieblichen Tournaments setzt funktionale Anreize, damit die einzelnen Akteure sich für die gemeinsamen Ziele beständig anstrengen. Tournaments bieten beispielsweise durch Boni oder durch schnelle Aufstiegschancen geeignete Anreize.

Unternehmen können ihre Interaktionspotentiale optimal nutzen, wenn sie kooperatives Verhalten mit defektivem Verhalten funktional koppeln. Abhängig von den konkreten Wertschöpfungsprozessen können entweder die Defektions- oder die Kooperationslösungen besser geeignet sein.<sup>27</sup> In der industriellen Massenproduktion herrschen in der Regel Kooperationsbeziehungen zwischen den formalen Hierarchieebenen und Defektionslösungen zwischen den Akteuren auf derselben Hierarchieebene (Abbildung 2).<sup>28</sup> Die Produktivität steigt durch die hierarchische Kooperation, wenn Vorgesetzte die Koordination im Fertigungsprozess übernehmen und gleichzeitig Untergebene fachspezifisches Wissen durch langfristige Arbeitsverträge aufbauen können. Der Wettbewerb zwischen den Akteuren auf denselben Hierarchieebenen verhindert, dass sich einzelne zu Lasten des gesamten Betriebes zu (Leistungsverweigerungs-)Kartellen zusammenschließen. Die systematische Trennung zwischen vertikalen Interaktionen, organisiert durch Kooperationslösungen, und horizontalen Interaktionen, organisiert durch Defektionslösungen, ist für die klassische industrielle Massenfertigung geeignet. Sie ist keinesfalls für jede Organisationsform allgemeingültig.

---

<sup>24</sup> Vgl. Miller (2008, S. 355-357).

<sup>25</sup> Vgl. Nalebuff, Stiglitz (1983, S. 23-25).

<sup>26</sup> Vgl. aus der Literatur zu Kartelllösungen zwischen Unternehmen Williamson (1968, S. 21-22), Posner, (1974, S. 4-5), Rogerson (1982), Landes (1983), Leslie (2006).

<sup>27</sup> Vgl. Axelrod (1984, S. 18).

<sup>28</sup> Vgl. Miller (1992, S. 102-103).

Insbesondere stark wissensbasierte und individualisierte Fertigungsprozesse erfordern ein hohes Maß an kooperativem Verhalten zwischen den Akteuren auf der gleichen Hierarchieebene. Diese Akteure sind in der Regel sehr spezialisiert, wodurch der individuelle Wertschöpfungsbeitrag nur schwer gemessen werden kann. Er ergibt sich erst aus der Kooperation mit den anderen Spezialisten als eine positive Teamexternalität.<sup>29</sup> Die Spezialisten auf den formell gleichen Hierarchieebenen müssen auf Grund der Komplexität des Gutes und des Grades an Spezialisierung stärker direkt miteinander kooperieren, als es in der industriellen Massenproduktion erforderlich ist. Auch eine Defektion zwischen Untergebenen und Vorgesetzten kann höchst funktional sein: Das Beispiel des Whistleblowings verdeutlicht, dass korruptes Verhalten häufig nur verhindert werden kann, wenn Kooperationen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen systematisch geschwächt werden.<sup>30</sup>

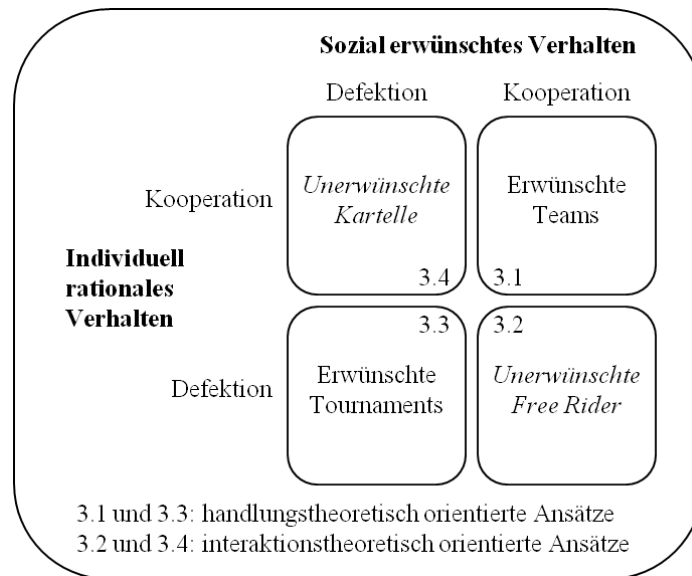


Abbildung 3: Sozial erwünschte Interaktionen und individuell rationales Verhalten<sup>31</sup>

Sofern der Erfolg des organisatorischen Wandels von der Interaktion der Mitarbeiter, Manager und Organisationseinheiten abhängt, müssen Change Manager das institutionelle Umfeld schaffen, damit der Wandel aus individueller Perspektive anreizkompatibel wird. Change Manager stehen hierbei vor der Herausforderung, inwieweit soziale Dilemmata überwunden oder gezielt etabliert werden müssen. Die Abbildung 3 zeigt eine Heuristik, ob und wie das institutionelle Setting des Unternehmens angepasst werden muss, damit der Wandel erfolgreich steuerbar ist. Die Vier-Felder-Matrix veranschaulicht auch, wann handlungstheoretische Ansätze geeignet sind und wann der Wandel nur durch eine Anpassung der Spielregeln gelingt. In den folgenden Abschnitten werden die Quadranten aus Abbildung 3 vorgestellt.

<sup>29</sup> Vgl. Alchian, Demsetz (1972, S. 779).

<sup>30</sup> Zur notwendigen Destabilisierung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses durch Whistleblowing, um Korruption zu verhindern, vgl. Pies, Beckmann (2009, S. 14-20).

<sup>31</sup> Eigene Darstellung.

### 3. Change Management im Spannungsverhältnis zwischen individuell rationalem Verhalten und kollektiv wünschenswertem Verhalten

#### 3.1 Die Integration von Change Management in erwünschte Teams

Change Management ist individuell anreizkompatibel, sofern die einzelnen Akteure ein Eigeninteresse haben, mit ihren Kollegen zu kooperieren und die Reformen umzusetzen. Unabhängig vom Verhalten der anderen ist es in diesem Fall für den einzelnen eine dominante Strategie, zu kooperieren. Dies veranschaulicht Abbildung 4. Die Payoffs geben an, wie die Mitarbeiter die Strategiekombinationen individuell bewerten. Für den repräsentativen Akteur A beschreibt dabei die Zahl vor dem Semikolon den Payoff. Die Zahl nach dem Semikolon charakterisiert, wie die restlichen Akteure B ihre eigenen Handlungsalternativen beurteilen. Die rationale Strategiewahl wird graphisch durch Pfeile symbolisiert. Bei den vertikalen Pfeilen handelt es sich um die Vorteils-Nachteils-Kalkulation des Akteurs A, und bei den horizontalen Pfeilen um die Kalküle der anderen Akteure B. Die Payoffs der Akteure hängen nicht nur vom eigenen Verhalten ab, sondern auch vom Verhalten der anderen.

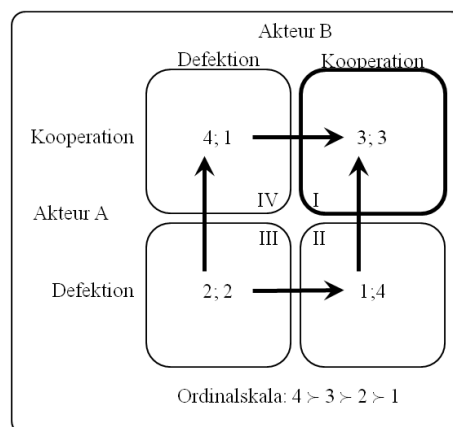


Abbildung 4: Kooperatives Verhaltensgleichgewicht funktionierender Teams<sup>32</sup>

Funktionierende Teams zeichnen sich in dieser Modellwelt dadurch aus, dass sogar der einzelne Akteur A einen Anreiz hat, sich kooperativ zu verhalten, wenn die anderen Akteure defektieren. Umgekehrt gilt dies auch für die anderen Spieler: Auch sie haben immer einen Anreiz zu kooperieren. In diesem Spiel ist die dominante Strategie aller Akteure die Kooperation. Sofern der organisatorische Wandel sich anreizkompatibel in die kooperativen Spiele integrieren lässt, erzeugen die Payoffs permanent Anreize, die Change-Management-Ziele umzusetzen. Change Manager müssen sich in diesem Fall nicht mit Interaktionsproblemen auseinandersetzen. Dies erfordert allerdings, dass die einzelnen Change-Management-Maßnahmen entweder kooperatives Verhalten im Wandlungsprozess fördern oder dass die Maßnahmen im unmittelbaren Eigeninteresse der Akteure sind, ohne die Interaktionen zu beeinflussen.

Die Teammitglieder der Entwicklerarbeitsgruppen des Open-Source-Projektes „Linux kernel“ generieren beispielsweise beständig neue Innovationen durch eine effiziente und effektive Kooperation. Gleichzeitig stiftet ihnen die Arbeit in den Teams einen hohen per-

<sup>32</sup> Eigene Darstellung.

sönlichen Nutzen.<sup>33</sup> Die Interaktionsprobleme in den Teams sind gering. Die persönliche Freude, die durch eine Kooperation mit den Kollegen entsteht, und das Gefühl, durch den permanenten Wandlungsprozess persönlich zu wachsen, sind funktionale Anreize, die dazu beitragen, dass die Software beständig weiterentwickelt wird. Aus persönlicher Sicht hat jedes Mitglied in diesen Teams einen individuellen Anreiz, sein Potential einzubringen, unabhängig vom Verhalten der anderen Teammitglieder.

Lassen sich die Change-Management-Prozesse in das vorhandene kooperative Verhalten anreizkompatibel einfügen, müssen Change Manager das innerbetriebliche Setting nicht anpassen. Der organisatorische Wandel wird in diesem Fall nicht aufgrund des institutionellen Settings scheitern. Das Change Management kann sich darauf beschränken, bestehendes kooperatives Verhalten zu optimieren. Eine Kommunikation der Change-Management-Ziele und -Maßnahmen kann den Wandlungsprozess genauso unterstützen wie Schulungen, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter erweitern.

### *3.2 Unerwünschte Free Rider, die den organisatorischen Wandel verhindern*

Free-Rider-Probleme führen häufig dazu, dass Change-Management-Prozesse sogar dann scheitern, wenn alle Akteure vom organisatorischen Wandel profitieren würden. Obwohl jeder die Ziele der Reformen erstrebenswert findet, scheitern Mitarbeiter, Manager und ganze Organisationseinheiten daran, die wechselseitigen Besserstellungspotentiale freizusetzen. Besteht zwischen den gemeinsamen Interessen der Akteure – ein erfolgreicher Change-Management-Prozess – und den individuellen Zielen eine systematische Lücke, dann ist es wahrscheinlich, dass ein individuell rationales Free-Rider-Verhalten den Wandlungsprozess blockiert. Ein Beispiel für einen Zielkonflikt zwischen den individuellen und den kollektiven Zielen ist das oben genannte Innovationsmanagement des Technologiekonzerns. Für jeden Mitarbeiter und Manager wäre es vorteilhaft, in einem hoch innovativen Unternehmen zu arbeiten: Ein dauerhafter Vorsprung gegenüber Wettbewerbern sichert den eigenen Job und die Löhne und Aufstiegsmöglichkeiten sind in Unternehmen besser, die zu den Branchenführern gehören. Trotz der gemeinsamen Interessen ist es für den einzelnen Mitarbeiter oder Manager eine dominante Strategie, nicht innovativ zu sein. Weshalb weicht hier das kollektiv wünschenswerte Verhalten von dem individuell rationalen Verhalten ab?

Modelltheoretisch lässt sich dieses Interaktionsproblem als mehrseitiges Gefangenendilemma rekonstruieren (Abbildung 5.1). Die vom Change Management betroffenen Akteure können entscheiden, ob sie sich am Wandlungsprozess durch Kooperation beteiligen. Kooperation bedeutet am Beispiel des Technologiekonzerns, dass die Vorgesetzten mit den Mitarbeitern so kooperieren, dass die Zahl der Innovationen steigt. Alternativ können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte defektiv verhalten und sich so dem Wandlungsprozess entziehen. Wieso ist allerdings defektives Verhalten die dominante Strategie, obwohl alle von der Ausschöpfung des Innovationspotentials profitieren würden? Die meisten Menschen empfinden schöpferische Tätigkeiten als eine unangenehme Anstrengung.<sup>34</sup> Für viele Angestellte ist kreatives, innovatives Denken mit einem Arbeitsleid verbunden, das gerne vermieden wird. Der innovative Schaffensprozess ist mit hohen privaten Kosten verbunden. Die Erträ-

---

<sup>33</sup> Vgl. Hertel et al. (2003, S. 1169-1174).

<sup>34</sup> Die oben genannten Open-Source-Programmierer sind eher die Ausnahme. Vgl. den umfangreichen Literaturüberblick von Howell, Higgins (1990, S. 318-319 und 321-322).



ge innovativer Tätigkeit werden dagegen in vielen Unternehmen kollektiviert: Die Innovationsgewinne fließen weitestgehend dem Unternehmen zu, und die innovativen Mitarbeiter werden lediglich mit einem Anteil entschädigt, der sie nicht ausreichend für ihr Arbeitsleid kompensiert.

In diesem Spiel hängen die Payoffs des Mitarbeiters A nicht nur von den eigenen Innovationen, sondern auch von denen der Kollegen B ab. Unter der modelltheoretischen Vereinfachung, dass sich die Akteure vollkommen rational verhalten, entscheidet der Mitarbeiter A nach folgender Ziel-Mittel-Abwägung: Wenn die Kollegen kooperieren und innovativ sind, dann kann er sich besser stellen, wenn er nicht kooperiert; er reicht gar keine oder nur anstrengungsneutrale Scheininnovation ein ( $4 > 3$ ). Der Mitarbeiter A erhält bei dieser Defektion anteilig die Gewinne aus den Innovationen der Kollegen, ohne sein Arbeitsleid zu erhöhen. Das individuelle Interesse des Mitarbeiters A, die eigenen Anstrengungen gering zu halten, steht den gemeinschaftlichen Zielen entgegen: Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird dann maximal, wenn alle Mitarbeiter kooperieren und Innovationen erzeugen.

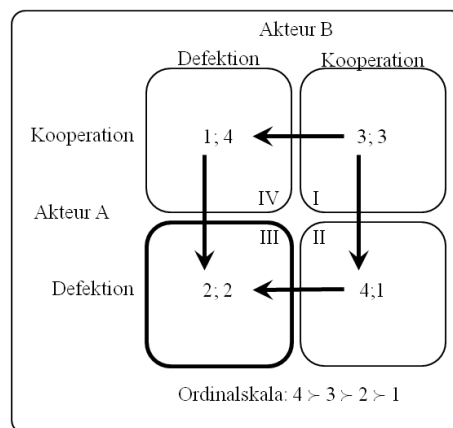


Abbildung 5: Unerwünschte Free Rider führen zu Pareto-inferioren Nash-Gleichgewichten<sup>35</sup>

Erwartet der Mitarbeiter A stattdessen, dass seine Kollegen ebenfalls nicht innovativ sind, dann ist es für ihn ebenfalls von Vorteil zu defektieren ( $2 > 1$ ). Für den Mitarbeiter A ist das defektive Verhalten wiederum anreizkompatibel. Würde der Mitarbeiter A stattdessen kooperieren, dann würden die Gewinne aus seiner Innovationstätigkeit unter allen nicht kooperativen Kollegen verteilt. Der Mitarbeiter A erhielte dagegen nur einen verschwindend geringen Anteil als Kompensation für seine Anstrengungen zurück. Defektieren die Kollegen, dann ist es für den Mitarbeiter A vorteilhaft, das Verhalten der Kollegen zu übernehmen. Zusammenfassend ist es für den Mitarbeiter A eine dominante Strategie, unabhängig vom Verhalten der Kollegen immer zu defektieren und auf das zusätzliche Arbeitsleid für eine erfolgreiche Innovation zu verzichten.

Auch die Kollegen können sich entscheiden, ob sie kooperieren und selbst innovativ sind oder ob sie defektieren und hierdurch ihr Arbeitsleid ebenfalls gering halten. Die Kollegen befinden sich in einer identischen Entscheidungssituation wie der Mitarbeiter A. Mit der Umsetzung der Change-Management-Ziele würden sie sich aufgrund ihres persönlichen Arbeitsleides und der geringen Kompensation schlechter stellen. Dabei kommt es nicht auf

<sup>35</sup> Eigene Darstellung.

das Verhalten des Mitarbeiters A an. Sie würden sich unabhängig vom Verhalten der anderen schlechter stellen. Die dominante Strategie aller Mitarbeiter ist folglich zu defektieren.

Die dominante Strategie der Akteure führt zu einem Verhaltensgleichgewicht, das sich im dritten Quadranten der Abbildung 5.1 befindet. Die wechselseitige Defektion ist ein stabiles Pareto-inferiores Nash-Gleichgewicht. Keiner der Mitarbeiter hat einen Anreiz, von der dominanten Defektionsstrategie abzuweichen, solange die Kosten des kooperativen Verhaltens privat und die Erträge gemeinschaftlich sind. Eine individuelle Kooperation führt unter diesen Anreizmechanismen – unabhängig vom Verhalten der Kollegen – zu einer kollektiven Schlechterstellung. Für jeden Mitarbeiter wäre es von Vorteil, wenn alle kooperieren. Das sozial Wünschenswerte ist in diesem Spiel allerdings individuell nicht anreizkompatibel. Obwohl alle Akteure am Erfolg des organisatorischen Wandels interessiert sind, können sie die Interaktionspotentiale nicht nutzen. Die vorhandenen Anreizmechanismen verhindern dies.

Jedes Change Management, das unter diesen Anreizmechanismen versucht, durch handlungstheoretische Ansätze Reformen umzusetzen, ist dysfunktional. Weder Weiterbildungsangebote, Kommunikationsstrategien noch Apelle werden die Ziele umsetzen können. Diese Maßnahmen setzen nicht an den bestehenden Anreizmechanismen an, die einen Wandel dauerhaft blockieren. Das Verhalten der Akteure führt in diesem sozialen Dilemma zu einer kollektiven Schlechterstellung, nicht weil die Akteure Probleme bei der Optimierung ihrer Spielzüge haben, sondern weil die Situationslogik ein Pareto-inferiores Verhalten fördert. Der Erfolg des Change Managements stellt sich allerdings dann ein, sobald es im Wandlungsprozess gelingt, die Spielregeln an die kollektiven Ziele anzupassen. Change Manager können hierfür als Anreizmechanismen entweder (1) Malus-Systeme oder (2) Bonus-Systeme zur Änderung der Spielregeln einsetzen.

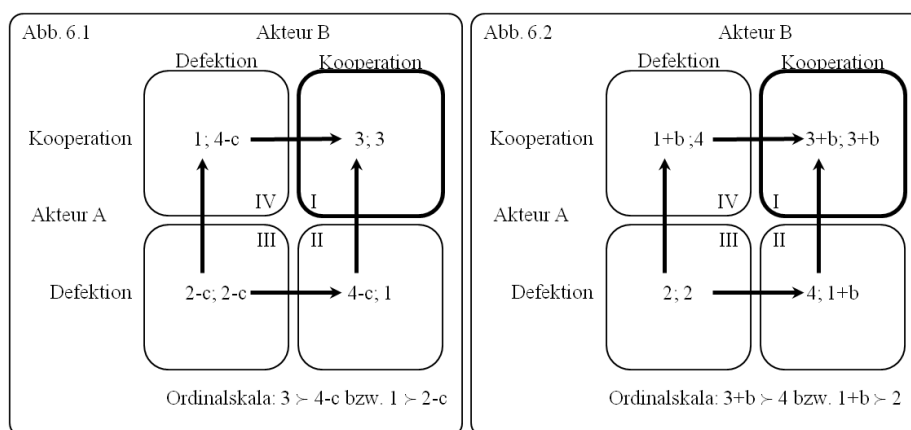


Abbildung 6: Unterschiedliche Anreizmechanismen (6.1 und 6.2) zur Überwindung der Free-Rider-Problematik<sup>36</sup>

(1) *Malus-System*: Abbildung 6.1 veranschaulicht, wie durch ein Malus-System das Pareto-inferiore Gleichgewicht des mehrseitigen Gefangenendilemmas überwunden werden kann. Change Management kann Free-Rider-Verhalten überwinden, sofern es kollektiv unerwünschtes Verhalten sanktioniert. Die Akteure setzen aus Eigeninteresse die Reformen um. Für keinen der Akteure darf es individuell rational sein, von einer Kooperation mit den Kollegen abzuweichen. Eine Sanktionierung des sozial unerwünschten Verhaltens reduziert die

<sup>36</sup> Eigene Darstellung.

Payoffs der Akteure um  $c$ . Ein Malus-System ist dann funktional, sobald die Akteure die Sanktionen unangenehmer empfinden als die Anstrengungen, die für eine erfolgreiche Kooperation erforderlich sind ( $1 > 2-c$  und zugleich  $3 > 4-c$ ). Ist das Malus-System ausreichend bewehrt, wechselt das Verhaltensgleichgewicht vom Pareto-inferioren dritten Quadranten in den Pareto-superioren ersten Quadranten.

Abmahnungen oder die Angst vor Kündigungen können hinreichend sein, die dilemmatische Ausgangssituationen im Wandlungsprozess zu überwinden. Auch die Etablierung einer Unternehmenskultur, die auf defektierende Akteure sozialen Druck ausübt, kann dazu beitragen, dass Change Management erfolgreich ist.<sup>37</sup>

Ein Malus-System unterliegt allerdings einigen Restriktionen: Defektives Verhalten muss nachweisbar, zurechenbar und auch sanktionierbar sein. (a) Moderne Wertschöpfungsprozesse, die ein hohes Expertenwissen und vielfältige Interdependenzen im Wertschöpfungsprozess erfordern, erschweren die Nachweisbarkeit und Zurechenbarkeit von sozial unerwünschtem Verhalten. (b) Zusätzlich erschwert der Wandlungsprozess häufig das Monitoring: Es fehlt Erfahrungswissen über den Output neuer Prozesse, und es ist schwierig, zwischen den Problemen der Anlaufphase und defektierendem Verhalten zu unterscheiden. (c) Auch ist der Erfolg vieler Unternehmen, die sich in sehr dynamischen Wettbewerbsprozessen befinden, ohne das Engagement der Mitarbeiter nicht möglich. Das Engagement der Mitarbeiter, das über einen Dienst nach Vorschrift hinausgeht und auf das ein Unternehmen in einem stark kompetitiven Umfeld angewiesen ist, kann allerdings weder faktisch noch rechtlich durch das arbeitsvertragliche Weisungsrecht durchgesetzt werden. Gerade innovatives Verhalten kann mit einem Malus-System nur schwer bewehrt werden.

(2) *Bonus-System*: Anstatt defektierende Akteure negativ zu sanktionieren, können Interaktionsprobleme auch überwunden werden, indem kooperatives Verhalten belohnt wird. Die Mitarbeiter, Manager und Abteilungen werden im Wandlungsprozess kooperieren, wenn sie für ihre zusätzlichen Anstrengungen adäquat kompensiert werden. Sie werden unabhängig vom Verhalten der anderen Akteure aufgrund entsprechend hoher Boni  $b$  immer kooperieren (vgl. Abbildung 6.2:  $1+b > 2$  und zugleich  $3+b > 4$ ). Durch ausreichend hohe Kompensationszahlungen passt sich das individuell rationale Verhalten an das sozial erwünschte Verhalten an. Für den einzelnen Akteur wird es nun zur dominanten Strategie, die Change-Management-Vorhaben zu unterstützen.

Bei hohen Monitoringkosten und Schwierigkeiten bei der Bewehrung kann ein Bonus-System gegenüber einem Malus-System Vorteile bieten. Die einzelnen Akteure haben aus Eigeninteresse einen Anreiz, die Monitoringkosten gering zu halten: Diejenigen, die einen Bonus erhalten wollen, haben einen Anreiz das kooperative Verhalten zu signalisieren.

Für Kotter und Schlesinger (2008, S. 1, 6) lässt sich der Wandlungsprozess durch Anreize beschleunigen. Sie wenden allerdings gegen ein Bonus-System ein, dass das Unternehmen erpressbar wird. Diese Kritik trifft jedoch nicht das eigentliche Problem eines Bonus-Systems. Die Boni sind zweckmäßige Anreizmechanismen, um die sozialen Dilemmata zu überwinden. Lässt sich der organisatorische Wandel nicht anreizkompatibel in die

<sup>37</sup> Für die Bedeutung der Unternehmenskultur aus interaktionstheoretischer Sicht vgl. Miller (1992, S. 206-210), Kreps (1990). Die Ausführungen der Change-Management-Literatur zur Bedeutung im Wandlungsprozess denken dagegen das Zusammenwirken von Spielregeln und Spielzügen nicht konsequent mit, vgl. hierzu Ford et al. (2001), Hannan und Freeman (1984), Klein und Sorra (1996), Krüger (2010), Nemeth (1997), Rumelt (1995), Strebler (1994).

bestehenden Institutionen implementieren, hat das Change-Management einen zusätzlichen Preis: Die Spielregeln müssen durch funktionale Anreizmechanismen angepasst werden. Zweifelsohne haben dabei die betroffenen Akteure eine gewisse Verhandlungsmacht. Dies ist in einer Welt mit Transaktionskosten üblich, wobei sich die Verhandlungsmacht an den jeweiligen Opportunitäten bemisst.<sup>38</sup> Erzwingt zunehmender Wettbewerbsdruck den organisatorischen Wandel, dann ist die Verhandlungsmacht aller Akteure meistens eingeschränkt. Das Unternehmen befindet sich genauso wie seine Manager und Mitarbeiter in der gleichen dilemmatischen Situation. Allerdings vereint alle Akteure ein gemeinsames Oberziel: Die Wettbewerbsfähigkeit kann nur gesichert werden, wenn der Wandel gelingt.

Nicht die Verhandlungsmacht einzelner Akteure wird in den meisten Fällen den Wandel blockieren, sondern dysfunktionale Spielregeln. Für einen erfolgreichen Wandel müssen Manager und Mitarbeiter mit ihren persönlichen Anstrengungen investieren. Dies ist allerdings äußerst riskant und bringt die Akteure in eine wechselseitige Ausbeutungssituation: Der Wandel wird oft nur gelingen, sofern alle kooperieren (vgl. Abbildung 5.1). Kooperatives Verhalten ist jedoch nur anreizkompatibel, sofern keine dilemmatische Situation besteht und die Kollegen die eigenen Vorleistungen nicht durch defektives Verhalten ausbeuten können. Die Vorleistungen der Mitarbeiter und Manager werden allerdings erst anreizkompatibel, sobald das Unternehmen einen geeigneten institutionellen Rahmen mit den zugehörigen Anreizmechanismen schafft. In einem Bonus-System ist es durchaus mit Kosten verbunden, dass Manager und Mitarbeiter riskante Vorleistungen für einen erfolgreichen Wandel erbringen.

Bei einem Bonus-System ist die eigentliche Herausforderung für das Unternehmen nicht die Erpressbarkeit der Firma, sondern die Finanzierung des Bonus-Systems. Das Wertschöpfungsmaximum liegt im mehrseitigen Dilemma im ersten Quadranten. Infolgedessen sind Payoffs für die Akteure dauerhaft nur möglich, wenn die Kompensation dieses Wertschöpfungsmaximum nicht übersteigt. Im Bonus-System wird das Wertschöpfungsmaximum allerdings nur dann erzeugt, wenn die Akteure belohnt werden. Sogar im Pareto-superioren Gleichgewicht, welches dem Wertschöpfungsmaximum (3; 3) entspricht, muss ein Bonus ausgeschüttet werden. Dies ist allerdings schwer zu finanzieren: Die Payoffs im Gleichgewicht des Bonus-Systems ( $3+b$ ;  $3+b$ ) übersteigen das Wertschöpfungsmaximum von (3; 3), welches dem sozialen Dilemma zugrunde liegt. Das Bonus-System ist deshalb nachhaltig nur schwer zu finanzieren. Für die dauerhafte Finanzierbarkeit muss folglich gelten: Der Wandel führt entweder zu dynamischen Wachstumsgewinnen, die größer sind als die Boni, oder das Bonus-System ist für das Unternehmen kostenneutral, weil die Akteure durch immaterielle Anreize motiviert werden. Das Change Management benötigt im zuletzt genannten Fall jedoch Kenntnisse darüber, was Manager und Mitarbeiter motiviert.

### *3.3 Die Integration von Change Management in erwünschten Tournaments*

Change Management ist in erwünschten Tournaments anreizkompatibel, wenn die Umsetzung der Change-Management-Ziele den Akteuren Vorteile in den Tournaments bringt oder sich dazu neutral positioniert. Sofern sich der organisatorische Wandel in die Tournaments integrieren lässt, sind handlungstheoretische Ansätze geeignet, die Erfolgswahrscheinlichkeit des Wandels zu erhöhen. Eine adäquate Kommunikationsstrategie und Lehrangebote

<sup>38</sup> Vgl. Roberts, Miglrom (1990, S. 72-73), Coff (1999, S. 121).

bei der Implementierung des Wandlungsprozesses werden in vielen Fällen benötigt, die Change-Management-Maßnahmen schnell und erfolgreich zu implementieren.

Abbildung 7 veranschaulicht graphisch den Interaktionsprozess von Managern, Angestellten oder einzelnen Abteilungen in funktionalen Tournaments. Die Anreizmechanismen der Wettkämpfe stellen sicher, dass defektives Verhalten eine dominante Strategie ist. Bei funktionierenden Tournaments ist das sozial wünschenswerte Verhalten deckungsgleich mit dem individuell rationalen Verhalten: Die Akteure defektieren. In funktionierenden Tournaments sind die Anreizmechanismen so gestaltet, dass sozial unerwünschte Kooperationen systematisch verhindert werden und Defektionen anreizkompatibel sind

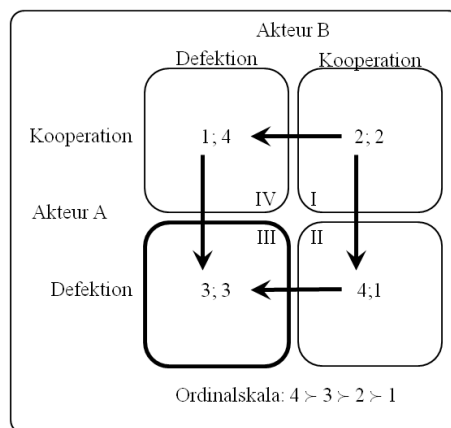


Abbildung 7: Die Wertschöpfungspotentiale erwünschter Tournaments<sup>39</sup>

Bei der Implementierung müssen Change Manager allerdings darauf achten, inwieweit der organisatorische Wandel für die wetteifernden Akteure anreizkompatibel ist. (a) Change Management kann scheitern, wenn den Akteuren zu hohe Risiken durch den Wandlungsprozess übertragen werden. Vergütungsstrukturen, die outputorientiert, aber weniger kompetitiv sind, eignen sich dann besser für die erfolgreiche Umsetzung des Wandels.<sup>40</sup> (b) Change Management reduziert ebenfalls die Anreizwirkungen, wenn durch die Reformen a priori Gewinner oder Verlierer in den Tournaments feststehen.<sup>41</sup> (c) Steigt durch den Wandlungsprozess die Vergütungsspanne zwischen den Gewinnern und den Verlierern der Reformen, dann kann Change Management zu einem kontraproduktiven Effekt führen. Die Angst der risikoaversen Akteure, dass sie zu den Verlierern gehören könnten, überkompensiert häufig die monetäre Anreizwirkung einer größeren Vergütungsspanne.<sup>42</sup> (d) Tournaments sind besonders ungeeignet und verhindern Wandlungsprozesse, falls eine verstärkte Kooperation zwischen konkurrierenden Akteuren für den Erfolg des Change Managements erforderlich ist.<sup>43</sup> Komplexe Wandlungsprozesse erfordern vielfach eine umfangreiche Kooperation der einzelnen Akteure. Tournaments, die systematisch kooperatives Verhalten verhindern, sind für Wertschöpfungsprozesse, die funktionierende Teams für den Erfolg benötigen, ungeeignet.

<sup>39</sup> Eigene Darstellung.

<sup>40</sup> Vgl. Nalebuff, Stiglitz (1983, S. 25).

<sup>41</sup> Vgl. Nalebuff, Stiglitz (1983, S. 40), Miller (2008, S. 356).

<sup>42</sup> Vgl. Miller (2008, S. 356).

<sup>43</sup> Vgl. Lazear (1989, S. 562).

### 3.4 Wie unerwünschte Kartelle den organisatorischen Wandel blockieren

Change Management lässt sich nicht implementieren, sofern sozial unerwünschte Kooperationen den Wandel verhindern. Formale und insbesondere informale Anreizmechanismen verhindern, dass die Akteure sich am Wandlungsprozess beteiligen. Stattdessen versuchen sie durch Kartelle, die Reformbemühungen zu hintergehen. Obwohl es für den Unternehmenserfolg und damit auch für die eigenen Payoffs von Vorteil wäre, durch defektives Verhalten keine Kartelle zu bilden, ist es individuell rational zu kooperieren. Die Akteure bleiben so dauerhaft unter ihren wechselseitigen Besserstellungspotentialen. Die unerwünschten (Arbeitsvermeidungs-)Kartelle entsprechen einem spiegelverkehrten Free-Rider-Verhalten. Kartelle zwischen Managern, Mitarbeitern oder Organisationseinheiten verhindern die Nutzung der innerbetrieblichen Interaktionspotentiale. Dies reduziert nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenten, denen es gelingt, durch geeignete Anreizmechanismen Kartelllösungen zu überwinden, sondern führt zu einem Nettowohlfahrtsverlust.

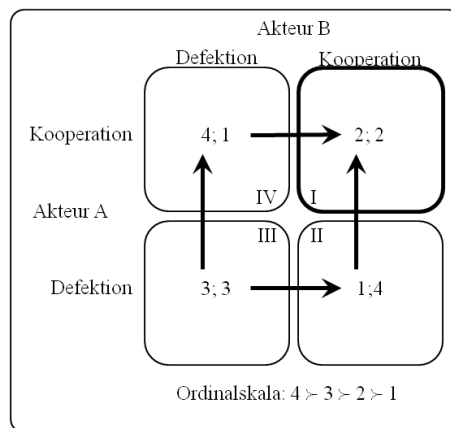


Abbildung 8: Unerwünschte Kartelle führen zu Pareto-inferioren Nash-Gleichgewichten<sup>44</sup>

Abbildung 8 veranschaulicht die Anreizkonstellation, die zu stabilen Kartellen führt. Für jeden der Akteure ist es unter diesen Anreizbedingungen individuell rational, entgegen den kollektiven Unternehmenszielen eine Kartelllösung anzustreben und sich so kollektiv selbst zu schädigen. Im Gegensatz zu Kartellen zwischen Unternehmen sind Kartelle innerhalb der Unternehmen häufig stabil. Durch eine wechselseitige soziale Kontrolle wird das sozial unerwünschte Verhalten dauerhaft aufrechterhalten.<sup>45</sup> Unter diesen Anreizmechanismen können Change Manager nur erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, die informellen Anreize entweder zu ändern oder durch stärkere Anreize die Akteure zu defektierendem Verhalten zu motivieren. Handlungstheoretische Ansätze werden dagegen ohne eine Anpassung des institutionellen Settings keinen Erfolg haben.

Die Literatur behandelt (Arbeitsvermeidungs-)Kartelle in den meisten Fällen zwischen Mitarbeitern auf der gleichen Hierarchieebene. Ein klassisches Beispiel ist das Versagen von Stücklöhnen in der industriellen Fertigung.<sup>46</sup> Bei einem Stücklohn wird jeder Mitarbeiter nach der produzierten Menge vergütet. Die Idee hinter den Stücklöhnen ist, dass jeder Mitarbeiter aus Eigeninteresse den Output optimiert. Ein Stücklohn soll einen ständigen Wettbewerb zur Steigerung der Produktivität etablieren. Der ständige Wettbewerb ist für

<sup>44</sup> Eigene Darstellung.

<sup>45</sup> Vgl. Miller (1992, S. 110-111) und speziell für Probleme im Innovationsprozess Nemeth (1997).

<sup>46</sup> Vgl. Miller (1992, S. 113-116).

die Mitarbeiter allerdings anstrengend und beinhaltet die Gefahr, dass Manager sukzessive den Stücklohn reduzieren. Die Manager haben bei einem Stücklohnsystem einen Bargaining-Vorteil: Sie können den maximal möglichen Output beobachten, während sich die Untergebenen in einem Wettbewerb befinden. Erhöhen die Mitarbeiter durch den Wettbewerbsdruck sukzessive den Output, können die Vorgesetzten den Stücklohn sukzessive absenken. Die Fertigungsmitarbeiter entwickeln jedoch in vielen Fällen durch soziale Bindungsmechanismen hoch wirksame Gegenstrategien. Sie etablieren durch informale Normen beständige Arbeitsvermeidungskartelle gegenüber dem Management.<sup>47</sup> Besonders leistungswillige Kollegen, die die Kartelle gefährden könnten, werden dann beispielsweise durch Mobbing sanktioniert. Die Bindungsarrangements sind teilweise sogar so elaboriert, dass die Kollegen je nach den individuellen Präferenzen variable Quoten und informale Kompensationsschemata untereinander aushandeln.

Change Manager sollten allerdings nicht nur (Arbeitsvermeidungs-)Kartelle zwischen Akteuren auf der gleichen Hierarchieebene berücksichtigen. Auch Kartelllösungen zwischen den Vorgesetzten und ihren Untergebenen können den Wandlungsprozess blockieren. Ein lehrreiches Beispiel sind die Schwierigkeiten beim Innovationsmanagement des oben erwähnten Technologiekonzerns. Hier haben sich Kartelllösungen über die hierarchischen Ebenen hinweg herausgebildet. Aufgabe des Managements sollte es sein, das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu steuern, während die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens umsetzen. Die Manager und Angestellten sind in diesem Konzern allerdings Anreizen ausgesetzt, die einzeln funktional sind, jedoch in der Kombination Kartelllösungen begünstigen: Die Mitarbeiter werden belohnt, wenn sie Verbesserungsvorschläge einreichen, und die Manager werden belohnt, wenn die Untergebenen viele Verbesserungsvorschläge vorbringen. Arbeitsvermeidungskartelle zwischen Managern und Untergebenen sind im (vermeintlichen) wechselseitigen Interesse und lassen sich einfach etablieren. Die Vorgesetzten haben lediglich ein Interesse an der Zahl der Einreichungen und achten deshalb nicht auf die Qualität, wodurch das Arbeitsleid der Mitarbeiter gering bleibt.

Vertikale Kartelle blockieren den Wandel nicht nur, wenn Manager aus Eigeninteresse ihren Monitoringaufgaben nicht nachkommen. Eine zunehmende Spezialisierung und die damit einhergehende Lücke zwischen formaler und realer Autorität<sup>48</sup> kann von den Untergebenen strategisch genutzt werden, die eigenen Vorgesetzten durch erpresserisches Verhalten von ihrer Kontrollfunktion abzuhalten und Arbeitsvermeidungskartelle zu erzwingen. Dies lässt sich zum Beispiel an einigen Ansätzen zur Prämienausschüttung für leistungsfähige Angestellte des öffentlichen Dienstes nachvollziehen. Die Mitarbeiter in manchen Behörden werden nach Entgeltgruppen über die gesamte Organisation gepoolt. Die Prämienhöhe bemisst sich dann nach dem relativen Ranking innerhalb dieser Entgeltgruppe. Gerade die leistungsfähigen Mitarbeiter in kleineren Sachgebieten sollen hiervon profitieren. Der Prämientopf, von dem sie partizipieren, ist größer als bei einer Prämienaufteilung nach Sachgebietsgröße. Zusätzlich stehen die Vorgesetzten kleiner Sachgebiete nicht vor der Hausforderung, wie sie die Prämien verteilen sollen, wenn die wenigen Untergebenen unterschiedlichen Vergütungsgruppen angehören und deshalb verschieden komplexe Tätigkeiten ausführen. Die Bewertung für das Ranking erfolgt in dem Poolingsystem durch den direkten Vorgesetzten.

---

<sup>47</sup> Vgl. für einen Literaturüberblick Lawler (1971, S. 124-127).

<sup>48</sup> Vgl. Aghion, Tirole (1997, S. 4-5).

Insbesondere die Vorgesetzten in Behörden mit vielen kleinen, aber hoch spezialisierten Sachgebieten können bei einem Poolingsystem ihrer Beurteilungsfunktion häufig nur beschränkt nachkommen. Die Untergebenen haben durch ihr Spezialwissen einen Sanktionsmechanismus gegenüber ihren Vorgesetzten. Die reale Autorität der Mitarbeiter führt dann häufig dazu, dass die Vorgesetzten die Beurteilungsspanne nur unzureichend ausnutzen. Dies fördert Beurteilungen, nach denen fast alle Mitarbeiter deutlich überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Der durch das Prämiensystem beabsichtigte Leistungswettbewerb scheitert durch die reale Autorität der Untergebenen. Diese haben aufgrund ihres Spezialwissens eine hohe Verhandlungsmacht gegenüber ihren Vorgesetzten und können ihre Macht für kollektiv unerwünschte Kooperationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern strategisch einsetzen.

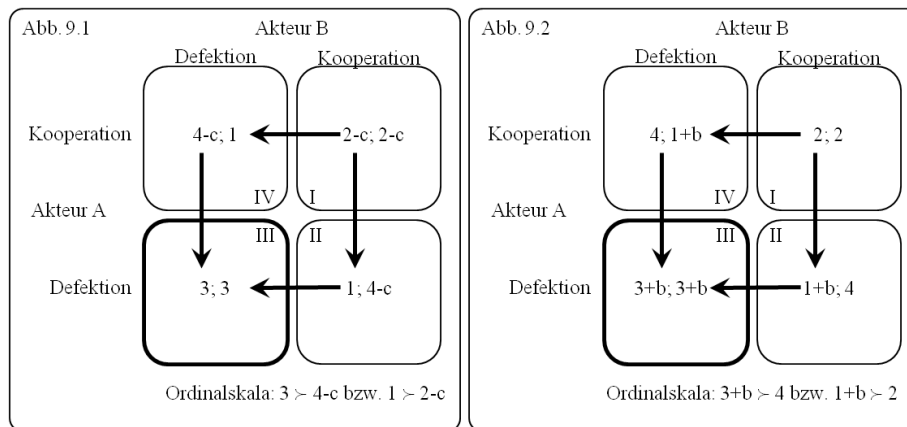


Abbildung 9: Unterschiedliche Anreizmechanismen (9.1 und 9.2) zur Überwindung des Pareto-inferioren Nash-Gleichgewichts<sup>49</sup>

Change Manager überwinden sozial unerwünschte Kartelle durch eine Destabilisierung der oftmals informalen Anreizmechanismen. Methodisch lassen sich die Anreizmechanismen für die Überwindung von Free-Rider-Problemen anwenden. Abhängig von Zweckmäßigkeitsüberlegungen können entweder Sanktionen unerwünschtes Kartellverhalten bestrafen (Abbildung 9.1), oder Boni können Defektionen belohnen (Abbildung 9.2). Die einzelnen Vor- und Nachteile der Anreizmechanismen sind mit den Vor- und Nachteilen der Anreizmechanismen zur Überwindung des Free-Rider-Verhaltens vergleichbar. (1) Malus-Systeme sind funktional, solange sich das Verhalten beobachten lässt und solange (Arbeitsvermeidungs-) Kartelle justiziabel sind. (2) Ein Bonus-System hat demgegenüber den Vorteil, dass Mitarbeiter verstärkt Anreize haben, aus Eigeninteresse die Monitoring-Kosten gering zu halten. Zudem können Anreize gesetzt werden, Verhalten zu belohnen, das im Malus-System nicht justiziabel ist. Die Kosten des Bonus-Systems sind aber sehr hoch und können die Wertschöpfungsgewinne eines erfolgreichen Change Managements übersteigen.

<sup>49</sup> Eigene Darstellung.



#### 4. Die Adressaten, Anbieter und Kosten von kollektiven Anreizmechanismen

##### 4.1 Die Adressaten von Anreizmechanismen

Die Besonderheit an der interaktionstheoretischen Perspektive ist, dass nicht die Akteure ihre Ziele bzw. Motive anpassen müssen. Vielmehr werden die Restriktionen geändert, die die Spielergebnisse bestimmen.<sup>50</sup> Abhängig von den zu Grunde liegenden dilemmatischen Situationen sind die *Adressaten* der Anreizmechanismen entweder (a) die Mitarbeiter, (b) das Management, (c) die Organisationseinheiten oder auch (d) das Unternehmen.

(a) *Mitarbeiter als Adressaten*: Ist es für Mitarbeiter individuell rational, sich im Wandlungsprozess als Free Rider zu verhalten oder durch Kartelle den Reformprozess zu blockieren, können Boni oder Mali Anreize setzen, Pareto-superiore Spielergebnisse zu erreichen. Die Anreize können auch immaterieller Art sein, solange sie zweckmäßig sind.

(b) *Manager als Adressaten*: Organisatorischer Wandel scheitert nicht nur, weil einzelne Mitarbeiter in dilemmatischen Situationen gefangen sind. Manager sind häufig Anreizen ausgesetzt, die die Umsetzung der kollektiven Ziele verhindern. Erfolgreicher Wandel muss sich deshalb ebenfalls mit den bestehenden formalen und informalen Anreizmechanismen für die Manager auseinandersetzen.

(c) *Organisationseinheiten als Adressaten*: Change Management scheitert in vielen Fällen, weil sich Organisationseinheiten in dilemmatischen Situationen befinden. Beispielsweise können Verteilungskämpfe um knappe innerbetriebliche Ressourcen wechselseitige Besserstellungspotentiale zwischen einzelnen Abteilungen verhindern. Die für die Wertschöpfung erforderliche Kooperation zwischen den Abteilungen wird dann auf ein Mindestmaß reduziert, und jede Abteilung versucht gegenüber gemeinsamen Vorgesetzten, den eigenen Wertschöpfungsbeitrag hervorzuheben.

(d) *Unternehmen als Adressaten*: Der Ansatz, dass auch Unternehmen Adressaten von Anreizmechanismen sein können, ist für die Change-Management-Literatur ungewöhnlich. Aus einer interaktionstheoretischen Perspektive drängt er sich allerdings auf.<sup>51</sup> Change Management zu implementieren ist sehr anspruchsvoll, wenn sich Unternehmen untereinander in einem ruinösen Wettbewerb befinden. Sofern das Nachfrageverhalten der Kunden keine Investitionen in die organisatorische Entwicklung belohnt, haben die Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil, die Wandlungsprozesse umsetzen wollen.

Korruption ist ein treffendes Beispiel dafür, wie ruinöse Wettbewerbe organisatorische Reformen behindern können. Solange Unternehmen nur Ausschreibungen gewinnen, wenn sie die Einkaufsabteilungen ihrer Kunden bestechen, werden Change-Management-Ansätze, die die Zahlung von Bestechungsgeldern wirksam verhindern, zu einer Selbstschädigung führen. Das reformierte Unternehmen ist zwar sauber, gewinnt aber keine Aufträge mehr. Dieses mehrseitige Dilemma kann nicht allein durch eine Änderung der Unternehmensstrategien oder durch eine Anpassung der innerbetrieblichen Institutionen überwunden wer-

<sup>50</sup> Für das grundsätzliche Theoriedesign der Ökonomik beim Zusammenspiel von Mitteln und Zielen vgl. Schelling (2006, S. 19), Buchanan (1989, S. 36-41) und auch Pies (2000, S. 4-5). Für konzeptionelle Überlegungen zur Bedeutung von Anreizmechanismen und für die Etablierung wechselseitiger Besserstellungspotentiale vgl. z. B. Beckmann et al. (2011), Hielscher (2011), Pies et al. (2010), Pies (2009), Hielscher et al. (wird in Kürze erscheinen), Pies et al. (wird in Kürze erscheinen).

<sup>51</sup> Vgl. Mackenbrock (2006, S. 75), Hielscher et al. (2009, S. 57-61).

den.<sup>52</sup> Solange sich die Situationslogik, nach der Unternehmen ihre Güter und Dienstleistungen anbieten, nicht verändert, können unternehmensinterne Anti-Korruptionsmaßnahmen keinen nachhaltigen Erfolg haben.

Neben unternehmensinternen Maßnahmen sind kollektive Bindungen zwischen den Unternehmen zur Sanktionierung korrupten Verhaltens hilfreich. Ein Beispiel für eine funktionale kollektive Bindung in einem (ehemaligen) Korruptionswettbewerb ist die „Extractive Industries Transparency Initiative“ (EITI).<sup>53</sup> Diese Branchenlösung der rohstofffördernden Industrie verpflichtet Konzerne – wie beispielsweise BP, Conoco Phillips, Eni, ExxonMobil, Shell oder TOTAL –, alle Zahlungsströme im Zusammenhang mit der Förderung offenzulegen. Durch die Transparenz steigt der zivilgesellschaftliche und auch strafrechtliche Druck auf lokale Politiker und Beamte, die bei der Konzessionsvergabe eingenommen Gelder in den Staatshaushalt einzuzahlen und nicht für persönliche Zwecke zu entwenden. Anti-Korruptions-Maßnahmen von Unternehmen werden innerhalb der Unternehmen erst anreizkompatibel, sobald sich die Spielregeln verändern, nach denen sich Unternehmen um Aufträge oder Ausschreibungen bewerben.

#### 4.2 Anbieter von Anreizmechanismen

Die Anreizmechanismen zur Überwindung von Free-Rider-Problemen und unerwünschten Kartellen können die Betroffenen selbst entwickeln. Die betroffenen Akteure scheitern jedoch häufig bei kollektiven Selbstbindungen. Wer selbst über eine längere Zeit hinweg Pareto-inferiore Spiele gespielt hat, ist für die Interaktionspartner eher unglaubwürdig. Vertrauen muss zur Etablierung der Bindungsmechanismen erst aufgebaut werden. Dies ist für die einzelnen Akteure oft anstrengend, nimmt viel Zeit in Anspruch und ist für die Interaktionspartner sehr riskant.<sup>54</sup> Oftmals werden nur Dritte glaubwürdig genug sein, geeignete Anreizmechanismen zu etablieren und zu überwachen. (Externe) Dritte, die die Etablierung und Überwachung der Anreizmechanismen anbieten, stellen für Akteure, die sich in sozialen Dilemmata befinden, Bindungsservices bereit, die für die Überwindung dilemmatischer Strukturen sehr hilfreich sein können.

Befinden sich im Wandlungsprozess beispielsweise Mitarbeiter in einem Dilemma, so können die Vorgesetzten Bindungsdienste anbieten. Manager, die Pareto-inferiore Spiele spielen, können auf Bindungsdienstleistungen des Top-Managements zurückgreifen, und das Top-Management kann unter anderem durch den Aufsichtsrat glaubhaft gebunden werden. Ebenso können Betriebs- bzw. Personalräte oder auch Gewerkschaften funktionale Bindungen anbieten, wenn sich das Management und die Mitarbeiter nicht glaubhaft binden können. Auch für Interaktionsprobleme zwischen einzelnen Sparten eines Großkonzerns können funktionale Bindungsservices von Gewerkschaften bzw. Betriebs- und Personalräten angeboten werden. Branchenverbände, zivilgesellschaftliche Akteure (wie beispielsweise EITI) und sogar der Staat können kollektive Bindungsmechanismen für Unternehmen anbieten, die auf Grund eines ruinösen Konkurrenzkampfes nicht wandlungsfähig sind.

Unabhängig davon, wer die Bindungsmechanismen anbietet, werden die Anreizmechanismen nur dann Erfolg haben, wenn sie die Situationslogik an den kollektiven Zielen ausrichten. Neben der Glaubwürdigkeit der Bindungsanbieter sind die Durchführbarkeit der

---

<sup>52</sup> Vgl. Pies et al. (2009c, S. 49-50).

<sup>53</sup> Vgl. Pies et al. (2009c, S. 57-58).

<sup>54</sup> Vgl. Luhmann (2009, S. 52-55).

Anreiz- und Sanktionsmechanismen (einschließlich des Monitorings) wichtige Erfolgskriterien.

#### 4.3 Die Kosten von Anreizmechanismen

Die Etablierung glaubhafter Anreizmechanismen ist mit Transaktionskosten verbunden. Die Höhe der Kosten bestimmt, inwieweit wechselseitige Besserstellungspotentiale genutzt werden können. Eine Anpassung des institutionellen Settings ist dauerhaft nur möglich, solange die Wertschöpfungsgewinne die Kosten der Anreizmechanismen übersteigen. Selbst wenn alle Akteure einen organisatorischen Wandel wollen, können die Transaktionskosten zur Erzielung des Pareto-superioren Spielergebnisses so hoch sein, dass das vorhandene Pareto-inferiore Gleichgewicht trotzdem optimal ist. Die Tabelle 2 liefert einen Überblick über die wichtigsten Kostentreiber bei der Anpassung des institutionellen Settings.

	Ressourcenaufwand für Boni	Justizierbarkeit von Sanktionen	Monitoringkosten	Implementierungskosten
Bonus-System	\$		\$	\$
Malus-System		\$	\$	\$

Tabelle 2: Die Kosten bei der Anpassung des institutionellen Settings<sup>55</sup>

(1) *Kosten eines Bonus-Systems*: Zentraler Kostentreiber in einem Bonus-System sind die Ressourcen, die zur Belohnung des sozial wünschenswerten Verhaltens erforderlich sind. Ein Bonussystem kann nachhaltig nur erfolgreich sein, wenn sich die Akteure entweder durch kostenneutrale Anreize motivieren lassen oder wenn die Wachstumsgewinne die Bonuszahlungen übersteigen. Die Ausschüttung monetärer Boni beinhaltet für das Unternehmen zwei weitere Hürden: Es muss entweder in Vorleistung gehen und die Boni durch eine Kapitalaufnahme vorfinanzieren, oder es muss sich selbst glaubwürdig binden, die Boni nachträglich an die Akteure auszuschütten, anstatt die Wachstumsgewinne an andere Stakeholder zu verteilen. Bei einem Bonus-System entstehen zusätzlich Monitoringkosten. Die Akteure haben zwar einen Anreiz, aus Eigeninteresse Signale zu senden, dass sie die Ziele umsetzen. Inwieweit die Ziele allerdings tatsächlich erfüllt werden, erfordert oftmals einen Kontrollaufwand. Die Etablierung eines Bonus-Systems ist zusätzlich mit Implementierungskosten verbunden: Funktionale Boni müssen gefunden werden, das Monitoring muss angepasst werden, und eventuell werden Bindungsservices von Externen benötigt.

<sup>55</sup> Eigene Darstellung.

(2) *Kosten eines Malus-Systems*: Im Gegensatz zum Bonus-System erfordert das Malus-System keine Ressourcen zur Ausschüttung der Boni. Allerdings ist ein Malus-System nur glaubwürdig, solange sozial unerwünschte Handlungen mit Sanktionen bewehrt werden können. Für Unternehmungen, die zum Beispiel ihre Innovationspotentiale nutzen wollen, ist das Malus-System grundsätzlich ungeeignet. Innovationsfähigkeit, selbstständiges Arbeiten und auch Problemlösungskompetenz lassen sich faktisch nicht bewehren. Change Manager sollten auch daran denken, dass im Malus-System Gerichts- und Anwaltskosten bei Streitigkeiten entstehen können. Glaubwürdig ist das Malus-System nur, solange Akteure auch (gerichtlich) sanktioniert werden. Im Vergleich zu einem Bonus-System sind bei einem Malus-System die Monitoringkosten höher. Mitarbeiter haben bei einem Malus-System den Anreiz, ihre sozial unerwünschten Handlungen möglichst gut zu verbergen. Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern zerrüttet, kann zwischen dem Controlling und den Mitarbeitern schnell ein ruinöser Wettbewerb entstehen, wer von den beiden Parteien die überlegenere Monitoring-(Vermeidungs-)Strategie hat. Bei der Einführung eines Malus-Systems sollten Change Manager auch an die Implementierungskosten denken. Diese fallen wie bei einem Bonus-System an, wenn nach geeigneten Sanktionsmechanismen gesucht wird und gegebenenfalls Externe zur Etablierung glaubhafter Bindungen benötigt werden.

Die im Change-Management-Prozess anfallenden Kosten für glaubhafte Anreizmechanismen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Insbesondere die folgenden Faktoren haben einen Einfluss auf die Kostenstruktur: (a) *Personalauswahl*: Unternehmen, die hauptsächlich Personen beschäftigen, die Wandel intrinsisch motiviert, werden geringere Bindungskosten haben als Unternehmen, die ihre wandlungsunwilligen Mitarbeiter durch starke Anreize motivieren müssen.<sup>56</sup> (b) *Unternehmenskultur*: Ist der Focal Point der Mitarbeiter, dass ausschließlich beständiger Wandel den Erfolg des Unternehmens garantiert, oder wird Wandel als Bedrohung wahrgenommen?<sup>57</sup> Unternehmen mit einem Focal Point der ersten Kategorie werden bedeutend weniger in die Anreizmechanismen investieren müssen als Firmen mit einer Kultur des Erhalts. (c) *Corporate Social Responsibility (CSR)*: Die empirische CSR-Literatur legt nahe, dass sich CSR unter anderem durch eine höhere Produktivität der Mitarbeiter auszahlt.<sup>58</sup> Es erscheint plausibel, dass die Mitarbeiter in Unternehmen mit einem guten CSR-Management die Wandlungsprozesse eher unterstützen als in Unternehmen, die die Mitarbeiter als eine der wichtigsten Stakeholder-Gruppen eher schlecht behandeln.

### Resümee

Mit der interaktionstheoretischen „Brille“ werden Probleme im organisatorischen Wandlungsprozess erkennbar, die mit den klassischen Theoriebeiträgen nicht ersichtlich sind. Change Management kann gerade auch dann scheitern, wenn alle den Wandel wollen. Solange eine systematische Lücke zwischen der Situationslogik und den kollektiven Zielen besteht, sind Unternehmen nicht wandlungsfähig. Die Spielzüge der Manager, Mitarbeiter

<sup>56</sup> Vgl. Howell, Higgins (1990).

<sup>57</sup> Kreps (1990), Ford et al. (2001), Hannan und Freeman (1984), Klein und Sorra (1996), Krüger (2010), Nemeth (1997), Rumelt (1995), Strebel (1994).

<sup>58</sup> Vgl. Valentine, Fleischman (2007, S. 164–166), Ali (2010, S. 2798–2799), Mowday et al. (1979, S. 226), Porter et al. (1974), Panagopoulos et al. (2011, S. 38–39, Tabelle 2) und auch Brammer et al. (2007, S. 1712, Tabelle 3).

und Organisationseinheiten können in diesem Fall nicht durch handlungstheoretische Ansätze optimiert werden, sondern lassen sich nur mittelbar durch die Spielregeln anpassen. Change Manager müssen hierfür differenzieren können, inwieweit soziale Dilemmata den Wandel blockieren oder ob der Wandlungsprozess mit handlungstheoretischen Ansätzen möglich ist. Change Manager müssen hierfür auch wissen, ob sie die Interaktionspotentiale durch Tournaments oder kooperierende Teams ausschöpfen können. Abhängig von der funktionalen Interaktionsart sind unterschiedliche Anreizmechanismen möglich.

Die für glaubhafte Anreizmechanismen erforderlichen Kosten veranschaulichen, dass organisatorischer Wandel bestenfalls Second-Best-Lösungen erzielen kann. Kollektiv unerwünschte soziale Interaktionen sind in Betrieben immer vorhanden, solange mit dem Monitoring Kosten verbunden sind, die Akteure eine Abneigung gegen persönliche Risiken haben oder die beruflichen Tätigkeiten von den Angestellten ein gewisses Arbeitsleid abverlangen.<sup>59</sup> In diesem Spannungsverhältnis können sogar Win-Win-Reformen für alle Beteiligten zu echten Herausforderungen werden, solange die Spielregeln nicht angepasst werden (können).

Die interaktionstheoretische Perspektive verdeutlicht ebenfalls, wie schwierig Wandlungsprozesse sind, bei denen sich die Mitarbeiter dauerhaft schlechter stellen und eine Anpassung der Spielregeln unterbleibt. Gerade Change-Management-Projekte stören in vielen Fällen das Gleichgewicht zwischen innerbetrieblichen Anreizen, den Opportunitätskosten des eigenen Jobs und der Bereitschaft, sich für seinen Arbeitgeber anzustrengen.<sup>60</sup> Wie bei einem einseitigen Vertragsbruch kann die Umsetzung von unliebsamen Wandlungsprozessen zu einem einseitigen Entzug der gemeinsamen Kooperationsbasis führen. Allerdings mit dem Unterschied, dass der formelle Arbeitsvertrag weiterhin besteht.<sup>61</sup> Dem Entzug der Kooperationsbasis passen sich die Mitarbeiter, Manager und auch Abteilungen häufig durch eine Gegenstrategie an. Sie reagieren mit einer Reduktion des beruflichen Anstrengungsniveaus, dem Wechsel zu attraktiveren Arbeitgebern, mit innerbetrieblichen Kartelllösungen oder mit Free-Rider-Verhalten.<sup>62</sup> Change-Manager werden bei harten Reformen die Ziele nur erreichen, wenn sie durch eine Anpassung der Spielregeln kollektiv unerwünschtes Verhalten verhindern und die Interaktionspotentiale der (verbleibenden) Mitarbeiter optimal nutzen.

---

<sup>59</sup> Vgl. Miller (2008, 349-353, 360).

<sup>60</sup> Für eine formaltheoretische Analyse vgl. Will (2011, S. 6-9).

<sup>61</sup> Vgl. Strebel (1996, S. 87).

<sup>62</sup> Vgl. Will (2011, S. 12-13).

## Literatur

- Aghion, Philippe, und Jan Tirole (1997): Formal and Real Authority in Organizations, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 105, No. 1, S. 1-29.
- Al-Ani, Ayad, und Wolfgang Gattermeyer: Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen, in: *Change Management und Unternehmenserfolg*, 2. Auflage, Hrsg. von Wolfgang Gattermeyer und Ayad Al-Ani, S. 13-40, Gabler, Wiesbaden.
- Alchian, Armen A, und Harold Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, S. 777-795.
- Ali, Imran, Kashif Ur Rehman, Syed Irshad Ali, Jamil Yousaf und Maria Zia (2010): Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance, in: *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 12, S. 2796-2801.
- Argyris, Chris (2004): *Reasons and Rationalizations - The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
- Argyris, Chris, und Donald A. Schön (1999): *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden Praxis, Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe von 1996*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*, Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Barr, Pamela S., J. L. Stimpert und Anne S. Huff (1992): Cognitive Change, strategic action, and organizational renewal, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1, S. 15-36.
- Beckmann, Markus, Stefan Hielscher und Ingo Pies (2011): *Commitment Strategies for Sustainability. How Corporations can create Value Through New Governance*, Academy of Management Best Paper Proceedings, San Antonio 2011.
- Beer, Michael, Russel A. Eisenstat und Bert Spector (1990): Why Change Programs Don't Produce Change, in: *Harvard Business Review*, November-December 1990, S. 4-12.
- Beer, Michael, und Russel A. Eisenstat (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, in: *Human Relations*, Vo. 49, No. 5, S. 597-619.
- Bovey, Wayne H., und Andy Hede (2001a): Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, in: *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 22, No. 8, S. 372-382.
- Bovey, Wayne H., und Andy Hede (2001b): Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 7, S. 534-548.
- Brammer, Stephen, Andrew Millington und Bruce Rayton (2007): The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, in: *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, S. 1701-1719.
- Buchanan, James M. (1989): The Relatively Absolute Absolutes, in: *ders.: Essays on the Political Economy*, S. 32-46, University of Hawaii Press, Honolulu.
- Burdett, John O. (1999): Leadership in change and the wisdom of a gentleman, in: *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, S. 5-15.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, No. 16, S. 386-405.
- Coff, Russel W. (1999): When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, in: *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, S. 119-133.
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert und Janus D. Pagh (1997): Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, in: *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, S.1 – 14.
- Cyert, Richard M., und James G. March ([1992] 2001): *A Behavioral Theory of the Firm*, 2. Auflage von 1992, Nachdruck aus 2001, Blackwell, Malden.
- Dam, Karen van, Shaul Oreg und Birgit Schyns (2008): Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development climate, and Change Process Characteristics, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57, No. 2, S. 313-334.
- Dijk, Rebecca van, und Rolf van Dick (2009): Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities, in: *Journal of Change Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 2, S. 143-163.

- Folger, Robert, und Daniel P. Skarlicki (1999): Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 1, S. 35-50.
- Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford und Randall T. McNamara (2001): Resistance and the background conversations of change, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, S. 106-121.
- Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford und Angelo D'Amelio (2008): Resistance to Change: The Rest of the Story, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, S. 362-377.
- Hannan, Michael T., und John Freeman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, S. 149-164.
- Hertel, Guido, Sven Niedner und Stefanie Herrmann (2003): Motivation of software developers in Open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel, *Research Policy*, Vol. 32, S. 1159-1177.
- Hielscher, Stefan (2011): Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance in und durch Unternehmen, Diskussionspapier Nr. 2011-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies.
- Hielscher, Stefan (2011): Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management, in: Koslowski, Peter (ed.): *Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations*, Dordrecht and Heidelberg et al., S. 117-132.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2009): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen, in: *zfwu*, Vol. 10, No. 1, S. 41-65.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Vladislav Valentinov (wird in Kürze erscheinen): How to Foster Social Progress: An Ordonomic Perspective on Institutional Change, in: *Journal of Economic Issues* (im Druck).
- Howell, Jane M., und Christopher A. Higgins (1990): Champions of Technological Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, S. 317-341.
- Hutt, Michael, D., Beth A. Walker, Gary L. Frankwick (1995): Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change, in: *Sloan Management Review*, Spring 1995, S. 22-30.
- Kanter, R. M. (1989): The new managerial work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, S. 85-92.
- Klein, Katherine J., und Joann Speer Sorra (1996): The Challenge of Innovation Implementation, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, S. 1055-1080.
- Kotter, John P., und Leonard A. Schlesinger (2008): Choosing Strategies of Change, in: *Best of HBR*, *Harvard Business Review*, July-August 2008, S. 2-8.
- Kreps, David M. (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: *Perspectives on Positive Political Economy*, hrsg. von James E. Alt, S. 90-143, Cambridge University Press, Cambridge.
- Krüger, Wilfried (2010): Implementation: the core task of change management, in: *Strategy – Process, Content, Context*, 4. Auflage, Hrsg.: Bob De Wit und Ron Meyer, S. 212-224, Cengage Learning, Andover, auch erschienen in: *CEMS Business Review*, Vol. 1, 1996.
- Landes, William M. (1983): Harm to Competition: Cartels, Mergers and Joint Ventures, in: *Antitrust Law Journal*, Vol. 52, S. 625-635.
- Lant, Theresa K., und Stephen J. Mezias (1992): An Organizational Learning Model Of Convergence and Reorientation, in: *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, S. 47-71.
- Lawrence, Paul R. (1969): How to deal with resistance to change, in: *Harvard Business Review*, Vol. 47, S. 49-57.
- Lawler, Edward E. (1971): *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Lazear, Edward P. (1989): Equality and Industrial Politics, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 97, No. 3, S. 561-580.
- Leslie, Christopher R. (2006): Antitrust damages and deadweight loss, in: *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, No. 3, S. 521-567.
- Lewin, Kurt (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe von 1951, Verlag Hans Huber, Bern.
- Lines, Rune (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, in: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, S. 193-215.

- Luhmann, Niklas (2009): *Vertrauen*, 4. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Mabin, Victoria J., Steve Forgeson und Lawrence Green (2001): *Harnessing Resistance: Using the Theory of Constraints to Assist Change Management*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, S. 168-191.
- Mackenbrock, Thomas (2006): *Turnaround-Management und Vertrauen – Erfolgreiche Interaktionsgestaltung in unternehmerischen Krisensituationen*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin.
- Maurer, Rick (1996): *Using resistance to build support for change*, in: *Journal for Quality & Participation*, Vol. 19, No. 3, S. 56-66.
- Milgrom, Paul, und John Roberts (1990): *Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity*, in: *Perspectives on Positive Political Economy*, Hrsg.: James E. Alt und Kenneth A. Shepsle, S. 57-89, Cambridge University Press, New York.
- Miller, Gary J. (1992): *Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Miller, Gary J. (2008): *Solutions to Principal-Agent Problems in Firms*, in: *Handbook of New Institutional Economics*, Hrsg.: Claude Ménard und Mary M. Shirley, S. 349-370, Springer, Berlin.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, und Frances J. Milliken (2000): *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, S. 706-725.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers und Lyman W. Porter (1979): *The Measurement of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, S. 224-247.
- Nalebuff, Barry J., und Joseph E. Stiglitz (1983): *Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition*, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, S. 21-43.
- Nemeth, Charlan Jeanne (1997): *Managing Innovation: When Less is More*, in: *California Management Review*, Vol. 40, S. 59-74.
- Panagopoulos, Nikolaos G., Adam A. Rapp und Pavlos A. Vlachos (2011): *How Employees Respond to Corporate Social Responsibility Initiatives: A Multilevel Analysis*, Working Paper, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1858084](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1858084), 15.03.2012.
- Pardo del Val, Manuela, und Clara Martínez Fuentes (2003): *Resistance to change: a literature review and empirical study*, in: *Management Decision*, Vol. 41, No. 2, S. 148-155.
- Paton, Robert A., und James McCalman (2008): *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, 3. Auflage, Sage, London.
- Pies, Ingo (1993): *Normative Institutionenökonomik*, J. C. b. Mohr (Paul 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.: Albertshausen, Ulrich, Knödler, Hermann, S. 1-34, Verlag für Wissenschaft und Forschung (VWF), Berlin.
- Pies, Ingo (2005): *Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung*, in: *Wissenschaftliche Politikberatung – Theorien, Konzepte, Institution – Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, Band 75, hrsg. von Martin Leschke und Ingo Pies, S. 411-431, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Pies, Ingo (2009): *Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik*, Berlin.
- Pies, Ingo, Alexandra von Winning, Markus Sardison und Katrin Girlich (2009c): *Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen*, *Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, hrsg. von Ingo Pies.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (wird in Kürze erscheinen): *The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Re-Conceptualization of an Aristotelian Idea*, in: *Business & Society* (im Druck).
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009a): *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik – Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte*, in: *DBW*, Vol. 69, S. 317-332.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009b): *Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 3, S. 375-401.



- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2010): Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship: An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, S. 265-278.
- Pies, Ingo, und Markus Beckmann (2009): Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen, Diskussionspapier Nr. 2009-19 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies.
- Porter, Lyman. W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday und Paul V. Boulian (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, S. 603-609.
- Posner, Richard A. (1974): The Social Costs of Monopoly and Regulation, NBER Working Paper Series, ebenfalls erschienen in: *Journal of Political Economy*, 1975, Vol. 83, No. 4, S. 807-828.
- Proctor, Tony, und Ioanna Doukakis (2003): Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development, in: *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, S. 268-277.
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous und James T. Austin (1997): Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change, in: *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, S. 48-59.
- Rogerson, William P. (1982): The social costs of monopoly and regulation: a game-theoretic analysis, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, S. 391-401.
- Rumelt, Richard P. (1995): *Precis of Inertia and Transformation*, [http://www.anderson.ucla.edu/faculty\\_pages/dick.rumelt/Docs/Papers/berkeley\\_precis.pdf](http://www.anderson.ucla.edu/faculty_pages/dick.rumelt/Docs/Papers/berkeley_precis.pdf), überarbeitete und gekürzte Fassung aus: *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, Hrsg.: Cynthia A. Montgomery, S. 101-132, Kluwer Academic Publisher, Norwell.
- Schalk, René, Jennifer W. Campbell und Charissa Freese (1998): Change and Employee Behavior, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, S. 157-163.
- Schelling, Thomas C. (2006): *Micromotives and Macrobehavior*, überarbeitete Neuauflage der Ausgabe von 1978, W. W. Norton & Company, New York.
- Senge, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.
- 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, S. 795-861.
- Strebel, Paul (1994): Choosing the Right Change Path, in: *California Management Review*, Vol. 36, No. 2, S. 29-51.
- Strebel, Paul (1996): Why Do Employees Resist Change?, in: *Harvard Business Review*, May-June 1996.
- Valentine, Sean und Gary Fleischman (2007): Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, S. 159-172.
- Waddell, Dianne, und Amrik S. Sohal (1998): Resistance: A Constructive Tool for Change Management, in: *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, S. 543-548.
- Will, Matthias Georg (2011): 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.
- Williamson, Oliver E. (1968): Economies of Anitrust Defense: The Welfare Tradeoffs, in: *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 1, S. 18-36.
- Williamson, Oliver E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: *The American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, S. 112-123.
- Zeffane, Rachid (1995): Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, S. 36-43.

Diskussionspapiere<sup>63</sup>

- Nr. 2012-9 **Matthias Georg Will**  
Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren
- Nr. 2012-8 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Gründe versus Anreize? – Ein ordonomischer Werkstattbericht in sechs Thesen
- Nr. 2012-7 **Ingo Pies**  
Politischer Liberalismus: Theorie und Praxis
- Nr. 2012-6 **Ingo Pies**  
Laudatio Max-Weber-Preis 2012
- Nr. 2012-5 **Ingo Pies**  
Kultur der Skandalisierung: Sieben Thesen aus institutionenethischer Sicht
- Nr. 2012-4 **Matthias Georg Will**  
Eine kurze Ideengeschichte der Kapitalmarkttheorie: Fundamentaldatenanalyse, Effizienzmarkthypothese und Behavioral Finance
- Nr. 2012-3 **Ingo Pies**  
Ethik der Skandalisierung: Fünf Lektionen
- Nr. 2012-2 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**  
How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research
- Nr. 2012-1 **Ingo Pies, Markus Beckmann und Stefan Hielscher**  
The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison with the Aristotelian Idea of Individual Citizenship
- Nr. 2011-22 **Ingo Pies**  
Interview zur Schuldenkrise
- Nr. 2011-21 **Stefan Hielscher**  
Vita consumenda oder Vita activa? – Edmund Phelps und die moralische Qualität der Marktwirtschaft
- Nr. 2011-20 **Ingo Pies**  
Regelkonsens statt Wertekonsens: Die Grundidee des politischen Liberalismus
- Nr. 2011-19 **Matthias Georg Will**  
Technologischer Fortschritt und Vertrauen: Gefahrenproduktivität und Bindungsmechanismen zur Überwindung von Konflikten
- 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 Ratingagenturen? 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

<sup>63</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- 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
- 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 Con-  
ceptualization
- 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 Betrachtun-  
gen 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 For-  
schungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**  
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risiko-  
management 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>64</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>64</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.